

TROISIÈME CHAMBRE

**S2024-0639**

TROISIÈME SECTION

## **OBSERVATIONS DÉFINITIVES**

(Article R. 143-11 du code des juridictions financières)

# **CENTRE NATIONAL DES ARTS DU CIRQUE (CNAC)**

**Exercices 2012-2022**

Le présent document, qui a fait l'objet d'une contradiction avec les destinataires concernés,  
a été délibéré par la Cour des comptes, le 28 mars 2024

[Click or tap here to enter text.](#)

# TABLE DES MATIÈRES

|                                                                                                                                        |           |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>TABLE DES MATIÈRES .....</b>                                                                                                        | <b>2</b>  |
| <b>SYNTHÈSE.....</b>                                                                                                                   | <b>5</b>  |
| <b>RECOMMANDATIONS.....</b>                                                                                                            | <b>8</b>  |
| <b>INTRODUCTION.....</b>                                                                                                               | <b>9</b>  |
| <b>1 DES MISSIONS D'ENSEIGNEMENT, DE DOCUMENTATION ET DE RECHERCHE .....</b>                                                           | <b>11</b> |
| 1.1 Une formation initiale professionnalisante dont la qualité est reconnue par les compagnies circassiennes .....                     | 12        |
| 1.1.1 Une formation récemment réintégrée au sein du CNAC .....                                                                         | 12        |
| 1.1.2 La procédure de recrutement.....                                                                                                 | 12        |
| 1.1.2.1 Une attractivité de l'offre de formation qui reste forte.....                                                                  | 12        |
| 1.1.2.2 Un recrutement par voie de concours .....                                                                                      | 13        |
| 1.1.3 L'enseignement des disciplines circassiennes en évolution régulière.....                                                         | 14        |
| 1.1.3.1 Une pédagogie construite avec la profession.....                                                                               | 15        |
| 1.1.3.2 Des évolutions récentes en lien avec l'université de Reims Champagne Ardenne 15                                                |           |
| 1.1.4 Un coût par étudiant très élevé .....                                                                                            | 16        |
| 1.1.4.1 Une formation particulièrement coûteuse.....                                                                                   | 16        |
| 1.1.4.2 Un cursus tourné vers l'insertion professionnelle .....                                                                        | 17        |
| 1.1.4.3 L'insertion professionnelle des étudiants liée au statut d'intermittent du spectacle .....                                     | 19        |
| 1.2 La formation continue, une activité déficitaire dont les recettes devraient être dynamisées .....                                  | 20        |
| 1.2.1 Une mission récemment fusionnée avec l'ENSAC.....                                                                                | 20        |
| 1.2.2 L'acrobatie équestre : une certification coûteuse à abandonner définitivement si elle n'est pas refacturée à son juste prix..... | 23        |
| 1.2.3 Des services aux professionnels dont les tarifs sont à réévaluer.....                                                            | 24        |
| 1.2.3.1 Les tarifs de la validation des acquis de l'expérience.....                                                                    | 24        |
| 1.2.3.2 L'ingénierie de la formation continue non valorisée .....                                                                      | 25        |
| 1.2.3.3 Une mise à disposition de l'espace d'entraînement à développer .....                                                           | 25        |
| 1.3 Le centre de recherche et le monde universitaire : des ressources sous-utilisées ou redondantes.....                               | 26        |
| 1.3.1 La chaire Innovation Cirque et Marionnette : une fin annoncée en 2024.....                                                       | 26        |
| 1.3.2 Un fonds documentaire largement doté mais sous-exploité.....                                                                     | 27        |

|         |                                                                                                                                                           |    |
|---------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 2       | UNE GESTION ADMINISTRATIVE ET FINANCIÈRE A AMÉLIORER.....                                                                                                 | 29 |
| 2.1     | Un opérateur de l'État très dépendant des subventions publiques et qui n'a pas cherché à ce jour à développer ses ressources propres .....                | 29 |
| 2.2     | Une situation financière confortable .....                                                                                                                | 31 |
| 2.2.1   | L'analyse du bilan et de la trésorerie .....                                                                                                              | 31 |
| 2.2.2   | Des résultats à l'équilibre hormis en 2015 .....                                                                                                          | 32 |
| 2.3     | Un expert-comptable lié par la même lettre de mission depuis 2005 et un commissaire aux comptes intervenant sans contrat.....                             | 33 |
| 2.3.1   | Une mission d'expertise-comptable non réactualisée depuis 18 ans .....                                                                                    | 33 |
| 2.3.2   | Un commissaire aux comptes sans contrat.....                                                                                                              | 34 |
| 2.4     | Des dépenses parfois insuffisamment justifiées ou indûment engagées .....                                                                                 | 34 |
| 2.4.1   | Des frais de déplacement et de mission encadrés depuis 2013 .....                                                                                         | 34 |
| 2.4.2   | Des dépenses indues de l'ancienne équipe dirigeante.....                                                                                                  | 36 |
| 2.4.3   | Les frais de déplacement et de mission du personnel du CNAC et de ses étudiants.....                                                                      | 39 |
| 2.4.4   | L'encadrement des frais de réception à renforcer .....                                                                                                    | 39 |
| 2.4.5   | Un contrôle interne très récent .....                                                                                                                     | 40 |
| 2.5     | Une gestion des ressources humaines généreuse .....                                                                                                       | 41 |
| 2.5.1   | Un nouvel accord d'entreprise qui conserve le régime avantageux des anciennes conventions d'entreprise .....                                              | 41 |
| 2.5.1.1 | Un cadre ancien dont l'actualisation était nécessaire .....                                                                                               | 41 |
| 2.5.1.2 | Un nouvel accord qui conserve les conditions salariales avantageuses tout en limitant les largesses liées aux indemnités de rupture conventionnelle ..... | 42 |
| 2.5.2   | Une masse salariale maîtrisée du fait de la diminution du nombre d'enseignants permanents .....                                                           | 43 |
| 2.5.3   | Une gestion opérationnelle du personnel à améliorer .....                                                                                                 | 44 |
| 2.5.3.1 | Une incapacité à produire l'historique des augmentations et promotions individuelles .....                                                                | 44 |
| 2.5.3.2 | Un suivi des temps déclaratif dont le contrôle a été défaillant .....                                                                                     | 44 |
| 2.5.4   | Des logements sous-utilisés .....                                                                                                                         | 45 |
| 2.5.4.1 | Des logements sous-utilisés malgré des tarifs au-dessous du marché local .....                                                                            | 46 |
| 2.5.4.2 | Des logements mis à disposition des intervenants pédagogiques .....                                                                                       | 46 |
| 2.5.5   | Un dialogue social et une qualité de vie au travail désormais pleinement intégrés au projet d'établissement .....                                         | 47 |
| 2.5.5.1 | Un encadrement récent des instances de dialogue social .....                                                                                              | 47 |
| 2.5.5.2 | Une actualisation nécessaire des risques professionnels .....                                                                                             | 47 |
| 3       | UNE GOUVERNANCE À AFFERMIR FACE AUX ENJEUX .....                                                                                                          | 49 |
| 3.1     | Un établissement qui doit mieux s'ancrer dans un territoire.....                                                                                          | 49 |
| 3.1.1   | Plusieurs partenariats locaux .....                                                                                                                       | 49 |
| 3.1.2   | Des projets immobiliers à bien articuler au niveau local .....                                                                                            | 50 |
| 3.1.2.1 | Deux propriétaires (État et Ville) assumant des travaux d'ampleur dans leurs bâtiments mis à disposition du CNAC .....                                    | 50 |
| 3.1.2.2 | Une stratégie immobilière décousue en l'absence de schéma prévisionnel.....                                                                               | 51 |
| 3.1.2.3 | Des projets d'aménagement dont la pertinence reste à évaluer .....                                                                                        | 52 |
| 3.1.3   | Une nécessaire mise en cohérence des stratégies locales et nationales dans « la stratégie cirque 2030 » .....                                             | 53 |

|                                                                                                                             |           |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| 3.2 Un accompagnement par le ministère à renforcer .....                                                                    | 54        |
| 3.2.1 Des résultats des contrats d'objectifs et de performance (COP) à<br>suivre avec plus de rigueur .....                 | 54        |
| 3.2.1.1 Un premier COP aux résultats plus ou moins satisfaisants selon les objectifs .....                                  | 54        |
| 3.2.1.2 De premiers résultats en demi-teinte pour le COP en cours .....                                                     | 56        |
| 3.2.1.3 Un nouveau COP couvrant la période 2023-2027 en appui de la feuille de<br>route stratégique .....                   | 56        |
| 3.2.2 Une réflexion à mener sur le choix d'une gouvernance adaptée.....                                                     | 57        |
| 3.2.2.1 Un statut provisoire d'association qui perdure .....                                                                | 57        |
| 3.2.2.2 Un directoire à resserrer .....                                                                                     | 58        |
| 3.2.2.3 La durée du mandat du directeur général à limiter .....                                                             | 59        |
| 3.2.2.4 Une gouvernance à renforcer.....                                                                                    | 60        |
| 3.2.2.5 Une application des règles de la commande publique à prévoir.....                                                   | 60        |
| 3.2.3 Un positionnement du CNAC à préciser par la tutelle au sein d'un<br>politique de la filière cirque à structurer ..... | 62        |
| <b>CONCLUSION.....</b>                                                                                                      | <b>64</b> |
| <b>ANNEXES.....</b>                                                                                                         | <b>65</b> |
| Annexe n° 1. Bilan de la FTLV .....                                                                                         | 66        |
| Annexe n° 2. Écoles de cirque à l'international .....                                                                       | 67        |
| Annexe n° 3. Environnement national – Écoles de cirque .....                                                                | 69        |
| Annexe n° 4. Coût horaire des stages de la FTLV .....                                                                       | 72        |
| Annexe n° 5. Acrobatie équestre.....                                                                                        | 73        |
| Annexe n° 6. Évolution du bilan durant la période sous revue .....                                                          | 74        |
| Annexe n° 7. Fonds dédiés durant la période sous revue.....                                                                 | 76        |
| Annexe n° 8. Évolution du compte de résultat.....                                                                           | 77        |
| Annexe n° 9. Évolution du poste frais de déplacement/mission .....                                                          | 79        |
| Annexe n° 10. Évolution du poste frais de réception.....                                                                    | 81        |
| Annexe n° 11. Congés pour événements familiaux .....                                                                        | 82        |
| Annexe n° 12. Indemnités de licenciement.....                                                                               | 83        |
| Annexe n° 13. Indemnité de départ à la retraite .....                                                                       | 84        |
| Annexe n° 14. Entretiens professionnels.....                                                                                | 85        |
| Annexe n° 15. Logements .....                                                                                               | 86        |
| Annexe n° 16. Absentéisme .....                                                                                             | 87        |
| Annexe n° 17. Investissements et entretien du site de La Marnaise .....                                                     | 88        |
| Annexe n° 18. Gouvernance : la composition du directoire, la<br>fréquence de ses réunions et le taux de présence .....      | 90        |
| Annexe n° 19. Projet Stratégie cirque 2030 .....                                                                            | 91        |
| Annexe n° 20. Financement du secteur du cirque en 2022 .....                                                                | 94        |

## SYNTHÈSE

### *Une association majoritairement subventionnée par l'État*

Dans le but de développer le secteur du cirque et la création circassienne, le ministère de la culture crée en 1983 une association pour la préfiguration d'un centre national supérieur de formation aux arts du cirque. L'association « Centre national des arts du cirque » (CNAC), régie par la loi du 1<sup>er</sup> juillet 1901, est créée en 1987 à Châlons-en-Champagne. Après un premier contrôle en 1997, le deuxième examen du CNAC par la Cour a porté sur la période 2012-2022.

Le CNAC est, avec un budget de 4,9 M€ en 2022, un petit opérateur de l'État, mais il est subventionné à 81 % en moyenne entre 2012 et 2022, essentiellement par le ministère de la culture. La part prépondérante des subventions de l'État dans son budget, qui lui permet d'équilibrer ses comptes sur la période considérée, conduit également à une absence de recherche de ressources propres (10 % seulement des recettes) ou de mécénat, quasi inexistant.

### *Des activités coûteuses pour un public réduit*

Aux côtés d'autres écoles supérieures de cirque, le CNAC est dédié à l'une des formes du cirque : le cirque dit contemporain ou de création, secteur représentant seulement 2000 artistes environ en France, mais jouissant d'un rayonnement international. Le CNAC a trois missions : la formation initiale, la formation continue et la recherche.

École d'enseignement supérieur, le CNAC délivre le diplôme national supérieur professionnel d'artiste de cirque (DNSP-AC) de niveau licence, ouvert en formation initiale et en validation d'acquis de l'expérience, et le diplôme d'État de professeur de cirque. Le cursus de formation initiale concerne, sur trois ans, des promotions d'une quinzaine d'élèves, en majorité étrangers. Le coût annuel d'un élève du CNAC s'élève à 57 704 € en moyenne sur la période 2015-2022, en raison du faible nombre d'étudiants, des modalités pédagogiques utilisées (le face à face) et du grand nombre de filières différentes requérant chacune des moyens particuliers. Ce montant est cinq fois plus élevé que le coût moyen par étudiant dans l'enseignement supérieur (11 630 €).

Le diplôme d'artiste de cirque délivré par le CNAC est prolongé d'une année au sein d'une « cellule d'insertion professionnelle », qui n'a pas d'équivalent en Europe. En effet, à l'issue de cette dernière année, chaque promotion crée un spectacle collectif qui donne lieu à des représentations à Paris (La Villette) et à une tournée, principalement en région Grand Est. Durant cette tournée, les anciens étudiants sont recrutés en contrat à durée déterminée intermittent par le CNAC. À l'issue, ils peuvent bénéficier du statut d'intermittent du spectacle.

La formation continue est trop peu développée. Des formations et master-class sont proposées aux professionnels, aux enseignants du secondaire et à des publics variés, tandis que des enseignements sont dispensés toute l'année aux élèves de l'option « arts du cirque » du lycée Pierre Bayen de Châlons-en-Champagne, ainsi que, depuis la rentrée 2021-2022, des certifications professionnelles. Cependant, l'activité de formation reste largement déficitaire, rendant nécessaire une révision des tarifs, l'abandon de la certification la plus déficitaire, l'acrobatie équestre, ainsi que le développement de l'offre en direction des amateurs.

L'activité de recherche, mériterait d'être dynamisée, les liens avec le monde universitaire ou la Bibliothèque nationale de France. Malgré la mise en place de projets comme Circo'Data, les activités de recherche et académiques manquent de visibilité et pourraient davantage contribuer au rayonnement du CNAC à l'avenir.

Enfin, jusqu'en 2023, le CNAC a consacré neuf de ses 40 ETP à un centre de ressources documentaires sur le cirque, alors même que l'association Artcena, « Centre national des arts du cirque, de la rue et du théâtre », a été créée par le ministère de la culture en 2016 pour regrouper la documentation concernant le cirque, les arts de la rue et le théâtre. La Cour recommande une gestion unifiée de ces deux fonds documentaires.

### ***Un établissement peu contrôlé par son principal financeur***

Le ministère de la culture exerce une tutelle du CNAC lointaine sur la gestion du CNAC. Il a laissé perdurer une situation conduisant à une gestion peu maîtrisée (absence de recherche de ressources propres, politique salariale, logements de fonction), des dépenses peu efficaces (ressources documentaires) ou même contraires aux règles applicables. Ainsi, des frais de déplacement ont été indûment engagés par le précédent directeur général, sans fondement juridique et en l'absence d'avenant au contrat de travail de l'intéressé ; il appartient aujourd'hui au CNAC d'en réclamer le remboursement.

Par ailleurs, le ministère de la culture aurait dû mieux suivre les résultats obtenus dans le cadre des contrats d'objectifs et de performance, dont le précédent (2017-2019) n'a pas été évalué en 2019. Il devrait accompagner le CNAC dans ses projets, notamment immobiliers.

### ***La nécessité d'un meilleur ancrage dans le contexte local***

Opérateur de l'État, le CNAC doit néanmoins mieux s'ancrer localement. Si quelques partenariats locaux fonctionnent bien, notamment avec un lycée de Châlons et l'université de Reims Champagne Ardennes, celui avec la ville de Châlons-en-Champagne mériterait d'être développé au-delà de la « micro-folie » implantée en 2018.

En effet, la ville est propriétaire du cirque historique, dont elle a mis à disposition du CNAC les locaux et les dépendances par bail emphytéotique, renouvelé pour 50 ans en 2012. Cet édifice du 19<sup>ème</sup> siècle est le siège du CNAC depuis 1984. La commune entend développer son attractivité et son image de marque grâce à une politique culturelle axée autour des arts du cirque à travers un deuxième lieu dédié aux arts du cirque, l'ancienne caserne réhabilitée de Chanzy, pouvant accueillir à terme un musée du cirque. Le ministère de la culture, de son côté, a acquis et rénové, pour un coût de 8,5 M€, de spacieux locaux sur le site de la Marnaise, qu'il a mis à disposition du CNAC. Toutefois, ces locaux n'ont étonnamment pas été intégrés dans le projet local.

Il convient donc de mieux articuler les projets circassiens de l'État et de la commune, pour éviter une déperdition d'énergies des acteurs sur le terrain et une mauvaise allocation des deniers publics et pour développer des mécénats aujourd'hui quasiment inexistantes.

Lors du contrôle de la Cour, à l'automne 2023, l'État (direction régionale des affaires culturelles et direction générale de la création artistique) et les collectivités territoriales ont commencé à se réunir en groupes de travail sur le projet de construction d'une cité du cirque à Châlons-en-Champagne. Il importe que la tutelle suive de près l'évolution de ce projet.

### *Une gouvernance à revoir*

Le CNAC est la seule école nationale supérieure d'art sous tutelle du ministère de la culture à être sous statut associatif. Ce statut provisoire, inchangé depuis la création du CNAC en 1987, était pourtant supposé évoluer en établissement public, ce qui n'a jamais été réalisé. Or, l'association n'est pas suffisamment structurée pour garantir des processus de prise de décision clairs et adaptés aux enjeux.

Divers dysfonctionnements, déjà pointés par la Cour dans un rapport de 1997 sur le CNAC repris dans le rapport public annuel de 1998, se sont ainsi produits s'expliquant en partie par une insuffisance de culture administrative, la faiblesse de certains mécanismes de contrôle interne et d'instances de gouvernance bien identifiées.

S'il appartient au ministère de la culture d'apprécier, en concertation avec les collectivités locales concernées, l'opportunité de transformer le CNAC, malgré sa dimension modeste, en établissement public, il apparaît aujourd'hui nécessaire au minimum de renforcer le contrôle interne et de mettre en place une comptabilité analytique opérationnelle permettant le suivi effectif et fiable des coûts (masse salariale et ensemble des coûts associés) des différentes missions.

## RECOMMANDATIONS

**Recommandation n° 1.** (CNAC) : Réévaluer dès 2024 les tarifs de l'ensemble des services proposés par le CNAC aux professionnels : stages, accompagnements VAE, ingénierie pédagogique, soutien administratif pour des tiers et mises à disposition des espaces d'entraînement.

**Recommandation n° 2.** (CNAC, ministères de la culture et du budget) : Rechercher le régime fiscal applicable de TVA le plus approprié pour le CNAC et le mettre en place dès 2025.

**Recommandation n° 3.** (CNAC) : Sur la base d'un contrôle interne renforcé du suivi des temps et des imputations d'activité déclaratives, mettre en place une comptabilité analytique opérationnelle permettant le suivi effectif et fiable des coûts totaux (masse salariale et ensemble des coûts associés) des différentes formations.

**Recommandation n° 4.** (ministère de la culture) : Mettre en place, dès 2024, un mécanisme de renouvellement du mandat du directeur général ou de la directrice générale.



## INTRODUCTION

C'est au début des années 1980 que le ministère de la culture se fixe pour objectif de redynamiser et développer le secteur du cirque. Le ministère crée ainsi en 1983 une association pour la préfiguration d'un centre national supérieur de formation aux arts du cirque. L'année suivante, le cirque historique de Châlons-en-Champagne, propriété de la ville, est choisi comme siège, dans une région Grand Est qui aujourd'hui accueille 15 des 145 écoles de cirque adhérentes du réseau de la Fédération française des écoles de cirque.

L'association, régie par la loi du 1<sup>er</sup> juillet 1901 et dénommée « *Centre National des Arts du Cirque* » (CNAC), est créée le 15 janvier 1987. Le CNAC regroupe alors trois services distincts : l'École nationale supérieure des arts du cirque (ENSAC), la section de perfectionnement et de formation professionnelle (aujourd'hui dénommée « *Formation tout au long de la vie* ») et le centre de ressources, de documentation et de recherche.

Cette école nationale supérieure est l'une des trois écoles de cirque en France à délivrer le diplôme national supérieur professionnel artiste de cirque. Au niveau international, 16 établissements, dont le CNAC, délivrent des diplômes supérieurs en arts du cirque.

Depuis sa création, près de 400 artistes, représentant 35 nationalités, ont suivi la formation dispensée au sein de l'ENSAC. Parmi ces artistes, certains font partie des 500 compagnies recensées en France, étant précisé que 2 000 artistes de cirque étaient en activité en 2022<sup>1</sup>.

En plus de 35 ans, plusieurs directeurs généraux se sont succédés au sein du CNAC avec des mandats de durée inégale. Chaque directeur général a pu développer sa vision du monde du cirque. Celle-ci est un équilibre subtil entre plusieurs « chapelles », schématiquement celles privilégiant les prouesses et les aspects gymnastiques du cirque et celles mettant l'accent sur la dramaturgie et une vision plus poétique. D'une manière générale, les étudiants du CNAC possèdent à la fois des qualités d'athlètes de haut niveau et une aspiration à devenir des artistes complets, dans l'acception la plus large du terme. Accueillant des étudiants qui viennent du monde entier, le CNAC est en même temps une institution ancrée sur un territoire. Il a pour ambition d'être à la pointe de l'innovation pédagogique, artistique, scientifique et technique.

Le précédent contrôle de la Cour portant sur les années 1991 à 1996 avait pointé en 1997 un certain nombre de dysfonctionnements, publiés dans le rapport public annuel de la Cour de 1998. Les principales critiques portaient sur le caractère para-administratif de l'association, des irrégularités et anomalies dans la gestion de l'établissement, l'existence de ressources excessives et le caractère coûteux de l'école.

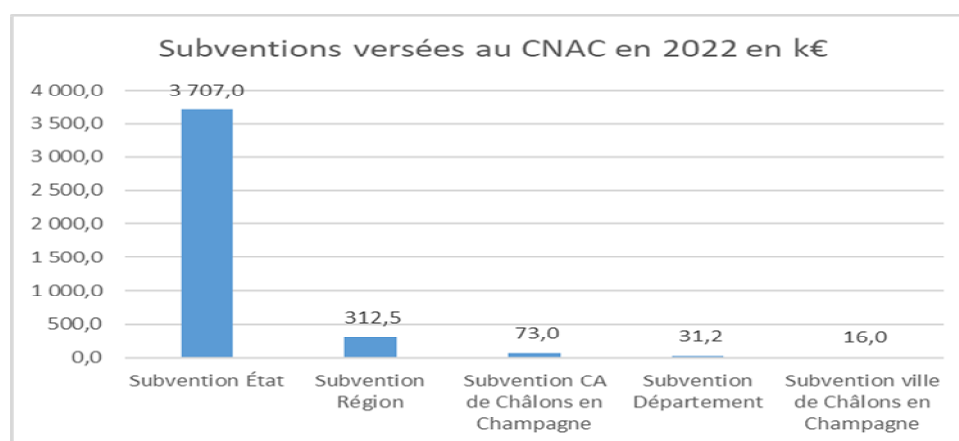
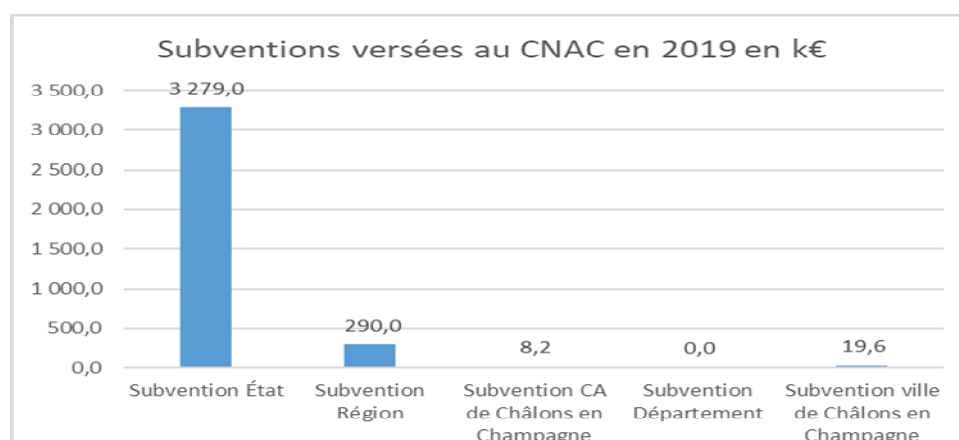
Le présent rapport aborde les activités du CNAC et leurs coûts (I), sa gestion administrative et financière (II), enfin sa stratégie et sa gouvernance (III).

---

<sup>1</sup> <https://www.culture.gouv.fr/themes/Le-Cirque>

**Les chiffres clés du CNAC<sup>2</sup> : un objet singulier**

Budget annuel : 4 521 k€ (en 2019<sup>3</sup>) ; 4 883 k€ (en 2022)



Source : Grands livres 2012-2022.

Part des subventions publiques dans le budget du CNAC : 81 % (en 2019), 85 % (en 2022)

Taxe d'apprentissage : 58,7 k€ (2019) ; 11,7 k€ (2022)

Effectif (2019) : 35,84 ETP (équivalent temps plein)

Effectif (2022) : 37 ETP (équivalent temps plein)

Formation initiale :

Étudiants (2019) : DNSP 1 (janvier à juillet 2019) puis DNSP 2 (août à décembre 2019) : 15 (dont 11 étrangers)

DNSP 2 (janvier à juillet 2019) puis DNSP 3 (août à décembre 2019) : 16 (dont 8 étrangers)

DNSP 3 (jusqu'en juillet 2019) : 18 (dont 12 étrangers)

Étudiants (2021) : DNSP 1 : 13 (dont 6 étrangers)

DNSP 2 : 14 (dont 8 étrangers)

DNSP 3 : 14 (dont 9 étrangers)

Formation continue<sup>4</sup>

FTLV (2019) : 21 formations réalisées (sur 24 proposées) ; 277 stagiaires formés

FTLV (2021) : 19 formations réalisées (sur 21 proposées) ; 226 stagiaires formés

<sup>2</sup> Bilans d'activités 2019, comptes annuels 2019 et 2022, réponses CNAC au questionnaire n° 2.

<sup>3</sup> L'année 2019 a été prise en compte pour les données avant la crise sanitaire de 2020.

<sup>4</sup> Cf. annexe n° 2.

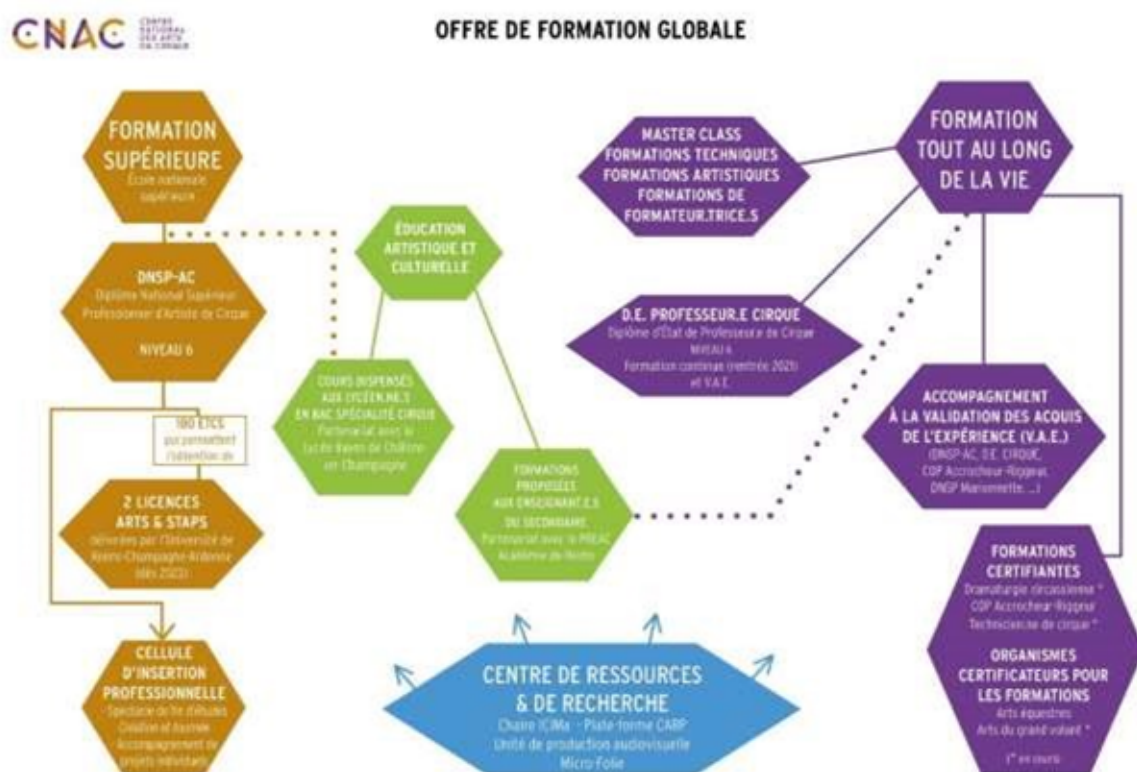
# 1 DES MISSIONS D'ENSEIGNEMENT, DE DOCUMENTATION ET DE RECHERCHE

Selon l'article 3 des statuts de l'association, le CNAC a pour but de « *développer, d'animer, d'administrer et de promouvoir : un cursus d'enseignement aux arts du cirque ; un pôle de documentation, d'études et de recherche sur le cirque ; des actions de formation professionnelle aux arts du cirque* ». Il peut, en outre, procéder par tout autre moyen à l'étude ou à la réalisation de toutes actions en rapport avec l'enseignement des arts du cirque et le développement des activités professionnelles du cirque en France, dans le cadre de l'Union européenne et à l'étranger. Le CNAC délivre actuellement deux diplômes nationaux :

- un diplôme national supérieur professionnel d'artiste de cirque (DNSP) en formation initiale et par la voie de la validation des acquis de l'expérience (VAE) ;
- un diplôme d'État (DE) de professeur de cirque délivré en formation ou par la voie de la VAE.

Le centre de formation tout au long de la vie du CNAC œuvre, quant à lui, en faveur de la formation des professionnels du cirque. Des formations diplômantes ou certifiantes sont dispensées au CNAC, mais également hors les murs, en France et à l'international.

Le CNAC dispose, en outre, d'un centre de ressources et de recherche ouvert à tous les publics. Tous ces éléments contribuent à la cohérence d'une offre de formation qui se veut exhaustive sur l'ensemble des champs relevant de la compétence de l'organisme.



Source : CNAC, 2022.

## 1.1 Une formation initiale professionnalisante dont la qualité est reconnue par les compagnies circassiennes

### 1.1.1 Une formation récemment réintégrée au sein du CNAC

Dans le secteur de la formation supérieure à la création circassienne, les promotions de diplômés comprennent en général entre 10 et 15 étudiants par année. Ainsi, sur les 16 écoles internationales référencées, seules les deux écoles délivrant le *Foundation Degree in Circus art* intègrent jusqu'à 25 étudiants<sup>5</sup>. Le nombre restreint d'étudiants (environ une dizaine par année d'étude) au sein du CNAC répond à la capacité limitée du marché à absorber de nouveaux artistes. Le taux de sélectivité au concours d'entrée est élevé chaque année (*cf. infra*), ce qui permet au CNAC de ne retenir que les meilleurs éléments.

La première demande d'habilitation à délivrer le DNSP d'artiste de cirque en 2014 a rapproché le brevet artistique des techniques de cirque (BATC), délivré par le CNAC, avec la préparation aux concours d'entrée dans l'enseignement artistique supérieur en France et à l'étranger proposée par l'école nationale des arts du cirque de Rosny-sous-Bois (ENACR) et le CNAC. Une première année de formation était alors délivrée par l'ENACR (DNSP 1) et les deux dernières années du cursus par le CNAC. Les étudiants étaient inscrits successivement à la première école puis au CNAC. L'habilitation à délivrer le diplôme a été accordée au CNAC pour une durée de cinq années à compter de la rentrée 2014.

Selon les témoignages des étudiants ainsi que les questions soumises au service des études par les candidats souhaitant présenter le concours d'entrée, le précédent dispositif reposant sur ces deux écoles distinctes et géographiquement éloignées<sup>6</sup> créait une forme de confusion. C'est la raison pour laquelle l'établissement a demandé à sa tutelle, au moment du renouvellement de l'habilitation en 2019 et avec le soutien de ses partenaires territoriaux, à ce que les trois années de formation du cursus soient désormais délivrées par le CNAC. Ainsi, l'accréditation à délivrer le diplôme a été accordée au CNAC pour une durée de trois années à compter de la rentrée 2020, tandis que l'ENACR dispense désormais une formation préparatoire en deux ans et non plus en trois ans. Ce nouveau système paraît plus simple et plus lisible ; il convient de le maintenir. La campagne d'habilitation 2023 est en cours.

### 1.1.2 La procédure de recrutement

#### 1.1.2.1 Une attractivité de l'offre de formation qui reste forte

Les formations dispensées au CNAC tant initiales que continues, attirent nombre d'artistes du monde entier, comme en attestent les chiffres ci-dessous.

---

<sup>5</sup> Cf. Annexe n°3.

<sup>6</sup> L'une à Rosny-sous-Bois, l'autre à Châlons-en-Champagne.

**Tableau n° 1 : Candidats au concours permettant l'accès au cursus de DNSP**

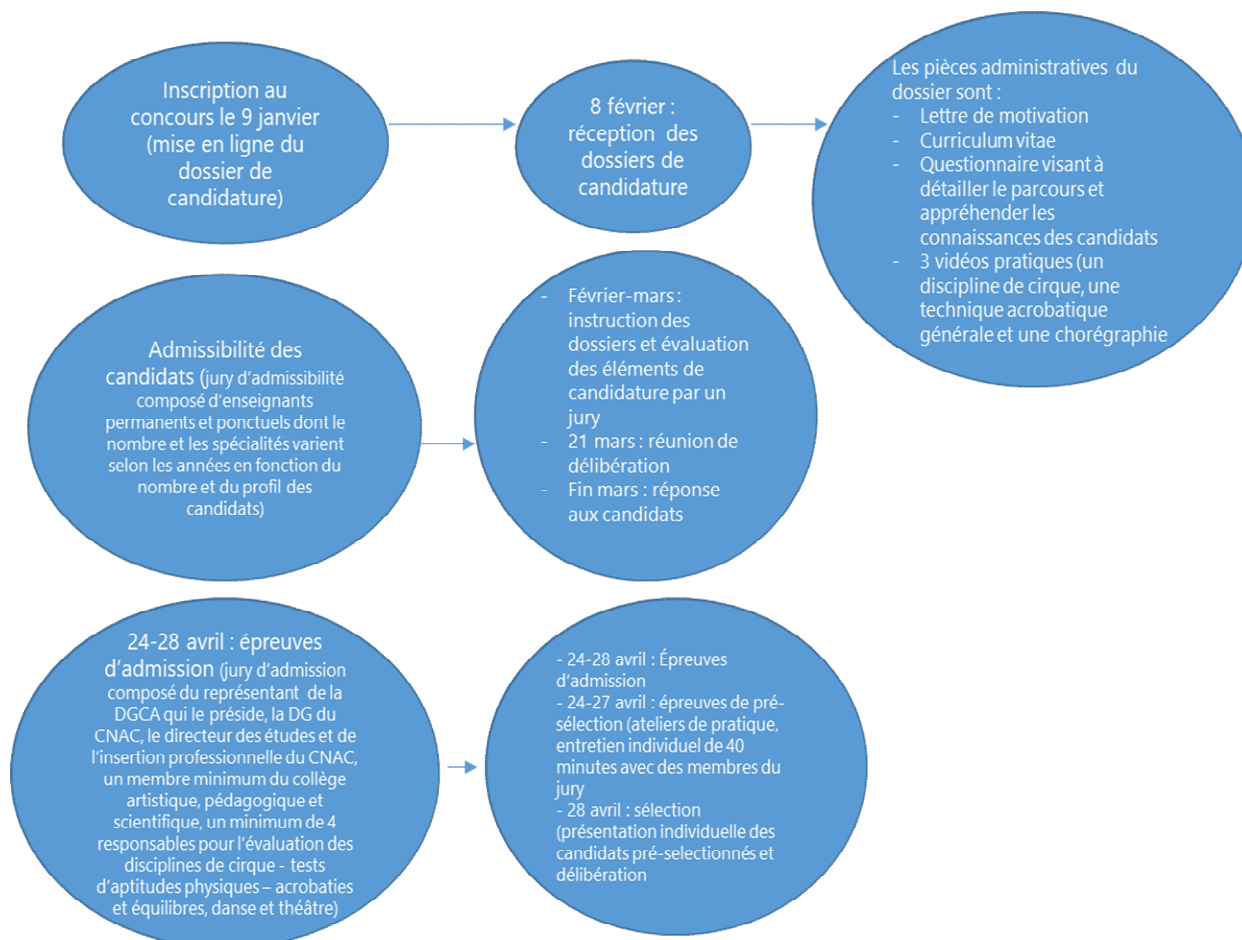
| Année     | Nombre de dossiers reçus | Parité F/H |          | Origine géographique |           |
|-----------|--------------------------|------------|----------|----------------------|-----------|
|           |                          | % Femmes   | % Hommes | France               | Étrangers |
| 2015-2016 | 191                      | 54 %       | 46 %     | 103                  | 88        |
| 2016-2017 | 74                       | 50 %       | 50 %     | 31                   | 43        |
| 2017-2018 | 86                       | 52 %       | 48 %     | 32                   | 54        |
| 2018-2019 | 126                      | 47 %       | 53 %     | 85                   | 41        |
| 2019-2020 | 114                      | 59 %       | 41 %     | 64                   | 50        |
| 2020-2021 | 146                      | 59 %       | 41 %     | 72                   | 74        |
| 2021-2022 | 153                      | 56 %       | 44 %     | 70                   | 83        |
| 2022-2023 | 143                      | 56 %       | 44 %     | 74                   | 69        |
| 2023-2024 | 134                      | 56 %       | 44 %     | 67                   | 67        |

Source : CNAC.

Certaines formations, y compris certifiantes, attirent davantage de stagiaires étrangers, parfois même dans des domaines où une bonne maîtrise de la langue française est requise. C'est le cas d'une session du certificat de dramaturgie circassienne qui s'est déroulée en octobre 2019 à Auch lors du festival Circa et s'est poursuivie avec deux modules au CNAC en décembre 2019 et janvier 2020. Sur les 15 participants inscrits, on dénombrait 12 étrangers (80 %) issus de sept nationalités différentes, européennes, sud et nordaméricaines. La hausse du nombre de candidatures reçues pour le concours 2020/2021 peut être considérée comme un signe positif pour l'attractivité du cursus, même si l'annonce tardive de l'ouverture du DNSP-1 au CNAC peut n'avoir eu qu'un effet marginal. Notons que le nombre de dossiers présentés a doublé entre 2016/2017 et 2020/2021 (146 contre 74), augmentant ainsi le taux de sélectivité depuis 2016.

#### 1.1.2.2 Un recrutement par voie de concours

Le recrutement des étudiants s'effectue par voie de concours. Cette procédure suit le même cadencement chaque année et répond à des procédures éprouvées ; elle n'appelle pas d'observations particulières de la part de la Cour.

**Schéma n° 1 : Procédure de sélection des étudiants**

Source : CNAC, retraitement Cour des comptes, octobre 2023.

### 1.1.3 L'enseignement des disciplines circassiennes en évolution régulière

Avec le DNSP d'artiste de cirque, la formation artistique se trouve au cœur du CNAC. Dispensé au sein de l'ENSAC, ce diplôme sanctionne une formation supérieure d'artiste de cirque en trois ans. Le CNAC s'est inscrit dans la démarche engagée depuis 2019 par le ministère de la culture consistant à faire donner le grade de licence par le ministère de l'enseignement supérieur, de la recherche et de l'innovation (MESRI), aux diplômes culture de 1<sup>er</sup> cycle dans le domaine du spectacle vivant. En concertation avec les associations représentatives des établissements, la démarche est engagée diplôme par diplôme avec dans un premier temps, la demande de reconnaissance du DNSP d'artiste de cirque.

Les trois établissements accrédités à délivrer ce diplôme (CNAC, Esacto Lido, Académie Fratellini) ont déposé en janvier 2021 des dossiers de demande de reconnaissance de « valant grade », transmis par le ministère de la culture au MESRI. Le conseil national de l'enseignement supérieur et de la recherche (CNESER) statuera au printemps 2024 ; la reconnaissance de valant grade licence du DNSP est prévue pour les diplômés de juin 2025.

### 1.1.3.1 Une pédagogie construite avec la profession

Plus d'une quinzaine de disciplines circassiennes est enseignée au CNAC par des enseignants permanents et des intervenants extérieurs.

Le CNAC exerce une veille sur les mutations du secteur professionnel et a, dans ce cadre, des échanges quotidiens avec les partenaires sociaux du secteur, des universitaires, des représentants du ministère de la culture, de l'éducation nationale et de la région Grand Est. La porosité est constante avec les acteurs du secteur professionnel. Ceux-ci interviennent à plus d'un titre dans les formations ou viennent réaliser des recherches au centre de ressources. Ces relations sont autant d'occasions pour le CNAC d'être en adhérence avec l'état de l'art de la profession, de comprendre ses difficultés et demandes. Ces attentes peuvent varier avec le temps, la pédagogie du cirque contemporain évoluant selon les générations. En effet, la première génération d'artistes issue des écoles supérieures achève souvent des parcours artistiques en se dirigeant vers l'enseignement.

### 1.1.3.2 Des évolutions récentes en lien avec l'université de Reims Champagne Ardenne

En 2014, le CNAC s'est rapproché de l'université de Picardie Jules Verne (UPJV) à Amiens afin de répondre aux attentes définies par la réglementation qui exigeait jusqu'à 2022 une co-diplomation pour recevoir l'habilitation à délivrer le DNSP et l'inscrire de fait dans le schéma LMD (licence-master-doctorat). Ce partenariat a permis de tisser des liens avec les équipes universitaires, de développer des collaborations pédagogiques. Le CNAC a cherché à s'inscrire dans une dynamique régionale d'enseignement supérieur au plus près de son implantation. À ce titre, l'établissement a rejoint dès 2017 l'association d'établissements Champagne (université de Reims), devenue le 1<sup>er</sup> janvier 2018 « réseau d'établissements de l'enseignement supérieur et de la recherche de Champagne-Ardenne » (URCA).

Fin 2019, la coopération avec l'URCA s'est traduite par la redéfinition de la maquette pédagogique du DNSP, en lien avec les responsables des licences arts et sciences et techniques des activités physiques et sportives (STAPS). Cela permet en théorie aux étudiants de DNSP d'obtenir par équivalence deux licences de l'URCA, arts (parcours arts du spectacle vivant) et STAPS. Pour des raisons logistiques liées aux calendriers des activités et au type de pédagogie par projets, le CNAC organise ses cours d'anatomie-physiologie et analyse fonctionnelle du mouvement, ancrés sur le terrain de la pratique acrobatique et en lien direct avec ses enseignants. Quant à la collaboration avec la licence arts, elle doit encore se développer, du fait de la création récente de cette filière par l'URCA.

La 35<sup>ème</sup> promotion du CNAC, recrutée en mai 2020, fut la première à entrer au CNAC dès la première année sans passer par l'ENACR, et à bénéficier de ce dispositif de double co-diplomation. Depuis 2022, le nouveau projet pédagogique a pour ambition de développer les échanges et dialogues entre plusieurs disciplines artistiques. La refonte de la maquette pédagogique sur trois ans poursuit deux objectifs visant à approfondir la relation avec l'université de Reims afin de donner davantage d'espace aux cours théoriques et de renforcer l'intégration de la recherche dans les études.

La nouvelle maquette pédagogique augmente le volume des cours théoriques au sein des unités d'enseignement (UE) consacrées au tronc commun transdisciplinaire et aux fondamentaux disciplinaires théoriques. Ainsi, sur 3 580 heures d'enseignements dispensés en



DNSP, les étudiants bénéficient désormais de 305 heures de cours théoriques, 340 heures de travail pratique lié à des activités théoriques (labos recherche, séminaires, conférences, mémoire), et de 45 heures d'enseignements dédiés à la sensibilisation au monde du travail, afin d'accompagner les étudiants à s'insérer rapidement dans des compagnies existantes. La nouvelle maquette prévoit également une immersion dans les processus de recherche à travers la participation aux colloques, laboratoires et journées d'études organisés par le service recherche et la chaire ICiMa - Innovation Cirque et Marionnette, à hauteur de 30 heures par an. S'y ajoute en troisième année, une initiation en 35 heures à la recherche et à la rédaction de mémoire avec l'élaboration par l'étudiant de son cahier dramaturgique. Au total, le cursus consacre 125 heures à l'initiation et à la méthodologie de la recherche.

Il est encore trop tôt pour tirer un bilan de cette nouvelle feuille de route. La maquette semble néanmoins cohérente avec le souhait de l'École de former des artistes complets et exigeants, dotés de connaissances physiques, techniques et théoriques d'excellence.

### 1.1.4 Un coût par étudiant très élevé

#### 1.1.4.1 Une formation particulièrement coûteuse

Grâce à une comptabilité analytique partiellement mise en place à partir de 2014, le CNAC suit depuis 2015 les trois axes de ses missions (formation initiale, formation continue et documentation/recherche) et a commencé à en identifier les coûts, non exhaustifs à ce stade<sup>7</sup>. Pour déterminer le coût global de la formation, une répartition des charges des services supports (administration, technique et communication) est effectuée pour chacun des trois centres de coût dont la répartition des charges est tracée en comptabilité.

Cependant, parmi ces charges, la masse salariale et son imputation dans les différents postes de frais ne peuvent être considérés comme totalement fiables en raison du dispositif déclaratif du suivi du temps de travail (*cf. infra* – suivi de la gestion des ressources humaines).

Le CNAC adopte deux modes de calcul, proportionnelle et forfaitaire, de l'affectation des charges des services supports.

**Tableau n° 2 : Coût par étudiant entre 2015 et 2022 selon la méthode proportionnelle de la clé comptable (en €)**

|                           | 2015      | 2016      | 2017      | 2018      | 2019      | 2020      | 2021      | 2022      |
|---------------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| <i>Nombre d'étudiants</i> | 28        | 33        | 34        | 36        | 34        | 29        | 41        | 39        |
| <i>Coût global ENSAC</i>  | 2 115 787 | 1 950 359 | 1 911 228 | 1 996 150 | 1 906 621 | 1 818 815 | 1 882 571 | 1 973 243 |
| <i>Coût par étudiant</i>  | 75 564    | 59 102    | 56 213    | 55 449    | 56 077    | 62 718    | 45 916    | 50 596    |

Source : CNAC.

Selon cette méthode de répartition des charges des services supports proportionnelle au montant des charges directes, on observe une relative baisse du coût par étudiant entre le début et la fin de la période. L'année 2021 n'est néanmoins pas représentative du fait de la crise

<sup>7</sup> Toutefois sans prendre en compte la cellule d'insertion professionnelle (CIP) et la chaire ICiMa, ni les charges financières et exceptionnelles, dotations aux amortissements, dépréciations et provisions et impôts.



sanitaire. Toutefois, le coût annuel d'un élève du CNAC est de 57 704 € en moyenne sur la période, ce qui reste très élevé.

**Tableau n° 3 : Coût par étudiant entre 2015 et 2022 selon la méthode forfaitaire (en €)**

|                           | 2015      | 2016      | 2017      | 2018      | 2019      | 2020      | 2021      | 2022      |
|---------------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| <i>Nombre d'étudiants</i> | 28        | 33        | 34        | 36        | 34        | 29        | 41        | 39        |
| <i>Coût global ENSAC</i>  | 2 310 033 | 2 180 174 | 2 130 543 | 2 187 179 | 2 151 653 | 2 025 876 | 2 135 123 | 2 234 848 |
| <i>Coût par étudiant</i>  | 82 501    | 66 066    | 62 663    | 60 755    | 63 284    | 69 858    | 52 076    | 57 304    |

Source : CNAC.

Cette méthode de répartition forfaitaire des charges des services support repose sur des pourcentages (70 % pour la formation initiale, 10 % la formation continue et 20 % pour le pôle ressource et recherche) qui n'ont pu être justifiés par le CNAC. Cette méthode de calcul devrait reposer, pour être totalement fiable, sur une connaissance fine des coûts directs de chacune des trois missions statutaires ; cette capacité de suivi détaillé des coûts n'a pas été démontrée par la structure lors de l'instruction. Si on observe une baisse du coût par élève depuis 2015, en revanche il apparaît encore plus élevé, soit 64 313 € en moyenne sur les huit années.

Quelle que soit la méthode utilisée, le coût annuel par étudiant (57 700 ou 64 300 €) reste particulièrement élevé si on le compare au coût moyen par étudiant dans l'enseignement supérieur qui est de 11 630 € en 2021. Ce coût très élevé peut s'expliquer par le faible nombre d'étudiants par promotion, du grand nombre de disciplines nécessitant des équipements variés (agrès, trampolines, vélos acrobatiques, bascules, mâts, « boîte noire »...) comme de la spécificité de l'enseignement.

#### 1.1.4.2 Un cursus tourné vers l'insertion professionnelle

L'ensemble du cursus initial est émaillé d'expériences professionnalisantes. Elles ont pris diverses formes : *via* des contrats au sein d'une compagnie dans le cadre d'une création, d'une reprise de rôle, ce qui permet d'initier une relation de travail souvent poursuivie à l'issue du cursus ; contrats dans l'événementiel ou lors d'événements privés ; tutorat auprès d'autres étudiants, et enseignement dans le cadre de partenariats ; emplois d'animation ou d'enseignement dans le secteur associatif (cirque de loisir, sport amateur) ; participation aux *master class* ou formations organisées par le service FTLV du CNAC.

Cet accompagnement est depuis 2023 assuré par le pôle professionnalisation et insertion professionnelle nouvellement créé. Ce pôle comprend l'éducation artistique et culturelle, l'accompagnement en production, les résidences dans les pôles nationaux de cirque (PNC).

Dans le parcours des études elles-mêmes, la « reprise de répertoire » en première année, les écritures croisées en deuxième année et les « Échappées » sont des moments de confrontation au public, en lien avec les professionnels du secteur, dans des lieux chargés d'histoire circassienne (festival *Circa'Auch*, cirque historique de Châlons-en-Champagne). Dans le spectacle des Échappées, l'étudiant est accompagné pour ce numéro individuel (8 minutes) et défend son projet tant à l'écrit qu'à l'oral devant un jury de professionnels.

Au cours de leur dernière année de formation, les étudiants sont désormais accueillis en résidence dans cinq pôles nationaux cirque (PNC) : le Sirque, pôle national Cirque – Nexon ; le pôle régional Cirque - Le Mans ; la Cascade, pôle régional cirque – Ardèche ; le Palc, pôle

national cirque de Châlons en Champagne ; et la cité internationale des arts du cirque (métropole de Lyon – Auvergne Rhône Alpes), un pôle national du cirque en préfiguration.

À l'issue des trois années de formation écoulées, le DNSP se prolonge d'un trimestre dédié à la création du spectacle collectif<sup>8</sup>. Chaque étudiant s'engage dans une recherche circassienne avec un metteur en piste puis sous le chapiteau en tournée. Grâce à la tournée, le spectacle prend toute sa dimension professionnelle.

Le coût de la cellule d'insertion professionnelle (CIP), relativement stable sur les dernières années, est financé par des subventions et par les recettes du spectacle de fin du cursus (42 % en 2022). Si les cessions de spectacles ont augmenté entre 2019 et 2022, le nombre de représentations et la durée de la tournée est limité selon les souhaits de la profession. Mais rien n'empêche juridiquement de développer la tournée et donc les recettes. La question d'un développement de la tournée du spectacle du CNAC doit être posée, afin au minimum de combler le déficit actuel de la CIP.

**Tableau n° 4 : Coûts et recettes de la cellule d'insertion professionnelle (2019-2022) en €**

|                                                                                  |                                              | 2019           | 2020           | 2021           | 2022           |
|----------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| <i>Montant total des charges du CNAC</i>                                         |                                              | 581 535        | 542 333        | 491 820        | 568 133        |
| <i>Montant total des produits du CNAC</i>                                        |                                              | 524 663        | 476 340        | 445 532        | 483 216        |
| <b><i>Différences produits/charges</i></b>                                       |                                              | <b>-56 872</b> | <b>-65 993</b> | <b>-46 288</b> | <b>-84 917</b> |
| <b><i>Subventions publiques</i></b>                                              | <i>État (ministère de la culture)</i>        | 0              | 0              | 20 000         | 0              |
|                                                                                  | <i>Région Grand Est</i>                      | 290 000        | 290 000        | 272 000        | 282 000        |
|                                                                                  | <b><i>Total subventions publiques</i></b>    | <b>290 000</b> | <b>290 000</b> | <b>292 000</b> | <b>282 000</b> |
| <b><i>Autres produits</i></b>                                                    | <i>Reprises de fonds dédiés</i>              | 0              | 0              | 0              | 0              |
|                                                                                  | <i>Transferts de charges d'exploitation</i>  | 0              | 0              | 1 950          | 0              |
|                                                                                  | <i>Reprises avantage en nature</i>           | 502            | 145            | 536            | 0              |
|                                                                                  | <i>Autres produits des activités annexes</i> | 0              | 0              | 22 468         | 0              |
|                                                                                  | <b><i>Total autres produits</i></b>          | <b>502</b>     | <b>145</b>     | <b>24 954</b>  | <b>0</b>       |
| <b><i>Total des produits (subventions publiques et autres produits)</i></b>      |                                              | <b>290 502</b> | <b>290 145</b> | <b>316 954</b> | <b>282 000</b> |
| <b><i>Produits issus de la CIP</i></b>                                           | <i>Recettes de spectacle</i>                 | 40 912         | 0              | 20 677         | 20 200         |
|                                                                                  | <i>Coréalisation de spectacle</i>            | 100 606        | 93 613         | 52 306         | 77 832         |
|                                                                                  | <i>Cessions de spectacle</i>                 | 92 642         | 92 581         | 55 595         | 103 184        |
|                                                                                  | <b><i>Total CIP</i></b>                      | <b>234 160</b> | <b>186 194</b> | <b>128 578</b> | <b>201 216</b> |
| <b><i>Total général des produits</i></b>                                         |                                              | <b>524 662</b> | <b>476 339</b> | <b>445 532</b> | <b>483 216</b> |
| <b><i>Part des produits issus de la CIP sur le total des produits (en %)</i></b> |                                              | <b>45</b>      | <b>39</b>      | <b>29</b>      | <b>42</b>      |

Source : Données CNAC, retraitement Cour des comptes.

Tout au long de leur scolarité et lors de la tournée, les captations vidéographiques des spectacles, réalisées par l'unité de production audiovisuelle du CNAC, constituent

<sup>8</sup> Cette dernière période se situe à N+4, de septembre à fin décembre. Le jour de la « générale » du spectacle de création, les étudiants obtiennent le diplôme d'artiste de cirque. Le jour de la première, ils deviennent professionnels et, à ce titre, employés par le CNAC au moyen de cachets. Le plan de tournée du spectacle leur est communiqué à N+3 et se termine en mai-juin de N+4. La tournée débute traditionnellement par une vingtaine de représentations à La Villette, puis se poursuit principalement en région Grand Est.

d'excellentes cartes de visites pour les étudiants, qui leur permettent de défendre leurs travaux face aux producteurs, programmeurs et directeurs de compagnies.

Par ailleurs, le CNAC peut être amené à céder des agrès à ses étudiants pendant leurs études, selon une procédure qui mériterait d'être davantage encadrée ou formalisée. En effet, la procédure relève d'une simple demande de devis sur mesure de la part de l'étudiant auprès du CNAC. Ce devis est réalisé sur la base du prix coûtant des pièces et matières premières (estimé sur des achats à réaliser ou sur le prix existant d'une pièce en stock), auquel s'ajoute le coût de la main d'œuvre<sup>9</sup>. Après acceptation du devis par l'étudiant, ce dernier se rapproche du service comptable du CNAC afin de définir les modalités de paiement (comptant ou par échéancier). La facture<sup>10</sup> est alors enregistrée au crédit du compte 701000 et au débit du compte client<sup>11</sup>.

À la fin de la CIP, il existe un second mécanisme d'insertion piloté par les DRAC, le compagnonnage, qui consiste à adosser un projet ou un artiste à une compagnie conventionnée. Cela permet d'éviter la constitution pléthorique de collectifs et de compagnies mais aussi de bénéficier d'un accompagnement administratif et technique. À cela s'ajoute le dispositif « le jeune cirque national » (JCN), dispositif d'aide à l'embauche des jeunes diplômés des trois écoles supérieures de cirque, mis en place pour favoriser leur recrutement au sein des compagnies professionnelles, soit 2 000 € par étudiant pendant trois ans après l'obtention de leur diplôme. Ces mécanismes fonctionnent correctement.

#### 1.1.4.3 L'insertion professionnelle des étudiants liée au statut d'intermittent du spectacle

Les élèves gardent le statut étudiant non salarié pendant la période de création du spectacle. À partir de la première représentation du spectacle, ils sont employés au moyen de contrats d'engagement d'artiste liés à la production et à la diffusion du spectacle créé<sup>12</sup> pendant une période discontinue (représentations, période de montage et de démontage en tournée) de six mois. Ainsi, le nombre de cachets (artistes ou techniciens) octroyés à l'ancien étudiant en tournée lui permet d'obtenir le statut d'intermittent du spectacle<sup>13</sup>.

Afin d'évaluer l'insertion de ses diplômés, le CNAC a mené en 2019 une enquête d'insertion auprès de l'ensemble des diplômés depuis la création du CNAC. En première analyse, le devenir des diplômés dans leur champ d'activité est satisfaisant : 90 % des 242 diplômés ayant répondu à l'enquête affirment avoir trouvé un emploi dans les six mois suivant la fin de leurs études au CNAC, très majoritairement dans le domaine du cirque (88 %). Les données collectées dans le cadre de cette enquête, complétées par une étude menée sur le devenir des diplômés n'ayant pas répondu à l'enquête, montrent que 92 % des diplômés exercent une activité professionnelle dans le domaine du spectacle vivant, 88 % spécifiquement dans le secteur du cirque (288 sur 329) et que seuls 8 % se sont reconvertis, principalement dans les domaines de la santé, des soins du corps et du tourisme. Les deux

---

<sup>9</sup> Le coût de la main d'œuvre a été facturé en 2023 à 26,59 € de l'heure.

<sup>10</sup> Le matériel ne sera réalisé qu'après signature du devis et validation des conditions de paiement.

<sup>11</sup> Il a été observé qu'en 2020, à titre exceptionnel, un étudiant a racheté un agrès qui était immobilisé. L'acquisition a été faite à la valeur résiduelle estimée à 1 925 €.

<sup>12</sup> Ces contrats indiquent les lieux et dates des représentations sur toute la période. Le CNAC garantit les minimas fixés par l'accord de branche.

<sup>13</sup> L'ouverture de droits au régime de l'intermittence du spectacle nécessite de justifier d'au moins 507 heures de travail ou d'heures assimilées au cours des 12 mois qui précèdent la fin de contrat de travail.

promotions sorties en 2020 et 2021 ont été impactées par la pandémie : même si le taux d'insertion reste bon, leur parcours d'intégration dans le monde professionnel a été chaotique en raison de la perturbation voire l'annulation de la tournée du spectacle de fin d'année.

Par ailleurs, le CNAC alimente la collecte des données organisée et centralisée par le département des études, de la prospective, des statistiques et de la documentation (DEPS-Doc) du ministère de la culture. Ces enquêtes confirment que trois ans après l'obtention du diplôme, les anciens étudiants exercent toujours leur activité en grande majorité dans le cirque : 78 % des diplômés exercent toujours une activité circassienne *stricto sensu*, 68 % font également de la conception et de l'encadrement artistique et 65 % enseignent leur art. Nombre d'entre eux investissent simultanément d'autres secteurs comme le théâtre ou la danse. Presque un quart (22 %) exerce son activité principalement à l'étranger, dont 80 % en Europe. 37 % collaborent au sein de plusieurs compagnies. 67 % (162) des répondants ont déjà créé une compagnie au cours de leur carrière. 77 % (157) sont intermittents et 13 % (26) sont salariés (22 en contrat à durée indéterminée dont 13 avec un statut cadre).

Les données relatives aux revenus portent exclusivement sur les activités artistiques des répondants. Sur 188 réponses concernant les tranches de revenus, on peut noter un écart significatif entre la majorité des artistes inscrits dans la tranche 10 k€ / 20 k€ et les plus hauts revenus situés au-dessus de 40 k€, soit 4,3 % des diplômés. Sur l'ensemble des données recueillies (questionnaire et enquête complémentaire), 88 % (288 sur 329) des anciens étudiants dont l'activité est connue ont une activité professionnelle dans le domaine du cirque, 4 % (14) ont une activité professionnelle dans d'autres domaines du spectacle vivant, 8 % (27) se sont reconvertis, principalement dans les secteurs de la santé, des soins du corps ou du tourisme.

Les enquêtes gagneraient à interroger les circassiens sur l'existence de sources de revenus additionnelles, l'enquête ne portant ici que sur leurs activités artistiques au sens large. En l'état, la statistique peut donner l'impression d'une paupérisation potentielle de la profession, puisque 12,2 % des répondants indiquent des revenus en-dessous de 10 k€. Or, cette réalité ne peut être vérifiée en l'absence d'une vision globale sur l'état réel des revenus.

## **1.2 La formation continue, une activité déficitaire dont les recettes devraient être dynamisées**

### **1.2.1 Une mission récemment fusionnée avec l'ENSAC**

La formation continue, créée en 2003, a été restructurée en 2012 pour devenir le service de la formation tout au long de la vie (FTLV), service distinct de l'ENSAC avec laquelle il a fusionné en 2023, à la création du pôle formations du CNAC. La formation professionnelle comprend trois axes :

- une offre annuelle de formations continues pour des artistes, des techniciens et des pédagogues du spectacle vivant ;
- une ingénierie de formation et de certifications pour les métiers du cirque ;

- un accompagnement des professionnels, notamment les candidats à la validation des acquis de l'expérience (VAE) pour le diplôme d'État de professeur de cirque, le DNSP-AC et technicien de cirque.

Les formations dispensées ont d'abord concerné les artistes de cirque, puis les techniciens de cirque et, plus récemment, les enseignants des arts du cirque et les amateurs (éducation artistique et culturelle). Le CNAC propose également des formations concernant la santé des artistes, ainsi que des formations administratives de production et de diffusion de spectacles de cirque.

#### Chiffres clés<sup>14</sup>

- 1 924 professionnels formés sur la période 2012-2022 ;
- 9 391 heures de formation réalisées en moyenne<sup>15</sup> ;
- 96 % de satisfaction des stagiaires à l'issue de la formation et moins de 4 % d'abandon ;
- Entre 50 et 100 formateurs recrutés ;
- Des formations diplômantes ou certifiantes, au CNAC ou hors les murs, en France et à l'international.

La formation continue dispensée par le CNAC a concerné, en dix ans, un peu moins de 2000 professionnels qui viennent parfois d'autres pays.

**Tableau n° 5 : Données relatives à la formation continue**

| Année | Nombre de stagiaires | Parité F/H |        | Origine géographique |                     |                |
|-------|----------------------|------------|--------|----------------------|---------------------|----------------|
|       |                      | Femmes     | Hommes | France               | Étrangers (dont UE) | Non communiqué |
| 2015  | 172                  | 55 %       | 45 %   | 128                  | 44 (16)             | 0              |
| 2016  | 229                  | 50 %       | 50 %   | 127                  | 27 (23)             | 75             |
| 2017  | 194                  | 47 %       | 53 %   | 81                   | 46 (25)             | 67             |
| 2018  | 202                  | 42 %       | 58 %   | 117                  | 45 (18)             | 40             |
| 2019  | 280                  | 50 %       | 50 %   | 202                  | 56 (25)             | 22             |
| 2020  | 160                  | 54 %       | 46 %   | 126                  | 34 (25)             | 0              |
| 2021  | 226                  | 48 %       | 52 %   | 181                  | 45 (28)             | 0              |
| 2022  | 218                  | 56 %       | 44 %   | 157                  | 61 (31)             | 0              |
| 2023  | 222                  | 58 %       | 42 %   | 177                  | 45 (28)             | 0              |

Source : CNAC.

Certaines formations, y compris certifiantes, attirent davantage de stagiaires étrangers que de Français, parfois même dans des domaines où une bonne maîtrise de la langue française est requise. C'est le cas d'une session du certificat de dramaturgie circassienne qui s'est déroulée en octobre 2019 à Auch lors du festival Circa et s'est poursuivie avec deux modules au CNAC en décembre 2019 et janvier 2020. Sur les 15 participants inscrits, on dénombrait 12 étrangers (80 %) issus de sept nationalités différentes, européennes, sud et nordaméricaines.

Cette ouverture internationale correspond à une vision universaliste des arts du cirque et témoigne de la qualité de cette école. Pour autant, jusqu'à une date très récente, aucune

<sup>14</sup> Cf. annexe n° 2 - Bilan de la FTLV.

<sup>15</sup> Moyenne des heures réalisées entre 2012 et 2022.

réflexion sur l'équilibre entre les nationalités n'a été menée de la part de la tutelle comme de l'établissement lui-même. En particulier se pose la question de l'accès à la formation du diplôme d'État de professeur de cirque, dans la mesure où ce diplôme sert à enseigner dans des écoles et structures sur le seul territoire national : il apparaît logique que les candidats de nationalité française y soient majoritaires.

D'une manière générale, il serait bon que le CNAC engage des démarches de rapprochement avec d'autres structures ayant le même objet et la même finalité dans d'autres pays afin de mieux s'insérer dans des partenariats internationaux, qui restent aujourd'hui peu développés.

Sur la période 2012-2022, cette mission statutaire du CNAC a été mise en œuvre par deux à trois personnes seulement. À titre de comparaison, le pôle ressources, recherche et développement comprenait neuf personnes en 2021. Un rééquilibrage des moyens affectés à la formation continue était nécessaire. Il a été réalisé en 2022 avec une diminution à 3 ETP affectés au centre de ressources.

L'étude des bilans pédagogiques et financiers<sup>16</sup> révèle un résultat déficitaire permanent. En moyenne, sur la période sous revue, le déficit annuel est de 120 983 €, pour un produit moyen de 164 996 €<sup>17</sup> et des charges moyennes de 285 979 €.

Selon le CNAC, le seuil financier est en théorie l'un des critères devant être réunis pour ouvrir un stage, sauf exception liée à un intérêt pédagogique particulier<sup>18</sup> : il ne proposerait une formation qu'en cas d'équilibre budgétaire entre les coûts directs (rémunération et défraiements des formateurs, achat de matériel pédagogique, frais pédagogiques) et les recettes prévisionnelles des stagiaires. Or, ce seuil financier n'intègre pas la masse salariale permanente ni les autres frais fixes du service. L'établissement considère à tort que ces frais étant pris en charge par la subvention de fonctionnement, il les exclut du seuil financier des formations.

Les recettes devraient être dynamisées par deux leviers : le nombre de participants et le coût de la formation.

La participation est un des critères essentiels d'ouverture d'une formation. Un nombre suffisant de candidatures<sup>19</sup> sélectionnées et financées permet de conserver un stage. Pour chaque formation, le seuil de participation est défini en fonction de l'intérêt pédagogique et de la sécurité propre à la discipline proposée. Pour sélectionner les candidatures, des critères objectifs permettent de noter chacun des dossiers. Or, l'exemple de la session de formation à la dramaturgie en 2022 montre que la jauge maximale n'est pas toujours atteinte : quatre places étaient encore disponibles, pouvant être pourvues par des candidats ayant les prérequis demandés et/ou avec une note de 32 sur 42 selon la grille de sélection.

L'optimisation des sessions de formation peut passer par d'autres pistes : prévoir des listes complémentaires en cas d'abandon des personnes sélectionnées (ce levier est cependant limité au regard des 500 compagnies et près de 2 000 artistes de cirque en activité en France en

---

<sup>16</sup> Cf annexe n°2, tableau n°14.

<sup>17</sup> Le déficit annuel moyen représente ainsi 73 % du produit annuel moyen.

<sup>18</sup> Formations considérées comme essentielles pour la branche professionnelle : sécurité, formations pédagogiques, ...

<sup>19</sup> Les nombres minimum et maximum de participants varient entre 5 et 18 stagiaires selon le type de formation.

2022<sup>20</sup>) ; augmenter le nombre de stages à destination des enseignants<sup>21</sup> souhaitant proposer des projets d'éducation artistique et culturelle<sup>22</sup> ; augmenter le nombre de candidats au Diplôme d'État de professeur de cirque (DEPC), notamment en utilisant le partenariat avec la FFEC<sup>23</sup> (l'enquête fédérale 2018-2019<sup>24</sup> auprès des 145 écoles adhérentes à la FFEC<sup>25</sup> révèle que seuls 8 % des 436 intervenants des écoles du réseau détiennent le DEPC avec ou sans autres qualifications).

Enfin, la majorité des stagiaires de la formation professionnelle ont une prise en charge en totalité ou partielle par un opérateur de compétences (OPCO). Les formations du catalogue 2022-2023 ont un coût horaire<sup>26</sup> entre 15 €<sup>27</sup> et 35 €<sup>28</sup>. Pour certains stages, l'augmentation du coût doit être envisagée, sans que cela n'impacte pour autant leur attractivité.

### **1.2.2 L'acrobatie équestre : une certification coûteuse à abandonner définitivement si elle n'est pas refacturée à son juste prix**

L'enseignement en formation initiale de la discipline équestre appliquée aux arts du cirque a été arrêtée en 2013<sup>29</sup>, avec l'accord du directoire. Le coût pour un élève pendant trois ans s'élevait de 1991 à 1993 à environ 30 500 € par an, pour une formation à temps partiel. En 2013, le coût total présenté en directoire était de 70 000 € par an, coût auquel il convient d'ajouter 50 000 € d'autres frais.

À la demande du syndicat des cirques et compagnies de création (SCC) en 2017, cette activité a été reprise sous la forme de deux certifications d'organismes de formation habilités par le comité de pilotage (SCC, FFEC et CNAC) pour trois ans à délivrer le certificat de compétences « techniques et interprétation des arts équestres » et celui de « création de spectacles équestres », enregistrés au répertoire spécifique des certifications et habilitations (RSCH) de France compétences<sup>30</sup>.

Cette externalisation a concerné 12 stagiaires sur la période 2020-2022. Ce nombre est à mettre en rapport avec la filière des métiers artistiques équestres qui, en 2018, « *[comptait] près de 305 personnes en emploi principal, 75 en activité secondaire et 94 entreprises* »<sup>31</sup>. Sur ces 12 stagiaires, 9 ont obtenu un emploi ou sont restés dans le secteur à six mois et un an et demi après leur certification, avec une rémunération en hausse.

<sup>20</sup> <https://www.culture.gouv.fr/themes/Le-Cirque>

<sup>21</sup> Comme par exemple les classes culturelles numériques, coordonnées par la Mission laïque Française

<sup>22</sup> Notamment à la faveur du plan interministériel « À l'école des arts et de la culture » (2018)

<sup>23</sup> 145 écoles de cirque étaient membres de la FFEC en 2019, représentant 28 263 licenciés.

<sup>24</sup> FFEC, *Grande enquête fédérale*, 2018-2019,

[https://www.ffec.asso.fr/wp-content/uploads/2021/10/FFEC\\_GEF-2018.2019\\_Version-numerique.pdf](https://www.ffec.asso.fr/wp-content/uploads/2021/10/FFEC_GEF-2018.2019_Version-numerique.pdf)

<sup>25</sup> Cf. annexe n°4.

<sup>26</sup> Cf. annexe n°5 – coût horaire FTLV, 14 des 22 formations ont un coût horaire inférieur à 20 €.

<sup>27</sup> Formation Clown, côté piste.

<sup>28</sup> Pour la certification de qualification d'accrocheur *rigger*.

<sup>29</sup> Cf. annexe n°6

<sup>30</sup> Certificat en "Techniques et interprétation des arts équestres" - RS 5049 ; Certificat en "Création de spectacle de cirque" - RS 5050.

<sup>31</sup> Résultats de la dernière synthèse emploi réalisée par l'Institut Français du Cheval et de l'Équitation (IFCE) [IFCE OESC Synthese emploi decembre2018.pdf](https://www.ifce.fr/IMG/pdf/IFCE_OESC_Synthese_emploi_decembre2018.pdf) ([equiressources.fr](https://equiressources.fr))

Par ailleurs, il a été constaté un manque à gagner pour le CNAC, qui n'a perçu aucune recette en provenance de ses partenaires alors qu'il assure le suivi des six organismes de formation<sup>32</sup>, notamment lors de l'examen final qui mobilise sur le site du CNAC un représentant du CNAC en tant que certificateur. En l'absence d'éléments précis par formation dans la comptabilité analytique, il est difficile d'évaluer ce manque à gagner. Cependant, il semble non négligeable au regard du coût de la salariée recrutée en contrat à durée déterminée (3 000 €) pour étudier en 2023 le renouvellement de la certification équestre.

Compte tenu des résultats limités de cette certification, cette activité devrait être abandonnée, ainsi que le recommandait déjà le rapport de la Cour de 1997. Le CNAC s'est engagé sans délai à ne plus porter ces certifications ainsi que celle de grand volant lors des renouvellements. En attendant, il est impératif que le CNAC facture ses prestations au juste prix.

### 1.2.3 Des services aux professionnels dont les tarifs sont à réévaluer

#### 1.2.3.1 Les tarifs de la validation des acquis de l'expérience

Quatre diplômes sont accessibles par la procédure de la validation des acquis de l'expérience (VAE) : le diplôme d'État de professeur de cirque (DEPC), le diplôme national supérieur professionnel d'artiste de cirque (DNSP-AC), le certificat de qualification professionnelle accrocheur-*rigger*, et le titre de technicien de cirque.

Pour le seul DEPC, le personnel du service FTLV consacre environ 500 heures par an. Les frais associés à deux des trois étapes de la VAE sont encadrés par arrêté ministériel<sup>33</sup> et n'ont pas été revus depuis 2013 : les frais d'inscription sont d'un montant de 80 €, le dossier de validation coûte 700 € pour l'ensemble des frais de procédure<sup>34</sup>. Depuis 2013, les établissements d'enseignement supérieur de la culture sont libres de fixer le tarif de l'accompagnement. À titre de comparaison, ce tarif est de 450 € au CNAC pour 10 heures, 990 € au conservatoire national supérieur de musique et de danse de Paris, ou 1 800 € (pour 24 heures) pour le titre de directeur d'exploitation cinématographique à la Femis. Une augmentation des frais d'accompagnement, stables depuis 2013, apparaît justifiée.

---

<sup>32</sup> Ardevac, Cheval Art action, Les esprits sauvages, Plume de cheval, Quendor, Cie Pagnozoo.

<sup>33</sup> Arrêté du 25 juillet 2013 fixant pour l'année 2013-2014 les montants des droits de scolarité, d'examen et d'inscription aux concours ainsi que les montants des droits d'inscription en vue de l'obtention d'un diplôme par validation des acquis de l'expérience dans les établissements d'enseignement supérieur relevant du ministère de la culture et de la communication.

<sup>34</sup> Dans le cas où il est attesté que le candidat n'est pas en situation de bénéficier d'un financement par un tiers (entreprise, organisme, collectivité territoriale), celui-ci acquitte un montant réduit fixé à 350 € couvrant les frais mentionnés pour le dossier de validation.



### 1.2.3.2 L'ingénierie de la formation continue non valorisée

Le CNAC a obtenu le label Qualiopi en 2020 pour toutes ses actions de formation et de VAE. Certaines formations et certifications sont également enregistrées au registre national des certifications professionnelles (RNCP). Ce sont autant d'éléments de reconnaissance de l'ingénierie développée par une équipe aux ressources limitées qui a su mettre à profit les questionnaires d'évaluation des formations et le comité de perfectionnement<sup>35</sup>, instance *ad hoc* du CNAC. En revanche, il conviendrait de valoriser les missions administratives réalisées par l'organisme pour des tiers partenaires comme par exemple l'Académie Fratellini, l'ENACR pour le DEPC, ou les jurys évaluateurs des trois certifications, et de les facturer.

### 1.2.3.3 Une mise à disposition de l'espace d'entraînement à développer

Lors du directoire de novembre 2022, la problématique des espaces d'entraînement pour les artistes a été évoquée. Depuis la livraison du site de la Marnaise, l'espace de travail pour entraînement s'est accru. Afin de répondre à cette demande des artistes, des mises à disposition de cet espace sont proposées. Les artistes professionnels peuvent ainsi s'entraîner en semaine les matins (9h-13h) et en fin d'après-midi (17h30-19h30). Les tarifs vont de 15 € la semaine à 150 € l'année. Une évolution des tarifs et une augmentation des plages horaires pourraient être étudiées au regard des besoins et de l'offre nationale. Un principe d'adhésion à l'association, à l'image de celui de l'ENACR<sup>36</sup>, est recommandé.

De plus, sans remettre en question les semaines de fermeture estivale et de fin d'année, compte tenu du taux d'occupation inférieur à 70 %<sup>37</sup> des trois sites, le CNAC pourrait opportunément s'atteler au développement des stages amateurs (enfants ou adultes) ou semi-professionnels. C'est le projet de la nouvelle direction qui prévoit de rendre accessibles les espaces du CNAC « *au plus grand nombre* » en proposant une offre pédagogique « *commerciale* » dans les locaux pendant les périodes d'inactivité des missions principales du CNAC. Ce projet est envisagé pour une mise en œuvre à partir de 2024 et se traduira par des stages de formation de cirque de niveau amateur, ou préparatoires à l'enseignement supérieur. Il permettrait d'augmenter les ressources propres de l'établissement.

---

<sup>35</sup> Organisé par le service FTLV, le conseil de perfectionnement annuel se réunit chaque année depuis 2018. Cette instance de veille de l'offre de formations comprend des professionnels du secteur de la formation et/ou du secteur artistique, dont l'AFDAS et Pôle emploi.

<sup>36</sup> Les professionnels peuvent adhérer pour la saison et doivent acquérir la licence de la Fédération Française des Écoles du Cirque. À cela s'ajoute la cotisation (annuelle, mensuelle, hebdomadaire ou jour).

<sup>37</sup> En 2022, le taux d'occupation du cirque historique était de 246 jours sur l'année (67 %), celui de la Marnaise de 225 jours (62 %), celui du chapiteau de 29 m, de 136 jours (37 %).

**Recommandation n° 1. (CNAC) :** Réévaluer dès 2024 les tarifs de l'ensemble des services proposés par le CNAC aux professionnels : stages, accompagnements VAE, ingénierie pédagogique, soutien administratif pour des tiers et mises à disposition des espaces d'entraînement.

### **1.3 Le centre de recherche et le monde universitaire : des ressources sous-utilisées ou redondantes**

La recherche sur les arts de cirque permet de mettre au point des outils et de créer des passerelles entre la pratique et la théorie. Elle s'inscrit dans un temps plus long que le cursus du DNSP, autorisant les étudiants et aux enseignants de prolonger des collaborations avec des chercheurs au-delà du cursus du DNSP, en parallèle de leurs vies professionnelles. Chaque année, des chercheurs sont accueillis dans le cadre de leurs travaux ou de laboratoires de recherche. Par ailleurs, depuis 2018, le CNAC a organisé trois journées d'études externalisées (à Marseille, Avignon et Prague), des colloques annuels, un congrès sur la biomécanique en partenariat avec l'université de Reims Champagne-Ardenne, deux colloques internationaux. Ces événements ont rassemblé de 50 à 200 participants.

#### **1.3.1 La chaire Innovation Cirque et Marionnette : une fin annoncée en 2024**

Une chaire Innovation Cirque et Marionnette (ICiMa) a été mise en place en 2015 en partenariat avec l'Institut international de la Marionnette (IIM) de Charleville-Mézières, qui délivre le diplôme national supérieur professionnel d'acteur-marionnettiste et dispose depuis 2012 d'un pôle recherche. La chaire a été financée à quasi-parité par des subventions de l'État et par les collectivités territoriales.

**Tableau n° 6 : Subventions reçues par la Chaire ICiMa (2016-2022, en €)**

|                                                 | 2016          | 2017          | 2018          | 2019          | 2020          | 2021          | 2022          | Total          |
|-------------------------------------------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|----------------|
| Ministère de la Culture – DRAC                  | 13 800        | 15 000        | 15 000        | 15 000        | 15 000        | 15 000        | 15 000        | 103 800        |
| Ministère de la Culture – Recherche             | 5 000         | 17 550        | 7 500         | 8 000         | 15 000        | 10 000        | 10 000        | 73 050         |
| Ministère de la Culture – Développement durable | -             | -             | -             | 10 000        | -             | -             | -             | 10 000         |
| Région                                          | -             | 8 500         | 8 000         | -             | 16 875        | 22 500        | 15 000        | 70 875         |
| Conseil départemental de la Marne               | 8 000         | 8 000         | 8 000         | -             | 10 000        | 10 000        | 10 000        | 54 000         |
| Communauté d'agglomération Châlons              | 5 000         | 5 000         | 5 000         | 7 000         | 7 000         | 7 000         | 7 000         | 43 000         |
| Ville de Châlons-en-Champagne                   | -             | -             | -             | 16 000        | -             | -             | -             | 16 000         |
| <b>Total</b>                                    | <b>31 800</b> | <b>54 050</b> | <b>43 500</b> | <b>56 000</b> | <b>63 875</b> | <b>64 500</b> | <b>57 000</b> | <b>370 725</b> |

Source : CNAC.

Dans ce cadre, ont mises en œuvre des méthodes variées (recherche-action mobilisant les publics, collaboration entre artistes et chercheurs, mobilisation conjointe des domaines artistiques et techniques, de la recherche fondamentale et de la recherche appliquée, etc.). Les deux établissements avaient défini des axes de recherche de la chaire en commun<sup>38</sup> dont les premiers résultats visibles ont été l'enjeu de la terminologie (problématique sur laquelle l'IIM était en avance) et la prise en compte de la préparation physique lors de la manipulation des marionnettes. Plus notable a été la mise en place d'un réseau baptisé *Circus Arts Research Platform* (CARP), première plateforme internationale bilingue français/anglais<sup>39</sup> dédiée à la recherche scientifique pour les arts du cirque, destinée à développer la collaboration entre les chercheurs, les étudiants et les professionnels intéressés.

Cependant, sur la base du bilan des dernières années chaire de l'ICiMa, les deux directions d'établissement, en réponse à la Cour et en accord avec la tutelle, ont annoncé l'arrêt en 2024 de ce partenariat qui ne leur semblait pas créer suffisamment de synergies pour mériter d'être poursuivi.

### 1.3.2 Un fonds documentaire largement doté mais sous-exploité

Le CNAC dispose d'un fonds documentaire constitué d'ouvrages, d'archives (dont 3 200 affiches), de photographies, de vidéos<sup>40</sup> et d'un fonds patrimonial (acquisitions, dons, dépôts) sur les arts du cirque. Les trois expositions organisées en moyenne par an touchent un public moyen d'environ 700 visiteurs. L'exposition « Acrobates »<sup>41</sup>, organisée en 2018 en

<sup>38</sup> Ces axes sont : les matériaux et textiles, l'exploration du potentiel performatif, expressif et dramaturgique des matériaux, les artefacts, scénographies et dispositifs scéniques, le développement de textiles innovants ; le geste et mouvement, la préparation physique, qualité de présence ; la terminologie multilingue des arts du cirque et des arts de la marionnette.

<sup>39</sup> <https://circusartsresearchplatform.com/fr/accueil/>

<sup>40</sup> 1 372 captations de spectacles de cirque contemporain dont 673 du CNAC, 492 de CIRCa, 71 de Maison des Jonglages, 71 de circusnex, 39 de Furies et 26 de compagnies issues du CNAC, hors festival.

<sup>41</sup> Les collections des musées municipaux et la collection privée Jacob-William ont permis de décliner le thème de l'acrobate sous toutes ses formes. L'exposition a mis en lumière une sélection d'œuvres de natures,

partenariat avec les musées municipaux de Châlons-en-Champagne, a obtenu le label d'exposition d'intérêt national décerné par le ministère de la culture. Elle a reçu 10 278 visiteurs, dont 40 % d'étrangers. En 2021, le fonds « cirque et illusion » a été labellisé « CollEx »<sup>42</sup>.

Au sein du pôle ressources, recherche et développement, le centre de ressources du CNAC paraît fort bien doté en moyens humains et matériels, jusqu'à 9 employés avant de revenir à 3 au début de 2024.

Concernant les moyens, le centre a bénéficié par exemple d'un investissement à hauteur de 30 k€ pour l'espace dédié à la médiation culturelle. Plus récemment, depuis 2020 et pour une période de trois ans, la communauté d'agglomération de Châlons-en-Champagne a financé le déploiement du projet de valorisation documentaire Circo'Data pour un montant de 200 358,5 €<sup>43</sup> (50 % du coût total du projet). Le département de la Marne y contribue à hauteur de 61 701 € sur trois ans<sup>44</sup>. Les deux autres contributeurs sont le CNAC (88 143 €) et le ministère de la culture (50 k€).

Malgré sa richesse et la diversité de ses publics<sup>45</sup>, le centre a vu sa fréquentation totale chuter progressivement depuis 2013<sup>46</sup> (-63 % entre 2013 et 2019, léger rebond après la crise sanitaire de +32 % entre 2020 et 2021 et nouvelle baisse de -8 % entre 2021 et 2022).

**Tableau n° 7 : Nombre de visiteurs du centre de ressources du CNAC entre 2013 et 2022**

|                             | 2012 | 2013  | 2014  | 2015 | 2016  | 2017  | 2018  | 2019  | 2020 | 2021 | 2022 |
|-----------------------------|------|-------|-------|------|-------|-------|-------|-------|------|------|------|
| <i>Fréquentation totale</i> | nc   | 3 207 | 2 431 | nc   | 2 097 | 1 878 | 1 576 | 1 193 | 619  | 821  | 752  |

Source : CNAC, retraitement Cour des comptes.

Malgré un fonds important, le centre de ressources s'avère faiblement et de moins en moins attractif. Il n'a pas atteint les objectifs assignés par le précédent COP et le COP en cours. Les liens avec les écoles, collèges et lycées de la ville ou des alentours devraient être intensifiés et permettre notamment de dynamiser des actions en matière d'éducation artistique et culturelle au niveau local.

Concernant la gestion des moyens, la fin récente des captations externes et la captation des seules productions internes au CNAC semble en revanche de bonne méthode. Une évaluation du retour sur investissement du projet Circo'Data est nécessaire, dans un contexte de recoupement partiel avec les missions d'ARTCENA, centre de ressources des arts du cirque, de la rue et du théâtre, association créée par le ministère de la culture en 2016.

En effet, dès la création de cet autre centre de ressources, le CNAC a exprimé sa crainte d'un risque de confusion entre les deux opérateurs, du fait notamment de la proximité dans leurs

---

d'époques et d'origines diverses, pour mettre à l'honneur le geste acrobatique, depuis les sculptures étrusques du Vème siècle avant notre ère jusqu'aux œuvres de Picasso, Rodin ou Derain.

<sup>42</sup> Le label CollEx Collection d'Excellence est un label décerné à des fonds documentaires conservés par des bibliothèques publiques, principalement en France, dans le cadre du réseau national CollEx-Persée, dispositif du ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche. Il est attribué pour une durée de deux ans.

<sup>43</sup> En application d'une convention signée le 9 janvier 2020 entre la CAC et le CNAC pour 2020-2023.

<sup>44</sup> Convention signée (date non précisée) entre le conseil départemental et le CNAC pour 2021-2023.

<sup>45</sup> Les étudiants, la cellule d'insertion professionnelle, les enseignants et intervenants, le personnel du CNAC, les stagiaires, les anciens étudiants et les visiteurs.

<sup>46</sup> Les données des années 2012 et 2014 n'ont pas pu être communiquées.

appellations respectives<sup>47</sup>. Depuis, si les deux directions se sont rapprochées pour réaliser des projets en commun (interopérabilité du nouveau portail Circo'Data avec celui d'ARTCENA, collaboration afin de créer des MOOC sur les pédagogies du cirque, formations complémentaires en administration par le biais de la FTLV du CNAC, projet de séminaire sur la santé des artistes de cirque *post-partum*), la question de l'articulation entre ces deux opérateurs demeure. Les deux centres disposent chacun d'un important fonds de photos, vidéos, d'ouvrages, d'études et d'articles sur les arts du cirque et de la rue et ont vocation d'accompagner les professionnels du spectacle vivant et le grand public. Il y a donc un risque sérieux de doublon entre ces structures. C'est pourquoi la Cour recommande d'aller vers une gestion unifiée de ces deux fonds documentaires.

---

### CONCLUSION INTERMÉDIAIRE

---

*Très sélective, la formation initiale dispensée par le CNAC est réputée au sein des arts du cirque. Elle apparaît également très coûteuse puisque le coût annuel moyen d'un élève du CNAC atteint 57 704 € sur la période 2015-2022, ce qui est cinq fois plus élevé que le coût moyen par étudiant dans l'enseignement supérieur (11 630 € en 2021). Ce coût découle du faible nombre d'étudiants, du choix pédagogique d'un suivi personnalisé de chaque étudiant et de la diversité des disciplines requérant des équipements distincts.*

*Les activités de formation continue sont insuffisamment développées et valorisées. En mobilisant ses différents partenariats et en actualisant ses tarifs, le CNAC pourrait bénéficier de nouvelles recettes propres.*

*Le CNAC dispose, enfin, d'un fonds documentaire riche, mobilisant d'importantes ressources, mais insuffisamment et de moins en moins exploité et risquant en outre de faire doublon avec celui d'ARTCENA. Dans ce contexte, une gestion unifiée de ces deux fonds est recommandée.*

---

## 2 UNE GESTION ADMINISTRATIVE ET FINANCIÈRE À AMÉLIORER

### 2.1 Un opérateur de l'État très dépendant des subventions publiques et qui n'a pas cherché à ce jour à développer ses ressources propres

Le CNAC, au budget annuel d'environ 4,9 M€, est financé à plus de 80 % par des subventions publiques, principalement du ministère de la culture. Cette subvention<sup>48</sup> a

---

<sup>47</sup> Directoire du 7 décembre 2016 ARTCENA et membre associée « es-qualité » du directoire du CNAC.

<sup>48</sup> Subvention de fonctionnement (catégorie 32) et dotation annuelle en investissement (catégorie 72), notifiées par le ministère de la culture/ DGCA au titre du programme budgétaire 361.

augmenté dans la période sous revue pour atteindre presque 3,7 M€ en 2022. La subvention de la Région atteint 312 k€ en 2022. La subvention de la communauté d'agglomération de Châlons-en-Champagne s'élève à 73 k€ en 2022, mais elle a fortement augmenté dans la période sous revue et contribue à des projets comme l'aménagement de la « boîte noire » pour la magie. Cette augmentation est cohérente avec la volonté des élus locaux de mettre en valeur les arts du cirque et d'en faire l'un des marqueurs culturels de la ville.

La DRAC Grand Est intervient chaque année dans le cadre de divers projets connexes aux activités d'enseignement supérieur du CNAC : partenariat en faveur de l'éducation artistique et culturelle (EAC) avec le lycée Bayen (15 k€) ; participation aux dépenses de fonctionnement de la chaire de recherche ICiMa (15 k€ par an 2016). Des aides fléchées sont allouées ponctuellement par l'État (DGCA ou DRAC) en soutien à divers projets, généralement pour quelques milliers d'euros (projets de colloques, études et publications).

La ville de Châlons-en-Champagne intervient en soutien à divers projets, comme par exemple l'organisation d'un colloque international dédié aux agrès de cirque en 2019, avec une aide de 16 k€, ou l'installation d'une micro-folie en 2019 (environ 109 k€).

Les subventions publiques représentent ainsi la majeure partie des ressources totales du CNAC (en moyenne 81 % du total des recettes, cf. tableau n° 8 *infra*).

**Tableau n° 8 : Évolution des recettes du CNAC (2012-2022, en k€)**

|                                                                                                                      | 2012         | 2013         | 2014         | 2015         | 2016         | 2017         | 2018         | 2019         | 2020         | 2021         | 2022         |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| <i>Subventions et concours publics (État, collectivités territoriales et taxe d'apprentissage)</i>                   | 3 650        | 3 604        | 3 471        | 3 601        | 3 693        | 3 733        | 3 672        | 3 656        | 3 727        | 3 899        | 4 156        |
| <i>Ressources propres (billetterie, ventes de spectacles, inscriptions, formation, services, locations, mécénat)</i> | 579          | 369          | 358          | 326          | 517          | 478          | 550          | 476          | 329          | 432          | 436          |
| <i>Autres postes (reprises sur amortissement et provisions)</i>                                                      | 801          | 489          | 331          | 431          | 548          | 354          | 374          | 389          | 306          | 337          | 292          |
| <b>Total des recettes</b>                                                                                            | <b>5 030</b> | <b>4 462</b> | <b>4 160</b> | <b>4 358</b> | <b>4 758</b> | <b>4 565</b> | <b>4 596</b> | <b>4 521</b> | <b>4 362</b> | <b>4 668</b> | <b>4 884</b> |
| <b>Part des subventions sur le total des recettes (en %)</b>                                                         | <b>73</b>    | <b>81</b>    | <b>83</b>    | <b>83</b>    | <b>78</b>    | <b>82</b>    | <b>80</b>    | <b>81</b>    | <b>85</b>    | <b>84</b>    | <b>85</b>    |
| <b>Part des ressources propres sur le total des recettes (en %)</b>                                                  | <b>12</b>    | <b>8</b>     | <b>9</b>     | <b>7</b>     | <b>11</b>    | <b>10</b>    | <b>12</b>    | <b>11</b>    | <b>8</b>     | <b>9</b>     | <b>9</b>     |

Source : Comptes annuels, retraitement Cour des comptes.

Les ressources propres sont constituées pour l'essentiel de la billetterie des spectacles, des cessions de spectacle, formations et locations, mais également de la taxe d'apprentissage. Elles ne représentent que 7 à 12 % du total des recettes sur la période.

Les dons, legs et mécénat sont quasi inexistants (0 € entre 2012 et 2019 et 16 k€ entre 2020 et 2022<sup>49</sup>). Malgré l'annonce en mai 2019 par le directeur général de « *monter en puissance au niveau du mécénat* » afin de compenser la baisse des recettes issues de la taxe d'apprentissage à partir de 2019, l'objectif, également inscrit au contrat d'objectif et de performance (COP) 2020-2024, n'a pas été atteint<sup>50</sup>.

<sup>49</sup> Cf. annexe n° 9, tableau n° 26.

<sup>50</sup> COP 2020-2024 : Objectif 5.3 « *Développer les ressources propres* » : cible 2020 : 20,24 %, 2021 : 21 %, 2022 : 22 %, 2023 : 23 %, 2024 : 24 %. Indicateurs 8 et 9. Alors que ceux énoncés dans le COP 2017-2019 :

La location des espaces qui peuvent être privatisés<sup>51</sup> n'a pas non plus été développée en fonction. En effet, le CNAC a fait le choix du régime de franchise de TVA et donc de se limiter au plafond réglementaire<sup>52</sup> afin de bénéficier d'obligations comptables simplifiées<sup>53</sup>. Ce faisant, il se prive volontairement de recettes commerciales. Ce choix doit être questionné, en particulier par le ministère de la culture lors de l'attribution de ses subventions de fonctionnement.

Le CNAC a indiqué qu'une étude sera réalisée. Une piste consisterait à mettre en place un régime mixte de TVA distinguant les activités commerciales des missions d'enseignement.

**Recommandation n° 2.** (CNAC, ministères de la culture et du budget) : Rechercher le régime fiscal applicable de TVA le plus approprié pour le CNAC et le mettre en place dès 2025.

## 2.2 Une situation financière confortable

### 2.2.1 L'analyse du bilan et de la trésorerie

L'analyse du bilan<sup>54</sup> fait apparaître une trésorerie abondante et en augmentation.

Entre 2019 et 2020, elle croît de +29 % à la suite de nouvelles subventions du ministère en fin d'exercice (60 k€ pour l'Outre-mer et 45 k€ pour l'aide à l'insertion). Un nouveau rebond de la trésorerie est constaté en 2021 où elle atteint près de 2 M€ (+19 % entre 2020 et 2021, +53 % entre 2019, avant la crise Covid et 2021). En effet, le poste des immobilisations en cours augmente et coïncide avec les travaux du « hangar nord »<sup>55</sup>, lesquels sont financés par le plan de relance du ministère à hauteur de 1 M€. Cet exercice est caractérisé par des subventions exceptionnelles versées par l'État<sup>56</sup> et les collectivités

---

Objectif : « Part des ressources propres (hors État) par rapport aux ressources totales de l'établissement avait été atteint. Cible 2017 : 21,8 % (résultat : 23,05 %), cible 2018 : 23,32 % (résultat : 24,09 %), cible 2019 : 21 % (résultat : 21,94 %).

<sup>51</sup> Une estimation approximative du prix moyen de la location à la journée (hors prestations) a été faite pour un montant compris entre 5 et 10 k€ (montant à partir de 5 k€ en soirée).

<sup>52</sup> Plafond fixé annuellement. Pour 2022, il est de 36 800 € pour les prestations de service et de 91 900 € pour la livraison de biens, sachant qu'une tolérance existe entre 39 100 € et 101 000 €.

<sup>53</sup> Le CNAC ne collecte pas de TVA sur les ventes et ne déduit pas la TVA sur ses achats.

<sup>54</sup> Cf. annexe n°7.

<sup>55</sup> Ce hangar est un espace de stockage de matériel et de matières premières pour l'atelier de production. Il n'a pas été réhabilité lors des travaux livrés en 2015.

<sup>56</sup> Aide d'urgence pour les étudiants suite à la crise sanitaire, aide exceptionnelle pour l'ouverture de la formation au diplôme d'État de professeur de cirque visant à créer la formation avec l'Académie Fratellini et l'École nationale des arts du cirque de Rosny-sous-Bois, financement du jeune cirque national d'un montant de 150 k€, aide exceptionnelle de 20 k€ pour soutenir l'insertion professionnelle après la crise du Covid et aide de 42 k€ pour le plan national de digitalisation.

territoriales<sup>57</sup>. La hausse de la trésorerie du CNAC se poursuit également en 2022 (+25 % par rapport à 2021) où elle atteint plus de 2 M€. Durant cet exercice, le poste des immobilisations connaît une très forte augmentation entre 2021 et 2022 (passant de 82 k€ en 2021 à 1 M€ en 2022), en raison des travaux susvisés.

Ainsi, le CNAC dispose de capitaux propres importants et d'un fonds de roulement conséquent<sup>58</sup>. Enfin, il apparaît que la situation financière confortable du CNAC est également la conséquence de l'évolution des fonds dédiés relevée durant la période sous revue<sup>59</sup>.

## 2.2.2 Des résultats à l'équilibre hormis en 2015

Sur la période sous revue, les résultats sont à l'équilibre, mais irréguliers<sup>60</sup>. En effet, bien qu'excédentaires, ces résultats connaissent d'importantes évolutions entre certains exercices et un résultat déficitaire est observé en 2015 d'un montant de 10 674 €<sup>61</sup>. Trois facteurs principaux expliquent ce déficit : l'externalisation de la restauration en 2015<sup>62</sup>, la hausse des dotations aux amortissements suite aux investissements réalisés lors des travaux de construction du nouveau site et des recettes en baisse (-9 % sur le poste des services).

L'exercice 2019 connaît également une nette chute de son résultat, passant de 115 k€ en 2018 à 2 k€ en 2019, en raison d'une augmentation des charges exceptionnelles (+93 %) et un recul des ressources propres (-13 %) dont la taxe d'apprentissage (-42 %) suite à la réforme de cette dernière<sup>63</sup> dont les effets s'accroissent jusqu'à la fin de la période sous revue.

L'exercice 2021 (post-Covid) connaît le meilleur résultat de la période sous revue : à la baisse des charges de fonctionnement due au ralentissement de l'activité du CNAC<sup>64</sup> s'ajoutent les subventions exceptionnelles de l'État et des collectivités locales et une hausse des ressources propres<sup>65</sup>.

---

<sup>57</sup> Aide de 22 k€ du Département pour soutenir le projet Circo'data, aide exceptionnelle de la communauté d'agglomération de communes de Châlons-en-Champagne de 30 k€ pour l'ouverture de la première année de DNSP ainsi qu'une subvention de 40 k€ pour le projet Circo'data.

<sup>58</sup> Cf. annexe n°7, tableaux n° 22 et 23.

<sup>59</sup> Cf. annexe n°8, tableau n° 25.

<sup>60</sup> Cf. annexe n° 9. Exemples : -60 % entre 2012 et 2013, -98 % entre 2018 et 2019, +8 332 % et 2019 et 2020 (1 796 € en 2019 et 151 453 € en 2020).

<sup>61</sup> Imputable à l'augmentation des charges du CNAC et notamment, ses charges de personnel (remplacement d'un salarié en arrêt maladie) ainsi que ses charges de fonctionnement.

<sup>62</sup> Le transfert de ce poste vers les services extérieurs (transfert vers le compte 611110 - sous-traitance – restaurant du CNAC) a augmenté les charges externes tout en diminuant les frais de réception. Cf. tableau n° 26 de l'annexe 9 (autres achats et charges externes).

<sup>63</sup> À compter du 1<sup>er</sup> janvier 2019, la taxe d'apprentissage fusionne avec la contribution à la formation professionnelle qui devient la contribution unique à la formation et à l'alternance.

<sup>64</sup> Notamment pour la cellule d'insertion professionnelle où l'annulation des représentations a entraîné une baisse de la masse salariale.

<sup>65</sup> Le CNAC a reçu des indemnités contractuelles suite à l'annulation des représentations à la Villette et a connu une augmentation exceptionnelle des recettes issues de la FTLV, traduite par un rattrapage des formations annulées en 2020 et une diminution des engagements professionnels en 2021 permettant aux artistes et techniciens de se consacrer à des formations.



En 2022, le résultat en baisse par rapport à 2021 s'explique par de fortes augmentations en faveur du personnel : la revalorisation des salaires (+8 % pour les salaires les plus bas et +2 % pour les salaires en haut de la grille), une prime de soutien au pouvoir d'achat (pour un montant total de 52,8 k€) et des indemnités liées à des fins de contrat de salariés permanents<sup>66</sup>.

L'analyse des comptes du CNAC confirme sa grande dépendance aux subventions publiques.

## **2.3 Un expert-comptable lié par la même lettre de mission depuis 2005 et un commissaire aux comptes intervenant sans contrat**

### **2.3.1 Une mission d'expertise-comptable non réactualisée depuis 18 ans**

La fonction financière du CNAC est assurée par un salarié en interne, aidé par le même cabinet d'expert-comptable depuis 2005. La fonction de ce dernier est encadrée par une lettre de mission signée le 20 septembre 2005. Depuis et contrairement à ce qu'elle prévoyait contractuellement<sup>67</sup>, aucun avenant ou autre document contractuel n'a été établi entre les deux parties. Or, les honoraires de l'expert-comptable<sup>68</sup> ont évolué (+39 % entre 2012 et 2022)<sup>69</sup>. À la suite de la demande par la Cour, une nouvelle lettre de mission encadrant les diligences de l'expert-comptable a été signée le 26 décembre 2023<sup>70</sup> et a été transmise à la Cour.

La Cour a demandé d'inclure dans les diligences de l'expert-comptable, le contrôle des dépenses de déplacement (frais de transport, de restauration et d'hébergement) des dirigeants, tel que le prévoit le document de cadrage des dépenses des dirigeants approuvé par le directoire du CNAC le 20 mai 2021 et dont l'expert-comptable a connaissance.

L'expert-comptable a refusé de mentionner ces diligences de sa nouvelle lettre de mission au motif qu'il s'agirait d'une immixtion dans la gestion de l'opérateur. Cet argument n'est pas recevable, car l'expert-comptable est tenu par un devoir de conseil à l'égard du CNAC

---

<sup>66</sup> Une provision d'un montant de 61 k€ a par ailleurs été inscrite suite à la saisine du conseil de Prud'hommes par une salariée licenciée.

<sup>67</sup> La lettre de mission prévoit que toute « *réactualisation d'honoraires fera l'objet d'un avenant* ».

<sup>68</sup> La lettre de mission prévoit des honoraires de 5 980 € HT au titre de la révision des comptes et l'établissement des comptes annuels, 920 € pour la préparation et la participation aux réunions de synthèse avec le commissaire aux comptes et la participation aux réunions du directoire approuvant les comptes et 6 900 € HT pour assister l'administratrice (aujourd'hui le secrétariat général) pour la révision des procédures de contrôle interne (forfait journalier de 460 € HT). S'y ajoutent les frais de déplacement et de séjour de l'expert-comptable.

<sup>69</sup> La révision des comptes et l'établissement des comptes annuels ont été facturées 8 167,90 € HT (9 801,48 € TTC) pour 2022. En 2022 également, 4 000 € HT ont été facturés au titre d'honoraires pour intervention sur les comptes en amont du directoire du 30 novembre 2022. En outre, des honoraires exceptionnels de 2 000 € HT ont été facturés en 2023 au titre du contrôle de la Cour (entretiens en visioconférence et réponses), sans détail des coûts horaires dans la facture. Or, la Cour de cassation (chambre commerciale, arrêt du 20 septembre 2023, n° 21-25-386) a considéré que la fixation unilatérale du prix prévue à l'article 1165 du code civil (pour les prestations de services) ne s'applique pas aux honoraires de l'expert-comptable.

<sup>70</sup> 800 € pour une journée et 150 € de l'heure de conseil (consultation nécessitant un temps de réponse supérieur à 15 minutes).

et peut donc intervenir à ce titre. Dès lors, l'alternative est simple : soit la lettre de mission est modifiée en ce sens, soit il est procédé à un changement d'expert-comptable.

### 2.3.2 Un commissaire aux comptes sans contrat

Le CNAC est soumis à la certification de ses comptes au regard de son statut d'association percevant au minimum un total de 153 k€ de subventions publiques (*cf.* tableau n° 8 relatif aux subventions versées au CNAC). Or, depuis 2012, le commissaire aux comptes certifie les comptes du CNAC en l'absence de lettre de mission. Dans le cadre du décret réglementant les honoraires du commissaire aux comptes<sup>71</sup> et du code de déontologie de la profession, il est impératif, afin de garantir une relation transparente, qu'il établisse une lettre de mission détaillant les modalités de son intervention<sup>72</sup> et que la relation entre ce dernier et le CNAC soit établie contractuellement.

**Tableau n° 9 : Montants réglés à l'expert-comptable et au commissaire aux comptes (en €)**

|                                        | 2012          | 2013          | 2014          | 2015          | 2016          | 2017          | 2018          | 2019          | 2020          | 2021          | 2022          | Totaux         |
|----------------------------------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|----------------|
| <i>Versements à l'expert-comptable</i> | 8 740         | 9 232         | 10 430        | 8 460         | 29 551*       | 11 844        | 9 117         | 11 999        | 14 008        | 14 504        | 12 184        | <b>140 069</b> |
| <i>Versements au CAC</i>               | 9 831         | 10 560        | 10 909        | 10 590        | 10 970        | 11 138        | 11 370        | 11 580        | 11 612        | 12 157        | 12 908        | <b>123 625</b> |
| <b>Totaux</b>                          | <b>18 571</b> | <b>19 792</b> | <b>21 339</b> | <b>19 050</b> | <b>40 521</b> | <b>22 982</b> | <b>20 487</b> | <b>23 579</b> | <b>25 620</b> | <b>26 661</b> | <b>25 092</b> | <b>263 694</b> |

\* En 2016 des honoraires exceptionnels et une révision des honoraires ont été comptabilisés pour un montant total de 12 376,72 €.

Source : Grands livres des tiers 2012-2022, retraitement Cour des comptes.

## 2.4 Des dépenses parfois insuffisamment justifiées ou indûment engagées

### 2.4.1 Des frais de déplacement et de mission encadrés depuis 2013

Une procédure concernant les modalités de remboursement des frais de déplacement et de mission des salariés permanents et des étudiants du CNAC a été mise en place à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2013<sup>73</sup> puis, face au constat des différences appliquées entre les salariés du CNAC

<sup>71</sup> Décret n° 85-665 du 3 juillet 1985 relatif à l'organisation de la profession et au statut professionnel des commissaires aux comptes.

<sup>72</sup> Le commissaire aux comptes n'a pas produit de lettre de mission et a transmis ses factures annuelles sur toute la période pour l'exercice concerné. Celles-ci ont oscillé entre 7 900 € (en 2012) et 10 500 € (2022), incluant ses frais de déplacement.

<sup>73</sup> Cette procédure prévoit les remboursements de frais de déplacement/mission comme suit : remboursement de 3,81 € pour un petit-déjeuner et 15,25 € pour un repas midi ou soir pour les salariés. Pour les étudiants, le montant du remboursement du petit-déjeuner était fixé à 3,5 € et les repas du midi et du soir à 7 €. La nuit d'hôtel est remboursée 45 € en province et 60 € à Paris/Lyon/Marseille. Pour les intermittents, le

et les intermittents et au fait que les montants appliqués aux salariés étaient inférieurs aux plafonds de l'URSSAF<sup>74</sup>, les montants des remboursements applicables aux salariés ont été modifiés<sup>75</sup> dans le cadre des négociations annuelles obligatoires 2022-2023.

S'agissant des dirigeants (président et directeur), ces dépenses (dont la nature n'a pas été précisée) sont encadrées depuis décembre 2015<sup>76</sup>. Des plafonds ont ainsi été fixés à 5 k€ pour le président et 15 k€ pour le directeur général<sup>77</sup>.

Une communication en directoire a été faite annuellement depuis 2016 sur les montants dépensés au titre de ces deux enveloppes ; ces seuils n'ont pas été dépassés<sup>78</sup>. Cependant l'analyse de certains de ces frais pose question. De plus, les dépenses relatives à ces frais sont réalisées par cartes bancaires professionnelles et que leur nombre s'est multiplié au cours de la période : réservées jusqu'en 2014 au directeur général<sup>79</sup> et au service de la cellule d'insertion professionnelle (CIP)<sup>80</sup>, de nouvelles cartes bancaires ont été attribuées à partir de 2016 au secrétaire général figure, puis en 2018 au directeur technique<sup>81</sup>, en 2019 à l'ENSAC<sup>82</sup>, enfin en 2021 au service recherche et développement<sup>83</sup>.

Un échantillonnage des dépenses sur la période 2018-2022 a permis de relever l'existence en 2019 et 2021 d'achats effectués par carte bancaire dont la prise en charge par le CNAC semble indue<sup>84</sup>. L'expert-comptable a, en vertu de sa lettre de mission, un rôle de conseil en ce qui concerne notamment, l'« *actualisation des procédures existantes* ». Il aurait dû, à ce titre, faire des préconisations afin d'éviter les anomalies observées *infra* (cf. § 2.4.2.).

---

remboursement est effectué en fonction de la convention collective des entreprises artistiques et culturelles du 1<sup>er</sup> janvier 1984, étendue par l'arrêté du 4 janvier 1994.

<sup>74</sup> L'indemnité de frais de repas engagés par les salariés en situation de déplacement de l'URSSAF au 1<sup>er</sup> janvier 2023 est de 20,20 € pour un salarié contraint de prendre son repas dans un restaurant et de 9,90 € si ce n'est pas le cas (jusqu'au 31 août 2022, ces indemnités étaient respectivement de 19,40 € et de 9,50 €).

<sup>75</sup> À compter du 1<sup>er</sup> janvier 2023, sont appliqués ces nouveaux montants : 6,80 € pour le petit-déjeuner et 19,40 € pour le déjeuner/dîner pour les salariés en déplacement. La nuit d'hôtel à Paris et les grandes villes est remboursée 69 € et dans les autres villes : 51,60 €.

<sup>76</sup> Lors du directoire du 9 décembre 2015, un document unique de cadrage des moyens mis à disposition des dirigeants a été présenté en séance sous forme d'un document interne, lequel récapitulait sur la moyenne des six dernières années, la nature des moyens et les règles de gestion relatives aux frais de mission et de déplacement de la présidence et du directeur général. Ce directoire fixe les plafonds pour l'année 2016.

<sup>77</sup> Délibération n° 4 du 7 décembre 2016 pour 2017 (5 k€ pour la présidente et 15 k€ pour le DG).

<sup>78</sup> Directoires des 7 décembre 2016, 6 décembre 2018, 1<sup>er</sup> décembre 2021 et 24 mai 2022.

<sup>79</sup> Le plafond de paiement de l'ancien directeur général était de 2 300 €/mois en France et à l'étranger et de 500 €/semaine (400 € hors groupe Crédit coopératif), pour les retraits en France et à l'étranger, et de 7 700 €/mois pour la nouvelle directrice et 1 200 € pour les retraits (par semaine).

<sup>80</sup> Plafond fixé à 8 000 €/mois pour les paiements et 1 000 €/semaine pour les retraits (à partir de 2018).

<sup>81</sup> Montants réglés par carte bancaire pour le service technique : 3 739,07 € en 2018, 13 900,07 € en 2019, 8 137,32 € en 2020, 13 726,49 € pour 2021 et 12 587,80 € en 2022 (plafonds non communiqués).

<sup>82</sup> Pour l'ENSAC (sans plafond) : 2 919,93 € en 2019, 2 852,27 € pour 2020, 1 226,85 € pour 2021 et 698,23 € pour 2022.

<sup>83</sup> Pour le service recherche : 2 570,88 € en 2021, 2 541,09 € en 2022 (absence des plafonds également).

<sup>84</sup> Abonnement 24h/24-7j/7 dans un parc de stationnement à Nîmes du 01/02/2020 au 31/01/2021 au profit du directeur général d'un montant de 1 286 €, coupon « fréquence France entière » du 08/02/2019 au 07/02/2020, toutes lignes au profit du directeur général pour un montant de 999 €, l'achat d'un portable et ses accessoires (676,33 €) au directeur général, mais également la vente d'un ordinateur MacBook pro (dont la valeur nette comptable était de 1 613,59 €) au directeur général pour un montant de 1 €.

## 2.4.2 Des dépenses indues de l'ancienne équipe dirigeante

Alors que la délibération du 9 décembre 2015 fixait des plafonds pour les dépenses des dirigeants à compter de 2016 sans préciser la nature de ces dépenses, le document unique de cadrage relatif aux dépenses des dirigeants approuvé lors du directoire du 20 mai 2021 précise qu'il s'agit des dépenses de réception et de représentation, des véhicules, des dépenses de déplacement<sup>85</sup>, des logements, des prestations d'étude ou de conseil et enfin, des dépenses de téléphonie. Les dépenses de déplacement recouvrent ainsi les frais de transports, de restauration et d'hébergement en France et à l'étranger.

Les tableaux n° 28 et 29 de l'annexe 10 retracent les frais du président et du directeur général durant la période sous revue. Il convient de préciser que le dispositif de contrôle de ces frais issu du document unique de cadrage susvisé prévoit un pointage par le comptable et le contrôle du secrétaire général puis de l'expert-comptable<sup>86</sup>.

Si l'analyse des frais de déplacement de la présidence n'appelle pas de remarque particulière, il en est autrement des frais de déplacement de la direction générale. Des déplacements très fréquents du directeur général à destination de Nîmes<sup>87</sup> figurent dans la catégorie de frais de déplacement ou de « frais »<sup>88</sup> pris en charge par le CNAC. S'y ajoutent une dépense d'un montant de 1 286 € au titre de frais de parking sur cette commune en 2021 et un coupon « fréquence France entière » toutes lignes pour un montant de 999 €.

**Tableau n° 10 : Les remboursements des déplacements effectués par l'ancien directeur général**

| <i>Année</i> | Nombre d'allers<br>(Nîmes/Paris ou<br>Châlons) | Nombre de retours<br>(Paris ou<br>Châlons/Nîmes) | Montant cumulé    | Part dans les frais déplacement <sup>89</sup> |
|--------------|------------------------------------------------|--------------------------------------------------|-------------------|-----------------------------------------------|
| 2013         |                                                | 4                                                | 306,50 €          | Absence de plafond <sup>90</sup>              |
| 2014         | 1                                              | 1                                                | 162,00 €          | Absence de plafond                            |
| 2015         | -                                              | -                                                | -                 | -                                             |
| 2016         | -                                              | -                                                | -                 | -                                             |
| 2017         |                                                | 2                                                | 278,00 €          | 1,8 %                                         |
| 2018         | 2                                              | 3                                                | 433,50 €          | 3 %                                           |
| 2019         | 11                                             | 9                                                | 1 593,00 €        | 11 %                                          |
| 2020         | 17                                             | 15                                               | 2 930,60 €        | 19,5 %                                        |
| 2021         | 19                                             | 22                                               | 3 846,30 €        | 25,6 %                                        |
| <b>Total</b> | <b>50</b>                                      | <b>56</b>                                        | <b>9 549,90 €</b> | <b>0,00</b>                                   |

Source : Données CNAC, retraitement Cour des Comptes.

La Cour estime injustifiée la prise en charge par le CNAC des déplacements de l'ancien directeur général à Nîmes où le CNAC ne dispose pas de partenariats particuliers ou d'antenne.

<sup>85</sup> Ce qui exclut les trajets domicile-travail (cf. articles L. 3261-1 et suivants du code du travail).

<sup>86</sup> À ajouter en conséquence dans la lettre de mission de l'expert-comptable car la nouvelle lettre de mission n'inclut pas ce contrôle (cf. *supra* § 2.3.1).

<sup>87</sup> Y compris en 2020 et 2021, où la crise sanitaire limitait les déplacements.

<sup>88</sup> Au compte 46711, à savoir un compte de tiers, lesquels ne sont ni des clients, ni des fournisseurs du CNAC et qui recouvrent les paiements par carte bancaire.

<sup>89</sup> Calculée sur le plafond de 15 k€ pour les frais de mission/déplacement fixé par le directoire du 9 décembre 2015 à partir de 2016.

<sup>90</sup> Le plafond de 15 k€ visé *supra* ne s'appliquant qu'à partir de 2016.

Ces déplacements relevant de déplacements entre le lieu de résidence<sup>91</sup> et le lieu de travail. Or, la règle de gestion adoptée par le CNAC dès 2019 pour deux autres cadres dirigeants (le secrétaire général et la directrice des études) est différente : les remboursements des déplacements ont été encadrés contractuellement<sup>92</sup> et indiqués dans les fiches de paie mensuelles, soumis à cotisation et imposition pour ces deux autres cadres dirigeants, ce qui n'a pas été le cas pour l'ancien directeur général.

Pour ces trois anciens cadres dirigeants, de telles dispositions sont allées au-delà de la prise en charge obligatoire des frais de transports publics par l'employeur<sup>93</sup>. En effet, ils bénéficiaient également d'un avantage en nature logement<sup>94</sup>, ce qui faisait de leurs logements châlonnais, de fait, la résidence habituelle au sens de l'URSSAF<sup>95</sup>. Ainsi, ces remboursements s'apparentent, au sens de l'URSSAF, à une prise en charge facultative des frais de transport personnel, qui aurait dû être généralisée à l'ensemble des salariés, ce qui n'a pas été fait<sup>96</sup>. De ce fait, le remboursement du montant total des frais de déplacement de l'ancien directeur général sur la période 2013-2021 (9 549,90 €<sup>97</sup>) est irrégulier.

Au surplus, à la suite d'un contrôle en 2017, l'URSSAF<sup>98</sup> a rappelé que la mise à disposition gratuitement par un employeur d'un logement à un salarié permanent constituait un avantage en nature « logement » venant en complément de son salaire et devant donc être soumis à charges et à l'impôt sur le revenu. Le CNAC a alors partiellement régularisé la situation des salariés concernés<sup>99</sup>. À partir de 2013, les fiches de paie du directeur général comportaient un avantage en nature logement (d'un montant de 186,50 €).

La valorisation de la mise à disposition (soumise à charges) peut être évaluée de deux façons : (i) forfaitairement à la semaine ou au mois, avec application d'un barème fixé par

---

<sup>91</sup> Mentionné sur le contrat et la fiche de paie du directeur général.

<sup>92</sup> Le contrat de la directrice des études prévoit qu'elle bénéficie du remboursement des frais de transport dès janvier 2019 entre son domicile bruxellois et Châlons-en-Champagne. Le secrétaire général, par avenant à son contrat en octobre 2019, a bénéficié également de ce remboursement entre Paris et Châlons-en-Champagne, les frais de transports entre le domicile et le lieu de travail étant pris en charge sur la base du tarif SNCF de 2<sup>nd</sup>e classe, sur la base d'un aller-retour par semaine maximum.

<sup>93</sup><https://www.urssaf.fr/portail/home/employeur/calculer-les-cotisations/les-elements-a-prendre-en-compte/les-frais-professionnels/les-frais-de-transport/trajet-domicilelieu-de-travail/prise-en-charge-obligatoire-des.html>

<sup>94</sup> Dès 2013 pour le directeur général, dès janvier 2019 pour la directrice des études, et en mai 2019 pour le secrétaire général (recruté en 2017).

<sup>95</sup> « Dans l'hypothèse d'un salarié ayant une double résidence (la semaine à Paris où il travaille, le week-end en province où réside sa famille) il doit être considéré, au regard de la législation en cause, comme ayant sa résidence habituelle à Paris. Par conséquent, il n'ouvre pas droit à la prise en charge obligatoire de son titre d'abonnement province-Paris. Il n'ouvre droit qu'à la prise en charge de son titre de transport parisien. » source : URSSAF

<sup>96</sup><https://www.urssaf.fr/portail/home/employeur/calculer-les-cotisations/les-elements-a-prendre-en-compte/les-frais-professionnels/les-frais-de-transport/trajet-domicilelieu-de-travail/prise-en-charge-obligatoire-des.html>

<sup>97</sup> Montant auquel pourrait être ajoutés le parking à Nîmes (1 286 €), les frais kilométriques remboursés (772,17 €), et le coupon « fréquence France entière » (999 €).

<sup>98</sup> Lettre d'observations du 31 mars 2017.

<sup>99</sup> À des fins d'exhaustivité, la Cour note qu'en cas d'accueil de caravanes personnelles de salariés, le CNAC fournit un emplacement sur son parking pour la caravane avec prise en compte comme avantage en nature : « logement », des consommations d'eau, d'électricité ou autres avantages accessoires. Ce cas d'usage est non significatif.

l'URSSAF ou (ii) évaluée selon la valeur locative brute servant à l'établissement pour le calcul de la taxe d'habitation. Le CNAC a opté pour la première solution et indique appliquer le barème publié chaque année par l'URSSAF<sup>100</sup>. Ce barème tient compte de la rémunération mensuelle du salarié et du nombre de pièces du logement. Il s'avère que ce barème n'a pas été réactualisé et soumis à un nouveau vote du directoire depuis 2020.

Plusieurs anomalies sont constatées :

- le forfait mensuel facturé pour les trois intéressés<sup>101</sup> ne correspond pas aux montants du tableau URSSAF voté en 2020 ;
- les montants ont été calculés sur la base d'une facturation à la semaine, pour certains mois, alors que, sauf information contraire du CNAC, tous occupaient un logement non libéré en leur absence. Le forfait mensuel aurait donc dû être appliqué sur toute la période, comme pour une location classique.

En l'absence de barème transmis pour les années concernées, il est impossible d'établir le montant de l'écart total entre ce qui a été déclaré et ce qui aurait dû l'être. Néanmoins, compte tenu du barème URSSAF et du forfait mensuel (284,70 € en 2021<sup>102</sup>), le montant ne serait sans doute pas significatif. En définitive, plusieurs dépenses consenties par l'établissement sont contestables et correspondent :

- pour le directeur général, aux remboursements des trajets entre son domicile et le CNAC (ce qui correspond à une somme de 11 834,90 € comprenant les billets de train, le parking à Nîmes et le coupon « Fréquence France entière ») ;
- pour les trois cadres dirigeants, au choix de facturation à la semaine (sans application du forfait mensuel toute l'année) de leur avantage logement.

La Cour a demandé à ce que l'ancien directeur général effectue le remboursement au CNAC de ces dépenses, pour un montant total de 11 834,90 €.

Le président du CNAC s'est engagé à en faire la demande à l'ancien directeur général. La Cour prend acte de l'engagement du président et sera attentive aux suites qui seront données à cette demande.

De même, le tarif mensuel de l'avantage logement pour les trois anciens cadres dirigeants doit être régularisé : une refacturation des mois concernés doit être réalisée par le CNAC à destination de ces trois anciens salariés.

Ni le CNAC, ni l'ancien directeur général n'ont répondu à la demande de la Cour concernant la mise en œuvre de ces régularisations.

---

<sup>100</sup> <https://www.urssaf.fr/portail/home/taux-et-baremes/avantages-en-nature/logement.html>

<sup>101</sup> 186,50 € en 2013 à 284,7 € en 2022 et pour la directrice de janvier à juin 2022 de 228,90 €.

<sup>102</sup> Forfait mensuel pour le logement du directeur général, prenant en compte son niveau de revenu.

### 2.4.3 Les frais de déplacement et de mission du personnel du CNAC et de ses étudiants

Ces frais<sup>103</sup> ont évolué tant au regard de leurs montants que de leur nature de manière assez régulière, hormis une baisse entre 2012 et 2013 (-28 %), puis une remontée entre 2014 et 2015 (+27 %) au motif de libellés de compte qui ont évolué jusqu'en 2017 pour être stables à partir de 2018. Pourtant, si la diversité des personnels<sup>104</sup> justifie que des comptes distincts y soient associés, certains libellés traduits dans les grands livres posent question (ex. : comptes « *déplacements étudiants* », « *sorties étudiants, déplacement* », dont les sommes traduisent la hausse relevée *supra* dans le total des frais de déplacement/mission entre 2014 et 2015).

Les frais de déplacement du personnel ont, en outre, été difficiles à retracer dans les grands livres. Le libellé des comptes associés à ces frais a évolué entre 2012 et 2018<sup>105</sup>. Il était alors nécessaire de rapprocher les grands livres des comptes annuels de l'expert-comptable pour constater qu'à partir de 2018, le compte « *déplacements (personnel extérieur)* » correspondait aux « *frais de déplacement du personnel permanent* ». Il en a été de même pour d'autres comptes. En effet, à partir de 2015, le compte « *frais de tickets spectacle* » présent dans les comptes annuels correspond<sup>106</sup> aux « *sorties étudiants, déplacements* » dans les grands livres, sans que ce changement de libellé ne soit justifié par l'expert-comptable.

En 2015 également, les « *frais de mission restaurants* » concernaient des dépenses qui peuvent être assimilées à des frais de réception dans la mesure où il s'agissait d'invitations par le directeur général ou de membres du personnel du CNAC. En effet, sur le montant total de ce compte (5 355 €)<sup>107</sup>, les invitations ont représenté un montant de 4 031 €<sup>108</sup>, soit 75 % du montant total de ces frais. En l'attestent les tableaux n° 31 et n° 32 de l'annexe n°11 où le montant des frais de réception pour la présidence et la direction générale est de 0 en 2015.

À partir de 2018, les comptes « *invitations (frais représentation)* », dans les grands livres et « *invitations* », dans les comptes annuels, permettent de mieux identifier les frais de représentation. Au regard des différences constatées entre les libellés des comptes annuels produits par l'expert-comptable et ceux des grands livres, il convient d'harmoniser les libellés et contenus entre les documents comptables et de garantir une traçabilité de tout changement.

### 2.4.4 L'encadrement des frais de réception à renforcer

Les dépenses qui relèvent des frais de réception<sup>109</sup> font l'objet d'émission de bons de commande. Or, il convient de définir un cadre à l'instar des frais de déplacement/mission et

<sup>103</sup> Cf. annexe n°10, tableau n° 27. L'année 2020 marquée n'est pas prise en compte dans l'évolution.

<sup>104</sup> Personnels permanents et non permanents (titulaires de contrats à durée déterminée, titulaires des contrats d'usage de l'ENAC) et les étudiants.

<sup>105</sup> « *Frais de déplacement et défraiement* », « *frais de déplacement personnel permanent* », « *déplacements, personnel extérieur* », « *déplacement personnel non permanent* ».

<sup>106</sup> Réponse de l'expert-comptable du 20/09/2023 suite au questionnaire n° 1.

<sup>107</sup> Cf. annexe n° 10, tableau n° 27.

<sup>108</sup> Montant calculé à partir du détail du compte 62562000 « *frais de mission restaurants* » du grand livre 2015 et correspondants aux invitations par la direction générale et des salariés du CNAC.

<sup>109</sup> Cf. annexe n°11.

prévoir une communication aux membres du directoire. D'une part, le montant de ces frais a évolué de manière irrégulière en début de période sous revue (+55 % entre 2012 et 2013, -120 % entre 2014 et 2015, +33 % entre 2015 et 2016), puis progressé régulièrement entre 2017 jusqu'en 2019 et a logiquement baissé durant la crise sanitaire, même si la Cour observe que le montant total en 2020 reste supérieur à celui de 2021 et 2022. D'autre part, le libellé de ces frais a changé, en incluant notamment les frais de représentation à partir de 2018 (*cf. supra*).

Ces frais de représentation et invitations sont uniquement encadrés par une provision qui est affectée par service lors de l'élaboration du budget du CNAC<sup>110</sup>. S'agissant des frais de réception/invitations de la présidence et de la direction générale<sup>111</sup>, ils sont également provisionnés<sup>112</sup> et entrent dans la catégorie des frais prévus dans le document unique de cadrage. Si ces montants n'appellent pas d'observations particulières, ces derniers devraient, à l'instar des frais de déplacement/mission, être également plafonnés.

#### 2.4.5 Un contrôle interne très récent

À partir de 2014, le CNAC a mis en place une comptabilité analytique pour ses dépenses et ses recettes autour de cinq axes : le service<sup>113</sup>, la destination, la nature, le programme et l'origine (recettes). Les dépenses sont ainsi ventilées par service (axe 1) pour les charges et les salaires ainsi que pour les produits. Le plan analytique du CNAC identifie certains services comme des activités à part entière au même titre que la formation initiale (ENSAC). Il en est ainsi des services de ressources et recherche, de la formation continue, de la cellule d'insertion professionnelle (CIP) et de la chaire ICiMa.

Pourtant, il a fallu attendre 2021<sup>114</sup> pour qu'un document de cadrage du contrôle interne financier valant règlement comptable et financier soit établi à l'initiative de la nouvelle direction. Ce document organise le fonctionnement et le contrôle interne budgétaire et comptable et prévoit la mise en place d'une cartographie des risques majeurs financiers et comptables.

Les risques identifiés en 2021 sont le parc immobilier (et le vieillissement des équipements), le pilotage de la consommation des crédits et de la programmation (pour son impact sur l'efficacité de la comptabilité analytique par projet), les rémunérations (une seule personne en charge de la paie) et la gestion des ressources humaines (difficultés d'application des accords d'entreprise, nécessité d'harmoniser la prise en charge des frais de transport des salariés permanents). En 2023, ont été rajoutés deux nouveaux risques : l'anticipation du besoin

---

<sup>110</sup> En 2023, les montants provisionnés sont : 3 800 € (direction), 300 € (service technique), 200 € (service communication), 200 € (service formations), 100 € (cellule d'insertion professionnelle) et 300 € (service recherche). Il n'a pas été fait mention du plafond pour la présidence du CNAC.

<sup>111</sup> *Cf.* annexe n°11.

<sup>112</sup> *Cf.* note 131.

<sup>113</sup> À savoir, le service administratif, le service technique, la communication, l'ENSAC, la CIP, la FTLV, les ressources et la recherche et la chaire ICiMa.

<sup>114</sup> Approuvé par le directoire du 20 mai 2021.



en investissements du projet de travaux d'aménagement et de restructuration des bâtiments<sup>115</sup> et l'accompagnement du cadre d'emploi des enseignants.

Le suivi annuel de la cartographie des risques et du plan d'actions associé présenté au directoire n'appelle pas observation, hormis pour la procédure de cadrage des achats supérieurs au seuil de 10 k€, lesquels doivent faire l'objet d'au moins trois devis. En effet, d'une part, ce seuil peut entraîner une lourdeur pour les services<sup>116</sup> et d'autre part, il n'existe pas d'autres seuils pour les achats plus importants. Ainsi, l'obtention de trois devis s'applique pour des achats de 10 k€, comme pour des achats qui pourraient atteindre plusieurs milliers d'euros.

## **2.5 Une gestion des ressources humaines généreuse**

### **2.5.1 Un nouvel accord d'entreprise qui conserve le régime avantageux des anciennes conventions d'entreprise**

#### **2.5.1.1 Un cadre ancien dont l'actualisation était nécessaire**

Le CNAC n'est affilié à aucune convention collective. Depuis le précédent contrôle de la Cour, trois conventions d'entreprise (1996, 2008, 2016) ont encadré la gestion des ressources humaines de l'établissement sans inclure l'ensemble des salariés. Ainsi, entre 2012 à 2017, la relation des salariés intermittents artistes et techniciens avec l'établissement n'était régie par aucun texte. Ce n'est qu'en 2017, lors des négociations concernant les artistes de cirque au sein de la branche<sup>117</sup>, que le CNAC leur a garanti les minima sociaux fixés par le CCNEAC pour les artistes dramatiques et chorégraphiques au moyen d'un avenant à la convention d'entreprise de 2016. Depuis 2017, les salariés intermittents artistes et techniciens relèvent de cette branche. Pour compléter ce cadre, en 2021, le CNAC a précisé les conditions générales d'intervention pour les compagnies, les associations, les entreprises et autres structures qui participent aux activités pédagogiques ou artistiques du CNAC.

Concernant les autres salariés, la convention d'entreprise de 2016 a précisé le champ d'application de la convention<sup>118</sup> dont le principal objectif était d'encadrer l'annualisation du temps de travail qui était pratiquée jusqu'alors sans cadre conventionnel. Les dispositions présentes dans les précédentes conventions ont été conservées. Le choix a été fait par la nouvelle direction de modifier les conventions existantes plutôt que de les dénoncer. Pour autant, il s'avère que l'accord collectif signé en 2023 clarifie et normalise de nombreux dispositifs<sup>119</sup>, de

---

<sup>115</sup> Travaux d'aménagement et de restructuration des bâtiments en lien avec le développement de son nouveau projet d'établissement dont le budget prévisionnel est entre 1,7 et 2 M€.

<sup>116</sup> Si l'on compare le seuil de 10 k€ à celui de 40 k€ applicable aux marchés publics qui peuvent être passés sans publicité, ni mise en concurrence préalables.

<sup>117</sup> Convention collective nationale des entreprises artistiques et culturelles (CCNEAC)

<sup>118</sup> Salariés permanents, salariés en CDD et CDD d'usage (CDDU), excluant les intermittents.

<sup>119</sup> La liste exhaustive des évolutions est la suivante : fonctionnement du Comité social et économique (CSE) (mise en place d'un règlement de fonctionnement, financement, fin de l'octroi *via* le CSE de titres

l'embauche à la fin de contrat, en passant par l'annualisation du temps de travail et le fonctionnement du CSE. L'application du nouvel accord collectif est effective depuis septembre 2023.

#### 2.5.1.2 Un nouvel accord qui conserve les conditions salariales avantageuses tout en limitant les largesses liées aux indemnités de rupture conventionnelle

La convention d'entreprise de 1996 établit une prime d'ancienneté qui s'ajoute au salaire réel. Même si elle est calculée en fonction du salaire minimum mensuel hiérarchique, inférieur au salaire réel, elle garantit chaque année, à compter de trois ans d'ancienneté, une augmentation de 1 % de cette prime. Cette valorisation de l'ancienneté, conservée par l'accord de 2023, a été prolongée pour le personnel ayant plus de 15 ans d'ancienneté tout en limitant l'impact financier<sup>120</sup> dans un établissement où le personnel reste dans la plupart des cas longtemps en poste ; la moyenne d'âge des effectifs est de 49 ans en 2022.

Les dispositions relatives aux congés sont toujours plus avantageuses que le régime légal, hormis deux irrégularités liées à la non prise en compte d'une loi récente<sup>121</sup>. Ainsi, les salaires bruts sont maintenus (déduction faite des indemnités) en cas de congés maladie mais aussi de congé de maternité, de parentalité et d'adoption. Quant au nombre de jours de congés pour événements familiaux, ils sont toujours supérieurs au cadre légal<sup>122</sup>.

Concernant les indemnités de licenciement<sup>123</sup>, encadrées dès la convention d'entreprise de 1996, revues en 2008, elles sont supérieures aux indemnités légales. L'accord de 2023 maintient ces modalités de calcul. Il en est de même pour l'indemnité de départ à la retraite<sup>124</sup>. Ces dispositions, présentes dès la convention de 1996, restent inchangées.

Absent du cadre conventionnel, le dispositif de rupture conventionnelle a été utilisé à douze reprises tout au long de la période sous revue. Le mode de calcul appliqué, mais non précisé, a été celui des indemnités de licenciement conventionnelles et non l'indemnité légale de licenciement<sup>125</sup>. Au total, 292 780,26 € d'IRC (indemnités de rupture conventionnelle) ont été versés sur la période 2012-2022, au lieu de 141 194,10 € (indemnité légale). L'écart s'élève à 151 586,16 € (soit 52 % de l'IRC versée sur la période).

---

restaurant), cadre d'emploi (nomenclature des postes, salaire minimum), durée de travail (définition du temps de travail des enseignants, annualisation du temps de travail pour toutes les catégories de salariés, astreintes, création d'un statut de cadre supérieur au forfait jour, fermeture annuelle, compte épargne temps), gestion au quotidien (télétravail), rémunération (valorisation de l'ancienneté, frais de déplacement), formation professionnelle, fin de contrat (indemnité de licenciement, indemnité de rupture conventionnelle).

<sup>120</sup> 0,1 % par an à compter de la 16<sup>e</sup> année, soit 2 000 € de masse salariale brute en 2023 puis 7 000 € de masse salariale brute par an.

<sup>121</sup> Loi n° 2023-622 du 19 juillet 2023 - art. 2, concernant les congés en cas de décès de son enfant et en cas d'annonce de la survenue d'un handicap chez l'enfant.

<sup>122</sup> Cf annexe n° 12 – Congés pour événements familiaux et code du travail article L. 3142-4.

<sup>123</sup> Cf. annexe n°13 – Indemnités de licenciement.

<sup>124</sup> Cf. annexe n°14

<sup>125</sup> Cf. code du travail, article R. 1234-4.

### Compte épargne temps

À ce jour, le CNAC est en train de mettre en place un CET. Plusieurs règles de gestion restent à définir ou à préciser :

- La possibilité d'alimentation pour les enseignants permanents : les enseignants permanents disposent de 50 jours de congés. Leur effort d'épargne théorique pour abonder leur compte de 10 jours (plafond) est moindre que pour les autres salariés (qui disposent de 30 jours de congés). Cependant, les 10 semaines de congés correspondent aux périodes de fermeture pédagogiques des cursus de formation initiale. Il semble concrètement impossible d'ouvrir et d'alimenter un CET ;
- Parmi les conditions d'alimentation, il est mentionné l'usage des heures supplémentaires. Compte tenu de la modulation annuelle et du suivi des temps déclaratif, l'exclusion de ce cas d'usage est nécessaire ;
- La convention ne comporte pas de droit à consigner en cas de départ du CNAC alors que cette possibilité (en cas de non monétisation ou de non transfert vers un autre employeur) est prévue dans le *Guide de l'épargne salariale*<sup>126</sup> ;
- Enfin, au regard des risques associés, à intégrer dans la cartographie des risques, un suivi spécifique de ce dispositif d'épargne salariale serait utile : en directoire (notamment en valorisant les congés épargnés et les provisions associées) et en CSE (en indiquant les salariés posant 10 jours sur les 30 jours annuels).

## 2.5.2 Une masse salariale maîtrisée du fait de la diminution du nombre d'enseignants permanents

Le CNAC a une autorisation du plafond d'emploi de 37 ETP<sup>127</sup>. Il a été préservé de l'effort de diminution des plafonds des opérateurs culturels. L'évolution depuis 2012 montre une stabilité de la masse salariale, malgré l'accroissement de l'activité de formation notamment lors de l'intégration de la première année du DNSP-C et du développement des offres de formation tout au long de la vie.

### Un projet local de mutualisation de ressources

Après un projet en 2022-2023 de billetterie commune avec les acteurs culturels implantés à Châlons-en-Champagne (Scène nationale La Comète, PNC Le Palc, Musée du cirque municipal en préfiguration), le CNAC envisage des actions de recrutement mutualisées.

Ainsi, pour la saison 2023-2024, le Palc, le musée du cirque municipal en préfiguration et le CNAC envisagent de proposer un parcours d'éducation artistique et culturel commun. Cette initiative permettrait de mutualiser les coûts liés à l'embauche d'un médiateur, *via* une refacturation de service au Palc et une subvention versée par la ville de Châlons-en-Champagne.

S'agissant des charges de personnel, depuis 2014, elles sont inférieures à 63 % et ce, malgré les conditions salariales particulièrement avantageuses, notamment d'augmentation systématique des salariés permanents. La diminution des charges sociales constatée entre 2021 et 2022, malgré un total des charges de personnel en hausse, s'explique par le paiement de charges de congés en 2022 alors qu'elles ont été déduites en 2021.

<sup>126</sup> Cf. *Guide de l'épargne salariale* rédigé par la Direction générale du travail, la Direction de la sécurité sociale, la Direction générale du Trésor, la Direction de la législation fiscale.

[https://travail-emploi.gouv.fr/IMG/pdf/guide\\_es-juin2014\\_maj-10-juillet2014.pdf](https://travail-emploi.gouv.fr/IMG/pdf/guide_es-juin2014_maj-10-juillet2014.pdf)

<sup>127</sup> Le plafond d'emploi était jusqu'en 2021 encadré et soutenu par le programme 224 « Transmission des savoirs et démocratisation de la culture » de la mission Culture. Depuis la création au 1<sup>er</sup> janvier 2021 de la nouvelle Délégation à la transmission, aux territoires et à la démocratie culturelle, le programme 361 porte l'ensemble des crédits affectés au soutien du réseau des établissements d'enseignement supérieur Culture. (cf. ministère de la culture, *Rapport sur l'état de l'enseignement supérieur et de la recherche Culture* 2020).

Le choix pédagogique de la nouvelle direction de réduire l'équipe des enseignants permanents au profit d'intervenants ponctuels, qui semble de bonne méthode sur le fond, comporte un risque d'augmentation du coût de ces interventions au-delà du plafond d'emploi prévu pour l'établissement. Ce risque pourra être maîtrisé si la comptabilité analytique permet de consolider le transfert d'une partie des enseignants (jusqu'en 2020 compris dans le plafond d'emploi) en coûts des interventions ponctuelles pédagogiques (comptabilisées dans les achats de prestations).

### **2.5.3 Une gestion opérationnelle du personnel à améliorer**

#### **2.5.3.1 Une incapacité à produire l'historique des augmentations et promotions individuelles**

La gestion opérationnelle du personnel était suivie par un service également en charge du budget et de la comptabilité. La fonction RH RSE dédiée à l'établissement n'a été créée que récemment.

Sur la période sous revue, le CNAC est dans l'incapacité de produire l'historique des passages d'échelon et de progression professionnelle avant 2021 (arrivée de l'actuel secrétaire général et de la gestionnaire RH). Les dossiers individuels ne permettent pas de reconstituer l'ensemble de la carrière des salariés, dont les prises de décision salariale les concernant.

Ainsi, par exemple, l'analyse de l'évolution des dix plus hautes rémunérations<sup>128</sup> fait apparaître que le salaire de la précédente conseillère pédagogique et artistique, 3<sup>e</sup> revenu en 2012, a été augmenté de 41 % l'année suivante, devenant la 2<sup>e</sup> rémunération du CNAC, après celle du directeur général, sans aucun document expliquant cette augmentation salariale. Il en est de même pour d'autres salariés.

Il a été constaté l'absence d'évaluation professionnelle régulière, pourtant éléments essentiels pour justifier les évolutions de carrière. Sur les 59 salariés permanents de la période, 15 n'ont jamais fait l'objet d'évaluation professionnelle<sup>129</sup>, tandis que quatre ont bénéficié de quatre entretiens individuels. Dans le cadre de la mise en œuvre de l'accord 2023, chaque salarié est repositionné lors d'un entretien individuel.

#### **2.5.3.2 Un suivi des temps déclaratif dont le contrôle a été défaillant**

Chaque salarié saisit manuellement son temps de travail dans un outil dédié non relié au progiciel de paie. Pour la période 2012-2015, le suivi des temps était réalisé *via* un tableur Excel par la salariée en charge de la paie, licenciée pour faute grave pour plusieurs irrégularités liées à la gestion de la paie<sup>130</sup>. Ainsi, au regard des faits relevés, la Cour n'a pas l'assurance raisonnable de la traçabilité et de fiabilité de ces données. Pour les déclarations ultérieures,

<sup>128</sup> Pour laquelle, la Cour n'émet aucune observation.

<sup>129</sup> Cf. annexe n°15

<sup>130</sup> Arrêt n°289 du 22 mars 2017 de la Cour d'appel de Reims, Mme X. c/ CNAC.

réalisées *via* le progiciel Régie spectacle, le CNAC est dans l'incapacité de produire l'évolution des heures complémentaires et supplémentaires, ainsi que les tableaux prévisionnels demandés (échantillon aléatoire).

Pourtant, le CNAC indique l'existence d'un suivi régulier sur la modulation afin d'éviter des surplus d'heures en fin de période de planification. Le suivi, *via* Régie Spectacle, est de la responsabilité de chaque chef de service pour l'ensemble des plannings de ses personnels. Sans transmettre les documents associés<sup>131</sup>, le CNAC indique qu'au plus, trois salariés ont des heures supplémentaires en fin d'année.

Ce suivi a été défaillant par le passé. En effet, l'un des deux contentieux sur la période concerne le licenciement pour motif personnel d'un employé permanent (salarié depuis 1991, directeur des études depuis 2003). Parmi les faits reprochés au directeur des études, il apparaît que la mauvaise gestion des heures des enseignants permanents ayant généré un surcoût évalué à 64 994 € non converti en heures de travail<sup>132</sup> et « *l'embauche d'intervenants extérieurs sur les mêmes champs de compétences que les enseignants qui n'effectuent pas l'intégralité de leur temps de travail* ». Ces faits ont été constatés en 2017 par le directeur général, lors de son intérim pendant l'arrêt maladie du directeur des études. Le conseil de prud'hommes de Châlons en Champagne considérant que « *le CNAC en la personne de son Directeur Général a toujours été associé à la gestion des heures de travail* » a condamné, en juillet 2019, le CNAC à payer une indemnité pour licenciement sans cause réelle et sérieuse (36 000 €) et les frais de justice (1 500 €). Le CNAC n'a pas interjeté appel de cette décision.

Ainsi, au-delà d'un contrôle interne relatif au suivi de la modulation annuelle pour éviter tant les heures supplémentaires que les heures payées indues, on peut s'interroger sur l'exactitude des imputations dans la comptabilité analytique des permanents mobilisés par plusieurs services du CNAC. Dans ce cadre, la nouvelle direction indique qu'un projet d'optimisation des outils informatiques de gestion et de répartition des volumes horaires des salariés sur les différentes missions du CNAC a été lancé.

**Recommandation n° 3. (CNAC) :** Sur la base d'un contrôle interne renforcé du suivi des temps et des imputations d'activité déclaratives, mettre en place une comptabilité analytique opérationnelle permettant le suivi effectif et fiable des coûts totaux (masse salariale et ensemble des coûts associés) des différentes formations.

#### 2.5.4 Des logements sous-utilisés

Durant la période sous revue, le CNAC a augmenté son parc de logements (de 14 à 25 logements disponibles), dont la gestion dépend de la catégorie d'usagers. Quatre catégories de personnes peuvent demander à disposer d'un logement : le personnel salarié du CNAC, les intervenants et invités en lien avec les activités du CNAC, des personnes extérieures en lien

<sup>131</sup> Le bilan social annuel présente les heures payées quelles qu'elles soient (y compris complémentaires et supplémentaires).

<sup>132</sup> Cf. Décision n°18/00083 du 15 juillet 2019 du Conseil de Prud'hommes de Châlons-en-Champagne, M. Y. c/ CNAC.

avec les activités du CNAC<sup>133</sup>, les situations exceptionnelles<sup>134</sup>. L'augmentation du parc de logements n'est pas spécifiquement mentionnée dans l'avis de la direction immobilière de l'État rendu en 2019 (*cf. infra*).

#### 2.5.4.1 Des logements sous-utilisés malgré des tarifs au-dessous du marché local

Les montants facturés ont été réévalués lors du directoire de décembre 2020. Le prix de la nuitée est de 20 € pour les salariés et intervenants (en dehors de leur période de travail) et de 35 € pour les personnes extérieures<sup>135</sup>.

Depuis l'augmentation en 2015 du nombre de logements, le taux d'occupation est inférieur ou égal à 35 %<sup>136</sup>, soit nettement au-dessous du taux d'occupation dans le département<sup>137</sup>, avec une part quasi inexistante des personnes extérieures (professionnels ou stagiaires des sessions de la formation tout au long de la vie)<sup>138</sup>. Or, les tarifs pratiqués sont de moitié, inférieurs à ceux du marché châlonnais<sup>139</sup>. Cette ressource propre potentielle pourrait être dynamisée, d'une part, en augmentant les nuitées des stagiaires de la formation continue, d'autre part, en valorisant cette offre avec des événements (tels que Furies) et des stages amateurs.

L'établissement envisage des « *colos cirque* » à partir de l'été 2024.

#### 2.5.4.2 Des logements mis à disposition des intervenants pédagogiques

Les enseignants salariés ponctuels (en CDDU) et les intervenants pédagogiques bénéficient d'un hébergement à la charge du CNAC (au même titre que les frais de transport et les repas). En tant que tel, le logement n'est pas déclaré en avantage en nature. Compte tenu de la situation géographique du CNAC, le coût non significatif de cette charge au regard du taux d'occupation actuel des logements n'appelle pas d'observations particulières. Ces logements participent de l'attractivité de l'école pour les enseignants ponctuels.

---

<sup>133</sup> Par exemple, le Palc, chercheurs et compagnies en résidence.

<sup>134</sup> Accueil de familles ukrainiennes.

<sup>135</sup> Précédemment, la nuitée était à 20 € pour tous les usagers.

<sup>136</sup> Cf. annexe n°16, tableau n° 38. À noter : Les logements ne sont pas mis à disposition durant les 5 semaines de fermeture annuelle pour congés du CNAC. Les logements n'ont pas été utilisés durant les périodes de confinement dues à la Covid en 2020. En 2021, les compagnies n'ont pas réservé de logement.

<sup>137</sup> Source INSEE, Taux d'occupation dans l'hôtellerie – Marne : <https://www.insee.fr/fr/statistiques/serie/010598981>

<sup>138</sup> Cf. annexe n°16 – Logements.

<sup>139</sup> Recherche réalisée par la Cour sur des moteurs de recherche, hors période du festival Furies.

## 2.5.5 Un dialogue social et une qualité de vie au travail désormais pleinement intégrés au projet d'établissement

### 2.5.5.1 Un encadrement récent des instances de dialogue social

La dernière commission hygiène et sécurité annuelle s'est tenue en 2019. Depuis, le CNAC a mis en place un comité social et économique (CSE) sans formalisation jusqu'à l'accord d'entreprise (2023) qui indique qu'un règlement de fonctionnement distinct à l'accord doit regrouper l'ensemble des modalités de fonctionnement du CSE.

Le projet de ce règlement présente une irrégularité concernant l'élection des représentants du personnel. Ainsi, il est indiqué que parmi les quatre critères obligatoires, pour être éligible, il faut « *être salarié en CDI au CNAC depuis au moins une année* ». Or, le code du travail exclut « *toute condition liée au contrat de travail du salarié pour être éligible aux élections du CSE. Ainsi, si les conditions [...] remplies, le salarié est éligible, qu'il soit en contrat à durée indéterminée ou déterminée, à temps plein ou à temps partiel. Il doit simplement travailler depuis 1 an* <sup>140</sup>. »

La diminution de la contribution annuelle versée aux œuvres sociales du CSE (de 1,4 % à 0,8 % de la masse salariale) s'explique par la prise en charge des tickets restaurant par l'employeur. En 2022, ce poste représentait 47,6 % du budget des œuvres sociales sans couvrir l'exhaustivité des déjeuners des salariés. Un suivi annuel des dépenses est réalisé et communiqué à la direction. Hormis en 2014 et 2022, le résultat des œuvres sociales a toujours été bénéficiaire<sup>141</sup>, expliquant le solde bancaire au 31/12/2022 de 30 257,50 €, l'équivalent de 1,5 an environ de budget annuel alloué aux œuvres sociales du CSE<sup>142</sup>.

### 2.5.5.2 Une actualisation nécessaire des risques professionnels

Malgré son activité potentiellement génératrice d'accidents de travail, le CNAC a un taux d'absentéisme pour accident de travail inférieur à la moyenne nationale (sauf 2022)<sup>143</sup>.

La première version de la déclaration unique d'évaluation des risques professionnels (DUERP) date de 2016. Sa mise à jour annuelle prévue par le code du travail<sup>144</sup> n'a pas été réalisée depuis 2020. La dernière actualisation ne comprend pas de fiche spécifique aux risques psycho-sociaux ou aux pratiques professionnelles potentiellement inappropriées. Seul le stress est explicitement renseigné dans les fiches par unité de travail. Or, le CNAC a connu le mouvement #Balancetoncirque lancé par ses étudiants lors du Festival du Cirque actuel (Auch) de 2021, qui nécessite un suivi spécifique pour garantir la sérénité de l'école.

---

<sup>140</sup> Article L. 2314-19 du code du travail.

<sup>141</sup> Le résultat total entre 2012 et 2022 s'élève à 23 108,25 €.

<sup>142</sup> En 2021, le budget était de 19 245,62 €.

<sup>143</sup> Cf. Annexe n°17 – Absentéisme.

<sup>144</sup> Article R. 4121-2 du code du travail.

Certes, les risques psycho-sociaux ont été évoqués par le directeur général dès 2013 avec la volonté d'un grand plan de formation 2014-2015 évalué à 150 000 €<sup>145</sup>. Mais ce plan n'a jamais été mis en œuvre. De même, en 2018, alors que la commission hygiène et sécurité a sollicité le médecin du travail pour les modalités de diffusion d'un questionnaire anonymisé sur les risques psycho-sociaux, le groupe de travail conseillé par le médecin du travail n'a jamais été mis en place. Quant aux étudiants, ils disposent d'espaces de parole autogérés à la suite de la rédaction de la Charte égalité au CNAC (2018).

Ainsi, comme l'indique le bilan social 2021, le « mouvement initié au CNAC en juillet 2021 a depuis largement dépassé le cadre d'un seul établissement pour interroger le fonctionnement de nombreuses écoles de cirque partout en Europe. [...] Cet épisode [a] généré tensions et incompréhensions du côté des équipes comme du côté des étudiants ». Un plan d'actions a été mis en œuvre : deux journées blanches à la rentrée de septembre 2021, qui se sont concrétisées par la rédaction d'une charte des « parades » ; l'évolution des dispositifs en lien avec le plan ministériel de lutte contre les VHSS<sup>146</sup> ; un processus de médiation avec une médiatrice externe ; un premier programme de formation et de sensibilisation des équipes (administratives et pédagogiques) et des étudiants.

L'actualisation du DUERP permettra d'inscrire et de suivre les actions de prévention élaborées dans le cadre du nouveau projet d'établissement. D'une manière générale, l'établissement devrait reprendre l'ensemble de ces documents et s'assurer qu'ils sont bien alignés avec la totalité des prescriptions du code du travail.

La Cour recommande de mettre l'accord d'entreprise, le règlement du comité social et économique (CSE) ainsi que la déclaration unique d'évaluation des risques professionnels en conformité avec la législation et la réglementation du droit du travail.

## **CONCLUSION INTERMÉDIAIRE**

*Dépendant des subventions publiques, le CNAC a bénéficié d'une situation financière confortable, ne l'incitant pas à développer ses ressources propres, malgré les objectifs assignés par la tutelle au moyen du contrat d'objectif et de performance. Le Centre a laissé perdurer certaines situations anormales comme le fait d'avoir le même cabinet d'expert-comptable depuis 2005 sans faire d'avenant à la lettre de mission de départ ou d'avoir un commissaire aux comptes intervenant sans contrat.*

*Le CNAC mène une gestion des ressources humaines généreuse avec des prises de décision sur des dossiers individuels qui manquent globalement de traçabilité, en l'absence de suivi régulier et formalisé de la gestion opérationnelle du personnel.*

*La gestion de l'établissement a été marquée par un manque de culture administrative des anciennes équipes dirigeantes. Des dépenses ont ainsi été indûment engagées au bénéfice de certains membres de l'ancienne équipe dirigeante. D'une manière générale, il conviendrait de renforcer les outils de contrôle interne. Il aura fallu attendre 2021 pour que soit établi un*

<sup>145</sup> Directoire du 17 décembre 2013.

<sup>146</sup> <https://www.culture.gouv.fr/Media/Medias-creation-rapide/Plan-de-lutte-contre-les-VHSS-dans-le-Spectacle-vivant.pdf>



*document de cadrage du contrôle interne financier valant règlement comptable et financier. La nouvelle direction devra s'atteler à développer cette démarche d'analyse par les risques.*

---

### 3 UNE GOUVERNANCE À AFFERMIR FACE AUX ENJEUX

Le CNAC est un opérateur de l'État qui doit à la fois mieux s'ancrer dans son territoire et être mieux accompagné par le ministère de la culture.

#### 3.1 Un établissement qui doit mieux s'ancrer dans un territoire

##### 3.1.1 Plusieurs partenariats locaux

Certains partenariats fonctionnent bien et donnent d'ores et déjà de bons résultats. Projet phare de sa politique d'éducation artistique et culturelle, le CNAC accueille depuis 2012 environ 50 élèves de classes de seconde, première et terminale de l'option « arts du cirque » du Lycée Pierre Bayen de Châlons-en-Champagne. Ce sont ainsi plus de 200 heures de cours qui sont dispensées par les enseignants du CNAC, auxquelles s'ajoutent plus de 330 heures d'encadrement par l'équipe technique, et quelques heures d'enseignement dispensées par des étudiants de DNSP. Ce partenariat est subventionné par la DRAC Grand Est à hauteur de 15 k€ par an et fait l'objet d'une prise en charge par le CNAC pour environ 30 k€ de valorisation par an : encadrement pédagogique et technique, mise à disposition de locaux et d'équipement, réalisation du spectacle de fin d'année par les élèves des classes de terminale dans le cirque historique.

**Tableau n° 11 : Subventions versées par la DRAC durant la période sous revue au titre du partenariat avec le lycée Bayen (en €)**

| 2012  | 2013 | 2014   | 2015   | 2016   | 2017   | 2018   | 2019   | 2020   | 2021   | 2022   |
|-------|------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| 5 000 | Nc   | 15 000 | 17 500 | 15 000 | 15 000 | 15 000 | 13 750 | 14 250 | 14 500 | 14 500 |

Source : CNAC.

Toujours au niveau régional, un autre partenariat très riche est celui noué avec l'université de Reims-Champagne-Ardenne (URCA). Le CNAC avait d'abord signé<sup>147</sup> un partenariat avec l'université de Picardie Jules Verne à Amiens (UPJV) qui permettait aux étudiants de l'ENACR et du CNAC de s'inscrire à cette université afin d'obtenir une licence en

---

<sup>147</sup> En application du décret n° 2007-1678 du 27 novembre 2007 relatif aux diplômes nationaux supérieurs professionnels délivrés par les établissements d'enseignement supérieur habilités par le ministre chargé de la culture modifié le 17 septembre 2018 et de son habilitation en 2014.

art, en parallèle de leur parcours de formation au DNSP d'artiste de cirque. Puis, en 2017, le CNAC est entré dans le regroupement universitaire porté par l'université de Reims Champagne Ardennes (URCA). En 2020, au moment du renouvellement de son accréditation à délivrer le DNSP d'artiste de cirque, le CNAC s'est appuyé sur ce partenariat pour proposer un double parcours licence à ses étudiants, à la place du partenariat avec l'UPJV. Ainsi, les étudiants inscrits au CNAC à compter de la rentrée 2020-2021 sont également inscrits à l'URCA<sup>148</sup>. Ce partenariat entre l'URCA et le CNAC permet la mise en œuvre d'actions à vocation pédagogique, artistique et culturelle. Le premier partenariat, conclu pour deux ans (2018-2020), se poursuit.

Le partenariat avec la ville de Châlons-en-Champagne s'est notamment traduit par l'ouverture d'un espace de médiation culturelle et la création d'une micro-folie.

Le CNAC a initié en 2016 la création d'un espace dédié à la médiation culturelle. Un local a été équipé avec un système de vidéo-projection, du mobilier dédié et une dalle tactile permettant notamment de parcourir l'Encyclopédie des arts du cirque conçue avec la BnF.

Fin 2018, un projet d'implantation d'une micro-folie a vu le jour au sein de l'établissement, en partenariat avec La Villette, qui porte le déploiement des micro-folies dans les territoires, et avec la ville de Châlons-en-Champagne, principal financeur de la micro-folie châlonnaise à hauteur de 109 k€, auxquels s'ajoutent des équipements directement pris en charge par la Ville. Le lieu a été inauguré le 4 décembre 2019. L'accueil et la médiation sont assurés en alternance par des personnels du CNAC et de la ville de Châlons-en-Champagne.

### **3.1.2 Des projets immobiliers à bien articuler au niveau local**

Le CNAC développe ses activités sur deux sites distants de 300 mètres environ : le cirque historique et ses dépendances, propriété de la ville de Châlons-en-Champagne sous bail emphytéotique et le site de la Marnaise, ensemble immobilier appartenant à l'État et mis à la disposition du CNAC dans le cadre d'une convention d'occupation. Le CNAC dispose par ailleurs de 25 logements mis à la disposition de son personnel intervenant, répartis sur les deux sites (12 chambres réparties entre deux maisons d'habitation situées dans le site historique et 13 logements dans un bâtiment dédié dans le site de la Marnaise).

#### **3.1.2.1 Deux propriétaires (État et Ville) assumant des travaux d'ampleur dans leurs bâtiments mis à disposition du CNAC**

Lors du précédent bail emphytéotique, en 2010-2011, la ville de Châlons-en-Champagne a assumé la maîtrise d'ouvrage de la rénovation du cirque historique et des

---

<sup>148</sup> Alors que le projet initial avec l'URCA portait sur un triple parcours permettant aux étudiants du CNAC de valider parallèlement à leur DNSP, une licence en art et une licence STAPS, cette dernière y a renoncé en 2021 en limitant le partenariat à un double parcours de licence Arts, lettres, langues, sciences humaines mention « arts du spectacle ».

bâtiments adjacents. Le bail emphytéotique en cours, signé pour une durée de 50 ans, moyennant une redevance annuelle de 100 euros, a pris effet le 1<sup>er</sup> avril 2012.

Le ministère a souhaité étendre les installations du CNAC grâce à un ensemble immobilier secondaire, dit « La Marnaise »<sup>149</sup>, qui a été mis à disposition à titre gratuit à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2007 par l'État<sup>150</sup> pour une durée de 9 ans. L'aménagement du site des silos a fait ensuite l'objet d'une nouvelle opération de travaux<sup>151</sup> sous la maîtrise d'ouvrage de l'opérateur du patrimoine et des projets immobiliers de la culture (OPPIC), pour un montant non négligeable : il s'est élevé à 8 488 681 € (études préalables comprises). Cette mise à disposition a été renouvelée pour la même durée à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2016 (jusqu'au 31 décembre 2024).

L'ouverture du site de la Marnaise en 2015 a considérablement augmenté les surfaces et les équipements mis à la disposition du CNAC aux fins d'étendre ses installations et ses activités : le CNAC dispose à l'heure actuelle, de locaux représentant plus de 10 500 m<sup>2</sup> de SHON<sup>152</sup>. On note que l'enveloppe d'investissement allouée par l'État n'a pas été réévaluée.

Divers travaux ont été engagés pour des montants significatifs comme le montrent les tableaux en annexe n°18. Ces coûts (aménagement et utilisation courante) s'ajoutent aux coûts initiaux de construction.

Le CNAC porte depuis plusieurs années une demande d'augmentation de sa dotation annuelle pour entretenir des locaux spacieux. Il semble néanmoins qu'avec le budget alloué à l'organisme aujourd'hui (notamment issu des crédits du plan de relance à hauteur d'un million d'euros<sup>153</sup>), l'intégralité de ses missions peut être couverte sans difficultés particulières.

Des aides ponctuelles complètent d'ailleurs la dotation annuelle en investissement pour la réalisation de travaux ou opérations bien précises, telle que la subvention exceptionnelle de 47 k€ attribuée en 2019 pour la modernisation d'installations électriques sur le site de la Marnaise. L'ensemble de ces aides représente un effort financier significatif de l'État pour des locaux qu'il s'agit d'utiliser et d'optimiser au mieux, sans quoi cet investissement non négligeable ne serait pas justifié.

### 3.1.2.2 Une stratégie immobilière décousue en l'absence de schéma prévisionnel

Un schéma prévisionnel de stratégie immobilière (SPSI) a permis de décrire sur la période 2011-2012 le parc immobilier du CNAC, le projet d'aménagement de l'ensemble immobilier de la Marnaise et a analysé les enjeux de la restructuration/extension des bâtiments et des surfaces occupées ainsi que des bâtiments à construire (13 logements étudiants qui

---

<sup>149</sup> Constitué d'un pavillon, le bâtiment « silos rousseau », le bâtiment de stockage « hangar nord », des logements et le bâtiment « atelier sud »

<sup>150</sup> L'État l'a acquis le 16 juillet 2006, à la coopérative « La Marnaise ». Cet ensemble de plus de 20 000 m<sup>2</sup> est implanté entre le canal latéral à la Marne et l'avenue du Général Leclerc à Châlons en Champagne.

<sup>151</sup> Deux phases d'aménagement ont été réalisées, l'une avant l'implantation du CNAC, la seconde, en vue de l'usage des bâtiments par le CNAC.

<sup>152</sup> SHON : surface hors œuvre nette.

<sup>153</sup> Cf. *supra* § 2.2.2.

s'ajoutaient aux 12 chambres présentes dans les deux pavillons présents dans le site historique, soit 25 logements au total).

Entre 2013 et 2017, on déplore en revanche l'absence de SPSI, alors qu'une obligation était faite aux opérateurs de l'État d'établir de nouveaux schémas pluriannuels de stratégie immobilière<sup>154</sup>. Or, des travaux conséquents ont été réalisés de 2013 à 2017 pour un coût total de 316 388 € (102 892 € en 2015 et 213 496 € en 2016). Le fait que la tutelle ne l'ait pas demandé constitue une défaillance.

Sur la période suivante, 2018-2022, un SPSI a été mis en place et transmis, comme il se doit, pour avis à la direction de l'immobilier et de l'État (DIE) le 11 janvier 2019. Cette dernière a rendu son avis le 3 mai 2019 en relevant les enjeux d'adaptabilité des bâtiments à l'évolution des activités du CNAC, la difficulté de programmer les financements correspondants et la nécessité de s'assurer de la bonne couverture des obligations réglementaires du propriétaire (l'État et la Ville).

Ce SPSI prévoyait des travaux qui n'ont pas été réalisés en 2016, faute de crédits d'investissements suffisants. Il comportait d'autres projets tels que l'ouverture au public d'une salle de médiation culturelle ainsi que la relocalisation des ateliers de production ; il s'agissait d'accueillir le pôle Furies/Le Palc sur le site de la Marnaise. Ce projet n'a pas abouti à ce jour, révélant un manque de cohérence de la politique culturelle autour du cirque au niveau local.

Certains investissements majeurs réalisés entre 2012 et 2022 ont en revanche permis de compléter la pratique pédagogique du CNAC. Ainsi de la « boîte noire », équipement destiné à l'enseignement de la « magie nouvelle ». Depuis la création par le CNAC d'une formation professionnelle dans cette discipline en 2007, près de 200 artistes y ont été formés<sup>155</sup>.

### 3.1.2.3 Des projets d'aménagement dont la pertinence reste à évaluer

Après l'arrivée de la nouvelle direction en 2022 et la mise en œuvre de son projet d'établissement, un plan global de travaux a été présentée lors du directoire du 23 mai 2023<sup>156</sup>.

Ce projet de travaux d'aménagement, au montant total estimé à 1 762 243 € TTC, comprend notamment la transformation de l'identité visuelle extérieure du CNAC (116 345 €), la création de nouveaux bureaux pour le pôle formation à la Marnaise (136 104 €) ; la rénovation du bâtiment central de la Marnaise (826 943 €) ; le transfert du centre de ressources vers la Marnaise (291 868 €) ; l'aménagement d'un espace d'accueil du cirque historique (265 503 €).

Devant les questions de la Cour sur certaines actions projetées, aux coûts importants, le CNAC a indiqué partager ces interrogations sur la pertinence et l'urgence de ces travaux.

---

<sup>154</sup> Circulaire n°5888/G du Premier ministre du 19 septembre 2016.

<sup>155</sup> Cette formation s'appuie sur le fonds « magie » du centre de ressources du CNAC, composé d'environ 900 ouvrages dont la plupart sont rares et la boîte noire, salle de travail dédiée à la magie.

<sup>156</sup> Ce projet de travaux d'aménagement comprend la transformation de l'identité visuelle extérieure du CNAC, son ouverture avec la création d'une voie de circulation piétonne traversante sous la départementale, le déplacement de son entrée principale, la création de nouveaux bureaux pour le pôle formation à la Marnaise, la rénovation du bâtiment principale du site de la Marnaise, le transfert du centre de ressources et l'aménagement d'un espace d'accueil du cirque historique.

### 3.1.3 Une nécessaire mise en cohérence des stratégies locales et nationales dans « la stratégie cirque 2030 »

La ville de Châlons-en-Champagne est à l'origine du manifeste circassien – stratégie 2030, dont l'objectif est de renforcer une nouvelle identité culturelle de la ville autour du cirque contemporain. Ce projet<sup>157</sup> a pour ambition de concentrer dans la commune un écosystème autour du cirque qui comprendrait :

- un musée du cirque ;
- une fabrique des agrès du cirque ;
- un centre de stockage d'agrès et de chapiteaux ;
- un festival mondial des grandes écoles de cirque ;
- le développement du cirque amateur ;
- mais également un cycle de formation complet.

Cette ambition empiète partiellement sur les missions dévolues au CNAC dans la mesure où ce projet inclue et prolonge certaines actions qui constituent le cœur des missions du CNAC en matière de formation et de recherche. Il a le mérite d'intégrer néanmoins le projet d'aménagement porté par la nouvelle direction du CNAC qui vise à rendre accessible depuis la voie publique le site de la Marnaise afin de renforcer la visibilité et d'améliorer l'accès des locaux de l'établissement.

Les élus locaux envisagent de financer les travaux relatifs à la porte d'entrée du cirque historique<sup>158</sup> et la nouvelle rue à créer. Néanmoins, la ville poursuit un autre objectif dans le cadre de son projet global. Elle souhaite créer un autre lieu qui serait un musée des arts du cirque, au sein d'un bâtiment qui accueillerait également le lieu de production/création du Palc, lesquels constitueraient « la Cité du cirque » au sein d'un bâtiment unique inclus dans le projet urbain de Chanzy. Ce nouvel ensemble accueillerait par ailleurs les services de la ville et de la communauté d'agglomération de Châlons-en-Champagne.

Le projet prévoit au sein de cette cité un espace de représentation pour des spectacles d'une jauge inférieure à 200 spectateurs et ambitionne de promouvoir le cirque dans toutes ses « créations possibles : le frontal à la Comète<sup>159</sup>, le circulaire dans le cirque historique ou sous chapiteaux et l'espace public via *Furies* ».

Par conséquent, il est bien envisagé de créer deux lieux pour le cirque à Châlons-en-Champagne, l'un à Chanzy et l'autre dans les locaux du CNAC. Ce projet ambitieux n'est pas sans susciter quelques interrogations, notamment en termes de risque de dispersion du public, voire de concurrence entre les deux sites. En effet, le CNAC accueille aujourd'hui au sein du cirque historique huit représentations du spectacle de sortie des promotions, cinq représentations des Échappées et d'autres spectacles.

Le projet d'aménagement du site Chanzy a un coût estimé à 60 M€. Lancé en 2021, le chantier a d'ores et déjà bien avancé au jour du dépôt du présent rapport : plusieurs services et

---

<sup>157</sup> Cf. annexe n°20

<sup>158</sup> À hauteur de 214 k€ mentionnés dans le projet stratégie cirque 2030.

<sup>159</sup> Scène nationale de Châlons-en-Champagne.

opérateurs de l'État s'y sont installés (Finances publiques, ministère de l'Intérieur, INRAP), des services de la ville le seront prochainement.

Concomitamment au contrôle de la Cour, à partir de l'automne 2023, le ministère de la culture (DGCA et DRAC) et les collectivités territoriales ont commencé à réunir des groupes de travail sur le projet de construction d'une cité du cirque à Châlons-en-Champagne. Ils concernent la gouvernance, les bâtiments, la communauté de travail et le marketing, la place de l'artiste, la pratique du cirque sur le territoire et les festivals. Cette démarche est pilotée par la mairie de Châlons-en-Champagne, ce qui n'empêche qu'un suivi vigilant de ce projet par le ministère et les services préfectoraux demeure nécessaire.

## **3.2 Un accompagnement par le ministère à renforcer**

Le ministère de la culture s'est jusqu'à présent insuffisamment mobilisé sur le suivi du contrat d'objectifs et de performance, ainsi que sur un certain nombre d'enjeux importants, sur lesquels des choix sont à opérer.

### **3.2.1 Des résultats des contrats d'objectifs et de performance (COP) à suivre avec plus de rigueur**

Le ministère joue son rôle de tutelle lorsqu'il évalue *a posteriori* la manière dont l'établissement s'acquitte de ses obligations à travers le suivi annuel des résultats obtenus dans le cadre de contrats d'objectifs et de performance (COP). Dans la période sous revue, seuls deux COP ont été conclus et ont porté, le premier, sur la période 2017-2019 et le second, sur la période 2020-2024. Lors des années 2012 à 2017, aucun COP n'avait été mis en place.

Comme cela a été rappelé dans plusieurs réunions de directoire, notamment par des chargés de mission « arts du cirque » à la direction générale de la création artistique (DGCA), l'établissement de tels documents stratégiques revêt une grande importance car la contractualisation permet de consolider la relation et la qualité du dialogue entre l'établissement et le ministère. Ces contrats sont assortis d'indicateurs quantitatifs et qualitatifs.

#### **3.2.1.1 Un premier COP aux résultats plus ou moins satisfaisants selon les objectifs**

Le premier contrat de performance du CNAC pour la période 2017-2019 a été adopté lors du directoire du 7 décembre 2016 et les indicateurs ont été mis à jour annuellement. Cela fut notamment le cas lors de la réunion du directoire du 17 mai 2018. Le secrétaire général alors en fonctions fit en lien avec le ministère, une évaluation du contrat de performance au titre de l'année 2017. Des explications circonstanciées relatives aux indicateurs ont été données et les résultats ont été atteints pour 2017 ainsi qu'en 2018 pour une partie d'entre eux. S'agissant de l'année 2019, comme le montre le tableau *infra*, hormis l'indicateur relatif à la part des ressources propres, aucun résultat n'a été communiqué, ce qui pose problème.

Tableau n° 12 : Résultats en 2019 du contrat d'objectifs et de performance 2017-2019

| Objectifs                                                                                                                                                       | Indicateurs                                                                          | Cible 2019     | Résultat 2019 |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------|----------------|---------------|
| <i>Mettre en œuvre la formation continue du Diplôme d'État (D.E.) cirque.</i>                                                                                   | État d'avancement de la mise en œuvre du D.E. cirque                                 | À atteindre    | nc            |
| <i>Approfondir et rendre lisible l'axe de la recherche et développer un nouveau cycle d'enseignement</i>                                                        | Nombre de journées d'études et de colloques/an                                       | 5              | nc            |
|                                                                                                                                                                 | Nombre de publications/an                                                            | 5              | nc            |
|                                                                                                                                                                 | Nombre de chercheurs et professionnels accueillis                                    | ≥ 7            | nc            |
|                                                                                                                                                                 | Nombre de laboratoires et <i>work shop</i>                                           | ≥ 8            | nc            |
|                                                                                                                                                                 | Réaliser une maquette pédagogique pour le Master en dramaturgie                      | À atteindre    | nc            |
|                                                                                                                                                                 | Nombre de professionnels accueillis                                                  | ≥ 95           | nc            |
| <i>Poursuivre les échanges et les partenariats internationaux y compris dans la mise en place de cursus croisés et de mobilité des enseignants et étudiants</i> | Nombre de mobilités internationales personnels et étudiants                          | ≥ 17           | nc            |
|                                                                                                                                                                 | Nombre d'étudiants étrangers accueillis en formation et en échange                   | ≥ 20           | nc            |
| <i>Poursuivre le suivi de l'insertion professionnelle des étudiants, son analyse, ainsi que le suivi statistique</i>                                            | Taux d'insertion professionnelle des diplômés à 1 an                                 | 100 %          | nc            |
|                                                                                                                                                                 | Taux d'insertion des diplômés à 3 ans                                                | 100 %          | nc            |
|                                                                                                                                                                 | Nombre d'étudiants diplômés bénéficiant de l'aide à l'insertion                      | ≥ 10           | nc            |
|                                                                                                                                                                 | Nombre de résidences en milieu scolaire et de compagnonnages                         | ≥ 9            | nc            |
| <i>Conforter la priorité politique accordée par le ministère de la culture à l'éducation artistique et culturelle</i>                                           | Nombre de partenariats menés avec les établissements scolaires                       | ≥ 12           | nc            |
| <i>Renforcer l'influence nationale et internationale du CNAC par le développement de collaborations avec les acteurs de la profession</i>                       | Nombre de partenariats avec les acteurs nationaux (conclusion d'une convention)      | ≥ 13           | nc            |
|                                                                                                                                                                 | Nombre de partenariats menés avec les structures culturelles sur la Région Grand Est | ≥ 20           | nc            |
|                                                                                                                                                                 | Nombre de partenariats menés avec les établissements d'enseignement supérieur        | ≥ 23           | nc            |
| <i>Part des ressources propres (hors Etat) par rapport aux ressources totales de l'établissement</i>                                                            | Optimiser la gestion de l'établissement grâce au renforcement des ressources propres | 21 %           | 21,94 %       |
| <i>Définir un plan d'action permettant le développement des ressources propres</i>                                                                              | Définition de plan d'actions                                                         | À atteindre    | nc            |
|                                                                                                                                                                 | Application de ce plan d'actions                                                     | À atteindre    | nc            |
| <i>Sécuriser l'établissement par la réalisation de la cartographie des risques et la mise en œuvre d'un plan d'actions</i>                                      | Définition et évaluation des risques                                                 | À atteindre    | nc            |
|                                                                                                                                                                 | Définition du plan d'actions afin de répondre aux risques identifiés                 | nc             | nc            |
|                                                                                                                                                                 | Application de ce plan d'actions                                                     | À atteindre    | nc            |
|                                                                                                                                                                 | Niveau de mise en œuvre du plan d'actions en %                                       | 100%           | nc            |
| <i>Niveau de parité homme/femme</i>                                                                                                                             | Parité homme/femme dans les enseignants vacataires                                   | 60 % H/ 40 % F | nc            |
|                                                                                                                                                                 | Parité homme/femme dans les jurys                                                    | 60 % H/ 40 % F | nc            |
|                                                                                                                                                                 | Parité homme/femme dans le directoire                                                | 50 % H/ 50 % F | nc            |
| <i>Finaliser les travaux du site dit de la Marnaise situé avenue du Maréchal Leclerc à Châlons-en-Champagne afin de rendre l'utilisation de ce site pérenne</i> | Construction de l'atelier                                                            | À atteindre    | nc            |
|                                                                                                                                                                 | Déménagement de l'atelier                                                            | À atteindre    | nc            |

Source : CNAC.

### 3.2.1.2 De premiers résultats en demi-teinte pour le COP en cours

Le nouveau contrat d'objectif et de performance a été conclu pour la période 2020-2024. Les indicateurs, mis à jour annuellement, permettent de mesurer le chemin parcouru par l'organisme dans la période récente. C'est lors de la réunion du directoire en date du 2 décembre 2020 que les axes du COP 2020-2024 ont été présentés.

Le document a été validé en lien avec la tutelle directe mais aussi avec la délégation au théâtre et aux arts associés, l'inspection théâtre et la DRAC. La version finalisée a été présentée à la direction générale de la création artistique avant d'être présentée au directoire.

Le COP présente cinq grands axes stratégiques avec le détail des différentes actions et un tableau synthétique qui reprend les différents indicateurs définis pour chacun des objectifs à atteindre. La réunion du directoire en date du 23 mai 2023 a permis de faire un point d'avancement sur la rédaction d'un nouveau COP. Lors de l'exercice 2022, l'atteinte des objectifs a été rendue plus difficile que les années précédentes notamment en raison de changements des chefs de service dont le recrutement a été long.

Si quelques réussites doivent être soulignées, comme l'élaboration d'une véritable cartographie des risques, les résultats atteints sur la période couverte par le COP apparaissent en demi-teinte sur bien d'autres aspects :

- l'objectif d'ouverture de la formation initiale au diplôme d'État de professeur de cirque n'a pas été atteint, dans le contexte d'une filière de formation encore trop jeune. Le nombre d'inscrits aux formations techniques a été plus faible que les indicateurs fixés, en particulier en raison du contexte de la crise Covid ;
- le renforcement du rôle du CNAC comme pôle scientifique, d'expertise et de recherche ;
- le plan d'action en faveur du développement durable n'a toujours pas été mis en œuvre ;
- le développement des ressources propres (cf. *supra*).

Ces points de fragilité semblent avoir été perçus par l'actuelle direction qui prépare actuellement le nouveau COP, en lien avec la tutelle.

### 3.2.1.3 Un nouveau COP couvrant la période 2023-2027 en appui de la feuille de route stratégique

Le nouveau COP 2023-2027 a été validé par la tutelle et approuvé lors du directoire du 29 novembre 2023. Ce document identifie ce qui constitue du point de vue de l'organisme ses points de faiblesse :

- le fait que les locaux soient implantés en dehors d'une grande métropole est considéré comme un frein « *à l'attractivité du projet pour les étudiants (difficulté d'accès aux réseaux professionnels et à l'activité culturelle) comme pour les salariées (attractivité du territoire)* » ;
- l'histoire et la succession des modes de gouvernance, qui auraient eu « *pour conséquences, en interne, un poids des habitudes, une résistance au changement, et parfois une perte de sens par rapport aux missions du CNAC* » ;



- le renouvellement de l'équipe pédagogique permanente par des intervenants artistes qui « *déstabilise un mode de fonctionnement et un modèle économique* » ;
- Le vieillissement d'une partie des équipes (peu de possibilité de transition de carrière vers d'autres établissements pour les salarié.es du CNAC sur le territoire).

Le nouveau COP est plus resserré que les précédents, en cohérence avec la lettre de mission donnée par la ministre de la culture à la nouvelle directrice générale, autour de trois axes qui sont :

- positionner les missions d'enseignement au cœur du projet d'établissement et créer des synergies internes afin qu'elles définissent et nourrissent les autres activités ;
- renforcer l'ouverture et le rayonnement du CNAC. Affirmer son rôle comme acteur du cirque contemporain en France et à l'international ;
- faire du CNAC un acteur exemplaire dans son management et dans la mise en œuvre d'un projet d'établissement partagé et durable.

Dans le contexte de montée en puissance du rôle de la municipalité de Châlons-en-Champagne dans le domaine des arts du cirque, la nécessité pour le CNAC de mener avec détermination sa propre feuille de route est cruciale. Il convient dans cette perspective que le nouveau COP soit suivi en tout cas avec plus de rigueur par la tutelle que les précédents n'ont pu l'être dans la période sous revue.

### 3.2.2 Une réflexion à mener sur le choix d'une gouvernance adaptée

#### 3.2.2.1 Un statut provisoire d'association qui perdure

Les statuts du CNAC sont approuvés à la fois par le directoire du CNAC<sup>160</sup> et par le ministre chargé de la culture<sup>161</sup>. Ils prévoient depuis leur origine l'évolution de l'association en établissement public (sans qu'en soit précisée la nature : établissement public à caractère administratif, établissement à caractère industriel et commercial ou encore en établissement public de coopération culturelle). Le Conseil économique et social s'est prononcé dès 1998<sup>162</sup> en faveur de cette évolution du statut du CNAC. En 1999, le Sénat réclamait l'évaluation des activités et du rôle du CNAC par l'inspection générale des affaires culturelles et l'inspection de la création et des enseignements artistiques<sup>163</sup>.

---

<sup>160</sup> La composition du directoire est présentée en annexe n°19.

<sup>161</sup> Deux représentants du ministère de la culture sont droit (parmi les sept membres de droit du directoire). La tutelle désigne également quatre personnalités qualifiées parmi les 11 membres associés du directoire.

<sup>162</sup> Avis du 8 juillet 1998 relatif aux « arts de la piste » qualifiait le CNAC d'« école supérieure de prestige » qui « permet et encourage l'éclosion de jeunes talents pour en faire de vrais professionnels » et dont « la réputation de ses formations supérieures a franchi nos frontières et ses anciens élèves se produisent dans de nombreux cirques français et étrangers », a exprimé le souhait « que le statut associatif du CNAC soit remplacé par celui d'établissement public, ainsi qu'envisagé dans son statut ».

<sup>163</sup> Réponse du Sénat du 4 mars 1999 à la question n° 12753 publiée le 10 décembre 1998.

Lors d'une réunion du directoire en 2012<sup>164</sup>, sur la question de la transformation du CNAC en établissement public de coopération culturelle (EPCC), la tutelle a répondu qu'il « *y aura vraisemblablement une réflexion ultérieure sur les statuts* »<sup>165</sup>. En 2014<sup>166</sup>, à la question « *quel est l'avantage de ne pas être en EPCC ?* », la tutelle a répondu « *qu'au regard des fonctions professionnelles portées par le CNAC, le devenir de ce dernier s'orienterait vers un EPA*<sup>167</sup> ». En 2017<sup>168</sup>, l'évolution des statuts du CNAC est à nouveau évoquée par la tutelle qui indique que, dans le cadre de la refonte des statuts, une étude juridique approfondie doit être engagée pour établir ce qui serait « *le plus avantageux* » pour le CNAC. Depuis, bien que modifiés le 6 juillet 2020, les statuts du CNAC mentionnent toujours dans leur article 1<sup>er</sup>, une prochaine « *transformation en établissement public* ».

Si le statut associatif actuel devait être maintenu, il faudrait au minimum préciser dans les statuts, d'une part, le rôle de ses instances et, d'autre part, l'assujettissement du CNAC à la réglementation sur les marchés publics.

Sur ce point, la tutelle indique qu'au regard des missions actuelles du CNAC, le statut d'association lui semble adapté et qu'elle souhaite engager en priorité avec ce dernier, une révision de ses statuts afin notamment, de prendre en compte l'instauration d'un comité de direction depuis l'arrivée de la nouvelle directrice.

### 3.2.2.2 Un directoire à resserrer

Le CNAC est aujourd'hui administré par un directoire réunissant des membres de droit, des membres associés et des membres observateurs.

Les membres associés proviennent d'instances représentatives de la profession, de réseaux d'enseignement des arts du cirque, d'établissements partenaires du CNAC ou œuvrant dans le domaine du spectacle vivant. Ils comptent également quatre personnalités qualifiées (deux femmes et deux hommes) désignées par le ministre de la culture, parmi lesquelles figure au moins un ancien diplômé du CNAC. Le président du directoire est élu parmi ces personnalités qualifiées sur proposition du ministre de la culture.

L'exhaustivité des acteurs institutionnels, politiques, syndicaux et artistiques du secteur siégeant dans l'instance, au nombre de dix-huit, dont pas moins de sept représentants des syndicats et du monde professionnel, s'inscrit dans la tradition d'une « *maison* » qui se veut ouverte à tous. Il ressort de l'analyse des directoires, que la tutelle assiste régulièrement à ces derniers<sup>169</sup>. La représentation du personnel et des étudiants est assurée par deux délégués du personnel élus ou leurs suppléants, et par les représentants des étudiants élus en début d'année pour chaque promotion.

---

<sup>164</sup> Directoire du 15 juin 2012.

<sup>165</sup> La priorité mentionnée de la tutelle lors de ce directoire étant « *à court et à moyen termes de reconstituer une filière entre Rosny et Châlons de haute qualité, efficace et reconnue* ».

<sup>166</sup> Directoire du 10 décembre 2014.

<sup>167</sup> Établissement public administratif.

<sup>168</sup> Directoire du 6 décembre 2017.

<sup>169</sup> Cf. Annexe n°19. La présence est en moyenne de 89 % sur toute la période.

Un directoire plus resserré et intégrant les partenaires universitaires, en prise directe avec le projet d'établissement, pourrait permettre à l'instance de gagner en efficacité décisionnelle. Le directoire se réunit au minimum deux fois par an<sup>170</sup>.

### 3.2.2.3 La durée du mandat du directeur général à limiter

Sous réserve de l'agrément du ministre de la culture, le directoire nomme un directeur qui reçoit du président les pouvoirs nécessaires à l'exercice de ses fonctions. Le directeur détermine et anime la politique pédagogique, artistique et culturelle de l'association conformément aux orientations fixées par le directoire. Il est responsable de la politique de l'association en matière de ressources humaines, signe les contrats et conventions en dehors des actes incombant au président, élabore et fait exécuter le budget soumis à l'approbation du directoire, exécute les dépenses courantes dans la limite d'un montant fixé par le directoire et est responsable de la discipline, de l'hygiène et de la sécurité. Il élabore le règlement intérieur et le soumet à l'approbation du directoire.

L'ancien directeur général est resté en poste plus de 9 ans. Lors du directoire 2 décembre 2020, celui-ci a confirmé son souhait de partir. Il *« confirme qu'il a pris sa décision. »* Il dit *« s'interroger sur l'absence de durée de mandat pour les postes de direction. Il estime qu'après l'équivalent de trois mandats il serait nécessaire de passer la main. Il lui semble, à titre personnel, que le CNAC fonctionne bien et qu'il ne sera pas nécessaire de prévoir des transformations importantes. »*

La question de la durée du mandat n'a été posée en directoire qu'au moment du départ à la retraite de l'ancien directeur général (DG), celui-ci se disant, après neuf ans passés à ce poste, que ce mandat se sera peut-être étalé sur une durée trop longue. La tutelle devrait mettre en place des jalons dans le mandat du DG qui doit pouvoir être renouvelé à intervalles réguliers (tous les trois ans par exemple) afin de permettre une adéquation constante entre les instructions de la tutelle, le suivi des actions menées et les résultats réellement atteints par la direction.

---

<sup>170</sup> Il prend ses décisions à la majorité absolue des voix des membres présents ou représentés. Il est investi de tous les pouvoirs, autres que ceux réservés au président, à savoir : approbation du règlement intérieur, convention d'entreprise, règlements en matière d'hygiène et sécurité, règlements relatifs aux études, conventions liant l'association. Il définit et approuve les grandes orientations pédagogiques en matière de formation initiale ou continue, ainsi que les orientations artistiques et culturelles, et en contrôle la bonne exécution. Il est décisionnaire en matière financière et budgétaire et approuve les comptes clos, les budgets prévisionnels et rectifiés ; il s'assure de la régularité des comptes en nommant un commissaire aux comptes ; il arrête le règlement financier et comptable. Il est, enfin, seul compétent en matière de politique immobilière (acquisitions, échanges, aliénations).

**Recommandation n° 4.** (ministère de la culture) : Mettre en place, dès 2024, un mécanisme de renouvellement du mandat de directeur général ou directrice générale.

### 3.2.2.4 Une gouvernance à renforcer

Bien que les statuts prévoient la nomination d'un comité technique voué à assister le directoire « *dans l'analyse et la mise en œuvre des projets pédagogiques* », cette instance n'a jamais été mise en place. Les travaux relatifs au projet pédagogique sont aujourd'hui menés lors des séances du directoire, notamment à travers l'analyse du programme d'activité présenté chaque année au mois de décembre.

Aujourd'hui, il manque clairement au CNAC un conseil dédié aux questions scientifiques artistiques et pédagogiques, comité qui devrait être articulé avec les départements de formation et le centre de ressources et de recherche. Un comité de direction (Codir) regroupant les responsables des activités a été créé pour accompagner les décisions stratégiques de la direction générale. Le Codir est désormais un acteur central de la gouvernance. Ses membres sont des relais auprès des services et des salariés pour accompagner les évolutions stratégiques. Ce comité paraît indispensable à la bonne marche d'un établissement comme le CNAC, lequel a sans doute manqué dans la période précédente.

Les réflexions menées par la nouvelle direction vont dans le bon sens. Il convient à présent que la directrice générale arrivée début 2022 formalise ces idées et les mette en œuvre. Le ministère a, quant à lui, un rôle important à jouer et doit occuper pleinement sa place de tutelle dans la transformation managériale et/ou statutaire de l'organisme.

### 3.2.2.5 Une application des règles de la commande publique à prévoir

Cette question est liée à celle du statut. En tant qu'association, le CNAC est une personne de droit privé. Néanmoins, cette association, opérateur du ministère de la culture, aurait dû être, depuis le départ, soumise aux règles de la commande publique<sup>171</sup>.

L'article L. 1211-1 du code de la commande publique, qui liste les pouvoirs adjudicateurs<sup>172</sup>, dispose que sont des pouvoirs adjudicateurs, les personnes morales de droit privé qui ont été créées pour satisfaire spécifiquement des besoins d'intérêt général ayant un caractère autre qu'industriel ou commercial, dont soit, l'activité est financée majoritairement

---

<sup>171</sup> Le CNAC aurait dû à *minima* être soumis à l'ordonnance du 6 juin 2005 relative aux marchés passés par certaines personnes publiques ou privées non soumises au code des marchés publics, jusqu'au 31 mars 2016 (cette ordonnance ayant été abrogée à compter du 1<sup>er</sup> avril 2016 par l'ordonnance n° 2015-899 du 23 juillet 2015 relative aux marchés publics qui soumet au même texte, les pouvoirs adjudicateurs soumis au code des marchés publics et ceux soumis à l'ordonnance du 6 juin 2005).

<sup>172</sup> Un pouvoir adjudicateur étant un acheteur public ou privé entrant dans le champ du code de la commande publique.

par un pouvoir adjudicateur, soit la gestion est soumise à un contrôle par un pouvoir adjudicateur, soit l'organe d'administration est composé de membres dont plus de la moitié est désignée par un pouvoir adjudicateur. Le CNAC remplit plusieurs de ces conditions dans la mesure où il a un rôle essentiel dans la politique du ministère de la culture en faveur des arts du cirque. Ces missions constituent pour l'essentiel des besoins d'intérêt général n'ayant pas de caractère industriel et commercial<sup>173</sup> et la jurisprudence du Conseil d'État a admis qu'un organisme privé puisse être chargé d'une mission de service public<sup>174</sup>. Cette possibilité a ainsi conduit à ce que des missions d'intérêt général soit confiées aux associations. La jurisprudence civile a également corroboré ce principe en considérant que les associations qui accomplissent une mission de service public peuvent être considérées comme pouvoirs adjudicateurs en matière de marchés publics<sup>175</sup>.

De surcroît, l'association est majoritairement financée par des subventions publiques, lesquelles représentent en moyenne 81 % des ressources de celles-ci. En outre, la tutelle valide les statuts de l'association, lesquels prévoient que sept membres de droit de son directoire sont des personnes publiques<sup>176</sup>. Ainsi, la condition<sup>177</sup> qui concerne la désignation des membres de son organe d'administration est également remplie puisque les membres du directoire du CNAC sont validés par la DGCA.

De plus, l'association a vocation, selon ses statuts actuels, à devenir un établissement public, soit, une personne morale de droit public et donc un pouvoir adjudicateur soumis au code de la commande publique.

L'application du code de la commande publique ne fait pas de doute en droit.

Or, dans la période sous revue, l'absence de mise en concurrence<sup>178</sup> dans le choix de certains prestataires ou de contrat écrit avec ces derniers (cas de l'expert-comptable, du commissaire aux comptes, ou du cabinet Fidal, prestataire du CNAC durant toute la période sous revue<sup>179</sup>) a eu pour conséquence de créer une relation continue avec ces prestataires, alors que l'application des marchés publics permet une mise en concurrence des opérateurs

---

<sup>173</sup> La grille d'appréciation pour savoir si l'on se trouve en matière de besoins d'intérêt général ayant un caractère autre qu'industriel ou commercial a été donnée par la Cour de justice de l'Union européenne (arrêt du 5 octobre 2017, *LitSpecMet UAB*, affaire C567/15). Cette grille comprend : les circonstances ayant présidé à la création de l'organisme concerné (en l'espèce, le CNAC a été créé en 1985 à l'initiative du ministère de la culture), les conditions dans lesquelles il exerce les activités visent à satisfaire des besoins d'intérêt général (ce qui est le cas pour le CNAC au regard de ses statuts), l'absence de poursuite d'un but lucratif (le statut d'association Loi 1901 le corrobore), ainsi que le financement public éventuel des activités en cause (ce qui est le cas pour le CNAC).

<sup>174</sup> Conseil d'État, arrêt du 13 mai 1938, *Caisse primaire aide et protection*, Lebon 417.

<sup>175</sup> Cour de cassation, chambre commerciale, arrêt du 7 mars 2018.

<sup>176</sup> Cf. annexe n°19.

<sup>177</sup> Qui est une condition alternative à celle d'une activité majoritairement financée par un pouvoir adjudicateur que le CNAC remplit également.

<sup>178</sup> Des commandes régulières ont été passées à des prestataires sur plusieurs années durant la période sous revue, notamment : la société Sauce Cévennes, à laquelle un montant total de 78 138, 80 € a été réglé entre 2012 et 2020 (mais dont il a été indiqué par le CNAC que cette société était le concessionnaire-restaurateur présent à l'espace chapiteau de La Villette où tous les mois de janvier les étudiants du CNAC jouent leur spectacle et prennent leur repas), la société Hervé Thermique à laquelle un montant total de 320 246,47 € a été réglé entre 2015 et 2022, la société Eudonet, à laquelle un montant total de 88 308,53 € a été réglé entre 2013 et 2022 et la société Agnet ménage, à laquelle un montant total de 88 308,53 € a été réglé entre 2016 et 2021.

<sup>179</sup> De 2012 à 2022, un montant total de 48 688,55 € a été versé à ce cabinet de conseil.

économiques et une optimisation des coûts financiers. La tutelle aurait dû mettre fin à cette situation depuis plusieurs années. Il importe aujourd'hui que les textes soient appliqués.

Le CNAC s'est engagé dès 2024 auprès de sa tutelle, à se conformer aux règles applicables dans les meilleurs délais et s'est d'ores et déjà rapproché de l'union des groupements d'achats publics (UGAP) afin d'adhérer aux conventions interministérielles auxquelles il peut s'associer en tant qu'opérateur de l'État.

### 3.2.3 Un positionnement du CNAC à préciser par la tutelle au sein d'un politique de la filière cirque à structurer

La politique publique de développement des arts du cirque est relativement jeune : en tant que telle, elle n'a qu'une quarantaine d'années, marquées en 2001 par l'année des arts du cirque et en 2010 par la création des pôles nationaux des arts du cirque.

Au total, l'État finance le secteur du cirque à hauteur de près de 16 M€<sup>180</sup>. Le recul manque par rapport à d'autres politiques publiques dans le domaine de la culture, qui sont quant à elles ancrées dans une longue histoire administrative et institutionnelle. Cependant, le CNAC arrive aujourd'hui à une phase de maturité qui lui permet de consolider son projet singulier.

De nombreux facteurs, comme l'internationalisation, la transition numérique et énergétique, imposent aujourd'hui à tous les établissements d'enseignement supérieur une plus grande ouverture sur leurs environnements ainsi que d'autres façons de travailler, en lien avec les nouvelles orientations de la politique publique de la création artistique exposées dans le plan « *mieux produire, mieux diffuser* » mis en place par la Direction générale à la création artistique (DGCA). Ce plan prend acte des mutations du secteur en proposant « *une nouvelle écologie de la production et de la diffusion* ».

Un chantier de structuration de la filière cirque est piloté par la délégation au théâtre et arts associés (DTAA) depuis 2018, chantier auquel contribuent les principales associations représentatives du secteur, dont les écoles supérieures. Dans ce cadre, plusieurs enjeux ont été soulevés en 2022 par les représentants de la filière : les spécificités de la diffusion des cirques de création sous chapiteau (cession, autodiffusion, coréalisation), la lutte contre les violences et harcèlement sexuels et sexistes dans le secteur, l'élaboration de nouveaux dispositifs de soutien à la rémunération des artistes en autodiffusion ou cocréation.

Cette volonté de consolider la filière s'accompagne d'une structuration de l'enseignement supérieur culture conduite par la sous-direction des enseignements spécialisés et supérieurs et de la recherche (SDESSR) de la DGCA, dont l'un des axes forts dans le cadre de France 2030 est le développement de l'apprentissage au sein de l'ensemble de l'enseignement supérieur culture, gage d'une meilleure insertion professionnelle des étudiants.

Il importe que la tutelle se positionne sur la question du statut (voir *supra*). Elle doit :

- Accompagner l'établissement et être vigilante s'agissant des implications du projet immobilier de la ville. L'établissement en a besoin. Il est intéressant d'ailleurs de lire dans le projet de COP fourni par la nouvelle direction, que dans la liste des « menaces » auxquelles l'établissement serait confronté, figure « *l'implication et la place du CNAC* »

---

<sup>180</sup> Cf. annexe n°21.

dans le projet « *Châlons-en-Champagne, capitale européenne du cirque* » qui est susceptible de modifier l'utilisation des espaces de travail en lien avec le projet et le plan pluriannuel d'investissement (PPI) du CNAC. La tutelle doit ainsi participer au suivi des deux prestations qui accompagnent le projet châlonnais : celle en charge des ateliers des groupes de travail, et celle d'assistance à maîtrise d'ouvrage dont la mission est d'assurer le montage juridique, financier et RH d'une gouvernance autour du cirque sur le territoire de Châlons-en-Champagne ;

- Participer activement à une démarche de co-construction des politiques entre l'État, les collectivités et les acteurs portant sur le développement des arts du cirque d'un territoire. Ce dialogue qui a débuté depuis le troisième trimestre 2023 a vocation à apporter des analyses identifiant des perspectives d'intérêt général et de service public. Il répond ainsi au triple enjeu d'équité territoriale, de diversité des œuvres et de structuration professionnelle. L'objectif de ces actions est de renforcer encore les liens entre le CNAC et les acteurs locaux que sont la région, le département et la ville de Châlons-en-Champagne, tout en garantissant l'identité du CNAC comme opérateur de l'État ;
- Travailler à l'élaboration d'un SPSI pour une période à venir et au minimum s'intéresser à l'articulation entre les besoins du CNAC et les conséquences du projet municipal précité, ce qui pose la question de la bonne allocation des deniers publics ;
- S'assurer de la soutenabilité financière de l'opérateur qui doit encore construire un modèle économique dynamique et être ainsi en mesure de renforcer ses recettes propres grâce à des leviers déjà cités (augmentation du nombre de spectacles et rehaussement des tarifs de certaines prestations, notamment).

Le rôle de la tutelle s'avère stratégique dans le contexte actuel ; une mobilisation forte des services compétents du ministère est nécessaire pour accompagner au mieux le CNAC.

## CONCLUSION

Berceau du cirque contemporain, le CNAC est aujourd'hui une école reconnue sur le plan national et international pour la qualité de ses formations. Elle dispose de moyens financiers confortables pour assurer ses missions et réaliser les investissements nécessaires à l'accomplissement de celles-ci.

Au-delà des questions liées au statut et à la gouvernance, qui sont des sujets structurants, l'organisme doit être mieux accompagné par sa tutelle en tant qu'opérateur de l'État. Le CNAC a en effet quelques gros chantiers devant lui : il doit notamment mettre en place un modèle économique lui permettant d'être moins dépendant des subventions publiques, clarifier son mode de gouvernance et renforcer ses outils de contrôle interne. Quant à la tutelle, son rôle est de trouver le meilleur statut possible pour le CNAC et de l'accompagner au mieux dans un contexte en pleine mutation, dans le contexte local du projet « *Châlons-en-Champagne, capitale européenne du cirque* » porté par la ville.

Le fort ancrage territorial de l'établissement devrait lui permettre de déployer de nouvelles activités localement, que ce soit en matière d'éducation artistique et culturelle, de médiation, ou de programmations partagées, sans perdre son identité d'opérateur de l'État et en bonne intelligence avec les actions menées par la ville ou la région.



## ANNEXES

|               |                                                                                                          |    |
|---------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Annexe n° 1.  | Bilan de la FTLV .....                                                                                   | 66 |
| Annexe n° 2.  | Écoles de cirque à l'international .....                                                                 | 67 |
| Annexe n° 3.  | Environnement national – Écoles de cirque .....                                                          | 69 |
| Annexe n° 4.  | Coût horaire des stages de la FTLV .....                                                                 | 72 |
| Annexe n° 5.  | Acrobatie équestre .....                                                                                 | 73 |
| Annexe n° 6.  | Évolution du bilan durant la période sous revue .....                                                    | 74 |
| Annexe n° 7.  | Fonds dédiés durant la période sous revue .....                                                          | 76 |
| Annexe n° 8.  | Évolution du compte de résultat .....                                                                    | 77 |
| Annexe n° 9.  | Évolution du poste frais de déplacement/mission .....                                                    | 79 |
| Annexe n° 10. | Évolution du poste frais de réception .....                                                              | 81 |
| Annexe n° 11. | Congés pour événements familiaux .....                                                                   | 82 |
| Annexe n° 12. | Indemnités de licenciement .....                                                                         | 83 |
| Annexe n° 13. | Indemnité de départ à la retraite .....                                                                  | 84 |
| Annexe n° 14. | Entretiens professionnels .....                                                                          | 85 |
| Annexe n° 15. | Logements .....                                                                                          | 86 |
| Annexe n° 16. | Absentéisme .....                                                                                        | 87 |
| Annexe n° 17. | Investissements et entretien du site de La Marnaise .....                                                | 88 |
| Annexe n° 18. | Gouvernance : la composition du directoire, la fréquence de ses<br>réunions et le taux de présence ..... | 90 |
| Annexe n° 19. | Projet Stratégie cirque 2030 .....                                                                       | 91 |
| Annexe n° 20. | Financement du secteur du cirque en 2022 .....                                                           | 94 |

**Annexe n° 1. Bilan de la FTLV****Tableau n° 13 : Bilans – formation continue**

|                | Nombre de formations annulées | Nombre de formations réalisées | Nombre de dossiers déposés | Nombre de stagiaires | Nombre d'heures stagiaires |
|----------------|-------------------------------|--------------------------------|----------------------------|----------------------|----------------------------|
| 2012           | 10                            | 8                              | NC                         | 78                   | 6 559                      |
| 2013           | 9                             | 9                              | NC                         | 78                   | 7 577                      |
| 2014           | 5                             | 11                             | NC                         | 116                  | 9 142                      |
| 2015           | 3                             | 13                             | NC                         | 159                  | 8 385                      |
| 2016           | 6                             | 16                             | NC                         | 186                  | 14 301                     |
| 2017           | 12                            | 12                             | NC                         | 224                  | 5 729                      |
| 2018           | 4                             | 17                             | NC                         | 202                  | 9 758                      |
| 2019           | 3                             | 21                             | 331                        | 277                  | 12 301                     |
| 2020           | 11                            | 11                             | 189                        | 160                  | 6 017                      |
| 2021           | 2                             | 19                             | 306                        | 226                  | 14 759                     |
| 2022           | 8                             | 15                             | 306                        | 218                  | 8 773                      |
| <b>Total</b>   | <b>73</b>                     | <b>152</b>                     | <b>1 132</b>               | <b>1 924</b>         | <b>103 301</b>             |
| <b>Moyenne</b> | <b>6,6</b>                    | <b>13,8</b>                    | <b>283</b>                 | <b>175</b>           | <b>9 391</b>               |

Source : Cour des Comptes, données CNAC

**Tableau n° 14 : Bilan financier de la formation continue**

|                | Produits (en euros) | Charges (en euros) | Résultat (en euros) | % du résultat par rapport au produit | Produits /nombre de stagiaires (en euros) | Produits /nombre d'heures réalisées (en euros) |
|----------------|---------------------|--------------------|---------------------|--------------------------------------|-------------------------------------------|------------------------------------------------|
| 2012           | 114 213             | 184 047            | -69 834             | -61%                                 | 1464,27                                   | 17,41                                          |
| 2013           | 114 740             | 194 201            | -79 461             | -69%                                 | 1471,03                                   | 15,14                                          |
| 2014           | 129 337             | 217 164            | -87 827             | -68%                                 | 1114,97                                   | 14,15                                          |
| 2015           | 127 319             | 251 265            | -123 946            | -97%                                 | 800,75                                    | 15,18                                          |
| 2016           | 299 570             | 419 843            | -120 273            | -40%                                 | 1610,59                                   | 20,95                                          |
| 2017           | 137 372             | 284 838            | -147 466            | -107%                                | 613,27                                    | 23,98                                          |
| 2018           | 182 301             | 331 639            | -149 338            | -82%                                 | 902,48                                    | 18,68                                          |
| 2019           | 189 543             | 318 139            | -128 596            | -68%                                 | 684,27                                    | 15,41                                          |
| 2020           | 101 311             | 287 185            | -185 874            | -183%                                | 633,19                                    | 16,84                                          |
| 2021           | 270 411             | 357 147            | -86 736             | -32%                                 | 1196,51                                   | 18,32                                          |
| 2022           | 148 842             | 300 307            | -151 465            | -102%                                | 682,76                                    | 16,97                                          |
| <b>Total</b>   | <b>1 814 959</b>    | <b>3 145 775</b>   | <b>-1 330 816</b>   | <b>-73%</b>                          | <b>943,33</b>                             | <b>17,57</b>                                   |
| <b>Moyenne</b> | <b>164 996,27</b>   | <b>285 979,55</b>  | <b>-120 983,27</b>  | <b>-73%</b>                          | <b>943,33</b>                             | <b>17,57</b>                                   |

Source : Cour des Comptes, données CNAC

## Annexe n° 2.Écoles de cirque à l'international

Tableau n° 15 : Écoles de cirque à l'international, caractéristiques et coût de leur formation

| Pays             | École                                                         | Diplôme                                                                                              | Nombre moyen de diplômés par an | Age max pour postuler                             | Années d'étude | Coût de la formation                            |
|------------------|---------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------|---------------------------------------------------|----------------|-------------------------------------------------|
| <i>Australie</i> | National Institute of Circus Arts (NICA)                      | Bachelor of Circus Arts                                                                              | 14-18                           | Aucun                                             | 3              | 17 000 \$AUS (10 371 €)                         |
| <i>Belgique</i>  | École supérieure des arts du cirque (ESAC)                    | Bachelier en arts du spectacle et techniques de diffusion et de communication, option Arts du Cirque | 18                              | Aucun, mais recommandé avant 23 ans               | 2              | 175,01 € (les 2 premières années) puis 227,24 € |
| <i>Canada</i>    | École de Cirque de Québec                                     | Diplôme d'études d'établissement en arts du cirque (DEE)                                             | 10                              | Aucun                                             | 3              | 6 586,62 \$ par an                              |
|                  |                                                               | Diplôme d'études collégiales en arts du cirque (DEC)                                                 | 15                              | Aucun                                             | 3              | 223 \$ par semestre                             |
|                  | École nationale de cirque (ENC Montréal)                      | Diplôme d'études d'établissement en arts du cirque (DEE)                                             | 2                               | Aucun                                             | 3              | N.C                                             |
|                  |                                                               | Diplôme d'études collégiales en arts du cirque (DEC)                                                 | 20                              | Aucun                                             | 3              | N.C                                             |
| <i>Finlande</i>  | Turku University of Applied Sciences                          | BA degree in Performing Arts, Circus artist teachers                                                 | 12                              | Aucun                                             | 4              | 11 500 € seulement pour les étudiants non-EU    |
| <i>France</i>    | Académie Fratellini                                           | Diplôme national supérieur professionnel artiste de cirque                                           | 9                               | 29                                                | 3              | 100 €                                           |
|                  | Centre National des Arts du Cirque (CNAC)                     | Diplôme national supérieur professionnel artiste de cirque                                           | 15                              | 25                                                | 3              | 430 € par an                                    |
|                  | CNAC / Académie Fratellini / ENACR                            | Diplôme d'État de Professeur de cirque                                                               | N/A                             | Aucun                                             | 2              | 6 990 €                                         |
|                  | École supérieure des arts du cirque de Toulouse (Ésacto'Lido) | Diplôme national supérieur professionnel artiste de cirque                                           | 12                              | 26                                                | 3              | 262 € par an                                    |
| <i>Italie</i>    | Fondazione Cirko Vertigo                                      | Corso di Laurea Triennale per Artista di Circo contemporaneo                                         | 20                              | Aucun, mais recommandé de s'inscrire avant 27 ans | 3              | N.C                                             |
| <i>Pays-Bas</i>  | Academy of Circus and Performance Art (ACAP)                  | HBO (hoger beroepsonderwijs) – Bachelor diploma of professional education as Circus artist           | 16                              | Aucun                                             | 4              | 11 190 €                                        |
|                  | Codarts Circus Arts                                           | Bachelor of Circus Arts                                                                              | 14-17                           | Aucun, mais recommandé de s'inscrire avant 25 ans | 4              | Entre 2 530 € et 10 206 €                       |
| <i>Espagne</i>   | Centre de les Arts del Circ Rogelio Rivel (CACRR)             | Cicle Formatiu de Grau Superior en Arts del Circ                                                     | 8                               | Aucun                                             | 2              | 3 500 € par an                                  |

| <i>Pays</i>        | <i>École</i>                           | <i>Diplôme</i>                                                               | <i>Nombre moyen de diplômés par an</i> | <i>Age max pour postuler</i> | <i>Années d'étude</i> | <i>Coût de la formation</i>              |
|--------------------|----------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------|------------------------------|-----------------------|------------------------------------------|
| <i>Suède</i>       | Stockholm University of the Arts (SKH) | Bachelor's programme in Circus                                               | 16                                     | Aucun                        | 3                     | 900 SEK (80 €) par an                    |
|                    |                                        | Contemporary Circus Practices – Master                                       | 8                                      | Aucun                        | 2                     |                                          |
| <i>Royaume-Uni</i> | Circomedia                             | Foundation Degree in Contemporary Circus with Physical Theatre               | 25                                     | Aucun                        | 2                     | National Center for Circus Arts (NCCA)   |
|                    |                                        | Bachelor of Arts (Top-Up) Degree in Contemporary Circus and Physical Theatre | 12-18                                  | Aucun                        | 1                     | National Center for Circus Arts (NCCA)   |
|                    |                                        | Masters Degree in Circus Directing                                           | 5-7                                    | Aucun                        | 1                     | National Center for Circus Arts (NCCA)   |
|                    | National Center for Circus Arts (NCCA) | Foundation Degree in Circus art                                              | 20-25                                  | Aucun                        | 2                     | De 9 250 £ à 18 000 £ (étrangers) par an |
|                    |                                        | Bachelor of Arts (Hons) Degree in Circus A                                   | 15-20                                  | Aucun                        | 3                     |                                          |

Source : Cour des Comptes d'après les données de la FEDEC et des sites internet des écoles.

### Annexe n° 3. Environnement national – Écoles de cirque

Carte n° 1 : Implantations des écoles de cirque adhérentes à la FFEC, par fédération régionale



Source : Fédération française des écoles de cirque

Tableau n° 16 : Nombre d'écoles de cirque

| Région               | Nombre d'écoles |
|----------------------|-----------------|
| Grand Est            | 15              |
| <b>Total général</b> | <b>145</b>      |

Source : Fédération française des écoles de cirque – Tableaux régionaux 2019.

Tableau n° 17 : Taille des écoles de cirque (nombre d'élèves)

| Région                | Moins de 50 | Entre 50 et 99 | Entre 100 et 199 | Entre 200 et 399 | 400 et plus | Total général |
|-----------------------|-------------|----------------|------------------|------------------|-------------|---------------|
| Grand Est             | 4 %         | 1 %            | 4 %              | 1 %              | 1 %         | 10,45 %       |
| <b>Total général*</b> | <b>22 %</b> | <b>14 %</b>    | <b>25 %</b>      | <b>26 %</b>      | <b>13 %</b> | <b>100 %</b>  |

Source : Fédération française des écoles de cirque – Tableaux régionaux 2019.

Tableau n° 18 : Agréments

| Région                | Agrément service civique |           | Agrément jeunesse, éducation populaire |           |
|-----------------------|--------------------------|-----------|----------------------------------------|-----------|
|                       | Oui                      | Non       | Oui                                    | Non       |
| Région Grand est      | 10                       | 4         | 4                                      | 10        |
| <b>Total général*</b> | <b>107</b>               | <b>37</b> | <b>46</b>                              | <b>98</b> |

Source : Fédération française des écoles de cirque – Tableaux régionaux 2019.

Tableau n° 19 : Données financières

| Région        | Montant des recettes | % du total général | Moyenne des fonds propres | Moyenne de résultat |
|---------------|----------------------|--------------------|---------------------------|---------------------|
| Aquitaine     | 1 860 653 €          | 6,1 %              | 80 746,17 €               | 11 021,50 €         |
| Atlantique    | 1 775 256 €          | 5,8 %              | 148 949,00 €              | 17 349,50 €         |
| Auvergne      | 294 262 €            | 1 %                | -5 211,00 €               | 65,33 €             |
| Bourgogne     | 811 336 €            | 2,6 %              | 141 778,20 €              | 2 136,00 €          |
| Bretagne      | 1 864 796 €          | 6,1 %              | 20 720,14 €               | 4 452,27 €          |
| Grand-Est     | 2 236 486 €          | 7,3 %              | 39 983,50 €               | -1 656,79 €         |
| Grand-Nord    | 6 372 696 €          | 20,8 %             | 61 755,70 €               | 15 702,92 €         |
| Ile-de-France | 6 234 424 €          | 20,4 %             | 210 576,38 €              | -1 294,38 €         |
| Méditerranée  | 1 519 356 €          | 5 %                | 10 844,44 €               | 529,27 €            |
| Midi-Pyrénées | 1 437 009 €          | 4,7 %              | 67 936,33 €               | -3 581,09 €         |
| Rhône-Alpes   | 3 869 202 €          | 12,6 %             | 36 075,15 €               | 9 054,95 €          |
| Soleil        | 2 184 229 €          | 7,1 %              | 30 135,13 €               | 2 049,56 €          |
| Hors Frac     | 176 189 €            | 0,6 %              | 30 977,00 €               | 25 669,00 €         |
| <b>Total</b>  | <b>30 635 894 €</b>  | <b>100 %</b>       | <b>66 824,82 €</b>        | <b>4 822,09 €</b>   |

Source : Fédération française des écoles de cirque – Tableaux régionaux 2019.

**Tableau n° 20 : Intervention en milieu scolaire**

| <i>Région</i>                | <b>Volume horaire total du projet</b> | <b>Nombre d'élèves touchés</b> |
|------------------------------|---------------------------------------|--------------------------------|
| <i>Grand Est</i>             | 1 919                                 | 4 782                          |
| <b><i>Total général*</i></b> | <b>33 697,95</b>                      | <b>49 641</b>                  |

Source : Fédération française des écoles de cirque – Tableaux régionaux 2019.

\*Parmi les écoles adhérentes à la FFEC ayant répondu

**Annexe n° 4. Coût horaire des stages de la FTLV****Tableau n° 21 : Le coût horaire**

|                                                                                            | Nombre d'heures | Coût (en euros) | Coût horaire (en euros) |
|--------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|-----------------|-------------------------|
| <i>Produire et diffuser un spectacle de cirque</i>                                         | 35              | 630             | 18,00                   |
| <i>Diffuser à l'international des spectacles de cirque</i>                                 | 21              | 380             | 18,10                   |
| <i>Porter un projet artistique</i>                                                         | 35              | 630             | 18,00                   |
| <i>Prendre soin : enjeux de santé dans la pratique du cirque, prévention, récupération</i> | 14              | 290             | 20,71                   |
| <i>Contorsion</i>                                                                          | 30              | 540             | 18,00                   |
| <i>Fil</i>                                                                                 | 30              | 540             | 18,00                   |
| <i>Acrodanse</i>                                                                           | 30              | 540             | 18,00                   |
| <i>Acrodanse, écriture chorégraphique pour l'acrobatie</i>                                 | 30              | 540             | 18,00                   |
| <i>Certificat de qualification professionnelle accrocheur-rigger</i>                       | 175             | 6 100           | 34,86                   |
| <i>Initiation aux techniques d'accroches de cirque (gréeur/gréeuse)</i>                    | 35              | 560             | 16,00                   |
| <i>Maintenance du matériel de cirque</i>                                                   | 28              | 450             | 16,07                   |
| <i>Technicien structures</i>                                                               | 42              | 750             | 17,86                   |
| <i>Technicien de cirque</i>                                                                | 300             | 6 500           | 21,67                   |
| <i>Stages techniques spécialisés - le chapiteau et son aménagement</i>                     | 91              | 2 275           | 25,00                   |
| <i>Stages techniques spécialisés - installation régies son et lumière</i>                  | 84              | 2 100           | 25,00                   |
| <i>Stages techniques spécialisés - agrès de cirque et leurs accroches</i>                  | 125             | 3 125           | 25,00                   |
| <i>Arts du cirque et jeune public</i>                                                      | 14              | 280             | 20,00                   |
| <i>Certificat en dramaturgie circassienne</i>                                              | 103             | 1 600           | 15,53                   |
| <i>Clown, côté piste</i>                                                                   | 143             | 2 200           | 15,38                   |
| <i>Stage - la ville un espace scénique en 3 dimensions</i>                                 | 35              | 1 050           | 30,00                   |
| <i>Magie nouvelle</i>                                                                      | 124             | 2 200           | 17,74                   |
| <i>Construire son projet de médiation culturelle cirque</i>                                | 16              | 290             | 18,13                   |

Source : Cour des Comptes, données CNAC



### **Annexe n° 5. Acrobatie équestre**

Dans son précédent rapport, la Cour avait relevé « *une gabegie de moyens pédagogiques* » en prenant l'exemple de l'acrobatie équestre, dont le coût pour un élève pendant trois ans, reversé par le CNAC au Théâtre Equestre Zingaro, s'élevait de 1991 à 1993 à environ 30 500 € par an, pour une formation à temps partiel. Il y était également indiqué qu'« *une partie de ces versements pourrait s'apparenter à une subvention déguisée à un cirque privé, ce qui n'entre pas dans les missions du CNAC* ».

L'activité équestre avait repris au sein du CNAC en 2003, en optionnel, avec l'usage de trois chevaux. L'un d'entre eux était propriété du CNAC dès 1994. Les deux autres ont été acquis en 2005 et 2011. Avant sa cession, la comptabilisation du cheptel dans les immobilisations n'appelle aucune observation, contrairement à la cession, en 2013, des trois chevaux à Alexis Gruss à titre gratuit, qui a été réalisée au moyen d'un simple document de sortie d'inventaire.

La comptabilisation des autres frais associés à cette activité manque de précision. Ainsi, l'arrêt de l'activité équestre en septembre 2013 a été présenté au directoire de l'association en mai 2013 en raison de son coût (70 000 € par an), coût représentant uniquement deux salariées affectées à cette activité. Les autres frais, reconstitués pour ce contrôle par le CNAC, sont estimés à 50 000 € par an sans indication quant à la prise en compte des charges associées au responsable pédagogique et à la responsable administrative, également responsable administrative des activités éducatives, tous deux affectés à cette formation.

## Annexe n° 6. Évolution du bilan durant la période sous revue

Tableau n° 22 : Le bilan en 2012 et 2022 (en k€)

|                                      | 2012             | 2013             | 2014             | 2015             | 2016             | 2017             | 2018             | 2019             | 2020             | 2021             | 2022             |
|--------------------------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|
| <b>Actif</b>                         |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |
| <i>Immobilisations incorporelles</i> | 17 886           | 25 546           | 15 058           | 24 009           | 11 169           | 5 545            | 1 994            | 24 364           | 17 929           | 10 620           | 4 502            |
| <i>Immobilisations corporelles</i>   | 762 930          | 778 137          | 688 897          | 809 750          | 875 193          | 863 897          | 748 767          | 828 757          | 684 044          | 637 126          | 556 231          |
| <b>Immobilisations en cours</b>      | <b>23 107</b>    | <b>0</b>         | <b>0</b>         | <b>20 087</b>    | <b>52 220</b>    | <b>0</b>         | <b>4 200</b>     | <b>0</b>         | <b>0</b>         | <b>81 660</b>    | <b>1 023 390</b> |
| <i>Immobilisations financières</i>   | 8 490            | 12 476           | 5 292            | 4 109            | 2 925            | 1 742            | 1 159            | 1 177            | 1 194            | 1 212            | 1 231            |
| <b>Total actif immobilisé</b>        | <b>812 413</b>   | <b>816 159</b>   | <b>709 247</b>   | <b>857 955</b>   | <b>941 507</b>   | <b>871 184</b>   | <b>756 120</b>   | <b>854 298</b>   | <b>703 167</b>   | <b>730 618</b>   | <b>1 585 354</b> |
| <i>Stocks</i>                        | 4 744            | 1 216            | 7 485            | 18 567           | 13 849           | 15 910           | 11 182           | 17 608           | 13 178           | 10 581           | 4 320            |
| <i>Créances d'exploitation</i>       | 944 187          | 941 476          | 234 834          | 277 193          | 405 074          | 429 792          | 277 543          | 267 685          | 328 781          | 662 612          | 482 196          |
| <b>Disponibilités</b>                | <b>648 309</b>   | <b>450 039</b>   | <b>1 392 924</b> | <b>1 230 148</b> | <b>1 022 065</b> | <b>1 086 792</b> | <b>1 297 572</b> | <b>1 251 981</b> | <b>1 601 565</b> | <b>1 911 918</b> | <b>2 373 363</b> |
| <i>Charges constatées d'avance</i>   | 12 073           | 25 147           | 24 973           | 47 277           | 38 021           | 56 734           | 32 816           | 41 971           | 41 584           | 39 159           | 35 588           |
| <b>Total actif circulant</b>         | <b>1 609 313</b> | <b>1 417 878</b> | <b>1 660 216</b> | <b>1 573 185</b> | <b>1 479 009</b> | <b>1 589 228</b> | <b>1 619 112</b> | <b>1 579 245</b> | <b>1 985 108</b> | <b>2 624 270</b> | <b>2 895 467</b> |
| <b>Total actif</b>                   | <b>2 409 653</b> | <b>2 208 890</b> | <b>2 344 490</b> | <b>2 383 863</b> | <b>2 382 495</b> | <b>2 403 678</b> | <b>2 342 416</b> | <b>2 391 572</b> | <b>2 646 691</b> | <b>3 315 729</b> | <b>4 445 233</b> |
| <b>Passif</b>                        |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |
| <i>Capital et réserves</i>           | 1 578 177        | 1 587 939        | 1 560 752        | 1 659 145        | 1 807 021        | 1 864 099        | 1 855 581        | 1 892 473        | 2 073 592        | 2 421 422        | 3 614 102        |
| <i>Provisions /charges</i>           | 168 812          | 56 000           | 148 575          | 123 118          | 114 073          | 117 519          | 143 038          | 111 308          | 108 081          | 115 357          | 87 377           |
| <i>Dettes financières</i>            | 100 917          | 79 373           | 56 976           | 33 676           | 20 249           | 0                | 0                | 0                | 0                | 0                | 23 859           |
| <i>Dettes d'exploitation</i>         | 561 745          | 485 578          | 575 892          | 567 775          | 427 028          | 410 512          | 331 843          | 377 576          | 371 862          | 465 911          | 582 332          |
| <b>Total</b>                         | <b>2 409 651</b> | <b>2 208 890</b> | <b>2 342 195</b> | <b>2 383 714</b> | <b>2 368 371</b> | <b>2 392 130</b> | <b>2 330 462</b> | <b>2 381 357</b> | <b>2 553 535</b> | <b>3 002 690</b> | <b>4 307 670</b> |
| <i>Produits constatés d'avance</i>   | 0                | 0                | 2 292            | 150              | 14 124           | 11 549           | 12 013           | 10 275           | 93 159           | 313 042          | 137 563          |
| <b>Total Passif</b>                  | <b>2 409 651</b> | <b>2 208 890</b> | <b>2 344 487</b> | <b>2 383 864</b> | <b>2 382 495</b> | <b>2 403 679</b> | <b>2 342 476</b> | <b>2 391 632</b> | <b>2 646 694</b> | <b>3 315 732</b> | <b>4 445 233</b> |

Source : Comptes annuels 2012-2002, retraitement Cour des comptes.

Tableau n° 23 : Évolution du fonds de roulement (FDR) entre 2012 et 2022 et trésorerie (en k€)

|                                               | 2012         | 2013       | 2014         | 2015       | 2016         | 2017         | 2018         | 2019         | 2020         | 2021         | 2022         |
|-----------------------------------------------|--------------|------------|--------------|------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| <i>Capitaux propres</i>                       | 1 578        | 1 587      | 1 560        | 1 659      | 1 807        | 1 864        | 1 855        | 1 892        | 2 073        | 2 421        | 3 614        |
| <i>Provisions pour risques et charges</i>     | 168          | 56         | 148          | 123        | 114          | 117          | 143          | 111          | 108          | 115          | 87           |
| <i>Amortissements et provisions sur actif</i> | 2 617        | 2 759      | 2 938        | 3 172      | 3 423        | 3 638        | 3 772        | 3 960        | 3 909        | 4 105        | 4 205        |
| <i>Dettes financières</i>                     | 100          | 79         | 56           | 33         | 20           | 0            | 0            | 0            | 0            | 0            | 23           |
| <i>Ressources stables</i>                     | 4 465        | 4 483      | 4 705        | 4 988      | 5 365        | 5 620        | 5 771        | 5 964        | 6 090        | 6 642        | 7 930        |
| <i>Immobilisations brutes</i>                 | 3 415        | 3 562      | 3 643        | 4 018      | 4 355        | 4 507        | 4 528        | 4 814        | 4 611        | 4 815        | 5 760        |
| <i>Emplois stables</i>                        | 3 415        | 3 562      | 3 643        | 4 018      | 4 355        | 4 507        | 4 528        | 4 814        | 4 611        | 4 815        | 5 760        |
| <b>Fonds de roulement net global</b>          | <b>1 050</b> | <b>920</b> | <b>1 061</b> | <b>970</b> | <b>1 009</b> | <b>1 112</b> | <b>1 242</b> | <b>1 149</b> | <b>1 479</b> | <b>1 827</b> | <b>2 170</b> |
| <i>Stocks et en-cours</i>                     | 4            | 1          | 7            | 18         | 13           | 15           | 11           | 17           | 13           | 10           | 4            |
| <i>Créances d'exploitation</i>                | 932          | 916        | 209          | 229        | 367          | 373          | 244          | 225          | 287          | 623          | 446          |

|                                                           | 2012       | 2013       | 2014         | 2015         | 2016       | 2017         | 2018         | 2019         | 2020         | 2021         | 2022         |
|-----------------------------------------------------------|------------|------------|--------------|--------------|------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| <i>Amortissements et provisions</i>                       | 7          | 2          | 0,05         | 9            | 8          | 1            | 0            | 0            | 0,6          | 21           | 30           |
| <i>Charges constatées d'avance</i>                        | 12         | 25         | 24           | 47           | 38         | 56           | 32           | 41           | 41           | 39           | 35           |
| <i>Actifs d'exploitation</i>                              | 956        | 944        | 242          | 305          | 427        | 447          | 288          | 285          | 342          | 694          | 516          |
| <i>Dettes d'exploitation</i>                              | 561        | 485        | 575          | 567          | 427        | 410          | 331          | 377          | 371          | 465          | 582          |
| <i>Produits constatés d'avance</i>                        | 0          | 0          | 2            | 0,1          | 14         | 11           | 12           | 10           | 93           | 313          | 137          |
| <i>Passifs d'exploitation</i>                             | 561        | 485        | 578          | 567          | 441        | 422          | 343          | 387          | 465          | 778          | 719          |
| <b><i>Besoin en fonds de roulement d'exploitation</i></b> | <b>394</b> | <b>459</b> | <b>-335</b>  | <b>-262</b>  | <b>-14</b> | <b>25</b>    | <b>-55</b>   | <b>-102</b>  | <b>-122</b>  | <b>-84</b>   | <b>-203</b>  |
| <i>Disponibilités</i>                                     | 636        | 424        | 1 367        | 1 182        | 984        | 1 030        | 1 264        | 1 210        | 1 559        | 1 872        | 2 337        |
| <i>Valeurs mobilières de placement</i>                    | 0          | 0          | 0            | 0            | 0          | 0            | 0            | 0            | 0            | 0            | 0            |
| <b><i>Trésorerie nette</i></b>                            | <b>636</b> | <b>424</b> | <b>1 367</b> | <b>1 182</b> | <b>984</b> | <b>1 030</b> | <b>1 264</b> | <b>1 210</b> | <b>1 559</b> | <b>1 872</b> | <b>2 337</b> |

Source : Comptes annuels 2012-2022, retraitement Cour des comptes.

**Tableau n° 24 : Évolution du FDR en jours durant la période sous revue (en k€)**

|                                                                                      | 2012  | 2013  | 2014  | 2015  | 2016  | 2017  | 2018  | 2019  | 2020  | 2021  | 2022  |
|--------------------------------------------------------------------------------------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| <i>Fonds de roulement net global</i>                                                 | 1 050 | 920   | 1 061 | 970   | 1 009 | 1 112 | 1 242 | 1 149 | 1 479 | 1 827 | 2 170 |
| <i>Dépenses de fonctionnement (sans les dotations aux dépréciations/ provisions)</i> | 4 855 | 4 428 | 4 031 | 4 361 | 4 546 | 4 422 | 4 429 | 4 501 | 4 199 | 4 484 | 4 813 |
| <i>FDR en jours</i>                                                                  | 78    | 75    | 95    | 80    | 80    | 91    | 101   | 92    | 127   | 147   | 162   |
| <i>FDR en mois</i>                                                                   | 6     | 6     | 8     | 7     | 7     | 8     | 8     | 8     | 11    | 12    | 14    |

Source : Comptes annuels 2012-2022, retraitement Cour des comptes.

**Annexe n° 7. Fonds dédiés durant la période sous revue****Tableau n° 25 : Évolution des fonds dédiés durant la période sous revue (en €)**

|                                                  | 2012   | 2013 | 2014   | 2015   | 2016   | 2017    | 2018   | 2019   | 2020    | 2021  | 2022 |
|--------------------------------------------------|--------|------|--------|--------|--------|---------|--------|--------|---------|-------|------|
| <i>Fonds restant à engager en fin d'exercice</i> | 49 938 | 0    | 13 932 | 95 006 | 90 975 | 109 982 | 87 704 | 33 575 | 145 841 | 5 462 | 0    |

Source : Comptes annuels 2012-2022, retraitement Cour des comptes.

## Annexe n° 8. Évolution du compte de résultat

Tableau n° 26 : Le compte de résultat entre 2012 et 2022 (en k€)

|                                                                                          | 2012         | 2013         | 2014         | 2015         | 2016         | 2017         | 2018         | 2019         | 2020         | 2021         | 2022         |
|------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| <i>Achats de marchandises</i>                                                            | 2            | 0            | 0            | 14           | 4            | 3            | 12           | 10           | 13           | 6            | 8            |
| <i>Achats de matières premières et autres approvisionnements (y c. droits de douane)</i> | 14           | 21           | 13           | 9            | 5            | 6 5          | 8            | 3            | 3            | 0            | 0            |
| <i>Autres achats et charges externes</i>                                                 | 982          | 982          | 1 001        | 1 215        | 1 388        | 1 345        | 1 398        | 1 409        | 1 094        | 1 249        | 1 245        |
| <i>Variation de stock (marchandises)</i>                                                 | -3           | 0,076        | 0,2          | -12          | 3            | -4           | -4           | -8           | -7           | 6            | 2            |
| <i>Variation de stock (matières premières/ approvisionnements)</i>                       | 2            | -0,4         | -5           | 2            | 1            | -2           | 0,8          | 0,08         | 0,5          |              |              |
| <i>Charges exceptionnelles sur opérations de gestion</i>                                 | 0,6          | 11           | 13           | 2            | 12           | 9            | 2            | 40           | 3            | 1            | 16           |
| <i>Charges exceptionnelles sur opérations en capital</i>                                 | 313          | 24           | 8            | 0            | 0,05         | 1            | 3            | 3            | 1            | 2            | 0            |
| <i>Impôts/taxes et versements assimilés sur rémunérations</i>                            | 243          | 239          | 210          | 215          | 223          | 218          | 220          | 226          | 207          | 220          | 225          |
| <i>Impôt sur les bénéfices</i>                                                           | 1            | 2            | 2            | 1            | 0,7          | 0,4          | 0,4          | 0,4          | 0,3          | 0,04         | 0,2          |
| <i>Salaires et traitements</i>                                                           | 1 968        | 1 961        | 1 738        | 1 753        | 1 764        | 1 723        | 1 765        | 1 789        | 1 743        | 1 780        | 2 031        |
| <i>Charges sociales</i>                                                                  | 867          | 809          | 761          | 770          | 772          | 745          | 736          | 727          | 687          | 725          | 723          |
| <i>Dotation aux amortissements sur immobilisations</i>                                   | 271          | 231          | 210          | 236          | 262          | 225          | 200          | 196          | 217          | 179          | 164          |
| <i>Engagements à réaliser sur ressources affectées</i>                                   | 50           | 0            | 14           | 92           | 91           | 43           | 7            | 22           | 129          | 213          | 321          |
| <i>Autres charges</i>                                                                    | 139          | 144          | 61           | 61           | 18           | 108          | 76           | 82           | 106          | 100          | 77           |
| <i>Dotation aux dépréciations sur actif circulant</i>                                    | 4            | 6            | 6            | 9            | 0,033        | 6            | 3            | 3            | 12           | 0            | 0            |
| <i>Dotations exceptionnelles aux amortissements, dépréciations et provisions</i>         | 0            | 0            | 80           | 0            | 71           | 3            | 54           | 18           | 0            | 7            | 61           |
| <i>Dotations aux provisions</i>                                                          | 102          | 0            | 0            | 0            | 0            | 0            | 0            | 0            | 0            | 0            |              |
| <i>Intérêts et charges assimilées</i>                                                    | 4            | 3            | 2            | 2            | 0,8          | 0,06         | 0            | 0            | 0            | 0            | 0            |
| <b>Total des dépenses</b>                                                                | <b>4 960</b> | <b>4 434</b> | <b>4 119</b> | <b>4 371</b> | <b>4 618</b> | <b>4 432</b> | <b>4 483</b> | <b>4 520</b> | <b>4 211</b> | <b>4 491</b> | <b>4 874</b> |
| <i>Ventes de marchandises</i>                                                            | 2            | 0,8          | 2            | 1            | 2            | 2            | 2            | 3            | 5            | 0            | 0            |
| <i>Production vendue (biens)</i>                                                         | 12           | 13           | 7            | 16           | 6            | 3            | 548          | 473          |              | 4            | 2            |
| <i>Production vendue (services)</i>                                                      | 565          | 355          | 349          | 309          | 509          | 473          |              |              | 324          | 428          | 435          |
| <i>Production immobilisée</i>                                                            | 0            | 7            | 0            | 38           | 13           | 4            | 2            | 0            | 0            | 0            | 0            |
| <i>Subventions d'exploitation/concours publics</i>                                       | 3 650        | 3 604        | 3 471        | 3 601        | 3 693        | 3 733        | 3 672        | 3 656        | 3 727        | 3 899        | 4 156        |
| <i>Produits exceptionnels sur opérations de gestion</i>                                  | 30           | 3            | 3            | 23           | 26           | 48           | 57           | 16           | 6            | 7            | 9            |
| <i>Produits exceptionnels sur opérations en capital</i>                                  | 620          | 216          | 186          | 203          | 229          | 206          | 189          | 178          | 204          | 164          | 142          |
| <i>Dons et legs / Mécénats</i>                                                           | 0            | 0            | 0            | 0            | 0            | 0            | 0            | 0            | 9            | 3            | 4            |
| <i>Reprises sur amortissements et provisions, transferts de charges</i>                  | 102          | 198          | 108          | 78           | 72           | 53           | 54           | 52           | 49           | 46           | 86           |
| <i>Reprise sur provisions et dépréciations et transferts de charges</i>                  | 0            | 0            | 8            | 25           | 80           | 0            | 24           | 50           | 0            | 0            | 3            |
| <i>Cotisations</i>                                                                       | 5            | 4            | 7            | 16           | 16           | 13           | 0            | 0            | 0            | 0            | 0            |
| <i>Autres produits</i>                                                                   | 0,2          | 0,9          | 0,7          | 0,5          | 0,4          | 0,6          | 16           | 14           | 19           | 21           | 15           |
| <i>Autres intérêts et produits assimilés</i>                                             | 0            | 0            | 3            | 3            | 2            | 2            | 3            | 3            | 2            | 0,5          | 2            |
| <i>Produits nets sur cessions de valeurs mobilières de placement</i>                     | 9            | 10           | 14           | 4            | 2            | 0,9          | 0            | 0            | 0            | 0            | 0            |

## CENTRE NATIONAL DES ARTS DU CIRQUE (CNAC)

|                                                                                 | 2012           | 2013           | 2014           | 2015           | 2016           | 2017           | 2018         | 2019         | 2020         | 2021           | 2022         |
|---------------------------------------------------------------------------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|--------------|--------------|--------------|----------------|--------------|
| <i>Produits des autres valeurs mobilières et créances de l'actif immobilisé</i> | 5              | 0,001          | 0,001          | 0,001          | 0,001          | 0,001          | 0            | 0            | 0            | 0              | 0            |
| <i>Report des ressources non utilisées des exercices antérieurs</i>             | 29             | 50             | 0              | 41             | 108            | 25             | 29           | 76           | 16           | 96             | 29           |
| <b>Total des recettes</b>                                                       | <b>5 029,2</b> | <b>4 461,7</b> | <b>4 158,8</b> | <b>4 358,5</b> | <b>4 758,4</b> | <b>4 565,5</b> | <b>4 596</b> | <b>4 521</b> | <b>4 362</b> | <b>4 668,5</b> | <b>4 883</b> |
| <b>RÉSULTAT</b>                                                                 | <b>69,2</b>    | <b>27,7</b>    | <b>39,8</b>    | <b>-12,5</b>   | <b>140,4</b>   | <b>133,5</b>   | <b>113</b>   | <b>2</b>     | <b>151</b>   | <b>177,5</b>   | <b>9</b>     |

Source : Grands livres 2012-2022, retraitement Cour des comptes.

## Annexe n° 9. Évolution du poste frais de déplacement/mission

Tableau n° 27 : Le poste frais de déplacement/mission entre 2012 et 2022 (en €)

|                                                               | 2012           | 2013           | 2014           | 2015           | 2016           | 2017           | 2018           | 2019           | 2020           | 2021           | 2022           |
|---------------------------------------------------------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| Frais de déplacement et défraiement (compte 625100) *         | 125 924        | 96 264         | -              | -              | -              | -              | -              | -              | -              | -              | -              |
| Frais de déplacement (compte 625100) *                        | -              | -              | 69 241         | -              | -              | -              | -              | -              | -              | -              | -              |
| Déplacements (personnel extérieur) Compte 625100*             | -              | -              | -              | -              | -              | -              | 67 409         | 65 011         | 30 248         | 48 113         | 55 788         |
| Frais de déplacement, personnel permanent (compte 62510000) * | -              | -              | -              | 66 927         | 44 675         | 48 552         | -              | -              | -              | -              | -              |
| Frais de repas (compte 625110)                                | -              | -              | 32 350         | -              | -              | -              | -              | -              | -              | -              | -              |
| Missions, défraiement, repas (compte 62511000)                | -              | -              | -              | 31 487         | -              | -              | -              | -              | -              | -              | -              |
| Frais de nuitées (compte 625120)                              | -              | -              | 2 546          | -              | -              | -              | -              | -              | -              | -              | -              |
| Missions défraiements nuitée (compte 62512000)                | -              | -              | -              | 570            | -              | -              | -              | -              | -              | -              | -              |
| Mission frais réels repas (compte 62513000)                   | -              | -              | -              | 897            | -              | -              | -              | -              | -              | -              | -              |
| Mission frais réels nuitées (compte 62514000)                 | -              | -              | -              | 16 186         | -              | -              | -              | -              | -              | -              | -              |
| Déplacement personnel non permanent (compte 62520000)         | -              | -              | -              | -              | 56 888         | 77 413         | -              | -              | -              | -              | -              |
| Missions, sorties étudiants (compte 625600).                  | 3 304          | 4 722          | 8 718          | -              | -              | -              | -              | -              | -              | -              | -              |
| Déplacements étudiants (compte 62560000)                      | -              | -              | -              | 7 141          | 35 678         | 31 961         | -              | -              | -              | -              | -              |
| Sorties étudiants, déplacements (compte 62561000)             | -              | -              | -              | 6 848          | -              | -              | 43 728         | 49 039         | 32 065         | 42 907         | 60 833         |
| Sorties étudiants, repas (compte 62561100)                    | -              | -              | -              | 4 039          | -              | -              | -              | -              | -              | -              | -              |
| Sorties étudiants hébergement (compte 62561200)               | -              | -              | -              | 15 074         | -              | -              | -              | -              | -              | -              | -              |
| Frais de mission restaurants (compte 62562000)                | -              | -              | -              | 5 355          | -              | -              | -              | -              | -              | -              | -              |
| Hébergement, personnel extérieur (compte 625610)              | -              | -              | -              | -              | -              | -              | 21 424         | 24 819         | 7 404          | 30 708         | 12 701         |
| Repas, personnel extérieur, étudiants (compte 625620)         | -              | -              | -              | -              | -              | -              | 43 729         | 49 039         | 32 065         | 42 907         | 60 833         |
| <b>TOTAUX</b>                                                 | <b>129 228</b> | <b>100 986</b> | <b>112 855</b> | <b>154 524</b> | <b>137 241</b> | <b>157 926</b> | <b>176 290</b> | <b>187 908</b> | <b>101 782</b> | <b>164 635</b> | <b>191 155</b> |

\*Comptes correspondants aux frais du personnel permanent du CNAC.

Source : Grands livres des comptes 2012-2022, retraitement Cour des comptes.

**Tableau n° 28 : Évolution des frais de déplacement/hébergement de la présidence (en €)**

|                                                                                      | 2012 | 2013 | 2014 | 2015  | 2016  | 2017  | 2018  | 2019  | 2020  | 2021  | 2022  |
|--------------------------------------------------------------------------------------|------|------|------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| <i>Frais de déplacement, d'hébergement et repas (comptes 6251, 625610 et 625620)</i> | 0    | 548  | 232  | 1 918 | 2 440 | 1 936 | 1 603 | 4 739 | 3 073 | 3 815 | 4 085 |

Source : Grands livres des comptes 2012-2022 retraitement Cour des comptes.

**Tableau n° 29 : Évolution des frais de déplacement/hébergement/repas de la direction générale (en €)**

|                                                                                      | 2012  | 2013  | 2014  | 2015  | 2016   | 2017  | 2018  | 2019   | 2020  | 2021  | 2022  |
|--------------------------------------------------------------------------------------|-------|-------|-------|-------|--------|-------|-------|--------|-------|-------|-------|
| <i>Frais de déplacement, d'hébergement et repas (comptes 6251, 625610 et 625620)</i> | 5 764 | 5 650 | 4 138 | 4 947 | 10 594 | 9 512 | 7 632 | 10 090 | 7 009 | 8 745 | 6 629 |

Source : Grands livres des comptes 2012-2022 retraitement Cour des comptes.



## Annexe n° 10. Évolution du poste frais de réception

Tableau n° 30 : Les frais de réception du CNAC entre 2012 et 2022 (en €)

|                                                   | 2012          | 2013          | 2014          | 2015          | 2016          | 2017          | 2018          | 2019          | 2020          | 2021          | 2022          |
|---------------------------------------------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| Réception, restaurant, hôtel (compte 625700)      | 20 123        | 45 132        | 53 190        | -             | -             | -             | -             | -             | -             | -             | -             |
| Mission, réception (compte 62570000)              | -             | -             | -             | 24 220        | 35 908        | 38 389        | -             | -             | -             | -             | -             |
| Réception, cocktails, buffets (compte 625700)     | -             | -             | -             | -             | -             | -             | 36 149        | 38 868        | 18 488        | 12 557        | 15 661        |
| Invitations, frais représentation (compte 625710) | -             | -             | -             | -             | -             | -             | 5 540         | 7 411         | 3 279         | 5 289         | 3 948         |
| <b>TOTAUX</b>                                     | <b>20 123</b> | <b>45 132</b> | <b>53 190</b> | <b>24 220</b> | <b>35 908</b> | <b>38 389</b> | <b>41 689</b> | <b>46 297</b> | <b>21 767</b> | <b>17 846</b> | <b>19 609</b> |

Source : Grands livres 2012-2022, retraitement Cour des comptes.

Tableau n° 31 : Les frais de réception/invitation de la présidence du CNAC entre 2012 et 2022 (en €)

|                                                   | 2012     | 2013       | 2014       | 2015     | 2016       | 2017       | 2018       | 2019     | 2020     | 2021     | 2022       |
|---------------------------------------------------|----------|------------|------------|----------|------------|------------|------------|----------|----------|----------|------------|
| Réception, restaurant, hôtel (compte 625700)      | 0        | 274        | 173        | -        | -          | -          | -          | -        | -        | -        | -          |
| Mission, réception (compte 62570000)              | -        | -          | -          | 0        | 388        | 123        | -          | -        | -        | -        | -          |
| Réception, cocktails, buffets (compte 625700)     | -        | -          | -          | -        | -          | -          | 0          | 0        | 0        | 0        | 0          |
| Invitations, frais représentation (compte 625710) | -        | -          | -          | -        | -          | -          | 312        | 0        | 0        | 0        | 108        |
| <b>TOTAUX</b>                                     | <b>0</b> | <b>274</b> | <b>173</b> | <b>0</b> | <b>388</b> | <b>123</b> | <b>312</b> | <b>0</b> | <b>0</b> | <b>0</b> | <b>108</b> |

Source : Grands livres 2012-2022, retraitement Cour des comptes.

Tableau n° 32 : Les frais de réception/invitation de la direction générale du CNAC entre 2012 et 2022 (en €)

|                                                   | 2012     | 2013         | 2014         | 2015     | 2016         | 2017         | 2018         | 2019         | 2020         | 2021         | 2022         |
|---------------------------------------------------|----------|--------------|--------------|----------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| Réception, restaurant, hôtel (compte 625700)      | 0        | 4 576        | 3 453        | -        | -            | -            | -            | -            | -            | -            | -            |
| Mission, réception (compte 62570000)              | -        | -            | -            | 0        | 3 342        | 2 297        | -            | -            | -            | -            | -            |
| Réception, cocktails, buffets (compte 625700)     | -        | -            | -            | -        | -            | -            | 108          | 0            | 68           | 391          | 0            |
| Invitations, frais représentation (compte 625710) | -        | -            | -            | -        | -            | -            | 5 076        | 3 543        | 2 237        | 4 424        | 3 014        |
| <b>TOTAUX</b>                                     | <b>0</b> | <b>4 576</b> | <b>3 453</b> | <b>0</b> | <b>3 342</b> | <b>2 297</b> | <b>5 184</b> | <b>3 543</b> | <b>2 305</b> | <b>4 815</b> | <b>3 014</b> |

Source : Grands livres 2012-2022, retraitement Cour des comptes.

**Annexe n° 11. Congés pour événements familiaux****Tableau n° 33 : Congés pour événements familiaux**

| <i>Type d'événement familial</i>                                            | <i>Accord d'entreprise</i>                                                     | <i>Cadre légal</i>                                      |
|-----------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------|
| <i>Mariage ou PACS</i>                                                      | 6 jours                                                                        | 4 jours                                                 |
| <i>Naissance ou adoption de son enfant</i>                                  | 3 jours*                                                                       | 3 jours                                                 |
| <i>Mariage de son enfant</i>                                                | 2 jours                                                                        | 1 jour                                                  |
| <i>Décès de son père ou de sa mère</i>                                      | 6 jours                                                                        | 3 jours                                                 |
| <i>Décès de son conjoint, concubin, pacsé</i>                               | 6 jours                                                                        | 3 jours                                                 |
| <i>Décès de son enfant</i>                                                  | 6 jours                                                                        | 12 jours                                                |
| <i>Déménagement (avec intervalle de 2 ans)</i>                              | 2 jours                                                                        | 0                                                       |
| <i>Décès de son beau-père, de sa belle-mère, de son frère ou de sa sœur</i> | 3 jours                                                                        | 3 jours                                                 |
| <i>Décès de son grand-père ou de sa grand-mère</i>                          | 2 jours                                                                        | 0                                                       |
| <i>Annonce de la survenue d'un handicap chez l'enfant</i>                   | 2 jours                                                                        | 5 jours                                                 |
| <i>Examen universitaire ou professionnel</i>                                | 3 jours                                                                        | 0                                                       |
| <i>Congés pour enfants malades</i>                                          | 3 jours** (1 enfant)<br>4 jours** (2 enfants)<br>6 jours** (3 enfants et plus) | 3 jours (1 ou 2 enfants)<br>5 jours (3 enfants et plus) |

Source : Cour des Comptes d'après données du CNAC et du code du travail

\*En cas de naissances multiples (jumeaux, triplés) les 3 jours accordés, seront doublés et ce quel que soit le nombre d'enfants à naître.

\*\*Pour les familles dont un parent élève seul ses enfants, ces congés seront majorés d'une journée.

**Annexe n° 12. Indemnités de licenciement****Tableau n° 34 : Indemnité de licenciement**

| <i>Ancienneté du salarié au sein du CNAC</i> | <b>Indemnité conventionnelle de licenciement par année d'ancienneté, en salaire brut mensuel</b> | <b>Indemnité légale de licenciement par année d'ancienneté, en salaire brut mensuel</b> |
|----------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------|
| <i>De 0 à 10 ans</i>                         | 1/3                                                                                              | 1/4                                                                                     |
| <i>À partir de 10 ans</i>                    | 1/3                                                                                              | 1/3                                                                                     |

Source : Cour des Comptes d'après données du CNAC et du code du travail.

Selon les dispositions de 2008, reprises dans l'accord de 2023, un salarié (salaire brut de 2 000 €) avec trois ans d'ancienneté au CNAC peut percevoir 2 000 € au lieu de 1 500 € du minimum légal prévu par le code du travail (articles R1234-1 à R1234-5).

**Tableau n° 35 : Autres cas de licenciement**

|                                        | <b>Indemnités conventionnelles</b>                           | <b>Cadre légal</b>                                                                                                                                                                                                                           |
|----------------------------------------|--------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <i>Salariés âgés de plus de 55 ans</i> | Indemnités de licenciement conventionnelles majorées de 25 % | Même modalité de calcul que l'indemnité légale                                                                                                                                                                                               |
| <i>Licenciement économique</i>         | Indemnités de licenciement conventionnelles majorées de 15 % | De 0 à 10 ans d'ancienneté : minimum de 2/10 <sup>e</sup> de mois de salaire par année d'ancienneté.<br>À partir de 10 ans d'ancienneté : minimum de 2/10 <sup>e</sup> de mois de salaire + 2/15 <sup>e</sup> de mois par année d'ancienneté |

Source : Cour des Comptes d'après données du CNAC et du code du travail.

**Annexe n° 13. Indemnité de départ à la retraite****Tableau n° 36 : Indemnité de départ à la retraite à l'initiative du salarié**

| <i>Ancienneté du salarié au sein du CNAC</i> | <b>Salaire brut mensuel moyen</b> | <b>Salaire brut mensuel moyen légal</b> |
|----------------------------------------------|-----------------------------------|-----------------------------------------|
| <i>De 1 à 5 ans</i>                          | $\frac{1}{2}$                     | 0                                       |
| <i>De 6 à 10 ans</i>                         | 1                                 | 0                                       |
| <i>De 11 à 15 ans</i>                        | 1,5                               | $\frac{1}{2}$                           |
| <i>De 16 à 20 ans</i>                        | 2                                 | 1                                       |
| <i>De 21 à 30 ans</i>                        | 2,5                               | 1,5                                     |
| <i>À partir de 31 ans</i>                    | 3                                 | 2                                       |

Source : Cour des Comptes d'après données du CNAC et du code du travail.

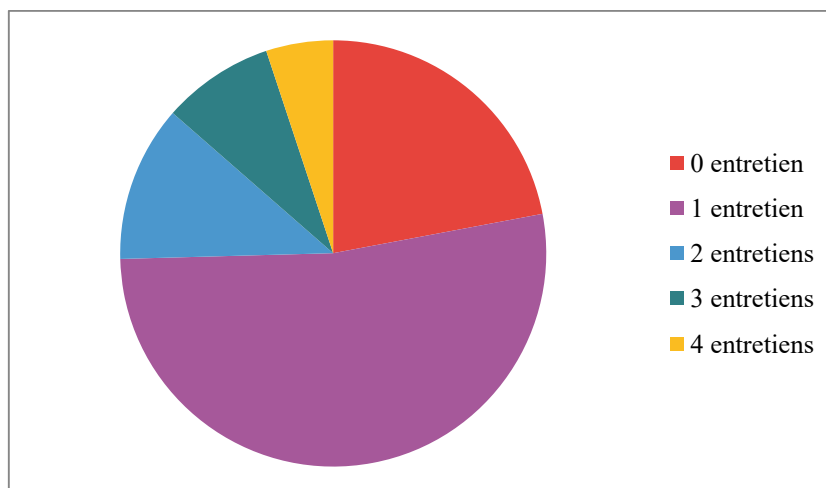
**Tableau n° 37 : Indemnité de départ à la retraite à l'initiative du CNAC**

| <i>Ancienneté du salarié au sein du CNAC</i> | <b>Salaire brut mensuel moyen</b> | <b>Salaire brut mensuel moyen légal</b> |
|----------------------------------------------|-----------------------------------|-----------------------------------------|
| <i>De 1 à 10 ans</i>                         | $\frac{1}{3}$                     | $\frac{1}{4}$                           |
| <i>À partir de 11 ans</i>                    | $\frac{1}{3}$                     | $\frac{1}{3}$                           |

Source : Cour des Comptes d'après données du CNAC et du code du travail

## Annexe n° 14. Entretiens professionnels

**Graphique n° 1 : Nombre d'évaluations professionnelles réalisées**



*Source : Cour des Comptes, données CNAC*

## Annexe n° 15. Logements

Tableau n° 38 : Recettes liées aux nuitées (en euros)

|                                                                            | 2012  | 2013  | 2014  | 2015  | 2016  | 2017  | 2018  | 2019  | 2020  | 2021  | 2022  |
|----------------------------------------------------------------------------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| <i>Nombre total de nuitées</i>                                             | 2 242 | 1 957 | 2 113 | 2 301 | 3 245 | 3 039 | 2 782 | 3 080 | 2 281 | 3 030 | 3 180 |
| <i>Taux d'occupation globale</i>                                           | 48 %  | 38 %  | 41 %  | 40 %  | 35 %  | 33 %  | 31 %  | 34 %  | 24 %  | 33 %  | 35 %  |
| <i>Nombre de logements</i>                                                 | 14    | 14    | 14    | 27    | 25    | 25    | 25    | 25    | 25    | 25    | 25    |
| <i>Taux d'occupation personnel CNAC</i>                                    | 12 %  | 15 %  | 19 %  | 20 %  | 11 %  | 15 %  | 12 %  | 14 %  | 9 %   | 10 %  | 11 %  |
| <i>Taux d'occupation intervenants et invités</i>                           | 36 %  | 21 %  | 22 %  | 18 %  | 21 %  | 16 %  | 18 %  | 20 %  | 15 %  | 23 %  | 19 %  |
| <i>Taux d'occupation personnes extérieures et situation exceptionnelle</i> |       | 2 %   |       | 2 %   | 2 %   | 2 %   | 1 %   |       |       |       | 5 %   |

Source : CNAC, retraitement Cour des comptes

Tableau n° 39 : Recettes liées aux nuitées (en euros)

|                 | 2012 | 2013 | 2014 | 2015  | 2016  | 2017  | 2018  | 2019  | 2020  | 2021  | 2022  |
|-----------------|------|------|------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| <i>Recettes</i> | 105  | 340  | 250  | 1 285 | 4 182 | 6 813 | 6 948 | 2 660 | 1 610 | 4 103 | 6 265 |

Source : CNAC, retraitement Cour des comptes

**Annexe n° 16. Absentéisme****Tableau n° 40 : Taux d'absentéisme par nature de 2013 à 2022 (en %)**

|      | Taux<br>d'absentéisme<br>maladie<br>(CNAC) | Taux<br>d'absentéisme<br>maladie<br>Moyenne<br>nationale | Taux<br>d'absentéisme<br>accident du<br>travail | Taux<br>d'absentéisme<br>maternité/<br>paternité | Taux<br>d'absentéisme<br>mi-temps<br>thérapeutique | Taux<br>d'absentéisme<br>covid 19 |
|------|--------------------------------------------|----------------------------------------------------------|-------------------------------------------------|--------------------------------------------------|----------------------------------------------------|-----------------------------------|
| 2013 | 1,89                                       | NC                                                       | 0                                               | 0                                                | 0                                                  | 0                                 |
| 2014 | 2,07                                       | NC                                                       | 0                                               | 0                                                | 0                                                  | 0                                 |
| 2015 | 3,9                                        | NC                                                       | 0,37                                            | 0,12                                             | 0,57                                               | 0                                 |
| 2016 | 1,45                                       | NC                                                       |                                                 | 0                                                | 3,53                                               | 0                                 |
| 2017 | 5,81                                       | NC                                                       |                                                 | 0                                                | 1,18                                               | 0                                 |
| 2018 | 5,89                                       | NC                                                       | 1,06                                            | 0                                                | 0                                                  | 0                                 |
| 2019 | 2,59                                       | 4,54                                                     | 4,84                                            | 0                                                | 0                                                  | 0                                 |
| 2020 | 3,21                                       | 5,81                                                     | 1,35                                            | 0,12                                             | 0                                                  | 3,90                              |
| 2021 | 2,63                                       | 5,13                                                     | 0                                               | 0                                                | 0                                                  | 0                                 |
| 2022 | <b>5,73</b>                                | <b>5,61</b>                                              | 0                                               | 0                                                | 1,08                                               | 0                                 |

Source : CNAC et Ayming, AG2R, 15ème Baromètre de l'Absentéisme et de l'Engagement, édition 2023,  
<https://presse.ag2rlamondiale.fr/assets/barometre-absenteisme-2023-ayming-ag2r-la-mondiale-etude-complete-pdf-94d2-3a203.html?dl=1>

## Annexe n° 17. Investissements et entretien du site de La Marnaise

Tableau n° 41 : Récapitulatif des travaux réalisés par le CNAC dans les bâtiments occupés et les coûts engendrés durant la période sous revue (en €)

| Bâtiment concerné | Nature des travaux                                                                   | 2015    | 2016                   | 2021                     |
|-------------------|--------------------------------------------------------------------------------------|---------|------------------------|--------------------------|
| La Marnaise       | Sécurisation et accès au site                                                        | 17 943  |                        |                          |
| La Marnaise       | Éclairage extérieur                                                                  |         | 1 297                  |                          |
| La Marnaise       | Plancher salle disciplines aériennes (studios)                                       |         | 2 650                  |                          |
| La Marnaise       | Mobilier (studios)                                                                   |         | 1 330                  |                          |
| La Marnaise       | Création d'une boîte noire                                                           |         | 150 465 <sup>181</sup> |                          |
| La Marnaise       | Bande et piliers béton (studios)                                                     | 23 238  |                        |                          |
| La Marnaise       | Installation compteur gaz et accessoires studios                                     | 4 659   |                        |                          |
| La Marnaise       | Raccordement téléphonie (studio - la Marnaise)                                       | 839     |                        |                          |
| La Marnaise       | Plancher vélo acrobatique (studio - la Marnaise)                                     | 3 971   |                        |                          |
| La Marnaise       | Plancher salle de danse (studio - la Marnaise)                                       | 8 876   |                        |                          |
| La Marnaise       | Ancrage, accroches, vergues (bâtiment studio - site de la Marnaise)                  | 17 600  |                        |                          |
| La Marnaise       | Rideaux de séparation des espaces d'enseignement (bâtiment studio - la Marnaise)     | 2 594   |                        |                          |
| La Marnaise       | Mobiliers (bâtiment studio - site de la Marnaise)                                    | 7 432   |                        |                          |
| La Marnaise       | Installation compteur gaz et accessoires (bâtiment logements - site de la Marnaise)  | 2 330   |                        |                          |
| La Marnaise       | Rayonnages d'archives (la Marnaise)                                                  | 5 279   |                        |                          |
| La Marnaise       | Rayonnage (hangar nord -site de la Marnaise)                                         | 8 131   |                        |                          |
| La Marnaise       | Sécurisation des bureaux de la chaire ICiMa (bâtiment archives- site de la Marnaise) |         | 1 747                  |                          |
| La Marnaise       | Peinture (bâtiment logements - la Marnaise)                                          |         | 28 626                 |                          |
| La Marnaise       | Électricité et peinture cuisine (la Marnaise)                                        |         | 2 456                  |                          |
| La Marnaise       | Faux plafond (logements - la Marnaise)                                               |         | 5 882                  |                          |
| La Marnaise       | Rideaux à lanière (bâtiment logements - site de la Marnaise)                         |         | 4 018                  |                          |
| La Marnaise       | Électroménager cuisine et installation (bâtiment logements - site de la Marnaise)    |         | 5 976                  |                          |
| La Marnaise       | Mobilier et équipement (bâtiment logements - site de la Marnaise)                    |         | 7 200                  |                          |
| La Marnaise       | Rayonnage (hangar nord – site de la Marnaise)                                        |         | 1 849                  |                          |
| La Marnaise       | Aménagement du hangar de stockage (hangar nord)                                      |         |                        | 1 187 472 <sup>182</sup> |
| Cirque historique | Réalisation de stores occultants                                                     |         |                        | 60 480                   |
|                   | Totaux                                                                               | 102 892 | 213 496                | 1 247 952                |
|                   | <b>Total général</b>                                                                 |         | <b>1 564 340</b>       |                          |

Source : SPSI 2018-2022 et réponses CNAC.

<sup>181</sup> Dont 80 k€ de subvention de la communauté d'agglomération de Châlons-en-Champagne.<sup>182</sup> Dont 1 079 851 € est issu du Plan de relance.



**Tableau n° 42 : Coût de gestion en fluides<sup>183</sup> des bâtiments occupés (en €)**

|                                | 2012          | 2013           | 2014          | 2015           | 2016           | 2017           | 2018           | 2019           | 2020           | 2021           | 2022           | Totaux           |
|--------------------------------|---------------|----------------|---------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|------------------|
| <i>Dépenses en fuel</i>        | 14 409        | 18 786         | 7 597         | 9 726          | 4 982          | 3 917          | 7 787          | 2 074          | 2 680          | 5 186          | 5 570          | <b>82 714</b>    |
| <i>Dépenses en gaz</i>         | 22 294        | 22 198         | 19 084        | 35 696         | 53 679         | 56 269         | 56 028         | 51 541         | 44 911         | 58 957         | 48 580         | <b>469 237</b>   |
| <i>Dépenses en électricité</i> | 58 926        | 63 385         | 58 343        | 66 273         | 62 734         | 62 226         | 60 820         | 72 958         | 67 128         | 75 407         | 63 245         | <b>711 445</b>   |
| <i>Dépenses en eau</i>         | 2 676         | 4 065          | 5 060         | 9 305          | 6 175          | 3 493          | 4 526          | 4 299          | 2 210          | 4 743          | 3 666          | <b>50 218</b>    |
| <b>Totaux</b>                  | <b>98 305</b> | <b>108 434</b> | <b>90 084</b> | <b>121 000</b> | <b>127 570</b> | <b>125 905</b> | <b>124 635</b> | <b>130 872</b> | <b>119 139</b> | <b>144 293</b> | <b>121 061</b> | <b>1 313 614</b> |

Source : Données CNAC, retraitement Cour des comptes.

---

<sup>183</sup> Le suivi de ces données sont réalisés par les services de l'État *via* le site « Portail de l'immobilier de l'État » et mises à jour sur la plateforme OPERAT (observatoire de la performance énergétique de la rénovation et des actions du territoire) de l'ADEME.

## Annexe n° 18. Gouvernance : la composition du directoire, la fréquence de ses réunions et le taux de présence

Les statuts du CNAC prévoient que le directoire est constitué de :

- sept membres de droit avec voix délibérative :
  - deux représentants du ministère de la culture ;
  - un représentant du ministère de l'éducation ;
  - le maire de Châlons-en-Champagne ou son représentant ;
  - le président de la région Grand Est ou son représentant ;
  - le président du conseil départemental de la Marne ou son représentant ;
  - le président de la communauté d'agglomération de Châlons-en-Champagne ou son représentant.
- 11 membres associés avec voix délibérative :
  - deux représentants de la Fédération nationale du spectacle, de l'audiovisuel et de l'action culturelle (FNSAC) ;
  - un représentant du syndicat de cirque de création ;
  - un représentant de la Fédération française des écoles de cirque (FFEC) ;
  - un représentant de l'établissement public du parc de la Grande Halle de la Villette (EPPGHV) ;
  - un représentant de l'association ARTCENA, Centre national des arts du cirque, de la rue et du théâtre ;
  - un représentant du Conservatoire national supérieur d'art dramatique (CNSAD) ;
  - quatre personnalités qualifiées, choisies par le ministre chargé de la culture pour leur intérêt et leurs compétences dans le domaine de l'éducation ou des arts du cirque<sup>184</sup> ;
- deux salariés en qualité d'observateurs avec voix consultative ;
- trois étudiants<sup>185</sup> en qualité d'observateurs avec voix consultative.

**Tableau n° 43 : Fréquence des réunions du directoire (2012-2022)**

|                                           | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 |
|-------------------------------------------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|
| Nombre de réunions du directoire          | 2    | 2    | 2    | 2    | 2    | 2    | 2    | 2    | 2    | 3    | 2    |
| Nombre de représentants de la tutelle     | 4*   | 4*   | 4*   | 4*   | 2    | 2    | 4*   | 4*   | 4*   | 5*   | 2*   |
| % de présence de la tutelle au directoire | 100  | 100  | 100  | 100  | 50   | 50   | 100  | 100  | 100  | 83   | 100  |

\* Les représentants de la tutelle sont un représentant de la DGCA et un représentant de la DRAC. Lors du premier directoire 2022, les deux représentants de la tutelle sont des représentants de la DGCA et un représentant de cette même direction a participé aux échanges mais n'avait pas voix délibérative. Au second, les deux représentants de la tutelle sont un représentant de la DGCA et de la DRAC.

Source : Directoires du CNAC 2012-2022

<sup>184</sup> Parmi les quatre personnes, figure un ancien élève du CNAC, choisi par le ministre de la culture sur proposition du CNAC.

<sup>185</sup> Dont un étudiant de la promotion sortante, en insertion professionnelle (CIP).

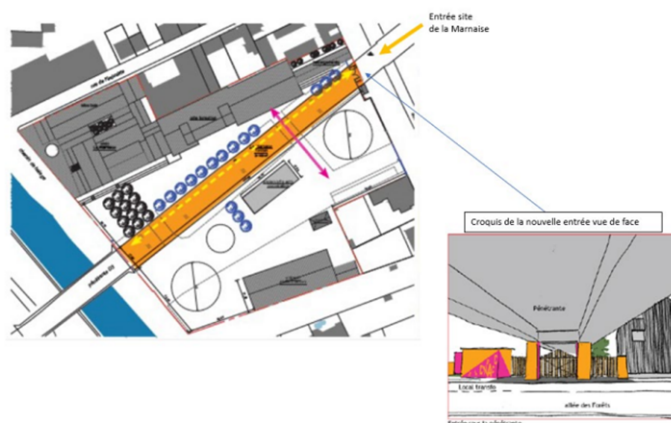
## Annexe n° 19. Projet Stratégie cirque 2030

Sous l'impulsion du maire de Châlons-en-Champagne, les différents acteurs du territoire ont co-construit un manifeste circassien afin de réinventer l'identité de la ville, après une histoire marquée par son diocèse, l'administration centrale et ses régiments militaires.

Le plan stratégique « Cirque 2030 » a pour ambition de « *bâtir la capitale européenne des arts du cirque* » à travers tout un « *écosystème complet autour du cirque* » :

- Une dimension patrimoniale avec le musée,
- Une fabrique des agrès du cirque,
- Un centre de stockage d'agrès et de chapiteaux,
- Un festival mondial des grandes écoles du cirque,
- Le développement du cirque amateur,
- Un cycle de formation complet. »

Le projet d'ouverture du CNAC aux Châlonnais



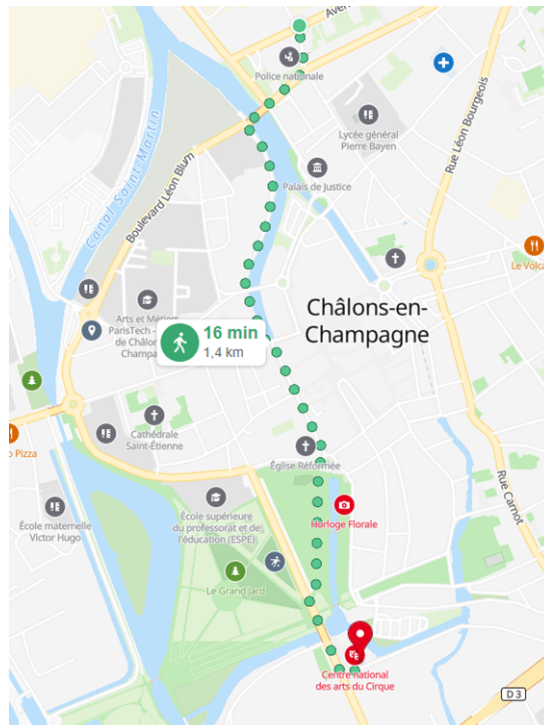
Source : CNAC

Projet de musée du cirque, réhabilitation de la caserne « Chanzy »



*Plan masse du site Chanzy*

Localisation des 2 sites distants de 1,4 km.



*Source : Cour des Comptes*

**Annexe n° 20. Financement du secteur du cirque en 2022****Tableau n° 44 : Financement du secteur du cirque en 2022**

| <i>Types de financement</i>                               |                     |
|-----------------------------------------------------------|---------------------|
| <b><i>Pôle Nationaux du Cirque (label)</i></b>            |                     |
| Nombre                                                    | 13                  |
| Montants                                                  | 4 210 645 €         |
| <i>Labellisation en cours</i>                             | 250 000 €           |
| TOTAL PNC labellisés ou en cours                          | <b>4 460 645 €</b>  |
| <b><i>Équipes (Aides Déconcentrées au SV) *</i></b>       |                     |
| Nombre équipes aide au projet                             | 49                  |
| Montants aides au projet                                  | 700 500 €           |
| Nombre de conventionnements à 2 ans                       | 14                  |
| Montants des conventionnements à 2 ans                    | 350 000 €           |
| Nombre de conventionnements à 3 ou 4 ans                  | 49                  |
| Montant des conventionnements à 3-4 ans                   | 3 860 704 €         |
| TOTAL Cirque nombre équipes                               | 112                 |
| TOTAL montant ADSV cirque                                 | <b>4 911 204 €</b>  |
| * hors aides spécifiques COVID                            |                     |
| <b><i>Aides nationales</i></b>                            |                     |
| Aide Nationale pour la création des arts du cirque        | 450 000 €           |
| Aide à l'itinérance des cirques de création               | 240 000 €           |
| TOTAL                                                     | <b>690 000 €</b>    |
| <b><i>Festivals</i></b>                                   |                     |
| Nombre de festivals soutenus hors ceux portés par des PNC | 29                  |
| TOTAL                                                     | <b>634 000 €</b>    |
| <b><i>Écoles supérieures de cirque</i></b>                |                     |
| CNAC                                                      | 3 638 919 €         |
| Académie Fratellini                                       | 1 034 253 €         |
| <i>ESACTO-Lido</i>                                        | 446 000 €           |
| Jeune Cirque National / insertion                         | 150 000             |
| TOTAL                                                     | 5 269 172 €         |
| <b><i>TOTAL DU SOUTIEN ÉTAT au secteur du cirque</i></b>  | <b>15 965 021 €</b> |

Source : DGCA