

# FORUM DE LA CULTURE DURABLE

25 novembre 2024, Théâtre de Liège

**Rapports des Causeries : festivals, théâtres, musées, cinéma, métiers**

réalisés par l'équipe EventChange

---

## Sommaire

<b>Festivals : Un modèle économique durable est-il possible ?</b>	<b>p. 3</b>
<b>Regards critiques et retours d'expérience sur les initiatives durables au sein des théâtres</b>	<b>p. 9</b>
<b>Musées : renoncer pour se réinventer ?</b>	<b>p. 14</b>
<b>Cinéma éco-responsable et désirable : retours d'expériences et perspectives</b>	<b>p. 19</b>
<b>Innover pour des emplois culturels plus durables : tour d'horizon d'enjeux humains et organisationnels</b>	<b>p. 25</b>

---

## Causerie

### *Festivals : Un modèle économique durable est-il possible ?*

**Modération :** Hermann Lugan, Éco-conseiller pour la redirection écologique du secteur culturel

**Intervenant-es :** Arnaud de Brye, Coordinateur de Esperanzah! ; Jean-François Jaspers, Coordinateur du Micro Festival ;

**Délégation du COFEES** (Collectif des festivals éco-responsables et solidaires en Région Sud)

- **Véronique Fermé**, Responsable développement et animation du COFEES ;
- **Céline Guingand**, Responsable RSE du COFEES ;
- **Aglé Labourot**, Référente RSO du Festival Marseille Jazz des 5 continents ;
- **Ève Lombart**, Administratrice du Festival d'Avignon ;
- **Julie Moreira-Miguel**, Responsable des relations avec les publics du Festival de Marseille

Hermann Lugan rappelle que, selon la littérature scientifique, **transition écologique et réinvention des modèles économiques sont intimement liées**. L'Institut Européen de l'Économie de la Fonctionnalité et de la Coopération, conjointement avec ARVIVA (Arts Vivants Arts Durables), définit la transition écologique des structures culturelles comme la mise en place d'un modèle économique réduisant l'utilisation de matières, les effets sur la biodiversité et l'empreinte carbone, tout en valorisant les réponses aux besoins humains en culture, éducation et lien social.

### **TRANSITION**

La transition vise à accompagner les évolutions des organisations et des territoires vers des modèles plus soutenables.  
**Comment transformer un festival de l'intérieur pour qu'il devienne écologiquement et économiquement viable ?**

**Micro Festival** : Ce festival engagé a délibérément choisi de limiter sa jauge à 2 500 personnes pour garantir une expérience à taille humaine. Son modèle repose à 80 % sur la billetterie et le bar, et à 20 % sur des subsides publics et privés. La limitation des places impose une réflexion sur la soutenabilité financière sans augmentation excessive des tarifs.

Le **Festival Esperanzah!**, face à des difficultés financières post-Covid, a volontairement réduit sa jauge (de 20 000 à 10 000 participant-es par jour). Ensuite une décroissance a été forcée par la météo, un secteur concurrentiel et peut-être un projet qui s'essouffle. Une coopérative a été créée pour assurer la pérennité du projet avec comme objectif de lever 300 000€ fin 2024. Aujourd'hui, 280 000 parts sont détenues dont 180 000 par des citoyen-nes et 100 000 par des acteurs de l'économie sociale.

Le **COFEES**, en tant qu'acteur territorial, a constaté une évolution des festivals vers la transition écologique. Si, en 2003, les initiatives étaient opportunistes faute de soutien politique, aujourd'hui, des financements existent et les ministères étudient les impacts environnementaux des festivals (mobilité, réduction de la consommation d'eau, etc.).

**La situation de Céline Guingand est un exemple intéressant de partage de valeur économique entre structures.** Elle est à la fois salariée de l'association COFEES et mise à disposition 2 jours par semaine pour le festival d'Aix en tant que coordinatrice de la durabilité. Cet **échange est monétaire** - la mutualisation d'un poste permet des économies d'échelle et des transactions entre les 2 structures - **et également intellectuel** par le partage d'expériences.

La transition du **festival d'Aix-en-Provence** s'opère depuis 2011. Les décors d'opéra représentent un grand impact après la mobilité. Une **coopération entre 5 acteurs du chant lyrique européen, portée par le Collectif 17h25** (structure informelle), a été initiée pour standardiser les éléments porteurs de décor. Financé par une banque française, ce projet a permis des avancées énormes en termes d'écoconception des décors et s'est élargi ensuite aux directions artistiques.

**Pour le festival Jazz des 5 continents**, la concrétisation de leurs actions ponctuelles de transition a été l'embauche d'une employée responsable RSE, Aglaé Labourot.

Du côté du **Festival de Marseille**, il rencontre des difficultés à réformer son modèle économique, dépendant en grande partie des subventions publiques. La RSO y est intégrée par les permanent-es mais sans budget spécifique. Ils intègrent des actions sur l'inclusion avec une politique tarifaire de 10€ ou la sensibilisation des partenaires par l'intégration des lieux dans leur démarche de transition.

Le modèle économique du **Festival d'Avignon** est similaire. Ils se concentrent dès lors sur **la modélisation et l'exemplarité de ses pratiques professionnelles** dans un **objectif de rayonnement** aux nombreuses parties prenantes (800 salariées de toute la France). En 2024, toutes les équipes techniques circulent principalement à vélo. Les pratiques sont intégrées petit à petit et s'amorcent sur l'ensemble des travailleur-reuses.

En résumé, plusieurs tendances se dessinent dans ces différentes initiatives. La volonté de limiter la croissance et d'adapter les modèles économiques est une constante, que ce soit par la restriction volontaire des jauges (Micro Festival), la création de nouveaux modèles coopératifs (Esperanzah!), ou la mutualisation des compétences (COFEES et Festival d'Aix). Par ailleurs, tous ces festivals doivent composer avec une réalité commune : la dépendance aux subventions publiques et la nécessité d'intégrer progressivement la durabilité sans remettre en cause leur viabilité économique.

**Mais finalement quel est l'objectif initial ?** Tel est la question que se pose **Benoît De Wael de Park Poetik** qui entend beaucoup d'actions intéressantes pour la transition mais toujours sur un modèle existant, sans changement radical. Commencer par se demander « Pourquoi organise-t-on un festival ? » et ensuite « Quel est le meilleur format pour atteindre cet objectif ? ». Seulement après ces réflexions, des propositions de **modèles disruptifs** peuvent émerger.

Une question du public « Comment pallier cette contradiction : choix de lieux accessibles en mobilité douce sans isoler les personnes mal desservies ? ».

- Festival Marseille Jazz des 5 continents : Autre programmation gratuite et décentralisée.
- Festival Musique Classique et Musique du Monde : un spectacle qui se déplace dans les villages.
- Cela pose la question des contrats d'exclusivité : pouvoir faire plusieurs dates sur un même territoire.
- Pop-up du marché de Noël (Plaisirs d'Hiver) dans les quartiers défavorisés.
- Armodo - Le réseau des Arts en Modes Doux. Un engagement artistique de se déplacer en vélo.
- Navettes et parking de covoiturage vers les événements.

## **REDIRECTION**

Hermann Lugan introduit la **redirection écologique**, concept développé par Alexandre Monnin et Diego Landivar, comme une prise de responsabilité vis-à-vis des dispositifs hérités. Il s'agit d'enquêter sur nos attachements humains aux technologies et aux structures obsolètes, afin de se libérer de ces dépendances et de choisir ce qui doit être supprimé ou démantelé.

Pour illustrer cette idée, l'emploi est un exemple d'attachement. Hermann Lugan cite **Timothée Parrique**, penseur de la décroissance et **auteur du livre « Réduire ou périr »**, qui affirme que le monde n'enclenchera pas de transition tant que la question de la rémunération des personnes restera liée à celle de l'emploi. Autrement dit, tant qu'un revenu minimum de subsistance n'existera pas, l'impératif de subvenir à ses besoins restera prioritaire sur toute autre transformation.

Le modérateur interroge alors les organisateur-rices : *Y a-t-il des lieux, activités ou pratiques dans vos festivals que vous choisissez d'abandonner parce qu'ils ne sont pas soutenables ? Et quelles activités à impact positif les remplacent ?*

Le festival **Esperanzah!** opte pour une transition par la décroissance, notamment en supprimant une grande scène au profit de trois plus petites. Cette décision permet non seulement de diversifier l'offre artistique, mais aussi de mieux répondre aux nouvelles habitudes du public, qui privilégie désormais les pass d'un jour plutôt que ceux de trois jours.

**Travailler sur la transition a un coût et impose de faire des choix mais décider de ne pas s'en soucier en a aussi,** parfois dramatique. Le **COFEES** observe une prise de conscience et des avancées dans ce domaine, mais constate parallèlement un ralentissement en 2024, peut-être en raison du contexte politique en France. D'où l'importance de mobiliser les acteurs, les réunir et porter leur voix comme le font EventChange ou le COFEES.

L'organisateur du festival **Park Poétik** soulève une problématique essentielle : **la décroissance peut aussi être excluante**. Pendant la crise du Covid, la culture est devenue élitiste, avec des jauges limitées à 50 personnes par salle. Il rappelle qu'un public privilégié parviendra toujours à accéder aux événements. **Comment alors concilier décroissance et accessibilité ?** Park Poétik relève ce défi en proposant une programmation surprise, destinée à un public non initié au festival.

Du côté du **Festival d'Avignon**, sa mission fondamentale est de soutenir la création, de diversifier les publics et d'aller vers le plus grand nombre. Certaines personnes n'accèdent à la culture qu'en fréquentant un festival, ce qui rend essentiel le maintien de ces événements. Pour l'administration du festival, **il ne s'agit donc pas de changer leur ADN (en d'autres mots se rediriger), mais bien** de repenser leurs pratiques pour **minimiser leur impact environnemental**.

Le public met en avant **l'importance des mots et des objectifs qui sous-tendent la transition**. On parle souvent en termes de réduction d'impact sur la planète, mais ne faudrait-il pas plutôt se demander **comment nourrir la planète** à travers nos actions et pratiques ? Par exemple, en octroyant une personnalité juridique à certains éléments naturels comme la Loire, ce qui changerait profondément notre approche, puisqu'ils pourraient alors engager des actions en justice pour leur protection.

Les **Accords de Paris et la réduction des émissions de gaz à effet de serre (GES) constituent le cadre de travail du Festival d'Aix-en-Provence**. Et les pouvoirs publics accusent un retard : les indicateurs demandés dans les justificatifs de financement restent purement quantitatifs et centrés sur les GES. Il n'existe **aucune mesure qualitative concernant l'inclusion, le bien-être ou encore la biodiversité**. Cette situation crée un décalage entre les aspirations du festival et les réelles possibilités d'action.

Finalement, une question persiste : *Sommes-nous assez courageux pour remettre en cause un système existant ?* « **On a peur de changer de modèle, parce que celui-là, au moins, on le connaît.** » – Julie Moreira-Miguel, Festival de Marseille.

## ADAPTATION

Jusqu'ici nous avons évoqué des changements et des choix opérés par les festivals. Hermann Lugan introduit le concept d'**adaptation aux changements climatiques** et pose la question centrale : *Comment on anticipe les effets d'un monde différent ?*.

Prenons l'**exemple du Festival d'Avignon**. Les projections climatiques pour 2050 annoncent 60 nuits consécutives de chaleur excessive, rendant le sommeil difficile. Aujourd'hui, la climatisation est une réponse, mais elle est définie par le GIEC comme une maladaptation, car elle aggrave le problème. Dès lors, une question se pose : **Est-il encore pertinent de rassembler autant de monde à Avignon en été en 2050 ?**

Pour l'instant, le festival **d'Avignon ne se projette pas dans un tel scénario**, car ces projections ne répondent pas aux besoins actuels : concentrer un maximum de spectacles et de publics sur une période donnée. Actuellement, pour limiter l'impact, l'objectif est d'éviter la climatisation, en réduisant l'offre de spectacles en journée et en la déplaçant en soirée. Mais **une remise en question plus profonde du modèle n'est pas encore engagée**. Selon Ève Lombard, si le festival ne concentre plus les spectacles, il ne pourra plus remplir son rôle de *marché*, ce qui signifierait, en quelque sorte, la disparition des artistes.

Hermann Lugan ouvre alors la réflexion : **Faut-il attendre de se prendre le mur ou commencer dès maintenant à inventer un nouveau modèle ?**

À ce jour, les membres du **COFEES** ne sont pas encore à ce stade de réflexion. Bien que les canicules soient déjà une réalité, il existe un effet *autruche* face à ces enjeux. Le manque d'accompagnement des pouvoirs publics et les nombreuses contraintes (budgétaires, artistiques, logistiques) freinent cette prise de conscience. Un exemple concret, cependant, est celui du festival **Insane**, qui, après avoir subi une canicule, a décidé de changer la date de son événement.

Laura Latour, ancienne coordinatrice du **KIKK Festival**, souligne une difficulté majeure : la temporalité des événements qui s'enchaînent. Il est difficile de dégager du temps pour une réflexion en profondeur. Dès la fin d'un festival, il faut immédiatement relancer les demandes de financement et présenter des projections chiffrées, sans laisser d'espace pour remettre en question le modèle. **Une de ses idées était de suspendre le festival pendant un an pour repenser son fonctionnement.**

---

Hermann Lugan met en évidence un point clé : un fort attachement aux systèmes existants. Pourtant, les habitudes peuvent évoluer. Il y a quelques années, emporter une gourde partout semblait anormal ; aujourd'hui, c'est devenu une évidence. Il en sera peut-être de même pour les gamelles réutilisables ou les éventails dans les régions du Sud. La communication joue un rôle essentiel dans ces transformations de comportement.

### **CONCLUSION**

Les festivals sont à un tournant : ils doivent non seulement amorcer une transition écologique mais aussi anticiper des bouleversements majeurs liés aux changements climatiques. Si certaines initiatives émergent, une remise en question plus profonde des modèles actuels reste difficile à engager. Entre la nécessité d'assurer leur pérennité économique et la pression du calendrier, les organisateur·rices peinent à trouver du temps pour repenser leurs pratiques. Pourtant, comme le montrent des initiatives ponctuelles, des ajustements progressifs sont possibles et peuvent devenir de nouvelles normes. L'enjeu est désormais d'élargir ces réflexions pour imaginer des festivals non seulement plus durables, mais aussi résilients face aux défis de demain.



---

## Causerie

### Théâtres : Regards critiques et retours d'expérience sur les initiatives durables au sein des théâtres

**Modération :** Darius Ghavami, médiateur scientifique et culturel en durabilité

**Intervenant-es :** Marie-Charlotte Caux et Paulo Vilhalva, Le Marni ; Emmanuelle Lejeune, responsable de la durabilité au Théâtre de Liège ; Collectif Ravie, Théâtre de la Vie ; Isabelle Jonniaux, metteuse en scène, curatrice, chercheuse

Cette causerie, rassemblant une soixantaine de personnes, avait pour objectif de dresser un bilan avec plusieurs acteur·ices actif·ves sur les questions de durabilité sociale et écologique au sein du secteur des arts de la scène belge qui s'est vu, depuis le covid, investi de nombreuses initiatives éco-responsables. Au travers de cet échange, les membres du panel ont partagé les expériences menées dans leur structure depuis qu'ils et elles se sont engagées dans ces dynamiques de transformations, de transitions ou d'alternative.

#### QUESTIONNEMENTS

Qu'est ce qui a été fait, qu'est ce qui fonctionne et qu'est ce qui ne fonctionne pas et pourquoi, qu'est ce qui est applicable et duplicable. Quelles solutions débattre collectivement pour dépasser les freins ? Il est question ici de partager un processus plutôt qu'un résultat : qu'est ce qui les a mû dans ces démarches ? Les motivations évoluent-elles avec les années ? Comment les idées s'adaptent-elles à la réalité de leur application ? Quels sont les questionnements, doutes, rencontres, les ressources mobilisées, les difficultés ou les surprises traversées ?

Comme chacun·e incarne, par son profil et son parcours, la diversité et l'importance des enjeux durables, il a été possible d'aborder plusieurs thématiques phares : des enjeux de gouvernance à ceux liés à la mobilité et aux déplacements des artistes, des équipes, des matériaux et des spectateur·ices, en passant par ceux de la relocalisation des programmations à enfin ceux de sobriétés opérationnelles, énergétiques et d'offres culturelles.

### ***UN AUTRE MODE DE GOUVERNANCE ...***

Le collectif **Ravie** interroge et analyse le fait de gérer une institution culturelle comme le Théâtre de la Vie à dix et ceci dans une démarche horizontale jusqu'en 2027. En 2022, après quatre ans de réflexion collective sur les arts de la scène, ses conditions de travail, son institutionnalisation et son avenir, Ravie a décidé de se lancer un nouveau défi en se proposant à la direction du Théâtre de la Vie à Saint-Josse. Gestion partagée, mandats tournants, programmation inclusive, le Collectif partage ce nouveau mode de gouvernance qui a l'honneur d'exister en dehors des cercles uniquement alternatifs ou encore sur l'engagement militant et bénévolat afin de réaliser un idéal collectif.

Ravie explique régulièrement et de manière très pédagogique ce nouveau fonctionnel. Concrètement, il s'agit de deux personnes à la gestion journalière du théâtre, d'une personne pour la continuité administrative et une vision d'ensemble, un poste tournant tous les six mois pour la gestion et le lien aux artistes, des groupes de travail où tous sont présents notamment autour de la gouvernance générale et de la programmation, d'autres groupes thématiques où les personnes se répartissent en fonction de leur intérêt et compétences (relations extérieures, développement international, projet de quartier, communication, etc.)

Ce mode de gouvernance est comme un laboratoire, qui expérimente, qui met ses intuitions à l'épreuve de la réalité. Après presque deux ans, le Collectif voit comment optimiser les choses. La rencontre avec un théâtre de Montréal, qui applique cette même forme de gouvernance depuis 17 ans, a permis à Ravie de mettre un cadre sans que celui-ci soit rigide et dans lequel toutes peuvent avancer ensemble. Faire en sorte que le nombre ne fasse pas inertie, que l'énergie disponible des ressources humaines se mobilise dans des tâches plus précises sans y rester enfermé. Ce qui reste compliqué c'est la forme même du Collectif, basé sur le partage des compétences et des ressources, qui bute au niveau des instances car ce qui est proposé est nouveau et n'entre dans aucune grille de la FWB.

### ***... POUR UN AUTRE MODE DE PRODUCTION***

**Isabelle Jonniaux** rebondit sur ce point en insistant sur une notion importante qui est celle du processus versus le résultat. Dans les nouveaux modes de gouvernance, qui impliquent implicitement de nouveaux modes de production, c'est souvent le processus qui est en jeu, comment on y parvient et comment prendre le temps d'aboutir un nouveau modèle. Mais le secteur est conditionné par la création d'œuvres qui poussent à un productivisme et une augmentation des productions qui s'enchaînent sur des temps de diffusion toujours plus courts. Cette manière de fonctionner est à l'encontre d'une pensée de durabilité sociale, humaine ou environnementale. Isabelle insiste sur la précarisation croissante, la fragilité sociale, humaine des lieux et des artistes face à cette accélération continue. Or, il s'agit ici d'un enjeu majeur du secteur : un temps en amont jamais valorisé qui ne devrait pas être de l'ordre du bénévolat, mais bien

valorisé pour ce qu'il est. Les artistes sont en demande de travailler en amont, de valoriser les temps qui ne font pas partie du temps de création, de production et de diffusion : mettre en avant les moments d'ateliers, de médiation, de processus de réflexion, d'échanges de savoir, pour penser sur un temps plus long.

Dans le cadre du Théâtre de Liège, qui programme de grosses productions et se heurte encore à des "demandes de stars", **Emmanuelle Lejeune** illustre ce qu'elle essaie de mettre en place pour un cadre vertueux à destination des artistes et de l'institution, en travaillant bien en amont sur les productions afin de justement valoriser le processus. C'est compliqué mais le travail est en cours. Un des objectifs est par exemple d'accompagner 4 créations sur 9 en rencontrant en amont les équipes artistiques et techniques, en précisant les valeurs de durabilité du théâtre et le processus d'éco-production. Toutefois, le souci de la sacralisation du résultat final demeure. Or on aurait intérêt, selon elle, à réfléchir à d'autres temps de travail, à penser sur le long terme et non sur une date unique, la Première.

### ***LA DURABILITÉ AU QUOTIDIEN DANS LES ÉQUIPES***

**Marie-Charlotte Caux et Paulo Vilhalva** du Marni exposent comment leur éco-team travaille de manière très concrète dans les réalités du quotidien. Ils ne sont pas exposés aux logiques de grosses productions ou même de création car ils n'ont pas d'ateliers, ni de décors à créer. Ils se définissent avant tout comme un lieu de vie, un lieu d'accueil, qui met à disposition des espaces pour les compagnies. Ils prennent soin d'un lieu, qui est leur outil : il doit être fonctionnel, durable, convivial. Un travail de charte d'accueil a par exemple été réalisé qui met en avant les valeurs de cohabitation, de vivre ensemble mais aussi des éco-gestes au quotidien. Récemment ils ont supprimé l'intégralité des bouteilles en plastique pour la scène, ce qui semblait quasi impossible à l'équipe quelques mois auparavant.

Marie-Charlotte et Paulo ont pris ce rôle d'éco-team en plus de leur fonction, il n'y pas de poste dédié à cela. Mais ce qui simplifie la démarche, c'est qu'ils sont proches des décisions et des actions. En interne, les choses se font assez naturellement mais il faut prendre le temps de communiquer sur ces enjeux de durabilité. Ainsi récemment, ils ont présenté la démarche à toute l'équipe pour les inclure, c'est finalement un processus qui relie tout le monde et où chacun-e peut y trouver sa place. Parallèlement, la démarche de transition a été aussi présentée aux administrateur·ices avec un partage des résultats : interdiction du plastique, catering végétarien, réduction des déchets, fontaines à eau, réduction des consommations d'électricité et de gaz, mais aussi de l'eau, etc. Ça encourage à aller toujours plus loin. Le next step serait d'évaluer tout cela avec l'outil SEEDS.

**Darius Ghavami questionne alors le processus collaboratif pour les équipes.**

**Emmanuelle Lejeune** présente la méthode qui a été utilisée au Théâtre de Liège : le protocole du Donut qui était partagé dans plusieurs théâtres en Europe, dont celui de Vidy à Lausanne, dans le cadre du projet [S.T.A.G.E.S.](#)

Il s'agit d'un processus de réflexion qui intègre toutes les équipes à la confection d'un plan d'action. Toutes les parties prenantes sont intégrées au processus avec comme objectif d'avoir des actions très concrètes à mettre en œuvre. Chacun-e se sent concerné. Au final, ce sont 280 idées qui ont émané de ce processus pour former un plan d'action durable, divisé en sous-thématique et présenté dans l'espace exposition du Forum.

L'élan collectif et participatif a bien fonctionné. L'enjeu est ensuite de le faire perdurer et de le concrétiser. Aujourd'hui, la mission d'Emmanuelle est d'implémenter ce plan d'action. Certaines choses sont plus faciles à mettre en place que d'autres. Le Théâtre de Liège a bien progressé en matière de gestion des déchets ou de réduction de consommation d'énergie. Mais d'autres chantiers sont plus compliqués et s'inscrivent dans un temps plus long, comme repenser un processus de programmation ou un système de gouvernance.

### **MOBILITÉ : QUELLES SOLUTIONS ?**

La mobilité demeure le poste le plus impactant. Quelles ont été les solutions proposées dans les différentes structures ?

Au Théâtre de Liège, c'était un des gros enjeux car 80% du public vient encore majoritairement en voiture. **Emmanuelle Lejeune** a travaillé à quelques avancées notables grâce notamment à des incitants pour que le public prenne les transports en commun : partenariat avec la SNCB et récemment avec la TEC. Dans ce dernier cas, le public a la gratuité du spectacle, sachant que le théâtre finance 3 euros par ticket. L'ensemble des horaires de spectacle a aussi été avancé à 19h pour que la fin corresponde aux derniers bus. La question du vélo est plus problématique car les infrastructures (parkings vélos sécurisés) ne sont pas dans le théâtre même, donc ça fonctionne moins bien. Elle met aussi le doigt sur une politique parfois contradictoire, comme celle de maintenir la mention de la voiture et des réductions des parkings sur le site web. Parallèlement, a été réfléchi la mobilité du personnel grâce à une Charte de Mobilité (consultable dans l'espace exposition du Forum) qui aide à la décision et préconise un voyage en train lorsqu'il ne dépasse pas 7h - correspondances comprises - et que son coût n'est pas supérieur à 2,5 fois celui de l'avion.

Concernant le déplacement des artistes, **Isabelle Jonniaux** rebondit sur la difficulté que rencontrent les artistes à ce sujet : qui paye la journée de travail passée dans le train ? Les artistes ou la structure d'accueil ? **Le Marni** ne rencontre pas le problème des artistes à l'international donc est moins directement touché par ce facteur d'impact. Toutefois, inclure une sensibilisation dans les conventions et contrats fait partie intégrante du processus. **Le Collectif Ravie** interroge ici la différence entre des artistes renommés et à l'international et un artiste émergent qui se voit la possibilité de jouer dans un autre pays et d'acquérir une visibilité : il ne va pas y renoncer pour des questions écologiques ou puiser

dans son maigre cachet pour un déplacement plus coûteux. Il faut donc mettre en place un système d'aide et de soutien pour la mobilité douce et alternative des artistes et compagnies.

### ***ET MAINTENANT QUE FAIRE ?***

A la question, que faut-il faire pour insuffler le changement, **Isabelle Jonniaux** répond que la contrainte peut être une force, ça peut devenir un moteur de réflexion. Cela a été évoqué lors du Forum de la Culture Durable à Charleroi en 2023<sup>1</sup>. Quand on est dans un état d'urgence on se mobilise. Mais on constate aujourd'hui que cela s'étiole. Les subventions pourraient être conditionnées à ces enjeux de durabilité sociale, humaine et écologique, dans une dynamique collective et un cadre soutenant, sans laissés pour compte. Comment ré-insuffler cette urgence pour se mettre à l'action ?

Ralentir et aller vers plus de sobriété programmatique demeure une priorité mais aussi imaginer d'autres formats alternatifs. **Emmanuelle Lejeune** ajoute à cette réflexion qu'elle se retrouve souvent confrontée à une contradiction, comme par exemple proposer des ateliers en plus sur les enjeux de durabilité ou un événement sur les enjeux du théâtre durable, tout en essayant d'explorer de nouvelles formes, comme par exemple un dispositif de décor qui devient une exposition ouverte au public sur un temps plus long.

Après ces deux heures passées, d'aucun peut se demander ce qui peut être retenu pour la suite de tous ces apprentissages individuels et collectifs... Loin de restés satisfaites, panel et public semblaient néanmoins concernés à se confronter à la hauteur de la marche !

---

<sup>1</sup> Voir le [Rapport du Forum de la Culture Durable 2023](#)

---

## Causerie

### Musées : renoncer pour se réinventer ?

**Modération :** **Christine Dupont**, conservatrice à la Maison de l'histoire européenne

**Intervenant-es :** **Estielle Vandeweege**, responsable communication à la Centrale for Contemporary Art ; **Patricia Balletti**, médiatrice culturelle à la Centrale for Contemporary Art ; **Juliette Giovannoni**, responsable de la supérette, des résidences et des projets hors-les-murs à la Maison des Arts de Malakoff ; **Vanessa Bebronne**, EventChange

**Juliette Giovannoni** ouvre la discussion avec la présentation de [Couper les fluides](#) de la Maison des Arts de Malakoff. Le projet est parti d'un constat fait durant le covid et d'une envie de repenser les choses : à force d'en faire trop, d'être toujours derrière l'écran d'ordinateur, le personnel de la Maison des Arts perdait, finalement, le contact avec le public. Accompagné des Augures pour mener cette expérimentation, le Malakoff a décidé de couper les fluides. De février à juillet, les chauffages ont été stoppés, les ordinateurs éteints et les communications ont retrouvé le chemin de l'oralité.

#### **PLUS DE PLACE AU PUBLIC**

Tout naturellement, est venue la question de la place de la médiation dans le programme scientifique d'un musée. Trop souvent encore, le médiateur n'est consulté qu'à la fin du projet d'exposition. Or, pour rendre ce travail pertinent et prégnant, il est indispensable que le projet et le discours soient construits avec la médiation. Dans un secteur où la hiérarchie dominante reste encore souvent celle du conservateur, il est peut-être enfin temps de repenser l'organisation et la valorisation des différents métiers muséaux.

Penser la médiation de façon plus centrale, en plaçant par exemple ses bureaux au centre des espaces d'exposition, pour faire du médiateur une personne qui accueille le public, non dans un temps nécessairement organisé, mais dans le spontané.

**Juliette Giovannoni** revient sur l'importance d'être inclusif et de mettre en place des ateliers citoyens de concertation. Cela prend du temps mais conditionne l'efficacité des démarches. Avec le droit de faire des tests, des expériences, d'écouter les autres et, surtout, d'accepter le droit à l'erreur.

Comme le souligne **Mélanie Esteves**, anciennement coordinatrice et référente développement durable au Palais des Beaux-Arts de Lille et aujourd'hui directrice de la Mission Culture Durable au sein du Pôle Culture de la Ville de Lille, cela pose la question de se rappeler fondamentalement ce qu'est un musée, une exposition et quels en sont les vrais objectifs ?

### ***DU CÔTÉ DES ÉQUIPES TECHNIQUES***

Cette question de l'intégration en amont, se pose également pour les équipes techniques. Pour permettre des pratiques d'écoconception, il est indispensable d'intégrer les professionnel·les chargés de mettre en place les solutions scénographiques. Ainsi, au MAS à Anvers, les équipes techniques sont systématiquement intégrées et les expositions sont pensées, en termes de programmation, de l'exposition la plus complexe à la plus simple. Cela permet d'écoconcevoir la scénographie en décrochement progressif des espaces et en repoussant les cimaises sur le côté des murs.

Dans cette perspective, **Christine Dupont**, de la MHE, insiste sur le fait qu'il est souvent demandé aux responsables de pouvoir jongler sur diverses missions. Ce qui représente un jeu d'adresse pas toujours facile à tenir et où la collaboration a justement tout à apporter.

**Mélanie Esteves** revient sur l'exposition Goya, l'une des premières expositions réellement écoconçue du Palais des B-A de Lille, pour laquelle l'ensemble du personnel a été intégré à la réflexion. La construction de ce projet, qui était un réel challenge, a été pensée davantage comme une expérience, qu'une exposition.

### ***ET L'ÉNERGIE ?***

A la question de l'écoconception se heurte naturellement la question de l'énergie. Cette décroissance énergétique serait l'une des premières clés à mettre en œuvre mais elle demeure la plus complexe à intégrer car souvent les institutions n'ont pas la main sur ce volet. Les musées occupent des bâtiments dont ils ne sont pas propriétaires, voire des bâtiments anciens et non adaptés.

Les enjeux énergétiques et d'isolation soulèvent la question de la conservation préventive et de la gestion durable des collections, aussi bien au niveau des espaces d'expositions parfois soumis à des changements brusques de température et d'humidité, qu'au niveau de la gestion des réserves qui devraient répondre à des normes reconsidérées (voir notamment les travaux récents de [Climate2Preserv](#) et [Resilient Storage](#) à ce sujet). Enjeux qui questionnent aussi directement le confort de travail des membres du personnel ou celui du public lors de ses visites.

**Christine Longpré** (médiatrice au Musée royal de Mariemont) nous a partagé la réflexion du Musée qui a décidé, désormais, de ne plus faire qu'une grosse exposition par an et de décaler son ouverture au mois de septembre pour éviter les grosses vagues de chaleur.

S'il n'est pas rare en Pologne de voir des musées fermés en hiver car impossibles à chauffer, d'autres structures ont mis en place d'anciens procédés, moins extrêmes. Ainsi, au Musée Plantin Moretus, à Anvers, ils ont recloisonné les espaces par des portes fermées, placé des boudins de porte et formulé d'autres éco-gestes pour mieux réguler la température. Ces quelques procédés sont des exemples parmi de nombreuses autres qui peuvent facilement être mis en place et qui permettent de résoudre des problématiques concrètes par des réponses immédiates.

### **MOINS MAIS MIEUX ?**

A cette question, qui résonne avec celle du nombre d'expositions et du nombre de visiteurs que nous nous fixons, est venue se greffer celle de la décroissance de nos communications. A l'heure où nous prenons - trop doucement - conscience de la pollution émise par le numérique, pouvons-nous repenser une pratique qui jusqu'alors rime avec le leitmotiv d'un « toujours plus, tous les jours, partout » ? Est-il possible de communiquer moins mais mieux ?

C'est à cette réponse que se sont attelées de répondre **Estielle Vandeweege**, responsable communication à la Centrale for Contemporary Art, et **Patricia Balletti**, médiatrice culturelle. Leur constat est clair : en faisant le pari de communiquer moins (tant au format papier que numérique), mais en repensant la stratégie de communication et en axant sur la qualité de la programmation et des activités de médiation, le public est là ! Pour **Estielle Vandeweege**, tout doit partir de la programmation, être pensé et construit avec l'équipe.

Faire mieux avec moins, c'est également l'enjeu de la mutualisation. Les expériences présentées et les échanges qui s'ensuivent révèlent la difficulté de mise en œuvre d'un réel procédé de mutualisation, par manque de temps, mais aussi parce que les structures relèvent de financements et de niveaux de pouvoir différents. Les musées sont face à un mécanisme d'entraide à inventer qui pose aussi la question de la concurrence entre les institutions, parfois engagées dans une « course au public » qui instaure dès lors une rivalité là où les structures gagneraient tant à collaborer. Cette



course au public est celle plus largement de la course au chiffres, qui mène aussi souvent les équipes à un stade d'épuisement et de mal-être.

### **ON EN PARLE DES ÉQUIPES ET DE LA GOUVERNANCE ?**

**Min Ae Etienne**, directrice au Musée des transports, est venue souligner l'importance pour elle de « montrer l'exemple » étant un musée subsidié par les pouvoirs publics, avec de l'argent public. Un besoin d'exemplarité qui s'accompagne d'une volonté de trouver davantage de cohésion et de transversalité, de sortir des gestions d'urgence et de mettre en place des réunions de concertation où chaque membre aurait la parole.

**Elisa de Jacquier**, directrice du Musée L, est venue souligner la toute-puissance du manque de temps ; ce trop peu de temps qui empêche de miser sur du collectif, de faire d'autres apprentissages ; ce temps qui questionne la nécessité de lâcher certains projets au profit d'autres impératifs.

Un problème de manque de temps « pour faire mieux », auquel la décroissance apporterait une partie de solution en « faisant moins ».

### **AU FINAL ?**

Le constat est le suivant : les lieux où les engagements de durabilité et d'inclusivité sont efficaces sont ceux où la direction est engagée ! Cela permet de fonctionner durablement sans épuiser les équipes.

Le sentiment dominant est celui d'un secteur qui a besoin de souffler pour prendre le temps d'une réflexion globale, qui doit aussi pouvoir communiquer plus largement sur les freins et les erreurs afin d'éviter de les perpétuer.

Les musées doivent se rappeler qu'ils sont au service d'un territoire, d'une population, et qu'il y a une mission sociale à remplir derrière chacun d'eux. Il est temps de s'éloigner des ordinateurs (*Couper les fluides*) pour se rapprocher des défis de la société. Aujourd'hui, face à ces différents enjeux, certaines réponses peuvent se trouver simplement avec un peu de bon sens : refermer des espaces, économiser l'énergie, redonner place à l'humain, ...

Se pose en filigrane la problématique de la mesure et de l'évaluation. Comment mesurer le succès des projets ?

Actuellement les critères retenus sont avant tout quantitatifs. Est-il possible de travailler autrement, par exemple en réévaluant les dispositifs de médiation pour leur faire gagner en reconnaissance et qu'ils soient évalués davantage en fonction de leur efficacité que de leur volume ?

---

Faut-il imposer des directives ou attendre la bonne volonté de chaque musée ? Les personnes présentes sont unanimes : les musées ont besoin que le politique joue son rôle et que ces missions de transition soient fixées dans les objectifs menés par la FWB. Un rôle de porte-parole qui revient également aux fédérations muséales, comme en témoigne par exemple MSW qui vient d'engager une éco-conseillère : un premier signal pour le secteur ?

Les participant.e.s à cette causerie ont marqué leur certitude que la culture peut et doit devenir un facteur de changement, de résistance et de résilience. Cela doit devenir un vrai levier. Avec des propositions concrètes, comme mettre en place une « loi anti gaspi » pour favoriser l'écoconception et développer l'économie circulaire des expositions.

Et pour conclure, comme le souligne **Sylvie Betard**, membre fondatrice du collectif Les Augures, il faut oser placer les mots « Renoncement » et « Adaptation ». Continuer « comme nous l'avons toujours fait » manque de sens.

---

## Causerie

### *Cinéma éco-responsable et désirable : retours d'expériences et perspectives*

**Modération : Sandrine Deegen**, Monteuse de films & membre du CA d'Hors Champ

**Intervenant-es : Tim Wagendorp**, Coordinateur durabilité du Vlaams Audiovisueel Fonds ;

**Hugo Deghilage**, Producteur ; **Johanna Spinosi**, Éco-référente

Sandrine Deegen présente toutes les intervenant-es.

L'objectif est de parler d'un cinéma qui serait plus éco-responsable, un cinéma qu'on aimerait faire et voir.

**Retour sur le projet Cinéma et Durabilité d'Hors Champ** : parti d'un constat que dans la vie quotidienne de certain-es technicien-nes, iels sont relativement sobres mais dans leur vie professionnelle, iels travaillent à une industrie super impactante. De plus, les retours de certains travailleurs du cinéma par rapport à la durabilité sur les tournages étaient très divers. Il y a donc une volonté que le cinéma change mais sans que ce soit une contrainte supplémentaire sur le travail et sans que cela divise les travailleur-euses du secteur du film.

De là est né un projet en plusieurs phases : Une **première étape** a été de faire un état des lieux via une enquête pour comprendre comment cela se passait sur les films et quelles étaient les mesures mises en place et si celles-ci étaient efficaces. Il s'agissait aussi de comprendre les freins. Il ressort qu'il y a une grande envie de changement mais il y a aussi beaucoup d'insatisfaction concernant ce qui est mis en place jusqu'à présent : pas suffisamment poussé, pas assez appliqué, ça ne concerne pas tout le monde et cela donne que la démarche n'est pas toujours sincère. Il ressort aussi que on s'y prend souvent trop tard et donc ce qui est effet n'a pas assez de poids et d'impact ce qui est source de frustration.

Sur base de cela (**deuxième étape**) ont été organisés quatre ateliers en partant sur des questions plus théoriques vers l'élaboration d'outils plus pratiques. C'est comme cela qu'une **charte pour un cinéma plus responsable (troisième étape)** a été rédigée suite à un groupe de travail issu des ateliers qui s'est poursuivi. Tout a été rassemblé sous forme

d'un schéma qui regroupe tous les leviers d'action nécessaires et possibles pour agir et les outils qui peuvent aider à avancer vers un cinéma plus responsable.

Ce dont on a besoin ce sont des formations pour l'ensemble des équipes. On a besoin d'une politique engagée qui se traduit concrètement via les fonds alloués. Et cela doit aussi se traduire au niveau des productions. Pour un film spécifique, il faut beaucoup plus d'anticipation : une préparation qui met les gens en relation avec des échanges entre les départements et avec les auteur-rices du projet dès le départ. Ces échanges très tôt dans le processus permettent d'avoir des données précises et donc de faire des choix plus pertinents en amont. Tout cela est lié à la présence d'un poste-clé : l'éco-référent-e. La charte répond au besoin suivant : le sentiment que tout le monde s'y met ensemble.

Une question : ne faut-il pas aller plus loin? Ne faut-il pas être plus radicaux? Que serait un cinéma désirable?

Pour **Johanna Spinosi**, les constats sont un peu négatifs. Le poste d'**éco-référent-e** est un peu un travail à l'essai car cela fait maintenant plusieurs années qu'ils sont sur les tournages et parallèlement on voit assez peu de changements, voire pas du tout. L'empreinte carbone du secteur n'a pas baissé, elle continue même d'augmenter. Peu de moyens logistiques et hiérarchiques d'agir vraiment. Souvent les éco-référent-es sont appelé-es en dernière minute et donc il est trop tard pour avoir un gros impact. Il faut entendre qu'il y a une différence entre **écoconception** (l'idée de penser son film de façon à intégrer les enjeux et urgences écologiques dans tout le cheminement de pensée dès la naissance du projet) et écoproduction (la volonté de réduire au maximum l'impact de la logistique d'un projet déjà donné au moment où il existe). On voudrait faire de l'écoconception.

Tim Wagendrop a l'exemple d'un film d'animation d'un couple qui va en Afrique avec la particularité que le couple est dessiné tandis que tous les décors sont véritablement filmés. Donc au lieu d'aller en Afrique tout a été fait à partir d'images existantes et venant de YouTube par exemple. Ce choix du début à une réduction d'impact beaucoup plus importante que n'importe quel checklist sur un tournage.

En tant que producteur, Hugo Deghilage se pose la question de savoir **comment on va faire collectivement pour pouvoir continuer à faire nos métiers dans le monde de demain**. Comment se réorganiser et s'adapter? Référence à Olivier Hamant et au besoin de robustesse face à notre réalité de performance. Par exemple, faire moins de films et

mieux. C'est enthousiasmant car ça ouvre plein de questions et de possibilités qui sont énormes. Il convient de s'attaquer au fond de la manière dont les choses et les films se font. Et il faudra aussi faire avec moins de moyens. On va être obligé de s'adapter.

### **Le besoin de former et de collaborer**

Suite à cela est partagé le projet de Cinécolab, porté par Jeanne Clerbaux, qui travaille avec les écoles de cinéma et les professeur-es, notamment sur le concept des nouveaux récits (exemple positif de Lupin).

Tim Wagendorp utilise la métaphore de la mayonnaise pour souligner le fait que toutes les parties prenantes doivent être impliquées pour qu'un tournage soit durable. Et il faut voir tous les aspects de la durabilité pour qu'un tournage soit vraiment durable. *“Est-ce que mon film est durable s'il est neutre en carbone et que mon producteur est sexiste?”* Le VAF utilise le levier financier pour discuter ensemble et essayer de réduire les impacts d'une production. On essaie aussi d'ouvrir la réflexion sur les coproductions et les vraies raisons des coproductions.

Il ressort du fait qu'il manque encore des formations dans les écoles. Il faut se rencontrer et être ouvert à changer nos habitudes. Par exemple aux Pays-Bas l'éco-référent-e doit être dans le projet dès la demande des fonds.

### **Qu'est-ce qu'un projet durable?**

Se pose la question de savoir ce qu'est un projet vraiment durable? Est-ce qu'on parle de réduction carbone ou bien est-ce qui compte c'est le nombre de personnes embarquées dans le processus et la diversité des champs d'action sur lesquels on travaille? Un projet éco-responsable serait un projet dans lequel on se sent responsable des conséquences de ce que l'on produit.

En France émerge une réflexion de différencier **responsabilité et soutenabilité**. La responsabilité est un enjeu moral mais face à un modèle économique, on la reporte plus facilement sur ce modèle écologique ou sur des enjeux liés à l'emploi. Si on pense une activité soutenable écologiquement et socialement, on va questionner pourquoi elle existe, à quoi elle sert et comment elle s'inscrit dans des seuils et des plafonds écologiques et sociaux. On embrasse cette idée de devoir penser aux limites planétaires mais aussi à l'aspect social dans la manière dont on va penser et produire les choses. Penser uniquement en termes de responsabilité c'est risquer de prioriser à court terme des enjeux vus comme

---

plus importants : le travail ou le modèle économique. On se pose donc la question de savoir si dans cinq ans cette activité est encore possible ou pas?

On en vient à se poser la question : à quoi est-ce que le film que je produis contribue dans la société? On vient se positionner à cet endroit-là dans la soutenabilité.

En France, le CNC a mis en place un modèle auquel les productions peuvent volontairement décider d'adhérer ou non et qui définit ce qu'est une production responsable. Ainsi les pouvoirs publics français ont défini ce cadre-là.

### **Peut-on contraindre ou pas?**

Pour certaines équipes techniques il y a une envie à certains endroits mais il y a des résistances concernant la liberté de création. Suite à quoi on soulève toutes les inégalités inhérentes au milieu du cinéma. Ce sentiment d'injustice empêche alors d'imaginer autre chose car il manque de coopération. Cela touche aux questions de la hiérarchie sur les plateaux et au besoin d'impliquer dès le début dans ces questionnements.

De ce besoin sort la notion issue de la sociologie de "recréer des espaces délibératifs du travail" et donc de pouvoir définir collectivement ce qu'est un travail bien fait. L'enjeu de définir ce qu'est un travail bien fait en prenant en compte le sujet écologique est intéressant car il remet l'acte professionnel au milieu de la discussion. On oublie d'ouvrir des espaces de discussion voire de débat pour parler de ces sujets.

Cela impose de prendre le temps. Temps qu'on n'a pas car on a jamais fait autant de choses. On se demande qui regarde tout ça. Et donc on se demande quels sont les besoins de la société.

Il existe des films qui sont plus soutenables, ce sont ceux qui n'ont pas de moyens ou ceux qui sont très bien pensés en amont (exemple cité du documentaire Les Incorrectes d'Alice Milliat).

Quel est le cinéma du monde d'après, le cinéma qu'on désire voir? Il faut que le fait de faire des films reste motivant au regard de tout ce qu'on a envisagé ici : les nouveaux récits, le prisme écologique et l'éco-conception. Qui peut décider

de quel film en vaut la peine pour la société de demain? Il y a des gens qui décident déjà de faire des films qui sont problématiques à plein d'égards. On ne risque pas de tomber dans un pire travers que celui dans lequel on est déjà.

Il faut pouvoir **revaloriser la créativité**. On raconte tout le temps la même histoire. On ne va pas contraindre la créativité en injectant des idées écologiques car elle doit se prendre au sens large. L'étude de l'environnement est hyper large et ce n'est pas simplement en mettant en avant des gourdes et des vélos. Des fictions arrivent à aborder la problématique de l'écologie dans un axe nouveau. Il faut aussi habiter le cinéma mainstream et aller changer les espaces qui font des entrées colossales au box office.

Il faut qu'on accepte que nos ressources sont limitées. On le fait déjà pour les ressources financières des films donc on peut appliquer cette démarche aux ressources naturelles et à l'impact sur l'environnement.

**Les mouvements de demain partent des marges** (Olivier Hamant). Il y a un monde à créer pour demain et c'est aux endroits de marge qu'on peut le faire. Il faut le faire à côté de ces gros mastodontes (entendre ici les énormes sociétés de production) et coexister, créer des choses différentes dans les marges. On innove et on invente un modèle soutenable pour demain.

On en vient à se demander **comment faire basculer la masse vers quelque chose de plus désirable?** Les grosses productions sont super puissantes mais elles sont comme des girouettes car c'est la base à transformer pour transformer le reste. Il faut bien choisir où on met son énergie. La preuve par l'exemple est souvent la plus efficace et donc montrer qu'il est possible de faire des films à la fois rentables et soutenables, car aujourd'hui on a tendance à opposer les deux.

La question d'occuper la diffusion (comme le fait la radio publique avec l'obligation de diffuser des artistes belges) émerge. En France, **CUT!** (Cinéma Uni pour la Transition) crée ces espaces de diffusion en partenariat avec PATHÉ! pour garantir un minimum d'entrées à ces films là aussi. Car il y a clairement aussi un problème sur la diffusion et cela donne un certain nombre d'entrées et donc rend potentiellement rentables des films soutenables.

---

Les différents besoins évoqués : collaboration, anticipation, partage et soutenabilité vont faire l'objet de différents ateliers pilotés par Hors Champ en 2025. L'objectif étant de pouvoir rassembler tous les échelons autour de la table pour discuter ensemble de comment mieux faire des films.

**Conclusion :**

Le cinéma éco-responsable (renommé soutenable au long de la causerie) ne peut se limiter à des mesures superficielles : il exige une transformation en profondeur de la manière dont les films sont conçus, produits et diffusés. Si l'écoproduction permet déjà de réduire l'impact environnemental des tournages, c'est l'écoconception qui ouvre la voie à un véritable changement en intégrant ces enjeux dès l'écriture des projets. Pourtant, les obstacles restent nombreux : manque de formation, retard dans l'intégration des éco-référents, résistances liées à la liberté de création et contraintes économiques. Mais des initiatives comme la charte pour un cinéma responsable, les expérimentations de productions durables et les nouveaux espaces de diffusion montrent qu'un autre modèle est possible. Le défi est désormais de rendre ce cinéma plus désirable et de mobiliser l'ensemble du secteur autour de cette transition. Les ateliers prévus en 2025 par Hors Champ seront une nouvelle étape pour faire émerger des solutions collectives et concrètes.



---

## Causerie

### *Innover pour des emplois culturels plus durables : tour d'horizon d'enjeux humains et organisationnels*

**Modération :** Romain Boonen, Fondateur d'Empowork Culture

**Intervenant-es :** Sophie Cornet, Responsable RSE chez Kanal ; Isabelle Jans, Coordinatrice d'Aires Libres et Experte à la commission du travail des arts ; David Dehard, Directeur de Court-Circuit ; Corinne Boulangier, Conseiller indépendant en stratégie durable

Ouverture de la discussion par Romain Boonen et présentation de l'objet de la discussion : ce qui fait que que l'emploi est durable ou non via le triple pilier du développement durable, l'aspect environnemental, social et économique.

#### **Qu'est-ce que l'emploi culturel?**

Quand on parle d'emploi culturel, il convient de distinguer ses sous ensembles : l'emploi artistique vraiment pour but la création, il y a de l'emploi qui est plus de l'ordre de l'administratif dans les organisations plutôt des emplois de bureau qui recouvrent une autre réalité de l'emploi puis il y a des emplois liés à l'accueil du public, à la médiation en général. Puis les métiers techniques, technico créatifs qui répondent aussi à d'autres réalités de terrain qui sont parfois plus proches de celles de l'artistique ou parfois qui ont des réalités qui sont vraiment différentes. Ce sont des réalités d'emplois qui sont complexes, qui ne sont pas toujours faciles à bien comprendre.

**David Dehard aborde la question de la désillusion pour les artistes musiciens :** Entre passion et contraintes économiques. Pour un artiste, le chemin entre création et succès est semé d'embûches, et la gestion de carrière demande autant de compétences artistiques que de compétences entrepreneuriales. La Belgique, avec son marché restreint, impose aux artistes de s'internationaliser, tout en luttant contre un modèle économique fragile et une concurrence mondiale omniprésente. Suite à quoi **Isabelle Jans rebondit sur les difficultés liées au statut d'artiste** et notamment le fait qu'il y a presque autant de statuts qu'il y a d'artistes et cela constituait l'un des gros enjeux de la réforme : inclure toutes les différentes réalités.

**Corinne Boulangier rebondit sur l'exemple de la Chapelle Musicale Reine Elisabeth**, qui plus que simplement former des artistes les accompagne dans la création de leur carrière artistique : *“C'est un travail full time de penser sa carrière artistique”*.

Est évoqué le fait qu'il est essentiel de pouvoir se former et continuer à évoluer dans son métier que les institutions (qui emploient et qui forment) ont un rôle fondamental à jouer à ce niveau là.

On arrive donc à la question des enjeux d'entrepreneuriat pour le secteur et on en revient à l'importance du statut d'artiste (et des techniciens qui en bénéficient). Car le statut d'indépendant pour notre secteur n'offrirait pas (et n'offre toujours pas) de protection sociale suffisante. D'où la création de la SMART par Court-Circuit dans les années 90.

### **Mutualiser des emplois**

On évoque donc la **mutualisation d'emplois spécifiques** mais cela est encore très mal perçu, notamment au niveau des subventions et donc on prend un risque de se voir fermer des portes.

Il y a aussi l'avis des travailleur-euses qui est essentiel : souhaitent-ils être détaché-es d'un festival à un autre par exemple? La plupart souhaitent, à priori, traiter directement avec leur employeur-euse. C'est aussi un axe qui est encore plus compliqué quand des projets émergent, les gens se choisissent et ne sont pas forcément interchangeables et donc des postes mutualisables. Donc se pose la question de **savoir ce qui est vraiment mutualisable**? Les équipements? Les travailleur-euses? Comment créer ce modèle, comment le financer? Et comme les gens (ainsi que les secteurs et les institutions) ne travaillent pas forcément avec les mêmes outils ni les mêmes processus, les mutualisations sont difficiles, voire impossibles.

### **Financer des emplois stables dans le secteur culturel**

Un point important est que les métiers de la culture créent de la valeur sociétale mais c'est peu valorisé et surtout au niveau politique. Faut-il ne pas **se pencher sur l'objectivation des métiers de la culture** : ce qu'ils valent. Un exemple soulevé par Sophie Cornet est celui de l'Hôpital Saint-Jean qui prescrit des visites aux musées comme cure thérapeutique. Un point sur lequel il convient de réfléchir de manière approfondie aux indicateurs qui seraient mis en place pour mesurer cette valeur culturelle. A titre d'exemple, la Chapelle Musicale Reine Elisabeth est en train de réfléchir à des indicateurs pour mettre en place une double comptabilité : économique et écologique.

Revient la question du CSRD, avec le risque d'instrumentalisation de la culture qu'il comporte, mais cela permet d'objectiver la valeur de la culture. Le problème est que l'aspect reporting prend énormément de temps et donc ce n'est pas donné à toutes les institutions. Dès lors on en revient à l'intérêt de la mutualisation.

Il est évident que dès qu'on a des objectifs de durabilité au sein d'institutions culturelles (comme c'est le cas via le contrat de gestion de KANAL par exemple), on est amené à devoir faire du reporting et à devoir collecter des données et des chiffres. Le secteur doit se structurer là-dessus et être force de proposition pour le politique car rien n'est contraignant à ce stade.

Cela amène à la question des éco-conditions : on va avoir des choses à démontrer sur les questions de durabilité au travers de nos rapports et les subventions seront conditionnées au fait qu'une structure met en place des choses en matière de durabilité.

En revenant sur la question financière et la valeur accordée à la culture, il ne faut pas oublier que le **bénévolat** (ici est cité l'exemple de la gestion du Théâtre de la Vie par le Collectif Ravie) est une valeur très importante et se pose donc la question de la place qu'on y accorde. Le secteur des musiques actuelles fonctionne avec énormément de bénévoles : 68% (en comptant les festivals). En parlant de bénévoles, est citée l'asbl beepresent qui encadre la gestion des bénévoles sur les festivals.

De plus en plus, on opte pour une professionnalisation, notamment pour les activités horeca par exemple. Ça représente un tiers des revenus de concerts. Donc c'est significatif. De plus en plus dans les gros festivals, il y a des équipes beaucoup plus grosses derrière les bars pour les rendre rentables et pour pouvoir payer les cachets des artistes. Le bénévolat est indispensable dans ces infrastructures pour permettre à l'artiste d'être bien rémunéré.

Une réflexion issue du public amène sur la table le fait qu'il existe des gens professionnels pour accompagner les structures culturelles, à la fois en matière de durabilité et de reporting. Ainsi un bachelier en la matière existe à Namur mais aussi un master à HEC. On souligne ici l'importance de travailler de manière systémique et aussi pour le secteur culturel de s'intéresser à ce que met en place le monde de l'entrepreneuriat (notamment en matière d'outils par exemple). Des collaborations sont à faire entre artistes (qui doivent "uniquement" pratiquer leur art) et des professionnel·les pour les encadrer et travailler à l'objectif social et économique de la pratique culturelle. Ce sont des mondes qui se rencontrent encore trop peu aujourd'hui.

### La montée en compétence

Cela doit-il passer par les organisations elle-même qui doivent s'ouvrir à de nouvelles compétences ou par les organismes de formation justement qui incluent cela dans leurs programmes?

Aujourd'hui les départements RH ne sont pas outillés pour comprendre les besoins en matière de transition. Ils ont donc besoin eux-même de comprendre les enjeux qui sont là derrière.

A titre d'exemple, pour l'agence commerciale de KANAL (certains profils de type horeca par exemple), ils sont en train de rédiger les profils recherchés et ils ont donc essayé de voir où ils allaient placer les compétences RSE. Ainsi par exemple dans la conception des menus. Il y a donc des nouveaux métiers qui se créent (par exemple en éco-scénographie). Ainsi pour le recrutement d'un-e acheteur-euse, on peut préciser qu'il doit être au minimum sensibilisé-e aux achats publics durables par exemple.

Le but n'est pas juste d'ajouter des lignes sur un papier mais d'être pragmatique aussi pour le futur et que ces compétences deviennent transversales aux organisations.

Il y a une différence majeure entre les grandes et petites organisations à ce niveau-là. Notamment car les grandes organisations ont la possibilité d'avoir des postes dédiés aux ressources humaines. Peut-être est-ce intéressant pour les toutes petites structures de pouvoir faire appel à des personnes spécialisées dans ces questions-là de manière plus ponctuelle lors d'un besoin de recrutement.

Il manque globalement de formations (notamment sur toutes les questions d'inclusion) adaptées à nos métiers (sujets, horaires, passions) et liées aux questions de recrutement. Ces personnes devraient être disponibles pour plusieurs structures. C'est un enjeu essentiel pour améliorer les emplois dans nos secteurs.

### **Interventions du public**

La pérennité des métiers passe aussi par l'anticipation de la passation des savoirs faire. A titre d'exemple, l'atelier costumes du Théâtre de Liège, qui est encore l'un des derniers qui est interne à un théâtre, va bientôt voir partir à la retraite une coupeuse spécialisée en coupes historiques sans que la transmission n'ait été anticipée. Cela représente un problème pour l'avenir. Ainsi avec la mondialisation, les métiers de niche sont à risque de disparaître. Cela prend du temps et comme le temps c'est de l'argent, on ne le prend plus.

Tout ce qui a été dit doit aussi être mis en perspective avec des questions de sens et de politique: quelle est la société qu'on souhaite pour demain? Ne souhaite-on pas autre chose? Le statut d'artiste est assez merveilleux car c'est un peu comme un revenu universel de base. L'emploi salarié est une institution éminemment capitaliste et nos sociétés

occidentales ont largement les moyens de mettre en place un revenu universel de base. Et à ce moment-là les gens peuvent se réorienter. Il ne faut pas se précipiter tête la première dans des choses qui nous paraissent évidentes.

On a commencé la journée avec des artistes qui ont dit des choses assez fortes et qui sont eux-mêmes dans une relation institutions artistes car ils se posent la question de comment ils vont manger demain, mais fondamentalement la remise en question du modèle de société dont la culture fait partie.

Il faut faire attention à ne pas marchandiser des choses qui ne l'étaient pas. Donner des valeurs monétaires à des choses qui n'en avaient pas, c'est rompre le lien social. Il faut de la résistance, il y a peut-être des choses qu'on n'a pas besoin de mesurer.

Le débat doit peut-être recentré sur les indicateurs dont on a vraiment besoin. Un indicateur n'est pas mauvais en soi, c'est comme un centimètre, cela permet de mesurer quelque chose.

**Conclusion :**

La durabilité des emplois culturels repose sur une approche systémique intégrant les dimensions sociale, économique et environnementale. Les défis sont nombreux : précarité des artistes, reconnaissance des métiers techniques, nécessité d'une formation continue et structuration du secteur autour de modèles plus solides. La mutualisation d'emplois et de ressources pourrait être une piste, bien que difficile à mettre en œuvre. La valorisation de l'apport sociétal de la culture est également un enjeu central, tout comme l'intégration de critères de durabilité dans les financements. Cependant, ces évolutions nécessitent une meilleure articulation entre artistes, institutions et professionnels de l'accompagnement. Il est essentiel d'anticiper la transmission des savoir-faire et d'adapter les outils de gestion aux réalités du secteur. Enfin, la question du sens reste fondamentale : comment préserver la spécificité du travail artistique sans le soumettre à une logique purement marchande ? L'enjeu est d'inventer des modèles qui garantissent la pérennité et la diversité de la création culturelle.