



RAPPORT D'OBSERVATIONS DÉFINITIVES

ASSOCIATION FESTIVAL INTERNATIONAL DES MUSIQUES D'AUJOURD'HUI DE STRASBOURG (MUSICA) (Département du Bas-Rhin)

Exercices 2016 et suivants

Le présent document a été délibéré par la chambre le 16 février 2023

SOMMAIRE

SYNTHÈSE.....	2
RAPPELS DU DROIT	3
RECOMMANDATIONS	3
1. PROCÉDURE	4
2. LES ORIGINES ET LE FONCTIONNEMENT DE L'ASSOCIATION	4
2.1 L'assemblée générale	5
2.2 La direction	7
2.2.1 Le président.....	7
2.2.2 Le directeur	8
2.3 Les moyens de l'association	10
2.3.1 Les ressources humaines.....	10
2.3.2 Les moyens immobiliers de l'association	12
2.3.3 Le non-respect des dispositions de la commande publique	13
3. LES RELATIONS AVEC LES PARTENAIRES FINANCIERS.....	14
3.1 Les contributions des organismes publics	14
3.2 La diversification des partenaires financiers	16
4. LA SITUATION COMPTABLE ET FINANCIÈRE	17
4.1 La fiabilité des comptes et l'information financière.....	17
4.1.1 L'organisation interne financière et comptable.....	17
4.1.2 La tenue des comptes annuels et la qualité des informations budgétaires et comptables.....	17
4.1.3 La dette actuarielle	17
4.1.4 Les immobilisations et les dotations aux amortissements	18
4.2 La situation financière	18
4.2.1 L'évolution des produits.....	19
4.2.2 L'évolution des charges.....	20
4.2.3 La trésorerie	21
4.2.4 Conclusion sur le modèle économique	21
5. LE FESTIVAL MUSICA ET LES AUTRES ACTIONS DÉVELOPPÉES PAR L'ASSOCIATION.....	22
5.1 La programmation.....	22
5.1.1 Les artistes et les projets artistiques.....	23
5.1.2 Les lieux d'accueil	24
5.1.3 La production de spectacles.....	24
5.1.4 Les moyens humains propres au festival.....	25
5.1.5 La réception presse et partenariat	25
5.2 La politique tarifaire.....	27
5.3 La politique des publics.....	29
5.3.1 La fréquentation du festival.....	29
5.3.2 Des actions ciblées par typologie de public	30
5.4 L'extension du festival : le développement d'actions tout au long de l'année.....	33
5.5 L'impact du festival et la valorisation de la marque.....	33
5.5.1 Les actions en faveur du développement durable.....	33
5.5.2 Le rayonnement du festival.....	34
ANNEXE 1 : Fiche d'identité du festival Musica.....	36
ANNEXE 2 : Le projet de l'association	37
ANNEXE 3 : Les moyens humains propres au festival : diversité des professions et nombre de jours de travail.....	42

SYNTHÈSE

La chambre régionale des comptes Grand Est a contrôlé les comptes et la gestion de l'association festival international des musiques d'aujourd'hui de Strasbourg des exercices 2016 et suivants. L'association, régie par les dispositions du droit local, organise chaque année, depuis 1983, le festival Musica dédié à la musique contemporaine.

La chambre relève le non-respect des statuts dans la gouvernance de l'association : absence d'élection des membres associés et du président dans les délais et dispositions prévus et une procédure de délégation de pouvoir au directeur non conforme.

Les organismes publics financent, en moyenne sur la période de contrôle, plus de 90 % des dépenses de fonctionnement (en moyenne 1,92 M€ de subventions publiques par an). L'association dispose par ailleurs d'une faible marge de manœuvre sur les recettes de billetterie. La chambre l'invite à rechercher des économies de charges et l'encourage à poursuivre son effort de diversification de recettes.

Le festival Musica accueille tous les ans plus de 10 000 spectateurs. En 2019, une nouvelle programmation tournée vers des artistes et un public plus jeune et diversifié et prenant en compte les enjeux de développement durable a été engagée.

L'association développe par ailleurs des actions tout au long de l'année, notamment d'enseignement artistique et culturel et de médiation culturelle.

La chambre formule trois rappels du droit et deux recommandations.

RAPPELS DU DROIT

- | | |
|---|---|
| N° 1 : Conformément à l'article 1103 du code civil, procéder tous les trois ans à l'élection des membres associés comme prévu par les statuts de l'association. | 6 |
| N° 2 : Conformément à l'article 1103 du code civil, procéder tous les trois ans à l'élection du président comme prévu par les statuts de l'association. | 8 |
| N° 3 : Conformément à l'article 1103 du code civil, préciser et limiter dans le temps les délégations de pouvoirs au directeur, accordées par l'assemblée générale comme prévu par les statuts de l'association. | 9 |

RECOMMANDATIONS

- | | |
|--|----|
| N° 1 : S'assurer, lors de chaque réunion de l'assemblée générale, de la qualité des représentants des membres de droit et de leur délégation, conformément aux statuts. | 6 |
| N° 2 : Formaliser les procédures d'engagement et de paiement des dépenses. | 17 |

1. PROCÉDURE

La chambre régionale des comptes a inscrit à son programme le contrôle des comptes et de la gestion de l'association festival international des musiques d'aujourd'hui de Strasbourg (ci-après « association Musica ») pour les exercices 2016 et suivants.

Le contrôle a été ouvert par lettre adressée la 28 février 2022 au président en fonctions depuis le 7 avril 2017. En application de l'article L. 243-1 du code des juridictions financières, l'entretien de fin de contrôle s'est tenu le 28 juin 2022 avec le président.

Le contrôle a notamment porté sur la gouvernance et les relations avec les partenaires financiers, la fiabilité des comptes, la situation financière et les activités culturelles de l'association.

Les observations provisoires ont été communiquées au président en fonction par courrier en date du 18 novembre 2022. Des extraits de ces observations ont également été transmis aux personnes mises en cause.

Après examen des réponses reçues, le présent rapport d'observations définitives a été délibéré par la chambre dans sa séance du 16 février 2023.

2. LES ORIGINES ET LE FONCTIONNEMENT DE L'ASSOCIATION

Dans le cadre de la politique culturelle méditerranéenne de la France, un accord a été signé le 7 octobre 1982 entre l'Italie et la France, prévoyant d'organiser un festival franco-italien qui se grefferait sur les semaines de musique contemporaine organisées à la Villa Médicis.

Après un travail de prospection mené par le ministère de la culture, en juin 1982, le ministère de la culture propose au maire de Strasbourg de dédoubler dès 1983 le festival de musique existant se tenant en juin en créant, en septembre-octobre, un festival européen de musique contemporaine.

La convention constitutive entre le ministère de la culture et la ville de Strasbourg est signée le 29 septembre 1982.

L'association Musica, dont les statuts n'ont été modifiés qu'une seule fois, le 6 juillet 1994, depuis sa création en 1982, a pour but de « *prendre en charge l'organisation, la réalisation matérielle et artistique et la gestion du festival annuel international consacré aux musiques d'aujourd'hui, implanté à Strasbourg et intitulé Musica* ». Elle peut également développer « *toute opération de promotion en Alsace qu'elle estimera nécessaire pour sensibiliser le public le plus large aux expressions musicales contemporaines*¹ ».

Le siège de l'association est fixé à Strasbourg².

Les associations dont le siège social est fixé dans le département du Bas-Rhin sont régies exclusivement par les articles 21 à 79-IV du code civil local, conformément aux dispositions de l'article 7, alinéa 9³ de la loi du 1^{er} juin 1924 mettant en vigueur la législation civile française dans les départements du Bas-Rhin, du Haut-Rhin et de la Moselle. La loi du 1^{er} juillet 1901 relative au contrat d'association ne leur est donc pas applicable.

Ainsi, les règles relatives à la création et à l'organisation de l'association relèvent exclusivement du droit local. *À contrario*, le droit général s'applique dans d'autres domaines à

¹ Article 2 des statuts de l'association.

² Article 4 des statuts de l'association.

³ « *Continuent à être appliquées, telles qu'elles sont encore en vigueur dans les trois départements [...] même en tant qu'elles contiennent des règles de droit civil, les lois locales suivantes : [...] 9° Les articles 21 à 79 du code civil local, ainsi que toutes autres dispositions sur les associations [...]* ».

l'instar de la gestion, la comptabilité, la fiscalité, le droit du travail et une partie du droit de la responsabilité.

En vertu de l'article 26 du code civil local, les associations doivent mettre en place un organe de direction. L'article 32 du même code ajoute que « *les affaires de l'association qui ne relèvent pas des attributions de la direction ou d'un autre organe de l'association sont réglées par voie de résolution prise en assemblée des membres* ». L'organisation de l'administration et de la direction doit être décrite dans les statuts de l'association.

En application de ces dispositions, les statuts de l'association Musica prévoient que « *l'association se compose d'une assemblée générale présidée par son président, et d'une direction représentée par un directeur employé de l'association et non membre de celle-ci* ».

2.1 L'assemblée générale

Les compétences et les réunions de l'assemblée générale

Les statuts de l'association ne prévoient ni conseil d'administration ni bureau mais seulement une instance collégiale, l'assemblée générale, qui réunit toutes les personnes concernées par le contrat d'association.

L'assemblée générale dispose de tous les pouvoirs. Notamment, elle vote le budget prévisionnel, approuve le projet artistique de chaque édition du festival et veille à la conformité des orientations générales des activités à l'objet social de l'association.

Conformément à l'article 8 des statuts, l'assemblée générale est réunie au moins deux fois par an, à l'exception des années 2016 et 2018 où, en raison d'événements exceptionnels, seule une assemblée générale s'est tenue⁵.

L'assemblée générale de l'association Musica est composée de 12 membres au plus, répartis entre six membres de droit et six membres associés⁶.

Les membres de droit

Les statuts prévoient que les membres de droit sont le maire de la commune de Strasbourg, le président du conseil régional d'Alsace, le président du conseil général du Bas-Rhin, le directeur de la direction générale de la création artistique, ou leur représentant, le directeur régional des affaires culturelles d'Alsace et un « *membre de l'inspection générale de la création et des enseignements artistiques du ministère de la culture* ».

La rédaction des statuts de l'association est inchangée depuis le 6 juillet 1994. Depuis, les périmètres géographiques, compétences et dénominations des membres de droit ont évolué. Ainsi, la région Grand Est s'est substituée aux droits de la région Alsace et la collectivité européenne d'Alsace (CeA) à ceux du département du Bas-Rhin. La direction générale de la création artistique, direction générale du ministère de la culture, est issue de la fusion en 2010 de la direction de la musique, de la danse, du théâtre et des spectacles et de la délégation aux arts plastiques.

À l'occasion d'une prochaine révision des statuts, la chambre invite l'association à actualiser les dénominations des membres de droit.

De 2016 à 2019, les membres de droit sont présents à 81 % aux assemblées générales. La fréquentation baisse à 50 % en 2020 en raison de la crise sanitaire de la covid-19.

⁴ Article 7 des statuts de l'association.

⁵ Le 6 juin 2016 et le 31 mai 2018.

⁶ Articles 5 et 8 des statuts de l'association.

Sur la période contrôlée, les collectivités territoriales sont généralement représentées par un élu nommément désigné pour siéger à l'assemblée générale de l'association, conformément à l'article 5 des statuts.

Toutefois, l'association Musica ne produit pas l'ensemble des délégations. À titre illustratif, l'association ne possède pas d'exemplaire de la délégation permanente accordée, avant 2021, à un conseiller départemental pour représenter le président du département comme membre de droit de l'assemblée générale. Les désignations des représentants de la direction générale de la création artistique, de la direction régionale des affaires culturelles Grand Est et du membre de l'inspection générale sont régulièrement manquantes⁷.

L'absence de production de l'intégralité des désignations des représentants ne permet pas de s'assurer que toutes les personnes présentes aux assemblées générales de l'association Musica peuvent juridiquement représenter leur structure.

Recommandation n° 1 : S'assurer, lors de chaque réunion de l'assemblée générale, de la qualité des représentants des membres de droit et de leur délégation, conformément aux statuts.

Les membres associés

Les membres associés, au nombre maximal de six, sont choisis « *en raison de leurs qualités propres par les membres de droit de l'association* »⁸.

Les membres associés ont été élus, à l'unanimité, par l'assemblée générale réunie le 31 mai 2018. Quatre postes ont été pourvus. Siègent des personnalités qualifiées qui ont occupé des postes à responsabilité dans le Grand Est (ancien préfet) ou dans le milieu culturel (responsable de l'action culturelle à la société des auteurs, compositeurs et éditeurs de musique, ancien DRAC Alsace).

Lors de cette séance, le mandat de l'un des membres associés, dont l'adhésion a été validée par l'assemblée générale du 7 avril 2017, a été renouvelé. Il ne s'est écoulé qu'une année entre son adhésion et sa réélection.

Or, selon les statuts de l'association, un mandat d'une durée inférieure à trois ans n'est possible qu'en cas de démission ou d'exclusion (article 6). Les membres associés sont élus pour une période intangible de trois ans.

Dès lors, le statut de membre associé de cet adhérent n'aurait pas dû être renouvelé en mai 2018 mais en avril 2020.

De plus, depuis mai 2018, l'assemblée générale ne s'est pas prononcée sur l'élection des membres associés alors que ce point aurait dû être mis à l'ordre du jour au plus tard en mai 2021.

L'article 10 des statuts précise que « *seules les questions figurant à l'ordre du jour peuvent être mises en délibération* ». Si l'assemblée générale du 26 février 2021 a abordé le sujet de l'élection, le compte rendu de la réunion ne consigne aucun vote sur ce point, qui n'était pas prévu à l'ordre du jour.

La chambre rappelle que les membres associés doivent être désignés conformément aux statuts en application des dispositions de l'article 1103 du code civil.

Rappel du droit n° 1 : Conformément à l'article 1103 du code civil, procéder tous les trois ans à l'élection des membres associés comme prévu par les statuts de l'association.

⁷ Par exemple, représentation de la direction régionale des affaires culturelles Grand Est lors des assemblées générales du 31 mai 2018 et du 17 juin 2019, de la direction générale de la création artistique lors des assemblées générales des 6 juin 2016, 31 mai 2018 et 17 juin 2019.

⁸ Article 5 des statuts de l'association.

Le vote par procuration

L'article 38 du code civil local prévoit que « *la qualité de membre de l'association n'est ni cessible, ni transmissible. L'exercice des droits attachés à cette qualité ne peut être abandonné à une autre personne* ». Le vote par procuration⁹ n'est ainsi pas permis. Néanmoins, en application de l'article 40 du même code, l'association peut l'autoriser, à condition que les statuts le prévoient expressément.

Si les premiers statuts de l'association avaient ouvert cette possibilité¹⁰, les statuts actualisés en 1994 et toujours en vigueur en 2022 n'autorisent ni représentation ni mandat pour les membres associés.

Dès lors, sur la période de contrôle, aucun des pouvoirs émis par les membres associés n'était recevable, entraînant la nullité de ces votes.

Sous réserve de leur publication dans un journal d'annonces légales local, la chambre note que les statuts actualisés par l'assemblée générale extraordinaire du 18 octobre 2022 autorisent les membres à « *être représentés par pouvoir par un autre membre de l'assemblée générale* »¹¹.

2.2 La direction

En vertu des articles 26 et 27 du code civil local, la direction d'une association assure la représentation judiciaire et extrajudiciaire de la structure. Elle peut se composer de plusieurs personnes, toutes nommées par résolution de l'assemblée des membres.

Si l'article 15 des statuts de l'association Musica précise que « *la direction est assurée par un directeur engagé par l'assemblée générale* », l'article 14 dispose que le président « *assure la représentation judiciaire et extra-judiciaire de l'association* ».

La direction de l'association Musica est ainsi assurée par le binôme président-directeur. L'association ne dispose pas de règlement intérieur. Les modalités de fonctionnement sont donc exclusivement fixées par les statuts.

2.2.1 Le président

L'article 14 des statuts précise que le président préside l'assemblée générale et assure la représentation judiciaire et extra-judiciaire de l'association. L'assemblée générale n'a pas limité son pouvoir de représentation.

Le président de l'association est élu par l'assemblée générale, parmi ses membres. L'actuel président a été élu, à l'unanimité, le 7 avril 2017.

Les statuts prévoient que le mandat du président est fixé à trois années sans possibilité de réduire cette durée, sauf circonstances exceptionnelles. Il est rééligible.

L'assemblée générale du 31 mai 2018 a renouvelé ce mandat, pour une durée de trois ans alors que le mandat donné en avril 2017 courait jusqu'au 6 avril 2020. En outre, ce point ne figurait pas à l'ordre du jour de la réunion et, en application de l'article 10 des statuts, n'aurait pas dû être mis en délibération. Dès lors, l'élection de mai 2018 n'est pas juridiquement valable.

⁹ Cf. article 1984 du code civil « *le mandat ou procuration est un acte par lequel une personne donne à une autre le pouvoir de faire quelque chose pour le mandant et en son nom* ».

¹⁰ Article 9 des statuts de 1982 « [...] *Tout membre empêché peut se faire représenter par un autre membre de l'assemblée générale, mais chaque membre présent ne peut détenir plus d'une procuration* ».

¹¹ Article 5 des statuts validés par l'assemblée générale extraordinaire du 18 octobre 2022.

Enfin, selon les ordres du jour et les relevés de décisions des assemblées générales réunies jusqu'en octobre 2022, il n'a pas été procédé à une nouvelle élection alors que le mandat du président était achevé depuis plus d'un an.

Rappel du droit n° 2 : Conformément à l'article 1103 du code civil, procéder tous les trois ans à l'élection du président comme prévu par les statuts de l'association.

Le président, dirigeant élu de l'association, n'est pas rémunéré pour cette fonction.

L'article 12 des statuts ouvre la possibilité d'une prise en charge des frais de mission, de déplacement et de représentation, et conditionne le remboursement à l'approbation de l'assemblée générale. Sur la période contrôlée, l'association n'apporte pas la preuve d'une telle approbation préalable.

2.2.2 Le directeur

Conformément aux statuts, le directeur est salarié de l'association et n'en est pas membre. Il est responsable de la gestion artistique et budgétaire de l'association. Plus précisément, il « assume, sur tous les plans et à tous les niveaux, un rôle technique et fonctionnel ». Il est « responsable devant les membres de l'association de la réalisation des activités dont il a la maîtrise et tient à leur disposition les documents leur permettant de suivre l'exécution du programme et du budget¹² ».

Le directeur a pour fonctions de piloter le festival : il définit la programmation et les actions associées, il dirige la structure d'un point de vue administratif, financier et humain. Il développe la mise en réseau du festival et structure les partenariats. Il incarne la manifestation et gère le rapport aux financeurs.

Sur la période de contrôle, deux directeurs se sont succédé. Le premier, après 28 années en poste à l'association, a fait valoir ses droits à la retraite au 31 décembre 2018. Le second a été recruté le 1^{er} septembre 2018 comme chargé de mission, puis a été nommé directeur à compter du 1^{er} janvier 2019.

La procédure de recrutement du directeur

Les statuts donnent compétence à l'assemblée générale pour nommer, avec l'agrément du directeur de la direction générale à la création artistique (DGCA) du ministère de la culture le directeur de l'association¹³.

L'assemblée générale du 9 juin 2017 a validé la fiche de poste et décidé le lancement de la procédure. L'assemblée générale du 31 mai 2018 a décidé de la nomination du nouveau directeur au 1^{er} janvier 2019.

La fiche de poste ouvrait la possibilité d'un recrutement anticipé sur un poste de chargé de mission pendant l'intervalle. Cette option a été retenue, permettant un tuilage avec le directeur encore en fonctions.

L'accompagnement de cette transition a nécessité l'accord financier des contributeurs publics pour une augmentation de leur participation au budget de l'association à hauteur de 40 000 €.

¹² Article 15 des statuts de l'association.

¹³ Article 9 des statuts de l'association.

La DGCA a ainsi alloué 20 000 € de subventions supplémentaires¹⁴, la région Grand Est et la commune de Strasbourg 9 000 €¹⁵ chacune¹⁶ et le département du Bas-Rhin 2 000 €.

Les compétences du directeur

Les compétences du directeur sont prévues par les statuts de l'association et rappelées par son contrat de travail. Il « *élabore pour les soumettre à l'Assemblée Générale, les projets artistiques et les budgets prévisionnels dans le cadre des orientations qui lui sont fixées, - il choisit, organise, coordonne et gère les moyens de l'association (personnels, financiers, procédures, locaux, matériels), dans le cadre du budget voté, en contrôle l'usage, évalue les résultats et en rend compte à l'Assemblée Générale, - il établit les bilans et les soumet à l'Assemblée Générale afin de lui rendre compte de l'activité conduite par l'association et de ses résultats financiers, - il apporte à l'association les avis techniques nécessaires à l'élaboration de sa politique, au développement des projets et à l'obtention des moyens budgétaires, - il lui soumet toute proposition concernant l'évolution à moyen terme de l'association*¹⁷ ».

D'une façon générale, il « *veille à l'exécution des décisions prises par l'assemblée générale. Il assure l'expédition des affaires courantes et la coordination générale de la gestion des activités de l'association. Il a autorité sur l'ensemble du personnel [...]* ».

Les compétences du directeur sont étendues dans tous les domaines de la vie et du fonctionnement de l'association. À titre illustratif, deux accords transactionnels ont été signés en 2021 par le directeur pour rupture conventionnelle de contrat de travail à durée indéterminée, pour un montant total de 32 310 €.

Pour l'exercice de ses missions, le directeur doit recevoir de l'assemblée générale « *toutes les délégations de pouvoir nécessaires* »¹⁸. Pourtant, sur la période de contrôle, aucun compte rendu d'assemblée générale ne fait mention d'une délégation donnée au directeur.

Toutefois, les directeurs successifs se sont vus confier « *toutes les délégations de pouvoir nécessaires à l'exercice de [leurs] fonctions* », par une attestation établie par le président de l'association, lequel n'avait pas compétence pour ce faire.

La chambre rappelle en outre que le périmètre d'une délégation doit être déterminé avec un objet précis et une durée limitée qui ne peut dépasser la fin du mandat du délégataire, en l'occurrence l'assemblée générale.

En conséquence, les délégations de pouvoirs des directeurs doivent être considérées comme nulles et non opposables.

Rappel du droit n° 3 : Conformément à l'article 1103 du code civil, préciser et limiter dans le temps les délégations de pouvoirs au directeur, accordées par l'assemblée générale comme prévu par les statuts de l'association.

La chambre note l'engagement du président de l'association à soumettre à une prochaine assemblée générale les délégations de pouvoirs du directeur.

¹⁴ Cf. avenant n° 5 à la convention pluriannuelle 2016/2018, signé le 29 octobre 2018.

¹⁵ Cf. convention financière relative aux lieux et aux projets structurants conclue entre la région Grand Est et l'association, signée le 8 octobre 2019.

¹⁶ Cf. avenant à la convention au titre de l'année 2018 conclue entre la commune de Strasbourg et l'association Musica, signée le 8 octobre 2018.

¹⁷ Article 15 des statuts de l'association.

¹⁸ Cf. article 15 des statuts de l'association et article 4 du contrat de travail du directeur.

2.3 Les moyens de l'association

2.3.1 Les ressources humaines

2.3.1.1 L'organisation des ressources humaines

Les organigrammes établis jusqu'en 2021 représentent l'ensemble des activités menées par l'association, y compris celles confiées à des prestataires et à du personnel extérieur à l'association. Ainsi, le service de presse, la direction technique et les fonctions d'accueil sont mentionnées.

L'organigramme hiérarchique établi au 1^{er} mai 2022 est resserré sur le fonctionnement interne de l'association. Il structure l'organisation en quatre unités placées sous l'autorité du directeur : administration, production, médiation/publics et communication.

L'association compte sept agents permanents de 2016 à 2018 et en 2022. Des départs sont intervenus entre 2018 et 2021, entraînant notamment les remplacements aux postes d'administrateur général et de secrétaire général.

Aux côtés du directeur, l'administrateur assure la bonne marche de la structure d'un point de vue administratif et financier. À ce titre, il rédige les contrats, les conventions, formalise les actes officiels, met en œuvre les procédures d'achats, assure la gestion budgétaire et comptable selon les règles applicables.

Pour mettre en œuvre le projet associatif, l'association a recours aux compétences d'un responsable du développement des publics, chargé de la conduite des stratégies de développement de l'audience, et d'un directeur technique, prestataire, chargé de la mise en œuvre technique. Ce dernier conçoit les dispositifs techniques nécessaires à la présentation des œuvres, assure la sécurité des publics et de l'équipement et encadre l'équipe technique des intermittents du spectacle.

Tableau 1 : Nombre d'agents permanents, de 2016 à 2022

Au 31 décembre (ETP)	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022 (au 1 ^{er} mai)
Agents permanents	7	7	7	6	5	5,05	7

Source : données ressources humaines de l'association

Une procédure de recrutement formalisée

Le processus de recrutement des nouveaux salariés est formalisé. La direction identifie les besoins en lien avec le pôle concerné. Les offres d'emploi en CDI et CDD long sont publiées dans des journaux et revues spécialisés, et sur différents sites internet.

Avec l'appui d'un prestataire extérieur, l'association procède actuellement à une actualisation des fiches de poste et des contrats de travail.

Les avantages proposés à l'équipe permanente

Soutenue financièrement par l'État et les collectivités territoriales, l'association Musica relève du secteur public¹⁹ du spectacle vivant et applique en conséquence la convention collective

¹⁹ Les entreprises culturelles du secteur public sont des structures de droit privé, quel que soit leur statut, et de droit public, qui répondent à l'un ou plusieurs des critères suivants : la direction est nommée par la puissance publique,

nationale des entreprises artistiques et culturelles du 1^{er} janvier 1984, étendue par arrêté du 4 janvier 1994.

Le personnel bénéficie de tickets restaurant d'une valeur faciale de 8,5 €, dont une part employeur de 4,5 €. L'abonnement de transport en commun est pris en charge à 50 %. L'association a souscrit un régime de prévoyance complémentaire, avec une prise en charge employeur de 63 %.

Les avantages proposés par l'association n'appellent pas d'observation.

La rémunération des dirigeants

Selon l'article 20 de la loi n° 2006-586 du 23 mai 2006 relative à l'engagement éducatif, les « associations dont le budget annuel est supérieur à 150 000 € et recevant une ou plusieurs subventions de l'État ou d'une collectivité territoriale dont le montant est supérieur à 50 000 € doivent publier chaque année dans le compte financier les rémunérations des trois plus hauts cadres dirigeants bénévoles et salariés ainsi que leurs avantages en nature ».

L'association n'a pas respecté cette obligation sur les exercices 2016 à 2018. Elle publie les rémunérations des dirigeants depuis 2019. En 2021, les trois rémunérations les plus élevées représentent au total 166 121 € brut.

Tableau 2 : Rémunérations 2021 de trois plus hauts dirigeants de l'association

En €	Brut annuel	Coût employeur annuel
Délégué de production artistique	47 190	67 471
Administrateur (jusqu'en septembre 2021)	41 815	67 748
Directeur	77 116	114 880

Source : masse salariale chargée transmise par l'association

2.3.1.2 La masse salariale de l'association

La masse salariale de l'association est relativement stable sur la période de contrôle et représente, en moyenne 47 % du total des charges de l'association. Elle représente 1,1 M€ en 2021. Le montant exceptionnel de 2018 s'explique par le versement d'une indemnité de départ en retraite d'un montant de 56 000 € et le tuilage de la direction.

La masse salariale de l'équipe permanente de l'association Musica fluctue sur la période, passant de 564 058 € en 2016 à 532 377 € en 2021 soit une baisse de 6 % entre ces deux exercices.

L'association a recours à du personnel extérieur pour réaliser le festival, aussi bien des intermittents du spectacle que des techniciens ou une agence de presse. Le recours aux services extérieurs croît de 44 % sur la période de contrôle, pour passer de 368 734 € en 2016 à 533 006 € en 2021.

Si, sur la période 2016-2020, les dépenses extérieures sont toujours inférieures aux dépenses de personnel permanent, elles sont, pour la première fois en 2021, équivalentes.

au moins l'un des organes de décision comporte en son sein un représentant de la puissance publique, elle bénéficie d'un label décerné par l'État, elle est subventionnée directement par l'État et/ou les collectivités territoriales dans le cadre de conventions pluriannuelles de financement ou de conventions d'aides aux projets.

Tableau 3 : Masse salariale de l'association entre 2016 et 2021

En €	Compte	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Rémunération du personnel permanent	641	359 265	366 737	446 986	342 611	317 832	329 585
Indemnité des stagiaires	6416 et 6438	6 907	4 864	2 546	3 840	7 497	6 880
Cotisations personnel permanent et stagiaires	6451 à 6454 et 6457	153 108	153 824	189 625	123 925	86 040	145 209
Médecine du travail	6458	1 045	1 075	953	976	847	696
Autres charges sociales	647	11 035	12 228	9 727	9 734	12 582	14 312
Autres charges de personnel	648	674	1 053	64 034	4 027	1 073	- 355
Taxe sur salaires	6311	24 275	24 049	30 556	18 505	17 080	19 789
Frais de mission	6256	7 749	11 734	17 356	20 643	14 800	16 261
Sous-total 1		564 058	575 565	761 785	524 261	457 751	532 377
Rémunération du personnel festival	641	164 510	174 005	178 567	190 403	154 407	222 269
Cotisations personnel festival	6451 à 6454	93 211	95 960	95 017	103 517	89 609	133 142
Transport technique	6247	7 683	16 894	6 094	3 631	14 738	10 042
Personnel intérimaire	6211	10 863	12 152	10 721	11 867	10 184	12 703
Honoraires (hors CAC)	6226	19 612	22 201	10 491	16 262	27 142	16 977
Voyages et déplacements, hébergements et frais de réceptions	6251, 6252, 6257	72 854	65 076	77 546	80 142	105 622	137 873
Sous-total 2		368 734	386 289	378 436	405 822	401 702	533 006
TOTAL (1+2)		932 791	961 853	1 140 221	930 083	859 452	1 065 383

Source : CRC d'après les comptes de l'association

2.3.2 Les moyens immobiliers de l'association

Le siège social de l'association est fixé à Strasbourg. Elle n'est propriétaire d'aucun bien immobilier.

Ses locaux, d'une surface d'environ 241 m², situés au sein de la Cité de la musique et de la danse, sont mis à sa disposition par la commune de Strasbourg depuis le 8 février 2006 dans le cadre d'une convention, conclue pour une période de six ans et reconduite tacitement.

Les charges, impôts et taxes relatifs à la location incombent à l'association. La redevance annuelle est fixée à 23 318 €, payable trimestriellement.

En 2020, dans le contexte de la crise sanitaire de la covid-19, l'association a été exonérée du paiement d'un trimestre, soit 6 388,13 €.

L'association loue par ailleurs auprès de tiers des entrepôts de stockage pour le matériel nécessaire au festival. Ces locations représentent 11 100 € en 2021.

Tableau 4 : Loyers versés par l'association Musica à des tiers pour la location d'entrepôts de stockage

En €	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Espace à Berstett (67370)	5 472,84	5 472,84	5 472,84	5 581,20	4 741,09	
Espace à Strasbourg				4 758,05		
Espace à Meistratzheim (67210)					2 400	9 600
Atelier 91						1 500
TOTAL	5 472,84	5 472,84	5 472,84	10 339,25	7 141,09	11 100

Source : CRC d'après les grands livres de l'association (c/6132)

2.3.3 Le non-respect des dispositions de la commande publique

Les personnes morales de droit privé qualifiées de pouvoir adjudicateur au sens de l'article L. 1211-1 du code de la commande publique sont soumises aux règles de la commande publique.

Selon l'article L. 1211-1 du code de la commande publique, sont qualifiés de pouvoirs adjudicateurs « les personnes morales de droit privé qui ont été créées pour satisfaire spécifiquement des besoins d'intérêt général ayant un caractère autre qu'industriel ou commercial, dont :

- soit l'activité est financée majoritairement par un pouvoir adjudicateur ;
- soit la gestion est soumise à un contrôle par un pouvoir adjudicateur ;
- soit l'organe d'administration, de direction ou de surveillance est composé de membres dont plus de la moitié est désignée par un pouvoir adjudicateur ».

Compte tenu de la nature des activités de l'association Musica et de la part des subventions publiques dans le total des recettes perçues, l'association doit être considérée comme pouvoir adjudicateur. Elle est tenue, en conséquence, de respecter les trois principes de la commande publique pour l'ensemble des contrats conclus, quels que soient leurs montants, à savoir la liberté d'accès à la commande publique, l'égalité de traitement des candidats et la transparence des procédures.

Or, l'association n'a respecté ces dispositions pour aucune des prestations suivantes.

Puisqu'elle perçoit plus de 153 000 € de subventions publiques par an, l'association nomme un commissaire aux comptes, chargé de certifier les comptes annuels pour un montant annuel avoisinant 10 000 € TTC. L'assemblée générale du 9 juin 2017 a renouvelé le mandat du commissaire aux comptes pour une période de six exercices, soit jusqu'aux comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2023. La conclusion du contrat n'a pas fait l'objet d'une mise en concurrence.

L'association a recours aux services d'une agence de presse, qui lui permet de développer les relations avec la presse nationale et internationale. Ce service, hors prise en charge des frais de déplacements et autres frais annexes, coûte chaque année 14 000 €. Ce contrat n'a pas fait l'objet d'une mise en concurrence.

Depuis 2019, l'association recourt aux services d'un prestataire pour assurer les fonctions de directeur technique pendant le festival. La conclusion de ce marché ne fait pas l'objet d'une mise en concurrence. La prestation a été facturée 36 000 € par année en 2020 et en 2021, hors frais de déplacement et de réceptions (entre 250 € et 300 € par édition).

En réponse à l'observation de la chambre, le président de l'association s'engage à mettre en concurrence les prestations commandées.

3. LES RELATIONS AVEC LES PARTENAIRES FINANCIERS

3.1 Les contributions des organismes publics

L'association Musica reçoit chaque année des financements des membres de droit (ministère de la culture, région Grand Est, commune de Strasbourg et collectivité européenne d'Alsace). En cumulé, les subventions s'élèvent, sur la période contrôlée, à 10,6 M€, soit 1 8M€ en moyenne par an.

Chaque subvention allouée a fait l'objet, au préalable, d'une demande écrite et explicitée de l'association.

L'État, via la direction générale de la création artistique du ministère de la culture et, depuis 2020, via la direction régionale aux affaires culturelles Grand Est, apporte la subvention en numéraire la plus significative. En 2016, 2017, 2018 et 2020, elle représente près de 50 % des financements publics en numéraire.

En 2020 et 2021, l'association Musica a bénéficié de soutiens financiers exceptionnels via des fonds spécifiquement créés pour limiter l'impact économique des mesures de restriction liées à la crise sanitaire sur les structures culturelles.

Elle a ainsi perçu 265 000 € au titre du plan de relance, 15 000 € en 2020 au titre de la compensation de perte de billetterie et 250 000 € en 2021 pour la production d'un projet artistique (programme 363 de la mission de la culture « plan de relance »).

Tableau 5 : Répartition des financements publics conventionnés (numéraire)

En €	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Total des subventions	1 686 000	1 686 000	1 717 001	1 792 200	1 756 000	2 016 420
État	832 750	832 750	852 751	902 750	877 750	1 112 750
Région	362 000	362 000	362 000	371 000	362 000	387 000
Commune de Strasbourg	451 250	451 250	460 250	478 450	476 250	476 250
Département 67 / Collectivité européenne d'Alsace	40 000	40 000	42 000	40 000	40 000	40 420

Source : CRC d'après les comptes de l'association

La subvention versée par la région Grand Est est stable à 362 000 € sur la période de contrôle avec en outre un soutien exceptionnel complémentaire en 2019 de 9 000 € au titre de la transition de direction et, en 2021, de 25 000 € pour la production d'un projet artistique.

Le soutien financier de la commune de Strasbourg évolue au cours de la période de contrôle. D'un montant de 451 250 € de 2016 à 2018, la commune a, depuis 2019, augmenté sa subvention de 5 %, soit 476 250 €. En 2018, elle a alloué 9 000 € supplémentaires au titre de la transition de direction.

Le soutien accordé par le département du Bas-Rhin puis, à compter du 1^{er} janvier 2021 par la collectivité européenne d'Alsace, est stable sur la période, à 40 000 €. En 2019, le département a également apporté un soutien exceptionnel de 2 000 € au titre de la transition de direction et 420 € en 2021 pour la production d'un projet artistique.

Une convention pluriannuelle quintipartite, déclinée annuellement en conventions bilatérales

Sur la période sous revue, l'association Musica a signé une convention pluriannuelle 2016-2018 avec l'État, la région Grand Est et la commune de Strasbourg, puis une seconde convention pour la période 2019-2022 avec les mêmes parties, auxquelles s'est ajoutée la collectivité européenne d'Alsace.

La convention pluriannuelle précise que le projet global de l'association participe des politiques de l'État et des trois collectivités territoriales et répond à un « *intérêt public local, en ce qu'elle sensibilise le public le plus large aux expressions musicales contemporaines européennes et est non lucrative* ». L'article premier précise que le projet de l'association est mis en œuvre « *en cohérence avec les orientations de politique publique* ». L'État et les collectivités « *n'attendent aucune contrepartie directe* ». Ils participent aux coûts directement liés au festival et aux coûts indirects (frais de structure).

La convention détermine les engagements des parties et de la contribution financière de chaque partenaire, les indicateurs à suivre ainsi que les modalités de l'évaluation du projet de l'association.

Tous les contributeurs publics étant membres de droit de l'association, l'assemblée générale de l'association faisait office d'instance de suivi jusque fin 2022. La chambre note la création, à cette date, d'un comité de suivi composé de l'ensemble des contributeurs publics, dont le rôle est de préparer la prochaine convention pluriannuelle.

Au titre de la convention pluriannuelle 2016-2018, l'association devait réaliser un bilan d'ensemble, qualitatif et quantitatif, de la mise en œuvre de ses actions. Une attention particulière était portée à la conformité des résultats obtenus et à l'impact des actions au regard de leur intérêt général (article 11). Pour cela, les indicateurs d'évaluation et les conditions de l'évaluation étaient énumérés dans une annexe à la convention. L'association n'a toutefois pas réalisé l'étude ni n'est en capacité de produire un suivi des indicateurs.

La chambre invite l'association à respecter les obligations fixées dans les conventions de financement et qui s'imposent à elles, notamment celles relatives aux réalisations d'évaluations.

Le festival Musica fait partie des projets retenus par le 14^{ème} contrat triennal 2021-2023, conclu le 9 mai 2021 entre l'État, l'Eurométropole de Strasbourg, la commune de Strasbourg, la collectivité européenne d'Alsace et la région Grand Est.

Le contrat prévoit, au titre du rayonnement de la ville, le co-financement par chaque partie prenante des projets conduits par le festival Musica. Une participation financière totale de 5,261 M€ est attendue, répartie entre l'État (2,6 M€), la commune de Strasbourg (1,4 M€), la région Grand Est (1,1 M€) et la CeA (0,1 M€).

La convention quintipartite est arrivée à échéance fin 2022. Alors que l'association Musica renégocie avec les partenaires publics une nouvelle convention pluriannuelle, les soutiens financiers pour l'édition 2023 sont déjà garantis.

Les mises à disposition par les collectivités territoriales

Pour l'exercice de ses activités, l'association Musica reçoit des aides en nature, qui prennent la forme de mise à disposition de locaux, de matériels, de personnel.

Toute utilisation d'un bien d'une personne publique, qu'il s'agisse du domaine public ou du domaine privé, doit faire l'objet d'une autorisation expresse et donne lieu, sauf exception, au paiement d'une redevance pour occupation du domaine public ou d'une contrepartie financière sur le domaine privé. La mise à disposition de locaux à titre gratuit constitue une aide.

La valorisation de cette aide permet d'apprécier le service rendu et de le prendre en considération dans les comptes annuels de l'association bénéficiaire. Il revient à la collectivité territoriale qui a déterminé la valeur de ces aides d'en informer le bénéficiaire afin qu'il l'intègre dans ses documents financiers²⁰.

Depuis l'exercice 2019, l'association Musica valorise les aides en nature reçues, mises à disposition de locaux et prêts de matériels (barriérage, communication, matériel technique, etc.).

En l'absence d'éléments précis des contributeurs, elle estime le montant des aides à 184 622 € pour l'exercice 2019, dont 141 823 € de la commune de Strasbourg et à 255 462 € pour l'exercice 2020, dont 133 162 € de la commune de Strasbourg.

La commune de Strasbourg met en effet régulièrement à disposition de l'association le théâtre de HautePierre et l'auditorium et des salles à la Cité de la musique et de la danse. La commune contribue également à la visibilité du festival par le biais d'une campagne annuelle d'affichage.

Or, sur les exercices 2018 et 2021, à l'exception de la Cité de la musique et de la danse, les mises à disposition ne sont pas valorisées.

La chambre rappelle que le montant des aides en nature doit être systématiquement valorisé par les pouvoirs publics qui mettent gracieusement des moyens à disposition de l'association afin de pouvoir déterminer avec précision le montant des différentes contributions accordées.

3.2 La diversification des partenaires financiers

L'association Musica diversifie ses sources de financements extérieures et sollicite, chaque année des financements auprès de sociétés professionnelles dans le domaine de la culture, d'ambassades et de consulats, d'établissements publics et de fondations. Ces financements sont accordés au titre du festival ou pour un projet spécifique.

Ces ressources financières ne sont pas stables sur la période de contrôle. À leur niveau le plus bas, en 2020, année de crise de la covid-19, l'association a perçu environ 125 450 € d'aides extérieures, contre 209 300 €, le niveau le plus élevé, en 2016. En 2021, elles représentent 8,5 % des recettes totales de l'association. Sur la période 2016-2021, l'association a perçu près d'un million d'euros, soit en moyenne 166 216 € par an.

En 2021, l'association a également perçu 63 750 € au titre du fonds exceptionnel de soutien aux festivals de musique, géré par le centre national de la musique. Toutefois, en raison de bénéfices réalisés sur l'exercice 2021, l'association a dû rembourser intégralement cette subvention.

Tableau 6 : Contributions de partenaires financiers du festival hors État et collectivités territoriales

En €	2016	2017	2018	2019	2020	2021
TOTAL	209 300	188 839	136 580	132 600	125 459	204 519

Source : CRC d'après les comptes de l'association

La chambre encourage l'association à poursuivre sa stratégie de diversification des recettes extérieures qui, en outre, contribue au rayonnement local, national et international de l'association.

²⁰ Cf. article 9-1 de la loi n° 2000-321 du 12 avril 2000 relative aux droits des citoyens dans leurs relations avec les administrations.

4. LA SITUATION COMPTABLE ET FINANCIÈRE

4.1 La fiabilité des comptes et l'information financière

4.1.1 L'organisation interne financière et comptable

Seuls le directeur, l'administrateur et l'administrateur assistant ont un droit d'écriture sur les comptes. Les étapes d'enregistrement comptable et de validation des paiements, effectuées par le directeur, sont séparées.

Si l'association n'a jusqu'à présent pas formalisé les procédures d'engagement et d'enregistrement comptable, la chambre prend note de l'engagement du président de l'association à porter ces procédures au vote de l'assemblée générale à une prochaine assemblée générale.

Recommandation n° 2 : Formaliser les procédures d'engagement et de paiement des dépenses.

4.1.2 La tenue des comptes annuels et la qualité des informations budgétaires et comptables

Le plan de comptes de l'association Musica est conforme au plan comptable général²¹ et à ses adaptations aux associations. Elle tient un livre journal dans lequel les écritures sont comptabilisées chronologiquement et, jour par jour, un grand livre constitué par les comptes de l'association dans lesquels sont reportées les écritures des journaux.

Les comptes annuels des exercices 2016 à 2020 ont été établis et certifiés sans réserve par le commissaire aux comptes désigné.

Conformément aux statuts de l'association (article 9), le rapport financier de l'exercice écoulé est approuvé tous les ans par l'assemblée générale.

4.1.3 La dette actuarielle

Dans son rapport annuel, le commissaire aux comptes indique que des indemnités de fin de carrière ont été versées en 2018. Il précise que les engagements de l'association en matière d'indemnité de départ à la retraite de ses salariés sont mentionnés en engagements financiers, sans constatation comptable.

La dette actuarielle correspond au montant de l'engagement d'un employeur à un instant T vis-à-vis des indemnités de fin de carrière à verser in fine à ses salariés concernés.

L'estimation de cette dette s'effectue de façon rétrospective sur le fondement d'une hypothèse de départ à l'initiative du salarié à l'âge de 65 ans en tenant compte de paramètres propres à chacun des salariés de l'association (âge à la date de clôture, ancienneté, statut, salaire brut annuel), de données spécifiques à l'association (convention collective, hypothèse de progression de la masse salariale, taux de rotation prévisible du personnel et taux de charges sociales) et d'un taux d'actualisation de 1,3 %.

Au 31 décembre 2017 la dette actuarielle de l'association s'élève, selon le commissaire aux comptes, à 70 883 €, avec un capital constitué auprès d'une compagnie d'assurance vie et de

²¹ Règlement de l'autorité des normes comptables n° 2018-06 du 5 décembre 2018 relatif aux comptes annuels des personnes morales de droit privé à but non lucratif.

capitalisation de 55 340 €. Au 31 décembre 2020 elle s'élève, selon la méthode prospective, à 14 592 €, avec un capital constitué auprès de la compagnie d'assurance de 26,14 €.

Dans ces conditions, la chambre invite le représentant légal à constituer une provision ou à s'assurer d'un capital auprès d'une compagnie d'assurance à hauteur de la dette calculée.

4.1.4 Les immobilisations et les dotations aux amortissements

Les immobilisations font l'objet d'un suivi spécifique, en distinguant entre les immobilisations non subventionnées et celles pour lesquelles une subvention a été reçue²².

Les entrées et les sorties sont retracées chaque année. Les durées d'amortissements de chacun des biens sont conformes à la réglementation.

Le fichier des immobilisations fait apparaître un patrimoine vieillissant et quasiment intégralement amorti.

Le patrimoine immobilisé, principalement du matériel informatique et des licences, est stable sur la période de contrôle. L'investissement principal est l'acquisition de deux véhicules, en 2019 et 2021, pour un montant total de 27 345,76 €. De 2019 à 2021, l'association a procédé à la cession de matériel informatique non totalement amorti, des ordinateurs portables et des téléphones de salariés quittant la structure.

Les inscriptions comptables ont été contrôlées et n'appellent pas d'observation.

4.2 La situation financière

Sur la période 2016-2020, les produits sont quasi stables aux alentours de 2 M€. Malgré la crise sanitaire, les produits perçus en 2020 sont au même niveau que les années précédentes, les contributeurs publics ayant maintenu leurs soutiens.

Sur la même période, à l'instar des produits, les charges sont relativement stables, à environ 2 M€. En 2021, elles augmentent de 15,7 % du fait de l'enregistrement de charges exceptionnelles et d'une hausse du recours aux services extérieurs.

²² Un seul élément fait l'objet d'une inscription dans le fichier des immobilisations subventionnées pour un montant de 1 395 € acquis en 2002 et totalement amorti depuis 2010.

Tableau 7 : Évolution des produits, des charges et du résultat (en €)

	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Achats	701 185	612 141	556 494	619 655	753 334	445 135
Impôts et taxes	35 529	35 637	33 527	18 505	19 208	22 302
Services extérieurs	452 001	462 824	522 766	547 270	550 074	621 170
Charges de personnel	774 937	785 626	806 640	779 032	669 887	851 680
Amortissements et provisions	7 390	6 728	4 100	5 722	10 152	12 931
Charges d'exploitation	2 045 284	1 972 594	1 985 866	2 044 170	2 049 182	2 265 885
Charges exceptionnelles	752	58	4 302	1 287	844	100 683
Total des charges	2 046 036	1 972 753	1 990 168	2 048 862	2 050 029	2 372 134
Subventions	1 895 557	1 874 839	1 853 581	1 926 655	1 771 017	2 185 584
Vente de biens	11 790	7 963	9 272	9 700	75	175
Ventes de services (billetterie)	118 712	109 647	123 141	118 147	125 777	154 171
Autres produits	9 073	15 251	17 159	10 641	122 060	55 371
Produits d'exploitation	2 035 132	2 007 700	2 003 153	2 065 143	2 038 929	2 395 127
Produits financiers	6 614	3 994	1 865	1 469	1 032	1 036
Produits exceptionnels	4 613	26 036	17	4 691	2 849	12 804
Total des produits	2 046 359	2 037 730	2 005 035	2 071 303	2 042 810	2 408 966
Résultat d'exploitation	- 10 152	35 106	17 287	20 973	- 10 253	129 242
Résultat exceptionnel	3 861	25 978	- 4 285	3 404	2 005	- 87 880
Résultat de l'exercice	322	64 977	14 867	22 441	- 7 219	36 832

Source : CRC d'après les comptes de l'association

4.2.1 L'évolution des produits

Les produits augmentent de 17,9 % entre 2020 et 2021, du fait principalement de la hausse des subventions perçues intervenue entre 2020 et 2021. Alors que l'association Musica a reçu environ 1,8 M€ par an, entre 2016 et 2020, elle en a perçu 2,3 M€ en 2021. De 2016 à 2021, les subventions reçues s'élèvent à un total de 11,5 M€ de subventions, qui représentent en moyenne 91 % du total des produits.

Avec l'entrée en vigueur du règlement de l'autorité des normes comptables n° 2018-06 du 5 décembre 2018 relatif aux comptes annuels des personnes morales de droit privé à but non lucratif, de nouvelles méthodes comptables s'appliquent depuis le 1^{er} janvier 2020. Cette évolution a une incidence sur l'enregistrement de certains produits. Ainsi, seules les subventions doivent être enregistrées dans la rubrique « subvention d'exploitation », c'est-à-dire les versements, aides et financements de nature publique (État, collectivités territoriales, établissements publics, fonds versés par l'Union européenne). Les versements provenant d'organismes privés, ces contributions financières doivent être enregistrées dans la rubrique « autres produits ».

Ainsi, les contributions financières accordées par des ambassades ou par la société des auteurs, compositeurs et éditeurs de musique (SACEM) sont enregistrées selon les exercices, soit au compte 74 « subvention d'exploitation » soit au compte 75 « autres produits de gestion courante ».

Cette évolution ne permet pas d'avoir une permanence des méthodes comptables sur la période de contrôle.

L'apparente baisse des subventions en 2020 doit en conséquence être relativisée. En effet, sur la période de contrôle, le soutien financier des quatre organismes publics (État, commune de Strasbourg, région Grand Est et CeA) progresse de 20 %, passant de 1,7M€ en 2016 à M€ en 2021. Il a été maintenu en 2020 pendant la crise de la covid-19 à 1,8 M€.

Ainsi, tous contributeurs financiers confondus, les recettes extérieures (subventions et autres produits) augmentent de 17,7 %, passant de 1 904 630 € en 2016 à 2 240 955 € en 2021. Elles étaient de 1 893 077 € en 2020, leur niveau le plus bas en raison de la crise sanitaire (baisse des soutiens financiers hors organismes publics). Sur la période contrôlée, elles s'élèvent en moyenne à 1 956 131 €.

Les produits issus de la billetterie représentent, en moyenne, 125 000 € par an. Ils sont en retrait en 2019 de 7,6 % par rapport en 2018. À l'inverse, les recettes augmentent de 23 % en 2021, première édition du festival post crise sanitaire. L'année 2021 enregistre les recettes les plus importantes de la période contrôlée.

Les recettes propres de l'association, constituées de la billetterie et des ventes de produits, sont limitées et représentent sur la période de contrôle en moyenne 6 % du total des produits. Elles représentent une faible part des dépenses d'exploitation.

4.2.2 L'évolution des charges

Le premier poste de dépenses de l'association Musica correspond aux charges de personnel, qui représentent, en moyenne sur la période contrôlée, 37,5 % du total des charges. Cette part est relativement stable sur la période.

Depuis 2021, les services extérieurs sont le deuxième poste de dépenses. Ils augmentent de 37,4 % sur la période contrôlée, passant de 452 001 € en 2016 à 621 170 € en 2021. Depuis l'exercice 2018, leur part dans le total des charges dépasse les 26 %.

À l'intérieur de ce poste de dépenses, trois comptes évoluent particulièrement.

Tableau 8 : Évolution dépenses de trois comptes « services extérieurs »

En €	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Locations (c/613)	146 677	161 039	215 063	221 694	207 671	291 845
Déplacements, missions, réceptions (c/625)	80 980	77 030	95 023	100 785	120 648	154 300
Frais postaux et télécommunications (c/626)	22 729	27 387	17 533	10 515	13 763	11 885

Source : CRC d'après les comptes de l'association

Les frais postaux et télécommunications (c/626) sont régulièrement renégociés, aussi ils diminuent de 48 % sur la période de contrôle, passant de 22 729 € en 2016 à 11 885 € en 2021.

À l'inverse, les frais de déplacements, missions et réceptions (c/625) progressent de 90 %, passant de 80 980 € en 2016 à 154 300 € en 2021.

Les dépenses de locations doublent sur la période contrôlée, passant de 146 677 € en 2016 à 291 845 € en 2021. Deux postes sont plus précisément concernés, les locations mobilières et de matériel technique, avec respectivement une hausse de 579 % et de 310 % sur la période 2016-2021 en partie compensée par la baisse du poste locations de salles. Ces évolutions résultent de choix effectués par l'association de privilégier des salles de représentations peu ou pas équipées pour accueillir des manifestations musicales.

Tableau 9 : Évolution des dépenses du compte location (en €)

Compte	Locations	2016	2017	2018	2019	2020	2021
6132	Immobilières	29 075	29 390	29 814	35 471	35 175	41 661
6135	Mobilières	10 693	11 247	10 457	17 726	18 329	72 591
6135	Salles	47 803	45 760	51 717	64 031	76 381	7 129
6135	Partitions & films	2 519	5 763	10 244	2 661	0	650
6135	Instruments	15 889	10 380	10 990	17 735	11 838	7 233
6135	Matériel technique	39 365	55 819	100 806	82 378	63 996	161 514
6135	Diverses	1 333	2 680	1 034	1 693	1 953	1 067
	TOTAL	146 677	161 039	215 060	221 695	207 671	291 845

Source : CRC d'après les comptes de l'association

En 2021, l'association enregistre des charges exceptionnelles pour 100 683 €. En raison de la réalisation de bénéfices sur l'exercice 2021, elle a provisionné le remboursement de 63 750 € de subventions reçues du centre national de la musique (CNM) au titre du soutien aux festivals. Deux indemnités de rupture conventionnelle ont été versées pour un montant total de 32 310 €.

Sur la période contrôlée, l'association, qui n'a pas contracté d'emprunts, n'a pas de frais financiers.

4.2.3 La trésorerie

La trésorerie de l'association varie entre 67 411 € en 2017, son niveau le plus bas, et 372 631 € en 2021. Sur la période contrôlée, elle est toujours positive. La fluctuation est liée, d'une part, à la temporalité des versements des subventions octroyées par les pouvoirs publics et, d'autre part, à la saisonnalité du festival, qui génère des dépenses plus importantes aux deuxième et troisième trimestres.

Tableau 10 : Trésorerie de l'association Musica (en €)

	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Fonds de roulement	79 039	151 735	167 560	186 063	162 398	514 696
Besoin en fonds de roulement	- 199 532	84 324	28 123	9 295	83 788	142 065
Trésorerie	279 767	67 411	139 438	176 768	78 610	372 631

Source : CRC d'après les comptes de l'association

4.2.4 Conclusion sur le modèle économique

Le modèle économique de l'association se caractérise par l'importance des subventions versées par les organismes publics qui financent, en moyenne sur la période de contrôle, plus de 90 % des dépenses de fonctionnement.

L'association dispose par ailleurs d'une faible marge de manœuvre sur les recettes de billetterie.

Face à cette fragilité du modèle économique, la chambre l'invite à rechercher des économies de charges.

La politique de diversification de recettes développée par l'association lui permet de recevoir, de la part de partenaires et de mécènes, des recettes, aux produits limités, qui représentent

8,5 % du total des recettes en 2021. La chambre encourage l'association à poursuivre son effort de diversification de recettes.

5. LE FESTIVAL MUSICA ET LES AUTRES ACTIONS DÉVELOPPÉES PAR L'ASSOCIATION

Les états généraux des festivals, organisés en 2020 et en 2021 par le ministère de la culture, ont été l'occasion, en région Grand Est, d'actualiser les données relatives aux festivals. Sur 469 festivals recensés, 199 sont dédiés à la musique, dont 46 ont lieu en Haut-Rhin et en Bas-Rhin.

Plus précisément, 55 festivals sont recensés sur le territoire de l'Eurométropole de Strasbourg, dont 18 dédiés à la musique. Le festival Musica, dont la première édition date de 1983, est le plus ancien.

Le festival Musica se déroule tous les ans à Strasbourg, sur une durée de deux semaines et de trois week-ends, entre la mi-septembre et début octobre.

Le défaut de permanence des méthodes dans la collecte et le suivi des indicateurs ne permet pas d'analyser, avec fiabilité, les données sur la période 2016-2021. Aussi, certaines données présentées dans cette partie ne relèvent que de la période 2019-2021.

5.1 La programmation

La programmation du festival est présentée par le directeur à l'assemblée générale de l'association, qui délibère annuellement sur le sujet et débat sur la thématique objet des éditions à venir.

La programmation du festival est le résultat de la conciliation de cinq paramètres principaux et de leurs interactions. Ils sont étudiés simultanément sans prévalence d'un des paramètres sur les autres.

L'association ne disposant pas d'infrastructures pour accueillir le public doit, pour chaque édition, rechercher des lieux disponibles pour l'événement. Elle prospecte tout au long de l'année de nouveaux lieux, cherchant à les diversifier d'une édition à l'autre, même si la commune de Strasbourg met chaque année à disposition le théâtre de HautePierre et la Cité de la musique et de la danse.

La programmation est pluriannuelle. L'association recherche une convergence, deux voire trois années en amont du festival, entre ses souhaits de dates de programmation et la programmation de ses principaux partenaires, tels que l'opéra du Rhin, le Maillon et le théâtre national de Strasbourg. De plus, les projets les plus emblématiques de chaque édition nécessitent un temps de création de plusieurs années. L'association travaille dès lors, sur une même temporalité, à consolider la programmation de l'édition de l'année et à envisager les programmations des éditions à venir. Le caractère pluriannuel des engagements des financeurs publics lui permet d'anticiper les programmations et de passer des commandes pour les éditions futures du festival.

L'association tient compte des aspects techniques des projets artistiques et des lieux envisagés. L'étude technique de chacun des projets permet d'apprécier leur faisabilité.

Les projets artistiques sont regroupés autour d'une thématique fédératrice, de la mise en lumière d'une approche artistique d'un pays, d'un projet de société ou encore d'un mode d'expression artistique. L'association étudie également la capacité du projet à créer sa propre médiation. Elle démarche tout au long de l'année des artistes et des producteurs, aussi bien nationaux qu'internationaux, pour programmer, sur le moyen terme, les éditions du festival à venir.

L'association étudie le coût de chaque projet par rapport à l'économie générale du festival et à sa capacité à être diffusé. Les dépenses artistiques par projet sont contenues et négociées. L'association est particulièrement attentive aux montants des cachets des artistes, ne programmant que des œuvres à des coûts de cachets faibles. Elle prend également en charge, quasiment systématiquement, les frais de transport et d'hébergement des artistes.

5.1.1 Les artistes et les projets artistiques

L'association promeut la diversité géographique des artistes et programme aussi bien des artistes locaux que nationaux ou internationaux. Ainsi, des artistes issus de la Haute école des arts du Rhin (HEAR) sont régulièrement invités. En 2021, des chanteuses de jeux vocaux de la région du Nunavik au nord du Québec se sont produites au festival.

L'association s'investit particulièrement sur la question de l'égalité femmes-hommes. Ainsi, en 2021, le festival a accueilli 30 compositrices, soit une progression de 22 points entre 2019 (20 %) et 2021 (42 %), et 90 interprètes femmes contre 104 interprètes hommes.

Elle permet tous les ans à des jeunes artistes (moins de 35 ans²³) de se faire connaître, par la diffusion de leur création ou leur participation à des projets.

Tableau 11 : Évolution de la diversité des artistes dans la programmation du festival

	2019	2020	2021
Représentativité des compositrices	20 %	26 %	42 %
Représentativité des jeunes artistes (moins de 35 ans)	49 %	47 %	77 %
Nombre de jeunes compositeurs représentés	8	4	4
Nombre de jeunes compositrices représentées	4	2	9

Source : CRC d'après les indicateurs de l'association

L'association programme également des artistes porteurs de handicap, à l'instar, en 2021, de l'artiste sourde américaine Christine Sun Kim à l'occasion de l'évènement *Deaf, not mute*.

Les projets artistiques présentés au festival sont issus de projets locaux, nationaux et internationaux. Chaque année, des créations françaises et mondiales sont programmées. La diminution en 2021 du nombre de créations mondiales (- 33 %) et françaises (- 58 %) résulte d'une conséquence de la crise sanitaire de la covid-19 : des artistes qui, ne pouvant pas se réunir ou se produire en 2020 du fait des restrictions sanitaires et des limitations de déplacement, ont dû reporter leurs engagements en 2021.

Tableau 12 : Évolution de la diversité des projets artistiques

	2019	2020	2021
Nombre de créations mondiales	29	21	14
Nombre de créations françaises	23	24	10
Nombre de manifestations dans l'espace transfrontalier	1	2	2
Nombre de manifestations dans l'espace régional	1	2	5

Source : CRC d'après les indicateurs de l'association

²³ Seuil défini par l'association Musica.

5.1.2 Les lieux d'accueil

L'association Musica ne dispose pas d'infrastructure en propre pour organiser les manifestations programmées dans le cadre du festival. Pour chaque édition, elle doit trouver des lieux de représentation pour accueillir spectacles et public. Certains lieux sont récurrents d'une édition à l'autre, d'autres occasionnels.

Sur l'ensemble de la période de contrôle, les lieux investis par l'association sont variés. Aux côtés de salles de diffusion culturelle, telles que la cité de la musique et de la danse ou des théâtres, le festival se déroule aussi dans des églises (par exemple, église Saint Paul et église du Temple Neuf à Strasbourg), à la bibliothèque universitaire de Strasbourg, dans l'auditorium de France 3 Grand Est ou dans des écoles élémentaires.

Quelques lieux sont mis à disposition gracieusement par la commune de Strasbourg, d'autres sont loués par l'association. Le montant des locations de salle est erratique en fonction des éditions, variant de 7 129 € en 2021 à 76 381 € en 2020.

5.1.3 La production de spectacles

À chaque édition, l'association conclut des contrats de coproduction qui permettent de partager, avec la structure partenaire, les coûts et les recettes du spectacle produit. L'opéra du Rhin et le théâtre national de Strasbourg sont des coproducteurs récurrents, qui mettent généralement à disposition leurs locaux. Hors achat du projet artistique, les coûts de représentation sont équilibrés en dépenses et en recettes, les tarifs de billetterie sont déterminés en conséquence.

Pour permettre les productions des œuvres présentées lors du festival, l'association dispose par ailleurs de deux licences d'entrepreneur de spectacle, qu'elle renouvelle régulièrement. Par celle de niveau deux, l'association est productrice de spectacle et a la responsabilité d'un spectacle, notamment celle d'employeur à l'égard du plateau artistique. Avec celle de niveau trois, l'association, en tant que diffuseuse de spectacle, a la charge, dans le cadre d'un contrat, de l'accueil du public, de la billetterie et de la sécurité des spectacles (fournir au producteur un lieu de spectacle « en ordre de marche ») et en tant qu'entrepreneuse de tournées peut acheter un spectacle à un producteur pour en assurer la seule commercialisation.

Le 6 mai 2020, l'association Musica a créé une société en participation (SEP) « 100 Cymbals » avec l'association « Les Percussions de Strasbourg », dont l'objet est la production et l'exploitation d'un spectacle pour une représentation à Strasbourg dans le cadre de l'édition 2020 du festival, puis en tournée avec la diffusion du spectacle en Europe. La société promeut la diffusion de la création et son exploitation et participe au rayonnement international de l'association.

La SEP repose sur la solidarité entre les associés coproducteurs, qui participent aux bénéfices et aux pertes de l'exploitation. Ce modèle de production est juridiquement plus engageant qu'un contrat de coproduction, qui marque la volonté des partenaires d'être associés à la production d'un spectacle de manière plus étroite que le simple achat de spectacle, sans toutefois s'engager sur les pertes éventuelles.

Les deux associations sont associées à parts égales dans la SEP et l'association Musica en est la gérante principale. L'existence de la SEP est prévue jusqu'au 31 décembre 2023, sauf décision de prorogation des deux associés.

Tous les ans l'association Musica produit une déclaration des résultats de la SEP. Elle présente un résultat négatif de 37 548,47 € au 31 décembre 2020 soit, pour chaque associé, une perte de 18 774,24 €. Le résultat de l'exercice 2021 est également déficitaire, de 2 282 €, soit 1 141 € par associé.

Ces déficits s'expliquent notamment par des objectifs de tournée revus à la baisse en 2020 et en 2021 du fait de conditions restrictives de circulation induites par la pandémie de la covid-19.

5.1.4 Les moyens humains propres au festival

Au cours de la période sous revue, l'association Musica n'a pas fait appel au bénévolat.

Dans une perspective de professionnalisation du festival, l'association défend le choix du recours au salariat pour toutes les personnes qui participent à la réalisation du festival (intermittents du spectacle, agents d'accueil et techniques).

Selon les éditions, entre 120 et 160 personnes sont recrutées (cf. annexe 3) pour le festival.

Hors intermittents du spectacle, l'association avait principalement recours à des contrats à durée déterminée (CDD) saisonniers²⁴. Soutenant une politique sociale en faveur de son personnel, l'association privilégie désormais le recours aux CDD. Aussi, pour l'édition 2021, seulement les agents d'accueil ont été recrutés comme saisonniers ; pour 2022, l'association n'envisageait plus de recourir à ce type de contrat.

Les offres d'emploi pour les CDD sont publiées sur des sites internet spécialisés²⁵ et dans la presse régionale. Toutes les annonces sont relayées sur le site internet de l'association.

Le personnel recruté pour les besoins du festival est fidèle et renouvelle sa participation sur plusieurs éditions. À titre illustratif, des agents d'accueil, après quelques éditions du festival, sont recrutés sur d'autres missions, telle la billetterie.

Les métiers du festival sont variés. L'association recrute aussi bien des artistes (chanteurs, danseurs, chef d'orchestre, solistes, musiciens) que des métiers nécessaires à la production de spectacle (habilleur, maquilleur, tourneur de pages de partition, etc.). Entre 25 et 35 agents d'accueil sont recrutés à chaque édition. L'association a également recours à des techniciens : régisseurs (général, de salle et de site, de scène, lumière, son, vidéo), constructeurs de décors, peintres de décors, machinistes, électriciens, chauffeurs.

L'association recrute annuellement un responsable et un assistant de billetterie, en charge du point de vente physique situé au centre-ville de Strasbourg.

5.1.5 La réception presse et partenariat

Pour chaque édition du festival, l'association Musica réalise un suivi presse, dont un recueil d'articles disponible en ligne sur son site internet. La méthodologie utilisée pour ce suivi n'est pas identique sur l'ensemble de la période contrôlée.

²⁴ Contrairement à un CDD, un CDD saisonnier n'ouvre pas le droit à une indemnité de fin de contrat (sauf convention ou accord collectif contraire) et peut être conclu sans date précise d'échéance s'il est conclu pour la durée de la saison.

²⁵ Par exemple l'annonce pour le recrutement d'un responsable de l'accueil et de la billetterie sur le site musiques actuelles.

Tableau 13 : Chiffres de la couverture média du festival Musica

	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Presse						
Journaliste présents	51	58	39	48	39	41
Articles parus	62	65	79	127	95	78
<i>Dont presse internationale</i>	13	13	9	10	4	2
<i>Dont presse nationale</i>	14	14	12	16	15	11
<i>Dont pression internet</i>			20	16	14	12
<i>Dont presse régionale</i>	35	38	38	17	23	12
<i>Dont blog spécialisé</i>				68	39	41
Émissions et chroniques radio	15	17	24	14	15	10
Reportage télévision	1	1	1	2	2	1
Concerts enregistrés		8	4	3		
Réseaux sociaux						
Nb abonnés Instagram (depuis juillet 2019)				844	1 304	1 694
Nb abonnés Facebook				4 000	4 902	5 529
Vues YouTube					2 288	3 085

Source : CRC d'après les rapports d'activité de l'association et les recueils d'articles

L'association Musica dispose de partenariats avec la presse locale qui rend compte du festival lors de chacune des éditions. Pour des raisons d'économie, l'ampleur du partenariat a tendance à se réduire ces dernières années.

Avant 2016, l'association bénéficiait d'un accord avec Arte concerts qui permettait la retransmission de certains spectacles ; l'accord n'a pas été reconduit. De nouvelles actions pourraient être développées avec le groupe Arte dans les prochaines années puisque, depuis juin 2022, la directrice des programmes d'Arte est membre associée de l'association.

L'association Musica dispose également d'un partenariat ancien avec Radio France. Elle bénéficie d'un plan de trois captations de concert pour une diffusion en différé, un direct du vendredi matin sur France musique avec une rencontre, deux spots publicitaires par jour pendant la durée du festival et deux émissions thématiques qui ont lieu sur Strasbourg dans les locaux de France Bleu Alsace. Depuis 2019, l'association dispose, pendant le festival, d'une chronique de trois minutes lors de la matinale de France Inter. L'ampleur du partenariat avec Radio France a tendance à diminuer au fil des années.

Depuis 2019, l'association développe une stratégie de communication active sur les réseaux sociaux. Les chiffres de fréquentation sont en hausse depuis cette date ainsi que le nombre d'abonnés.

Depuis sa création, l'association Musica bénéficie d'une notoriété et d'une visibilité médiatique aussi bien locale que nationale et internationale. Les partenariats avec des médias nationaux permettent une large diffusion du festival et contribuent ainsi à sa renommée.

5.2 La politique tarifaire

La grille tarifaire du festival

Pour chaque édition du festival, l'association Musica adapte la grille tarifaire selon les événements proposés, les typologies de public et ses partenariats. Ainsi, la grille tarifaire pour l'édition 2021 contient 11 tarifs différents, variant de 0 € pour les billets invités à 24 € pour le plein tarif d'un événement, et jusqu'à cinq tarifs différents pour un même événement.

Le site internet de réservation des billets permet de ne proposer à la vente que les tarifs disponibles pour la représentation sélectionnée. Néanmoins, cinq ou six tarifs différents peuvent être proposés pour une même représentation.

L'association propose des billets à l'unité et une carte permettant de bénéficier de tarifs préférentiels. Le billet plein tarif est commercialisé à 20 € depuis 2020, il coûtait 22 € auparavant. Le prix du billet unitaire de certaines représentations (en général les œuvres coproduites) peut néanmoins être supérieur, à l'instar d'un billet plein tarif à 24 € pour le concert *Lieder ohne Worte* en 2021.

Jusqu'en 2018, les spectateurs pouvaient se procurer un « pass Musica », carte qui donnait accès à toutes les manifestations du festival, sans exception, au tarif de 160 € (150 € avant 2018). Les détenteurs du pass se faisant moins nombreux au fil des éditions, il a été remplacé, en 2019, par la « carte Musica », qui permet à ses détenteurs de profiter d'un tarif préférentiel de 10 € par billet, avec la possibilité d'acheter deux places par manifestation. Cette carte, au tarif de 26 €, cible particulièrement les spectateurs qui ne disposent pas d'autres réductions et qui souhaitent assister à au moins trois événements lors du festival.

En 2021, 208 cartes Musica ont été commercialisées, soit 43 % de moins qu'en 2019. Un détenteur de la carte allait, en moyenne, à 9,4 représentations en 2019, contre 7,8 en 2021. La baisse des ventes de la carte Musica devra interroger l'association sur son maintien futur.

Tableau 14 : Ventes de carte Musica entre 2019 et 2021

	2019	2020	2021
Nombre de cartes Musica vendues	365	241	208
Nombre de billets pris avec la carte Musica	3 444	2 134	1 631

Source : CRC d'après les rapports d'activité de l'association

L'association propose également des tarifs plus accessibles à destination des jeunes et des étudiants, avec des billets à 6 €. Peuvent en bénéficier les détenteurs de la carte culture (carte proposée aux étudiants du Haut-Rhin et du Bas-Rhin), de la carte Atout Voir (proposée aux 11-25 ans résidant ou scolarisés dans l'Eurométropole de Strasbourg). Elle commercialise des places via le pass culture national.

Les financeurs publics attendent de l'association une diversification et un élargissement des publics. Pour autant, les prix des billets et les réductions proposées à certaines catégories de publics relèvent de la seule responsabilité de l'association.

L'association détermine librement sa politique tarifaire afin de garantir la plus grande accessibilité du festival et cherche à harmoniser sa pratique avec celles d'autres festivals de musique. La grille tarifaire n'est pas fonction du coût des spectacles. Les recettes de billetterie représentent 5,8 % des coûts globaux du festival en 2016, et 6,5 % en 2021.

Les prix libres

Depuis 2019, à l'occasion des événements *Sonic Temple*, l'association propose un concert à prix libre. Similaire à la « rémunération au chapeau », chaque spectateur paye le tarif qu'il peut et/ou qu'il veut et/ou qu'il juge être juste. Le prix libre permet à chacun de participer sans que le prix ne soit un frein.

À nombre de spectateurs constant à chaque événement annuel, les recettes augmentent de 72,3 %, passant de 786,60 € en 2019 à 1 355,11 € en 2021. La recette moyenne par spectateur progresse de 1,73 € entre 2019 et 2021, elle est de 4,53 € en 2021.

Tableau 15 : Concert à prix libre

	2019	2020	2021
Nombre de billets émis pour l'évènement	281	250	299
Recettes (en €)	786,60	1 160,84	1 355,11
Recette moyenne par spectateur (en €)	2,80	4,64	4,53

Source : CRC d'après les rapports d'activité de l'association

Les billets exonérés

L'association émet des billets exonérés à l'attention d'invités, de partenaires, de la presse et du public des actions de médiation. Cette politique de billets gratuits constitue un moyen de promotion du festival.

Seuls les billets exonérés émis depuis 2019 ont pu être examinés, l'association n'ayant pas transmis d'informations précises sur la gestion des invitations pour la période 2016-2018.

En 2019, le directeur, avec l'accord de l'assemblée générale, a révisé la stratégie en matière d'invitations pour les réduire et les rationaliser. Les éditions 2020 et 2021 du festival n'ont toutefois pas permis à l'association de faire une pleine application de ces nouvelles règles. La crise sanitaire a entraîné l'annulation de nombreux festivals, aussi, par solidarité, l'association a convié davantage de personnes à son festival.

Des invitations ont été proposées à 127 personnes en 2020 et à 222 en 2021. Bien que le nombre d'invités augmente, leur participation à des concerts diminue de 22,4 % entre ces deux éditions, passant de 1 484 à 1 151.

Les billets presse sont délivrés pour une sélection de spectacles. Des billets médiation sont accordés aux accompagnateurs de groupes scolaires, du champ associatif, etc. Le nombre de ces deux catégories de billets est en baisse entre 2019 et 2021.

Tableau 16 : Nombre de billets exonérés et leur répartition

	2019	2020	2021
Nombre de billets exonérés	2 254	1 927	1 525
<i>Dont exonérations invités</i>		1 385	1 151
<i>Dont billets partenaires</i>		99	
<i>Dont billets médiation</i>	338	232	174
<i>Dont billets presse</i>		211	200

Source : CRC d'après les rapports d'activité de l'association

5.3 La politique des publics

5.3.1 La fréquentation du festival

Sur la période de contrôle, le festival accueille plus de 10 000 spectateurs par édition. Le nombre de spectateurs diminue de 11,3 % sur la période 2016-2019, passant de 17 209 à 15 258. Cette baisse est davantage marquée aux éditions 2020 (- 28,5 %) et 2021 du festival, deux éditions marquées par la crise de la covid-19, entre espaces limités, jauges restreintes (jauges autorisées aux 75 % de la capacité d'accueil de la salle) et mise en place du pass sanitaire.

Le taux de fréquentation suit la même tendance. Il diminue de plus de cinq points de 2016 à 2019 et n'atteint que 76 % en 2021, contre 96,3 % en 2016. La fréquentation de l'édition 2022 permettra d'apprécier si le public renoue avec ce festival ou si la baisse amorcée en période d'avant la crise sanitaire se confirme.

La chambre note l'incohérence des chiffres communiqués par l'association pour l'édition 2020, le nombre d'entrées comptabilisées (10 911) étant supérieur au nombre maximal autorisé par la jauge globale (9 585).

Tableau 17 : Fréquentation du festival

	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Total des entrées	17 209	16 195	14 951	15 268	10 911	10 515
Jauge globale	17 871	16 805	15 813	16 722	9 585	13 822
Taux de fréquentation	96,3 %	96,4 %	94,6 %	91 %	89 %	76 %

Source : CRC d'après les rapports d'activités de l'association

Le public du festival se rajeunit. L'association Musica estime que, en 2021, 1 951 spectateurs ont moins de 28 ans, soit 28 % de la fréquentation du festival, dont 666 public jeune (de 18 à 28 ans) et 1 285 de moins de 18 ans. Ce pourcentage est identique à celui de l'édition 2020, lui-même en hausse de cinq points par rapport à l'édition 2019.

En 2021, l'association constate un renouvellement des festivaliers puisque, en 2021, 70 % des spectateurs participaient au festival pour la première fois.

L'association recueille par ailleurs, depuis l'édition 2017, des données sur la répartition géographique du public. Toutefois, la méthodologie de comptage évolue sur la période, rendant difficile les comparaisons. Notamment, depuis 2021, seuls sont comptabilisés les 1 200 acheteurs ayant renseigné un code postal ; auparavant, les données de l'ensemble des spectateurs étaient comptabilisées.

Sous cette réserve, deux tiers des spectateurs proviennent de Strasbourg et du territoire de la collectivité européenne d'Alsace. Avec une implantation géographique frontalière, le festival attire 3 à 4 % de spectateurs européens.

Tableau 18 : Provenance géographique du public

	2016	2017	2018	2019	2020	2021	
Bas-Rhin hors Eurométropole		64 %	18 %	16 %	13 %	8 %	
Haut-Rhin			3 %	3 %	4 %		
CEA							
Eurométropole hors Strasbourg							9 %
Strasbourg				39 %	54 %	50 %	71 %
Grand Est hors Alsace						2 %	
Autres provenances en France		5 %	7 %	13 %	12 %	7 %	
International		3,5 %	3 %	4 %	4 %	3 %	
Non renseigné (caisse du soir, médiateurs, invités liés aux contrats des artistes)		27,5 %	32 %	10 %	20 %		

Source : CRC d'après les rapports d'activité de l'association

5.3.2 Des actions ciblées par typologie de public

L'association Musica propose des actions spécifiques pour certaines catégories de public, pendant le festival et le reste de l'année. Elle développe particulièrement, depuis 2019, des actions de médiation pour lesquelles elle a recruté du personnel permanent.

Pour financer ces actions, l'association candidate à des appels à projets proposés par les pouvoirs publics.

Les actions en faveur du public scolaire

L'association Musica sensibilise les scolaires à la musique contemporaine en leur proposant de participer à des représentations pendant le festival et, en novembre, à des concerts-ateliers, qui favorisent la rencontre avec une œuvre et invitent à une participation au processus de création.

L'association s'adresse aussi bien aux élèves du primaire que du collège et du lycée. Les écoles primaires ne peuvent accéder aux spectacles qu'en temps scolaire, elles sont dès lors plus présentes sur les concerts-ateliers. À l'inverse, les lycéens participent davantage en période de festival.

90 % des établissements scolaires mobilisés sont situés sur le territoire de l'Eurométropole de Strasbourg. Certains proviennent d'autres communes du Bas-Rhin ou du Haut-Rhin.

En novembre 2020, en raison de l'état d'urgence sanitaire, les concerts-ateliers ont été annulés. En 2021, le contexte sanitaire rendant les sorties difficiles pour les établissements scolaires, l'association est allée à la rencontre d'une école élémentaire, sur Strasbourg, en programmant des concerts dans ses locaux.

Tableau 19 : Fréquentation des actions en faveur du public scolaire

	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Nombre d'établissements	22	31	23	24	15	21
Nombre d'élèves	1 899	2 425	1 206	1 144	871	1 265
<i>Dont participation pendant le festival</i>	1 088	1 875	820	742		829

Source : CRC d'après les rapports d'activités de l'association

L'association propose également des temps de rencontre avec les artistes. Ainsi, en 2020, 35 élèves d'une classe de seconde ont rencontré un compositeur avant la représentation pour une présentation de son travail, puis après pour échanger sur leur ressenti.

Les actions en faveur des publics fragilisés

Depuis 2010, l'association Musica est signataire de la charte d'accueil des publics en insertion dans les lieux culturels. Dans ce cadre, elle propose, en partenariat avec une association²⁶, un accompagnement des référents culture de structures du champ social dans le choix d'une proposition artistique pour leur public et, pour chaque venue à un spectacle, un atelier gratuit avec un musicien intervenant.

Ces actions bénéficient à des familles en difficulté sociale, des demandeurs d'asile et des personnes sans domicile fixe.

Depuis 2019, l'association observe une augmentation de la présence des mineurs. Les acteurs du champ social identifient et investissent l'ouverture, la programmation à des publics jeunes, avec des actions développées spécifiquement pour eux, à l'instar de mini Musica.

En 2021, malgré 73 réservations, seules 49 personnes ont participé aux événements, soit une baisse de 25,8 % par rapport à 2020. L'association explique cette baisse de fréquentation des personnes éloignées des institutions culturelles par un frein induit par les contraintes liées au pass sanitaire.

Tableau 20 : Données chiffrées du partenariat avec l'association partenaire

	2019	2020	2021
Nombre de spectateurs	61	66	49
Taux de présence en % (nombre de participants sur nombre de place réservées)	50	83	67
Nombre de structures participantes	13	9	10
% des spectateurs bénéficiaires d'actions culturelles	77	60	80

Source : CRC d'après les rapports d'activités de l'association

Les actions à destination des étudiants

L'association propose aux étudiants d'une part, des tarifs spécifiques aux détenteurs de la carte culture et d'autre part, des événements dédiés, comme des rencontres et des conférences avec des artistes, des *master class* et la possibilité d'assister à des répétitions générales.

Depuis 2009, l'association a un partenariat avec le service de l'action culturelle de l'Université de Strasbourg. Il a permis, en 2019, à 12 étudiants de licence 2 en danse de participer à un atelier de pratique artistique avec une danseuse professionnelle. L'atelier a ensuite été étudié dans le cadre d'un module d'enseignement « *écritures chorégraphiques / approche ethnologique et musicale des danses du monde* ».

L'association est également partenaire de la haute école des arts du Rhin (HEAR Musique) et propose à ce titre chaque année des projets d'accompagnement à la professionnalisation aux étudiants ou jeunes diplômés de toutes les filières (scénographie, illustration, communication, etc.). À titre illustratif, en 2019, un étudiant a participé à la réalisation d'une fresque pour l'un

²⁶ Association de droit local créée en 2001. Reconnue d'intérêt général, elle a pour objet de contribuer à faire des pratiques culturelles et artistiques un moteur de l'inclusion sociale des individus et de la cohésion sociale en Alsace.

des concerts du festival. L'association programme également lors du festival des compositeurs et des artistes interprètes issus de l'Académie supérieure de musique.

Accessibilité et handicap

En lien avec les associations et instituts spécialisés, l'association Musica explore les modes de réception du son et inscrit son activité dans une démarche d'accessibilité. Elle veille à la formation de l'équipe permanente et des hôtes à l'accueil du public sourd.

Au cours de la période de contrôle, plus particulièrement depuis 2019, l'association propose des manifestations à destination des publics scolaires d'instituts spécialisés et des spectateurs sourds et malentendants. Elle a ainsi réalisé des vidéos de communication en langue des signes française.

L'association finance une partie de ces actions par des crédits issus des appels à projets proposés par la DRAC Grand Est et l'agence régionale de santé, tels que « culture et handicap ».

Mini Musica

Créée pour l'édition 2019, l'action « mini musica » propose aux enfants de trois à huit ans des ateliers d'éveil musical pour leur permettre de vivre l'expérience du festival pendant que leurs parents sont au concert de la matinée.

Dès 2020, l'association a renforcé cette action avec des manifestations artistiques adaptées aux rythmes et aux âges des enfants de trois mois à 12 ans, telles que des spectacles, des récitals, des ateliers et des installations sonores.

Cette nouvelle action rencontre le public des familles et participe au renouvellement du public du festival et à son rajeunissement. Les chiffres de fréquentation sont en hausse de 28,3 % entre 2020 et 2021, 814 spectateurs ont participé à l'événement en 2020 contre 1 044 en 2021.

L'action se déroule toutefois exclusivement en centre-ville de Strasbourg. L'un des enjeux de l'association sera d'aller davantage à la rencontre des publics en proposant l'action dans d'autres quartiers et communes du territoire de l'Eurométropole.

L'académie des spectateurs

Inaugurée en 2019, l'académie des spectateurs implique le public dans la création, la production et la programmation de concerts lors du festival. Les manifestations proposées permettent de transmettre, réfléchir et collaborer ensemble. Elles prennent des formes variées telles des introductions aux concerts, ateliers de pratique, conférences, rencontres avec des artistes, tables rondes. L'académie des spectateurs recherche l'inclusion de tous les publics.

En 2019, 1 401 personnes ont assisté aux 20 rencontres avec des artistes et ateliers de pratique contre 533 personnes en 2020, réunies autour de 10 rencontres d'artistes et ateliers d'éveil musical et 621 en 2021. La baisse de fréquentation en 2020 et 2021 s'explique par l'impossibilité de mettre en œuvre une partie des actions prévues en raison de la crise sanitaire.

5.4 L'extension du festival : le développement d'actions tout au long de l'année

Acteur du développement territorial, l'association Musica propose des actions pédagogiques et de sensibilisation tout au long de l'année. Depuis 2022, l'équipe permanente est renforcée d'un pôle médiation, composé de deux personnes à temps plein, qui met en œuvre ces actions.

Le festival Musica est programmé chaque année en début d'année scolaire. Aussi, pour permettre au public scolaire de participer aux actions développées à l'occasion du festival, l'association propose, tout au long de l'année, des ateliers et des rencontres avec des professionnels.

Prélude d'une saison d'éducation artistique et culturelle, la « rentrée en musique », instaurée en 2017, invite au développement de la pratique musicale et permet des rencontres au sein de l'école avec des artistes. En 2021, l'association Musica a participé à cet événement, accompagnée d'un quatuor à cordes, réunissant 140 élèves dans une école de Strasbourg.

En partenariat avec le Rectorat de Strasbourg, plus précisément avec le groupement d'intérêt public action culturelle en milieu scolaire d'Alsace (GIP ACMISA), l'association Musica propose des actions d'éducation artistique et culturelle. Elle perçoit pour cela une contribution financière, d'un montant de 2 000 € depuis 2017.

Ces actions se déroulent sur l'année et sont détachées du calendrier du festival mais en lien avec la thématique de la programmation de l'édition annuelle. Elles prennent la forme, par exemple, de concerts ateliers, de résidences artistiques et de rencontres avec des artistes.

Sur la période de contrôle, l'association a ainsi accompagné près de 2 000 scolaires.

L'association Musica estime les coûts des actions d'éducation artistique et culturelle (EAC) à près de 30 000 € en 2019 et à 11 000 € en 2020, année marquée par la crise sanitaire.

Pour déterminer le coût réel des actions d'EAC, tenant compte de toutes leurs charges directes et indirectes, la chambre recommande la mise en place d'une comptabilité analytique pour ces actions hors festival.

Tableau 21 : Les actions d'EAC portées par l'association Musica

	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Nombre d'heures d'ateliers d'EAC	118	158,5	128	90	80	106
Nombre d'élèves qui ont bénéficié de l'accompagnement	327	ND	322	277	280	372
Répartition des heures d'atelier par niveau (en %)						
École élémentaire		59		28	74	57
Collège		10		42	21	31
Lycée		31		30	5	12

Source : CRC d'après les rapports d'activités de l'association

5.5 L'impact du festival et la valorisation de la marque

5.5.1 Les actions en faveur du développement durable

Depuis 2019, l'association met en avant, dans ses rapports d'activités, ses actions en faveur du développement durable.

Elle dispose d'une politique de réduction des déchets. Par exemple, elle met à disposition des gourdes à l'ensemble des artistes et équipes du festival en remplacement des bouteilles d'eau

en plastique. Sur les lieux de consommation du festival, elle propose au public des gobelets réutilisables consignés. Lors des éditions 2019 et 2020, l'association a évité la production de 1 300 kg de déchets en diminuant le nombre de supports de communication : suppression des programmes de salle imprimés remplacés par un QR code sur les lieux de concert et réduction de la quantité de brochures papier.

Elle a par ailleurs recours aux services de producteurs locaux et propose notamment un catering bio et local pour les artistes et une petite restauration (partenaires locavores et éthiques).

En 2021, l'association a proposé aux professionnels des rencontres dédiées à l'économie sociale et solidaire et à la lutte contre les inégalités femmes-hommes.

L'association invite également à privilégier les mobilités douces pendant le festival, aussi bien pour ses équipes que pour les artistes et le public. Elle utilise des vélo-cargo et des véhicules hybrides pour déplacer le matériel technique. Elle diversifie le choix des lieux de représentation en retenant des sites accessibles uniquement en vélo ou en transports en commun. Cette action est rendue possible puisque le territoire bénéficie d'infrastructures de transport et de mobilité développées.

L'association cherche depuis peu à recycler et réutiliser des décors, des scénographies et des matériaux utilisés pendant le festival.

En conclusion, la chambre note l'effort de l'association de recensement de ses actions de développement durable tout en l'invitant à réfléchir à mesurer l'impact environnemental et financier de ces actions.

5.5.2 Le rayonnement du festival

Depuis l'édition 2019, des représentations ont lieu en dehors de la métropole strasbourgeoise. Le festival investit l'ensemble du territoire de la région Grand Est, avec par exemple un partenariat avec les Dominicains de Haute Alsace à Guebwiller (Haut-Rhin) en 2020, des représentations prévues sur Nancy pour l'édition 2022. Des orchestres nationaux, tels celui de Metz, se produisent régulièrement lors du festival.

L'association tire également partie de sa situation frontalière pour proposer des représentations à Bâle en 2019, puis à Kehl en 2021 avec le soutien financier de l'Eurodistrict Strasbourg-Ortenau.

Le festival se délocalise ainsi sur d'autres territoires, ce qui contribue à son rayonnement en dehors de Strasbourg. La chambre invite l'association à réfléchir au développement d'une « marque festival Musica » afin d'intensifier sa visibilité sur le territoire régional.

Depuis sa 1^{ère} édition en 1983, le festival n'a jamais fait l'objet d'une étude d'impact, qui permettrait d'apprécier ses retombées sur le territoire, notamment économiques, touristiques et environnementales.

Par ailleurs, l'association Musica estime que, sur la période sous contrôle, 50 % du budget du festival est réinvesti dans l'économie locale, sans expliciter la méthodologie utilisée ni produire d'éléments de justification.

Compte tenu du montant d'aides publiques perçu annuellement par l'association, la chambre invite l'association Musica à réaliser une étude d'impact, en lien avec les principaux partenaires publics, afin de mesurer le rayonnement, les retombées et l'attractivité du festival au niveau local et national, voire international.

La chambre prend note de l'intérêt du président de la région Grand Est et de la maire de Strasbourg pour cette étude, dès lors qu'elle prend en compte les caractéristiques des

musiques contemporaines, discipline dans laquelle s'inscrit le projet de l'association, et les spécificités de son modèle économique de développement.

ANNEXE 1 : Fiche d'identité du festival Musica

Indicateurs	Festival Musica
Genre de programmation	Musique savante
Année de création	1983
Statut légal	Association de droit local
Saison	Après-saison festivalive
Situation géographique	Urbain
Dispositif de festival	Lieu central et lieux décentralisés
Nombre de spectacles	25 et plus
Nombre de spectateurs	Entre 10 000 et 17 500
Taux de bénévoles par équipe	0 %
Dépenses totales	2 000 000 € et plus
Taux de dépenses artistiques	57 %
Taux de subvention	Plus de 90 %

Source : d'après la classification proposée dans l'ouvrage « Festivals, territoire et société », Aurélien Djakouane et Emmanuel Négrier, tableau 1 « variables de caractérisation des festivals », chiffres issus des comptes de l'association Musica

ANNEXE 2 : Le projet de l'association²⁷

INTRODUCTION

En 2019-2022, Musica ouvre un nouveau chapitre de son histoire et déploie les premiers ingrédients d'un projet en devenir. Fidèle à sa mission de faire rayonner la création musicale, le festival défendra différentes générations de compositrices et compositeurs, ainsi que des artistes émergents, à travers tous les formats de concert. À ceci s'ajoute l'ambition de décloisonner les esthétiques pour faire de Musica « le » festival de la découverte et de l'innovation musicales au sens large.

Le festival entame ainsi une mue qui le conduira à étendre son activité durant l'année pour animer l'indispensable médiation de la création musicale à travers des projets en lien avec les publics actuels et futurs. L'Académie des spectateurs inaugurée dès 2019 sera l'emblème de cet engagement. Ouverte à tous les publics autour de dispositifs de médiation classique (conférences, rencontres avec les artistes, etc.) ou plus expérimentaux (laboratoires d'écoute, actions participatives, etc.), elle sera également nourrie et soutenue par une politique de transmission auprès des plus jeunes en temps scolaire, et, à partir de 2020, par la création de « Mini Musica », un festival jeune public au sein même du festival.

Synergies contemporaines

À l'issue de cette convention quadriennale, Musica célébrera son quarantième anniversaire. Durant ces quatre années, le festival produira une réflexion panoramique sur les enjeux de la création musicale aujourd'hui, en s'associant aux acteurs du secteur à l'échelle locale, nationale et internationale. Cette réflexion collective contribuera à la redéfinition des modalités de production des œuvres, ainsi que de leur réception auprès des publics. Elle prendra la forme de rendez-vous tout au long de l'année et au sein du festival - à commencer, durant l'édition 2019, par les rencontres professionnelles « Focus » co-organisées avec l'Institut français et déployées également à Reims et Metz.

Musica proposera de mener une réflexion de fond sur la définition du champ des musiques de création : des musiques écrites aux pratiques scéniques ou improvisées, en passant par les formes pluridisciplinaires, les arts électroniques et numériques. L'élargissement de l'assiette de la création musicale qui en résultera sera le synonyme d'une vie artistique ouverte et plurielle, apte à valoriser et légitimer les artistes et leurs projets, mais aussi et surtout à conquérir de nouveaux publics.

Principes généraux de programmation

Représenter les pratiques de la création musicale dans leur diversité est l'engagement premier du festival. Musica doit être reconnu comme un espace « ouvert » à la création et à la diffusion des œuvres. Pour y parvenir, l'équipe du festival se dote dès 2019 de principes généraux de programmation mêlant une approche qualitative à la représentation des formats dans leur diversité. Ainsi, chaque édition s'attachera à un éventail de propositions, du récital aux grandes formes orchestrales en passant par les ensembles intermédiaires, adossées à des thématiques transversales liées à des questions de société plus générales, appréhendables par tout un chacun.

Là où l'édition 2019 est marquée par une thématique générale (« Le corps comme média »), dès 2020, plusieurs thématiques (indépendantes ou croisées) scanderont la période festivalière, notamment à travers les temps forts que constitueront les week-ends ; puis en

²⁷ Convention pluriannuelle 2019-2022 conclue le 15 avril 2020 entre l'association, la préfecture du Bas-Rhin, la région Grand Est, le département du Bas-Rhin, la commune de Strasbourg, annexe 1.

2021, la notion de « curateur » sera introduite pour permettre à un artiste ou un intellectuel de renom de proposer sa vision de la création.

Le festival dans ses territoires

Un festival n'existe pas hors de ses territoires. Musica, à travers son histoire, s'est projeté dans toute l'agglomération strasbourgeoise, dans le Département du Bas-Rhin, en Alsace, et dans l'espace transfrontalier. Avec la Région Grand Est, c'est un nouvel enjeu qui attend le festival : celui de rayonner au-delà de ses frontières régionales traditionnelles, vers l'ouest, en Lorraine et en Champagne-Ardenne. En 2019, l'invitation de l'Orchestre national de Metz à l'occasion du concert d'ouverture, mais aussi les collaborations avec le CNCM Césaré de Reims et le Festival mondial des théâtres de marionnettes de Charleville-Mézières, sont les premiers signes d'une synergie régionale en devenir, qui sera entretenue d'année en année.

Le paysage local demeure le point d'articulation fondamental, puisque Strasbourg recueille près d'une vingtaine de formations entièrement ou partiellement dévolues à la création musicale. Pour celles-ci, Musica joue le rôle d'un phare et d'un espace de développement des projets. Au-delà de la production ou de l'achat de spectacles et concerts, nous sommes convaincus que la relation liant le festival aux acteurs artistiques peut devenir davantage collective. C'est la raison pour laquelle nous proposerons à l'ensemble des acteurs locaux de co-animer la vie de la création musicale à l'échelle de la métropole strasbourgeoise, en posant dès 2020 les premiers jalons d'une future programmation de saison commune. Celle-ci s'étendrait de janvier à juin, à travers une série de concerts et spectacles, des temps de médiation et d'accompagnement des nouveaux publics.

Enjeux de la création, enjeux des publics

Le renouvellement des publics constituera la préoccupation première du festival et de ses équipes durant les prochaines années. C'est le sens de l'Académie des spectateurs initiée en 2019, qui visera à favoriser la réception des esthétiques, des œuvres et des artistes, mais aussi à engager « activement » les publics à travers différents dispositifs (laboratoires d'écoute, concerts programmés par les publics, ateliers de pratique, etc.). Notre démarche d'innovation consistera à rendre indissociable création et médiation, en nous fixant comme objectif d'incarner le renouveau de la création musicale à travers les pratiques de relation aux publics.

La jeunesse et l'enfance seront tout particulièrement visées, car réaffirmer l'importance de la musique et des arts dans le parcours du citoyen dès son plus jeune âge est notre impératif. C'est pourquoi Musica accentuera ses collaborations avec l'Éducation nationale en s'inscrivant à tous les niveaux des parcours d'éducation artistique et culturelle, et en privilégiant les liens avec tous les acteurs de terrain déjà investis dans une telle démarche à Strasbourg et dans le Bas-Rhin. Sensibiliser les compositeurs et les musiciens eux-mêmes au regard des jeunes publics constituera un aspect déterminant de notre projet, car là où les projets éducatifs ou les spectacles jeunes publics sont encore souvent marginalisés dans les parcours artistiques, nous devons défendre l'idée d'un domaine d'expertise et d'innovation « légitime » - qui pourrait bien devenir l'un des principaux espaces de croissance futurs de la création musicale.

I. AMBITION ARTISTIQUE

1. Création musicale

- a) représenter la diversité des esthétiques telles qu'elles se développent à l'échelle internationale ;
- b) décloisonner les pratiques afin d'élargir l'assiette de la création musicale : arts numériques, musiques électroniques, musiques au croisement de l'écrit et de l'improvisé, formes populaires et cross-over ;
- c) favoriser les approches pluridisciplinaires et les projets scéniques ;

- d) associer les interprètes à la vie du festival, ainsi qu'aux actions de médiation ;
 - e) défendre la diversité des créateurs et porteurs de projets artistiques.
2. Répertoire de la musique contemporaine
- a) donner accès aux chefs-d'œuvre du XX^{ème} siècle aux jeunes et aux nouveaux publics ;
 - b) porter un regard rétrospectif et écrire l'histoire du XX^{ème} siècle : réflexion de fond sur la notion de « répertoire », en articulant les différentes générations d'artistes ;
 - c) « patrimoines du futur » : s'inscrire dans une démarche patrimoniale pour aujourd'hui et pour demain.
3. Politique de commande
- a) s'inscrire dans une démarche collaborative (co-commandes) au niveau international et national ;
 - b) favoriser l'éclosion des talents de demain à travers des démarches encourageantes à l'endroit des jeunes générations ;
 - c) soutenir des projets qui valorisent la position de l'interprète dans le processus créatif ;
 - d) ouvrir l'accompagnement des artistes à tous les champs de la création musicale.
4. Production et diffusion
- a) pérenniser les pratiques existantes du festival situées au niveau des plus hauts standards internationaux ;
 - b) être acteur de la diffusion des œuvres à l'échelle nationale en portant chaque année des projets en qualité de producteur délégué ;
 - c) s'inscrire dans les réseaux internationaux de la création musicale : espaces germanique et nordique, espaces latins, espaces transatlantiques ;
 - d) animer la vie artistique locale en co-construisant une saison dès janvier-juin 2020 avec tous les acteurs de la création musicale, mais aussi en favorisant la circulation des projets ainsi mis en œuvre à l'échelle départementale, régionale, nationale et internationale.

II. RELATION AUX PUBLICS

1. Développement des publics

- a) bâtir une offre d'actions de médiation à destination de tous les publics, durant le festival et à l'année : rencontres avec les artistes, conférences, introductions aux concerts... ;
- b) renforcer notre action au sein du réseau des écoles de musique (ville et département) en proposant des parcours-spectateurs ciblés pendant le festival ; entreprendre un travail d'ateliers avec chaque école de musique intégrée à une structure ou à un territoire où Musica est présent ;
- c) proposer chaque année plusieurs ateliers intergénérationnels et participatifs pour les amateurs.

2. Académie des spectateurs

- a) créer des dispositifs de médiation innovants et inclusifs, en associant les artistes, les publics et les professionnels du champ de la création ;
- b) construire une nouvelle relation aux territoires et aux publics en développant un système de résidences artistiques, participatives et à géométrie variable ;
- c) faciliter la coproduction des actions de médiation à tous les niveaux partenariaux du festival ;
- d) proposer d'autres modalités de réception des œuvres en développant une démarche « inclusive » favorisant la mixité des publics ; et engager une réflexion avec les partenaires et les artistes sur les conditions d'accessibilité des concerts et manifestations ;
- e) proposer une démarche innovante de feedback des publics et accroître nos connaissances qualitatives sur la « réception musicale » pour alimenter la réflexion des équipes tant sur la programmation que sur l'action culturelle ;

f) impliquer chaque année des groupes de publics dans la production et la programmation de concerts du festival.

3. Mini Musica

- a) proposer une offre d'ateliers d'éveil musical inscrite dans le festival à destination des enfants et de leurs parents ;
- b) passer commande, produire ou coproduire des formes jeune public présentées dans le festival ;
- c) faire converger l'offre jeune public de médiation et de création lors d'un week-end dédié à la jeunesse.

4. Accompagnement artistique et culturel

- a) renforcer l'offre d'éducation artistique et culturelle en milieu scolaire en co-construction avec les acteurs de chaque territoire ;
- b) garantir un accompagnement artistique pour 100 % des publics prioritaires du festival : scolaires, champ social, champ médical ;
- c) développer une offre de concerts-ateliers croisant enjeux des publics et enjeux esthétiques du champ de la création musicale.

III. JEUNES PROFESSIONNELS

1. Accompagnement des jeunes artistes

- a) soutenir chaque année les jeunes compositeurs et ainsi incarner la diversité des approches de la création musicale ;
- b) réinventer le modèle de l'académie de composition en proposant à 3 ou 4 jeunes compositeurs une résidence d'écriture ancrée dans un des territoires du festival (du local au régional), puis une résidence de travail auprès d'interprètes, d'un ensemble ou d'un studio de création ;
- c) impliquer les musiciens interprètes dans les projets de médiation ou d'éducation artistique et culturelle durant l'année ou la période festivalière.

2. Haute École des Arts du Rhin (HEAR)

- a) représenter l'Académie supérieure de musique lors de chaque édition du festival à travers les classes d'interprétation, de direction et/ou de composition ;
- b) accompagner durant l'année des projets pluridisciplinaires puis les restituer dans la programmation du festival ;
- c) accentuer les collaborations dans les secteurs des cultures électroniques / numériques, notamment à travers les trois studios de la HEAR ;
- d) contribuer à l'animation de la vie de l'école hors de la période festivalière (masterclasses, conférences, concerts d'artistes et ensembles locaux, etc.).

3. Université et enseignement supérieur

- a) positionner le festival comme centre de ressources et objet d'étude pour les chercheurs et les étudiants ;
- b) associer, chaque année, étudiants et chercheurs à nos réflexions sur les esthétiques (en particulier sous l'angle de la réception) et le développement des publics ;
- c) participer aux actions de sensibilisation au monde professionnel organisées par l'université, notamment à travers l'accueil de stagiaires.

4. Musicologie et dramaturgie

- a) développer les relations du festival avec le champ de la musicologie, et ainsi contribuer à repositionner la création musicale comme vecteur de sens, de réflexion philosophique, littéraire, historique et sociétale ;

b) mettre en œuvre un dispositif de soutien aux expressions dramaturgiques dans le champ de la création musicale.

IV. DÉVELOPPEMENT

1. Développement territorial

- a) animer la vie artistique locale en co-construisant une saison dès janvier-juin 2020 avec tous les acteurs de la création musicale ;
- b) favoriser la circulation des projets à l'échelle du Département, puis de la collectivité européenne d'Alsace à partir de 2021 : relais culturels, scènes municipales et rurales ;
- c) développer spécifiquement les relations aux scènes du Grand Est : La Cité musicale-Metz, opéras de Nancy et Reims, scènes nationales et scènes locales ;
- d) favoriser les synergies au niveau national : Philharmonie de Paris, opéras, Ircam, CNCM, scènes nationales, festivals ;
- e) être moteur de la collaboration transfrontalière, en particulier dans l'aire du Rhin supérieur en étant l'animateur d'un projet INTERREG (2021-2027) ; contribuer aux réflexions sur le renouvellement des publics à l'échelle européenne en s'inscrivant dans les réseaux de l'« *audience building* ».

2. Développement de l'identité du festival

- a) accentuer la visibilité du festival sur les réseaux sociaux, et le web plus généralement, notamment à travers une stratégie « contenu » mêlant entretiens filmés avec les artistes et articles de vulgarisation ;
- b) renforcer les partenariats presse/médias à toutes les échelles territoriales, du local à l'international, ainsi que la couverture médiatique du festival en touchant non seulement la presse spécialisée mais également des organes généralistes du spectacle vivant ;
- c) renouveler la présence du festival dans la ville, à travers des campagnes d'affichage ciblées et originales.

3. Développement partenarial

- a) fidéliser les partenaires existants (para-publics et privés) ;
- b) rechercher de nouveaux partenaires, dont un mécène principal associé aux projets de médiation/éducation (30 000 – 50 000 €) ;
- c) mettre en place à partir de 2020 des campagnes de financement participatif associées à l'Académie des spectateurs.

4. Gestion

- a) assurer une stricte maîtrise des dépenses, notamment de fonctionnement ;
- b) limiter les coûts de personnel en ayant recours à des prestataires ;
- c) développer les ressources propres de l'association en développant les productions déléguées ;
- d) maintenir un niveau de recettes de billetterie élevé à travers une offre tarifaire variée et accessible.

ANNEXE 3 : Les moyens humains propres au festival : diversité des professions et nombre de jours de travail

	2019		2020		2021	
	Nb jours	Nb personnes	Nb jours	Nb personnes	Nb jours	Nb personnes
Administratrice de tournée			6	1		
Artiste intervenant	57	3	140	8	324	6
Assistant de billetterie	53	1			58	1
Assistant de production			52	1	51	1
Assistant régisseur général	166	1	128	1	128	1
Assistant relations publiques	203	2	135	2	46	1
Attaché de production	138	2	152	3	120	1
Attaché de production adjoint	25	3	18	1	25	1
Attaché relations publiques					77	1
Chanteur					104	6
Chauffeur	28	3			18	1
Chef d'orchestre	1	1				
Constructeur de décors					58	3
Danseur					99	10
Éclairagiste	85	6	37	2		
Éducateur de jeunes enfants	4	2	1	1	1	1
Électricien					28	1
Habilleuse	3	1			27	2
Hôtesse accueil	675	31	424	18	701	27
Machiniste	113	6	12	1	157	6
Maquilleuse	2	2				
Musicien soliste concertiste	154	19	98	23	122	15
Peintre de décors					22	2
Régisseur audiovisuel	5	1	13	2	36	2
Régisseur de salle et de site (festival)	167	8	161	7	484	13
Régisseur de scène	413	22	453	31	563	30
Régisseur général					2	1
Régisseur logistique adm	38	1	26	1		
Régisseur lumière	136	9	145	10	222	11
Régisseur salle et site adjoint (festival)			2	2		
Régisseur son	170	12	127	10	126	8
Régisseur vidéo					30	2
Responsable billetterie	211	1	60	1	143	1

CONFIDENTIEL

Observations définitives / ROD

Association festival international des musiques
d'aujourd'hui de Strasbourg

Rigger ²⁸					18	1
Scénographe	6	1				
Technicien vidéo	3	2				
Tourneur de pages partition	6	1				
TOTAL	2 862	141	2 190	126	3 790	156

Source : registres du personnel de l'association Musica

²⁸ Métier qui consiste à mettre en place les structures, les lumières et appareils de sonorisation des scènes.



« 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