

LES COLLECTIVITÉS TERRITORIALES ET LA TRANSITION ÉCOLOGIQUE DU SPECTACLE

MARS 2026

*ACCOMPAGNER LES
TRANSFORMATIONS DU SECTEUR*

ARVIVA
—ARTS VIVANTS —ARTS DURABLES

Sommaire

INTRODUCTION	3
ARVIVA.....	3
Le collège collectivités d'ARVIVA : un espace de réflexion et d'action.....	3
Les travaux sur l'accompagnement : intention et méthodologie.....	4
<i>Un peu de contexte sur...</i> Les collectivités territoriales.....	6
<i>Un peu de contexte sur...</i> La culture et les collectivités.....	7
<i>Un peu de contexte sur...</i> L'écologie et les collectivités.....	9
<i>Un peu de contexte sur...</i> La transformation écologique des politiques culturelles.....	10
1. OBSERVATION DES ACCOMPAGNEMENTS EXISTANTS	13
A. Les typologies d'accompagnement identifiées.....	13
B. Les thématiques traitées.....	18
C. Les bénéficiaires concernés.....	18
D. Une répartition en fonction de l'échelon de la collectivité ?.....	19
2. APPRENTISSAGES ET ENJEUX IDENTIFIÉS	21
A. Par quoi on commence ?.....	21
→ a. L'entrée par la sensibilisation ou la formation.....	22
→ b. L'entrée par la mesure d'empreinte environnementale.....	22
→ c. L'entrée par l'organisation de rencontres professionnelles.....	23
→ d. L'entrée par une thématique spécifique.....	24
B. Penser le temps long.....	25
→ a. Dépasser le mode projet pour construire des trajectoires.....	25
→ b. Expérimentation et droit à l'erreur.....	27
→ c. Penser l'après : évaluer et diffuser.....	28
C. Une mobilisation et un soutien en interne à la collectivité comme levier clé.....	29
→ a. Sensibilisation, formation, et accompagnement au changement en interne.....	29
→ b. Le rôle déterminant du portage politique.....	30
D. La coopération comme facteur clé d'une transformation profonde.....	30
→ a. Coopérer autour d'un même projet d'accompagnement.....	30
→ b. Coopérer pour articuler, harmoniser et répartir des différentes démarches d'un territoire.....	32
CONCLUSION	35
POUR ALLER PLUS LOIN - RESSOURCES ET BIBLIOGRAPHIE	36
REMERCIEMENTS	37

Introduction

ARVIVA

L'association **ARVIVA** – Arts vivants, Arts durables est née en 2020 du double constat que le spectacle vivant a un rôle à jouer pour faire face aux enjeux environnementaux, et qu'il est particulièrement vulnérable à leurs conséquences.

Les activités de l'association s'articulent de manière à envisager à la fois la réduction des impacts des activités de spectacle sur l'ensemble des limites planétaires et la défense d'une organisation sociale plus tolérante et juste pour le secteur culturel. Pour ce faire, les principales logiques d'action de l'association sont la concertation et l'échange pair à pair, la conception d'outils structurants, l'observation et l'analyse du secteur et la valorisation d'initiatives et d'expérimentations inspirantes.

L'association réunit aujourd'hui plus de 250 membres — structures de production et de diffusion, festivals, réseaux professionnels, organismes d'accompagnement, collectivités territoriales et institutions partenaires. Convaincue que la transformation écologique du spectacle vivant repose sur la responsabilité collective et la coopération, ARVIVA œuvre à un changement systémique, fondé sur l'action concertée et la mise en mouvement de l'ensemble du secteur : elle agit comme un espace de dialogue, d'expérimentation et de mise en réseau entre toutes les parties prenantes de l'écosystème, en cherchant à penser à la fois l'implication de chacune et les relations qui les relient.

Le collège collectivités d'ARVIVA : un espace de réflexion et d'action

Dans cette perspective de changement systémique, ARVIVA a souhaité se rapprocher des collectivités, et s'engager à leurs côtés. D'abord pour compléter la compréhension des enjeux et contraintes de toutes les parties prenantes de l'écosystème (initié avec les **autres collèges**), puis en reconnaissance du rôle central des collectivités dans le soutien, l'accompagnement et le financement des acteur·rices du spectacle vivant, et parce que leur ancrage territorial leur confère une connaissance fine des réalités locales et des spécificités de chaque écosystème culturel.

C'est dans ce contexte que l'association a lancé une consultation fin 2023 réunissant des représentant·es de services culturels de collectivités territoriales (villes, intercommunalités, départements, régions), qui a abouti en 2024 à la création du **collège « collectivités »**, groupe de travail visant à être :

- ◆ un **espace d'interconnaissance**, pour faire des retours d'expérience et partager les pratiques et les outils développés sur les territoires ;
- ◆ un **laboratoire collectif**, pour observer les conditions concrètes de la transition, identifier les leviers et les freins, et produire des ressources utiles à l'ensemble de la profession (recensements, analyses, repères méthodologiques) ;
- ◆ et à terme, un **lieu de coopération**, où imaginer et expérimenter de nouvelles formes d'action publique coordonnées et cohérentes avec les enjeux actuels et besoins des organisations culturelles.

Cette démarche encore jeune continue à se construire avec ses membres. Après avoir identifié plusieurs thématiques à traiter collectivement, le choix a été fait de débiter par un cycle de réflexion sur l'accompagnement des acteur·rices.

En apprendre plus sur **le collège collectivités** et les **autres collèges** ARVIVA.

Les travaux sur l'accompagnement : intention et méthodologie

Les travaux présentés dans ce livrable s'inscrivent dans cette dynamique : ils visent à **observer et qualifier les démarches d'accompagnement** mises en œuvre par les collectivités pour soutenir la transformation écologique des structures culturelles de leur territoire.

— Accompagnement : une définition large

Par « accompagnement », nous entendons l'ensemble des actions mises en œuvre par les collectivités territoriales pour :

- ◆ Outiller, former, mettre en réseau et **soutenir les structures culturelles dans leur mutation écologique** (formations, rencontres professionnelles, accompagnement individuel ou collectif, diagnostics, etc.).
- ◆ Créer et **adapter le cadre institutionnel, financier et politique** qui permet cette transformation (financements, ajustement des politiques publiques, levée des freins, etc.).

Il s'agit donc d'un double rôle : agir directement auprès des opérateur·rices culturels pour impulser, faciliter et structurer leur transition ; et créer les conditions cadres propices à cette transition.

— Pourquoi ce choix de l'accompagnement ?

C'est un levier structurant pour enclencher des dynamiques de transformation. Pour les collectivités en particulier, c'est à la fois un terrain d'action concret et un enjeu stratégique, à la croisée du soutien aux acteur·rices, de la transformation des pratiques et de la mise en cohérence des politiques publiques :

- ◆ **Un point d'entrée accessible pour toutes les collectivités** : l'accompagnement peut être un levier immédiatement mobilisable, même sans « commande » politique explicite. Il offre la possibilité de commencer par des petits pas, d'expérimenter, de se former, et d'inscrire progressivement l'écologie dans les pratiques quotidiennes de soutien des services culturels.

- ◆ **Un espace de confiance plutôt que d'injonction** : l'accompagnement permet d'éviter une approche descendante ou purement contraignante. Il instaure un cadre d'expérimentation, de dialogue et de progression, où les organisations culturelles peuvent avancer à leur rythme et mutualiser leurs apprentissages plutôt que de les mettre en difficulté face à des obligations qu'ils et elles n'auraient pas les moyens de respecter.

- ◆ **Une responsabilité à prendre au préalable d'évolutions réglementaires** : en outillant les acteur·rices et en favorisant leur appropriation des enjeux, il permet que d'éventuelles obligations futures soient perçues non comme une sanction, mais comme l'aboutissement logique d'un processus déjà engagé.

— Intentions & méthodologie

La démarche s'est appuyée sur une observation qualitative d'initiatives portées par les collectivités membres d'ARVIVA, complétée par des entretiens menés avec des agent·es impliqué·es dans la conception ou la mise en œuvre de dispositifs d'accompagnement, et par une récolte d'initiatives via un annuaire ouvert et collaboratif d'autres initiatives. Ces matériaux ont fait l'objet d'une analyse collective conduite au sein du collège « collectivités » pour dégager des enseignements communs, enrichie des enseignements tirés d'autres travaux menés par ARVIVA au sein de son réseau.

Cette analyse vise à :

- ◆ **Valoriser ce qui existe** pour inspirer et faciliter l'es-saimage de ces expérimentations locales ;
- ◆ **Identifier les freins, leviers et conditions de réussite** des démarches d'accompagnement ;
- ◆ Mieux comprendre les **postures et les rôles** que peuvent jouer les collectivités dans la mise en mouvement du secteur ;
- ◆ Ouvrir des perspectives partagées pour renforcer la **cohérence et la complémentarité des actions publiques** sur les territoires.

— Quelques présupposés et partis pris

L'analyse présentée dans ce livrable repose sur quelques présupposés :

- ◆ **Reconnaître la singularité des territoires** : chaque démarche d'accompagnement s'inscrit dans un contexte spécifique : un territoire, des bénéficiaires, des moyens, un portage politique et administratif particulier. L'enjeu n'est donc pas d'ériger des « modèles » transférables tels quels, mais d'identifier des repères et des clés de lecture permettant à chaque collectivité d'adapter les enseignements à sa propre réalité.
- ◆ **Prendre en compte la complexité du terrain** : l'observation nous a conduit·es à catégoriser les enjeux pour mieux les analyser, mais ces découpages — qui ne reflètent jamais la richesse du réel — doivent avant tout aider à en rendre compte, plutôt qu'à le simplifier. Pour les collectivités, cette tension est particulièrement sensible : elles doivent répondre à leur mission de service public, en s'adressant au plus grand nombre et en cherchant à massifier les accompagnements, tout en tenant compte de la diversité des réalités du spectacle vivant — tailles, typologies, modes de fonctionnement, esthétiques... — qui complexifie nécessairement l'action.
- ◆ **Situer les collectivités dans un écosystème élargi** : les collectivités n'agissent pas seules. Leurs actions d'accompagnement s'articulent avec celles de l'État, de réseaux professionnels ou de structures privées spécialisées. Leur rôle est complémentaire, et leur spécificité tient à leur position d'interface territoriale, leur permettant de penser et coordonner la transversalité des projets de transformation écologique (entre acteur·rices, avec d'autres services et d'autres politiques publiques...).
- ◆ **Assumer les limites de l'observation** : cette étude s'appuie sur les démarches connues des membres du groupe ou recensées dans l'annuaire collaboratif, ce qui implique une vue partielle et non exhaustive. De nombreux accompagnements informels — échanges de pratiques, dynamiques locales, soutiens discrets — échappent à ce repérage. Par ailleurs, les initiatives rurales ou issues de villes intermédiaires restent encore peu représentées dans le corpus observé.

Ci-après, vous trouverez 4 encarts « Un peu de contexte sur ... » dont nous pensons que la lecture pourra vous être utile :

- ◆ [Sur les collectivités territoriales](#)
- ◆ [Sur la culture et les collectivités](#)
- ◆ [Sur l'écologie et les collectivités](#)
- ◆ [Sur la transformation écologique des politiques culturelles](#)

Vous pouvez tout à fait les passer, et commencer votre lecture à [la première partie de cette publication](#) si vous êtes déjà familier·e avec ces notions, bonne lecture !

Un peu de contexte sur...

Les collectivités territoriales

Les collectivités territoriales, aussi appelées **collectivités locales**, sont des entités administratives qui exercent certaines compétences sur un territoire précis, et qui sont distinctes de l'État.

Les 67,2 millions de Français-es sont ainsi réparti-es dans 18 régions, 101 départements et 34 955 communes, regroupées en intercommunalités, les Établissements publics de coopération intercommunale (EPCI). Avec la décentralisation, chacune de ces collectivités a des compétences propres qui lui ont été transférées par l'Etat. Elles ont leurs institutions et leurs élu-es, elles n'appliquent pas simplement les décisions de l'Etat mais participent fortement à l'existence d'une démocratie locale¹.

Au sein des ces structures, les élu-es jouent un rôle central dans la définition et dans les modalités d'applications choisies pour l'ensemble des politiques publiques. Au delà des collectivités, en France en 2025, les modalités d'élection existantes sont les suivantes :

- ◆ Suffrage universel direct pour les député-es, les maires, et les président-es, les conseiller-ères régionaux,
- ◆ Par élection ou nomination dans un second temps les ministres, président-es de région, sénateur-rices, président-es de commission...

La mise en œuvre des politiques publiques est cependant opérée par des **agent-es de collectivités territoriales ou fonctionnaires d'État**, qui disposent d'un pouvoir d'action non négligeable pour faire évoluer les pratiques.

— Leurs rôles et missions

Les collectivités locales constituent une part essentielle de l'action et de la dépense publique. En 2023, les avances aux collectivités territoriales étaient le **3^{ème} poste de dépense de l'Etat** avec 315,6 milliards d'euros, après l'administration de la sécurité sociale et les dépenses publiques centrales (soutien des activités économiques, services généraux, justice...)².

Les collectivités territoriales sont ainsi un levier majeur de l'action publique, et sont incontournables pour répondre aux nombreux **défis sociaux, économiques, culturels du changement climatique**³. Ce sont en effet des échelons particulièrement stratégiques car elles sont l'endroit du collectif, de la transversalité, de l'expérimentation et du territoire. Elles rassemblent les acteurs culturels, sociaux et économiques afin de répondre aux enjeux communs d'un territoire, en assurant dialogue, cohérence et pérennité des écosystèmes créés et des actions entreprises.

1. Oxfam, *Et si les collectivités territoriales étaient les mieux placées pour concilier transition écologique et justice sociale ?* [en ligne], novembre 2021, [consulté le 18 février 2026], disponible [ici](#)
2. Le 1 Hebdo n°569 du 12 novembre 2025 : où va l'argent public ?
3. Oxfam, op. cit. 2021

Un peu de contexte sur...

La culture et les collectivités

— Définition et cadre réglementaire

Une politique culturelle est une notion floue qui découle d'une fonction donnée à la culture et se caractérise par un ensemble d'actions ou d'inactions, d'encouragement ou d'interdiction vis à vis d'initiatives artistiques ou culturelles (production, diffusion ou consommation de biens et services de nature culturelle ou artistique) par des opérateurs publics ou privés. Elle se donne traditionnellement pour objectif de développer la vie culturelle dans la collectivité, participer au bien être de chacun-e et renforcer la vie sociale et artistique.

En France, le terme « politiques culturelles » désigne principalement **notre modèle d'intervention publique en matière de culture, fondé sur une responsabilité partagée entre l'État et les collectivités territoriales**. Si cette logique de co-construction s'est progressivement développée au fil des vagues de décentralisation des années 80, elle a été en partie formalisée par la loi **NOTRe**⁴ (2015), qui consacre la compétence culturelle comme partagée, puis réaffirmée par la loi **LCAP**⁵ (2016).

Ces deux lois marquent également un tournant en matière de politiques culturelles françaises avec l'introduction de la notion de droits culturels qui implique un renversement du modèle « descendant » classique : il s'agit de valoriser les ressources culturelles de chacun-e et de permettre à chaque individu de contribuer à la vie culturelle. De politiques culturelles orientées principalement vers un soutien à la création et à la diffusion des œuvres et vers un objectif de démocratisation de la culture artistique et savante, une réorientation s'opère alors en 2015 vers une plus grande articulation des questions culturelles avec les compétences obligatoires des collectivités : sur les questions sociales, de santé, d'aménagement des territoires, de développement économique ou encore d'éducation⁶.

— Missions, compétences et outils à disposition

Dans le cadre d'une décentralisation de la compétence culturelle (obligatoire) et d'un financement culturel comme « *compétence partagée, où tous les niveaux de collectivités peuvent intervenir, sans possibilité de tutelle l'une sur l'autre* », les collectivités disposent donc de compétences vastes qui s'expriment notamment à travers :

- ◆ la gestion et le financement de bibliothèques
- ◆ la gestion des musées
- ◆ les aides aux salles de cinéma
- ◆ le développement de l'éducation artistique
- ◆ la garde et la conservation des objets mobiliers classés au titre de monuments historiques

4. Les compétences des collectivités territoriales, [en ligne], Wikiterritorial, 16 mai 2023 [consulté le 18 février 2026], disponible [ici](#)

5. Loi n°2016-925 du 7 juillet 2016 relative à la liberté de la création, à l'architecture et au patrimoine, [en ligne], Légifrance, 25 octobre 2023, [consulté le 18 février 2026], disponible [ici](#)

6. Liot, Françoise. « Droits culturels : Vers une nouvelle définition des politiques publiques de la culture ? ». [Cahiers de la LCD, 2018/HS1 Hors-série N° 1, 2018. p.52-61](#)

- ◆ la conservation et la mise en valeur des archives.
- ◆ l'organisation et le financement des services archéologiques

La répartition dans le détail se trouve sur [ce lien](#).

La mise en œuvre des politiques culturelles par les collectivités s'exprime de **manière diverse et bien au-delà de la simple dimension financière** : proposition de services gratuits, réglementation, accompagnement, échanges personnalisés...

Néanmoins le rôle des collectivités en matière de financement des acteur-ices culturel·les reste prépondérant. L'investissement des collectivités pour la culture est en effet deux fois plus important que celui du ministère de la Culture. **L'échelon communal est le premier financeur de la culture**, il représente près de 80% des dépenses culturelles cumulées des collectivités territoriales (79%), devant les départements (12%) et les régions (9%)⁷.

Si le partage prévu par la loi NOTRe des responsabilités notamment financières (octroi de subventions ou investissement) entre les différents échelons de collectivités, permettait initialement de sortir des dépendances politiques et financières et d'éviter les risques liés au désengagement d'une collectivité, l'absence de compétences obligatoires, notamment en matière de spectacle vivant, n'assure pas la sécurité de cet équilibre comme l'a montré l'actualité 2025 et ses coupes budgétaires.

Globalement, en 2025, on observe **une fragilisation des politiques culturelles** (d'un point de vue budgétaire et politique), avec, parfois, une remise en question du principe même de soutien public à la culture⁸. Dans ce contexte, plusieurs associations et fédérations d'élu·es, de collectivités territoriales et de professionnel·les ont souhaité, avec l'*Observatoire des politiques culturelles*, faire cause commune pour lancer un chantier de l'organisation territoriale des politiques culturelles⁹.

7. LSD - Série documentaire "La culture sous pression", épisode 1 : Le théâtre public, un plan social silencieux, intervention de Vincent Guillon co-directeur de l'Observatoire des Politiques Culturelles

8. Le Boulanger, J-M, "Plaidoyer contre la banalisation des politiques culturelles".[en ligne] Observatoire des Politiques Culturelles, 19 décembre 2025 [consulté le 18 février 2026], disponible [ici](#)

9. Vers un livre blanc de la décentralisation culturelle, [en ligne], Observatoire des Politiques Culturelles, 15 janvier 2026, [consulté le 18 février 2026], disponible [ici](#)

Un peu de contexte sur...

L'écologie et les collectivités

Les collectivités territoriales, qu'il s'agisse des communes, des intercommunalités, des départements ou des régions, prennent des décisions dans des domaines tels que les **mobilités, l'agriculture, l'énergie, le patrimoine, l'urbanisme et l'habitat**. Celles-ci ont une influence significative sur les émissions de gaz à effet de serre des territoires.

Si les objectifs globaux de trajectoire de transition écologique sont fixés aux niveaux national (stratégie nationale bas-carbone, plan national de réduction des émissions de polluants atmosphériques) et européen (Pacte vert de 2019¹⁰ et Loi climat de 2021¹¹), ce sont bien les échelons locaux qui sont en charge de leur **mise en œuvre opérationnelle et concrète**. Les stratégies d'atténuation, d'amélioration de la qualité de l'air et d'adaptation se déclinent notamment à travers des outils de planification structurants portés à trois échelons principaux¹² : national, régional (SRADDET) et intercommunal (PCAET) ; tandis que les départements et les communes jouent un rôle déterminant à travers leurs propres outils et leviers d'action.

— Répartition des compétences

Les collectivités territoriales disposent de toutes les compétences juridiques nécessaires pour engager la transition écologique, et au-delà de leurs compétences juridiques, elles ont aussi des leviers d'action plus pragmatiques qui permettent d'amorcer la transition écologique et d'accompagner la population et les acteur·rices économiques dans la démarche.

Pour en apprendre plus sur les différentes compétences des collectivités et les outils à leur disposition, nous vous recommandons la lecture de cette fiche « [Les compétences et leviers d'action dont disposent les collectivités territoriales pour engager leur transition écologique](#) » proposée sur la plateforme *Solutions Transitions*¹³, porté par le réseau professionnel *Le Lierre*¹⁴. C'est une boîte à outils pensée pour les agent·es, élu·es et organisations locales qui veulent agir concrètement en faveur de la transition écologique et solidaire. Si vous souhaitez approfondir le sujet, vous pourrez lire la fiche « [Obligations et opportunités des collectivités territoriales en matière de transition écologique](#) » proposée par l'association *Une Fonction Publique pour la Transition Écologique*¹⁵.

10. Le pacte vert pour l'Europe, [en ligne], Commission Européenne, [sans date], [consulté le 18 février 2026], disponible [ici](#)

11. La loi climat de 2021 pose un objectif de réduction des émissions de gaz à effet de serre de 55% d'ici à 2030 par rapport à 1990

12. Politiques territoriales et actions citoyennes locales, [en ligne], Réseau Action Climat, [sans date], [consulté le 18 février 2026], disponible [ici](#)

13. [Solutions Transitions](#)

14. [Le Lierre](#)

15. [Une Fonction publique pour la transition écologique](#)

Un peu de contexte sur...

La transformation écologique des politiques culturelles

— Un besoin de transformation reconnu au défi de sa mise en œuvre

La nécessité d'engager une transformation écologique du spectacle est aujourd'hui largement partagée, et est portée depuis longtemps par les acteur·rices eux-mêmes à travers de nombreux travaux et initiatives de structures pionnières ou de réseaux régionaux et nationaux.

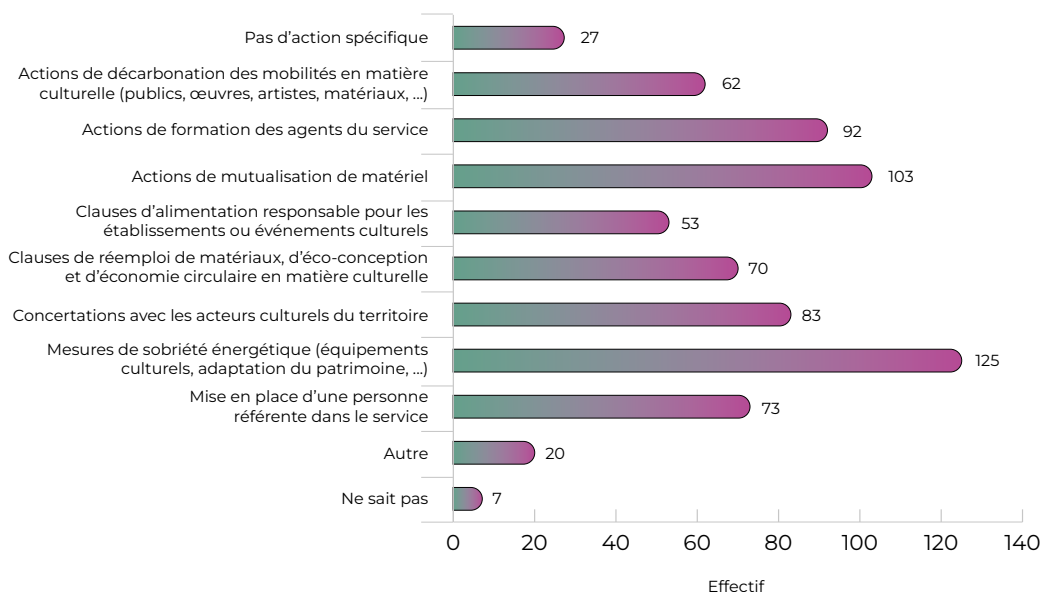
Cette reconnaissance s'est également affirmée au niveau institutionnel. La publication, fin 2023, du [guide d'orientation du ministère de la culture](#) marque une étape importante, en proposant un cadre de référence commun pour la transformation écologique du secteur culturel. Ce travail a conduit, en 2024, à la création du [CACTÉ](#) (le Cadre d'actions et de coopération pour la transformation écologique), qui demande aux structures conventionnées pluriannuellement en DRAC de prendre des engagements écologiques. Par ailleurs, plusieurs opérateurs nationaux - [le Centre national de la Musique](#) (CNM), [l'Association pour le soutien du Théâtre Privé](#) (ASTP) et [la Maison de la musique contemporaine](#) (MMC) — ont intégré, de manière plus ou moins contraignante, des conditions écologiques d'accès à leurs financements.

Ces évolutions traduisent une prise de conscience partagée : l'écologie n'est plus un sujet périphérique pour le secteur, mais un enjeu structurant de son avenir qui appelle une évolution des pratiques et des cadres.

— Les directions culturelles des collectivités ont un rôle à jouer dans ces transformations

De nombreuses directions culturelles des collectivités territoriales ont d'ores et déjà pris leur part dans cette transition :

Démarches mises en place par le service culturel des collectivités et intercommunalités en faveur de la transition écologique (plusieurs réponses possibles)



Voir pour plus de détail le Baromètre des politiques culturelles 2025¹⁶ réalisé par l'*Observatoire des politiques culturelles* (à partir de la p.55).

Beaucoup cherchent à faire avancer les enjeux de transformation écologique du secteur en **s'interrogeant sur les formes d'accompagnement à proposer aux acteur·rices culturel·les**, en particulier dans un contexte de budgets constants, voire en régression. **Quelles modalités d'intervention sont les plus pertinentes ? Quelles postures adopter ?**

Ces interrogations s'inscrivent dans un environnement marqué par des crises durables et successives (financière, sanitaire, énergétique, démocratique), et des choix politiques qui placent les collectivités territoriales sous de fortes contraintes budgétaires¹⁷. Les effets de cette situation sur les structures culturelles et associatives sont largement documentés¹⁸, et dans **ce contexte tendu, les collectivités sont souvent ramenées à leur rôle de financeurs** (investir, ajuster les critères d'attribution des aides) alors même qu'elles disposent de leviers plus larges, et ont **un rôle clé à jouer pour penser et accompagner les structures culturelles dans leurs transformations**.

Ce qui se joue ici semble aussi être **une crise plus structurelle du modèle des politiques culturelles fondé sur l'offre**. Le nombre d'œuvres produites ne cesse d'augmenter, tandis que le nombre moyen de représentations diminue. Ce constat n'est pas nouveau, déjà formulé dans le rapport Latarjet¹⁹ en 2004, il reste d'actualité malgré une fréquentation globale du spectacle vivant en France qui reste stable et même en progression²⁰. Il alimente aujourd'hui les analyses sur une possible crise de surproduction, et invite les collectivités à s'interroger sur **la finalité des politiques publiques**.

Le cadre global dans lequel s'inscrit ces travaux sur l'accompagnement est donc bien celui de la nécessité d'**interroger les politiques culturelles à l'aune des transformations écologiques**.

— « L'écologisation des politiques culturelles »

Pour penser cette écologisation, le cadre proposé par Cyril Delfosse et le Bureau des acclimatations²¹ apporte un éclairage utile sur la nature des transformations attendues et leur inscription dans le temps. Il distingue trois horizons complémentaires, qui doivent être poursuivis de manière concomitante (les temporalités indiquées correspondent à des horizons d'évaluation des actions menées, et non à leur point de départ) :

- ◆ À court terme, viser l'**éco-responsabilité**. L'enjeu porte sur l'évolution des pratiques professionnelles et des modes de productions : écoconception, achats responsables, mobilités, sobriété énergétique. Ces transformations, principalement techniques, sont les plus immédiatement activables.
- ◆ À moyen terme, viser la **sobriété**. Il s'agit d'engager des transformations systémiques des modes de production culturelle : ralentissement des rythmes, mutualisation, relocalisation, redimensionnement des projets. Cet horizon interroge plus directement les modèles économiques, organisationnels et les logiques de coopération.

16. Budgets et choix culturels des collectivités territoriales, enquête nationale, le Baromètre 2025, [en ligne], Observatoire des Politiques Culturelles, 22 octobre 2025, [consulté le 18 février 2026], disponible [ici](#)

17. Baromètre sur les budgets et choix culturels des collectivités territoriales : volet national 2025, [en ligne], Observatoire des Politiques Culturelles, 22 octobre 2025, [consulté le 18 février 2026], disponible [ici](#)

18. [Cartocrise culture 2025](#)

19. Pour un débat national sur l'avenir du spectacle vivant, [en ligne], Vie Publique, 1er avril 2004, [consulté le 18 février 2026], disponible [ici](#)

20. Blanchard, Sandrine, La fréquentation du spectacle vivant continue sa progression, [en ligne], Le Monde, 22 juillet 2025, [consulté le 18 février 2026], disponible [ici](#)

21. Découvrir ce cadre explicité dans ce [webinaire](#) organisé par Culture-co en 2024

- ◆ À long terme, viser **l'habitabilité**. L'écologisation des politiques culturelles renvoie à des transformations culturelles et sociétales plus profondes : évolution des représentations, des valeurs, du rapport au temps, à l'espace, au vivant. Cet horizon concerne pleinement le rôle symbolique et politique de la culture dans les trajectoires de transformation des territoires.

L'« écologisation des politiques culturelles » repose ici sur **l'articulation de ces trois horizons**, et sur l'engagement, dès à présent, de démarches qui combinent évolution des pratiques, transformation des systèmes et réflexion sur les finalités mêmes de l'action culturelle publique.

Vous pouvez en apprendre plus sur ce cadre en visionnant [le webinaire « L'écologisation des politiques culturelles » proposé en 2024](#) par Culture-co avec Cyril Delfosse (Bureau des acclimatations), Hélène Fribourg et Marianne Pommier (Département de la Gironde).

— Les politiques culturelles comme levier de transformation

Au-delà de l'écologisation de leurs propres cadres d'intervention, les politiques culturelles peuvent constituer un levier plus large de transformation écologique des territoires :

- ◆ Cette capacité tient d'abord à leur **forte transversalité** : les politiques culturelles se situent au croisement d'autres politiques publiques — sociales, éducatives, d'aménagement, de mobilité, de développement territorial — et offrent, à ce titre, un espace privilégié pour relier les enjeux écologiques aux autres dimensions de l'action publique.
- ◆ Elle tient aussi aux finalités que les politiques culturelles portent, et à la **manière dont elles définissent le rôle de la culture dans la cité** : comme espace de création, de débat, de mise en relation, mais aussi comme lieu d'expérimentation de nouvelles manières de faire société.

Plusieurs travaux récents **interrogent ainsi la place des arts et de la culture dans les trajectoires de transformation écologique des territoires**. En pratique, une enquête menée par *Intercommunalités de France en 2024*²² montre que près des deux tiers des intercommunalités participantes déclarent avoir mobilisé leur compétence culturelle pour sensibiliser les habitant·es aux enjeux de transition écologique. Raphaël Besson, dans *Pour une culture des transitions*²³, pose comme hypothèse que les transitions des territoires ont une dimension éminemment culturelle, qu'une réorientation écologique doit donc passer par une recomposition culturelle des territoires, qui doit s'appuyer sur les arts et la culture pour dépasser les limites des approches académiques, technocentrées ou réglementaires.

Toutefois, il nous semble important de **ne pas réduire la contribution de la culture à la transition écologique à la seule production de nouveaux récits ou imaginaires**. Comme le souligne notamment la chercheuse en sociologie Sophie Dubuisson-Quellier²⁴, une vision solutionniste de ce type risque d'occulter les contraintes matérielles, sociales et organisationnelles qui conditionnent les changements de pratiques. Les politiques culturelles peuvent soutenir des récits, mais elles jouent surtout un rôle déterminant dans la transformation concrète des cadres d'action, des modes de production et des relations entre acteur·rices.

22. Les politiques culturelles intercommunales à l'épreuve des transitions climatiques, [en ligne], Intercommunalités de France, 1er octobre 2024, [consulté le 18 février 2026], disponible [ici](#)

23. Besson, Raphaël, *Pour une culture des transitions*, Éd. du Lucas, 2024, 352p.

24. Dubuisson-Quellier, Sophie, Problèmes posés par la vision solutionniste, [vidéo en ligne], Académie des sciences, 28 mars 2024, [consultée le 18 février 2026], disponible [ici](#)

1. Observation des accompagnements existants

Les observations partagées dans cette publication prennent appui sur un **recensement des pratiques d'accompagnement inspirantes éprouvées par les collectivités** avec une répartition par typologies, objectifs et en fonction des compétences.

Comme précisé précédemment, par « accompagnement », nous entendons l'ensemble des actions mises en œuvre par les collectivités territoriales pour **soutenir les structures culturelles dans leur mutation écologique** (formations, rencontres professionnelles, accompagnement individuel ou collectif, diagnostics, etc.), et **adapter le cadre institutionnel, financier et politique** qui permet cette transformation (financements, ajustement des politiques publiques, levée des freins, etc.).

L'objectif est de rendre cet annuaire le plus **collectif** et **collaboratif** possible, et qu'il continue à être une ressource pour les collectivités dans le temps.

- ◆ [Cliquez ici](#) pour découvrir l'annuaire
- ◆ [Cliquez ici](#) pour contribuer au recensement en renseignant vos initiatives d'accompagnement passées ou en cours

A. Les typologies d'accompagnement identifiées

Les démarches recensées montrent que **les collectivités mobilisent des formes d'accompagnement variées**. La section ci-dessous propose une cartographie des grandes typologies observées, illustrée par quelques exemples, afin de poser un premier panorama des initiatives existantes.

L'objectif ici n'est pas encore d'évaluer ou de tirer des conclusions, mais de documenter ce qui se fait.

Les apprentissages transversaux, les points de vigilance et les bonnes pratiques seront analysés dans la partie suivante.

ACCOMPAGNEMENT DES OPÉRATEURS CULTURELS		
TYPLOGIES	DESCRIPTION	EXEMPLES
<i>Ressources & outils</i>	<p>Mise à disposition de guides, fiches pratiques, plateformes ou kits permettant aux structures culturelles d'identifier des solutions et de s'informer de façon autonome.</p> <p>→ <i>Permet de sécuriser son approche en utilisant des méthodes éprouvées.</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> ◆ En Gironde, avec le Guide des publics pour les festivals créé par le département ou la création d'un kit ressources par l'agence départementale. ◆ À la Ville de Rouen avec la création d'un livre blanc à destination des élu-es distribué dans le cadre d'une rencontre. ◆ À la Ville de Paris, avec l'édition de fiches action sur l'économie circulaire à destination des acteur-ices de la culture. ◆ En coopération entre plusieurs territoires via le Objectif 13 et son centre de ressources en ligne. ◆ En Région Sud, le site ressource du <i>Pacte Transitions en Scène</i>. ◆ À la Ville de Lille, un guide des événements éco-responsables co-créé par la Mission Transition Écologique et Résilience et la direction culture Durable partagée.

<p>Sensibilisation & formation des acteur-rices culturels</p>	<p>Organisation de temps collectifs (ateliers, fresques, formations) pour transmettre des connaissances, partager des pratiques et mobiliser les acteur-rices culturels.</p> <p>→ <i>Permet de renforcer la compréhension et l'adhésion au changement, permet la montée en compétences.</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> ◆ À la Ville de Strasbourg avec la « Classe climat ». ◆ En Région Bretagne avec l'animation d'un atelier par le Shift project autour des mobilités culturelles entre agent-es et acteur-rices du transport. ◆ Au pôle Métropolitain du Genevois François, un programme de sensibilisation avec des cycles d'ateliers thématiques depuis 2022. ◆ En Région Grand Est, l'insertion systématique d'une information transition écologique dans la newsletter adressée mensuellement aux acteur-rices culturels, qui a permis de partager de la ressource, des événements et webinaires, etc.
<p>Réalisation d'études, diagnostic, évaluation</p>	<p>Réalisation d'analyses pour objectiver les impacts environnementaux, les besoins et les leviers d'action.</p> <p>→ <i>Permet d'éclairer la décision publique et de prioriser les actions, et de suivre sa progression dans le temps.</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Porté par l'organe de gouvernance partagée autour de la Métropole Bordelaise rassemblant la Ville, la Métropole, le département, la Région et l'Etat, une étude sur les mobilités culturelles à l'échelle métropolitaine pour objectiver les flux. ◆ À la Métropole Européenne de Lille, une étude auprès de plusieurs structures culturelles, avec l'appui d'une comportementaliste et d'un psychologue, afin d'identifier les freins aux mobilités douces dans les pratiques de loisirs.
<p>Rencontres professionnelles</p>	<p>Mise en place de journées ou d'événements favorisant la rencontre, le partage d'expériences entre pairs et la coopération territoriale.</p> <p>→ <i>Permet d'impulser une dynamique sur le territoire, d'essayer les bonnes pratiques et de renforcer les réseaux locaux ;</i></p> <p>→ <i>Permet de lancer d'autres types d'accompagnements (sensibilisation, études, création de ressources...) ou d'en suivre les avancées ;</i></p> <p>→ <i>Permet d'agir en transversalité en conviant d'autres services ou acteur-rices d'autres secteurs.</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> ◆ À la Ville de Rouen, organisation de Rencontres professionnelles Culture x écologie sur le thème des mobilités. ◆ L'OARA et la Région Nouvelle Aquitaine, qui ont organisé, dans le cadre de La Collaborative et Objectif 13, des journées professionnelles, formations et ateliers.

<p>Accompagnement collectif</p>	<p>Animation de groupes de travail, de promotions ou de communautés d'acteur-rices réunissant plusieurs structures autour d'un parcours commun.</p> <p>→ Ces accompagnements peuvent poursuivre deux finalités complémentaires :</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Favoriser le changement individuel par la dynamique collective — chaque structure avance dans sa propre transition, en s'appuyant sur le soutien, les retours d'expérience et l'entraide entre pairs ; ◆ Atteindre un objectif partagé — développer une stratégie commune, expérimenter un projet collectif ou faire émerger de nouvelles coopérations territoriales. Ils permettent ainsi de mutualiser les ressources, d'accélérer les mises en action collective sur des enjeux spécifiques et de s'organiser. 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ En région Auvergne-Rhône-Alpes, co-construction d'une « promo climat » en 2021 avec l'agence culturelle. Puis reprise du concept par la Métropole et la ville de Lyon pour proposer de prochaines éditions. ◆ En région Grand Est, avec l'accompagnement des professionnel-les culturel-les de l'événementiel par le réseau éco-manifestation en Région Grand Est. ◆ Au Département Gironde, une expérimentation collective sur le design énergétique pour les salles de spectacle (avec la structure Incub'), et une expérimentation sur la mobilité des festivals. ◆ À la Ville de Rouen, lancement d'un groupe de travail sur les mobilités créé avec des structures culturelles à la suite de l'organisation de rencontres. Puis lancement par la Ville d'une « promo climat » à la demande des acteur-rices.
<p>Accompagnement individuel</p>	<p>Appui sur mesure auprès d'une structure (conseil, suivi, aide à la conception de projets).</p> <p>→ Permet une adaptation fine aux besoins et aide un passage concret à l'action.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Proposé par l'OARA dans le cadre des rendez-vous de suivi de projets artistiques avec les compagnies : les enjeux d'éco-conception et de tournées concertées sont pris en compte. ◆ Au pôle métropolitain du Genevois français, des accompagnements individuels des acteur-rices culturel-les en matière de mobilités.
<p>Financement d'organisations locales spécialisées et soutien à l'expérimentation</p>	<p>Soutien aux organisations locales spécialisées dans le déploiement des démarches écologiques, via des appels à projets et aides ciblées, mais aussi du soutien au fonctionnement.</p> <p>→ Permet de s'allier à des organismes de terrains capables de se déployer de façon plus agile, et d'amorcer des projets pilotes et de consolider les innovations locales.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Via la DRAC & la Région Bretagne, qui soutiennent le Collectif des Festivals et lui ont fait appel pour une mission d'accompagnement des têtes de réseaux culturels. ◆ En Hauts-de-France, le soutien par la Région, la DRAC et la ville de Lille au réseau régional ECHO (collectif de la culture durable des Hauts-de-France). ◆ En Région Sud, le soutien par la Région Sud, le département des Bouches-du-Rhône, et les métropoles d'Aix Marseille Provence et ◆ Nice Côte d'Azur au COFEES.

<p>Mutualisation de matériel, mise en réseau et en coopération</p>	<p>Soutien à la création de ressourceries ou d'espaces partagés favorisant la mutualisation de ressources et les synergies entre structures.</p> <p>→ <i>Permet d'amorcer des projets.</i></p> <p>→ <i>Permet de réduire l'utilisation de ressources, les distances parcourues, et de renforcer la solidarité territoriale.</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> ◆ À la Ville de Paris avec la mise en place de démarches collaboratives et d'économie circulaire dans le monde de la culture. ◆ À la Métropole de Lyon avec un appel à projet pour soutenir les démarches de mutualisation des acteur·rices culturels du territoire.
<p>Investissement</p>	<p>Soutien aux investissements matériels et immobiliers (rénovation énergétique et écologique des bâtiments, achat ou renouvellement d'équipements plus sobres...).</p> <p>→ <i>Permet de donner aux structures les moyens matériels d'engager des transformations durables, souvent coûteuses, et lever un frein majeur à la mise en œuvre de démarches écologiques ambitieuses.</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> ◆ En Région Grand Est, le fonds Transition Énergie Culture (2023) a permis d'accompagner les structures culturelles dans les investissements nécessaires pour réduire leur consommation énergétique. ◆ En Gironde, le règlement d'intervention en soutien aux équipements culturels intègre 15 préconisations pour agir en faveur d'équipements résilients. Le département soutient aussi la dotation du parc de matériel de l'agence culturelle (l'iddac) en LED ◆ Au Département de la Seine-Saint-Denis le Plan pluriannuel d'investissement CAP 2030, culture art et patrimoine prend en compte des enjeux de transition écologique, de sobriété et de résilience..
<p>Éco-conditionnalité et cadres conventionnels</p>	<p>Intégration progressive de critères environnementaux dans les dispositifs de subvention ou de conventionnement. Accompagnement par la sensibilisation non prescriptive au moment des dépôts</p> <p>→ <i>Permet d'aligner le financement public sur les objectifs de transition et d'inciter à la transformation.</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> ◆ En Région Bretagne, avec la mise en place d'un questionnaire "transitions" obligatoire pour tout dépôt de demandes d'aides. ◆ En Région Nouvelle-Aquitaine, un paragraphe commun dans les conventions pluriannuelles d'objectifs sur les transitions (avec l'accord de la DRAC, la Région, et du département de la Gironde et la Ville de Bordeaux quand concernés). ◆ En Région Grand Est, x un accompagnement par l'institut régional d'administration et d'un stagiaire éco-conseiller sur la mise en place de l'éco-conditionnalité progressive des aides. ◆ En Région Sud, avec le « Pacte Transitions en Scène » proposé par l'État et la Région, co-construit avec les opérateur·rices du territoire et avec l'aide du COFEES et d'Arsud. ◆ À la Ville de Clermont Ferrand, expérimentation d'un budget carbone à l'échelle de la ville .

ACCOMPAGNEMENTS INTERNES AUX COLLECTIVITÉS EN APPUI

<p><i>Sensibilisation / formation / groupe de travail interne</i></p>	<p>Dispositifs de sensibilisation et de montée en compétence des agent-es des services culturels et techniques.</p> <p>→ <i>Permet de renforcer la cohérence des politiques culturelles et d'outiller les équipes internes pour mieux accompagner les acteur-ices culturel-es.</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Au Département de la Seine-Saint-Denis avec la formation des agent-es du service culture avec le Bureau des Acclimatations. ◆ À la communauté de communes Grand Paris Sud, la direction de la transition écologique organise des <u>fresques du climat et forme tous les agent-es.</u> ◆ En Région Grand Est, via l'organisation de <u>fresques</u> en interne ouvertes à tous-tes les agent-es, et en inter-institution avec les services de l'État dans le cadre des semaines européennes de la transition écologique ; via la tenue de groupes de travail internes et transversaux sur des sujets liés à l'environnement et à l'agenda21.
<p><i>Postes dédiés aux transitions au sein de la direction Culture</i></p>	<p>Un-e agent-e ou direction dont les missions sont consacrées aux transitions.</p> <p>→ <i>Permet d'avoir une personne référente pour coordonner la démarche de transformation au sien de la direction et faire le lien entre les services.</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> ◆ La création de la direction culture Durable au sein du Pôle Culture de la Ville de Lille, agissant en complément de la Mission Transition Écologique et Résilience (MTER) transversale à toute la collectivité. ◆ À Grand Paris Sud, une chargée de mission culture et transition écologique. ◆ Une directrice adjointe à la culture en charge des transitions à la Ville de Strasbourg. ◆ En Région Nouvelle-Aquitaine, une chargée de mission animation numérique culturel et transition dans la culture.
<p><i>Coopération et gouvernance inter-collectivités</i></p>	<p>Coordination entre échelons territoriaux dans des instances dédiées</p> <p>→ <i>Permet d'éviter les doublons, d'harmoniser les stratégies et de mutualiser les moyens.</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Autour de la Métropole bordelaise, une organe de gouvernance partagée rassemblant la métropole, la ville, le département, la région et la DRAC, qui traite le sujet de la transition écologique en coopération et solidarité. ◆ En Région Grand Est : des groupes de travail inter-directions sur les mobilités des publics de l'événementiel dans le prolongement du <u>rapport « VERB » du Shift Project.</u> ◆ En Gironde, via la rédaction d'une <u>feuille de route sur l'utilisation de la low tech</u> dans le secteur culturel à destination des pouvoirs publics et l'animation d'un groupe de travail interinstitutionnel.

B. Les thématiques traitées

Les accompagnements observés relèvent soit d'approches transversales et d'un appui méthodologique (formation, mesure d'empreinte, plans d'action...), soit d'une entrée par thématique spécifique. Le choix des thématiques peut s'expliquer par les compétences propres des collectivités, mais aussi par la connaissance du secteur du spectacle de ses impacts et donc les priorités ressenties :

- ◆ Parmi les **champs bien investis par les directions culturelles des collectivités**, on peut citer celui des mobilités des publics, de l'alimentation, de la gestion et réduction des déchets, de l'éco-conception des projets culturels, et sobriété du lieu (réduction des consommations d'énergie et d'eau). Les collectivités se saisissent également de plus en plus des enjeux d'économie circulaire, avec plusieurs projets émergents de ressourceries.
- ◆ En revanche, nous avons observé **moins d'accompagnements** proposés sur les sujets suivants :
 - ◆ Respect et défense de la biodiversité
 - ◆ Low tech
 - ◆ Circulation des équipes artistiques et des œuvres
 - ◆ Enjeux d'adaptation, de vulnérabilité, et conflits d'usages des ressources

Deux points d'attention : Ces sujets ne sont pas nécessairement absents des politiques publiques locales dont peuvent bénéficier les organisations culturelles, mais ils peuvent être portés par d'autres services que ceux en charge de la culture sur lesquels nous avons concentré notre observation. Par ailleurs, notre recensement est loin d'être exhaustif : si vous portez au sein de la direction culturelle de votre collectivité un accompagnement sur ces thématiques, n'hésitez pas à le renseigner dans l'annuaire collaboratif.

Il semble aussi que si l'entrée par thématique constitue un bon déclencheur d'action, elle doit s'accompagner d'une vision transversale pour éviter un traitement fragmenté des enjeux.

C. Les bénéficiaires concernés

Les bénéficiaires peuvent varier d'un accompagnement en l'autre en fonction des dispositifs et des objectifs poursuivis.

— Quels types de structures sont accompagnées ?

- ◆ **Approche directe** - accompagnement direct des structures culturelles, qui permet un suivi plus rapproché mais concerne un nombre restreint d'acteur-rices :
 - ◆ Sont souvent ciblées en priorité des structures en régie directe des villes ou des opérateurs de grande taille très soutenus par les collectivités, et en particulier les festivals et lieux de création/diffusion.
 - ◆ Les petites structures, compagnies indépendantes et associations - souvent exclues des obligations légales - restent encore peu touchées par ces accompagnements, faute de moyens et de temps à y consacrer.
- ◆ **Approche indirecte** - via des structures et réseaux relais, capables de diffuser les outils, et d'accompagner la montée en compétences à plus large échelle :
 - ◆ En s'appuyant sur des têtes de réseau non spécialisées dans les enjeux écologiques, pour accompagner leur montée en compétences sur les sujets de transition, et les aider à intégrer progressivement ces questions dans leurs missions de structuration des filières.
 - ◆ En soutenant des réseaux locaux spécialisés dans l'accompagnement écologique du secteur culturel, qui jouent un rôle clé d'interface entre collectivités et les professionnel·les : par exemple le Collectif des festivals, EMERGE, ECHO, ou d'autres dispositifs territoriaux.

— Un enjeu d'égalité d'accès aux accompagnements

Le choix des bénéficiaires ciblés en priorité par les accompagnements observés interroge la capacité des politiques publiques à toucher l'ensemble du tissu culturel, et appelle à concevoir des dispositifs gradués, modulables et accessibles, qui tiennent compte de la diversité des tailles, des moyens et des contextes d'activité. Pour les petites structures, il paraît moins pertinent d'encourager la réalisation d'un bilan environnemental complet ou la mise en place d'un plan d'action pluriannuel : leurs besoins se situent souvent ailleurs, dans des

appuis ciblés où les enjeux écologiques rejoignent les préoccupations économiques — par exemple à travers la mutualisation de matériel ou le développement de coopérations territoriales.

— Qui est touché-e dans les structures ?

Au-delà du type de structures concernées, se pose la question de qui, au sein de celles-ci, participe réellement aux dispositifs. Les accompagnements s'adressent-ils à des personnes en position de décision (directions, administrations, gouvernances) ou plutôt à des chargé-es de mission déjà convaincu-es mais parfois isolé-es, voire des bénévoles ? Ces choix influent fortement sur la capacité de mise en œuvre au retour dans la structure : lorsqu'une seule personne est impliquée, il peut être difficile de transformer collectivement les pratiques. Les accompagnements les plus efficaces sont souvent ceux qui impliquent plusieurs membres d'une même équipe, favorisant la diffusion interne et l'appropriation collective des enjeux.

— Quid des acteur-rices privé-es du territoire ?

La majorité des accompagnements s'adressent à des structures subventionnées, c'est-à-dire déjà inscrites dans une relation contractuelle avec la collectivité. Cette réalité pose la question de la responsabilité vis-à-vis des structures privées non soutenues — prestataires techniques, producteur-rices, lieux indépendants — qui participent pleinement à la vie culturelle locale. Quel rôle les collectivités peuvent-elles jouer auprès de ces dernières ? On peut penser à des formes d'implication indirecte, en soutenant comme évoqué précédemment des réseaux professionnels investis dans le champ écologique.

D. Une répartition en fonction de l'échelon de la collectivité ?

L'observation des démarches recensées montre qu'il n'existe aucune règle stricte quant aux rôles que jouent les différents niveaux de collectivités dans les accompagnements à la transition écologique du spectacle vivant. En revanche, plusieurs tendances se dégagent, liées à la fois aux compétences, aux moyens, au degré de proximité avec les opérateur-rices, et au pouvoir d'agir réel des collectivités.

— Régions : un rôle plus structurant

Les Régions disposent d'une capacité d'action plus large et plus stratégique. Elles interviennent souvent comme **cheffes de file**, en particulier sur :

- ◆ l'accompagnement des réseaux professionnels (notamment les réseaux régionaux du spectacle vivant) ;
- ◆ le financement d'organisations tiers jouant un rôle d'ingénierie ou de coopération (ex. Collectif des festivals en Bretagne, réseau EMeRGE en Grand Est) ;
- ◆ l'évolution des conventionnements, notamment via l'intégration de critères environnementaux ;
- ◆ l'articulation avec l'État, en particulier avec les DRAC, pour harmoniser les cadres (ex. ECHO en Hauts-de-France).

Les Régions agissent donc moins dans la mise en œuvre opérationnelle que dans la structuration, la régulation et la mise en cohérence des politiques publiques. Le dernier baromètre de l'Observatoire des politiques culturelles (OPC)²⁵ confirme que l'échelon régional est celui au sein duquel la transition écologique occupe - en déclaratif - la place la plus importante dans la politique culturelle des collectivités.

— Départements : un rôle d'équilibrage territorial et d'assembler

La place intermédiaire des Départements dans l'organisation territoriale en fait des acteurs particulièrement pertinents pour accompagner et relier les politiques culturelles communales et intercommunales²⁶. Leur action en matière de transition écologique peut se caractériser par :

25. Observatoire des Politiques Culturelles, [Ibid.](#)

26. FNCC, [La culture a besoin des départements : entretien Claudy Lebreton](#), 10 janvier 2019

- ◆ Une pertinence à penser **les transitions des structures culturelles de proximité, notamment en zones rurales ou périurbaines**, grâce à leur connaissance plus fine du terrain. Ils peuvent ainsi soutenir des démarches adaptées aux réalités des petites et moyennes structures, souvent associatives et éloignées des dispositifs régionaux ou métropolitains, avec une attention particulière aux vulnérabilités et aux inégalités d'accès.
- ◆ Un **rôle de solidarité sociale et territoriale** (compétence sociale du département), qui en fait des lieux privilégiés pour structurer le dialogue et la concertation. De nombreux Départements animent ainsi des espaces réunissant artistes, citoyen·nes, élu·es et opérateurs culturels — des espaces propices à penser collectivement une transition écologique juste, articulée à des enjeux démocratiques et sociaux.
- ◆ Une **capacité de transversalité**, en articulant enjeux culturels, sociaux et territoriaux, et en contribuant à inscrire la transition écologique du secteur culturel dans des politiques plus larges (solidarités, aménagement...).

*Exemple de la **feuille de route climatique 2025-2030** du Département de la Seine-Saint-Denis pour agir pour la justice climatique et renforcer la résilience du département*

- ◆ Des **démarches expérimentales et situées**, initiées en fonction des dynamiques locales ou des priorités politiques ; qui gardent un caractère exploratoire essentiel dans les projets de transformation écologique.

Exemple de l'expérimentation menée à l'hiver 2023 par le Département de la Gironde autour de la sobriété énergétique des lieux de spectacle. Consulter le rapport d'expérimentation.

— Villes et communautés de communes : ancrage et actions concrètes

Les collectivités locales de premier niveau (communes et intercommunalités) sont celles qui disposent de la proximité la plus forte avec les acteur·rices culturel·les. Leur action en matière d'accompagnement à la transition écologique se caractérise souvent par :

- ◆ Une **intervention directe via les équipements en régie** (théâtres municipaux, salles polyvalentes, centres culturels) mais aussi au **cœur des manifestations** qu'elles organisent elles-mêmes ;

- ◆ **Des actions concrètes et opérationnelles**, au plus près des besoins : gestion et réduction des déchets, alimentation durable dans les événements, mobilités des publics, sobriété énergétique des lieux, mutualisation de matériel ;
- ◆ La possibilité de créer du **lien et de la rencontre entre les professionnel·les du spectacle et les services municipaux pertinents** (culture, déchets, transport, espaces verts, énergie...).

Elles jouent un rôle essentiel dans l'animation locale, la sensibilisation et la coordination opérationnelle.

— Agences culturelles : ingénierie et médiation au service des transitions

Les agences culturelles régionales ou départementales occupent une place singulière car elles disposent d'une mission explicite d'accompagnement de la mise en œuvre des politiques culturelles. Leur contribution à la transition écologique du spectacle vivant se traduit par :

- ◆ Une **ingénierie culturelle souple**, souvent plus agile que les services administratifs ;
- ◆ Un **rôle d'interface et de facilitation** entre collectivités, État, réseaux professionnels et structures culturelles sur ces enjeux, qui facilite les coopérations territoriales ;
- ◆ La **production et la circulation de ressources**, via la création de guides, fiches pratiques, webinaires, journées professionnelles, organisation de formations...
- ◆ Un **accompagnement individualisé**, fondé sur leur connaissance fine des dynamiques locales : conseils personnalisés, diagnostics partagés, appui aux démarches de transition.

Ces tendances à la répartition des rôles doivent toutefois être nuancées. Nos observations montrent en effet une tension récurrente entre coopération et compétition entre niveaux de collectivités, qui appelle à renforcer les espaces de dialogue inter-échelons — un point qui sera développé dans la partie suivante consacrée aux principaux enseignements tirés des accompagnements observés.

Pour en apprendre plus sur la répartition des actions en fonction des échelons, nous vous recommandons la lecture des schémas du dernier **baromètre de l'OPC (2025)**, à partir de la page 55.

2. Apprentissages et enjeux identifiés

Cette partie rassemble les principaux enseignements tirés des accompagnements observés afin d'offrir des repères utiles aux collectivités souhaitant initier ou approfondir une démarche d'accompagnement écologique.

A. Par quoi on commence ?

Lancer une démarche d'accompagnement écologique peut prendre des formes très diverses : il n'existe pas de trajectoire idéale, ni de point de départ unique. Les collectivités procèdent par essais, s'appuyant sur des leviers disponibles, souvent de manière opportuniste mais pragmatique. Ce qui compte est d'**amorcer un mouvement**, même imparfait, et de **créer les conditions d'une dynamique collective durable**.

Dans cette partie, nous présentons quatre grands points d'entrée observés dans les démarches menées par les collectivités : la sensibilisation et la formation, la mesure d'empreinte environnementale, l'organisation de rencontres professionnelles, et l'approche par thématique spécifique. Ces différents leviers constituent autant de manières de **mobiliser un écosystème, de faire communauté et de poser les premières pierres d'une trajectoire de transformation**.



Focus

Partir des "déjà-là" : cartographier l'existant pour choisir la bonne entrée

Avant de définir un point de départ, il est essentiel **d'identifier les dynamiques déjà à l'œuvre sur le territoire**. De nombreuses initiatives peuvent exister en dehors de l'action publique — portées par des réseaux professionnels, des collectifs locaux, des agences culturelles ou des structures elles-mêmes.

Une première étape consiste à cartographier l'écosystème territorial²⁷, en identifiant :

1. les acteur·rices concerné·es (structures culturelles, réseaux, services internes, associations spécialisées, opérateurs techniques, etc.) ;
2. la qualité des relations entre ces dernier·es et avec la collectivité (alliances existantes, coopérations, tensions, angles morts) ;
3. les leviers, besoins et manquements éventuels, afin de comprendre où un accompagnement serait le plus pertinent.

Ce travail de repérage permet de choisir une entrée adaptée au contexte et de construire une stratégie d'action fondée sur la coopération. C'est un garde-fou pour éviter une démarche descendante qui viendrait dupliquer, affaiblir ou concurrencer des actions déjà engagées de longue date par les acteur·rices du territoire, pour au contraire s'appuyer dessus et renforcer la cohérence d'ensemble.

27. ARVIVA, IE-EFC, Transition écologique, transition économique : la coopération comme levier de transformation, 2023, p.32

a. L'entrée par la sensibilisation ou la formation

La sensibilisation et la formation sont une porte d'entrée très utilisée par les collectivités pour engager une dynamique de transition écologique. Elles permettent de créer un premier terrain commun, d'acculturer les professionnel·les et de rendre les enjeux plus concrets, avant d'envisager des dispositifs plus structurants. Cette approche est particulièrement pertinente pour initier une mobilisation territoriale, installer un langage partagé et réduire les écarts de connaissances entre organisations culturelles, agent·es et élu·es de collectivités. Elle peut prendre la forme d'ateliers courts, de fresques, de webinaires, ou de parcours plus approfondis destinés à faire monter les équipes en compétence.

Attention cependant, sensibilisation et formation sont deux choses différentes :

- ◆ **Sensibilisation** : faire prendre conscience, ouvrir le sujet, donner un premier niveau de compréhension. Format court, mobilisateur, sans transmission de savoir-faire.
- ◆ **Formation** : renforcer les compétences, acquérir des méthodes et des capacités d'action. Format plus long, nécessitant mises en pratique, consolidation et actualisation régulière. Créer des changements plus durables.

— Co-bénéfices possibles

- ◆ Créer un langage commun et un socle de compréhension partagé entre acteur·rices très différent·es.
- ◆ Favoriser l'engagement collectif : ces temps deviennent des espaces fédérateurs où se croisent expériences, outils, et connaissances spécifiques liées au territoire (tel fournisseur·euse, tels enjeux du territoire, telle solution trouvée localement...).
- ◆ Permettre une montée en légitimité des personnes, qui est souvent un frein à l'action : donner confiance aux équipes en leur montrant qu'elles ne partent pas de zéro.
- ◆ Faire émerger des besoins précis qui orienteront la suite de la démarche, et ainsi préparer le terrain pour des actions plus structurantes (diagnostics, plans d'action...).

— Points de vigilance

- ◆ Ne pas limiter la formation à une seule personne par structure — au risque d'isoler le-la référent·e « transition » une fois de retour dans son organisation (ce qui est valable également pour les agent·es des collectivités).
- ◆ Veiller à adapter la durée et l'ambition du dispositif aux réalités des équipes (temps disponible, niveau de maturité...).
- ◆ Éviter que le parcours de sensibilisation ou de formation ne reste un geste symbolique sans suite opérationnelle. Il doit être articulé avec le partage de ressources, d'outils, des groupes de travail thématiques, un accompagnement.
- ◆ Penser le « chemin » plutôt que l'« arrivée » : la transition demande du temps, peut être parfois frustrante, et nécessite des indicateurs — qualitatifs autant que quantitatifs — pour valoriser la progression.

Pour aller plus loin sur les enjeux de formation à la transition écologique dans le spectacle vivant, voir le [recensement](#) et la [publication](#) sur le sujet (mars 2025).

b. L'entrée par la mesure d'empreinte environnementale

La mesure d'empreinte environnementale constitue une autre porte d'entrée fréquemment mobilisée par les collectivités. Qu'il s'agisse de bilans carbone ou d'outils d'auto-diagnostic, la mesure est souvent perçue comme un moyen d'objectiver les enjeux, de structurer l'action et de donner des repères partagés. Elle permet de passer d'une perception intuitive de l'impact à une vision chiffrée et objectivée, qui aide à prioriser les efforts et à engager un dialogue plus serein avec les opérateurs culturels. Lorsqu'elle est bien accompagnée, la mesure peut devenir un véritable outil d'aide à la décision, autant pour les structures que pour les collectivités.

Il est important de savoir qu'il existe différentes approches de la mesure, avec des périmètres, méthodes, niveaux de précision et d'autonomie dans la récolte de données très variables. Bien choisir l'outil suppose d'en connaître les objectifs, les bénéfices et les limites, ainsi que les ressources nécessaires à sa mise en œuvre. Voir à ce sujet le [tableau comparatif](#) des principaux outils du secteur (réalisé par le Collectif des festivals).

— Co-bénéfices possibles

- ◆ Objectiver les impacts et sortir des débats d'opinion : établir un état des lieux partagé, utilisable dans le dialogue avec les partenaires, fournisseurs, financeurs.
- ◆ Accélérer la prise de conscience et sensibiliser les équipes en révélant les « angles morts » des pratiques.
- ◆ Utiliser les outils de mesure comme boussole d'aide à la décision pour orienter un plan d'action ou arbitrer entre deux options, grâce à des données concrètes.
- ◆ Créer une dynamique motivante : la mesure étant itérative, elle permet de comparer d'une année sur l'autre, de constater les progrès et d'ajuster les actions.
- ◆ Faciliter la communication externe, notamment en explicitant la démarche, les progrès et le chemin restant à parcourir auprès des publics.
- ◆ Soutenir la construction de politiques publiques fondées sur des données réelles, permettant d'affiner les priorités d'action.

— Points de vigilance

- ◆ Ne pas réduire la transition à la seule quantification : la mesure n'est pas une fin en soi, et sa valeur réside dans l'accompagnement associé (pédagogie, animation collective, mise en réseau, suivi des trajectoires).
- ◆ Porter une attention accrue sur le choix du périmètre d'étude : un périmètre trop large peut épuiser les équipes par une collecte de données fastidieuse, générer de la frustration et empêcher in fine le passage à l'action — en particulier dans les petites structures.
- ◆ Accompagner l'interprétation des résultats : certains indicateurs sont complexes ou anxiogènes, nécessitant un travail pédagogique pour transformer la donnée en compréhension et en capacité d'action.
- ◆ Éviter la délégation complète à un-e expert-e : « faire faire » un bilan sans impliquer les équipes prive la structure de tous les co-bénéfices qui découlent de l'auto-diagnostic ou du diagnostic accompagné.
- ◆ Être vigilant sur l'éthique et le modèle économique des prestataires et outils proposés.

- ◆ Ne pas utiliser la mesure comme outil de contrôle ou de comparaison (en particulier dans le cas de conditionnalité des aides) : la comparaison est inutile et peut créer des effets contre-productifs car les périmètres et méthodes de calcul non homogènes, et les réalités des structures culturelles trop variées.

Pour aller plus loin sur les enjeux liés à la mesure d'impact environnemental, voir la publication « [Mesurer pour transformer ?](#) » (décembre 2024).

c. L'entrée par l'organisation de rencontres professionnelles

L'organisation de rencontres professionnelles — journée d'échange, forums, de table ronde et d'ateliers publics, temps d'inspiration — constitue une porte d'entrée particulièrement pertinente pour les collectivités qui souhaitent engager une dynamique territoriale autour de la transition écologique. Ces temps permettent de rassembler l'écosystème, de créer un espace commun de dialogue, de valoriser ce qui existe déjà et de mobiliser largement, y compris au-delà du seul secteur culturel. Ils offrent également un format plus souple et accessible pour initier une démarche, sans prérequis méthodologique ou technique.

— Co-bénéfices possibles

- ◆ Découverte d'initiatives et du tissu local : permet de rendre visibles des expériences locales et légitimer le droit à l'expérimentation (y compris à l'erreur) selon les projets mis en avant.
- ◆ Créer des temps informels de rencontre : se voir « en vrai » facilite les échanges moins cadrés, essentiels car de nombreuses dynamiques de transition reposent sur des liens interpersonnels et sur l'engagement de personnes relais.
- ◆ Produire de la matière utile pour la construction de ressources partagées : charte, guides, ou synthèses qui capitalisent sur les apprentissages et structure la suite (ex. après les ACTES en Bretagne, ou le livre blanc mobilisés à Rouen).
- ◆ Visibiliser l'engagement du secteur culturel sur l'enjeu de la transition écologique auprès des autres secteurs et des décideur-euses.
- ◆ Créer un effet d'entraînement : la présence d'un nombre important d'acteur-rices peut devenir un levier pour mobiliser les décideur-ses et favoriser leur participation ; un événement public offre parfois un prétexte pour inviter des élu-es, d'autres services ou partenaires territoriaux.

— Points de vigilance

- ◆ Risque de redondance et de saturation : la multiplication des événements sur la transition écologique peut entraîner un empilement de dates, une répétition des contenus et une moindre mobilisation des professionnel·les, déjà très sollicité·es. Cela appelle à renforcer la coopération entre organisateurs, à coordonner les calendriers et, lorsque c'est pertinent, à co-construire des formats ou des parcours communs.
- ◆ Ciblage et mobilisation insuffisants : un événement perd son impact s'il ne cible pas clairement ses destinataires (niveau de connaissance, fonctions, besoins). Pour être pertinent, il doit répondre à un besoin identifié et s'appuyer sur une communication précise et proactive, permettant une mobilisation réelle du territoire.
- ◆ Éviter les formats trop généraux ou performatifs : organiser un événement « pour faire événement » peut conduire à aborder des sujets déjà largement traités, sans créer de valeur ajoutée ni de montée en compétence. L'enjeu est de proposer des contenus utiles, ancrés dans le territoire, et susceptibles de produire de la matière exploitable pour la suite.

d. L'entrée par une thématique spécifique

Certaines collectivités choisissent de débiter par une thématique ciblée — la mobilité des publics, l'alimentation, l'économie circulaire, etc. — afin d'amorcer l'action par un sujet concret et immédiatement mobilisateur. Cette entrée permet de répondre à des besoins identifiés en amont par les structures du territoire, ou de s'appuyer sur une thématique sur laquelle la collectivité dispose d'un pouvoir d'agir direct et de leviers opérationnels.

— Co-bénéfices possibles

- ◆ Mobiliser et renforcer la coopération avec les services internes compétents, et avec les partenaires territoriaux concernés.
- ◆ Obtenir des résultats visibles à court terme, qui encouragent la poursuite de la démarche en resserrant temporairement le champ d'action sur un axe précis.

- ◆ Expérimenter différentes méthodologies (rencontres professionnelles, groupes de travail, concertations...) sur un périmètre spécifique avant d'élargir la démarche.
- ◆ Constituer un point d'appui pour amorcer une mobilisation plus large et ouvrir, dans un second temps, vers une approche plus globale de la transition.

— Points de vigilance

- ◆ Le choix de la thématique est structurant : il doit être fait en fonction des besoins du territoire, de la dynamique recherchée et des acteur·rices que l'on souhaite associer. Un minimum de réalisme est nécessaire, notamment sur la capacité à mobiliser les partenaires clés de la chaîne (par exemple, travailler sur les mobilités sans pouvoir associer les services transports ou les opérateurs concernés limite fortement la portée de l'action).
- ◆ Risque de s'arrêter à ce sujet sans élargir au reste des enjeux, il est important de penser dès le départ la montée en généralité : comment passer du thématique au structurel ?
- ◆ Nécessité de s'assurer que l'action thématique ne réactive pas une logique silo.
- ◆ Risque d'occulter la complexité des enjeux écologiques et leur dimension systémique en réduisant la transition à une somme de sujets isolés.

Pour découvrir une grande diversité d'initiatives portées par le secteur autour d'une même thématique, celle des mobilités, voir la publication « [Vers des mobilités durables : structurer le dialogue pour changer de trajectoire](#) » (novembre 2025).

Quel que soit le point d'entrée choisi, l'enjeu principal reste la mise en action. Ce premier pas doit être pensé non comme une fin en soi, mais comme un déclencheur : une manière d'initier une dynamique collective et de poser les bases d'une trajectoire de transformation appelée à se consolider, se transformer et à s'élargir dans le temps.

B. Penser le temps long

a. Dépasser le mode projet pour construire des trajectoires

— D'une logique ponctuelle à une démarche progressive

Si les collectivités peuvent initier des démarches d'accompagnement par des points d'entrée variés, l'enjeu est ensuite de **dépasser une logique de projet « vert » ponctuel pour inscrire ces dynamiques dans le temps long**. La transition écologique suppose en effet des changements de pratiques, d'organisations et de représentations qui ne peuvent s'opérer que progressivement.

L'accompagnement gagne ainsi en efficacité lorsqu'il est pensé comme un processus dans la durée, articulant différentes étapes : *sensibilisation* → *formation* → *expérimentation* → *consolidation* → *évolution des cadres réglementaires*.

Il s'agit moins de « faire un projet » que de faire émerger et entretenir une dynamique, nourrie dans le temps, condition nécessaire à des transformations réelles et durables : Il faut du temps pour se connaître, créer des relations de confiance et construire des coopérations solides. Les expériences de long terme, comme en Bretagne avec le lien historique entre la Région et le Collectif des Festivals, montrent combien cette **continuité relationnelle constitue un levier structurant**.

— Garantir un pilotage dans le temps au sein de la collectivité

Penser le temps long implique un **pilotage identifié, transversal et durable au sein de la collectivité**. Même lorsque l'accompagnement est externalisé, un relais interne est indispensable pour assurer la cohérence des actions, leur suivi dans le temps et leur articulation avec les politiques publiques existantes.

Cela suppose de **reconnaître ces missions dans l'organisation du travail** (temps dédié, inscription dans les fiches de poste), mais aussi de **sécuriser politiquement et administrativement les démarches** : inscription dans des orientations stratégiques ou des documents-cadres afin de limiter leur fragilité face aux changements d'équipes, d'élu-es ou de priorités.

Enfin, penser le transfert de compétences en interne est essentiel pour éviter une dépendance à une personne unique ou à une ressource temporaire.

Pour creuser le sujet de l'organisation interne, voir la fiche créée par le groupe de travail en 2024.



Focus

Internaliser ou externaliser l'accompagnement ?

Quelques réflexions issues des retours d'expériences des collectivités

<p>Externaliser = Recours à des ressources externes spécialisées : bureaux d'études, consultant-es, structures expertes des enjeux écologiques dans la culture.</p>	<p>Internaliser = Pilotage et animation de l'accompagnement par les services de la collectivité, éventuellement avec l'appui ponctuel d'autres services internes.</p>
<p>Avantages :</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Apporte une expertise et des compétences spécifiques manquantes en interne. ◆ Permet de dépasser les limites de temps et de charge des équipes internes. ◆ Introduit un tiers facilitateur, souvent perçu comme plus neutre, ce qui peut changer la nature des relations entre collectivités et organisations culturelles. ◆ Peut permettre de donner une ambition plus assumée au projet : passer d'une logique d'éco-responsabilité à une redirection écologique. <p><i>Exemples : cf Collectif des festivals, ville de Clermont avec la 27^e région</i></p>	<p>Avantages :</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Favorise la pérennité de la démarche et son inscription dans le temps long. ◆ Limite les coûts récurrents à long terme. ◆ Renforce la relation directe entre la collectivité et les organisations culturelles du territoire, crée de la confiance. ◆ Permet une meilleure appropriation interne des enjeux, en mobilisant les compétences existantes et en renforçant la transversalité entre services.
<p>Limites :</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Risque de dépendance à une ressource externe, rendant la démarche fragile si les financements s'arrêtent. ◆ Question éthique du choix des prestataires : modèle économique, valeurs portées, posture vis-à-vis des acteur-rices accompagné-es. ◆ Possibilité d'une moindre appropriation interne si l'externalisation se substitue totalement au pilotage de la collectivité. 	<p>Limites :</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Forte dépendance aux priorités politiques et aux cycles électoraux (création ou suppression de postes, arbitrages budgétaires). ◆ Risque d'isolement des agent-es porteur-es si la démarche repose sur une ou deux personnes seulement. ◆ Moins de capacité à mobiliser rapidement des compétences très spécialisées.
<p>Recommandations :</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Penser l'externalisation comme un apport ponctuel ou ciblé, et non comme un substitut durable aux compétences internes. ◆ Articuler l'accompagnement externe avec une montée en compétence des équipes internes pour garantir la continuité. ◆ Privilégier des partenaires ancrés localement ou en lien étroit avec les réalités du territoire. 	<p>Recommandations :</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Inscrire clairement les missions liées à la transition écologique dans les fiches de poste et les organisations de service. ◆ Privilégier un portage collectif et transversal pour éviter l'isolement et s'appuyer sur tous les métiers et compétences existantes au sein de la collectivité. ◆ S'appuyer, lorsque nécessaire, sur des ressources externes en complément, notamment pour lancer ou renforcer certaines phases.
<p>→ En pratique, le choix entre internalisation et externalisation dépend étroitement du stade de maturité de la démarche, des ressources disponibles, de la présence de structures tiers compétentes sur le territoire et des ambitions portées.</p>	

— Penser l'autonomisation et les relais territoriaux

L'enjeu du temps long ne réside pas uniquement dans la durée des accompagnements, mais dans sa capacité à rendre les acteur·rices autonomes. Il s'agit de leur permettre d'intégrer durablement les compétences liées à la transition écologique dans leurs pratiques, au-delà du dispositif initial.

Cela passe par **l'identification de relais territoriaux** — agences culturelles, réseaux professionnels, têtes de réseaux — **capables d'intégrer, diffuser et adapter ces compétences**. La mission menée en Bretagne auprès des têtes de réseaux culturels illustre bien cette logique de transmission et de démultiplication.

— Soutenir des dynamiques collectives

Pour créer de l'émulation, de nombreuses collectivités s'appuient sur des dynamiques collectives, notamment via des formats de type « promotion » ou cohortes. Ces dispositifs favorisent **l'échange entre pairs, la mutualisation des apprentissages et, à terme, la capacité d'action autonome des structures** (mécanismes d'entraide, mentorat).

L'entrée progressive par cercles successifs — en commençant par des structures disposant de plus de moyens ou déjà engagées, puis en adaptant les formats à des structures plus petites — permet de créer un effet d'entraînement tout en tenant compte de la diversité des capacités d'engagement.

S'inscrire dans une trajectoire de long terme implique aussi d'accepter que les dynamiques de transformation ne soient ni linéaires ni uniformes. Les démarches d'accompagnement sont traversées par des rythmes variables, faits d'accélération, de tâtonnements, de pauses ou de retours en arrière. Reconnaître cette réalité constitue une posture de réalisme et d'humilité, qui ouvre directement sur la question de l'expérimentation et du droit à l'erreur.

b. Expérimentation et droit à l'erreur

Les démarches de transition écologique s'inscrivent dans un environnement incertain et évolutif, où les solutions ne sont ni stabilisées ni universelles. Elles relèvent nécessairement de **processus itératifs, participatifs et adaptatifs**, qui supposent d'accepter une part

d'incertitude. Pour les collectivités, cette réalité entre parfois en **tension avec le rôle de structuration et de massification de l'action publique**, notamment lorsqu'il s'agit d'assumer un droit à l'erreur.

Pour autant, l'expérimentation reste une étape nécessaire :

- ◆ Elle permet d'adapter les démarches aux réalités d'un territoire, en s'inspirant d'initiatives existantes sans chercher à les reproduire à l'identique. Elle offre un cadre pour tester des modalités d'accompagnement, en observer les effets, et ajuster progressivement les dispositifs.
- ◆ Reconnaître cette phase comme une étape de travail à part entière, c'est accepter la complexité des transformations en cours, valoriser le tâtonnement et admettre que la transition se construit par étapes successives, avec ses essais et ses erreurs.
- ◆ De nombreux acteur·rices culturels et réseaux précurseurs — au fonctionnement souvent plus souple — ont déjà exploré, testé et documenté des démarches. Pour les collectivités, l'enjeu est alors de s'appuyer sur ces retours d'expérience, afin d'éviter de repartir de zéro et de limiter les risques liés à la mise en œuvre de dispositifs nouveaux (cf. Focus « *identifier les déjà-là* »). Ici, il s'agit aussi pour les collectivités d'assumer une posture d'humilité et de confiance envers les organisations culturelles souvent volontaristes et plus avancées dans leur projet de transformation, et de se poser en soutien pour amplifier ces démarches plutôt qu'en cherchant à les répliquer.

— Donner un cadre clair à l'expérimentation : le rôle des collectivités ?

Expérimenter ne signifie pas agir sans cadre. Au contraire, les démarches gagnent à être pensées dès le départ comme des **phases de test, avec des objectifs clairs, des temps de suivi et des ajustements possibles**.

La Métropole Européenne de Lille (MEL) illustre ce rôle en ayant initié une démarche expérimentale, collaborative et interdisciplinaire autour des mobilités culturelles des publics. Pilotée par le service Culture, l'expérimentation associe plusieurs directions de la métropole (mobilité, recherche et développement), des partenaires culturels volontaires, la DRAC et la Région Hauts-de-France, ainsi que le transporteur Ilévia. En mobilisant les sciences comportementales et l'expertise universi-

taire, la Métropole européenne de Lille crée un cadre sécurisé pour tester, comprendre et ajuster les leviers d'action, sans viser de résultats immédiats.

Cette approche suppose un portage politique assumant le caractère exploratoire des projets, et une confiance de la part des élu-es.

c. Penser l'après : évaluer et diffuser

— Évaluer pour comprendre les trajectoires

L'enjeu de l'évaluation, dans les démarches d'accompagnement à la transition écologique, n'est pas uniquement de rendre compte de résultats chiffrés ou de vérifier l'atteinte d'objectifs prédéfinis. Il s'agit avant tout de comprendre les trajectoires de transformation engagées par les structures : comment les pratiques évoluent dans le temps, quels apprentissages sont réalisés, quels freins persistent et quels leviers se révèlent réellement opérants.

Quand évaluer ? L'évaluation doit donc placer la transformation au centre de son approche, et se déployer dans une temporalité longue en s'inscrivant à différentes étapes de la démarche pour saisir les dynamiques de changement réellement à l'œuvre : en amont du projet afin d'intégrer les questions évaluatives dès la préfiguration et permettre d'éventuelles re-directions stratégiques en cours, pendant le projet pour ajuster et apprendre, puis en bilan à intervalles réguliers pour observer les évolutions.

Quoi évaluer ? Elle suppose également d'élargir ce qui est évalué, en combinant indicateurs quantitatifs (impacts environnementaux, actions mises en œuvre) et critères qualitatifs (évolution des représentations, montée en compétence, dynamiques collectives, capacité d'autonomisation).

Comment évaluer ? Certaines collectivités font ainsi le choix de dispositifs d'évaluation légers mais réguliers, permettant de suivre les évolutions dans le temps plutôt que de figer un état à un instant donné. En Bretagne, par exemple, l'organisation de rencontres professionnelles annuelles par le Collectif des Festivals sert de support à un suivi des démarches d'accompagnement portées par l'association, à partir d'un questionnaire reconduit d'une année sur l'autre. Ce point annuel est complété tout au long de l'accompagnement par le

chargé de mission qui note des critères d'appréciation qualitatif. Cette approche permet de rendre visibles des progrès parfois discrets, mais structurants.

— Diffuser, massifier et actualiser les apprentissages

Penser l'après, c'est aussi organiser la capitalisation et la diffusion des apprentissages issus des démarches d'accompagnement. Les retours d'expérience constituent une ressource précieuse, à condition d'être formalisés et rendus accessibles à un public élargi : structures culturelles non accompagnées, autres collectivités, réseaux professionnels.

Cette diffusion peut prendre des formes variées : publications, guides pratiques, ressources en ligne, temps de restitution ou de partage entre pairs. On peut citer à ce titre le Livre blanc mobilités formalisés par la ville de Rouen à la suite d'une première journée de Rencontres professionnelles organisées sur la thématique, ou encore le travail de formalisation des apprentissages proposé par l'Iddac en Gironde, les fiches pratiques et webinaires de l'agence Auvergne-Rhône-Alpes Spectacle vivant.

Un point d'attention concerne toutefois la pérennité et l'actualisation de ces ressources. Les outils, notamment numériques, nécessitent un portage clair dans le temps : qui en assure la mise à jour, avec quels moyens, et selon quelle gouvernance ? Dans certains cas, des formats plus simples et facilement appropriables (documents PDF, fiches pratiques) peuvent s'avérer plus efficaces que des plateformes complexes, coûteuses à maintenir.

Enfin, même une fois atteint le stade de la diffusion, les cadres proposés par les collectivités gagnent à être pensés comme des socles évolutifs, et non comme des seuils à atteindre une fois pour toutes. L'enjeu n'est pas de figer un modèle « abouti », mais de nourrir des dynamiques de transformation continues, en encourageant les structures à poursuivre l'expérimentation et à réinterroger régulièrement leurs modes de faire.

C. Une mobilisation et un soutien en interne à la collectivité comme levier clé

Les démarches d'accompagnement des acteur·rices culturel·les vers la transition écologique reposent sur un double mouvement : accompagner à l'extérieur suppose une mobilisation préalable à l'intérieur de la collectivité. Les projets les plus structurants observés sont ceux qui s'appuient à la fois sur des équipes administratives outillées et sur un portage politique explicite, permettant de donner du poids stratégique, du temps et des moyens à ces démarches.

a. Sensibilisation, formation, et accompagnement au changement en interne

— Constats et freins observés

Dans de nombreuses collectivités, la transition écologique reste portée par des agent·es très engagé·es, mais avec peu de moyens dédiés. Elle repose encore fréquemment sur des rôles de référent·e isolé·e, sans reconnaissance claire dans les fiches de poste ni soutien organisationnel suffisant. Dans certains cas, elle est intégrée dans l'organisation du service, mais est traitée comme une mission annexe portée par une seule personne qui doit non seulement piloter la démarche, mais aussi convaincre ses collègues de se mobiliser. Cette configuration génère un risque de surcharge, de solitude et de fragilisation des démarches dans le temps.

— Enjeux et leviers identifiés

Les collectivités les plus avancées investissent la montée en compétence interne comme un préalable à l'action externe :

- ◆ Former et sensibiliser les agent·es, tous services confondus, afin de créer une compréhension partagée des enjeux et des objectifs (fresques, groupes de travail interservices).

Exemple : région Grand Est, Grand Paris Sud, département de la Gironde, Département de la Seine-Saint-Denis...

- ◆ Nommer et soutenir des référents identifiés au sein des collectivités, avec un temps de travail dédié et des espaces de coordination entre services.

Exemple : Métropole de Lyon avec un appui interne des services techniques (mobilités, énergie, bâtiments) : les structures culturelles identifient directement les bons interlocuteurs de la collectivité.

- ◆ Renforcer la transversalité en organisant des groupes de travail croisant services culturels et ceux touchant aux enjeux environnementaux et économiques du territoire, voire en créant des équipes projets interservices pour décloisonner l'action publique.

Exemples : Nantes Métropole avec la mise en place d'une direction de la Transition écologique avec une équipe jouant le rôle de consultant interne pour conseiller et accompagner les services, la création d'une Mission Transition écologique transversale pour la Ville de Lyon²⁸. La ville de Paris qui a mis en place une démarche collaborative²⁹ pour développer les pratiques d'économie circulaire dans le monde de la culture, y associant la direction des affaires culturelles (DAC), l'Agence de l'écologie urbaine (AEU) de la direction des espaces verts et de l'environnement (DEVE). Le Département de la Gironde avec des groupes d'échanges inter-sectoriels dans le cadre du déploiement de la politique croisée culture environnement³⁰.

- ◆ Travailler la communication interne pour donner à voir le sens, les objectifs et les effets des démarches engagées, et les inscrire comme des priorités collectives plutôt que comme des projets annexes.

Par ailleurs, l'expérimentation en interne de démarches de transition joue un rôle d'exemplarité : elle permet aux agent·es des collectivités de mieux comprendre les contraintes vécues par les acteur·rices et de tester, à leur échelle, les pratiques et postures qu'ils et elles sont amené·es à promouvoir au cours des accompagnements proposés — coopération, mutualisation, évaluation d'impact, etc.

28. Culture et développement durable : vers la transition écologique des politiques culturelles, [en ligne], CNFPT, octobre 2022, [consulté le 18 février 2026], p.14, disponible [ici](#)

29. Fiches pratiques - Développer l'économie circulaire dans les lieux et établissements culturels parisiens, [en ligne], Ville de Paris, [sans date], [consulté le 18 février 2026], disponible [ici](#)

30. Présentation de la politique croisée du département de la Gironde et de l'IDDAC, [en ligne], IDDAC, [sans date], [consulté le 18 février 2026], disponible [ici](#)

b. Le rôle déterminant du portage politique

— Constats et tensions

Les initiatives d'accompagnement observées semblent parfois corrélées à la « couleur politique » des exécutifs locaux, ce qui pose plus largement la question de la politisation — ou au contraire de la dépolitisation — des enjeux écologiques. La transition écologique n'est pas seulement un sujet technique ou opérationnel : elle engage des choix politiques, des arbitrages et une vision du développement territorial. Dans un contexte d'urgence environnementale, cette dimension appelle pourtant à une appropriation transpartisane et à un débat démocratique élargi.

Cette politisation constitue à la fois une opportunité de transformation, lorsqu'elle permet d'inscrire la transition écologique à un niveau stratégique, et une fragilité, du fait des calendriers électoraux, des changements de majorité, des priorités fluctuantes ou encore des décalages entre échelons territoriaux, qui peuvent fragiliser la continuité des démarches engagées.

— Effets du portage politique

Lorsqu'une démarche est clairement soutenue par l'exécutif ou par une direction, elle gagne en légitimité, en visibilité et en continuité. Ce portage facilite l'allocation de moyens, la création de postes ou de temps dédiés, et donne aux agent-es un cadre pour agir sans avoir à constamment justifier la pertinence de leur travail. Pour pouvoir porter des démarches d'accompagnement ambitieuses et à la hauteur des enjeux, il est difficile de s'en passer. Dans les situations où un portage politique existe, on observe plusieurs configurations :

- ◆ **Le laisser-faire confiant** : les élu-es laissent les agents expérimenter, ce qui favorise la créativité, mais peut manquer de cadrage et reconnaissance institutionnelle.
- ◆ **La locomotive politique** : l'exécutif impulse une dynamique forte et priorise la transition écologique. Des postes dédiés sont financés, cela accélère la mise en œuvre et permet des démarches ambitieuses (cas des métropoles pionnières).
- ◆ **L'agenda imposé** : les élus fixent des objectifs ambitieux « par le haut », ce qui accélère la mise en œuvre mais peut générer des résistances internes.

Ces configurations correspondent toutefois à des contextes relativement favorables. Dans d'autres situations, la transition écologique peut faire l'objet de résistances politiques explicites ou implicites, qu'il s'agisse de priorités concurrentes, de réticences idéologiques ou de craintes liées aux contraintes budgétaires. Dans ces cas, les démarches d'accompagnement peinent à émerger ou reposent sur l'engagement individuel des agent-es.

Dans tous les cas, le portage politique conditionne le temps que les agent-es doivent consacrer à convaincre et mobiliser leurs collègues en interne, et à rendre leur action visible et considérée comme stratégique. Or, comme les enjeux de transition écologiques invitent à raisonner en termes d'objectifs partagés davantage qu'en périmètre d'action par services, ce portage politique est déterminant non seulement au sein de la direction de la culture, mais aussi dans l'ensemble des autres directions concernées de la collectivité.

D. La coopération comme facteur clé d'une transformation profonde

a. Coopérer autour d'un même projet d'accompagnement

La question du portage politique et administratif des démarches d'accompagnement se double, dans les projets observés, d'un enjeu plus large de portage collectif. Les démarches qui s'inscrivent dans la durée et produisent des transformations réelles sont majoritairement celles qui reposent sur des logiques de coopération, à plusieurs niveaux et entre plusieurs types d'acteurs.

Par démarches réussies, on entend ici celles qui :

- ◆ **sont mieux acceptées par les professionnel·les**, car perçues comme construites avec eux plutôt que descendantes ;
- ◆ **se maintiennent dans le temps**, y compris au-delà des changements d'élu-es ou des effets de mode ;
- ◆ **produisent des co-bénéfices durables**, c'est-à-dire des transformations de pratiques qui s'installent parce qu'elles font sens pour les acteur·rices.

Deux niveaux de coopération sont utiles à penser et à articuler pour ces projets :

— Coopération interne à la collectivité

De nombreuses démarches d'accompagnement s'appuient sur une **coopération entre services** au sein des collectivités — transports, urbanisme, tourisme (dont les préoccupations sont étroitement liées à celles du secteur culturel) et services de l'environnement (énergie, eau et biodiversité, économie circulaire). Cette transversalité n'est pas si simple, et pas spontanée car les enjeux écologiques sont souvent traités à différents endroits de l'administration, mais les projets d'accompagnement peuvent justement servir de **levier de décloisonnement**.

Exemple : le projet VIF auquel participe la Ville de Rouen qui a permis la rencontre entre le service culture et le service biodiversité.

Associer d'autres services permet à la fois d'enrichir les dispositifs par des compétences complémentaires, de faciliter, pour les opérateurs culturels, l'identification des bons interlocuteurs au sein de la collectivité (Exemple de la Métropole de Lyon), et permet aussi de faire connaître les enjeux liés à la culture et à sa nécessaire transformation écologique à des collègues moins familier-es.

— Coopération entre la collectivité et ses partenaires

Les démarches les plus solides reposent également sur des coopérations transverses, elles associent :

- ◆ **Une collectivité avec des têtes de réseau et réseaux professionnels**, qui apportent expertise, connaissance fine du terrain et légitimité auprès des acteur-rices culturel-les (*Exemple de la mission d'accompagnement des têtes de réseaux culturels³¹ par le Collectif des Festivals en Bretagne, co-construite avec la DRAC et la Région*).
- ◆ **Plusieurs collectivités du même territoire**, permettant des financements croisés, de s'accorder sur les attentes et bénéfices du projet, de toucher un plus grand nombre de bénéficiaires, et d'éviter la multiplication des cadres pour les structures culturelles (*Exemple en Région Haut-de-France*

avec le travail de « Millefeuille des référentiels »³² mené par le réseau ECHO avec plusieurs collectivités de la région).

- ◆ **Plusieurs collectivités ou agences, de façon déterritorialisée**, réunies autour d'un projet commun, favorisant la mutualisation des ressources, des méthodes et des retours d'expérience (*Exemple : La collaborative avec le projet Objectif 13*).

— Définir un objet de travail commun

Coopérer suppose enfin d'**explicitier ce qui rassemble**. Définir un objet de travail commun implique de clarifier la visée poursuivie : qu'essaie-t-on de transformer, au service de qui, et pourquoi ensemble ?³³

Si la transition écologique peut constituer un horizon partagé, la visée sociétale et les finalités poursuivies peuvent différer selon les acteur-rices. L'absence de clarification peut conduire à des initiatives isolées qui peinent à se rencontrer. D'où l'importance d'identifier les dynamiques déjà à l'œuvre (voir *Focus « Identifier les déjà-là »*), et d'associer dès le début du chantier les structures du territoire concernées dans des espaces de dialogue pour favoriser l'identification d'objets de travail communs.

31. Le Groupe de travail réseaux culture en Bretagne & transition socio-écologique, [en ligne], Le Collectif des festivals, [consulté le 18 février 2026], disponible [ici](#)

32. Outil dont l'objectif est de clarifier les critères de transition écologique pour le spectacle vivant dans les Hauts-de-France.

33. Plus d'informations à ce sujet dans l'étude "[Transition économique, transition écologique](#)"



Focus

Comment soutenir la coopération

Quelques recommandations issues de l'étude « Transition économique, transition écologique » :

- ◆ Penser ces coopérations en amont :
 - ◇ Construire le projet en **impliquant dès le début les structures** du territoire qui vont être touchées directement ou indirectement.
 - ◇ Notamment, en prenant en compte dès le début les **enjeux de travail et les relations** entre ces dernières.
- ◆ Soutenir la coopération pendant le projet :
 - ◇ Prendre en compte les **contraintes que le projet** crée pour chacune des personnes impliquées : à l'intérieur de la collectivité mais aussi des structures culturelles accompagnées qui peuvent ressentir une sensation d'injonction contradictoire ou a minima de surcouche avec leurs objectifs de création artistique.
 - ◇ **Reconnaître et soutenir le travail de coordination**, souvent invisible mais indispensable.
- ◆ Identifier collectivement ce qu'elle a **produit, le nommer et le valoriser**. Par exemple de la transversalité au sein de la collectivité, de nouvelles dynamiques de travail, un déplacement de la relation collectivité / structures culturelles.

b. Coopérer pour articuler, harmoniser et répartir des différentes démarches d'un territoire

Au-delà de la coopération autour d'un projet d'accompagnement spécifique porté collectivement, il y a un enjeu d'articulation entre les accompagnements et projets de transformation écologique proposés par les différentes collectivités et organismes d'un même territoire.

— Une coresponsabilité dans la conduite de l'action

La transition écologique dépasse l'échelle d'une collectivité seule (ou même de l'État, ou des entreprises, ou des individus) : elle exige une mise en mouvement collective, et l'engagement d'un ensemble d'acteur·rices autour d'une trajectoire commune de transformation qui conduit à **poser dès l'origine de la démarche un principe de coresponsabilité dans la conduite de l'action**.

Cette coresponsabilité s'exprime à plusieurs niveaux :

- ◆ Entre collectivités, via le partage du pilotage et des moyens ;
- ◆ Entre les organisations culturelles et institutions, à travers la co-construction des démarches ;
- ◆ Entre politiques publiques et initiatives citoyennes (réseaux locaux, associations spécialisées), pour ancrer la transition dans la réalité territoriale.

La réussite d'une politique d'accompagnement écologique repose sur cette vision systémique : chaque acteur agit à son endroit, mais en interaction avec les autres.

— Une multiplication d'initiatives à articuler

Sur de nombreux territoires, les initiatives d'accompagnement se multiplient, portées par différents échelons (État, Régions, Départements, intercommunalités, Villes), mais aussi par des réseaux professionnels ou des agences culturelles. Cette dynamique est un **signal positif**, mais elle peut aussi générer **complexité, redondance et fatigue** pour des structures culturelles très sollicitées, dans un contexte économique tendu.

Comme le résumait un agent territorial : « *On creuse chacun à l'aveugle d'un côté de la montagne, en espérant que les tunnels se rejoignent.* »

L'enjeu est donc d'articuler les accompagnements proposés par les différents échelons d'un même territoire pour éviter le « mille-feuille territorial » et les injonctions contradictoires, en particulier lorsque les dispositifs impliquent de nouveaux cadres contractuels.

— Le rôle d'assembler des collectivités

Face à cette profusion, les collectivités doivent bien évidemment **penser leurs actions en cohérence** avec leurs compétences propres et avec l'existant sur le territoire, et peuvent aussi **jouer un rôle d'assembler**, en :

- ◆ articulant et reliant les démarches existantes, plutôt que d'en créer de nouvelles pour se distinguer ;
- ◆ donnant de la cohérence à l'écosystème en ouvrant des espaces de dialogue et de concertations entre dispositifs ;
- ◆ soutenant les structures pivot déjà en place (soutiens financiers aux différents réseaux régionaux tels que le COFEES, Elemen'terre, ECHO, ou encore à ARVIVA).

Cette approche suppose de reconnaître la complémentarité des compétences entre différents organismes publics et privés, dans des relations parfois asymétriques mais interdépendantes.

— Vers une gouvernance partagée inter-collectivités pour mutualiser et articuler les initiatives de transition à l'échelle d'un territoire

Penser la transition écologique à l'échelle d'un territoire implique d'organiser la complémentarité des actions selon les périmètres de compétence et les thématiques partagées, et pose donc directement la ques-

tion de la gouvernance. **L'écologie apparaît, à ce titre, comme un sujet particulièrement pertinent à inscrire à l'agenda stratégique d'instances de gouvernance partagées** entre directions culturelles de plusieurs collectivités d'un même espace géographique. Plusieurs dynamiques observées vont dans ce sens, comme les gouvernances partagées autour de la métropole bordelaise ou du Conseil des collectivités pour la culture en Bretagne (3CB) en Bretagne.

Cette gouvernance partagée des enjeux écologiques pour la culture prend tout son sens lorsqu'elle **s'organise autour de thématiques transversales**, qui dépassent par nature les périmètres de compétence d'une collectivité donnée. L'exemple des **mobilités culturelles** est éclairant : dans le projet de gouvernance partagée réunissant la Ville de Bordeaux, Bordeaux Métropole, le Département de la Gironde, la Région Nouvelle-Aquitaine et l'État (via la DRAC), l'entrée thématique a permis d'élargir progressivement le périmètre d'action et de couvrir un ensemble d'enjeux de manière complémentaire. À partir d'une étude confiée à Ferroviaire Démocratique, plusieurs préconisations opérationnelles ont été formulées puis réparties entre les différentes collectivités en fonction de leurs compétences et de leurs moyens. Par exemple, l'organisation d'une journée sur les mobilités culturelles, co-construite avec des partenaires des transports et les réseaux professionnels culturels régionaux (pilotée par la Région), le déploiement d'une formation à la réalisation d'enquêtes mobilité en lien avec Marion SER et Pablo Belime, la création d'un « laboratoire de territoire » sur la ligne TER Libourne–Arcachon (piloté par l'État et le Département)...

Cette manière de faire correspond davantage aux réalités vécues par les structures culturelles et leurs publics, pour qui la mobilité constitue un continuum nécessitant de penser l'intermodalité. Le travail entre plusieurs collectivités permet ainsi de dépasser les limites théoriques de la répartition des compétences, pour renforcer la cohérence territoriale et coller aux usages réels.

— Penser l'articulation avec les cadres prescriptifs au-delà du territoire

Les démarches d'accompagnement à la transition écologique s'inscrivent dans un empilement de cadres prescriptifs qui dépassent largement l'échelle d'un territoire donné. En raison des modalités de soutien au secteur culturel, les structures évoluent dans un système de dispositifs souvent imbriqués — parfois en « poupées russes » — mêlant politiques locales, nationales et européennes. Les structures culturelles peuvent ainsi être simultanément soumis à des exi-

gences issues de la CSRD (cadre européen), du CACTÉ ou du conditionnement des aides du CNM (cadres nationaux), d'éco-conditionnalités régionales, ou encore de propositions de formation et d'accompagnement portées par les départements ou les communes.

Cette pluralité de cadres constitue une richesse : les réglementations nationales ou européennes permettent notamment d'agir sur des entreprises privées qui échappent parfois aux leviers d'action des collectivités locales, tandis que les dispositifs territoriaux offrent des espaces d'accompagnement plus fins et contextualisés. Pour autant, leur articulation est déterminante, elle :

- ◆ conditionne la lisibilité des attentes pour les établissements culturels ;
- ◆ évite les injonctions contradictoires et l'effet millefeuille ;
- ◆ favorise la complémentarité des actions : une obligation réglementaire nationale, par exemple, peut être rendue plus opérante lorsqu'elle est accompagnée localement par des actions de sensibilisation ou d'appui à la mise en œuvre (*comme autour du tri 5 flux, soutenu par le COFEES ou Élémen'terre*).

Deux initiatives intéressantes à ce titre : celle en région Hauts-de-France avec le travail de « Millefeuille des référentiels »³⁴ mené par le réseau ECHO³⁵ avec plusieurs collectivités de la région, celle en Région Sud, avec le « [Pacte Transitions en Scène](#) » proposé par l'État et la Région et co-construit avec les acteur·rices du territoire et avec l'aide du COFEES et d'Arsud.

L'articulation entre cadres prescriptifs et accompagnements territoriaux permet de rendre les mesures plus acceptables, et participe à la réussite des trajectoires de transition engagées.

34. Outil dont l'objectif est de clarifier les critères de transition écologique pour le spectacle vivant dans les Hauts-de-France.

35. Agenda, [en ligne], Echo Culture durable, [consulté le 18 février 2026], d'isponible [ici](#)

Conclusion

Les démarches d'accompagnement à la transition écologique portées par les collectivités territoriales constituent aujourd'hui un **point d'entrée essentiel pour engager le secteur culturel dans un mouvement de transformation nécessaire**. En s'appuyant sur des logiques de volontariat, de confiance, d'expérimentation et de coopération, elles permettent d'amorcer des dynamiques concrètes, adaptées aux réalités des territoires et aux capacités des organisations culturelles. Ces démarches répondent à **une attente forte du secteur : être soutenu, outillé et reconnu dans un contexte de crises multiples** — écologique, économique, sociale — qui fragilisent profondément ses modèles.

Cependant, les enseignements tirés de l'observation de ces accompagnements montrent que cette première étape ne peut constituer une fin en soi. **Accompagner les acteur·rices culturels dans des démarches d'éco-responsabilité ou de soutenabilité amène nécessairement, à moyen terme, à interroger les cadres mêmes de l'action publique**. Les collectivités se trouvent ainsi face à une tension structurante : comment poursuivre des objectifs de transition écologique sans faire évoluer les critères d'attribution des aides, les modes d'évaluation, les formes de contractualisation, voire les finalités assignées aux politiques culturelles ? La question de l'éco-conditionnalité, souvent évoquée, ne peut être pensée uniquement comme un levier technique ou contraignant ; elle renvoie plus largement à **la cohérence de l'action publique face à la crise écologique**, et à la nécessité d'**éviter les injonctions contradictoires** faites aux structures soutenues.

Cette réflexion ouvre plus largement sur **le rôle de la culture dans la transformation écologique des territoires**. La culture ne se situe pas à la marge des politiques de transition : par les usages qu'elle structure, par les lieux qu'elle anime, par les récits qu'elle porte et par les formes de coopération qu'elle rend possibles, elle participe pleinement à la construction de futurs soutenables. En ce sens, **les directions culturelles des collectivités ont un rôle stratégique à jouer**, non seulement pour accompagner la transition du secteur culturel, mais aussi pour **contribuer aux projets de territoire liés à l'adaptation au changement climatique, à la justice sociale ou à l'habitabilité des territoires**. Se questionner sur ce rôle renouvelé des lieux culturels, des festivals, des réseaux et des pratiques artistiques dans ces dynamiques est aussi incontournable que réjouissant !

Un enseignement marquant de cette étude réside dans **le miroir qu'elle tend entre les collectivités et les structures culturelles**. Les difficultés rencontrées dans la mise en œuvre des accompagnements — manque de moyens, faible portage politique, sentiment de ne jamais faire assez, complexité des enjeux, dépendance à l'engagement de quelques individus — sont étonnamment similaires à celles vécues par les organisations culturelles elles-mêmes dans leur transformation. Cette **proximité des contraintes** rappelle combien il peut être contre-productif d'opposer institutions et structures, prescripteurs et bénéficiaires. À l'inverse, elle souligne l'importance de se rassembler, de reconnaître les interdépendances et de construire des réponses collectives, fondées sur la coopération plutôt que sur la mise en conformité.

Dans ce contexte, il apparaît essentiel de **réaffirmer le rôle des collectivités territoriales dans le soutien au spectacle vivant et à la culture**, à un moment où le secteur traverse une crise profonde et durable. Les collectivités ne sont pas que des financeurs : elles sont aussi des animatrices de dynamiques territoriales, des espaces de transversalité entre politiques publiques, et des actrices capables d'accompagner des expérimentations et de créer les conditions d'un dialogue fécond entre culture, écologie, économie et société. **Assumer pleinement ce rôle d'accompagnateur**, c'est reconnaître que l'action publique ne se limite pas à l'allocation de moyens, mais qu'elle repose aussi sur la mise en synergie des acteur·rices, la construction de cadres lisibles et la capacité à penser le long terme.

Enfin, le rôle des collectivités est complémentaire de celui d'autres parties prenantes : associations, collectifs et réseaux locaux, organismes de formation et opérateurs de compétences, fédérations et syndicats nationaux, État et ministère (via leurs services déconcentrés : DRAC), agences culturelles. Pour engager les transformations attendues qui relèvent d'un changement systémique, il s'agit à la fois d'**activer chaque échelon de l'écosystème, et de penser les relations et les interdépendances de chacun d'eux**.

Pour aller plus loin

Ressources et bibliographie

— Les travaux portés par le réseau ARVIVA :

- ◆ Découvrir les différents [collèges](#) de l'association et les [groupes de travail](#)
- ◆ En apprendre plus sur le [collège collectivités](#)
- ◆ Découvrir les autres [publications collectives](#) de l'association

— Ressources sur la transition écologique, spécifiques à la culture :

Dispositifs :

- ◆ Le [Pacte Transition en Scène](#) et son [kit d'accompagnement à la transition écologique](#) de la Région Sud.
- ◆ Le [CACTÉ](#), ministère de la Culture.
- ◆ Le [programme Chrysalide](#) de la FNADAC, dispositif de formation-action conçu pour accompagner les agents territoriaux dans la mise en œuvre de démarches durables.
- ◆ La [Charte des manifestations éco-responsables](#) portée par la métropole Aix-Marseille-Provence

Ressources et études :

- ◆ Le cycle de webinaires "Transition" de Culture-Co :
 - ◆ [Écologisation des politiques culturelles : recontextualiser l'enjeu de la décarbonation](#)
 - ◆ [Déconstruire les récits dominants : quel rôle pour la culture dans la fabrique des nouveaux imaginaires](#)
 - ◆ [La culture, levier de coopération et de transition territoriale ?](#)
- ◆ L'étude de l'Observatoire des Politiques Culturelles (OPC) : [De la transition écologique et des conditionnalités dans les financements et les choix culturels des collectivités](#)
- ◆ [L'étude sur les Enjeux techniques et économiques de la transition de l'éclairage scénique vers la technologie LED](#) de l'Agence culturelle Grand Est.
- ◆ L'étude de la Commission culture de Régions de France : [La transformation des modèles dans le secteur culturel.](#)

Ressources sur la transition écologique des collectivités, non-spécifiques à la culture :

- ◆ La [boîte à outils](#) du Ministère de la Transition Écologique pour accompagner les élus locaux.
- ◆ Le [guide pour un management écologique de la fonction publique](#) porté par Le Lierre, Pour un réveil écologique, Une Fonction publique pour la transition écologique et Fonction Publique du 21^{ème} siècle
- ◆ Le Colloque [Accélérer la transition écologique : quel chemin pour les collectivités ?](#) porté par le CNFTP à Bordeaux.
- ◆ Le réseau [Le Lierre](#), des professionnels de l'action publique engagés dans la transition écologique et solidaire.
- ◆ Et la plateforme [Solutions Transitions](#) portée par ce réseau, une boîte à outils pensée pour les agents, élus et acteurs locaux qui veulent agir concrètement en faveur de la transition écologique et solidaire. Pour accompagner le lancement de la plateforme, un numéro hors série Horizon Publics - [Transition écologique : les principaux leviers d'action pour les acteurs locaux.](#)
- ◆ L'étude de l'INET sur [le financement de la transition écologique dans les collectivités territoriales](#)

REMERCIEMENTS :

Merci aux agent-es membres d'ARVIVA ou témoins associé-es qui ont contribué à ce cycle de réflexion et à cette publication :

Laurent Mathieu, Philippe Schilausky et Vreysen (pour la Région Grand Est), Camille Wintrebert (pour Auvergne-Rhône-Alpes Spectacle Vivant), Marianne Pommier et Hélène Fribourg (pour le Département de la Gironde), Amélie Chauveau et Laetitia Perrot (pour la Région Nouvelle Aquitaine), Anne Boubila (pour la Région Bretagne) et Maxime Molé (pour le Collectif des Festivals), Milena Dabetic (pour la Ville de Lille), Adrien Bourdet (pour la Ville de Collégien), Chrystelle Prieur (pour le Département de la Seine-Saint-Denis), Doriane Foix (pour l'OARA), Isabelle Barikosky-Lucas (pour la communauté de commune Grand Paris Sud), Violaine Talbot-Havard (pour la Ville de Rouen), Hélène Cannie et Marie Goetz (pour la Métropole de Lyon), Lorine Boitelle (pour la Ville de Strasbourg), Jean-Damien Colombeau et Emmanuel Rolhion (pour la Ville de Clermont-Ferrand) et Jean Laudouar et Chloé Rotrou (pour la 27^e région).

Merci aux collectivités et agences régionales adhérentes d'ARVIVA pour leur soutien :



ARVIVA est soutenu pour son activité par :

