

## Explorer les chemins de la redirection socio-écologique et repenser nos modèles



Guide à destination des directeurs  
et directrices de structures culturelles



# som maire

Introduction \_\_\_\_\_ 4

Méthodologie \_\_\_\_\_ 5

État des lieux et observation \_\_\_\_\_ 6

Méthodes et outils \_\_\_\_\_ 12

Ressources \_\_\_\_\_ 21

Idéation \_\_\_\_\_ 36

**Directrice de publication** : Maryline Lair, directrice du Collectif des festivals.

**Rédaction** : Anne Burlot-Thomas, David Irle, Maryline Lair, Maxime Molé.

**Mise en page et logo** : Emilie Cherbonnel, responsable de la communication et des ressources au Collectif des festivals.

**Un projet financé par la DREETS Bretagne** dans le cadre de l'appel à projets 2023 *Accompagnement des mutations économiques et développement de l'emploi dans les TPE, les PME en Bretagne.*

**Tous nos remerciements à la DRAC Bretagne** pour son soutien.

**Merci également aux douze directrices et directeurs** ayant participé à notre travail exploratoire.

**Merci aux consultant-es et expert-es** avec qui nous avons travaillé pour ce projet :

- Anne Burlot-Thomas, de Talents Multiples, accompagne les équipes artistiques et culturelles dans le changement, le déploiement de leurs compétences professionnelles et la structuration de leurs projets au service du territoire et de l'intérêt général.
- David Irle, Pamela Devineau et Cyril Delfosse du Bureau des Acclimatations, un collectif qui œuvre à la soutenabilité écologique des activités culturelles, sportives et touristiques.

**Date** : octobre 2024.

# introduction

Malgré la multiplication des initiatives visant à accompagner les transitions sociales et écologiques dans le secteur culturel, il demeure un manque de repères solides et d'outils concrets pour réinventer des modèles économiques en adéquation avec les limites planétaires. L'enjeu est d'accompagner les structures culturelles à faire vivre leurs projets artistiques et socioculturels dans un monde en mutation, et parfois de jouer également un rôle dans la redéfinition collective des ambitions sociétales de demain.

Le Collectif des festivals accompagne les structures et organisations dans leurs transitions sociales et écologiques depuis bientôt 20 ans. A travers ce nouveau projet *[re]directions*, nous avons souhaité accompagner et outiller les équipes de direction et notamment questionner les défis sociaux et écologiques au regard des contraintes économiques. Avec une première volonté, à l'image de la formule de Patrick Viveret dans son livre *Panser notre maison-planète* : « la première des choses à faire, c'est de venir réencaster l'économie dans l'écologie. »

Il ne nous faudra pas seulement répondre aux crises, mais aussi anticiper les transformations futures et adapter les pratiques culturelles. Pour cela, la redirection écologique, loin d'être un simple ajustement, peut permettre de créer un cadre fécond de déconstruction et reconstruction des modèles artistiques et culturels pour garantir non seulement la durabilité de nos pratiques, mais aussi leur pertinence dans un contexte de doutes et d'incertitudes.

Plus spécifiquement, la redirection écologique, notamment dans le secteur culturel, invite fortement à ne pas se limiter à la réduction des impacts environnementaux. Elle doit aussi être une opportunité de réécrire les récits, repenser nos pratiques et notre rapport au temps, au travail, au vivant et à l'art. Ce modèle permet de déceler et de valoriser des co-bénéfices, où les actions environnementales profitent également au bien-être social, économique et culturel. C'est ce que nous avons expérimenté dans le cadre de ce projet d'accompagnement de directrices et directeurs du champ des musiques actuelles, entre janvier et juin 2024.

# méthodologie

Le projet *[re]directions* a été conçu comme une recherche-action participative et une expérimentation avec des directrices et directeurs du champ des musiques actuelles pour explorer les chemins de la redirection socio-écologique. Entre janvier et juin 2024, s'est réuni un groupe de douze personnes qui occupent une fonction de direction de festivals ou de lieux de musiques actuelles en Bretagne.

*[re]directions* au pluriel, car ce sont de multiples cas de figure possibles d'une structure à l'autre. Ce guide doit vous permettre de réfléchir à la mise en place de votre cadre singulier, qui vous permettra de réunir les conditions favorables à une redirection effective.

## Le concept de redirection

*Concept développé par Alexandre Monnin, Emmanuel Bonnet et Diego Landivar (Héritage et Fermeture, aux éditions Divergences, 2021).*

La redirection est un changement de cap stratégique et réfléchi qui vise à réorienter profondément les activités d'une organisation pour répondre aux défis sociaux, environnementaux et économiques du 21<sup>e</sup> siècle. Pour un-e acteurice culturel-le, ce concept dépasse la simple adaptation aux contraintes législatives ou la réduction des impacts : il s'agit de repenser de manière radicale la finalité et l'impact des activités artistiques et culturelles pour en garantir la pérennité dans un monde en pleine mutation, quitte à renoncer aux activités néfastes. De plus, ce processus requiert une participation collective et une mobilisation des parties prenantes. La redirection tient compte de la spécificité de chaque contexte et de nos "attachements", tout ce à quoi nous tenons, et tout ce à quoi nous sommes "liés".

### Réajuster les priorités et les pratiques

La redirection implique de questionner l'ensemble des processus internes et externes d'une organisation. Cela inclut :

- **Les modes de production et de diffusion** des œuvres artistiques : comment la filière culturelle peut réduire leur empreinte écologique tout en restant fidèle à sa mission créative ?
- **Les infrastructures** : sont-elles adaptées à une utilisation durable des ressources ?
- **Les modèles économiques** : peuvent-ils s'appuyer sur des principes de sobriété et de circularité tout en assurant la viabilité financière à long terme ?

Globalement, quelles stratégies possibles pour faire face à un changement ? Dénî, résistance, adaptation ou transformation ?

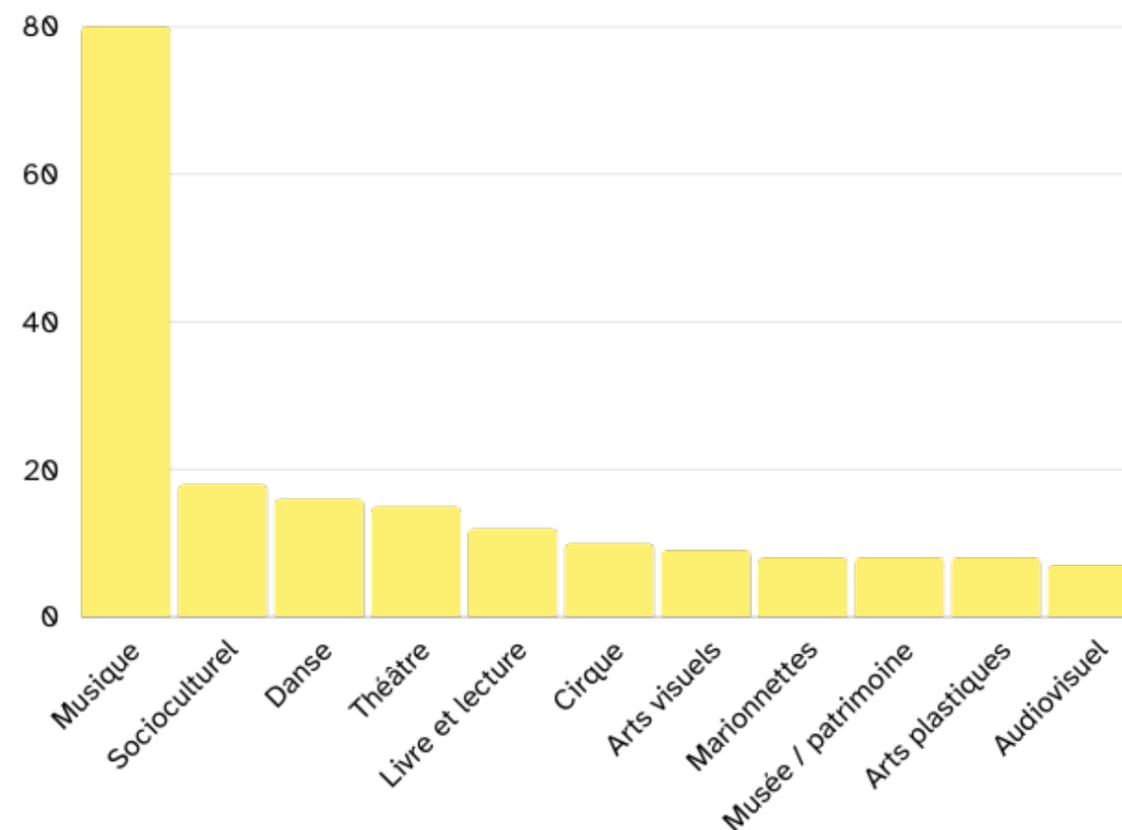
Cette démarche n'est pas seulement une réponse aux défis écologiques. Elle ouvre également la voie à de nouveaux modèles sociaux et économiques, en créant des co-bénéfices : des avantages simultanés pour la communauté, l'économie et l'environnement.

# état des lieux et observation

sur le long chemin  
de la redirection

Deux enquêtes ont été menées : une première par le biais d'entretiens semi-directifs auprès des douze directrices et directeurs du panel *[re]directions* et une seconde via un questionnaire en ligne auquel ont répondu 101 personnes.

Plusieurs champs artistiques et culturels sont représentés parmi les répondant-es à ces deux enquêtes :



#### Les enseignements :

- 22 % des structures culturelles se considèrent comme "très engagées" et 47 % comme "bien engagées".
- Les structures s'engagent d'abord pour être en phase avec leurs valeurs, pour anticiper les évolutions et répondre à une demande des équipes professionnelles.
- 70 % des répondants pensent que la transition sociale et écologique est essentielle pour la pérennité de leur structure.
- Les deux freins majeurs à la transition sociale et écologique sont :
  - le manque de moyens financiers,
  - le manque de compétences en interne des structures.

# Comment les directeurices des structures de musiques actuelles abordent-elles les enjeux liés à la transition sociale et écologique ?

Le travail de projection de la structure et de ses projets se focalisent sur le court terme pour la plupart des personnes, il reste difficile dans un contexte mouvant d'anticiper et préparer la structure à cinq ans ou plus.

## Enjeux à court-terme (1 à 2 ans)

- Former les équipes sur les enjeux des transitions pour les métiers.
- Intégrer des objectifs et des actions liées aux transitions dans tous les postes, en transversalité.
- Mettre en place des plans d'actions.
- Bénéficier d'un accompagnement pour faire évoluer ses pratiques.
- Dégager du temps pour imaginer et expérimenter de nouveaux formats qui soient viables/soutenables écologiquement et économiquement.
- Maintenir un équilibre économique malgré un contexte dégradé.
- Mobiliser les collectivités sur les questions qui les concernent directement.
- Maintenir une vie culturelle, du lien social et la relation aux personnes, liens essentiels à la stabilité de notre société.

*"Notre projet est en pleine santé et en pleine menace en même temps. Il faut prendre la main sur les sujets dont on doit se saisir. Notre projet est en mouvement et doit se renouveler. L'envie d'agir sur cette transition est là, cela fait partie de notre responsabilité d'acteur culturel, de faire bouger les lignes quitte à se planter."*

*"On a aussi besoin de transitions joyeuses, d'une hausse du goût de la vie dans nos lieux qui sont aussi des espaces de récréation et de sociabilité."*

## Enjeux à moyen-terme (3 à 5 ans)

- Financer les démarches de transition écologique qui sont plus coûteuses à mettre en place que les modes de production actuels.
- Stabiliser les modèles économiques des festivals et des salles, qui ont depuis plusieurs années des difficultés à équilibrer leurs budgets du fait d'une augmentation des coûts et d'une stagnation voire baisse de leurs ressources.
- Avoir une vision stratégique et intégrée des défis à venir, donner du sens au projet.
- Travailler sur l'amélioration des conditions de travail et la revalorisation des salaires des permanent-es et des intermittent-es.
- Expérimenter de nouvelles productions et tournées de spectacles.

*"Si on veut réduire notre impact carbone de 50 % d'ici 6 ans, on devra évoluer."*

## Enjeux à long terme (5 à 10 ans)

- Réduire les émissions de gaz à effets de serre d'au moins 40 % d'ici 2030 et travailler à une neutralité carbone pour 2050.
- Répondre aux défis liés à l'urgence climatique et à la préservation des ressources et de la biodiversité.
- Accompagner ces changements : pour les équipes, pour les publics.
- Faire partie du changement : contribuer aux transformations sociétales.

*"Répondre à tous les défis liés à l'urgence climatique pourrait nous obliger à changer dans des proportions considérables au regard du contexte national et international. Même si nous sommes convaincus que ce que nous proposons a de l'intérêt, nous sommes confrontés à de plus en plus d'adversité à faire vivre un projet artistique autour de l'émergence avec une ouverture tous azimuts dans un monde où les extrêmes montent. Nous sommes face à des questions existentielles avec beaucoup de choses qui viennent atteindre nos modèles."*

## Quels sont les freins à la mise en place de la transition sociale et écologique ?

**Pour agir, les directeurices expriment manquer de temps, de connaissances en internes et de moyens. C'est le résultat de deux grandes contraintes :**

- Le temps nécessaire pour bien travailler : le temps long est souvent rattrapé par l'urgence à agir et les multiples projets en cours.

*"On a envie d'évoluer mais on n'a pas envie d'y passer trop de temps."*

- La pratique du changement : bien que le changement ne soit pas évoqué comme un problème de prime abord, cela devient sensible quand on commence à "entrer sur les pratiques individuelles des personnes, et à questionner les façons de faire pour les faire évoluer".

*"Il y a aussi un enjeu de culture commune avant même d'être un enjeu de stratégie et de méthode. Pour des personnes qui ont vécu au sommet de l'opulence, c'est un peu la fin de la fête. Il y a un vrai chemin d'acceptation de la sobriété pour une génération qui a connu à la fois les bénéfices de nombreuses conquêtes sociales et vit désormais avec l'hypothèse de risques existentiels sans précédent. (...) On pensait que le développement pouvait être durable, on s'est berné tout seul. C'est un défi intellectuellement et quelque chose d'assez compliqué à gérer pour nos cerveaux humains."*

**A ces contraintes, nous pouvons ajouter de la complexité et diverses tensions :**

- Maintenir une mission au service de l'intérêt général avec des prix acceptables.
- Continuer à soutenir l'émergence et la prise de risque artistique dans un contexte de diffusion altéré consécutif à la crise COVID et à la réduction des marges artistiques.
- Expérimenter de nouveaux modèles économiques comme la décroissance sans se mettre en danger. Comment décroître une partie des activités pour en déployer de nouvelles et/ou en maintenir d'autres ?
- Travailler sur les tournées de demain avec l'ensemble de l'écosystème professionnel quand cela semble « un travail colossal ».
- Agir sur les attentes et les comportements paradoxaux des publics : avoir des engagements écologiques et des têtes d'affiches.
- Trouver des prestataires et des filières responsables localement.

**Différentes peurs se sont régulièrement exprimées durant nos travaux :**

- Ne plus pouvoir proposer un temps de rassemblement avec une forte densité de personnes.
- L'apparition d'oppositions entre les acteurices culturel·les, entre les "petits" et les "gros".
- Perdre en compétences dans un monde en évolution.
- Se faire oublier si on était moins présent/visible, en passant à un rythme biennal par exemple.
- Impacter négativement l'activité de diffusion.
- S'engager dans une dynamique de décroissance.
- Devoir renoncer aux artistes "one shot", aux têtes d'affiches qui coûtent cher, à certains partenaires privés, à croître et à grandir...

*"Je ne suis pas encore prêt à faire des choix draconiens qui touchent au projet, à la programmation, je ne me sens pas prêt à dénaturer le projet artistique."*

## Qu'est-ce qui pourrait aider et soutenir une démarche engagée de redirection ?

**Les besoins et leviers exprimés par les équipes de direction peuvent se catégoriser de la façon suivante :**

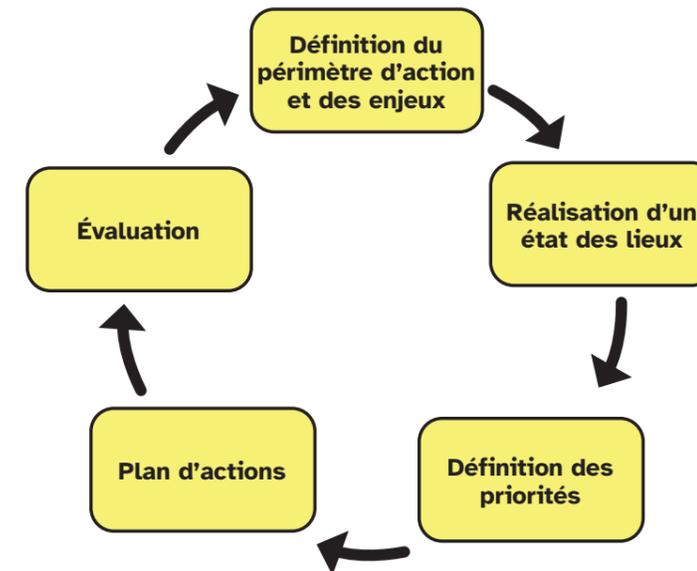
- Sensibiliser les équipes, bénévoles et salarié·es.
- Former les équipes permanentes et intermittentes en priorité : sur les pratiques de travail responsables (62 %), sur des techniques spécifiques (61 %) ou en conduite de projets à dimension écologique et sociale (50 %).
- Trouver un rythme plus équilibré entre travail sur des sujets nouveaux à développer et périodes de suractivité : identifier des périodes favorables et banalisées pour travailler ensemble à ces changements.
- Avoir plus de cohérence "entre nos stratégies de transition et les attentes exprimées par les partenaires publics, pour que les acteurices culturel·les s'impliquent davantage" (note : lors des entretiens menés en janvier-février 2024, les directeurices ont regretté que le gouvernement fasse des concessions sur la transition écologique après les manifestations et mouvements des agriculteurices en 2024. Iels l'ont perçu comme un renoncement et une dissonance par rapport à leurs propres engagements).
- Imaginer des transversalités entre les services des collectivités et institutions partenaires : par exemple avec les services déchets, mobilité... Pour mieux accompagner les changements de pratiques professionnelles.

# méthodes et outils

pour une  
redirection efficace

Pour rendre possible des changements structurels, nous avons construit avec les équipes de direction une méthode à déployer dans le temps en différentes étapes clés, et permettre ainsi une structuration et un pilotage efficace de la redirection. Pour favoriser l'implication de toutes et tous, nous avons privilégié les ateliers, cas pratiques et décryptage de concepts à investir.

L'initiative d'une démarche de redirection de son projet doit être portée par la direction et partagée par l'ensemble des actrices de la structure. La direction doit être le moteur afin de légitimer la dynamique qui va se créer à l'intérieur de l'organisation.



## > Mener un diagnostic initial et une analyse de ces besoins

Votre redirection doit s'appuyer sur une compréhension approfondie de votre situation actuelle. Un diagnostic initial solide est essentiel pour dresser un état des lieux précis des pratiques, des ressources et des besoins de votre structure. Cela permettra d'identifier les leviers d'action prioritaires et d'adapter la transition sociale et écologique à vos spécificités.

### Objectifs :

- Comprendre votre situation de départ.
- Identifier les leviers d'action et les priorités.
- Identifier les opportunités mais également les risques à ne pas agir et s'engager.
- Évaluer les risques et les opportunités pour orienter sa stratégie.
- Analyser les attachements à dénouer.

### Pourquoi c'est important ?

- Permet d'avoir une vision claire et partagée de la situation actuelle.
- Aide à prioriser les actions en fonction des besoins réels et des moyens.
- Facilite l'engagement de vos parties prenantes grâce à une compréhension commune des enjeux.
- Rend visible ce qui nous attache et retient aux anciens modes de faire.

Parmi les structures culturelles interrogées via le questionnaire en ligne, 43 % déclarent avoir déjà fait un diagnostic pour évaluer leurs pratiques actuelles et leur impact environnemental, social et économique.

## Des outils à partager...

**La prospective** est une démarche qui consiste à anticiper des possibles changements pour mieux préparer les structures culturelles aux défis de demain. Qu'est ce qui va venir impacter mon projet et mon activité ? Comment s'assurer que ce contexte ne rende pas impossible la conduite de nos activités ? Elle ne consiste pas à prévoir l'avenir mais à élaborer des scénarios possibles et/ou impossibles dans leurs perceptions du moment sur la base de l'analyse des données disponibles et des tendances émergentes. La prospective permet ainsi d'orienter sa stratégie sur le long terme.

### Préconisations :

Organiser des ateliers de prospective et scénarios avec vos parties prenantes pour imaginer collectivement votre structure à horizon +10 ans.

### Ressources :

- Prospective.be : un jeu de cartes pour s'initier à la prospective. <https://www.prospective.be>.
- Pour orienter la transition écologique, le CNMlab a traduit les [4 scénarios Transition\(s\) 2050 de l'Ademe pour l'écosystème musical](#).

**La carte mentale** de toutes ses parties prenantes pour élargir sa vision du projet culturel et mieux appréhender le processus de redirection. La carte mentale permet d'avoir une vue d'ensemble, de synthétiser et organiser la pensée et les idées.

**Le principe de plafond-plancher en lien avec les limites planétaires et la théorie du Donut** : il s'agit de se fixer des limites écologiques (plafonds) tout en assurant des conditions sociales minimales décentes (planchers). Cela permet de garantir à la fois des exigences de soutenabilité mais aussi de justice sociale.

**Le principe de sous-optimalité**, popularisé par Olivier Hamant, soutient qu'un système légèrement en deçà de son rendement maximal est plus robuste et résilient. Contrairement aux systèmes optimisés à l'extrême, qui deviennent fragiles face aux imprévus, la sous-optimalité permet de créer des marges de manœuvre et d'adaptation en cas de crise ou de changements imprévus. Dans la même idée, le principe de robustesse fait référence à la capacité d'un système à absorber les chocs et à résister aux imprévus et aux perturbations sans perdre sa fonction essentielle. Car la recherche de la performance et d'optimisation maximale fragilise les structures face à un niveau d'incertitude de plus en plus fort, à l'instabilité et aux aléas.

### La méthode Bilan Carbone®

*"Ce n'est pas l'alpha et l'oméga, c'est un point de départ."*

*"L'enjeu est de bien mesurer pour connaître nos marges."*

*"Notre deuxième Bilan Carbone est en cours. Nous avons complètement mouliné la méthode, avec la création d'un nouveau système de retombées en temps réel, on a vraiment amélioré le système. (...) Si les actions sont bien réfléchies, tu progresses. (...) Et nous essayons de travailler sur ce qui pourra être mesurable : travaux d'isolation et d'étanchéité, économies d'énergie, relamping LED ; traitement des déchets et changement de prestataire catering."*

## Définir des objectifs et des priorités

Votre redirection sera véritablement réussie si elle reflète l'identité de votre structure et si elle est portée par l'ensemble de vos équipes. Il est donc crucial que chacun ait une vision claire des objectifs à atteindre et des priorités à respecter, afin que cette transformation soit partagée, appropriée et incarnée par toutes.

Une approche systémique de la redirection vous conduira à interroger :

- les lieux où vous êtes implantés,
- les équipements que vous utilisez,
- les achats, approvisionnements et modes de consommation,
- les déplacements des équipes, des artistes et des publics,
- l'accueil des équipes, artistes et publics,
- la lutte contre les inégalités,
- l'utilité sociale de votre projet, la participation à la cohésion sociale,
- ...

### Objectifs :

- Définir des objectifs spécifiques, mesurables, atteignables et réalistes.
- Aligner les objectifs de la transition avec la mission et les valeurs de la structure.
- Prioriser les actions en fonction de leur impact et de leur faisabilité.

### Pourquoi c'est important ?

- Permet de créer un cadre clair et structuré pour l'action.
- Facilite le suivi des progrès et l'ajustement des stratégies.
- Renforce l'engagement des équipes autour d'objectifs communs ciblés.

## Des outils à partager...

**La planification** est une méthode qui organise les actions à venir pour atteindre les objectifs définis dans le cadre d'une redirection. Cela passe par un calendrier, des échéances à se fixer, la mise en place de référent-es... C'est un atout pour faciliter la mise en œuvre des actions mais aussi pour faciliter les ajustements toujours nécessaires.

*"Il y a une vraie nécessité d'impliquer les personnes en amont, d'expliquer pourquoi et comment on en arrive là, sensibiliser et former y compris jusqu'aux agents de sécurité des entreprises prestataires et de les impliquer et de les accompagner dans ces questions de prévention des violences."*

**La coopération et les méthodes d'intelligence collective** permettent à plusieurs individus ou groupes de résoudre des problèmes complexes de manière innovante. Attention, le temps nécessaire à la coopération est souvent sous-évalué !

**La grille d'analyse de l'EFC (Économie de la fonctionnalité et de la coopération)** permet d'identifier les leviers, les verrous et les freins.

- Gouvernance : implication des parties prenantes et gestion des risques.
- Économie : équilibre financier et arbitrages.
- Social : bien-être des équipes et allègement du temps de travail.
- Éthique : alignement avec les valeurs écologiques et territoriales.
- Écologie : réduction de l'utilisation des ressources.
- Culture : recentrage du projet culturel et mixité du public.

A lire : l'étude [Développer la coopération comme levier de transformation dans le secteur culturel, et au-delà](#) réalisée par l'Institut européen de l'économie de la fonctionnalité et de la coopération IEEFC et ARVIVA - Arts vivants, Arts durables.

*“J'aime assez l'idée que la démarche de transition soit transversale, pouvoir aussi se connecter avec le secteur scientifique ou l'économie sociale et solidaire ou l'économie tout court, je trouve cela hyper riche : apprendre et faire différemment.”*

**La fresque des nouveaux récits** est un outil collaboratif qui peut aider à imaginer les structures culturelles en moteur du changement, en tenant compte des enjeux écologiques, sociaux et économiques.

## Développer les compétences des équipes et les accompagner

Votre redirection sera possible en renforçant les connaissances et les compétences des équipes, qu'elles soient salariées ou bénévoles, afin qu'elles disposent des moyens nécessaires pour piloter et mettre en œuvre les actions prévues.

L'accompagnement au changement est également à anticiper, pour prévenir des formes d'éco-anxiété ou de nouveaux risques psycho-sociaux liés notamment à la dissonance cognitive entre les positionnements personnels et professionnels, ou à de nouvelles conflictualités au sein des équipes quand se confrontent des systèmes de valeurs parfois très opposés.

### Objectifs :

- Développer les connaissances des équipes.
- Améliorer les compétences individuelles et collectives.
- Mettre en place les conditions favorables à la formation régulière.

### Pourquoi c'est important ?

- Permet de créer une culture commune sur laquelle s'appuyer pour construire ensemble.
- Augmente l'autonomie des équipes dans la mise en œuvre des actions.
- Facilite l'adaptation aux changements.

## Des outils à partager...

**Le design de l'Anthropocène** permet de refondre la manière dont nous créons, produisons et utilisons nos objets et nos systèmes, dans une démarche où l'écologie devient le cadre de référence, et non une contrainte à contourner. Un des objectifs est de penser son projet pour qu'il contribue à restaurer les écosystèmes dégradés. Vous pouvez par exemple développer des collaborations entre designers, ingénieur-es, scientifiques et artistes pour créer des solutions interdisciplinaires adaptées aux limites planétaires.

**Les sciences comportementales** offrent un cadre intéressant pour réussir la transition dans le secteur culturel, en intégrant à la fois la compréhension des biais cognitifs et la création de nudges (des outils conçus pour influencer nos comportements au quotidien vers des pratiques plus durables). Vous pouvez ainsi vous former à repérer nos biais cognitifs et nos automatismes pour déconstruire les fameuses résistances au changement. Travailler avec les sciences comportementales permet de réduire la distance entre les intentions et les comportements réels.

**Exemple** : Le festival Terres du Son près de Tours, en collaboration avec le cabinet NFETUDES, a récemment publié une étude intitulée *Mobiliser les sciences comportementales pour faire évoluer les perceptions et comportements des festivaliers*.

## Piloter et mettre en œuvre votre plan d'actions

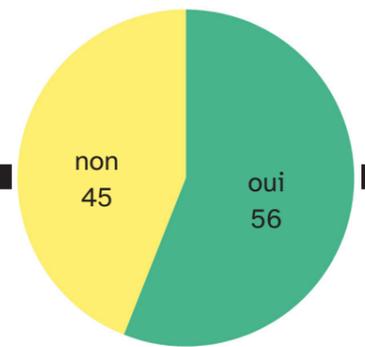
Pour mettre toutes les chances de votre côté, nous recommandons de :

- mettre en place un groupe de travail Transitions,
- sensibiliser et former l'ensemble des équipes,
- définir un ou des référent-es,
- partager avec les équipes un plan d'actions pluri-annuel (3 ans par exemple),
- définir des indicateurs pour mesurer l'impact des actions mises en œuvre,
- réaliser des bilans périodiques afin d'évaluer et ajuster votre stratégie si nécessaire.

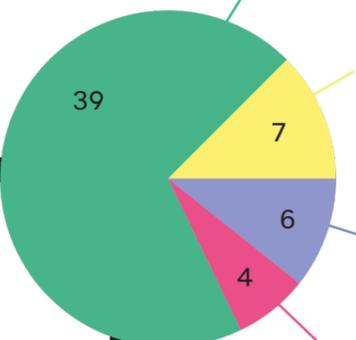
*“Nous avons une personne dédiée au CA, qui permet que le sujet soit systématiquement mis à l'ordre du jour. Elle suit les initiatives, est force de propositions et vérifie que les actions soient mises en œuvre.”*

La personne pilote ou référente, comme vous choisirez de le nommer, permet un suivi régulier et l'animation de la démarche.

Est-ce qu'une personne est identifiée dans l'équipe pour être référent.e ou coordonner la démarche de transition écologique et sociale ?



Si oui :



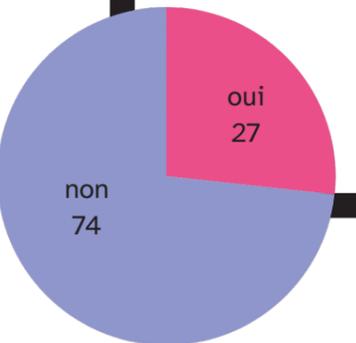
Cette personne était déjà dans l'équipe mais est montée en compétence

Cette personne a été recrutée spécifiquement pour exercer ces compétences

Autre

Cette personne, en tant que bénévole, a cette délégation (pour le cas d'une équipe 100 % bénévole)

Suivez-vous des indicateurs de succès pour évaluer l'intégration de la transition écologique et sociale dans votre organisation ?



#### Les difficultés que vous pourrez rencontrer :

- Le manque d'appropriation des outils par les équipes : "ce sont des référentiels produits pour des entreprises très professionnelles, c'est de la planification, et cela ne fait pas partie de l'imaginaire de notre secteur, qui n'est pas toujours dans des logiques d'efficacité".
- La mise en place d'actions réellement pertinentes pour votre structure : "nous expérimentons de nouvelles actions chaque année. Ce qui est valable sur un festival ne peut pas être traduit de la même manière sur une saison. Il faut trois ans pour maîtriser une action avec un processus d'approfondissement."

#### Objectifs :

- Assurer le déploiement efficace des actions définies dans votre feuille de route.
- Ajuster votre stratégie en fonction des observations réalisées.

#### Pourquoi c'est important ?

- Encourage la collaboration et la coopération entre les équipes.
- Facilite l'identification rapide des problèmes et la mise en place de solutions correctives.

## Des outils à partager...

La comptabilité C.A.R.E. (Comprehensive Accounting in Respect of Ecology), pour faire le lien entre votre budget, votre comptabilité et votre transition sociale et écologique. Les données environnementales et sociales sont fusionnées avec les données financières, évitant de séparer les bilans financiers des bilans socio-écologiques. L'objectif à travers ces outils de comptabilité carbone ou comptabilité environnementale est de garantir que l'activité économique d'une organisation n'épuise pas les ressources naturelles et humaines, mais les préserve ou les restaure. Il s'agit donc d'intégrer les externalités environnementales et sociales dans les bilans financiers pour un suivi transparent des impacts. Plusieurs outils sont actuellement expérimentés.

- <https://www.cerces.org/care>
- <https://carbones-factures.org>

## Mobiliser des ressources adaptées

Intégrer une approche globale de la transition dans son projet, c'est mieux identifier ce qu'il faut mobiliser en ressources humaines, financières et logistique. La transition mobilise des ressources nouvelles et réinterroge voire bouscule également votre organisation actuelle. Dans l'identification des ressources à déployer, vous pourrez intégrer :

- L'impact des stratégies de transition sociale et écologique sur l'amélioration des conditions de travail.
- La mise en place possible de mécanismes de solidarité, comme la mutualisation des fonds ou le partage de compétences au sein des réseaux professionnels...
- Les co-bénéfices générés par une action engagée, comme son impact social ou environnemental, sont souvent sous-estimés. Ce sont les avantages supplémentaires générés par une action, au-delà de son objectif principal. On peut aussi parler d'externalités positives ou d'utilité sociale du secteur culturel.

> Voir le rapport [Quelle est l'utilité sociale des festivals ?](#) sur le site du Collectif [lecollectifdesfestivals.org](http://lecollectifdesfestivals.org).

"Engager notre organisation dans une démarche de transitions, c'est aussi se sentir responsable et c'est aussi valorisant de penser son métier de cette façon-là. La valeur et l'estime de soi au travail sont très importantes."

"Sortir de l'entre-soi, travailler avec des associations environnementales est aussi une vraie opportunité."

"Cela permet aussi d'affirmer une identité. Avec le recul, c'est ce qui favorise l'adhésion des parties prenantes et leurs engagements y compris bénévoles, au regard de l'utilité sociale du projet qui est primordiale."

## Des outils à partager...

La **CRESS** (Chambre régionale de l'économie sociale et solidaire) Bretagne anime un groupe de travail sur les liens entre transition écologique et conditions de travail.

[ess-bretagne.org/synthese-de-la-journee-ecologie-et-travail-dans-leconomie-sociale-et-solidaire](https://ess-bretagne.org/synthese-de-la-journee-ecologie-et-travail-dans-leconomie-sociale-et-solidaire)

Le **SMA (Syndicat des musiques actuelles)** anime un groupe de travail Pacte EMMA – Pour une Action Collective dans le Travail et l'Emploi : Ensemble, repensons les Métiers des Musiques Actuelles.

## Communiquer et donner de la valeur à vos engagements

La valorisation est une démarche destinée à mettre en lumière. Valoriser, c'est donner de la valeur à ce que vous faites. Cela permet de donner de la visibilité à vos engagements, vos actions et de les rendre visible par le plus grand nombre. Communiquer sur ses engagements dans la transition est essentiel pour impliquer l'ensemble de vos parties prenantes.

### Pourquoi c'est important ?

- Permet la transparence et la diffusion d'informations.
- Permet une meilleure implication des équipes : il s'agit de faire et faire savoir.
- Sensibilise également vos publics.

*“Quand on a refusé les bouteilles en plastiques sur les montages/démontages, notre directeur technique ne l'a pas bien vécu, il faut de la pédagogie et des mesures compensatoires pour accompagner le changement. Cela s'est fait progressivement, on a fourni des gourdes, mis en place des points d'eau réguliers sur le site. Aujourd'hui, il n'y a plus besoin d'en parler. C'est essentiel de bien connaître les préoccupations des équipes, de connaître la production et l'exploitation du festival, garder un fort contact avec le terrain. On trouve des solutions étape par étape, on s'écoute les uns les autres avec une incitation progressive pour tenter de faire les choses le mieux possible.”*

## Des outils à partager...

**Transparence et plaidoyer** pour valoriser l'expérience acquise et influencer les politiques publiques et les organisations.

# ressources

pour l'action

## Concevoir son plan d'action redirection

### ➤ Pourquoi utiliser un plan d'actions de redirection sociale et écologique ?

Un plan d'actions de redirection vient transformer les objectifs et engagements en actions concrètes. C'est un outil pour définir une trajectoire claire et organiser le changement de manière progressive et ambitieuse à la fois. Le plan d'actions pluriannuel garantit que chaque étape soit évaluée (via des indicateurs fixés) et ajustée en fonction des résultats obtenus, des nouveaux défis rencontrés, ou des opportunités de financement. Il permet également de fédérer et mobiliser les équipes autour d'objectifs communs, en renforçant l'adhésion à la démarche grâce à la transparence et à des résultats mesurables et partagés.

Un plan d'actions de redirection se construit avec des objectifs à court, moyen et long terme, mesurables et réalistes, mais il n'est pas figé. Il doit être revu et ajusté selon l'évolution des enjeux, les nouvelles réglementations, et les retours des équipes.

Voici plusieurs thématiques que vous pouvez travailler pour votre plan d'actions de redirection :

- accessibilité de toutes et tous,
- action et médiation culturelles,
- adaptation aux changements climatiques,
- ancrage territorial,
- approvisionnements alimentaires et en boissons,
- baisse des consommations énergétiques,
- communication responsable,
- démarche zéro déchet et économie circulaire,
- vers des mobilités décarbonées pour les publics, les artistes et les équipes,
- égalité et inclusion,
- prévention et réduction des risques,
- préservation de la biodiversité et renaturation,
- gouvernance, implication des équipes et formations,
- sensibilisation des publics et des partenaires.

## A quoi peut ressembler votre plan d'actions ?

Nous vous proposons de télécharger un outil libre qui peut servir de base de travail. Vous y trouverez :

- un premier onglet avec un tableur "Plan d'actions" : catégorie de l'action, détail de l'action, pilote de l'action, personnes concernées, niveau de difficulté de mise en œuvre, calendrier, état d'avancement de l'action...
- un second onglet avec des graphiques générés automatiquement pour suivre l'état d'avancement des actions par catégories, le budget par action, le niveau de satisfaction...

Lien de téléchargement du plan d'action (avec exemples) :

[lecollectifdesfestivals.org/collectif/download/PADD\\_Redirections.xlsx](https://lecollectifdesfestivals.org/collectif/download/PADD_Redirections.xlsx)



Thématique	Action envisagée	Enjeu	Pilote	Indicateur de suivi / évaluation	Statut	Budget additionnel	2024		2025		2026		2027		Éval de l'action
							Objectif	Résultat	Objectif	Résultat	Objectif	Résultat	Objectif	Résultat	
<b>Lutte contre le sexisme</b>	Mise en place d'un dispositif de prévention des VSS	Egalité, non-discrimination, un accueil de qualité pour toutes et tous	Référent-e VSS	Existence et partage du dispositif	En cours	Quelques réunions	Travail sur le dispositif, concertation	Réalisé	Présentation et mise en place du dispositif						A améliorer
<b>Déplacements</b>	Mise en place une plateforme unique pour le covoiturage et dédiée aux événements	- Réduction CO2, pollution de l'air - Sécurité et prévention - Accessibilité - Convivialité	Référent-e transitions	Lien plateforme, nombre d'utilisateurs, CO2 évité	Reportée	Pas budgété	Intégration de la plateforme	Non réalisé	Intégration de la plateforme		Nombre d'utilisatrices en hausse		CO2 évité significatif		A revoir
<b>Restauration</b>	Au minimum 50 % des achats certifiés bio	Biodiversité, santé, qualité de l'eau	Responsable alimentation	Factures (% en € ou en kg)	En cours	NC	30 % min.	22 %	40 % min.	40 %	50 % min.	55 %	À consolider !		Très satisfaisant
<b>Restauration</b>	Au moins 50 % de propositions alimentaires végétariennes	Empreinte carbone, préserver la ressource en eau, diversité et qualité nutritionnelle	Responsable alimentation	Menu	En cours	NC	40 % min.	35 %	50 % min.	60 %					Satisfaisant
<b>Restauration</b>	100% des approvisionnements alimentaires de saison	Biodiversité, santé, qualité de l'eau, ESS, économie locale, transports...	Responsable alimentation	Factures (% en € ou en kg) et menus	En cours	NC	90 % min.	94 %	100 % min.		100 % min.				Très satisfaisant
<b>Déchets</b>	Mise en place des gourdes pour les artistes et supprimer tous les plastiques jetables en loge	Réduire le volume de déchets plastique	Référent-e transitions	Kg déchets évités	Effectuée	Investissement gourdes et pichets	Location gourdes et achats de pichets	Mis en place à 90 %. 3kg de déchets plastiques évités.	Mutualisation du matériel avec d'autres structures						A améliorer
<b>Énergie</b>	Réduction de la consommation énergétique	Empreinte carbone, économie financière, meilleure efficacité	Directeur-e technique	Relevés de compteur	Effectuée	Formations, appareil de suivi des conso...	Formation des équipes	Une partie de l'équipe formée.	Objectif de réduction quantifié						A améliorer
<b>Sensibilisation</b>	Communication sur nos choix de fournisseurs et explicitation de nos choix	Sensibiliser aux enjeux sociaux et écologiques, permettre aux publics de contribuer	Référent-e transitions	Degré de connaissance de notre démarche par les publics via sondage ou enquête	En cours	Affiches, posts...									A améliorer

Quelques exemples d'actions présentées dans le cadre d'un plan d'actions

## Mettre en place une démarche d'achats responsables

### Pourquoi mettre en œuvre une démarche d'achats responsables ?

D'après les études menées par le Collectif des festivals, 80 % des dépenses des festivals sont des achats, de biens ou de services. On estime que la part des achats dans le chiffre d'affaires des entreprises françaises peut varier de 20 à 85 %, la moyenne nationale étant supérieure à 50 %. La fonction "achat" est un levier essentiel pour engager une démarche de redirection.

#### Quelques rappels sur la fonction achat

- C'est une activité à court terme qui permet de s'approvisionner :
  - passer des commandes,
  - ordonnancer les factures,
  - gérer les stocks...
- Mais aussi de moyen terme :
  - consulter les fournisseurs et négocier,
  - régler les litiges,
  - identifier les besoins...
- Et de plus en plus, c'est une fonction de long terme, c'est-à-dire stratégique :
  - élaborer une politique d'achats responsables,
  - fixer des objectifs,
  - connaître les besoins passés, actuels et futurs,
  - bâtir des budgets,
  - connaître ses fournisseurs,
  - et faire de la veille sur les produits et innovations...

#### Éléments de définition

Les achats responsables sont des achats dont les impacts environnementaux, sociaux et économiques sont les plus positifs possibles, et sur toute la durée de leur cycle de vie...

des achats durables  
+  
des achats solidaires  
=  
des achats responsables

#### Acheter responsable c'est aussi améliorer :

- Ses relations avec les fournisseurs :
  - Dans quel délai payons-nous nos fournisseurs ?
  - Avons-nous des fournisseurs dépendants de notre événement/notre structure ?
- La transparence de son fonctionnement et de sa politique d'achats : est-ce que j'ai une procédure pour savoir dans quel cadre j'accepte ou non des cadeaux de mes fournisseurs ? ...
- Le suivi de l'ensemble de la chaîne de production des achats<sup>1</sup> : de plus en plus, les entreprises sont responsables sur l'ensemble de la chaîne logistique. Vous pouvez demander des comptes à vos fournisseurs (par exemple le Kbis et l'attestation URSSAF pour les gros fournisseurs, au-dessus de 5 000 € d'achats).

<sup>1</sup> Mars 2017, Loi sur le devoir de vigilance

#### Les structures culturelles peuvent être attentives à :

- améliorer leurs achats sur la restauration et le bar,
- favoriser les achats locaux,
- maîtriser financièrement les achats,
- établir une vraie charte « achats responsables »,
- structurer la fonction « achat » dans leur organisation,
- savoir à quel moment mieux acheter,
- mutualiser les achats.

#### Les difficultés rencontrées par les structures culturelles :

- La trésorerie et les capacités de stockage manquent souvent pour pouvoir anticiper ses besoins et ses achats.
- Souvent il y a plusieurs responsables achats (un par pôle), alors qu'une fonction centrale est nécessaire pour développer une démarche d'achats responsables.
- Il est conseillé d'identifier un-e responsable des achats, qui mutualise les besoins des responsables des différents pôles d'activités.

### Les achats responsables : une démarche en plusieurs étapes

#### Étape 1 : connaître et identifier ses besoins

##### Faire un état des lieux

En vous posant quelques questions sur la typologie de vos achats, comme par exemple :

- A quelle nature de besoins doit-on répondre ?
- Quels sont les produits les plus importants en termes d'achats ?
- Quels sont les fournisseurs les plus importants ?
- Quels sont les volumes d'achat à traiter ?
- Que peut-on programmer ou planifier ?
- Quels seront nos besoins demain, dans 3 ans ?

##### Identifier des familles d'achats et leur périmètre

- Le poste artistique : contrats de cession, contrats d'engagement des artistes et de leurs technicien-nes, frais de transports et d'hébergement/restauration des équipes artistiques...
- Le poste technique, logistique, sécurité : dépenses de location et d'aménagement des sites, dépenses liées aux matériels, aux prestations techniques et aux salaires des technicien-nes, dépenses consacrées aux prestations de sécurité...
- Le poste communication : création et diffusion de supports de communication, site internet...
- Le poste charges annexes : dépenses liées aux bars/buvettes, catering et stands de restauration, fabrication de produits dérivés, billetterie...

**Utiliser la méthode ABC**

Vous pouvez aussi analyser vos achats avec la méthode ABC, il s'agit d'avoir un outil pour identifier ses priorités :

1. Commencez par lister vos achats par familles ou produits, selon ce qui vous paraît le plus pertinent, comme dans le tableau ci-contre.

2. On observe en général qu'une faible proportion des achats représente la plus grosse part du budget.

Dans une politique d'achats responsables progressive, il est alors conseillé de mettre son énergie en priorité sur ces familles d'achats pour avoir un impact important.

	Volume d'achat (tri décroissant)	Volume d'achat cumulé	% par rapport au total des achats
Famille achats 1	50 000 €	50 000 €	43 %
Famille achats 2	30 000 €	80 000 €	70 %
Famille achats 3	17 000 €	97 000 €	84 %
Famille achats 4	10 000 €	107 000 €	93 %
Famille achats 5	5 000 €	112 000 €	97 %
Famille achats 5	3 000 €	115 000 €	100 %

**Étape 2 : formaliser sa démarche d'achats responsables**

Votre charte « achats responsables » permettra de définir :

- vos critères d'achat responsable,
- vos familles d'achats prioritaires et votre calendrier prévisionnel,
- vos objectifs pour chaque famille d'achats,
- vos outils de mise en oeuvre : collecte des données, organisation,
- la contribution à votre démarche globale de transition sociale et écologique.

**Étape 3 : connaître et identifier ses fournisseurs****Avec vos fournisseurs actuels**

- Expliquez à vos fournisseurs les engagements de votre structure : présenter votre charte « achats responsables » c'est aussi l'occasion de dialoguer.
- Demandez également à vos fournisseurs leurs idées pour contribuer à vos engagements.
- Évaluez vos fournisseurs : remettez-leur un questionnaire réalisé en interne, listez-les en fonction de leurs certifications et/ou labels...

**Rechercher de nouveaux partenaires et fournisseurs**

C'est ce que l'on appelle également le « sourcing ». Il s'agit de comparer des fournisseurs sur la qualité, les services, les prix, les délais... Dans une démarche d'achats responsables, il peut être pertinent de rester à l'écoute et en veille :

- Faire le lien entre vos besoins et de nouvelles solutions alternatives ou d'économie circulaire par exemple.
- Identifier des fournisseurs avec des solutions innovantes.
- Identifier des fournisseurs locaux et/ou proches de vous...

**Étape 4 : identifier le coût global d'un achat**

Chaque achat doit être réfléchi de manière durable, c'est-à-dire en intégrant les coûts directs et les coûts induits comme la performance, l'usage...

**Qu'est-ce que le coût global ?**

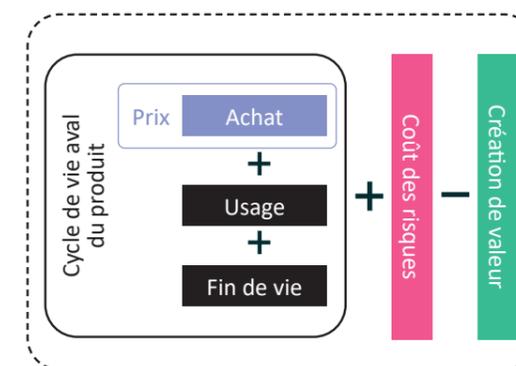
Prix d'achat

+

Coût d'acquisition, de l'acheminement  
Coût de possession, du stock  
Coût d'utilisation  
Coût de maintenance  
Coût de recyclage ou fin de vie

+

On peut également ajouter le coût des risques (déficit d'image, défaillance fournisseur...) et déduire la création de valeur (bénéfice d'image, partenariat...).

**Étape 5 : intégrer le respect de l'environnement**

Votre charte « achats responsables » pourra intégrer les objectifs suivants :

- Identifier un seuil minimum d'approvisionnement en bio, de saison et local.
- Privilégier des produits éco-conçus.
- Choisir du matériel et des services économes en énergie (électricité, carburants...).
- Acheter d'occasion, reconditionné ou mutualiser.
- Allonger la durée de vie des produits.
- Réutiliser et réparer...

**Étape 6 : intégrer la diversité, l'inclusion sociale et le travail adapté**

Votre charte « achats responsables » pourra intégrer les objectifs suivants :

- Travailler avec le secteur adapté, intégrer l'inclusion sociale dans les critères d'achats (insertion des personnes éloignées de l'emploi, des personnes handicapées, des jeunes sans qualification, des seniors, des minorités...)
- Favoriser l'emploi sur le territoire.
- Favoriser la diversité et la parité.
- Intégrer le commerce équitable comme critère de choix pour certains produits...

**Pour aller plus loin**

**OBSAR** : l'Observatoire des achats responsables, think tank de bonnes pratiques sur les achats responsables, publie chaque année un baromètre permettant de mesurer les avancées des démarches achats responsables dans les secteurs public et privé - [obsar.asso.fr](https://obsar.asso.fr)

**Labels environnementaux** : l'ADEME détaille les garanties et les objectifs d'une centaine de labels - [ademe.fr/labels-environnementaux](https://ademe.fr/labels-environnementaux)

**Prestadd** : Label développement durable dédié aux prestataires du spectacle et de l'événement - [prestadd.fr](https://prestadd.fr)

## Communiquer et valoriser son engagement

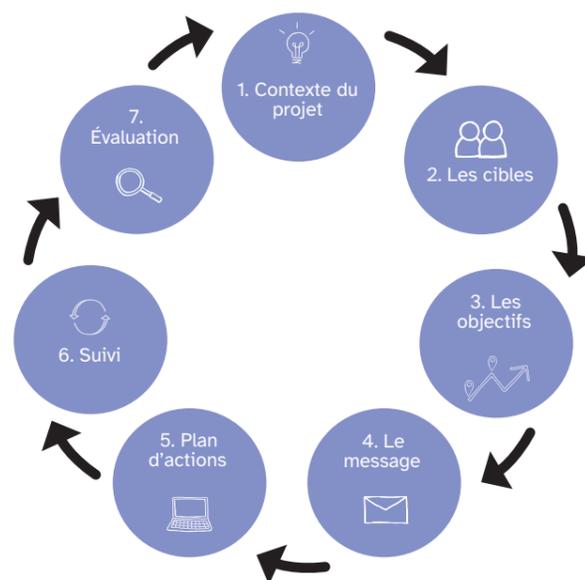
### ➤ Pourquoi communiquer sur son engagement ?

- **L'information et la transparence** : quand on est engagé-e dans une démarche de transition sociale et écologique, il est important d'en rendre compte et d'informer toutes ses parties-prenantes : salarié-es, publics, participant-es, partenaires, prestataires, bénévoles, artistes, etc. Cela passe par la mise en valeur de ses objectifs et non uniquement de ses résultats. Il est important de garder en tête que personne n'est exemplaire à 100 %, une démarche demande des efforts de long terme. Plus les échanges seront nombreux, plus la démarche sera qualitative.
- **La sensibilisation** : les festivals et lieux culturels offrent des moments privilégiés pour sensibiliser les publics, on peut y présenter et expérimenter des alternatives, d'autres façons de consommer, d'être... On peut également sensibiliser les prestataires pour mieux travailler avec eux, pour les embarquer dans la dynamique et faire effet boule de neige.

- **Faire et faire savoir** : c'est dommage de dépenser du temps, de l'énergie, de l'argent pour mettre en place des actions et qu'elles restent invisibles.
- **L'implication** : enjeu de communication interne pour impliquer dans la démarche toutes les parties prenantes, toute l'équipe, y compris les technicien-nes, les bénévoles, etc. Impliquer vos parties prenantes c'est également vous permettre de mieux orienter ou prendre des décisions.
- **La mobilisation** : la participation et la contribution des parties prenantes dans sa démarche et son engagement.
- **Les enjeux financiers** : les partenaires publics sont de plus en plus exigeants sur les engagements des structures qu'ils subventionnent. Même si les dispositifs d'éco-conditionnalité ou éga-conditionnalité des aides sont émergents, vous pouvez dès maintenant afficher vos critères, objectifs et résultats. La transition est également un argument à faire valoir pour la recherche de financements privés.

### ➤ Comment communiquer et valoriser son engagement ?

La stratégie de communication de votre transition doit faire partie d'une démarche globale et vient en plus des autres points forts du festival ! Communiquer sur son engagement est une démarche de progrès. Pour ce faire, vous pouvez suivre les étapes d'un plan de communication et l'adapter à votre engagement.



### Étape 1 : poser le contexte du projet

Je choisis les actions que je souhaite mettre en avant. Il n'est pas possible de communiquer sur tous ses projets et l'ensemble de sa démarche, il faut faire des choix.

#### Les questions à se poser :

- Pourquoi ma structure est-elle engagée dans une démarche de transition ?
- Quelle(s) action(s) je souhaite mettre en avant ?
- A quel moment je souhaite le faire ? De février à mars ? Aujourd'hui ? Demain ?

### Étape 2 : connaître ses cibles

La cible désigne les publics auquel on s'adresse. Il faut savoir les identifier pour réussir à s'adresser correctement à eux. Dans le cas de la communication sur votre engagement sociétal, la cible est large et concerne aussi bien les publics que l'ensemble des parties prenantes de l'événement.

#### Les questions à se poser :

- A quelles cibles / parties prenantes je souhaite faire passer une information/un message ?
- Quelles sont les habitudes de la cible que je souhaite informer ?
- Quels supports utiliser pour que l'information parvienne à elle ?

### Étape 3 : fixer des objectifs de comm clairs et précis

Fixez-vous des objectifs ambitieux et atteignables !

#### Les questions à se poser :

- Quels résultats je souhaite atteindre ?
- Comment faire le bilan de mes objectifs ? Quels outils pour mesurer si l'objectif est atteint ?

### Étape 4 : rédiger son message

Trouver les bons mots, trouver le ton adéquat : nécessaire mais pas toujours simple !

#### Quelques conseils pour rédiger un message concernant son engagement en matière de transition :

- rédiger un message court,
- utiliser des termes simples,
- rester humble,
- être en adéquation avec le ton global de sa communication,
- être honnête : communiquer sur ses difficultés ou ses échecs et en tirer des conclusions,
- être transparent-e,
- inclure toutes les personnes dans son message,
- mettre en avant le fait que ce soit une démarche et que tout n'est pas encore acquis, parler des sujets sur lesquelles vous n'êtes pas expert-e,
- être impactant-e,
- employer un ton factuel,
- engager ses cibles.

L'objectif du message concernant votre engagement est que la cible soit au courant de ce que vous faites et de comment vous le faites. Les côtés négatifs ou un peu plus tumultueux peuvent aussi être intéressants.

#### A contrario, éviter :

- le ton moralisateur,
- les messages culpabilisants,
- les messages infantilisants,
- les messages sur-prometteurs,
- d'être opportuniste : je n'ai rien à dire et à apporter sur ce sujet mais j'en profite car c'est un sujet qui intéresse beaucoup de personne,
- le greenwashing : utiliser l'argument écologique de manière trompeuse pour améliorer son image.

### Étape 5 : poser le contexte du projet

Le plan d'actions est la partie opérationnelle du plan de communication. Ce plan permet de prévoir dans le temps, de manière concrète les actions, les tâches à réaliser pour atteindre ses objectifs.

#### Les questions à se poser :

- Quel est le contenu de l'action de communication ?
- Quels supports je souhaite utiliser (brochure, flyers...) ?
- Quels canaux de communication je souhaite utiliser (les médias, les supports papiers, le site...) ?
- Qui se charge de cette partie de la communication ?

### Étape 6 : faire le suivi de la communication

Veillez à ce que votre communication, vos messages et vos objectifs soient toujours cohérents et d'actualité. Pour cela, il est nécessaire d'échanger avec les différentes personnes de l'équipe en interne.

#### Les questions à se poser :

- Mon contenu est-il toujours d'actualité ?
- Faut-il l'adapter au contexte actuel ?
- Mon message de communication est-il bien compris par les cibles ?

### Étape 7 : évaluer

Cette dernière étape permet d'évaluer si les objectifs ont été atteints. Cette étape est importante car elle permet de se réadapter.

#### Les questions à se poser :

- Ai-je réussi à atteindre ma cible ?
- Est-ce que l'action a été planifiée comme il faut ?
- Mes objectifs sont-ils atteints ?
- Comment pourrais-je m'améliorer ?

#### Pour aller plus loin

**Fiche action rédigée par l'agence Un grain de sel :** *Comment faire pour valoriser mes actions environnementales ?*

**Fiche repère rédigée par le comité 21 et le réseau des acteurs du dd :** *Pourquoi dialoguer avec ses parties prenantes ?*

*Guide de la communication responsable, ADEME, 2020 (payant)*

**Le site communication responsable de l'ADEME :** [communication-responsable.ademe.fr](http://communication-responsable.ademe.fr)

## Choisir ses critères et indicateurs

### Methodologie et engagement

- Y a-t-il au sein de l'équipe une (ou des) personne(s) référente(s) pour piloter la démarche ?
- La structure dispose-t-elle d'un plan d'action pluriannuel pour suivre la démarche et se fixer des objectifs dans une logique d'amélioration continue ?
- Les différents cahiers des charges conçus pour rechercher des prestataires et fournisseurs (achats, cessions, prestations...) comportent-ils des critères d'éco-responsabilité ?
- Les équipes (salariées et bénévoles) ont-elles été formées ou sensibilisées aux enjeux de la transition sociale et écologique ?

### Mobilité

- La structure propose-t-elle une plateforme unique pour le covoiturage, covélo, copiétonnage et dédiée spécifiquement à ses événements ?
- Existe-t-il un plan de communication dédié aux mobilités actives et partagées ?
- La structure propose-t-elle différents services permettant l'usage de mobilités actives et partagées (vestiaire, recharge de téléphone, recharge de vélo et trottinettes...) ?
- Y a-t-il un parking sécurisé pour les vélos (éclairé et surveillé) ?

### Restauration

- Quelle est la part des propositions alimentaires végétariennes sur l'ensemble des points de vente et de service ?
  - > Viser au moins 50 % de la carte
- Quelle est la part des fruits et légumes locaux (< 150 km) ?
  - > Viser au moins 60 % des achats de fruits et légumes (unité : €)
- Quelle est la part des fruits et légumes de saison ?
  - > Viser 100 % en €
- Quelle est la part des fruits et légumes certifiés Agriculture Biologique ?
  - > Viser au moins 50 % des achats (unité : €)
- La structure a-t-elle mis en place un partenariat pour qu'une structure récupère les invendus afin d'éviter le gaspillage alimentaire ?

## ➤ Déchets et circularité

La structure a mis en place le tri des déchets :

- 5 flux (papier/carton, métal, plastique, verre et bois) (obligation de la Loi AGEC)
- Ou mieux 8 flux (papier/carton, métal, plastique, verre, bois, plastiques, biodéchet, non valorisable)
- Y a t-il une alternative à la vaisselle jetable (loi AGEC) ?
- Y a t-il une alternative à la distribution des bouteilles d'eau en plastique jetables aux publics et aux équipes (loi AGEC) ?

## ➤ Prévention et réduction des risques

- L'évènement ou la salle mettent-ils de l'eau à disposition gratuitement et de façon accessible ?  
> Recommandation : 1 point d'eau par tranche de 300 personnes
- L'évènement ou la salle mettent-ils des protections auditives à disposition gratuitement et de façon accessible ?
- L'évènement ou la salle peuvent-ils garantir la limitation du niveau sonore des concerts conformément au Décret Son ?
- Quelle part des boissons proposées sont non alcoolisées ?  
> Viser au moins 50 % de la carte
- L'évènement ou la salle mettent-ils à disposition gratuitement et de façon accessible du matériel de prévention et réduction des risques : santé sexuelle, sécurité routière, consommation de produits psychoactifs... ?

## ➤ Égalité et lutte contre les violences sexistes et sexuelles (VSS)

- La structure a t-elle mis en place un dispositif de prévention des VSS ?
- La structure a t-elle écrit et partagé avec les équipes un protocole de signalement et de réaction aux VSS ?
- La structure a t-elle mis en place une répartition genrée dans les équipes et la programmation ?  
> Sur ce sujet, les outils proposés par HF+ Bretagne et le dispositif Stourm (comme par exemple [le Pacte pour l'égalité de genre dans les musiques actuelles](#)) sont préconisés.

## ➤ Accueil des publics

- Les comptoirs pour les points de vente, de services et d'information sont-ils abaissés à 80 cm maximum ?  
> Pour permettre la communication de face : loi du 11 février 2005 pour l'égalité des droits et des chances, la participation et la citoyenneté des personnes en situation de handicap
- Est-ce que l'ensemble des services, espaces et offres sont accessibles aux personnes en situation de handicap (toilettes dédiées, plateforme PSH, gilets vibrants, boucles à induction magnétique...)?
- Y a t-il un dispositif d'accueil pour les personnes aux besoins spécifiques (stand, numéro de téléphone dédié...)?
- Les informations liées à l'accessibilité de la structure figurent-elles sur l'ensemble des outils de communication (site internet, plan, signalétique, affiche, réseaux sociaux...)?

## ➤ Site et biodiversité

- La vulnérabilité du site (mesures de protection des habitats naturels et espèces menacées...) a t-elle été prise en compte pour le choix du lieu et des dates de l'évènement ?
- Est-ce que le rejet des eaux usées se fait dans une évacuation adaptée (tout à l'égout, fosse septique) ?  
> Vigilance : pas de rejet d'eaux usées directement dans le milieu naturel (Article L216-6 du Code de l'environnement)

Quel type de remise en état du site est prévue :

- Dans son état initial ?
- Amélioré ?

# idées a rtion

Les contes des mille et une...  
redirections

En conclusion du processus formatif du groupe de travail *[re]directions*, nous avons amené les directeurs et directrices à formuler une hypothèse de ralentissement ou de redimensionnement s'appliquant à leur propre structure et à leurs propres activités. Cette stratégie s'inscrivait dans une optique de développement qualitatif de leurs projets, permettant de les rendre plus facilement compatibles avec les limites planétaires. A cette occasion, et malgré une grande maturité du groupe, les refus d'obstacle ont été nombreux. Pourtant, il ne s'agissait que d'un travail d'idéation, sans enjeux opérationnels concrets. Difficile de planifier son redimensionnement ou son ralentissement quand on ne parvient pas à l'imaginer !

La redirection écologique des activités culturelles est aussi, on le sait, une question d'imaginaires et de récits. Les histoires qu'on nous raconte - ou qu'on se raconte à soi-même - structurent nos modes de vie, de faire, de penser, au moins autant que les contraintes institutionnelles ou techniques. Souvent nous les ignorons. Derrière la sensation de déployer librement nos projets dans des cadres institutionnels rigides, se cachent en effet des codes sociaux, des réflexes ; des habitus diraient les sociologues. Ils sont solidement ancrés. Ce sont les attachements les plus difficiles à délier. Pour les démasquer, il faut les raconter. Nous avons ainsi choisi de vous proposer une dizaine de récits traduisant des enjeux de (re) direction centrés sur la question du ralentissement ou du redimensionnement. Ces récits racontent la difficulté à mettre en œuvre ces orientations au sein d'une société de croissance, par-delà les seules problématiques économiques. Ces récits sont librement inspirés par les échanges avec le groupe de formation. Ils ne sont pas des témoignages. Les personnages archétypaux et parfois caricaturaux dont nous racontons l'histoire ici n'existent pas, mais peut-être découvrirez-vous des morceaux de chacun-e d'entre elleux dans votre propre histoire. Nous pensons qu'ils peuvent nous aider à mieux comprendre pourquoi nous ne parvenons pas à ralentir, et à nous donner le temps de compter ce qui compte, transformer nos régimes d'attention, prendre soin de ce qui nous soigne.

- **La superhéroïne**
- **Les passionnés**
- **La grenouille**
- **Le hamster**
- **Le geek**
- **La manageuse**
- **Le pionnier**
- **Les gardiennes du temps**
- **Marco Polo**

## La Super Héroïne

*Son histoire en bref : elle tente de compenser le désengagement public par l'engagement de ses équipes.*

Après huit ans à tenir à bout de bras un équipement culturel public mêlant la diffusion de concerts et un important travail d'éducation artistique et culturelle dans son quartier, Charlotte est épuisée. Épuisée par les rigidités administratives, le manque de soutiens ou de moyens, un sentiment de perte de sens. Elle constate, pour en avoir déjà parlé en réunion d'équipe, que ses salarié-es sont dans le même état. L'équipement est largement soutenu et reconnu pour son travail de diffusion par les partenaires et les publics, mais c'est le travail d'éducation artistique et culturelle qui motive Charlotte et ses équipes. Charlotte multiplie les partenariats riches et passionnants avec des associations locales et tentent de développer au maximum le travail de proximité. Difficile de renoncer à ce qui fait sens pour elle, impossible de faire décroître ce en quoi elle croit ! Résultat : Charlotte se sent complètement prisonnière d'un rythme de travail infernal et ne voit pas comment sortir de cette impasse.

**La clé de redirection : renégocier le cahier des charges et ses propres attentes.**

L'équation impossible que tente de résoudre Charlotte et ses équipes est liée à leur attachement pour l'impact sociétal des activités d'éducation populaire artistique et culturelle, dans un contexte de préférence des pouvoirs publics pour les activités professionnelles de diffusion. Charlotte et ses équipes compensent ce désengagement relatif et le sous-financement des projets par leur propre engagement, ce qui se traduit par une tension sur les agendas et les volumes de travail. Pour Charlotte, le travail de redirection consiste à, idéalement, renégocier le cahier des charges et les attentes institutionnelles pour les orienter vers les activités les plus porteuses de sens, mais il peut aussi consister à acter l'impossibilité de mener des activités précieuses, en l'absence d'un soutien adéquat des parties prenantes.

## Les Passionnés

*Leur histoire en bref : ils ne parviennent pas à financer les mesures de transition écologique de leur événement malgré sa forte notoriété et sa forte croissance.*

Depuis toujours, Eric et ses amis sont des fans absolus de musique. Quel aboutissement de pouvoir en faire leur métier et d'accueillir désormais tous les ans les groupes qu'ils admirent ! Emballés par l'événement, dont les retombées bénéficient à tout le territoire, les publics et les institutions suivent avec enthousiasme le développement du festival. Depuis quelques années, Eric et ses amis aimeraient bien transformer leur événement pour aller vers de meilleures pratiques mais comment faire avec un budget de plus en plus contraint et notamment des cachets artistiques qui grimpent. Depuis deux ans, Eric et ses amis ont confié une mission RSE à mi-temps à la chargée de production de l'événement. Elle est très enthousiaste mais elle leur a récemment confié sa frustration de voir beaucoup de ses préconisations ne pas être mises en place, faute de temps ou d'investissements. Elle ne comprend pas comment les arbitrages budgétaires ont lieu, d'autant plus que le programmeur artistique ne participe pas aux réunions de la « Green Team » et que cela crée de nombreux problèmes à résoudre.

**La clé de redirection : redonner sa juste place à la dimension artistique des projets.**

Systématiquement absente des travaux en matière de responsabilité sociale ou de transition écologique, la direction artistique est sanctuarisée et fait l'objet d'un attachement non négociable, à la fois en matière d'accueil des têtes d'affiche, de nombres de groupes accueillis, de représentativité (équilibres femmes/hommes, inclusion et diversité) et/ou de modalités de production (scénographies lourdes). Les arbitrages et l'allocation du capital disponible se font donc en priorité au profit du plateau artistique, au détriment d'une montée en qualité sociale et environnementale de la production. Pour Eric et ses amis, la redirection écologique consiste à venir réinterroger ces choix historiques et louables d'allocation du capital afin de trouver de meilleurs points d'équilibre, être capables de renoncer à des propositions insatisfaisantes. Le parti-pris, pour Eric et ses amis, est maintenant de considérer qu'il n'est plus acceptable de sacrifier la dimension sociale ou environnementale des productions, notamment en l'absence de contraintes financières fortes, même au profit de la qualité ou du volume artistiques d'un événement.

## La Grenouille

*Son histoire en bref : il est responsable d'un événement devenu trop grand, trop vite.*

Depuis huit ans, Ilan a repris la direction d'un festival de dimension moyenne en zone rurale en tant que chargé de son développement. Durant ces huit années, il a pu acquérir la confiance du conseil d'administration de l'association et des bénévoles, et asseoir le succès et la reconnaissance du festival en tissant des relations de confiance avec ses partenaires. Il participe à de nombreux événements et réseaux nationaux de la filière. Il a permis au festival d'augmenter son rayonnement et sa capacité d'accueil. L'événement qui vivotait a bien grandi. Il est dans les radars de la presse nationale. Le site historique est devenu étroit, saturé. Ilan a également dû abandonner des prestataires historiques qui ne pouvaient plus le fournir et se tourner vers des prestataires nationaux qui lui donnent parfois l'impression d'être un client parmi d'autres. La compétition entre les festivals ne cesse de s'accroître et il devient difficile d'attirer des têtes d'affiche. Les bénévoles du festival lui reprochent d'avoir délaissé l'identité de l'événement et les publics sont de plus en plus déçus de devoir faire la queue pour tout. Ilan aimerait quitter le site historique pour continuer la dynamique de croissance du festival mais le conseil d'administration s'y oppose.

**La clé de redirection : valoriser les spécificités de son événement et une juste jauge.**

Les événements soutenable se posent nécessairement la question de leur territoire d'implantation : atouts, points faibles, capacités et limites écosystémiques. Cela induit des événements de moins en moins standardisés, et de plus en plus adaptés à un terroir, davantage calibrés en fonction des moyens et ressources matérielles et culturelles de celui-ci, ou des territoires de proximité. Dans ce cadre, il s'agit d'identifier les seuils qui induisent un dépassement de ces ressources ou des infrastructures disponibles et d'accepter que la grenouille n'est pas un bœuf. La juste jauge de l'événement permet de maintenir durablement l'identité et la spécificité d'un festival, ses liens avec les partenaires historiques, et de ne pas s'aliéner les populations locales. A maturité, l'événement n'a plus pour ambition de grandir en taille, mais de garantir et renforcer la qualité d'accueil afin de fidéliser publics et soutiens. Cela peut induire des renoncements en matière de programmation dans un contexte d'inflation des cachets d'artiste ou des coûts techniques. Les impacts environnementaux augmentent de façon exponentielle avec l'attractivité d'un événement en raison de l'impact fort de la mobilité longue distance des publics. Une jauge contrainte est donc un atout en termes de soutenabilité ! Chaque territoire est unique. La juste jauge et les spécificités d'un événement sont toujours à penser en fonction de son contexte propre, loin des standards.

## Le Hamster

*Son histoire en bref : elle espère atteindre de meilleurs équilibres pour son entreprise en augmentant le volume d'activités et la jauge de son événement.*

Quand Céline a pris la suite de son frère à la direction du festival, il y a dix ans, elle s'est inscrite dans la continuité. Elle a simplement souhaité davantage féminiser les équipes et les plateaux artistiques. Déjà, il fallait bricoler, accepter les réorganisations de dernière minute et mettre sa vie personnelle de côté pendant les jours, on pourrait dire les semaines, qui précédaient l'événement. Elle se souvient des doléances de la direction technique, toujours en sous-effectif. Elle se souvient des négociations ardues avec les productrices, d'avoir géré en urgence des caprices de « star », et de devoir s'affirmer auprès de ses confrères programmeurs, pour faire sa place. Chaque année, Céline a permis au festival de franchir de nouveaux paliers. Chaque année, elle pensait que ce cap supplémentaire lui permettrait de retrouver un meilleur équilibre entre sa vie professionnelle et sa vie de famille. Pourtant, chaque année, les réorganisations de dernière minute, la direction technique en sous-effectif, les problèmes à gérer. L'inflation a rongé petit à petit le seuil du « break ». La rentabilité du festival est désormais assurée par un remplissage à 95 % par des publics qui habitent de plus en plus loin, ce qui constitue une source importante de stress et des enjeux forts en termes de communication. Céline se sent parfois épuisée. D'après elle, il suffirait que le festival grandisse encore un tout petit peu pour que tout aille mieux.

**La clé de redirection : accepter la décroissance, viser le palier inférieur.**

Il est commun de penser que le développement et la croissance d'un projet sont la clé de tout nouvel équilibre. Les rééquilibrages par la décroissance sont perçus comme des constats d'échecs, plutôt que comme des ajustements raisonnables, dans un contexte de crise de croissance. Les porteurs et porteuses de projet s'interdisent de considérer le palier inférieur dans une trajectoire de projet. Pourtant, le redimensionnement est parfois la clé pour atteindre de bons équilibres économiques ou en matière de temps de travail. La réduction de l'ambition d'un projet, le retour à un stade antérieur de développement, n'est pas nécessairement le signe d'un recul mais bien celui d'une recherche de sa juste dimension. La culture de croissance dans nos sociétés est si forte qu'il convient alors de convaincre l'ensemble des parties prenantes du bien-fondé de ce qui s'apparente à un renoncement inacceptable. Désormais, les exemples nombreux de redimensionnement et réajustement permettent d'améliorer l'acceptabilité des processus de décroissance, au profit du bien-être au travail, de la qualité de réception des projets artistiques, ou plus prosaïquement, pour sécuriser les projets d'un point de vue économique.

## La Geek

*Son histoire en bref : Elle souhaite concilier l'innovation numérique et l'impératif de transition écologique.*

Fatoumata a pris la direction de cette salle de musiques actuelles, il y a maintenant trois ans. C'est un bel équipement au cœur d'une métropole active, avec une grande salle pour accueillir des artistes reconnues, des studios de répétition pour les groupes émergents et des espaces plus conviviaux dont un grand hall. Le lieu est aussi depuis longtemps connu pour être une avant-garde de propositions artistiques et culturelles innovantes. D'ailleurs, Fatoumata a été recrutée pour son expérience professionnelle précédente, à la direction d'un studio d'animation, et pour son goût et sa maîtrise des nouvelles technologies. Dans son projet, en lien avec le travail de programmation et d'éducation artistique, Fatoumata a proposé de développer les usages immersifs et les propositions innovantes mêlant musique et numérique. Il s'agit par exemple de consacrer le hall à la mise en place d'espaces immersifs. Son équipe, très engagée sur les sujets de responsabilité sociale des entreprises (RSE), commence à douter du bien-fondé de la démarche. La numérisation à marche forcée semble ouvrir la porte à de nombreux risques psycho-sociaux, elle rend plus vulnérable à la technique et paraît incompatible avec la feuille de route de transition écologique, portée par le conseil d'administration.

**La clé de redirection : intégrer, de façon collective et mutualisée, les enjeux socio-écologiques de la numérisation, de façon à permettre une progression dans la compréhension et l'analyse des problématiques socio-environnementales.**

Difficile d'affronter seul-e, et à son échelle, l'articulation entre la transition numérique et la transition écologique. Une telle injonction contradictoire, entre décarbonation et numérisation, est schizophrénique, compte tenu des impacts environnementaux de la fabrication du matériel immersif ou de la lourdeur des phases d'apprentissage des intelligences artificielles. Impossible pour le spectacle vivant d'imaginer sortir du dilemme en choisissant l'arrêt des activités présentes ou "a-numériques" afin de dégager un "budget" environnemental dédié au digital. Délicat aussi de renoncer complètement à une numérisation qui emporte la société avec elle. En guise de compromis, une clé de redirection consiste à restreindre le champ du développement numérique aux expérimentations collectives, partagées et mutualisées avec d'autres structures. Ce travail de mise en collectif et de mutualisation permet d'optimiser les impacts socio-environnementaux générés. Si chaque projet est systématiquement analysé du point de vue de ses impacts, et participe d'une éducation à l'image et aux bons usages, il contribue alors à une meilleure maîtrise collective de l'essor technologique. La clé de redirection consiste ici à se positionner comme une vigie constructive de l'innovation. Par ailleurs, la sobriété numérique au sein des organisations est potentiellement un important levier de bien-être au travail. Par sobriété numérique, il faut entendre l'éco-conception mais surtout le juste usage, un travail de discernement entre l'inflation des outils et leur contribution réelle au projet.

## La Manageuse

*Son histoire en bref : elle espère améliorer la qualité de vie au travail de ses équipes sans réduire le volume d'activités de son organisation.*

Cela fait maintenant douze ans que Alma a pris la tête de cette petite salle dans un quartier périphérique de la ville, dont l'offre culturelle était jusqu'ici uniquement portée par un tissu associatif fragile. Elle a obtenu le soutien du Département et de la Région, passant de 2,5 à 7 salarié-es à temps plein, complétés d'un service civique, de stagiaires, d'un contrat en alternance et d'un jeune en service volontaire européen. Cela lui a permis de considérablement augmenter l'activité de la structure et surtout de respecter les nouveaux cahiers des charges imposés par les partenaires publics. Toujours pour asseoir l'activité de la structure, elle a embauché une chargée de développement dans l'objectif de répondre aux nombreux appels à projets, et pourquoi pas d'aller chercher des financements européens. Chaque année, lors du séminaire de rentrée, ses équipes se plaignent de l'importante charge d'activités et Alma a mis en place de nombreux outils et dispositifs pour rationaliser et améliorer le fonctionnement interne. Elle a formé toutes ses équipes à la gestion de projets. Tout est optimisé, y compris voire surtout les réunions projets. Après le coronavirus, plusieurs membres historiques de l'équipe ont décidé de partir. Depuis, elle a du mal à recruter. Elle doit souvent compenser les absences, dort de moins en moins bien. A la visite médicale, son médecin lui a conseillé de faire une pause, mais elle n'a pas l'impression de pouvoir se le permettre.

**La clé de redirection : renoncer aux projets supplémentaires et travailler efficacement à rendre l'organisation sous-optimale, afin d'améliorer la qualité de vie au travail.**

Les outils du management et de la gestion de projets permettent d'extraire le meilleur de ses équipes. Le réflexe est alors de tendre vers un rythme de croisière maximaliste qui ne permet aucune marge de manœuvre et impose une importante charge mentale, souvent justifiée par le caractère passionnel de nos métiers. Afin d'en faire plus, parce que nos activités ont du sens, on optimise, on recherche une meilleure efficacité, on aborde la souffrance au travail sous l'angle de la réorganisation interne plutôt que sous l'angle de la baisse du volume d'activités. La contrainte économique est alors l'argument qui masque la boulimie de projets, pas nécessairement toujours souhaitée par les parties prenantes. La situation ne laisse plus aucune marge de manœuvre pour répondre à des situations de crise (départ d'un membre de l'équipe, maladie, problèmes de dernière minute, etc.). En réorganisant l'activité autour de "moins", en renonçant aux projets supplémentaires, l'organisation tend vers un mode de fonctionnement sous-optimal, à l'instar de la façon dont fonctionne le vivant. Ce mode de fonctionnement permet de gérer les crises, le fonctionnement à 100 % n'est atteint que lors de rares pics ou de mauvaises surprises. L'attractivité de la structure est renforcée.

## Le Pionnier

*Son histoire en bref : il expérimente de nouveaux modes de faire, en avance sur les mutations en cours et se heurte aux cadres administratifs et réglementaires.*

Massoundi a fait ses armes dans l'éducation populaire et de nombreuses associations. Il est très engagé dans la vie locale et il dirige un festival reconnu pour sa congruence en matière d'enjeux sociétaux et d'enjeux écologiques. Avec bénévoles et amis du village, ils ne ménagent pas leur peine pour faire exister une offre culturelle de qualité en ruralité, autour de dispositifs originaux, plus horizontaux, partagés avec les habitant-es. Ces projets sont chronophages, d'autant plus que l'équipe est intransigeante dans son éthique. Qu'il s'agisse du choix des prestataires, de la politique partenariale ou tarifaire, les choix de l'association se font systématiquement au profit des objectifs socio-environnementaux du projet, sans compromis. Leur engagement est appréciable et apprécié, notamment par des institutions publiques qui ont pourtant du mal à les faire entrer dans les cases existantes ou à leur dégager des budgets de fonctionnement. Du reste, l'association répond souvent à des appels à projets sous-dimensionnés. Ils permettent de mener à bien de beaux projets, mais sans dégager des marges de fonctionnement. Jusqu'ici, Massoundi parvenait à se salarier au SMIC, mais son poste est menacé par l'absence de visibilité en termes de financement. Il reste plus que jamais persuadé du bien fondé de son engagement, mais il ressent comme une fatigue sourde dans son combat permanent pour la survie de l'association et du festival.

**La clé de redirection : admettre les étapes et compromis nécessaires au processus de redirection, constituer un réseau de pionniers pour transformer les cadres institutionnels.**

La difficulté pour les porteurs et porteuses de projets pionniers est de trouver l'équilibre entre l'innovation, la marge, et la viabilité de propositions qui souffrent d'être en décalage avec leur époque. Comme avoir raison trop tôt ressemble diablement à se tromper, rediriger un projet se fait nécessairement à partir d'une situation héritée et avec son écosystème, plutôt que contre lui. Cela fait de la redirection un processus lent, fonctionnant par étapes, dans une logique d'amélioration continue, malgré l'urgence. Parce que les structures pionnières permettent de faire pivoter l'écosystème en initiant les transformations, elles sont à la fois utiles et fragiles. Dans notre contexte, elles peuvent trouver leur pérennité dans le double exercice qui consiste à accepter le compromis, notamment économique, et rester ferme sur l'horizon désirable. L'exercice consiste, in fine, à acculturer les personnes et surtout les institutions qui les entourent. L'assise de leur proposition de valeur, la survie de leur raison d'être, dépend aussi de leur capacité à contractualiser des revenus publics ou privés. La mise en réseau de pionnier-es, dans le cadre d'une relation partenariale avec les institutions, ou un travail de lobbying, permet de créer les cadres indispensables à leur développement, par l'évolution de la réglementation, des cahiers des charges ou des dispositifs, le ré-attachement des personnes et des publics à ces nouveaux modes de faire.

## Les Gardiennes du temple

*Leur histoire en bref : elles incarnent l'identité et les valeurs historiques du projet, mais elles comptent sur la jeune génération pour porter les enjeux de transition.*

Patricia et Françoise ont fondé le festival il y a presque 30 ans désormais. Françoise a la responsabilité de la direction artistique et Patricia pilote le projet en tant que directrice générale. Depuis l'origine du projet, elles portent des valeurs fortes dans le choix des artistes accueilli-es. Il s'agit de proposer aux habitant-es de leur département le meilleur de la production artistique du moment. En plus de cet objectif de démocratisation culturelle, elles organisent de nombreux ateliers pour développer les pratiques amateurs. Elles sont depuis toujours soucieuses des équilibres sociaux et pratiquent une grille de salaire avec peu de différences entre le salaire le plus haut et le salaire minimal. Elles prennent soin de leurs bénévoles, comme une famille. Se sentant un peu dépassées par les nouveaux enjeux autour des transitions, elles ont choisi de faire confiance à leur équipe. Les questions de genre sont portées avec ardeur par leur chargée de production même si la programmation reste encore cette année à 80 % masculine. Leur directeur technique met depuis longtemps en place dans son coin des mesures écoresponsables. Après le départ de celui-ci suite à des frictions sur les choix de programmation et l'augmentation de la jauge, Patricia et Françoise imaginent recruter une éco-manageuse pour compenser la perte de savoir-faire. A l'heure prochaine de la retraite, elles s'interrogent plus généralement sur la bonne manière de consolider et transmettre les valeurs et l'identité de leur projet.

**La clé de redirection : mieux partager et transmettre les compétences, la raison d'être et la proposition de valeur des projets.**

La forte incarnation des valeurs artistiques, culturelles ou politiques d'un projet est archétypale de nombreuses structures. Les engagements personnels structurent la raison d'être des organisations. Leur proposition de valeur est finalement une simple émergence de ces engagements individuels, pas toujours formulés. Cette agilité est aussi une fragilité dans la mesure où le départ d'une seule personne peut parfois signifier une perte de savoir-faire, mais aussi une transformation des valeurs portées par l'entreprise. Par ailleurs, et c'est le paradoxe, il est délicat de transmettre ou porter des valeurs sans se les approprier. Par définition, les enjeux nouveaux de transition nécessitent un travail d'acculturation. La tendance à déléguer ces sujets à des personnes se sentant concernées empêche leur passage à l'échelle. On voit alors émerger des préoccupations et chantiers isolés, parfois en confrontation avec d'autres systèmes de valeurs au sein de l'entreprise, plutôt qu'un travail coordonné de redirection. Typiquement, les attachements légitimes à la qualité artistique des projets ou aux objectifs de démocratisation entrent parfois en conflit avec des objectifs de redimensionnement. Le temps de la transmission, ou plus généralement un temps de redéfinition de la gouvernance permet de faire incarner les objectifs de transition, non pas par des personnes, mais bien par le projet et l'organisation elle-même.

## Marco Polo

*Son histoire en bref : engagé depuis longtemps dans le développement d'un événement dont le rayonnement est international, il a peur du repli et du localisme.*

Le goût pour les échanges interculturels et la coopération caractérise Sayid. Son poste à l'Institut Français de Beyrouth lui a permis de tisser un réseau important de partenaires dont il fait bénéficier son festival de musiques du monde. Très souvent, le focus porte sur le Moyen-Orient. Il en profite pour sensibiliser les publics sur les enjeux géo-politiques et notamment la question palestinienne. Il a d'ailleurs fait la même chose en 2022 en accueillant de nombreux artistes ukrainien-es. Sensible à la question climatique, il est inquiet de voir l'événement menacé par des objectifs de décarbonation. Il ne comprend pas qu'on fasse porter la responsabilité de la transition sur les artistes et considère que les échanges internationaux sont vitaux, même s'il a conscience du poids environnemental de l'aérien. Grâce à un projet de réseau, il a pu réaliser un bilan carbone. Il constate que l'essentiel de son impact climatique provient plutôt de l'alimentation et de la mobilité de ses publics. Il doit construire un plan d'actions, mais ses principaux mécènes sont des entreprises agro-alimentaires et l'aéroport de la ville.

**La clé de redirection : mesurer et questionner les mobilités induites par son projet afin de les pondérer et garantir soutenabilité et pertinence. Accompagner ses parties prenantes et ses soutiens dans la redirection écologique.**

La redirection écologique consiste parfois en des renoncements qui viennent frontalement s'opposer à de forts attachements. C'est souvent le cas en matière de mobilités, et notamment en matière de mobilités internationales. S'il faut sortir de l'idée que plus rien ne sera possible demain, les scénarios prospectifs les moins risqués nous confirment malgré tout l'hypothèse d'un futur dans lequel nous bougerons moins (scénarios 1 et 2 "les futurs en transition" de l'ADEME). Le renoncement à des circulations intenses, rapides et brèves n'est pas un renoncement aux échanges ou à la coopération, ni une invitation à tout basculer dans des espaces numériques, il est une invitation à penser des mobilités plus rares, plus lentes, et probablement aussi plus cohérentes en matière de tarif avec leurs externalités négatives. En résumé, il s'agit de les considérer comme exceptionnelles et précieuses. A ce titre, il semble possible de préserver des circulations rares (comme par exemple celle des artistes) et illusoire d'imaginer développer des circulations massives (comme par exemple celle des publics). Renoncer au mythe de l'attractivité territoriale et s'adresser à des publics de proximité (échelle départementale ou régionale) semble cohérent d'un point de vue économique si on en croit les études de provenance des publics (faible part de publics longue-distance dans une grande majorité de cas). Les stratégies de redirection peuvent cibler des postes tiers (l'alimentation par exemple), eux-aussi soumis à de nombreux attachements symboliques (patrimoine culinaire) ou économiques (prestataires ou partenaires). La réussite d'un plan d'actions passe nécessairement par un dialogue constructif - mais aussi parfois par une rupture - avec des prestataires ou des partenaires historiques. Ce dialogue sera d'autant plus réussi qu'il repose sur des données objectives (diagnostics environnementaux) et met en avant une hiérarchie des valeurs - par exemple le difficile mais cohérent choix de préserver les mobilités internationales des artistes au détriment de la traditionnelle galette/saucisse, pour tenir ses objectifs de réduction d'émissions de gaz à effet de serre.

# [re]directions<sup>r</sup>

Un guide à destination des directeurs et directrices de structures culturelles pour explorer les chemins de la redirection socio-écologique et repenser des modèles compatibles avec les limites planétaires.

Dans ce guide [re]directions vous trouverez :

- Un **état des lieux** réalisé à la suite d'entretiens qualitatifs et d'une enquête en ligne, mettant en exergue des réalités et des attentes sur la transition sociale et écologique du secteur culturel.
- Une partie **méthodes et outils** pour définir une stratégie de redirection de son projet artistique et culturel.
- Des **ressources** pour produire concrètement un plan d'actions avec des éléments méthodologiques et des fiches pratiques.
- Des **récits fictifs et inspirants**, fruit d'un travail d'idéation, mettant en lumière la complexité du ralentissement ou du redimensionnement de nos projets culturels, et proposant différentes clés de redirections.

Octobre 2024