



RAPPORT D'OBSERVATIONS DÉFINITIVES ET SA RÉPONSE

EPA MAISON DU BOULANGER - CENTRE CULTUREL Département de l'Aube

Exercices 2016 et suivants

Le présent document a été délibéré par la chambre le 22 septembre 2022

SOMMAIRE

SYNTHÈSE.....	3
RAPPEL DU DROIT	4
RECOMMANDATION.....	4
1. PROCÉDURE	5
2. PRÉSENTATION DE L'EPA MAISON DU BOULANGER.....	5
3. LE FONCTIONNEMENT INTERNE	6
3.1 La gouvernance	6
3.1.1 Le conseil d'administration.....	6
3.1.2 Le président et le directeur général.....	6
3.1.3 La commission d'appel d'offres.....	7
3.1.4 Le fonctionnement des instances.....	7
3.2 Les conditions d'utilisation des salles et des bâtiments	8
3.2.1 Les théâtres.....	8
3.2.2 Le parc des expositions Cube-Troyes Champagne.....	9
3.2.3 Les autres bâtiments	10
4. L'ANALYSE DE L'ACTIVITÉ	10
4.1 L'élaboration de la programmation	11
4.1.1 La programmation de la politique culturelle.....	11
4.1.2 La programmation événementielle du Cube-Troyes Champagne Expo	11
4.2 La stratégie de communication de l'EPA	12
4.2.1 La communication relative à l'activité culturelle.....	12
4.2.2 La communication concernant l'activité du Cube-Troyes Champagne Expo	14
4.3 La politique tarifaire	15
4.3.1 La politique tarifaire de l'activité culturelle	15
4.3.2 La politique tarifaire de l'activité événementielle	16
4.3.3 Les places gratuites.....	16
4.3.4 Le système de réservation et d'édition des billets	17
4.4 La réalisation de la programmation	18
4.4.1 La mesure de la fréquentation et le suivi d'activité	18
4.4.2 La fréquentation et les recettes associées	19
4.4.3 Les déprogrammations	20
4.5 Les autres activités.....	21
4.6 Les conséquences de la crise sanitaire « Covid 19 »	22
5. LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES	22
5.1 L'évolution des effectifs	23
5.2 L'évolution des effectifs sur emplois non permanents (intermittents et contrats de droit public)	24
5.3 L'évolution de la masse salariale.....	24
5.4 La rémunération et le temps de travail des agents	26
5.4.1 Les primes et indemnités	26
5.4.2 Le temps de travail	27
5.4.3 Les heures supplémentaires.....	27
5.4.4 Le compte épargne temps	27
5.4.5 Le télétravail	28
6. LA GESTION BUDGÉTAIRE ET LA FIABILITÉ DES COMPTES	28
6.1 La gestion budgétaire.....	28
6.2 La fiabilité des comptes.....	28

6.2.1	Le suivi comptable du patrimoine.....	29
6.2.2	La prise en compte du risque.....	29
6.2.3	Le rattachement des charges et des produits à l'exercice.....	29
6.2.4	Les liens entre le budget principal et le budget annexe.....	30
7.	LA SITUATION FINANCIÈRE.....	31
7.1	Le budget principal.....	32
7.1.1	Les charges de gestion.....	33
7.1.2	Les produits de gestion.....	33
7.1.3	Le financement des investissements.....	34
7.2	L'analyse financière du budget annexe « Le CUBE ».....	35
7.2.1	Les charges de gestion.....	36
7.2.2	Les ressources d'exploitation.....	37
7.2.3	Financement des investissements et trésorerie.....	37
7.3	Les conséquences financières de la crise « Covid 19 » en 2020.....	38
7.3.1	Les activités culturelles.....	38
7.3.2	Les activités événementielles (BA).....	39
7.3.3	Les résultats à fin 2020.....	39
	ANNEXE 1 : Panorama des activités exercées au sein de l'EPA.....	41

SYNTHÈSE

Établissement public administratif, régie dotée de la personnalité morale et de l'autonomie financière, l'EPA « La Maison du Boulanger – Centre culturel » a été créé le 1^{er} décembre 2010 à l'initiative de l'association éponyme et de la commune de Troyes qui occupe une place prépondérante dans la gouvernance de l'établissement.

L'objet statutaire a évolué afin de lui permettre de prendre en charge des activités supplémentaires dont, au 1^{er} janvier 2017, la gestion du Cube-Troyes Champagne Expo.

L'EPA dispose d'un budget principal portant ses activités de service public administratif culturel et d'un budget annexe retraçant la gestion de ses activités industrielles et commerciales à caractère événementiel. Toutefois, ce budget annexe ne dispose pas d'un compte propre au Trésor, en contradiction avec les dispositions de l'article L. 1412-1 du code général des collectivités territoriales et de l'instruction budgétaire M4.

L'élaboration et le bilan détaillé de la programmation annuelle de l'EPA associent dans le processus les différentes instances de gouvernance de l'établissement, et notamment le conseil d'administration.

L'EPA est particulièrement actif et présent en matière de communication et s'appuie sur de multiples vecteurs afin de toucher un public le plus large possible.

Le taux de fréquentation des salles de spectacle en matière culturelle est en diminution au cours de la période, alors que celui des manifestations du Cube-Troyes Champagne Expo, hors année 2020, est en augmentation.

Sur le plan financier, si l'EPA a su maîtriser sa masse salariale au niveau de son budget principal, celle du budget annexe est en augmentation en raison de la hausse des effectifs dédiés aux activités événementielles.

Les charges de gestion du budget principal diminuent sur la période mais de manière moins importante que les produits de gestion, dont les deux composantes « recettes d'exploitation » et « recettes institutionnelles » sont en baisse. Il en résulte une dégradation du modèle économique des activités culturelles, situation accentuée en 2020 par les conséquences en termes de programmation de la crise « Covid 19 », ainsi que par une situation de trésorerie tendue.

Le modèle économique du budget annexe se dégrade également en raison d'une augmentation de ses charges plus importante que celle de ses recettes d'exploitation événementielle. Cette situation a été accentuée en 2020 par les conséquences de la crise « Covid 19 » sur la programmation, se traduisant par un déficit annuel d'exploitation et une trésorerie négative en fin d'exercice 2020.

Dans ce contexte, L'EPA doit renforcer son plan d'actions engagé au printemps 2020.

RAPPEL DU DROIT

N° 1 : Respecter le principe d'autonomie financière du SPIC en dotant le budget annexe d'un compte propre au Trésor conformément aux dispositions de l'article L. 1412-1 du CGCT et de l'instruction M4..... 31

RECOMMANDATION

N° 1 : Renforcer le plan d'actions à court terme visant à minimiser les charges du budget annexe de l'établissement. 40

1. PROCÉDURE

La chambre régionale des comptes Grand Est a inscrit à son programme le contrôle des comptes et de la gestion de l'établissement public administratif (EPA) « La Maison du Boulanger - Centre culturel » pour les exercices 2016 et suivants.

Le contrôle a été ouvert par lettre adressée le 30 août 2021 au président de l'établissement public « La Maison du Boulanger », ordonnateur en fonctions depuis 2016. En application de l'article L. 243-1 du code des juridictions financières, l'entretien de fin de contrôle s'est tenu le 5 janvier 2022 avec le président en fonctions.

Le contrôle a notamment porté sur le fonctionnement interne, l'analyse de l'activité, la gestion des ressources humaines, la gestion budgétaire, la fiabilité des comptes et la situation financière.

Les observations provisoires ont été communiquées à l'ordonnateur en fonctions, par courrier en date du 21 juin 2016. Un extrait de ces observations a été transmis le même jour à la personne mise en cause.

Après examen des réponses reçues, le présent rapport d'observations définitives a été délibéré par la chambre dans sa séance du 22 septembre 2022.

2. PRÉSENTATION DE L'EPA MAISON DU BOULANGER

Par délibération du conseil municipal de la ville de Troyes en date du 30 septembre 2010, un établissement public administratif (EPA), régie dotée de la personnalité morale et de l'autonomie financière dénommée « La Maison du Boulanger – Centre culturel » a été créé au 1^{er} décembre 2020 afin de centraliser et harmoniser les actions d'intérêt général dans le secteur culturel local.

Son objet consiste en « *la conception, l'organisation, la mise en œuvre, la gestion, la promotion et l'animation de la politique de développement culturel de la ville de Troyes. Le principe de spécialité, inhérent à ce type de structure, limitera les activités conduites par la Maison du Boulanger à ces seuls secteurs* »¹.

L'EPA a, dans un premier temps, repris le champ d'action relevant de l'association « Maison du Boulanger – Centre culturel » puis, au 1^{er} janvier 2013, la gestion des deux théâtres municipaux, ainsi que le versement de subventions aux associations relevant de son secteur d'activité.

Au 1^{er} janvier 2014, l'EPA est devenu centre de ressources dans des domaines limitativement listés (ex : gestion des résidences et ateliers d'artistes, bal du 14 juillet, animation sur les quais, ...) puis, au 1^{er} février 2014, son intervention dans la manifestation « fête de la musique » a été précisée.

Les statuts ont ainsi été modifiés trois fois².

La dernière modification introduite par la délibération du 13 décembre 2016 permet à l'EPA d'étendre son activité « (...) de façon accessoire » à « *la politique de développement en matières touristique, économique ou promotion de Troyes et de son aire urbaine. (...)* ». Elle élargit également son intervention à « *l'exploitation de salles ou d'équipements permettant la promotion touristique, économique ou promotionnelle de Troyes et de son aire urbaine* ».

¹ Cf. Dernier alinéa de l'article 2 des statuts modifiés en 2014.

² Délibérations de l'EPA des 12 décembre 2011, 23 janvier 2014 et 13 décembre 2016.

Suite à la délibération du 13 octobre 2016 du conseil communautaire de Troyes Champagne Métropole (TCM), l'EPA a ainsi repris, à compter du 1^{er} janvier 2017, la gestion du parc des expositions Cube-Troyes Champagne Expo précédemment assurée par une société privée dans le cadre d'une délégation de service public.

En parallèle à ces évolutions statutaires, l'EPA a repris au 1^{er} juin 2016 l'activité billetterie de l'association « lecture et loisirs », cette association ayant décidé d'arrêter son activité de billetterie pour les organisateurs de spectacles culturels.

Ainsi, depuis le 1^{er} janvier 2017, l'EPA est organisé autour de deux types d'activités distinctes regroupées sous la terminologie d'activités « culturelles », portées par le budget principal et d'activités « événementielles », portées par un budget annexe.

Les statuts de l'EPA lui permettent, de ce fait, d'assurer une pluralité d'activités, dans des lieux diversifiés, et de se positionner comme interlocuteur privilégié pour l'aire urbaine troyenne, dans le domaine culturel et événementiel.

3. LE FONCTIONNEMENT INTERNE

3.1 La gouvernance

Depuis sa création en 2010, l'EPA est administré par un conseil d'administration et dispose d'un président, d'un vice-président et d'un directeur général.

3.1.1 Le conseil d'administration

Le conseil d'administration est composé de 30 membres qui se répartissent en un collège des élus et un collège des personnalités qualifiées.

L'article 6 des statuts précise que le collège des élus, qui compte 18 personnes (dont le président et le vice-président), est formé exclusivement par des membres issus du conseil municipal de la ville de Troyes.

Le collège des « personnalités qualifiées », comprenant 12 membres, est composé de 10 personnes en raison de leurs compétences institutionnelles ou professionnelles et de deux élus du conseil départemental de l'Aube, également désignés formellement par le conseil municipal de la ville de Troyes.

Par ailleurs, l'article 7 des statuts prévoit que « *la durée du mandat des membres du conseil d'administration est au maximum égale à celle du mandat du conseil municipal. Le renouvellement des membres du conseil d'administration intervient après chaque renouvellement général du conseil municipal [...]* ».

Conformément à ces dispositions, le conseil d'administration de l'EPA a été installé le 6 mai 2014 et a été renouvelé à la suite des élections municipales de mars 2020.

Les membres du conseil d'administration « *exercent leurs fonctions à titre gratuit* », en vertu de l'article 9 des statuts.

3.1.2 Le président et le directeur général

Lors de la première séance du conseil d'administration, un président et un vice-président sont élus parmi les 18 représentants élus de la commune de Troyes.

Conformément aux statuts, par délibération du conseil d'administration de l'EPA du 6 mai 2014, puis suite au renouvellement du conseil d'administration et par délibération du 7 juillet 2020, il a été procédé aux élections du président et de son vice-président en 2014 et 2020.

Le directeur général, conformément à l'article 13 des statuts, est nommé par le président du conseil d'administration, après désignation par le conseil municipal, et sur proposition du maire de Troyes.

3.1.3 La commission d'appel d'offres

Par délibérations du conseil d'administration de l'EPA en date des 12 avril 2018 et 9 décembre 2020, il a été procédé à l'installation d'une commission d'appel d'offres (CAO), composée en sus du directeur général (ou de son représentant) président de la CAO, de cinq membres titulaires et cinq membres suppléants.

Or, le II a) de l'article L.1411-5 du code général des collectivités territoriales (CGCT) précise que la CAO « *est composée lorsqu'il s'agit [...] d'un établissement public, par l'autorité habilitée à signer la convention de délégation de service public ou son représentant, président, et par cinq membres de l'assemblée délibérante élus en son sein [...]* ».

Ainsi, l'EPA ne pouvait régulièrement nommer le directeur général comme président de la commission d'appel d'offres. L'EPA a reconnu une erreur matérielle dans la rédaction des délibérations, la fonction de président de la CAO étant assurée, dans les faits, par le président de l'EPA, ce qui apparaît bien dans les procès-verbaux de réunion.

Le conseil d'administration de l'EPA a, par délibération du 22 février 2022, régularisé la situation.

3.1.4 Le fonctionnement des instances

L'article 10 des statuts et le règlement intérieur du 13 janvier 2011³ adopté par le conseil d'administration précisent que le conseil d'administration doit se réunir au moins une fois tous les trois mois. Le dernier règlement intérieur en vigueur, adopté lors du conseil d'administration du 17 décembre 2014⁴, maintient la fréquence trimestrielle de réunion.

Si le conseil d'administration s'est effectivement réuni au moins quatre fois par an, il n'en respectait pas pour autant les statuts qui précisaient jusqu'au 22 février 2022, dans leur article 10 qu'il devait se réunir « *au moins tous les trois mois* ». Le conseil d'administration de l'EPA a prévu, par délibération du 22 février 2022, qu'il doit désormais se réunir « *au moins quatre fois dans l'année civile* ».

Si le règlement intérieur de l'EPA a bien été actualisé lors du renouvellement du conseil d'administration de décembre 2014, il ne l'a pas été lors du dernier renouvellement de 2020. Or, l'article 11 des statuts de l'EPA précise que « *le conseil d'administration [...] approuve son règlement intérieur* ».

Entre 2016 et 2020, le taux moyen de présence annuelle aux réunions du conseil d'administration est de 61,6 %.

³ Délibération du conseil d'administration du 13 janvier 2011.

⁴ Délibération du conseil d'administration du 17 décembre 2014.

Tableau 1 : Evolution du taux moyen de présence annuel (2016-2020)

	2016	2017	2018	2019	2020
Moyenne annuelle des membres présents	18,5	18,75	16,40	18	20,75
Taux de présence annuel (%)	61,7	62,5	54,7	60	69,2

Source : EPA La Maison du Boulanger

Si le quorum de 15 membres a toujours été atteint pour les réunions du conseil d'administration, il n'en reste pas moins que le nombre de membres présents a régulièrement été à peine supérieur à celui-ci : cette situation doit constituer un point d'alerte et de vigilance pour l'EPA.

3.2 Les conditions d'utilisation des salles et des bâtiments

3.2.1 Les théâtres

La gestion des théâtres de la Madeleine et de Champagne, propriétés de la ville de Troyes, fait partie intégrante des compétences statutaires dévolues⁵ à l'EPA.

Une convention d'occupation des deux théâtres municipaux, régulièrement renouvelée depuis 2013⁶, lie juridiquement et financièrement l'EPA à la commune de Troyes.

Aux termes de la convention, la ville de Troyes met à disposition de l'EPA les deux théâtres, afin d'y exercer les activités prévues à l'article 2 des statuts de celui-ci. Il incombe à l'EPA de maintenir « *en bon état des locaux qu'il occupe ainsi que les installations afférentes. Cette obligation d'entretien n'inclura pas les frais de maintenance des installations de chauffage (...)* » (article 4 de la convention).

La ville garde néanmoins un droit de jouissance des deux théâtres, conséquent s'agissant du théâtre de la Madeleine, dans une limite annuelle fixée dans la convention.

⁵ Depuis le 1^{er} janvier 2013.

⁶ Signée le 24 décembre 2013 (1^{er} janvier 2013 au 31 décembre 2016) ; signée le 12 janvier 2017 (1^{er} janvier 2017 au 31 décembre 2019), signée le 9 juin 2020 (1^{er} janvier 2020 au 31 décembre 2020), puis signée le 27 avril 2021 (1^{er} janvier 2021 au 31 décembre 2021).

Tableau 2 : Jouissance annuelle des théâtres par la ville de Troyes

	Jusqu'au 31 décembre 2016	2017 à 2019	2020	2021
Théâtre de la Madeleine	60 % des journées (soit 219 jours pour les années non bissextiles)	60 % des journées (soit 219 jours pour les années non bissextiles)	60 % des journées (soit 219 jours pour les années non bissextiles)	95 % des journées (soit 347 jours pour les années non bissextiles)
Théâtre de Champagne	17 % des journées (soit 62 jours pour les années non bissextiles)	17 % des journées (soit 62 jours pour les années non bissextiles)	17 % des journées (soit 62 jours pour les années non bissextiles)	17 % des journées (soit 62 jours pour les années non bissextiles)

Source : CRC GE à partir des conventions

La redevance annuelle forfaitaire due conventionnellement par l'EPA à la commune est fixée à 100 000 € jusqu'au 31 décembre 2016, puis à 105 000 € à verser au cours du 1^{er} semestre de chaque exercice (articles 5 et 6 de la convention).

L'EPA se conforme aux dispositions de la convention tant dans le montant que dans les modalités de versement.

3.2.2 Le parc des expositions Cube-Troyes Champagne

Le parc des expositions est un ensemble de bâtiments et de surfaces non bâties, situé dans le centre de la ville de Troyes.

Au regard de l'expérience acquise par l'EPA en matière d'organisation de manifestations, la communauté d'agglomération de Troyes Champagne Métropole a décidé de lui confier la gestion et l'exploitation du Parc des Expositions à compter du 1^{er} janvier 2017.

Du 1^{er} janvier 2017 au 22 janvier 2019, aucune convention ou contrat ne fixe le cadre de cette gestion. Ce n'est que le 23 janvier 2019, qu'une convention de concession d'occupation du domaine public communautaire est signée pour une durée d'un an renouvelable tacitement dans la limite de deux fois dans la limite de trois années soit jusqu'au 31 décembre 2020.

La convention fixe le montant de la redevance pour les exercices 2017, 2018 et 2019 et un avenant à la convention, en date du 18 novembre 2020, est venu établir celle de 2020.

Tableau 3 : Montant de la redevance annuelle due par l'EPA

	2017	2018	2019	2020
Redevance forfaitaire (€)	20 000	20 000	20 000	20 000
Redevance montant variable	/	Egale à 20 % du résultat net de l'exercice	Egale à 20 % du résultat net de l'exercice	Egale à 20 % du résultat net de l'exercice

Source : CRC GE à partir de la convention et de son avenant

L'EPA s'est acquitté de la part forfaitaire de ses redevances 2017, 2018 et 2019 sur l'exercice 2019, soit 60 000 €. La part de la redevance forfaitaire 2020 a été versée sur l'exercice 2020, soit 20 000 €.

La part variable de la redevance s'est établie à 19 142,18 € en 2018 et 319,23 € en 2019.

Eu égard à la crise sanitaire et à ses conséquences, l'EPA n'a pas souhaité demander le renouvellement de la convention de concession d'occupation du domaine public communautaire au-delà du 31 décembre 2020, afin de ne pas faire peser sur l'établissement des charges fixes sans couverture par des recettes d'exploitation suffisantes.

Cependant, l'EPA et la communauté d'agglomération ont conclu un marché public de prestation de service le 6 mai 2021 avec échéance au 31 août 2021 pour préserver l'intégrité et le fonctionnement courant de l'ouvrage. Dans ce cas également, le contrat a été signé plusieurs mois après le début effectif des prestations.

Au titre du marché, l'EPA avait en charge l'entretien courant du parc des expositions, ainsi que sa gestion afin d'y développer plus ponctuellement une activité événementielle (mise en place et location de « salons virtuels ») respectant les conditions sanitaires en vigueur et percevait une rémunération de 86 760 €.

Eu égard à l'évolution de la situation sanitaire liée « à l'épidémie de Covid 19 », ayant eu pour conséquence l'arrêt total de l'activité événementielle du parc des expositions et l'installation d'un centre de vaccination jusqu'au 31 décembre 2021, il a été décidé par avenant n° 1, en date du 16 juin 2021, de proroger le contrat jusqu'au 31 décembre 2021.

Cependant, le 30 septembre 2021, les parties ont décidé de mettre fin prématurément au contrat afin d'acter la reprise d'une activité événementielle « physique » au sein du parc des expositions. L'EPA et la communauté d'agglomération ont donc conclu une convention de mandat de gestion du Parc des Expositions, le 30 septembre 2021. Cette convention prévoit, jusqu'au 31 décembre 2021, l'entretien et la gestion du centre de vaccination par l'EPA, ainsi qu'une nouvelle fois, la gestion de l'activité événementielle du parc des expositions.

Les incertitudes liées aux évolutions de la crise sanitaire « Covid 19 » conduisent l'EPA et la communauté d'agglomération à ne pas s'engager dès à présent dans une relation contractuelle à moyen terme.

3.2.3 Les autres bâtiments

La commune de Troyes met également à disposition de l'EPA à titre gracieux, dans le cadre de conventions⁷, des locaux situés au 16 rue Champeaux à Troyes, qui concourent à la promotion des activités de service public qui incombent à l'EPA. Il s'agit d'un ensemble de 160 m² comprenant deux salles d'exposition, un bureau d'arts plastiques. L'EPA s'engage à maintenir les locaux en bon état et prendre en charge les dégradations des locaux « occasionnées par l'usage que l'occupant en fera ou causées par un défaut d'entretien ».

Enfin, l'EPA loue à la commune de Troyes, la chapelle Argence, située dans la cour intérieure de l'Espace Argence⁸, lieu de diffusion de spectacles vivants, en fonction de ses besoins de programmation.

4. L'ANALYSE DE L'ACTIVITÉ

L'EPA « La Maison du Boulanger - Centre culturel » met en œuvre un nombre important d'activités diversifiées.

L'analyse de l'activité porte essentiellement sur les actions portées en propre par l'EPA au titre de sa programmation.

⁷ Convention de mise à disposition couvrant 2015 à 2018 et une autre de novembre 2018 au 1^{er} novembre 2021.

⁸ Ensemble culturel de 3 500m², au cœur de la ville de Troyes, de diffusion de spectacles, événements divers.

4.1 L'élaboration de la programmation

4.1.1 La programmation de la politique culturelle

La politique culturelle de l'EPA, retracée au sein de son budget principal, comprend les activités exercées dans le cadre d'un service public administratif dont le contenu est défini par les statuts de l'établissement, à savoir « *la conception, l'organisation, la mise en œuvre, la gestion, la promotion et l'animation de la politique de développement culturel de la ville de Troyes [...]* ».

À ce titre, l'EPA organise des actions dans les domaines :

- du spectacle vivant et des arts de la rue ;
- des arts plastiques et arts municipaux ;
- de l'édition d'ouvrages d'histoire locale ;
- de la culture, cinématographique et multimédia ;
- des musiques actuelles.

Le projet culturel, sur proposition de la direction générale et des responsables de projets, est soumis au président du conseil d'administration. Le président du conseil d'administration établit l'ordre du jour du conseil d'administration au cours duquel sont présentées annuellement les activités de l'établissement. L'assemblée délibérante décide alors de la programmation annuelle et après débat et vote, la direction générale et les responsables de projets mettent en œuvre la programmation annuelle.

Un bilan annuel de l'activité, complet et détaillé est réalisé, présenté au président, puis soumis aux membres du conseil d'administration de l'EPA, pour débat et vote.

Une fois adopté par le conseil d'administration de l'EPA, il est présenté lors d'une réunion à la ville de Troyes aux services, puis aux élus de la commission « culture ».

Ce bilan d'activité est disponible pour lecture à la ville de Troyes par tous les élus de la collectivité.

4.1.2 La programmation événementielle du Cube-Troyes Champagne Expo

L'ensemble des acteurs économiques, culturels, sportifs, agricoles et institutionnels du territoire peuvent organiser leurs propres manifestations au Cube-Troyes Champagne Expo ou participer à des salons et événements plus larges organisés par l'EPA, comme les foires de Champagne, le salon de la gastronomie, ou encore le salon de l'habitat.

Des acteurs de rayonnement régional et national peuvent également s'inscrire dans cette programmation en fonction de leurs activités et de l'intérêt que peut représenter la zone d'attractivité du site.

Dans ce cadre, la direction générale et les services de l'EPA veillent au bon équilibre de l'occupation annuelle de l'installation en tenant compte des événements du territoire, du planning d'occupation, de ceux des équipes techniques et administratives, des temps de montage et de démontage de chaque événement.

Le processus de définition et de suivi des plannings d'occupation du parc des expositions est le suivant :

- les dates des manifestations organisées par l'EPA (les foires de Champagne, le salon de l'habitat et de la décoration, le salon de la gastronomie,...) sont positionnées, dans un premier temps et prioritairement, sur le planning d'occupation du site ;

- tout au long de l'année, les équipes de l'EPA rencontrent des prospects et clients de manifestations et spectacles-concerts à accueillir. Le cahier des charges, technique notamment, de l'événement proposé par le prospect-client est alors étudié. Si les besoins du projet sont en adéquation avec les capacités d'accueil du site (configurations, jauges...), la faisabilité technique est validée. Ensuite, le calendrier est consulté afin de vérifier les disponibilités au regard des dates souhaitées par l'organisateur de l'événement ;
- une proposition commerciale et un contrat sont, alors, définis puis envoyés au client en fonction du cahier des charges communiqué initialement. Ils seront actualisés au fil des potentielles évolutions du cahier des charges jusqu'au jour de la manifestation, en cas de besoin ;
- une fois la proposition commerciale et le contrat actés puis signés par le client, les dates retenues par l'organisateur de l'événement sont confirmées au planning d'occupation du Cube-Troyes Champagne Expo.

Un bilan annuel de l'activité, complet et détaillé est réalisé, présenté au président, puis soumis aux membres du conseil d'administration de l'EPA, pour débat et vote.

Enfin, l'EPA ne procède à aucune mise à disposition gratuite et ne prend en charge aucune activité annexe aux manifestations (boutique, vente de produits dérivés, bar ou restauration), aussi bien dans le cadre de ses missions relevant d'un service public administratif (SPA) que de celles relevant d'un service public industriel et commercial (SPIC).

Ainsi, l'élaboration de la programmation de l'EPA suit un processus formalisé impliquant à chaque étape, à la suite des travaux préparatoires des services, les différentes instances de gouvernance de l'établissement, jusqu'à la présentation du bilan d'activité détaillé.

4.2 La stratégie de communication de l'EPA

L'EPA est particulièrement actif en matière de communication et de marketing, afin d'assurer la promotion des manifestations et d'en optimiser la fréquentation. À cette fin, il s'appuie sur une cellule « communication-marketing » composée initialement de deux agents, puis de trois agents depuis 2019.

L'établissement privilégie la diversité des vecteurs et supports de communication et adapte « en temps réel » le degré de communication.

4.2.1 La communication relative à l'activité culturelle

L'EPA définit une stratégie de marketing et de communication pour l'ensemble de ses programmations, actions et événements : les spectacles programmés dans les théâtres, les concerts diffusés à la Chapelle Argence, les expositions programmées dans les salles Raymond Moretti, la Fête de la musique, le festival « ville en musiques », les éditions, la billetterie centralisée, les artistes contemporains des ateliers de Ginkgo.

Les actions de communication sont définies en fonction d'une part, des objectifs qualitatifs et quantitatifs fixés, comme le remplissage des salles, et, d'autre part, des coûts des opérations de communication envisagées mis en corrélation avec les budgets alloués par projet.

Les dépenses de communication, pour ce secteur d'activité et hors masse salariale, s'élèvent en moyenne à 95 000 € par an et sont en progression constante (hors 2020).

Des plans de communication médias et hors médias utilisant plusieurs vecteurs sont mis en œuvre tout au long de la saison culturelle pour promouvoir toutes les actions et les programmations, accroître la notoriété de l'établissement et assurer la diversité des publics.

Un plan de communication hors-média

Le plan de communication hors-média comprend principalement des documents imprimés distribués individuellement ou portés à la connaissance des usagers sur l'espace public.

Ainsi, pour la saison 2019-2020, 40 000 programmes ont été édités, 17 380 catalogues ont été envoyés directement à l'ensemble des spectateurs de l'EPA et 22 620 catalogues ont été diffusés dans tout le département.

Par ailleurs, des dépliants sont édités et diffusés par manifestation à un rythme infra-annuel (trimestriel ou semestriel) : 4 000 dépliants pour les programmations musicales de La Chapelle Argence en 2019, 5 000 dépliants de Ville en Musiques, 1 300 dépliants « 4^{ème} de Couverture », 2 000 dépliants de la saison lyrique 2019-2020, et environ 1 500 à 2 300 cartons d'invitations sont envoyés pour chaque exposition.

Des campagnes d'affichage petits et grands formats sur l'ensemble des projets sont également réalisées en recherchant un maximum de flux et de visibilité.

Enfin, des distributions de tracts sont planifiées pour l'ensemble des manifestations.

Un plan de communication média

Le plan de communication de l'EPA pour ses activités culturelles utilise également les médias :

- la télévision, avec le sponsoring de l'émission hebdomadaire « Envie de sortir » sur Canal 32 et des spots publicitaires diffusés toute l'année, dans toutes les salles et en amont de chaque séance du complexe Cinéma CGR Troyes Ciné City ;
- la radio avec des émissions de radio hebdomadaires sur RCF Aube, Thème radio et Radio Campus 3, ou encore la diffusion de messages publicitaires, notamment sur Champagne FM ;
- la presse écrite avec l'achat d'espaces publicitaires sur différents supports, notamment la presse quotidienne régionale (l'Est-Eclair, Libération Champagne).

Le site internet : www.maisonduboulangier.com

Le site internet de l'EPA est particulièrement actif : outre la publication d'une newsletter mensuelle à laquelle presque 16 000 personnes sont abonnées, il connaît plus de 200 000 visites par an, plus de 500 000 pages⁹ consultées, ces deux dernières statistiques étant en augmentation de plus de 30 % entre 2018 et 2019.

La communication sur les réseaux sociaux

L'EPA est présent sur les réseaux sociaux : il dispose d'une page Facebook assurant la promotion de ses activités culturelles et un fil d'actualité culturelle. Cette page a connu une progression de plus de 1 000 abonnés entre 2018 et 2019, et comporte plus de 7 000 abonnés en 2021.

Le compte Instagram de la Maison du Boulanger, avec 1 281 abonnés permet également de suivre l'actualité culturelle. Il a connu une progression de 60 % du nombre d'abonnés entre 2018 et 2019.

⁹ Source : Google analytics.

4.2.2 La communication concernant l'activité du Cube-Troyes Champagne Expo

Concernant son activité événementielle, l'EPA définit également une stratégie de marketing et de communication propre à chaque secteur : manifestations accueillies, manifestations organisées, spectacles-concerts accueillis.

Des plans de communication médias et hors médias ciblés par manifestation sont mis en place afin de contribuer au développement des ventes de billets en direction du public des spectacles ou concerts accueillis au Cube, et des visiteurs pour les salons et foires organisés par l'EPA au Cube-Troyes Champagne Expo.

Pour les manifestations accueillies, des actions de marketing et de communication spécifiques sont déployées en direction des cibles de professionnels dans la mesure où les prospects et clients de ce secteur sont des organisateurs spécialisés d'événements d'entreprises, de congrès et de salons (professionnels ou grand public).

En suivant la même logique que celle adoptée sur le secteur culturel, les actions de communication du secteur événementiel rattachées à l'exploitation du Cube-Troyes Champagne Expo sont définies en fonction d'une part, des objectifs qualitatifs et quantitatifs fixés (comme le développement du nombre de visiteurs sur les salons et foires organisés) et d'autre part, des coûts des opérations de communication mis en corrélation avec les budgets alloués par manifestation ou secteur.

Les dépenses de communication, pour ce secteur d'activité et hors masse salariale, s'élèvent en moyenne à 150 000 € par an.

Un plan de communication hors-média

Comme pour les activités culturelles de l'EPA, le plan de communication hors-média repose sur l'édition et la distribution de supports : cartons d'invitation, flyers, affiches de tailles diverses et abribus.

Le plan de communication média

Dans ce cas également, le plan de communication média du Cube-Troyes Champagne Expo utilise plusieurs vecteurs :

- télévisuel avec des spots TV sur la chaîne Canal 32 ;
- radiophonique avec des spots radio sur RCF, Thème Radio, Champagne FM, NRJ ;
- la presse écrite avec des encarts publicitaires dans l'Est-Eclair, Version Femina ou le journal des notaires.

Le site internet www.foiresdechampagne.com

L'EPA dispose d'un site spécifique s'agissant du Cube-Troyes Champagne Expo intitulé www.foiresdechampagne.com qui comptent 180 000 pages vues par an.

À l'occasion de manifestations particulières, l'EPA met également en place des bannières web, ainsi que des site web dédiés à l'évènement.

La communication sur les réseaux sociaux

Le Cube-Troyes Champagne Expo dispose d'un compte Facebook par lequel il assure, notamment, la promotion de ses activités.

Il enregistre également 1 459 abonnés Instagram et 1 311 abonnés Twitter.

Enfin, le Cube-Troyes Champagne Expo est présent sur Youtube, LinkedIn et Viadeo.

La synthèse des activités de communication menées au cours de l'année est présentée, chiffres à l'appui, au conseil d'administration à l'occasion de la séance dédiée au bilan d'activités. Un dossier de presse annuel est également fourni aux élus à cette occasion.

L'exemple des foires de Champagne

À titre d'illustration, la communication, en 2019, en prévision de la manifestation « les foires de Champagne » a été portée par :

- 25 000 cartons d'invitation achetés par les exposants ;
- 3 newsletters ;
- 271 panneaux publicitaires installés sur le département et certains départements limitrophes ;
- 600 affiches dans les commerces ;
- et un magazine officiel de 24 pages édité à hauteur de 37 000 exemplaires et diffusé dans les commerces et avec le magazine TV local.

Les médias ont également été sollicités pour communiquer sur cette manifestation, avec :

- un encart publicitaire en « une » de l'Est-Eclair ;
- une page entière par jour diffusée dans l'Est-Eclair ;
- deux encarts publicitaires dans le journal de la Haute-Marne ;
- des spots sur les radios Chérie FM, NRJ, Champagne FM, Latitude, RCF Aube et Thème Radio ;
- des annonces télévisées sur Canal 32, sur la web TV « ça bouge dans TCM », et à l'occasion d'un journal télévisé « spécial foires de Champagne ».

Les informations concernant l'évènement ont également été diffusées sur les réseaux sociaux de l'EPA et de manière visuelle et sonore au stade de l'Aube où joue l'ESTAC, club de ligue 1 de football.

En conclusion, l'EPA est particulièrement actif en matière de communication et de marketing, qu'il s'agisse de ses activités culturelles ou événementielles. Cette communication, qui s'appuie sur une pluralité de vecteurs afin de toucher un public le plus large possible, est complète, adaptée en temps réel et notamment en fonction de la situation des réservations pour la manifestation considérée.

4.3 La politique tarifaire

4.3.1 La politique tarifaire de l'activité culturelle

En matière d'activité culturelle de l'établissement, le conseil d'administration a fixé comme priorité « *l'accès du plus grand nombre à une culture de qualité* ».

À ce titre, des événements culturels entièrement gratuits pour le public sont programmés chaque saison par l'établissement, dans le cadre notamment de la Fête de la musique, du festival « ville en musiques », des expositions de peintures, sculptures et autres formes d'arts plastiques dans les salles Raymond Moretti, des portes ouvertes de Ginkgo (ateliers et résidences d'artistes contemporains) ou encore de l'évènement « les artistes ouvrent leur porte ».

Ces programmations culturelles proposées gratuitement pour le tout public, représentent plus de 60 % de l'offre culturelle annuelle de la saison organisée par l'EPA.

Pour la programmation payante, les grilles tarifaires sont fixées par décision du président de l'EPA, sur délégation du conseil d'administration. Il existe une grande diversité de tarifs liée à la salle recevant la manifestation, au spectacle considéré, ainsi qu'au type de place achetée.

Ainsi, au théâtre de Champagne, les prix des places peuvent varier de 10 € pour une place avec visibilité réduite à 39 € pour une place en 1^{ère} série.

Au théâtre de la Madeleine, le prix des places varie entre 6 € pour une place avec visibilité réduite et 33 € pour les meilleures places.

Le théâtre de la Madeleine propose également un « Pass découverte » à 45 € pour trois spectacles dans une liste préétablie, des abonnements pour la saison d'opéra, d'opéra bouffe ou d'opérette, ainsi que des réductions pour les élèves du conservatoire de musique.

À la chapelle Argence, le prix des places évolue entre 10 € en prévente pour certains spectacles, jusqu'à 25 € sur place.

Des tarifs réduits sont également prévus pour les étudiants, les moins de 25 ans ou les titulaires du « Pass Famille » ainsi qu'en fonction du nombre de places achetées : tarifs groupe, comité d'entreprise.

4.3.2 La politique tarifaire de l'activité événementielle

Lors de la reprise en gestion du Cube-Troyes Champagne Expo au 1^{er} janvier 2017, une réflexion globale avait été conduite afin de rendre plus accessible aux acteurs locaux les manifestations organisées au Cube. Cette démarche a conduit également à une large révision de la politique tarifaire des manifestations accueillies. Les objectifs poursuivis étaient de définir une grille tarifaire cohérente et adaptée aux besoins des clients, de rendre l'offre de l'établissement plus compétitive afin d'améliorer son positionnement puis d'attirer, ainsi, de nouveaux clients et d'assurer un développement des manifestations accueillies.

Pour atteindre ces objectifs, la plupart des prix unitaires (locatifs et prestations associées) avaient été revus à la baisse lors de la reprise du site par l'EPA.

Par la suite, les tarifs d'entrée pour le public et d'utilisation des espaces, avec les prestations associées, pour les professionnels sont restés stables.

À titre d'illustration, les tarifs d'entrée du public aux manifestations organisées par l'EPA vont de 3,50 € à 5 € en prévente, de 4,50 € à 6 € sur place, et 3 € par personne pour les groupes supérieurs à 20 participants.

La politique tarifaire des spectacles et concerts accueillis n'est pas fixée par l'EPA mais par les tourneurs et producteurs de spectacles louant tout ou partie du Cube-Troyes Champagne Expo.

Toutefois, afin d'attirer davantage de projets proposés par les tourneurs et producteurs de spectacles et concerts, la redevance prélevée par l'EPA sur les recettes de billetterie réalisées a diminué, de 12 % à 11 % par délibération du 14 décembre 2018.

4.3.3 Les places gratuites

La délibération du conseil d'administration du 18 mai 2011 fixe les conditions de gratuité des places de spectacle, et des ouvrages de la maison d'édition.

La gratuité des spectacles ne peut concerner plus de 12 % de la capacité totale d'accueil de la saison de l'EPA. Les bénéficiaires sont :

- les titulaires d'une carte de presse ;
- les agents de la SACEM¹⁰ ou de la SACD¹¹ dans l'exercice de leur mission ;
- les producteurs de spectacles avec lesquels un contrat a été signé par l'EPA ;
- les invités exceptionnels relevant des relations publiques de l'EPA ;
- les membres du conseil d'administration de l'EPA (une place exonérée par membre du conseil d'administration pour trois spectacles de la saison) ;
- les membres du comité de conseil (une place exonérée par membre du comité de conseil pour un spectacle de la saison).

Des exemplaires des ouvrages de la maison d'édition sont remis gracieusement et conformément au contrat d'édition conclu avec l'auteur :

- 30 attribués à l'auteur ;
- 150 distribués gratuitement dans l'intérêt de la promotion de l'ouvrage (presse, personnalités) ;
- 10 destinés au dépôt légal ou à l'envoi de justificatifs ;
- 1 remis à chaque membre du conseil d'administration et du comité de conseil.

La délibération du conseil d'administration du 8 février 2017 prévoit les conditions de gratuité des entrées pour les manifestations organisées au Cube-Troyes Champagne Expo, ainsi qu'un volume maximum d'invitations par type d'évènement :

- 3 000 entrées par salon ou festival ;
- 4 500 entrées pour les foires de Champagne.

Elle fixe la liste des bénéficiaires potentiels :

- les partenaires de l'EPA avec lesquels un contrat de partenariat a été signé ;
- les partenaires contribuant à la communication ou à la notoriété de la manifestation ;
- les producteurs de spectacle ou structures d'animations avec lesquels un contrat a été signé avec l'EPA ;
- les membres du conseil d'administration et du comité de conseil de l'EPA ;
- les titulaires d'une carte de presse ;
- les agents de la SACEM ou de la SACD dans l'exercice de leur mission ;
- les invités exceptionnels relevant des relations publiques de l'EPA.

Le système de réservation et d'édition de billets intégré permet de connaître et de suivre précisément le nombre de places gratuites attribuées.

4.3.4 Le système de réservation et d'édition des billets

Le système de billetterie informatisé utilisé par l'établissement est une solution spécialisée dans la vente de billets électroniques distribuée par un éditeur de solutions technologiques logicielles et matérielles pour la gestion, l'émission et le contrôle d'accès de billetterie.

Cette solution en « full web »¹² peut notamment être utilisée sur tous les lieux de vente et de diffusion. Une simple connexion à internet à partir de tout navigateur web permet en effet d'avoir accès au logiciel de billetterie.

¹⁰ Société des auteurs, compositeurs et éditeurs de musique.

¹¹ Société des auteurs et compositeurs dramatiques.

¹² Full web : un système en « full web » permet d'avoir accès à un logiciel grâce à une simple connexion à internet via n'importe quel navigateur.

L'EPA commercialise, en toute autonomie, la totalité de la jauge des spectacles et manifestations que l'établissement organise, y compris les salons thématiques et foires du Cube-Troyes Champagne Expo. Aucun autre réseau de billetterie ne peut être sollicité pour ses représentations.

Tous les canaux de vente de l'établissement (guichets, téléphone et Internet) sont centralisés sur ce système de billetterie.

Pour les représentations proposées en placement numéroté, les clients ont la possibilité de choisir, en temps réel et en fonction des places disponibles, leurs emplacements sur un plan de salle (défini en 3D pour certains lieux de diffusion du territoire) accessible sur le site Internet de l'EPA.

4.4 La réalisation de la programmation

4.4.1 La mesure de la fréquentation et le suivi d'activité

La fréquentation des lieux de diffusion est mesurée par le système informatisé de billetterie et les douchettes¹³ PDA (*personal digital assistant*).

L'ensemble des manifestations gérées par l'établissement, qu'il s'agisse des spectacles programmés dans les théâtres, des concerts de la Chapelle Argence ou des salons thématiques et foires organisés par l'EPA au Cube-Troyes Champagne Expo, sont paramétrées sur le système informatisé de billetterie de l'établissement.

Seuls les événements programmés en extérieur et gratuits pour le public, comme la Fête de la musique et le festival « ville en musiques », ne sont pas paramétrés sur le système de billetterie.

Au moment du paramétrage effectué par les membres du service de billetterie de l'EPA, la jauge de la salle ou de la manifestation (salons et foires du Cube-Troyes Champagne Expo) est définie en fonction de la configuration souhaitée et, parfois, des conditions fixées par le contrat avec la production.

Le système informatisé de billetterie permet de suivre instantanément l'évolution des réservations et des ventes réalisées sur tous les canaux de ventes proposés par l'établissement pour chacune des représentations paramétrées, et d'ajuster, le cas échéant le niveau de communication associé.

Le jour des manifestations, les codes-barres des billets physiques et électroniques des spectateurs sont scannés avec des douchettes, au niveau des postes de contrôle des différents lieux de diffusion.

La fréquentation de chaque manifestation paramétrée est ainsi établie. Le ratio entre le nombre total de billets édités et la jauge de la représentation permet aussi de mesurer le taux de remplissage de la salle en temps réel.

À la clôture de la billetterie de chacun des événements, un bordereau de recettes définitif et détaillé par catégorie de tarifs et canaux de ventes est édité.

L'EPA dispose ainsi, grâce à son outil numérique et intégré de billetterie, d'un système de mesure de la fréquentation réelle particulièrement fiable.

¹³ Douchettes : Lecteurs de code-barre mobiles.

4.4.2 La fréquentation et les recettes associées

Les différentes salles gérées par l'établissement permettent une très large modularité, en fonction des contraintes techniques et du nombre de spectateurs envisagés, et présentent les différentes jauges suivantes :

- le théâtre de la Madeleine qui comprend 517 sièges permet la commercialisation de 419 places en configuration assise ;
- le théâtre de Champagne, qui comprend 1 089 sièges permet d'obtenir 731 places en configuration assise avec le sous balcon occulté, 1 009 places en configuration assise avec les emplacements techniques occultés au maximum, et 1 300 places en configuration assise au balcon et debout au parterre ;
- la Chapelle Argence permet d'accueillir 480 spectateurs pour des concerts ou spectacles, et 150 convives pour un cocktail privé ;
- le Cube-Troyes Champagne Expo permet des configurations allant de 1 500 à 3 100 places assises, de 3 500 à 5 100 places assises et debout, et 6 200 places en configuration exclusivement debout.

L'année 2016 est marquée par une programmation importante des théâtres, un taux de remplissage à 83 %, et se traduit par des recettes significativement plus importantes que les autres années de la période étudiée, la recette moyenne par spectateur variant peu sur la période. Les années 2017, 2018 et 2019 sont stables en matière de recettes.

En revanche, les nombreux spectacles de la programmation 2019 n'ont pas tous rencontré leur public, avec un taux de remplissage moyen des salles inférieur à 70 %.

Tableau 4 : Fréquentation et recettes des théâtres

	Spectacles dans les théâtres (Champagne, Madeleine)				
	2016	2017	2018	2019	2020
Nombre de spectacles	35	27	30	34	16
Jauges techniques cumulées	31 775	23 788	25 878	27 358	12 919
Nombre de spectateurs	26 253	18 827	20 509	18 858	7 821
Taux de remplissage	83 %	79 %	79 %	69 %	61 %
Recettes TTC	764 988 €	531 510 €	564 430 €	515 266 €	226 385 €
Recette moyenne/spectateur	29 €	28 €	27,5 €	27,5 €	29 €

Source : bilans d'activités EPA

Si la forte diminution du nombre de spectacles et de spectateurs en 2020 illustre les conséquences de la crise sanitaire « Covid 19 », la baisse du nombre de spectateurs des théâtres et, par voie de conséquence, du taux de remplissage des salles et des recettes, constituait déjà une tendance au cours de la période 2016-2019.

Hormis l'année 2020, pour laquelle seulement trois spectacles ont été organisés, la Chapelle Argence, lieu ayant vocation à l'émergence de groupes, connaît des taux de remplissage faibles, car souvent inférieurs à 50 %, malgré des tarifs attractifs.

Tableau 5 : Fréquentation et recettes à la Chapelle Argence

	Concerts à la Chapelle Argence				
	2016	2017	2018	2019	2020
Nombre de spectacles	12	15	11	9	3
Jauges techniques cumulées	5 550	6 180	4 810	3 880	1 320
Nombre de spectateurs	2 476	3 259	2 260	1 334	1 036
Taux de remplissage	45 %	53 %	47 %	34 %	78 %
Recettes TTC	36 380 €	31 272 €	31 382 €	11 516 €	12 331 €
Recette moyenne/spectateur	14,5 €	9,5 €	14 €	8,5 €	12 €

Source : bilans d'activités EPA

En dehors de l'année 2020, le nombre de manifestations organisées par l'EPA au Cube-Troyes Champagne Expo est stable. La dernière année pleine (2019) a connu une fréquentation annuelle en augmentation de 10 %, et des recettes de 20 %.

Tableau 6 : Fréquentation et recettes des salons et foires au Cube

	Salons et foires			
	2017	2018	2019	2020
Nombre de manifestations	6	6	7	2
Fréquentation totale	85 003	84 850	93 087	12 838
Dont foires de Champagne	44 923	43 467	40 141	Néant
Recettes TTC	146 229 €	140 346 €	169 600 €	9 850 €

Source : bilans d'activités EPA

4.4.3 Les déprogrammations

Hormis l'année 2020, notamment en raison de la crise « Covid 19 », le taux de déprogrammation des représentations programmées dans les salles gérées par l'EPA est faible.

En effet, au cours des années 2016, 2017, 2018 et 2019, seules une ou deux représentations ont été annulées par année, en raison de modifications ou d'annulations de tournées des artistes ou des auteurs programmés. Aussi, le taux de déprogrammation se situait entre 2 % et 4 %.

En 2020, le taux de déprogrammation a augmenté, exceptionnellement, à hauteur de 43 % avec un total de 15 représentations annulées ou reportées en raison de la crise sanitaire « Covid 19 » et des mesures de sécurité prises dans ce contexte.

Tableau 7 : Taux de déprogrammation des représentations programmées dans les salles Maison du Boulanger

	2016	2017	2018	2019	2020
Nombre d'annulations ou reports	1	2	1	1	15 (11 annulations et 4 reports)
Taux d'annulation ou report (%)	2	4	2	2	43

Source : bilans d'activités EPA

4.5 Les autres activités

Au titre des activités culturelles, l'EPA verse des subventions à des associations œuvrant dans le domaine des musiques actuelles. Ces subventions prennent la forme d'aides au fonctionnement et de financement d'actions sur la base d'appels à projet.

Tableau 8 : Subventions versées par l'EPA

	Subventions versées				
	2016	2017	2018	2019	2020
Nombre d'associations bénéficiaires	19	13	15	15	11
Nombre de dossiers	24	18	20	19	16
Montant total	55 450 €	37 000 €	36 700 €	35 000 €	41 000 €

Source : bilans d'activité de l'EPA

Au titre de sa maison d'édition, l'EPA commercialise des ouvrages illustrant essentiellement l'histoire locale. Les ventes, stables entre 2016 et 2018, ont connu une augmentation significative en 2019.

Tableau 9 : Nombre d'ouvrages vendus et édités par l'EPA

Année	2016	2017	2018	2019	2020
Nombre d'ouvrages vendus	1 261	1 421	1 144	2 136	749

Source : Bilan d'activités de l'EPA Maison du Boulanger

Lors de la sortie d'ouvrages d'envergure nationale, l'EPA organise des débats-conférences autour de l'œuvre, en présence de l'auteur.

Tableau 10 : Fréquentation et recettes des rencontres et débats « 4^e de couverture »

	Rencontres et débats "4 ^e de couverture"				
	2016	2017	2018	2019	2020
Jauge technique	419	1 257	838	Néant	Néant
Nombre de spectateurs	215	913	488	Néant	Néant
Taux de remplissage	51 %	73 %	58 %	Néant	Néant
Recettes TTC	1 215 €	5 112 €	2 814 €	Néant	Néant

Source : bilans d'activités EPA

Conformément aux conventions de mise à disposition des salles, l'EPA dispose du droit de louer les espaces, notamment au monde associatif.

Tableau 11 : Nombre de locataires des salles gérées par l'EPA

Nombre d'occupants	2016	2017	2018	2019	2020
Théâtre de la Madeleine	21	16	16	17	4
Théâtre de Champagne	20	20	21	25	7
Total	41	36	37	42	11

Source : EPA Maison du Boulanger

Enfin, les recettes issues des « frais de garde » des fonds issus de la billetterie pour compte de tiers sont en augmentation constante, année 2020 mise à part.

Tableau 12 : Recettes issues des frais de gestion de la billetterie pour compte de tiers (compte 7062)

Année	2016	2017	2018	2019	2020
Recettes (en €)	16 904,46	27 943,71	31 478,97	43 688,25	20 889,99

Source : EPA Maison du Boulanger

En conclusion, au cours de la période 2016-2019, hors crise « Covid 19 », l'EPA a connu en matière d'activités culturelles une baisse de la fréquentation de ses salles de spectacle et une augmentation de ses activités annexes. En revanche, de 2017-2019, la fréquentation et les recettes de ses activités événementielles sont en augmentation.

4.6 Les conséquences de la crise sanitaire « Covid 19 »

La crise sanitaire issue de la pandémie de « Covid 19 » et les mesures subséquentes prises nationalement afin de protéger la population ont très fortement marqué l'activité de l'année 2020 de l'EPA et l'ont conduit à devoir en permanence s'adapter et ajuster son activité.

Cette année s'est également traduite par de nombreuses annulations et des reports de spectacles et de manifestations, faisant chuter les recettes propres de l'établissement tout en générant pendant un surcroît d'activité administrative.

Les conditions sanitaires n'ont pas permis, en 2021, de rétablir une activité normale et placent l'EPA et ses partenaires dans une situation d'incertitude peu propice à l'engagement de nouveaux projets ou à l'établissement de relations juridiques pérennes.

Pour autant, la position de l'EPA comme opérateur unique en matière culturelle et événementielle sur l'aire urbaine troyenne, et la caractéristique de salle de taille « intermédiaire » du Cube-Troyes Champagne Expo devraient lui permettre, sous réserve d'une évolution favorable de la situation sanitaire, d'établir rapidement une programmation disposant de dates validées par les artistes et commercialisables auprès d'un public en demande d'offre culturelle.

Dans ce cadre, l'EPA devra adapter son programme aux attentes des publics, tant en termes de spectacles qu'en nombre de dates programmées, afin d'optimiser au mieux le taux de remplissage de ses salles.

5. LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

L'EPA ne dispose pas d'un service ressources humaines, la fonction RH est assurée par la direction générale et le service en charge de l'administration et de la paie. Il est à jour de la réglementation en matière de temps de travail ou de primes, et des entretiens professionnels sont mis en place.

Si l'EPA ne dispose pas d'un plan de formation formalisé, un suivi des formations fait l'objet de tableaux de bord, notamment s'agissant des formations d'intégration, techniques obligatoires ou de recyclage.

Les demandes exprimées par les agents pour des formations de perfectionnement, des formations personnelles, des préparations aux concours et examens, sont abordées avec leur supérieur hiérarchique au cours de leur entretien annuel.

5.1 L'évolution des effectifs

L'évolution et la structure de l'effectif sur emplois permanents

Tableau 13 : Évolution des effectifs sur emplois permanents au 31/12/N (2016-2020)
au budget principal

En ETPT	2016	2017	2018	2019	2020
	20,3	19,3	21,1	22,1	22,1
- dont agents titulaires	5	5	8,8	9,8	9,8
- dont agents non titulaires	15,3	14,3	12,3	12,3	12,3

Source : EPA Maison du Boulanger

Tableau 14 : Évolution des effectifs sur emplois permanents au 31/12/N (2016-2020)
tous budgets confondus

En ETPT	2016	2017	2018	2019	2020
	20,3	21,3	23,1	25,1	28,9
- dont agents titulaires	5	5	9,8	10,8	10,8
- dont agents non titulaires	15,3	16,3	13,3	14,3	18,1

Source : EPA Maison du Boulanger

Les effectifs de l'EPA en équivalent temps plein travaillé (ETPT) ont augmenté de 10 % entre 2016 et 2020 s'agissant des activités culturelles portées par le budget principal. Toutefois, cette augmentation correspond, en valeur absolue, à moins de deux ETPT, dans un contexte où une part des emplois administratifs est refacturée au budget annexe.

Les effectifs dédiés à l'activité événementielle ont augmenté au cours de la période 2017-2020. Cette augmentation résulte du recrutement d'un cadre A mais surtout de la reprise en propre, décidée par délibération du conseil d'administration du 17 décembre 2019, des agents en contrat à durée indéterminée (CDI) issus du précédent prestataire privé et mis à disposition de l'EPA par TCM entre 2017 et 2019.

Tableau 15 : Répartition des effectifs permanents du budget principal

	Au 31 décembre 2016	Au 31 décembre 2020
	%	%
Agents de catégorie A	26,8	24,7
Agents de catégorie B	34,1	31,4
Agents de catégorie C	39,1	43,9
Total effectifs pourvus	100	100

Source : EPA Maison du Boulanger

Tableau 16 : La répartition des effectifs permanents tous budgets confondus

	Au 31 décembre 2016	Au 31 décembre 2020
	%	%
Agents de catégorie A	26,8	35,8
Agents de catégorie B	34,1	27,3
Agents de catégorie C	39,1	36,9
Total effectifs pourvus	100	100

Source : EPA Maison du Boulanger

Si l'activité culturelle de l'EPA mobilise principalement, fin 2020, des agents de catégorie C, l'activité événementielle implique le recours plus important à des cadres de catégorie A. Cette situation s'est renforcée au cours de la période 2016-2020.

5.2 L'évolution des effectifs sur emplois non permanents (intermittents et contrats de droit public)

Pour réaliser ses prestations, l'EPA a également recours à des vacataires accueil, billetterie, tâches logistiques) et à des intermittents du spectacle.

Les charges de personnel afférentes à ces deux catégories de personnel sont globalement stables, mais, à l'exception de l'exercice 2020 pour des raisons de crise sanitaire, elles diminuent pour les activités culturelles et augmentent régulièrement pour les activités événementielles, en lien avec la montée en puissance de ces dernières.

Tableau 17 : Coût des contractuels 2016-2020 pour l'EPA

Budget principal					
En €	2016	2017	2018	2019	2020
Vacataires horaires (droit public)	44 830,25	43 101,83	40 765,04	37 224,25	15 653,87
Intermittents du spectacles (musiciens et techniciens)	190 581,90	200 519,72	176 766,21	151 203,95	43 133,38
Coût total	235 412,15	243 621,55	217 531,25	188 428,2	58 787,25
Budget annexe					
Vacataires horaires (droit public)	/	10 414,09	47 225,31	49 598,76	16 177,25
Intermittents du spectacles (musiciens et techniciens)	/	15 539,91	7 280,93	13 287,54	/
Coût total	/	25 954,00	54 506,24	62 886,30	16 177,25

Source : EPA Maison du Boulanger

Tableau 18 : Nombre de vacataires et d'intermittents par année

	2016	2017	2018	2019	2020
Nombre d'agents sous contrat de droit public (vacations)	112	149	115	105	84
Nombre d'agents sous contrats de droit privé (intermittents)	142	151	172	151	56
Coût total EPA en €	235 412,15	269 575,55	272 037,49	251 314,5	74 964,5

Source : EPA Maison du Boulanger

5.3 L'évolution de la masse salariale

Afin de suivre l'évolution de la masse salariale de chaque budget (budget principal et budget annexe lié aux activités « événementielles »), l'établissement a mis en place différents tableaux de bord : suivi mensuel des dépenses liées aux charges du personnel permanent, entrée et sortie du personnel permanent, évolution d'échelons et de grades du personnel permanent, suivi mensuel des dépenses liées aux charges du personnel « vacataires » par service gestionnaire.

S'agissant du personnel permanent, la masse salariale de chaque budget est estimée en fin d'année N, pour l'année N+1 en fonction :

- des entrées et des sorties du personnel (départs en retraite, remplacement ou non de l'agent, besoins nouveaux de l'établissement en personnel, activités accessoires, besoins occasionnels) ;
- de la prise en compte du déroulement des carrières des agents à travers les avancements d'échelons et de grades ;
- de l'évolution des missions des agents à la suite de leur entretien annuel ;
- de la mise en place du protocole d'accord relatif à la modernisation des parcours professionnels, carrières et rémunérations (PPCR) ;
- de la clef de répartition entre les deux budgets du personnel mutualisé des services généraux (direction, comptabilité, ressources humaines et paies, billetterie, infographie, scénographie, communication, ...).

S'agissant du personnel vacataire, la masse salariale de chaque budget est estimée en fin d'année N, pour l'année N+1 en fonction de :

- l'évolution des programmations et des projets faisant appel à des vacataires (horaires des placeurs, horaires des contrôleurs, techniciens et artistes du spectacle) ;
- de l'évolution du SMIC horaire.

Un tableau de bord de suivi des dépenses liées aux charges de personnel est actualisé chaque mois par le service paie sur chaque budget et transmis à la direction. L'ensemble de ces tableaux de bord fait apparaître alors les dépenses réalisées en matière de charges de personnel comparativement aux prévisions du budget primitif voté.

Les charges de personnel du budget principal constituent en moyenne 50 % des charges de gestion de l'EPA.

Tableau 19 : Evolution des charges totales de personnel du budget principal

En €	2016	2017	2018	2019	2020
Rémunérations du personnel	898 256	946 630	954 636	931 975	896 597
+ Charges sociales	374 675	395 945	397 183	380 254	348 241
+ Impôts et taxes sur rémunérations	30 235	32 084	33 517	32 683	27 907
+ Autres charges de personnel	3 392	3 853	4 773	40 275	4 926
= Charges de personnel interne	1 306 559	1 378 512	1 390 109	1 385 186	1 277 671
+ Charges de personnel externe	0	0	0	0	0
= Charges totales de personnel	1 306 559	1 378 512	1 390 109	1 385 186	1 277 671
- Remboursement de personnel mis à disposition (MAD)	0	88 220	88 981	123 379	50 483
= Charges totales de personnel nettes des remboursements pour MAD	1 306 559	1 290 292	1 301 128	1 261 807	1 227 188

Source : comptes de gestion du budget principal

Les montants des refacturations des services mutualisés de l'EPA sont présentés aux membres du conseil d'administration à différentes périodes au cours de l'exercice budgétaire :

- le montant prévisionnel de l'enveloppe globale des refacturations des services mutualisés est présenté en conseil d'administration, au moment de la présentation du rapport d'orientation budgétaire des deux budgets ;

- le montant prévisionnel de l'enveloppe globale des refacturations des services mutualisés est voté en conseil d'administration au moment de la présentation et du vote des budgets ;
- en fin d'exercice budgétaire, les clés de répartition des agents mutualisés sont présentées dans le détail en fonction du temps de travail réalisé et affectées par agent à chacune des activités ;
- le montant définitif de l'enveloppe globale des refacturations des services mutualisés est voté en conseil d'administration au moment de la présentation du bilan financier annuel.

La masse salariale du budget annexe représente en moyenne 35 % (hors 2020) du chiffre d'affaires. L'augmentation de 20 % de la masse salariale du budget annexe s'explique par le recrutement d'un cadre A supplémentaire entre 2018 et 2019.

Tableau 20 : Evolution des charges totales de personnel du budget annexe

En €	2017	2018	2019	2020
Rémunérations du personnel	64 469	124 557	143 357	190 139
+ Charges sociales	27 724	50 024	56 997	80 701
+ Impôts et taxes sur rémunérations	2 220	4 818	5 298	6 960
+ Autres charges de personnel	395 691	350 123	383 244	94 599
= Charges de personnel interne	490 103	529 521	588 896	372 399
+ Charges de personnel externe (y c. personnel accueilli)	12 988	10 674	18 774	163
= Charges de personnel totales	503 091	540 195	607 670	372 562

Source : comptes de gestion du budget annexe

5.4 La rémunération et le temps de travail des agents

5.4.1 Les primes et indemnités

L'EPA a mis en place le régime indemnitaire tenant compte des fonctions, des sujétions, de l'expertise et de l'engagement professionnel (RIFSEEP) par délibération du 12 février 2020 pour une mise en œuvre effective au 1^{er} avril 2020.

Dans le cadre de la gestion de la crise « Covid 19 » et des mesures nationales associées, l'EPA a décidé de faire bénéficier les agents concernés des dispositions du décret n° 2020-570 du 14 mai 2020 par délibération du 14 avril 2021. Le décret permet le versement d'une prime défiscalisée et dépourvue de charges sociales ne pouvant excéder 1 000 € aux agents particulièrement mobilisés pour lesquels l'exercice des fonctions a conduit à un surcroît significatif de travail en raison des sujétions exceptionnelles auxquelles ils ont été soumis.

Cette prime a été versée en une fois, en juin 2021, à 19 agents de l'EPA, pour un montant total de 16 940 €.

Les primes et indemnités versées par l'EPA n'appellent pas d'observation.

5.4.2 Le temps de travail

Par délibération du 8 décembre 2017, complétée par une délibération du 28 mai 2018, le conseil d'administration de l'EPA a adopté le règlement intérieur de l'organisation du temps de travail et des congés des agents dédiés à l'activité culturelle, ainsi que l'organisation du temps de travail des agents du Cube-Troyes Champagne Expo. Le règlement est entré en vigueur au 1^{er} janvier 2018. Précédemment, il n'existait pas de règlement intérieur applicable au personnel de l'EPA.

Ce règlement précise que la durée de travail effectif annuel est de 1 607 heures, incluant la journée de solidarité, conformément au décret n° 2001-623 du 12 juillet 2001 pris pour l'application de l'article 7-1 de la loi n° 84-53 du 26 janvier 1984 et relatif à l'aménagement et à la réduction du temps de travail dans la fonction publique territoriale.

Les agents, hors régimes de travail particuliers, travaillent soit 36 h 10 par semaine sur cinq jours, permettant de bénéficier de six jours de réduction du temps de travail (RTT), soit 39 h 10 par semaine sur cinq jours permettant de bénéficier de 24 jours de RTT.

Le règlement intérieur prévoit également un système d'organisation du temps de travail annualisé pour les cadres du Parc des Expositions.

Les règles prévues par le règlement intérieur du 8 décembre 2017 sont conformes aux dispositions réglementaires de l'article 1^{er} du décret n° 85-1250 du 26 novembre 1985, qui prévoit que tout fonctionnaire en position d'activité a droit à un congé annuel rémunéré d'une durée égale à cinq fois ses obligations hebdomadaires de service pour une année de service accomplie du 1^{er} janvier au 31 décembre, soit 25 jours pour une semaine de travail de cinq jours.

5.4.3 Les heures supplémentaires

Le temps de travail est suivi par un système de gestion automatisée du temps de travail « 3 temps ». Ce logiciel est également utilisé pour la gestion des absences et pour le compte épargne temps.

Tableau 21 : Heures supplémentaires réalisées et récupérées (2016-2020)

		2016	2017	2018	2019	2020
Filière administrative	Nbre HS récupérées	504	767	1 008	1 055	657
	Nbre agents concernés	6	7	9	9	8

		2016	2017	2018	2019	2020
Filière technique	Nbre HS récupérées	154	216	384	532	413
	Nbre agents concernés	7	11	11	11	12

Source : EPA Maison du Boulanger

Les heures supplémentaires des agents de l'EPA ne sont pas indemnisées mais systématiquement récupérées.

5.4.4 Le compte épargne temps

Le règlement intérieur du temps de travail, qui institue le dispositif du compte épargne temps (CET) pour les agents de l'EPA, effectif au 1^{er} janvier 2018, ne permet pas l'indemnisation des jours épargnés.

Au 31 décembre 2020, ce sont 10 agents qui bénéficient d'un CET pour un nombre de jours cumulés à la même date de 143,5 jours.

5.4.5 Le télétravail

L'EPA, qui n'avait pas encore engagé de réflexion sur l'organisation du télétravail, a mis en place ce dispositif pendant la période comprise entre le 18 mars et le 10 mai 2020 en raison de la crise sanitaire « Covid19 ». Ce dispositif a concerné 18 agents administratifs.

Conformément aux dispositions du décret n° 2016-151 du 11 février 2016 relatif aux conditions et modalités de mise en œuvre du télétravail dans la fonction publique et la magistrature, la délibération du 9 décembre 2020 prévoit notamment la prise en charge par l'employeur des coûts découlant directement de l'exercice des fonctions en télétravail.

Afin de compenser les frais supplémentaires liés à l'utilisation à des fins professionnelles du matériel personnel des agents, il est ainsi prévu le versement d'une somme forfaitaire en fonction du nombre de jours télétravaillés pendant les huit semaines considérées, et plafonnée à 60 €.

6. LA GESTION BUDGÉTAIRE ET LA FIABILITÉ DES COMPTES

Le respect des délais globaux de paiement par l'EPA, les restes à réaliser, l'intégration des immobilisations achevées, le suivi des amortissements, les recettes à classer ou à régulariser ont été examinés et n'appellent pas d'observation.

6.1 La gestion budgétaire

Conformément à l'article L. 2312-1 et D. 2312-3 du CGCT, le président de l'EPA présente devant le conseil d'administration, dans le délai de deux mois précédent l'examen du budget, le rapport sur les orientations budgétaires. Ce rapport donne lieu à débat, dont il est pris acte par délibération du conseil d'administration.

Si les rapports présentés répondent partiellement aux dispositions de l'article D. 2312-3 du CGCT, ils ne présentent ni les éléments relatifs à la rémunération (traitements indiciaires, régimes indemnitaires, ...), ni les éléments d'analyse prospective et doivent être complétés à ce titre.

6.2 La fiabilité des comptes

L'exigence de fiabilité et de sincérité des comptes publics a été consacrée par la loi constitutionnelle n° 2008-724 du 23 juillet 2008. L'article 47-2 de la Constitution dispose désormais que « *les comptes des administrations publiques sont réguliers et sincères. Ils donnent une image fidèle du résultat de leur gestion, de leur patrimoine et de leur situation financière* ».

L'article 57 du décret du 7 novembre 2012 relatif à la gestion budgétaire et comptable publique précise les exigences auxquelles doivent répondre les comptes publics.

6.2.1 Le suivi comptable du patrimoine

L'instruction M14 rappelle que le suivi des immobilisations d'une collectivité ou d'un établissement public relève « *de manière conjointe de l'ordonnateur et du comptable* ». L'ordonnateur est chargé « *du recensement des biens et de leur identification : il tient l'inventaire, registre justifiant la réalité physique des biens et l'inventaire comptable, volet financier des biens inventoriés* ». Le comptable public est responsable du suivi de l'état de l'actif de l'organisme. Les deux documents doivent être concordants.

Au 31 décembre 2020, la valeur brute d'acquisition du budget principal (273 819 €), ainsi que la valeur nette comptable (119 356 €) figurant sur le suivi tenu par l'EPA ne concordent pas avec celles mentionnées à l'actif du comptable public qui sont respectivement de 276 033 € et 121 569 €.

Cette différence de 2 214 € correspond au compte 275 « dépôts et cautionnements versés » d'un montant en valeur brute de 2 213,33 € qui apparaît sur l'actif du comptable et non sur l'inventaire tenu par l'EPA.

L'EPA devra se rapprocher du comptable public pour corriger cet écart.

Au 31 décembre 2020, la valeur brute d'acquisition du budget annexe (26 332 €), ainsi que la valeur nette comptable (9 535 €) figurant sur le suivi tenu par l'EPA concordent avec l'actif du comptable public.

6.2.2 La prise en compte du risque

En application du principe de prudence, l'ordonnateur est dans l'obligation de ne pas transférer sur des exercices futurs des incertitudes présentes et identifiées susceptibles de grever son patrimoine et son résultat. Ce principe se traduit par la constitution obligatoire de provisions pour risques et charges ou pour dépréciation d'actifs.

Le conseil d'administration de l'EPA a pris, lors de la création du budget annexe, une délibération relative au régime de provisions, en choisissant l'option « budgétaire ». En revanche, il n'a pas délibéré sur le régime de provisions pour le budget principal. En conséquence, c'est le régime de provisions semi-budgétaires qui s'applique.

L'EPA n'étant partie à aucun contentieux devant les juridictions, n'a constitué aucune provision à ce titre.

Pour l'exercice 2020, des provisions pour risques et charges ont été inscrites :

- au budget principal pour 5 718 € correspondant au non-paiement, en date de juin 2018 et juillet 2019, de trois locations du théâtre de Champagne par une association (procédure de saisie vente en attente de réponse de l'huissier) ;
- au budget annexe pour 31 595 € correspondant au non-paiement de la location du Cube-Troyes Champagne Expo par deux sociétés en date de mars 2018 et septembre 2020 (une en redressement judiciaire et l'autre ne donnant pas suite aux lettres de relances).

6.2.3 Le rattachement des charges et des produits à l'exercice

La procédure de rattachement consiste à ne prendre en compte dans le résultat annuel de la section de fonctionnement que les opérations qui concernent l'exercice auquel elles se rattachent en application du principe d'indépendance des exercices.

L'EPA pratique les rattachements des charges et des produits mais n'a pas établi de seuil en-dessous duquel il ne procéderait pas aux rattachements. Les deux budgets présentent les rattachements de charges et de produits suivants.

Tableau 22 : Les charges et produits rattachés au budget principal (2016-2020)

	2016	2017	2018	2019	2020
Charges rattachées (en €)	32 990,39	37 545,79	73 511,89	113 417,30	130 157,47
Dépenses réelles fonctionnement (DRF) (en €)	2 875 327,38	3 189 676,85	2 921 773,99	2 800 101,45	2 213 783,65
<i>Charges rattachées/DRF (en %)</i>	1,2	1,2	2,5	4,1	5,9
Produits rattachés (en €)	30 560,00	42 186,00	37 667,00	34 579,82	586,01
Recettes réelles fonctionnement (RRF) (en €)	3 031 703,37	3 230 937,92	2 860 849,67	2 846 895,57	2 242 613,95
<i>Produits rattachés/RRF (en %)</i>	1	1,3	1,3	1,2	<0,1

Source : CRC GE à partir des comptes administratifs du budget principal

Tableau 23 : Les charges et produits rattachés au budget annexe (2017-2020)

	2017	2018	2019	2020
Charges rattachées (en €)	155 981,84	204 826,00	132 684,83	40 965,06
Dépenses réelles d'exploitation (DRE) (en €)	1 445 106,84	1 521 027,91	1 760 860,93	891 284,72
<i>Charges rattachées/DRE (en %)</i>	10,8	13,5	7,5	4,6
Produits rattachés (en €)	24 746,71	24 094,00	46 531,61	17 644,85
Recettes réelles d'exploitation (RRE) (en €)	1 532 773,50	1 602 323,29	1 766 955,83	881 942,14
<i>Produits rattachés/RRE (en %)</i>	1,6	1,5	2,6	2,0

Source : CRC GE à partir des comptes administratifs du budget annexe

Le conseil d'administration pourrait, par délibération, fixer un seuil en-dessous duquel il ne procéderait pas aux rattachements.

6.2.4 Les liens entre le budget principal et le budget annexe

Si conformément aux dispositions de l'article L. 2224-1 du CCGT, le budget annexe ne bénéficie d'aucune subvention de fonctionnement du budget principal, les comptes de

rattachement entre le budget principal et le budget annexe font apparaître des montants significatifs (hormis en 2019).

Tableau 24 : Compte 451

	2017 du BP	2017 du BA	2018 du BP	2018 du BA	2019 du BP	2019 du BA	2020 du BP	2020 du BA
	C	D	C	D	C	D	D	C
c/451 (en €)	288 911	288 911	256 396	256 396	1 310	1 310	132 842	132 842

Source : CRC GE à partir des comptes de gestion

Or, conformément aux dispositions de l'article L. 1412-1 du CGCT et de l'instruction M4, le budget annexe, qui est un SPIC, devrait disposer de son propre compte au Trésor, ce qui n'est pas le cas.

La chambre relève toutefois que l'EPA a engagé, auprès du service de gestion comptable dont il relève, une démarche de régularisation de cette situation.

Rappel du droit n° 1 : Respecter le principe d'autonomie financière du SPIC en dotant le budget annexe d'un compte propre au Trésor conformément aux dispositions de l'article L. 1412-1 du CGCT et de l'instruction M4.

7. LA SITUATION FINANCIÈRE

Le budget de l'établissement public administratif (EPA) Maison du Boulanger est constitué d'un budget principal et, depuis le 1^{er} janvier 2017, d'un budget annexe dédié au parc des expositions de Troyes Champagne Métropole, dénommé « le Cube ».

7.1 Le budget principal

Tableau 25 : Données financières principales du budget principal

En €	2016	2017	2018	2019	2020
Ressources fiscales propres (nettes des restitutions)	0	0	0	0	0
+ Fiscalité reversée	0	0	0	0	0
= Fiscalité totale (nette)	0	0	0	0	0
+ Ressources d'exploitation	915 205	1 129 401	846 452	866 851	342 506
+ Ressources institutionnelles (dotations et participations)	2 072 092	2 044 696	1 957 327	1 946 685	1 881 791
+ Production immobilisée, travaux en régie	0	0	0	0	0
= Produits de gestion (A)	2 987 296	3 174 097	2 803 780	2 813 536	2 224 297
Charges à caractère général	1 500 641	1 559 560	1 478 402	1 359 837	816 638
+ Charges de personnel	1 306 559	1 378 512	1 390 109	1 385 186	1 277 671
+ Subventions de fonctionnement	54 501	38 700	36 700	35 000	91 000
+ Autres charges de gestion	0	267	1	3 457	2 675
= Charges de gestion (B)	2 861 700	2 977 039	2 905 212	2 783 481	2 187 985
Excédent brut de fonctionnement (A-B)	125 596	197 057	- 101 433	30 056	36 312
<i>en % des produits de gestion</i>	<i>4,2 %</i>	<i>6,2 %</i>	<i>- 3,6 %</i>	<i>1,1 %</i>	<i>1,6 %</i>
+/- Résultat financier	0	0	0	0	0
+/- Autres produits et charges excep. réels	30 780	- 155 796	38 708	16 738	- 1 763
= CAF brute	156 376	41 261	- 62 724	46 794	34 549
<i>en % des produits de gestion</i>	<i>5,2 %</i>	<i>1,3 %</i>	<i>- 2,2 %</i>	<i>1,7 %</i>	<i>1,6 %</i>

Source : comptes de gestion du budget principal

L'exercice 2020 est marqué par les conséquences de la crise sanitaire « Covid 19 ». La capacité d'autofinancement (CAF) s'est dégradée au cours de cette année particulière, pour se situer à 34 549 € fin 2020, passant ainsi de 1,7 % des produits de gestion fin 2019 à 1,5 % des produits de gestion fin 2020.

L'exercice 2017 enregistre près de 156 000 € de charges exceptionnelles inscrites au budget principal. Ce montant correspond à la facturation du budget annexe au budget principal des recettes encaissées au cours du premier semestre 2017 sur le budget principal dans l'attente de la création du budget annexe (délibération du 4 avril 2017).

Au cours de la période 2016-2019, les produits de gestion ont diminué de 5,8 %, alors qu'en parallèle, les charges de gestion ont été réduites de 2,6 %. En conséquence, la capacité d'autofinancement (CAF) brute de l'EPA a diminué de plus de 70 %, passant de 156 376 € en 2016 à 46 794 € fin 2019 et a été négative fin 2018.

Ainsi, la maîtrise des charges de gestion, notamment de la masse salariale, n'a pas permis de compenser la baisse des produits de gestion de 6 % entre 2016 et 2019 (soit en valeur de 174 000 €) ou de 25 % entre 2016 et 2020.

7.1.1 Les charges de gestion

Les charges de gestion connaissent une diminution de 2,6 % entre 2016 et 2019 pour s'établir à 2,8 M€ fin 2019.

L'EPA a consacré, en 2019, 49,8 % de ses charges de gestion aux dépenses de personnel qui ont progressé de 6 % entre 2016 et 2019, atteignant 1,4 M€ fin 2019. Il s'agit du seul poste qui a connu une augmentation au cours de la période.

Les charges à caractère général, qui représentent, 48,9 % des charges de gestion en 2019, ont connu une diminution de plus de 9 % au cours de la période.

L'année 2020 a vu les charges de gestion diminuer significativement en raison de renégociation ou de suspension de contrats et de la diminution de l'activité.

7.1.2 Les produits de gestion

Les recettes de l'EPA sont issues majoritairement des ressources institutionnelles (69,2 % des produits de gestion en 2019) et des ressources d'exploitation (30,8 % en 2019).

Les produits de gestion ont fortement diminué en 2020 sous l'effet de la programmation réduite, en conséquence des mesures prises pour lutter contre l'épidémie de « Covid 19 ».

Fin 2019, ils se situent à 2,8 M€, en baisse de 174 000 € soit 5,8 % depuis 2016, sous l'effet combiné des baisses des ressources institutionnelles (125 000 €) et des ressources d'exploitation (50 000 €).

Les ressources institutionnelles

Les ressources institutionnelles (dotations et participations), qui constituent la première ressource de l'EPA avec 1,9 M€ fin 2019, connaissent une diminution de plus de 6 % au cours de la période 2016-2019, baisse accentuée en 2020.

Elles sont constituées exclusivement des participations dont la principale provient de la commune de Troyes attribuée par convention chaque année.

Tableau 26 : Evolution et composition des ressources institutionnelles

en €	2016	2017	2018	2019	2020
Participations	2 072 092	2 044 696	1 957 327	1 946 685	1 881 791
<i>dont Etat</i>	15 224	1 896	0	0	0
<i>dont régions</i>	14 218	0	948	0	948
<i>dont départements</i>	31 817	31 817	24 234	26 490	24 708
<i>dont communes</i>	1 927 029	1 918 569	1 862 105	1 865 309	1 853 136
<i>dont autres</i>	83 804	92 415	70 041	54 887	3 000
= Ressources institutionnelles (dotations et participations)	2 072 092	2 044 696	1 957 327	1 946 685	1 881 791

Source : CRC GE à partir des comptes de gestion du budget principal

La participation attribuée par la commune de Troyes, qui constitue plus de 95 % du poste « ressources institutionnelles », diminue de 3,2 % au cours de la période 2016-2019, passant de 1,93 M€ en 2016 à 1,87 M€ en 2019 et à 1,85 M€ en 2020.

Les ressources d'exploitation

Ces ressources ont fortement diminué en 2020 en raison d'une programmation particulièrement réduite.

Ce poste a diminué de plus de 5 % au cours de la période 2016-2019, sous l'effet de la baisse des produits liés aux recettes d'exploitation des théâtres en raison d'un nombre de spectacles moins nombreux et de taux de remplissage des salles plus modestes.

7.1.3 Le financement des investissements

7.1.3.1 La capacité d'autofinancement nette (CAF nette)

La CAF nette correspond à la CAF disponible après remboursement de l'annuité en capital de la dette et représente le montant disponible pour l'investissement sur fonds propres. L'EPA ne supportant aucune dette au cours de la période sous contrôle, la CAF nette est égale à la CAF brute.

Tableau 27 : Évolution de la CAF

en €	2016	2017	2018	2019	2020
CAF brute	156 376	41 261	- 62 724	46 794	34 549
- Annuité en capital de la dette	0	0	0	0	0
= CAF nette ou disponible (C)	156 376	41 261	- 62 724	46 794	34 549

Source : CRC GE à partir des comptes de gestion du budget principal

Ainsi, la CAF se dégrade fortement au cours de la période, en particulier sur l'exercice 2018 où elle devient conjoncturellement négative, sous l'effet notamment d'une baisse substantielle des ressources d'exploitation entre 2017 (1,1 M€) et 2018 (0,8 M€).

7.1.3.2 L'évolution et la répartition des dépenses d'équipement

Au cours de la période 2016-2020, les dépenses d'équipement nettes cumulées s'élèvent à 141 000 €, soit une moyenne annuelle de 28 000 €. Au regard de ces faibles montants, l'EPA ne met pas en œuvre de politique d'investissement spécifique.

Le financement propre disponible des investissements cumulés sur la période 2016-2020 correspond à la CAF de l'EPA. Hormis pour l'exercice 2018, il couvre la totalité des dépenses d'équipement engagées au cours de la période sous revue.

La trésorerie

La trésorerie est constituée par la différence entre le fonds de roulement et le besoin en fonds de roulement. La trésorerie nette comprend le solde du compte au Trésor et les autres disponibilités à court terme.

Tableau 28 : La trésorerie au 31/12/N

En €	2016	2017	2018	2019	2020
Fonds de roulement net global	440 651	447 798	348 805	381 363	382 895
Besoin en fonds de roulement global	- 277 877	- 429 704	- 546 215	- 382 693	10 909
=Trésorerie nette	718 528	877 502	895 019	764 057	371 986
<i>en nombre de jours de charges courantes</i>	91,7	107,6	112,5	100,2	62,1

Source : comptes de gestion

Si la trésorerie n'a pas été inférieure à 0,7 M€ au 31 décembre de chaque exercice examiné entre 2016 et 2019, son niveau à fin 2020 de 0,37 M€ représente l'équivalent de 62 jours de charges courantes.

Cette diminution progressive de la trésorerie du budget principal, pour se situer à deux mois de charges courantes, doit constituer un point d'alerte pour l'EPA.

Disposant d'une CAF positive mais modérée, le budget principal de l'EPA a vu sa situation financière se dégrader en raison d'une diminution de la production culturelle de l'EPA et du moindre succès rencontré de la baisse de ses ressources institutionnelles.

La crise sanitaire « Covid 19 » a confirmé cette dégradation de la situation financière du budget principal qui se fait jour dès 2018.

7.2 L'analyse financière du budget annexe « Le CUBE »

Le budget annexe intitulé « Le Cube-Troyes Champagne Expo » a été institué par la délibération du 4 avril 2017¹⁴ et reprend l'ensemble des recettes et dépenses propres à l'activité du Cube.

¹⁴ Budget annexe sous nomenclature budgétaire M4 et assujetti à la TVA.

Tableau 29 : Principales données financières du BA

en €	2017	2018	2019	2020
Chiffre d'affaires	1 501 025	1 572 534	1 717 222	779 306
= Ressources d'exploitation	1 501 025	1 572 534	1 717 222	779 306
= Produit total	1 501 025	1 572 534	1 717 222	779 306
- Consommations intermédiaires	897 867	839 698	1 036 022	359 997
- Impôts taxes et versements assimilés (sauf personnel)	44 148	120 993	87 559	54 888
= Valeur ajoutée	559 009	611 843	593 641	364 421
<i>en % du produit total</i>	<i>37,2 %</i>	<i>38,9 %</i>	<i>34,6 %</i>	<i>46,8 %</i>
- Charges de personnel	503 091	540 195	607 670	372 562
+ Autres produits de gestion	1 040	0	49 019	43 765
- Autres charges de gestion	0	1	9 493	13 371
= Excédent brut d'exploitation	56 958	71 647	25 497	22 253
<i>en % du produit total</i>	<i>3,8 %</i>	<i>4,6 %</i>	<i>1,5 %</i>	<i>2,9 %</i>
+/- Résultat exceptionnel (réel, hors cessions)	30 709	27 575	0	0
= CAF brute avant impôts sur les bénéfiques (M4) (M43)	87 667	99 222	25 497	22 253
<i>en % du produit total</i>	<i>5,8 %</i>	<i>6,3 %</i>	<i>1,5 %</i>	<i>2,9 %</i>
- Impôts sur les bénéfiques et assimilés (M4) (M41) (M42) (M43) (M44)	0	17 927	19 402	0
= CAF brute	87 667	81 295	6 095	22 253
<i>en % du produit total</i>	<i>5,8 %</i>	<i>5,2 %</i>	<i>0,4 %</i>	<i>2,9 %</i>
-dotations nettes aux amortissements	4 837	4 727	4 818	2 415
-dotations nettes aux provisions	0	0	0	31 595
=Résultat section d'exploitation	82 829	76 568	1 277	- 11 758

Source : CRC GE à partir des comptes de gestion du budget annexe

Si les recettes d'exploitation augmentent significativement de 2017 à 2019, la croissance des charges est plus importante.

Au final, au cours de la période 2017 à 2020, l'excédent brut d'exploitation (EBE) est divisé par deux passant de près de 57 000 € fin 2017 à 22 253 € fin 2020.

7.2.1 Les charges de gestion

Les charges de gestion ont été divisées par deux entre 2017 et 2020, passant de 1,4 M€ à 0,75 M€ fin 2020, notamment en raison de l'effet de la crise sanitaire.

Entre 2017 et 2019, elles avaient en revanche connu une augmentation de 18 % sous l'effet conjugué de l'augmentation des postes de consommations intermédiaires et de charges de personnel.

7.2.2 Les ressources d'exploitation

Les ressources d'exploitation du budget annexe sont constituées exclusivement du chiffre d'affaires de l'établissement.

En fin 2020, elles se situent à 0,8 M€, soit une réduction de moitié par rapport à fin 2017 (1,5 M€) sous l'effet de la crise sanitaire, alors qu'elles avaient augmenté de 14,4 % entre 2017 et 2019.

7.2.3 Financement des investissements et trésorerie

En raison de l'inexistence d'emprunt et donc d'annuité de remboursement, la CAF brute du budget annexe est égale à la CAF nette dont le montant correspond au financement propre disponible car il n'existe aucune autre ressource d'investissement (subvention, produits de cessions notamment).

Les dépenses d'équipement inscrites au budget annexe restent marginales : 15 126 € en 2017, 8 176 € en 2019 et 3 030 € en 2020, l'EPA n'étant pas, comme au titre du budget principal, propriétaire des bâtiments et emprises.

La trésorerie du budget principal a été alimentée irrégulièrement par la trésorerie du budget annexe pour les exercices 2017 et 2018 tandis qu'en 2020, la trésorerie du budget annexe a bénéficié, irrégulièrement également, de la trésorerie du budget principal.

Tableau 30 : Lien de trésorerie Budget principal et budget annexe

		2017		2018		2019		2020	
		D	C	D	C	D	C	D	C
451001	BA le Cube		288 910,96		256 395,66		1 310,22	132 842,40	
451	Total		288 910,96		256 395,66		1 310,22	132 842,40	
	Total		288 910,96				1 310,22		
Compte 515		875 776,80		893 351,72		762 911,43		370 127,54	
Part de la trésorerie apportée par le 451		33 %		28,70 %		0,20 %		35,90 %	

Source : CRC GE à partir des comptes de gestion du BA

Nonobstant ces mouvements, la trésorerie du budget annexe est presque nulle fin 2019 et devient négative fin 2020, à hauteur de 128 642 €.

Tableau 31 : Évolution de la trésorerie

Au 31 décembre en €	2017	2018	2019	2020
Fonds de roulement net global	72 540	153 836	151 755	170 977
- Besoin en fonds de roulement global	- 220 570	- 106 760	146 245	299 620
=Trésorerie nette	293 111	260 596	5 510	- 128 642
<i>en nombre de jours de charges courantes</i>	74,0	63,4	1,2	- 58,6
<i>Dont trésorerie active</i>	4 200	4 200	4 200	4 200
<i>Dont compte de rattachement, ie trésorerie mise à disposition du BP (+) ou en provenance du BP (-)</i>	288 911	256 396	1 310	- 132 842

Source : CRC GE à partir des comptes de gestion du BA

À la fin de l'exercice 2020, outre un résultat annuel d'exploitation déficitaire, la trésorerie du budget annexe devient négative.

7.3 Les conséquences financières de la crise « Covid 19 » en 2020

La crise sanitaire « Covid 19 » a eu des conséquences directes et immédiates sur l'EPA retracées sur les comptes 2020.

7.3.1 Les activités culturelles

Les charges de gestion

Les charges de gestion retracées au sein du budget principal en 2020 connaissent une baisse de plus de 21 % sous l'effet de la diminution de près de 40 % du poste « charges à caractère général ». En effet, l'EPA a réalisé un effort de renégociation ou de suspension de ses marchés en cours auprès de ses fournisseurs, afin d'adapter les charges à l'activité réelle.

Les produits de gestion

En parallèle, les produits de gestion ont diminué de plus de 20 % du fait de la chute de 60 % des ressources d'exploitation (en valeur plus de 0,5 M€) et de la réduction des participations annuelles des partenaires institutionnels.

La capacité d'autofinancement (CAF)

La CAF de l'EPA pour l'exercice 2020 connaît une diminution de 26,2 % par rapport à l'exercice 2019, se situant à 34 549 € fin 2020.

Les dépenses d'équipement nettes fin 2020 s'élèvent à 33 017 €, avec pour conséquence de dégager une faible capacité de financement propre de 1 532 € en fin d'exercice.

La trésorerie

À la différence des autres exercices de la période sous revue, l'EPA n'a pas dégagé en 2020 de ressources venant abonder sa trésorerie qui diminue de moitié, passant de 0,76 M€ fin 2019 à 0,37 M€ fin 2020.

Malgré plusieurs actions visant à maîtriser et réduire les charges de gestion courantes en 2020, la situation financière du budget principal de l'EPA reste particulièrement fragile avec une CAF brute faible et une trésorerie en constante diminution.

7.3.2 Les activités évènementielles (BA)

Dans le cadre de ses activités industrielles et commerciales retracées dans le budget annexe, l'EPA a connu en 2020 une baisse de recettes à hauteur de 800 000 € HT par rapport à 2019, principalement concernant les manifestations organisées, les spectacles et concerts accueillis et les partenariats privés.

Tableau 32 : Recettes liées aux activités évènementielles au cours de la crise sanitaire « Covid 19 »

En €	Réalisé 2019	Prévisionnel 2020	Réalisé 2020
Manifestations organisées	995 806	1 063 200	193 863
Manifestations accueillies	382 077	370 000	529 389
Spectacles-concerts accueillis	286 328	120 000	49 451
Partenariats privés annuels	53 011	53 000	38 011
Refacturation ressources humaines	379		58 872
Frais généraux	13 503	2 000	12 358
Total	1 731 104	1 608 200	881 944

Source : EPA Maison du Boulanger

Pour 2020, l'établissement a enregistré une baisse des charges du personnel permanent à hauteur de 120 000 € HT, notamment grâce à la mise en chômage partiel de six agents.

Par ailleurs, au regard de la situation spécifique de gestion du Cube-Troyes Champagne Expo et d'un gel d'un certain nombre de dépenses, l'EPA aura connu une baisse de ses dépenses d'activités évènementielles par rapport à 2019 à hauteur de 680 000 € HT.

La reprise de l'activité évènementielle n'ayant pu se concrétiser par la suite, six agents sont restés au chômage partiel jusqu'au 31 juillet 2021.

Le Cube-Troyes Champagne Expo étant centre de vaccination depuis le début de l'année 2021 pour Troyes Champagne Métropole, un marché public de services « Convention de mandat » pour la gestion du Parc des Expositions de Troyes a été signé avec Troyes Champagne Métropole.

Ce marché public permet à l'EPA de refacturer à Troyes Champagne Métropole les frais fixes de fonctionnement du Cube-Troyes Champagne Expo.

7.3.3 Les résultats à fin 2020

Les résultats annuels se dégradent au cours de la période 2016-2020 pour le budget principal, et, à partir de 2019 pour le budget annexe qui est déficitaire fin 2020.

Cette situation indique que, malgré des résultats de clôture encore positifs, le modèle économique est moins performant, pour les activités culturelles et évènementielles, avec un

niveau de trésorerie au plus bas, pouvant rendre nécessaire le recours à une ligne de trésorerie bancaire.

Tableau 33 : Les résultats du budget principal et du budget annexe (2016-2020) incluant les RAR

Budget principal					
En €	2016	2017	2018	2019	2020
Résultat fonctionnement	148 014,5	29 579,9	- 78 445,1	31 891,9	12 650,4
Résultat investissement	- 11 897,6	4 591,9	12 661,6	666,7	- 16 836,7
Résultat total	136 143,9	34 171,9	- 65 783,5	32 558,6	- 4 186,3
Couverture du besoin en financement		- 27 024,52	- 33 210,30	0	0
Résultat de clôture de l'exercice	440 651,11	447 798,49	348 804,69	381 363,29	377 176,99
Budget annexe					
En €	2017	2018	2019	2020	
Résultat exploitation	82 829,5	76 568,4	1 276,9	- 11 757,6	
Résultat d'investissement	- 10 289	15 016	- 3 358	- 615	
Résultat total	72 540,5	91 584,4	- 2 081,1	- 12 372,6	
Couverture du besoin en financement		- 10 289	0	0	
Résultat de clôture de l'exercice	72 540,47	153 835,87	151 754,77	139 382,17	

Source : comptes administratifs de l'EPA

Cette situation se révèle être encore plus à risques s'agissant du budget annexe retraçant l'activité événementielle, dans la mesure où les réserves budgétaires sont moins importantes, où la totalité des recettes dépend de la réalisation réelle de manifestations à titre payant, et où les agents en charge de ces activités sont désormais pleinement agents de l'EPA.

Aussi, l'EPA doit renforcer le plan d'actions engagé dès le printemps 2020, afin d'inverser une tendance qui pourrait s'avérer problématique à terme.

Recommandation n° 1 : Renforcer le plan d'actions à court terme visant à minimiser les charges du budget annexe de l'établissement.

ANNEXE 1 : Panorama des activités exercées au sein de l'EPA

Activité traditionnelle « culturelle »		
Type d'activité	Objet	Lieu
Spectacles vivants	Programmation d'une quarantaine de rdv annuels	Théâtres
Arts plastiques	<ul style="list-style-type: none"> - Plan d'action en direction des artistes locaux, des artistes dans les ateliers et en résidence sur le site d'art contemporain Ginkgo - « Ateliers ouvrent leur porte » deviennent « Les Ateliers du Grand Est » : faire rayonner la création artistique du territoire 	<ul style="list-style-type: none"> - Salles Raymond Moretti de la MDB - Site d'art contemporain Ginko - Ateliers
Musiques actuelles	<ul style="list-style-type: none"> Dispositif pour le développement des musiques actuelles sur le territoire. - L'EPA dirige et coordonne ce dispositif. - L'EPA est centre de ressources des musiques actuelles - L'EPA organise des résidences à la Chapelle Argence pour les groupes et musiciens locaux. - L'EPA peut apporter des aides financières aux associations de musiques actuelles - L'EPA assure la programmation et l'organisation de projets divers autour des musiques actuelles. 	<p>Chapelle Argence</p> <p>Autres acteurs et partenaires culturels du territoire (conservatoire à rayonnement départemental, médiathèque J. Chirac, associations de diffusions, ...)</p>
Livres-éditions et conférences	<ul style="list-style-type: none"> - Les rencontres et débats « 4^{ème} de Couverture ; - Les concours de « l'heure du poème » : Il s'agit de l'atelier de poésie du centre culturel de l'EPA - Les éditions de la MDB : La promotion et la vente des ouvrages édités par la MDB sur le patrimoine local 	
Grands événements musicaux	<ul style="list-style-type: none"> - Ville en musiques : l'EPA est producteur de Ville en musiques ; - La Fête de la musique : l'EPA assure la programmation de groupes et musiciens locaux. 	<ul style="list-style-type: none"> - Concerts sur les places publiques et églises de Troyes - Dizaine de scènes dans le centre historique de la ville
Gestion des deux théâtres municipaux	<ul style="list-style-type: none"> Missions axées sur la gestion de : - petit entretien des théâtres, - des personnels affectés aux équipements ; - des occupations/locations des théâtres ; - des obligations courantes liées à l'exploitation. Il assure le renouvellement des mobiliers nécessaires à l'exploitation et assume 	<ul style="list-style-type: none"> - Théâtre de la Madeleine - Théâtre de Champagne

	les charges courantes liées à l'exploitation.	
Billetterie centralisée		
Activité « événementielle »		
Type d'activité	Objet	Lieu
Accueil et organisation de manifestations	<ul style="list-style-type: none"> - salons, - foires, - festivals, - congrès, - événements, ... 	Cube

Source : CRC GE



« La société a le droit de demander compte
à tout agent public de son administration »
Article 15 de la Déclaration des Droits de l'Homme et du Citoyen

L'intégralité de ce rapport d'observations définitives
est disponible sur le site internet
de la chambre régionale des comptes Grand Est :
www.ccomptes.fr/fr/crc-grand-est

Chambre régionale des comptes Grand Est

3-5, rue de la Citadelle

57000 METZ

Tél. : 03 54 22 30 49

www.ccomptes.fr/fr/crc-grand-est