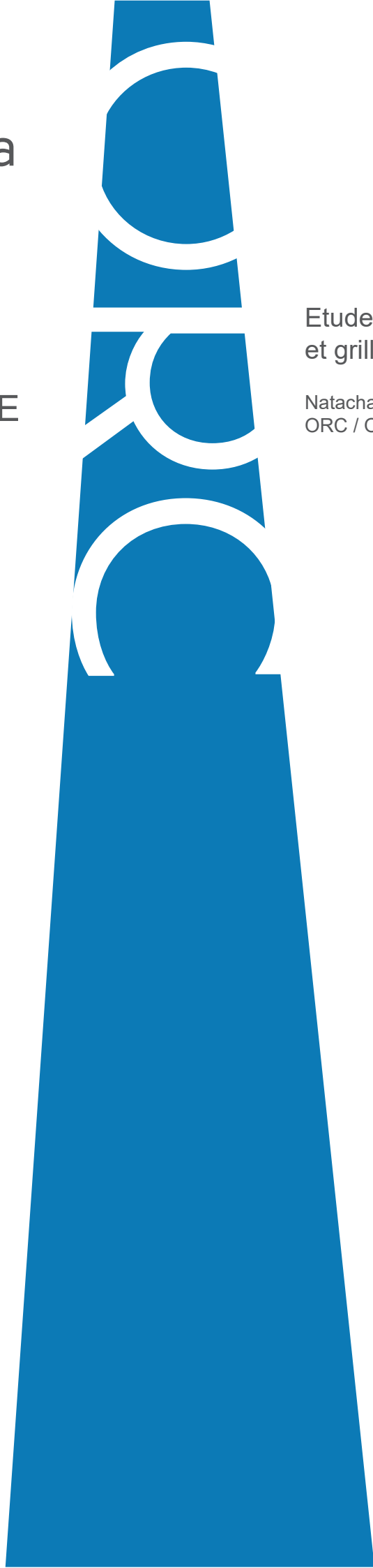


Observatoire Romand de la Culture

DURABILITÉ :
LES IMPACTS
DANS LA CULTURE

Etudes de cas
et grille d'analyse

Natacha Rossel & Belinda Ucar
ORC / Octobre 2026



Durabilité : Les impacts dans la culture

Etudes de cas et grille d'analyse

Responsables de l'étude : Natacha Rossel et Belinda Ucar

Rédaction : Natacha Rossel, Belinda Ucar, Catherine Kohler, Olivier Glassey

L'ORC remercie chaleureusement toutes les personnes qui ont pris part à la conception et à la réalisation de cette étude : participant·es aux entretiens exploratoires, participant·es aux ateliers, représentant·es des faïtières, chef·fes et collaborateur·ices de l'administration publique, comité stratégique, groupe d'accompagnement, chercheur·euses et acteur·ices culturel·les.

L'ORC est soutenu par l'UNIL, la HES-SO, la Conférence des chef·fes de service et délégué·es aux affaires culturelles (CDAC) des 7 cantons romands (Berne, Fribourg, Genève, Jura, Neuchâtel, Valais et Vaud) ainsi que 14 villes romandes (Bienne, Delémont, Fribourg, Genève, La Chaux-de-Fonds, Lausanne, Meyrin, Morges, Neuchâtel, Nyon, Renens, Sion, Vevey et Yverdon-les-Bains).

Droits d'auteur

L'ensemble des contenus de cette étude est protégé par le droit d'auteur. Le détenteur du droit d'auteur est l'Observatoire romand de la culture (ORC). L'étude peut être citée en indiquant les sources (« Source : Observatoire romand de la culture »).

ORC 2026

The logo of the Observatoire romand de la culture (ORC) is displayed in white on a blue background. It consists of the letters 'ORC' in a stylized, bold, sans-serif font.

Observatoire
Romand de la
Culture



TABLE DES MATIÈRES

1.	Introduction.....	5
2.	Objectifs de l'enquête.....	6
2.1.	Constat	6
2.2.	Périmètre de l'étude.....	6
2.3.	Conception d'une grille d'analyse	7
2.4.	Création d'une boîte à outils	9
3.	Cadre théorique	10
3.1.	Historique de la durabilité	10
3.2.	Trois dimensions de la durabilité.....	11
3.3.	Trois types de ressources	12
3.4.	Théorie de la contingence.....	13
3.5.	Design Thinking	14
4.	Méthodologie	14
4.1.	Entretiens exploratoires	14
4.2.	Cartographie des dispositifs existants.....	16
4.3.	Etudes de cas	17
4.4.	Déroulement des ateliers	19
4.4.1.	Présentation de la matrice et remplissage collectif	19
4.4.2.	Identification des liens	20
4.5.	Résultats attendus.....	21
5.	Résultats.....	22
5.1.	Présentation des études de cas	22
	Paulette Editrice.....	22
	Château de Gruyères.....	22
	Fête de la musique – Ville de Genève	22
	Théâtre Am Stram Gram.....	22
	Le Port-Franc	23
	Service de la culture de la Ville d'Yverdon-les-Bains	23
	Imajack Films.....	23
5.2.	Perspectives internes et externes	23
5.2.1	Perspectives externes.....	24
5.2.2	Perspectives internes	27
5.3.	Cinq liens significatifs	31
5.3.1.	Déplacement des artistes et des publics	31
5.3.2.	Circuits courts	31
5.3.3.	Politiques tarifaires	32
5.3.4.	Ligne artistique	32



Durabilité – Les impacts dans la culture

5.3.5. Gouvernance et cadre institutionnel.....	33
5.4. Observations et retour des participant-es	33
6. Conclusion	36
6.1. Pistes d'amélioration et perspectives	36
6.2. Limites de l'étude	36
7. Bibliographie.....	38
8. Annexes.....	39



1. INTRODUCTION

Les enjeux liés à la durabilité occupent aujourd'hui une place centrale dans les débats publics, politiques et scientifiques. Face aux défis environnementaux, économiques et sociaux tels que le changement climatique, l'épuisement des ressources ou encore les inégalités, il devient nécessaire de repenser les modes de production et d'organisation dans l'ensemble des secteurs d'activités.

Si les questions de durabilité ont longtemps été abordées principalement dans les secteurs industriels ou énergétiques, elles concernent désormais également les domaines de la culture. En effet, les institutions culturelles, les événements et l'ensemble des acteur·ices du milieu participent à des dynamiques ayant des impacts environnementaux, économiques et sociaux.

Cette recherche s'inscrit dans les réflexions menées actuellement dans les politiques publiques sur les enjeux de la durabilité dans le secteur culturel. La Confédération a défini une Stratégie pour le développement durable 2030, inscrite dans les objectifs de l'ONU et de son Agenda 2030. De plus, l'un des six champs d'action de son Message Culture 2025-2028 définit la culture comme « une dimension de la durabilité ».¹ Le Dialogue culturel national (DCN) a quant à lui publié le rapport « Ecologie dans le domaine de la culture »² (2024), assorti d'une série de recommandations. A leurs échelles, les collectivités publiques édictent des documents stratégiques incluant les dimensions de la durabilité, tels qu'Agenda 21 et/ou Agenda 2030, Plan directeur, Plan climat, etc. Les enjeux de la durabilité interviennent également dans les révisions récentes ou en cours de lois cantonales de la culture.

Cependant, malgré cette prise en compte croissante des enjeux de durabilité dans les politiques publiques, leur intégration concrète dans le secteur culturel reste encore limitée et hétérogène. Les acteurs·ices culturel·les sont souvent confronté·es à une pléthore d'outils complexes à manier pour analyser leurs pratiques, ainsi qu'à des difficultés à articuler les différentes dimensions de la durabilité dans leurs activités quotidiennes. De plus, la diversité des structures culturelles implique des réalités très différentes en termes de ressources, de contraintes et de marge de manœuvre.

La présente recherche vise à documenter les pratiques de durabilité dans le milieu culturel de Suisse romande et à proposer un outil simple d'utilisation, destiné à accompagner les professionnel·les désireux·ses d'entamer une réflexion sur ces enjeux.

¹ <https://www.bak.admin.ch/bak/fr/home/themes/le-message-culture.html>.

² <https://www.bak.admin.ch/bak/fr/home/themes/dialogue-culturel-national.html>.



2. OBJECTIFS DE L'ENQUETE

Cette enquête a pour objectif d'analyser les outils et les bonnes pratiques en matière de durabilité, mais aussi de documenter l'impact des politiques de durabilité dans le secteur de la culture.

L'étude vise à explorer la manière dont les acteur·ices culturel·les s'approprient les enjeux de durabilité à travers **l'expérimentation d'une grille d'analyse sous forme de matrice**. Cette dernière a pour objectif de structurer la réflexion, de rendre visibles les pratiques existantes et de favoriser une lecture transversale des dimensions écologiques, économiques et sociales. Cette enquête cherche ainsi à comprendre les conditions d'appropriation de cette matrice, ses apports mais aussi ses limites, et s'accompagne d'une boîte à outils adaptée aux besoins du secteur culturel.

2.1. Constat

Pour répondre aux enjeux de la durabilité dans la culture, diverses initiatives ont été mises en place ces dernières années. Les acteur·ices culturel·les peinent cependant à distinguer les outils utiles à leurs pratiques dans cette offre pléthorique. Cette abondance crée un effet de saturation, où il devient difficile de comprendre ce qui est réellement pertinent, applicable ou prioritaire au regard des réalités du terrain.

À cette complexité s'ajoute le fait que les acteur·ices culturel·les ne disposent pas toujours des compétences techniques nécessaires pour s'approprier certains outils, notamment ceux liés à la mesure d'impact environnemental. L'établissement d'un bilan carbone, par exemple, requiert des connaissances spécifiques et un investissement en temps, que beaucoup d'organisations, déjà confrontées à des budgets contraints, ne peuvent mobiliser sans accompagnement ni financement dédié.

Malgré ces obstacles, on observe une forte motivation au sein du secteur culturel. Les préoccupations liées à la durabilité sont largement partagées, et les professionnel·les expriment une réelle envie de contribuer à la transition écologique, économique et sociale.

2.2. Périmètre de l'étude

Au départ, l'ORC a abordé la thématique de la durabilité de manière large. Au terme des premiers échanges avec son groupe d'accompagnement, il a été décidé de cibler l'étude sur les politiques de durabilité dans la culture. La discussion a également porté sur la sélection des dimensions de la durabilité (écologique, économique et sociale) à



intégrer dans l'enquête. Il s'est avéré indispensable de prendre en compte les trois dimensions, plutôt que de se concentrer uniquement sur l'axe écologique.

Le sujet étant vaste, l'ORC a proposé d'effectuer une analyse préliminaire afin de cadrer l'étude et de proposer une question de recherche pertinente. Une série d'entretiens exploratoires a permis de définir progressivement l'angle de l'enquête. Ces discussions nous ont menés à élaborer une grille d'analyse permettant d'identifier et de catégoriser les actions liées à la durabilité.

2.3. Conception d'une grille d'analyse

L'objectif de l'ORC est de proposer une grille d'analyse simple et accessible, permettant aux entreprises ainsi qu'à l'ensemble des acteur·ices de la culture de mener une réflexion structurée sur la durabilité. L'ambition n'est pas de fournir un cadre exhaustif ni un instrument technique supplémentaire, mais de mettre à disposition un support clair, capable de structurer et de stimuler la réflexion.

L'élaboration de la grille d'analyse s'inspire de la norme ISO 14007, qui propose des lignes directrices pour identifier les coûts et bénéfices environnementaux liés aux activités d'un organisme. Cette norme souligne que les organisations doivent tenir compte de leurs dépendances à l'environnement, telles que les ressources naturelles, et qu'elles peuvent exprimer ces coûts et bénéfices de manière quantitative ou qualitative.³ La grille en reprend une version simplifiée et adaptée au secteur culturel, pensée comme un outil d'aide à la réflexion et à la décision en matière de durabilité.

Cette grille vise à aider les organisations à mettre en perspective les actions déjà engagées, à identifier les zones encore peu explorées et à repérer des leviers d'action possibles dans les trois dimensions de la durabilité : écologique, économique et sociale. L'ORC propose de croiser ces trois dimensions avec trois types de ressources – naturelles, matérielles et immatérielles – afin de lister les actions déjà mises en place. La grille se présente sous la forme d'une matrice 3 x 3.

³ <https://www.iso.org/fr/standard/70139.html>.



•CO₂ •Energie/éclairage •Eau •Déchets •Biodiversité Ressources Naturelles	•Bâtiments •Infrastructures (décor, mobilier ...) •Production, transport Ressources Matérielles	•Lien social, vivre ensemble, bien-être •Réseaux •Diffusion des savoirs •Durée Ressources Immatérielles	
			Dimension écologique
			Dimension économique
			Dimension sociale

Figure 1 La grille d’analyse sous la forme d’une matrice 3 × 3. Image : Sébastien Gerbier.

Une fois la matrice complétée, les participant·es disposent d'une vue d'ensemble leur permettant d'identifier, dans chaque case, les possibilités d'action en faveur de démarches durables.

Par exemple, un théâtre municipal indiquera qu'il a remplacé tout son parc d'éclairage par des LED (case naturelle/écologique), qu'il éco-conçoit une partie de ses décors (case matérielle/écologique). En parallèle, il relèvera qu'il ne peut pas intervenir directement sur l'enveloppe du bâtiment (case matérielle/écologique), car celui-ci est propriété de la commune. Une fois le constat établi, le théâtre pourrait notamment envisager de renforcer l'éco-conception des décors, pour autant que le coût des matériaux n'impacte pas significativement le budget (dimension économique). Ainsi, ces réflexions permettent de cerner les actions réalisables et de les prioriser.

2.4. Création d'une boîte à outils

L'ORC a conçu une boîte à outils destinée à aider les acteur·ices culturel·les à remplir les neuf cases de la matrice (Annexe 1). Conçue sous une forme ludique, celle-ci se décline en 36 cartes cartonnées. Chaque carte comporte une question à se poser pour remplir l'une des neuf cases de la grille d'analyse. Un code couleur indique à quelle dimension et à quelle ressource la question correspond (Fig. 2)

Pour remplir progressivement la grille, les participant·es tirent une carte et répondent à la question directement sur la matrice, afin de conserver une trace écrite. Une fois les réponses complétées, ils-elles mettent de côté les cartes qui pourraient



Figure 2. La couleur de chaque carte renvoie à une case de la matrice.
Image : Sébastien Gerbier.



raisonnablement faire l'objet d'actions spécifiques. Celles-ci pourront servir d'aide-mémoire pour identifier et prioriser des actions réalistes.

3. CADRE THEORIQUE

Ce chapitre présente les bases théoriques qui fondent l'analyse et définissent les principaux concepts mobilisés dans cette recherche. Il détaille en premier lieu les notions intégrées à la grille d'analyse, à savoir les trois dimensions (ou piliers) de la durabilité — écologique, économique et sociale — ainsi que la logique des ressources — naturelles, matérielles et immatérielles.

Afin d'étoffer la démarche d'analyse, nous avons intégré des concepts théoriques provenant de la sociologie des organisations et une approche méthodologique basée sur le Design Thinking. D'une part, la théorie de la contingence est mobilisée pour les études de cas, en analysant les facteurs internes des structures et les contraintes de leur environnement (facteurs externes). D'autre part, le modèle du Design Thinking a servi à la conception et à l'animation des ateliers. Centrée sur l'expérimentation, cette méthode a permis de structurer le développement de la grille d'analyse proposée dans le cadre de cette recherche.

3.1. Historique de la durabilité

Les premières réflexions sur la durabilité écologique remontent à la seconde moitié du siècle dernier. L'année 1972 représente un jalon important, avec la publication du rapport « Limits to Growth », dit « Rapport Meadows ». Le document conclut que les ressources naturelles ne permettront pas de soutenir la croissance économique et démographique au-delà de 2100. Par la suite, le rapport « Our Common Future » (Commission mondiale sur l'environnement et le développement de l'ONU, 1987), dit « Rapport Brundtland », définit pour la première fois la notion de « sustainable development », traduite par « développement durable ». Dans la foulée, le Groupe d'experts intergouvernemental sur l'évolution du climat (GIEC) a été constitué en 1988, dans l'objectif de « *fournir des évaluations détaillées de l'état des connaissances scientifiques, techniques et socio-économiques sur les changements climatiques, leurs causes, leurs répercussions potentielles et les stratégies de parade* ». Ces démarches ont notamment conduit à la signature du Protocole de Kyoto⁴ en 1997 (entré en vigueur en 2005) et à l'adoption de l'Agenda 2030 par l'ONU en 2015, doté de 17 objectifs de développement durable (ODD) à réaliser entre 2015 et 2030.

⁴ <https://unfccc.int/resource/docs/convkp/kpfrench.pdf>.



Plus récemment, la théorie du donut a été développée par l'économiste Kate Raworth⁵ pour offrir un cadre de réflexion visant à concilier les besoins fondamentaux de l'humanité et le respect des limites planétaires, afin de dessiner un « espace sûr et juste pour l'humanité ». Dans ce modèle, le cercle intérieur du donut correspond aux besoins essentiels à garantir, tandis que le cercle extérieur représente les limites planétaires à ne pas dépasser. S'appuyant sur cet outil, le Centre de compétences en durabilité de l'UNIL a conçu son propre donut, en intégrant 21 dimensions, sociales et environnementales⁶. Riche et rigoureux, cet outil comprend un grand nombre d'entrées, dont la complexité peut rendre son application difficile dans certains contextes du champ culturel. Dans le cadre de cette étude, nous avons donc choisi de nous en tenir aux trois dimensions classiques de la durabilité. Ce choix répond à un souci de clarté et d'accessibilité.

3.2. Trois dimensions de la durabilité

La notion de durabilité repose sur trois dimensions (ou piliers) interdépendantes : écologique, économique et sociale. Cette approche a été formalisée avec la publication de la « Déclaration de Rio »⁷, issue du Sommet de la Terre tenu à Rio en 1992, marquant ainsi un jalon majeur dans la structuration du concept de développement durable.

La **dimension écologique** vise à préserver les écosystèmes, la biodiversité et les ressources naturelles. Elle implique une gestion responsable de l'environnement, limitant les impacts négatifs des activités humaines afin de maintenir les équilibres naturels indispensables à la vie. Alors que d'autres secteurs ont rapidement intégré les enjeux climatiques, le milieu culturel a moins rapidement exploré la dimension écologique. Plusieurs initiatives se sont développées dès le début des années 2000, pour intégrer la transition écologique dans les pratiques artistiques. Parmi elles, The Shift Project, association française créée en 2010, souligne la double tension des questions écologiques dans le secteur culturel : « *A travers son empreinte physique, le monde de la culture est aussi responsable que vulnérable face aux bouleversements et aux transformations à venir.* »⁸ Face au réchauffement climatique, le rôle de la culture est donc double. D'un côté, le monde culturel doit engager sa propre décarbonation en adaptant ses pratiques. De l'autre, il possède un fort potentiel de transformation en influençant les imaginaires et les représentations collectives. En contribuant à faire évoluer notre vision du monde par de nouveaux

⁵ <https://www.kateraworth.com/>

⁶ <https://www.unil.ch/unil/fr/home/menueinst/universite/organisation-universite/unites-et-services/centre-de-competence-en-durabilite/articles-et-rapports/le-donut-de-l-unil.html>

⁷ <https://www.un.org/fr/conferences/environnement/rio1992>.

⁸ Voir aussi Davis Irle 2020, « Décarboner la culture ».



récits, il peut encourager des changements concrets dans les comportements (The Shift Project 2021, p. 6).

La **dimension économique** consiste à assurer un développement économique viable sur le long terme, sans compromettre les ressources nécessaires aux générations futures. Elle repose sur une utilisation efficiente des ressources ainsi qu'un équilibre entre croissance, innovation et responsabilité. Les liens entre activités culturelles et économiques sont documentés depuis une quarantaine d'années, conduisant les collectivités publiques à mettre en place des politiques publiques fortes destinées à renforcer l'attrait et le dynamisme économique de leur territoire (INET 2022). En Suisse romande, plusieurs études récentes ont évalué l'impact économique du secteur culturel.⁹ Selon les chiffres publiés par l'OFS, la culture représente 2,1% du PIB.¹⁰

La **dimension sociale** a pour but de garantir le bien-être, l'équité et la cohésion entre les individus et les sociétés. Elle est intimement corrélée à l'essence même de la culture. Dans sa définition de la culture, l'UNESCO insiste sur ce lien fondamental : « *La culture, dans son sens le plus large, est considérée comme l'ensemble des traits distinctifs, spirituels et matériels, intellectuels et affectifs, qui caractérisent une société ou un groupe social. Elle englobe, outre les arts et les lettres, les modes de vie, les droits fondamentaux de l'être humain, les systèmes de valeurs, les traditions et les croyances.* »

3.3. Trois types de ressources

Dans les théories du management et de l'action publique, les ressources mobilisées par une organisation sont généralement regroupées en trois grandes catégories (Knoepfel, Larrue, Varone et Hill 2015).

- Les **ressources naturelles** renvoient aux éléments issus de l'environnement biophysique (énergie, eau, sols, biodiversité) qui conditionnent la capacité d'une activité à se déployer de manière durable.
- Les **ressources matérielles** regroupent l'ensemble des moyens tangibles à disposition : infrastructures, équipements, technologies, finances ou encore outils opérationnels.

⁹ Voir notamment « Le « poids » de l'économie créative et culturelle à Genève » (Ramírez et Latina 2017), « L'impact économique de la culture lausannoise subventionnée » (Grobéty 2023) et « Les retombées économiques régionales de la culture subventionnée à Bienne » (Grobéty 2025).

¹⁰ <https://www.bfs.admin.ch/asset/en/34788442>.



- Enfin, les **ressources immatérielles** concernent les dimensions moins visibles mais essentielles au fonctionnement d'une organisation : compétences, savoir-faire, réseaux, lien social, savoirs, etc.

Ces trois types de ressources forment un système interdépendant : leur disponibilité, leur qualité et leur articulation influencent directement la capacité d'une organisation à agir et à intégrer des démarches de durabilité.

3.4. Théorie de la contingence

La théorie de la contingence repose sur l'idée qu'il n'existe pas de modèle organisationnel universel. Les structures et les pratiques des organisations dépendent de leur environnement ainsi que de différents facteurs internes et externes. Les travaux de Paul Lawrence et Jay Lorsch, dont les apports sont notamment repris dans la littérature ultérieure (Revue Française de Gestion, 1989), sont particulièrement représentatifs de cette approche, notamment dans l'analyse des interactions entre organisations et environnement. Comme le souligne Mintzberg (1982), ces facteurs incluent notamment la taille, la stratégie, les ressources ou encore le contexte institutionnel.

Les choix organisationnels apparaissent ainsi comme contingents, c'est-à-dire dépendants du contexte spécifique dans lequel évolue chaque structure. Dans le cadre de notre recherche, nous avons utilisé cette approche car elle nous permet d'analyser la manière dont les différentes structures culturelles sélectionnées mettent en œuvre la durabilité en fonction de leurs contraintes spécifiques (budget, type de structure, gouvernance, ressources, etc.)

Nous avons donc identifié plusieurs facteurs de contingence, en distinguant des perspectives externes et internes.

Les **perspectives externes** renvoient aux éléments liés à l'environnement des organisations. Elles incluent notamment la structure et la taille de l'organisation, qui influencent la capacité de mise en œuvre des démarches, le budget et les ressources financières, qui conditionnent les possibilités d'actions, les infrastructures, notamment les contraintes liées aux bâtiments et aux équipements, la vision et la mission, qui orientent les priorités et les engagements. Les parties prenantes constituent également un facteur déterminant, en influençant les attentes, obligations et les marges de manœuvre.

Les **perspectives internes** concernent quant à elles les dynamiques propres à chaque organisation. Elles incluent les valeurs portées par l'organisation, la formation interne & RH et les principales mesures mises en place.



Les notions de « perspectives internes » et de « perspectives externes » s'appuient sur une approche classique du management, selon laquelle les organisations s'adaptent aux contraintes de leur environnement. La théorie de la contingence considère notamment que les organisations doivent adapter leur fonctionnement aux caractéristiques de leur environnement économique, social, politique ou technologique. Cette distinction entre facteurs internes et externes offre ainsi un cadre d'analyse pertinent pour appréhender la diversité des approches et les enjeux de durabilité dans le secteur culturel.

3.5. Design Thinking

Le Design Thinking est une approche méthodologique centrée sur l'humain, utilisée pour résoudre des problèmes de manière créative et collaborative. Cette démarche repose sur une compréhension approfondie des besoins des utilisateur·ices. Elle s'articule généralement en plusieurs étapes : l'exploration, la définition, l'idéation, le prototypage et enfin le test.

Ce processus est itératif, c'est-à-dire que les solutions sont ajustées en fonction des retours obtenus. Ce modèle, qui valorise l'expérimentation rapide, le droit à l'erreur et l'intelligence collective, se prête aux objectifs de cette étude, à savoir la conception d'une grille d'analyse répondant aux besoins du terrain et co-construite avec ses usager·ères.

4. METHODOLOGIE

Cette recherche s'inscrit dans une démarche qualitative exploratoire dans le but d'analyser la manière dont différents acteur·ices culturel·les s'approprient une grille d'analyse de la durabilité. L'étude repose sur une observation participative permettant à la fois de recueillir des données, mais aussi d'observer les réactions, les usages et les difficultés rencontrées par les participant·es.

4.1. Entretiens exploratoires

Huit entretiens exploratoires ont été réalisés au printemps 2025 afin d'approfondir la thématique de la durabilité dans la culture. Nous avons ainsi rencontré un chercheur spécialisé dans les politiques de durabilité pour le tourisme et l'urbanisme, l'équipe du Centre de durabilité UNIL, des représentant·es de la Ville de Lausanne, de La



Durabilité – Les impacts dans la culture

Manufacture, du Musée d'Ethnographie de Genève (MEG), du Théâtre de Vidy-Lausanne, du cinéma d'animation ainsi qu'une spécialiste RSE/RSO.¹¹

Les questionnements soulevés lors de ces entretiens ont été riches et nombreux, et nous en présentons quelques-uns ici :

- La création d'un capital social implique en général un coût environnemental. Il est donc nécessaire d'opérer des choix et de fixer des priorités entre coût environnemental et plus-value sociale.
- Les activités avec des impacts positifs sur l'environnement étant souvent coûteuses, certain-es acteur-ices culturel·les estiment ne pas pouvoir se les permettre, voire les ont abandonnées pour des raisons financières. Il faut toutefois relativiser, d'autres personnes interrogées ayant constaté que, dans leur domaine, les surcoûts restaient globalement modérés.
- Une logique basée uniquement sur un objectif d'impact zéro sur l'environnement ne fonctionne pas bien. Une des personnes interrogées a expliqué avoir renoncé à un bilan carbone, trouvant cette approche trop « unidimensionnelle ». Elle a préféré travailler sur une charte incluant des idées d'inclusivité, d'égalité salariale, d'ancrage local, etc. Ainsi, une approche qui paraît plus adaptée est celle des « doubles dividendes »¹², consistant à mesurer les impacts positifs et négatifs de chaque initiative en termes de critères sociaux, économiques ou écologiques.
- La durabilité sociale est une dimension importante dans le milieu culturel : des notions telles que la « déperdition sociale » ou « perte de savoir » ont par exemple été relevées comme des impacts négatifs d'une diminution des tournées ou des spectacles. Des impacts positifs ont également été discutés : « capacity-building »¹³, « confiance dans les institutions », etc.
- Les indicateurs qui mènent à des certifications de type Eco-Entreprise sont difficiles et/ou coûteux à mesurer, mais ils ont le mérite d'alimenter la réflexion en termes de durabilité. Ainsi, le modèle du Donut de l'UNIL constitue « *un outil de diagnostic qui permet d'identifier les enjeux locaux et globaux auxquels est confrontée notre société et de quantifier les impacts de*

¹¹ La responsabilité sociétale des organisations (RSO) désigne la contribution volontaire des organisations au développement durable. La RSO comprend la responsabilité sociétale des entreprises (RSE).

¹² Sur le concept de doubles dividendes, voir par exemple https://www.persee.fr/doc/rfec0_0769-0479_2001_num_16_2_1510.

¹³ « Capacity-building » se traduit généralement par renforcement des capacités, à savoir le processus de développer et renforcer des compétences, des capacités, des ressources, etc. pour s'adapter aux changements dans l'environnement d'une organisation.



l'UNIL sur ces derniers. »¹⁴ Plusieurs personnes ont en outre indiqué qu'il était difficile de savoir quoi mesurer, et encore plus difficile d'identifier les « paramètres » sur lesquels agir pour atteindre des objectifs de durabilité. Malgré ces difficultés, les approches de type RSO¹⁵ (Responsabilité Sociétale des Organisations) commencent à se développer dans le secteur culturel, même si les consultant·es capables de les mettre en place sont très peu nombreux·ses en Suisse romande.

- En plus des questionnements relevés ci-dessus, toutes les personnes interrogées ont partagé des expériences positives, des idées, des projets, des innovations, etc., en matière de durabilité dans la culture. Cela montre qu'il y a un mouvement qui se développe et qu'il y a clairement un sujet porteur.

4.2. Cartographie des dispositifs existants

Afin d'explorer cette thématique, nous avons identifié une sélection de dispositifs favorisant les démarches de durabilité dans le secteur culturel, selon ses trois dimensions. Leur catégorisation a permis de définir quatre critères de sélection : les dimensions concernées, les types d'instruments (calculateurs de CO₂, labels et certifications, financements, formations, guides et bonnes pratiques, mise en réseau, etc.), les domaines, ainsi que les publics cibles. Cette sélection non exhaustive, publiée sur le site de l'ORC¹⁶, rassemble des dispositifs jugés pertinents et utiles pour les acteur·ices culturel·les de Suisse romande.

La réalisation de cet inventaire a permis de dresser plusieurs constats :

- Le panorama des dispositifs liés à la durabilité apparaît fragmenté et hétérogène. Guides, labels, calculateurs carbone, formations, chartes, réseaux professionnels : les ressources se multiplient, mais ne s'articulent pas toujours entre elles. Les dispositifs se réfèrent fréquemment les uns les autres, créant un effet tentaculaire qui rend la navigation complexe.
- Certains dispositifs présentent une complexité technique, administrative ou méthodologique. Le manque de temps, de connaissances spécialisées ou d'accompagnement peut conduire à abandonner la démarche avant même de l'entreprendre.

¹⁴ <https://api.unil.ch/iris/server/api/core/bitstreams/e891ee0a-4bf2-4a76-bb3f-b6528b316cf7/content>.

¹⁵ <https://greenly.earth/blog/guide-entreprise/qu-est-ce-que-la-responsabilite-societale-des-organisations-rso>.

¹⁶ <https://www.observatoire-culture.ch/ressources/la-durabilite-dans-la-culture/>.



Durabilité – Les impacts dans la culture

- Les trois dimensions de la durabilité ne sont pas représentées de manière équivalente : la dimension économique apparaît moins développée que les dimensions écologique et sociale.
- Les domaines artistiques et culturels ne bénéficient pas tous du même niveau de ressources : on dénote une forte présence de dispositifs dans les domaines des arts de la scène, de la musique et des musées, mais une moindre représentation dans les arts visuels, l’audiovisuel, le livre et la littérature.

4.3. Etudes de cas

La grille d’analyse a été testée auprès de plusieurs structures culturelles romandes présentant des profils variés (Tab. 1) :

- Le Service de la culture d’une collectivité publique
- Une manifestation musicale organisée par une collectivité publique
- Un théâtre de création
- Une salle de concert
- Une maison d’édition indépendante
- Un site patrimonial
- Une société de production audiovisuelle

Ces terrains ont permis de couvrir une diversité au niveau de l’organisation, du modèle économique, des missions, des domaines artistiques ainsi que des contextes institutionnels. Les données ont été collectées dans le cadre des ateliers réalisés entre novembre 2025 et mars 2026. Les fiches d’ateliers se trouvent en Annexe 2.



Structure	Participant-es	Lieu	Date
Paulette Editrice	Marine Bass , éditrice Guy Chevalley , éditeur	Lausanne (VD)	21.11.2025
Fête de la musique – Ville de Genève	Thomas Wenger , attaché de direction, coordinateur du Programme d'action climat et environnement, direction du Département de la culture et de la transition numérique, Ville de Genève Sarah Margot , responsable promotion, communication et durabilité, Service culturel, Département de la culture et de la transition numérique, Ville de Genève	Genève (GE)	05.12.2025
Château de Gruyères	Filipe Dos Santos , directeur du Château de Gruyères	Gruyères (FR)	12.12.2025
Théâtre Am Stram Gram Genève	Kataline Masur , responsable communication, presse et durabilité Aurélié Lagille , directrice financière, administrative et production	Genève (GE)	19.01.2026
Le Port-Franc	Stéphane Torrent , administrateur	Sion (VS)	11.02.2026
Service de la culture de la Ville d'Yverdon-les-Bains	Adrien Funk , adjoint au chef du Service de la culture Gwendoline Barreto , conseillère culturelle Marie Bernath , Chargée de projets événementiels Milo Bierdermann , chargé de projet au service de la culture Ksenia Salilova , chargée de projets culturels en médiation culturelle Théa Badoux , stagiaire au Service de la culture Silli Mona , déléguée à la durabilité - Bureau de la durabilité	Yverdon-les-Bains (VD)	17.02.2026
Imajack Films	Eric Bouduban , cofondateur d'Imajack Films, producteur	Lausanne (VD)	10.03.2026

Tableau 1 Les sept études de cas et le calendrier des ateliers.



4.4. Déroulement des ateliers

Les ateliers ont été conçus selon la méthode du Design Thinking (*cf. infra p. 9*). Pour rendre tangibles les réflexions autour des trois dimensions de la durabilité et des trois types de ressources, la matrice 3 x 3 a été dessinée à l'aide de ruban adhésif coloré, collé sur un tableau blanc.

Un test de remplissage des neuf cases du tableau a été réalisé par l'équipe de recherche de l'ORC à partir d'un cas fictif. Une fois la matrice remplie, des aimants ont été placés sur le tableau pour tester l'identification de liens entre différentes actions recensées. Ces liens peuvent être établis entre deux ou plusieurs éléments, identifiés à l'aide d'aimants d'une même couleur. Ces éléments ont ensuite été reportés sur une grande feuille. Enfin, chaque lien a fait l'objet d'une évaluation (de - 2 pour les impacts négatifs à + 2 pour les impacts positifs). Cette partie vise à mettre en évidence les leviers d'actions possibles en termes de durabilité.

Au cours des études de cas, l'objectif n'était pas de remplir la matrice de manière complète ou exhaustive, mais plutôt d'en tester l'utilité, la compréhension et les limites, en adoptant une posture d'exploration. Aucune préparation n'a été demandée en amont aux participant·es, afin de favoriser une approche spontanée et intuitive. La démarche s'est voulue collaborative, encourageant la réflexion collective, le partage d'idées et la co-construction tout au long de l'atelier.

4.4.1. Présentation de la matrice et remplissage collectif

Nous avons commencé par clarifier les objectifs de l'étude, avant de présenter la matrice et d'expliquer ses deux axes — les dimensions et les ressources. Les participant·es ont ensuite identifié et positionné les actions et pratiques de leurs structures respectives dans chacune des neuf cases, dessinées sur un tableau blanc. L'exercice s'est déroulé avec l'accompagnement des chargées de recherche de l'ORC (Fig. 3).

PAULETTE ÉDITRICE DIMENSIONS 21/11/2025

	ÉCOLOGIQUE	ÉCONOMIQUE	SOCIALE
NATURELLES	Gestion des papiers (eau) Déplacements RH Livraisons dans cantons	Coût de la pâte à papier / du papier	Papier autotrophe (Suisse)
MATÉRIELLES	Papier recyclé / labellisé Chauffage / eau pour impression en Suisse Réimpression / usages, pullabags Pas d'échecs Quantité d'impression (polycop) Livraison proche (impression à la demande)	Coûts de production et formats atypiques Politique des retours Question du livre d'artiste Pilon (€) Pas de bureaux	Circuits courts Collab. Mona Lisa (marché local) Collab. durables dans le temps Bénévolat / équipe
IMMATÉRIELLES	Tirages par exemple Quantités limitées (au) Diffusion par thème (catalogue de fond) Torque - page école Pas de fondées	Droits sur tirage et à l'édition Question du risque : choix des auteurs / intervenants Catalogue éditorial / coûts d'acquisition	Charte éthique Travail éditorial Accompagnement Ligne éditoriale (critères) Collection des gagnants Image de l'édition communautaire

Figure 3 La matrice remplie lors de l'atelier avec Paulette Editrice, Lausanne, 21 novembre 2025.

4.4.2. Identification des liens

Dans un second temps, les participant·es ont été invité·es à établir des liens entre certains éléments afin de mettre en évidence une série d'interactions entre les dimensions (par exemple : une action écologique ayant un fort coût économique). Ces éléments ont été mis en évidence en plaçant des aimants colorés sur le tableau (Fig. 4).

Enfin, les participant·es ont attribué une valeur aux différents éléments identifiés, selon une échelle allant de : **+2** effet favorable / **+1** effet favorable avec des réserves / **0** neutre / **-1** effet défavorable avec certains aspects positifs / **-2** effet défavorable. Cette échelle a été établie sur la base des critères de Boussole 21¹⁷, outil d'évaluation du développement durable d'un projet. Développée par les Cantons de Fribourg, du Valais et de Vaud, la Boussole 21 a été conçue en suivant les principes de l'Agenda 2030 et de ses 17 objectifs de développement durable (ODD).

¹⁷ <https://www.boussole21.ch>.

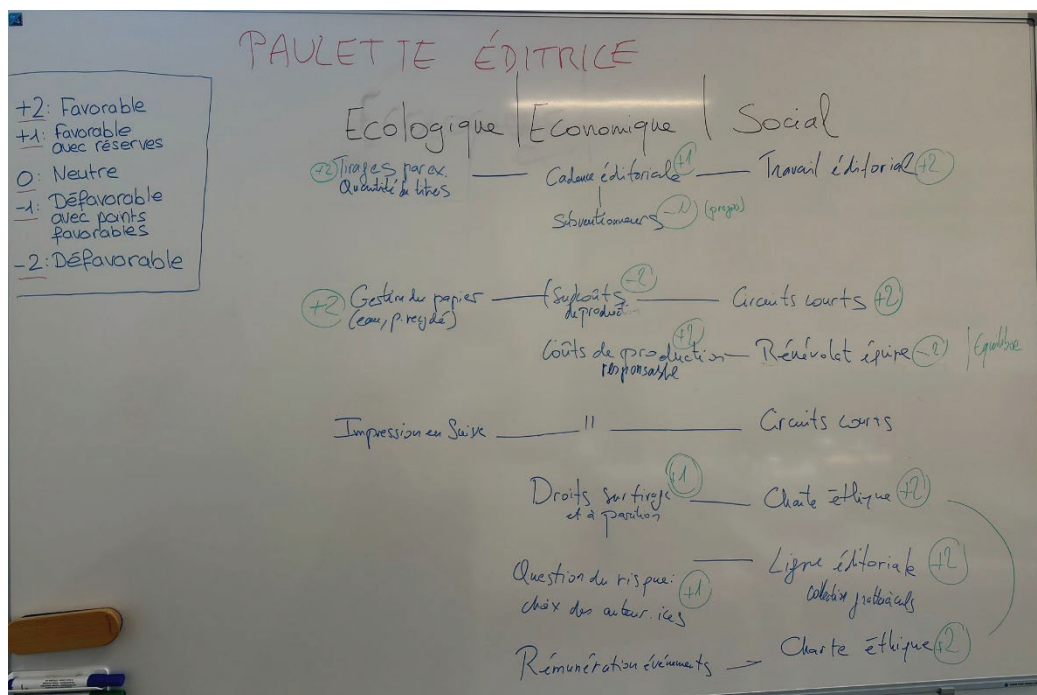


Figure 4 Liens entre actions et évaluation de -2 à +2, atelier avec Paulette Editrice.

Cette étape visait à qualifier les impacts des actions mais aussi à faire émerger les tensions et contradictions entre les trois dimensions de la durabilité. Le but était d'identifier certains leviers d'amélioration en mettant en évidence les éléments perçus comme problématiques ou de visualiser les interactions entre les dimensions.

Un temps d'échange a été mis en place en fin d'atelier pour recueillir les impressions et les retours des participant·es sur la matrice, notamment en termes de compréhension, d'utilité et de limites.

4.5. Résultats attendus

La démarche expliquée ci-dessus vise à atteindre les objectifs suivants :

- Tester l'appropriation de la matrice par des acteur·ices culturel·les varié·es
- Identifier les pratiques existantes en matière de durabilité
- Observer les usages réels de la matrice
- Mettre en évidence les interactions entre les différentes dimensions de la durabilité
- Recueillir des retours critiques en vue d'améliorer la grille d'analyse.



5. RESULTATS

5.1. Présentation des études de cas

Les études de cas ont mis en évidence une forte conscience des enjeux de la durabilité dans les sept structures. Chacune, à son échelle et dans son domaine, a d'ores et déjà mené des réflexions poussées sur ses activités en termes de durabilité.

Paulette Editrice

Active depuis 2016 en Suisse romande, Paulette Editrice est spécialisée dans la publication de fictions courtes et d'écrits LGBTQIA+. Elle défend une approche responsable de la chaîne de l'édition en faisant appel à des entreprises locales (impression, graphisme, etc.). La maison d'édition propose des ouvrages dans deux collections : « Les Grattaculs », soit des écrits LGBTQIA+ contemporains, et « Pives », des livres d'inspiration littéraire au format de poche.

Château de Gruyères

La fondation du Château de Gruyères a pour mission de conserver et de valoriser le château et les collections d'objets retraçant son histoire. Depuis 1993, elle assure la gestion de ce site patrimonial, propriété de l'Etat de Fribourg. Cette forteresse du XIII^e siècle est le deuxième château le plus visité de Suisse après le Château de Chillon (VD). Attirant plus de 180'000 visiteur·euses par an, le château propose un parcours de visite permanent ainsi que des expositions temporaires et des animations culturelles tout au long de l'année.

Fête de la musique – Ville de Genève

La Fête de la musique se déroule depuis 1992 à Genève. Cette fête populaire gratuite célèbre la musique, la promeut et encourage sa pratique, notamment en développant des collaborations et des coproductions avec des structures actives toute l'année. La Fête de la musique met en lumière la diversité et la qualité du panorama musical genevois via les professionnel·les, les amateur·ices, les écoles et les institutions de musique. En 2025, la manifestation a attiré près de 200'000 spectateur·ices.

Théâtre Am Stram Gram

Le Théâtre Am Stram Gram, à Genève, a pour mission première de produire des spectacles à destination du jeune public. Il programme environ 18 propositions par an, en création, coproduction et accueil. Il remplit aussi une mission de diffusion en organisant les tournées de ses créations. La structure offre également un grand



Durabilité – Les impacts dans la culture

nombre d'actions de médiation culturelle, dont des ateliers de théâtre, des activités avec les écoles ou encore des rendez-vous gratuits autour des spectacles de la saison.

Le Port-Franc

Le Port-Franc est une salle de concert à destination de la jeunesse (18-25 ans) en zone industrielle de Sion. Active depuis 2015, cette structure propose une trentaine d'événements annuels, composés d'une programmation propre, de coproductions et de locations. Pro Forma, association à but non lucratif, assure la gestion de ce lieu qui dépend du Dicastère de la Jeunesse. La Ville de Sion est propriétaire du bâtiment, construit avec des containers maritimes récupérés.

Service de la culture de la Ville d'Yverdon-les-Bains

Le Service de la culture de la Ville d'Yverdon-les-Bains comprend le service lui-même, mais aussi cinq institutions communales : le Théâtre Benno Besson, L'Echandole, la salle de spectacle La Marive, le Centre d'art contemporain Yverdon (CACY) et la Bibliothèque publique et scolaire d'Yverdon-les-Bains. La Ville subventionne également des structures culturelles, dont le Musée d'Yverdon et région, la Maison d'Ailleurs et L'Amalgame.

Imajack Films

Imajack Films est une maison de production audiovisuelle co-fondée en 2014 à Lausanne par deux producteurs. D'abord active dans le marché de commande, elle s'est par la suite spécialisée dans la production indépendante de courts-métrages, longs-métrages, documentaires, web-séries et projets de nouveaux médias, notamment la réalité virtuelle (VR).

5.2. Perspectives internes et externes

Ce chapitre propose une description des sept organisations étudiées. Le tableau « perspectives externes » (Tab. 2) propose une comparaison des organisations selon cinq variables utilisées dans les théories du management : la structure et la taille de l'organisation, le budget et les ressources financières, les infrastructures, la vision et les missions, et enfin les parties prenantes. Le tableau « perspectives internes » (Tab. 3) permet de les comparer selon trois variables : les valeurs de l'organisation, la formation interne et les ressources humaines, et les principales mesures. Le concept des perspectives internes et externes est détaillé au chapitre 3.4.



5.2.1 Perspectives externes

Les ateliers ont permis de mettre en lumière les cinq perspectives externes.

Perspective externe	Château de Gruyères	Am Stram Gram	Paulette Edifice	Fête de la musique - Ville de Genève	Le Port-Franc Sion	Ville d'Yverdon-les-Bains - Service de la culture	Imajack
Structure et taille de l'organisation - Structure juridique - Equipe/ETP	Fondation de droit public 10,25 ETP + auxiliaires (60 personnes au total) Financement : billetterie, boutiques, locations, sponsoring et mécénat	Fondation de droit privé Equipe de 10 ETP environ, soit 15 personnes fixes et une trentaine d'apprentis. Auxiliaires engagés et temporairement.	Association à but non lucratif Depuis janvier 2026 : 1 des 3 délégués est employé à 20 % pour le suivi administratif et la coordination générale (permis par une convention avec OFC et la Ville de Lausanne pour la période 2025-2026)	Collectivité publique (Ville) - Service de la culture Equipe en 2025 : Bureau du copli : 230%, soit 4 personnes. Auxiliaires : 10%, soit 2 personnes. Et auxiliaires responsables pendant 6 mois : 360%, soit 3 personnes.	Gestion par pro forma, association à but non lucratif Equipe d'environ 3 ETP, personnes employées au mandat + bénévoles.	Collectivité publique La Direction du service comprend 5,8 ETP et un apprenti, soit 9 personnes fixes. A cela s'ajoute une stagiaire dont le poste se poursuit en CDD de charge de projet. Le Service de la culture comprend le service lui-même, mais aussi le Théâtre Biéro Besson, l'Echandoie, la Marine, le CACY et la bibliothèque. En tout, le service compte environ 36 ETP, complétés par des auxiliaires.	Entreprise privée Un directeur (Travail bénévole) et une employée chargée de production à 40% fixe, dont le taux de travail augmente en fonction des projets. Engagement de stagiaires en CDD. Engagement de nombreux intermittents sur les différents projets (entre 25 et 40 selon les années)
Budget/ressources financières - Budget annuel - Sources de financement	Budget annuel non communiqué Financement : billetterie, boutiques, locations, sponsoring et mécénat	Budget annuel de 3,5 millions de francs en moyenne (Financement : 70% subvention de la Ville et du Canton. Le reste provient de fonds privés, la billetterie représente 6-7%.	Financement : Deux conventions pour la période 2026-2028 (OFC et Ville de Lausanne) Soutiens/Subventions au projet/livre Autofinancement au maximum (vente de livre, déjeunés par médiation culturelle, etc.)	Le budget total de l'édition 2025 était de 1,325 million de francs Financement : subventions Ville de 1,275 millions + 50000 francs de partenariats.	Budget annuel d'environ 500'000 francs Financement : 50% de subventions et 50% de recettes bar et billetterie et fonds privés.	Budget de la culture à Yverdon-les-Bains : 13 millions de francs de charges, 3 millions de recettes.	Très variable mais en moyenne 300'000 sur les 6 dernières années. Travail bénévole du directeur, recettes déléguées dans la société.
Infrastructures - Description du lieu - Propriétaire	Château médiéval (Bien culturel d'importance nationale) Propriété de l'Etat de Fribourg Non accessible directement en voiture	Théâtre au centre-ville Bâtiment propriété de la Ville Proximité des transports publics	Scènes multiples dans l'espace public Espaces de l'occupation de l'espace public : nuisances (éclairage et biodiversité, bruit et voisinage), mobilité, sécurité et propre urbaine.	Salle conçue avec des conteneurs maritimes, pas d'isolation. Bâtiment propriété de la Ville Situation en zone industrielle - navettes gratuites pour accéder à la salle les soirs de concert.	Service installé dans d'anciens locaux industriels. Institutions publiques situées dans des bâtiments patrimoniaux, propriétés de la Ville.	Local privé partagé à Lausanne	
Vision et missions	Conservation et mise en valeur du patrimoine local (bâtiment, collections et expositions temporaires) Tourisme local, national et international	Produire des spectacles et diffuser des créations destinées au jeune public.	Maison d'édition engagée, spécialisée dans la fiction courte et les écrits LGBTQIA+.	Offrir une fête populaire gratuite qui célèbre la musique, la promet et encourage la pratique.	Proposer des concerts à destination de la jeunesse (10-25 ans).	Produire des films de cinéma de création (court-métrage, longs métrages, documentaires, web-séries et nouveaux médias).	
Parties prenantes	Fondation du Château de Gruyères Canton de Fribourg : propriétaire du château Ville de Gruyères Optim Gruyères Acteurs touristiques (Suisse Tourisme, Union fibroise suisse du tourisme) Partenaires privés	Fondation Théâtre Am Stram Gram Ville de Genève : propriétaire du bâtiment et subventions Canton de Genève : subventions CoRo Partenaires privés	Diffuseurs Librairies Distribution déléguée en France	Ville de Genève : manifestation de la Ville, services communaux Lieux culturels Ecoles de musique Artistes professionnels Associations d'amateurs d'écrits Sponsors et partenaires privés	Ville de Sion : propriétaire du bâtiment, salle rattachée au Diocèse de la Jeunesse, subventions Canton du Valais : subventions Partenaires privés Labels/tourneurs	Direction du Service de la culture de la Ville d'Yverdon-les-Bains 5 institutions communales (TBB, Echandoie, CACY, La Portenaise associatifs Marine et Bibliothèque) Autres services communaux	Financiers : OFC, Cinéforum, SSR Diffuseurs Partenaires associatifs

Tableau 2 Perspectives externes des sept structures : taille, budget, infrastructures, vision et missions, parties prenantes.



Taille de l'organisation :

Les structures étudiées se caractérisent globalement par des équipes de taille réduite, à l'exception des collectivités publiques telles que la Ville de Genève (organisatrice de la Fête de la musique) et la Ville d'Yverdon-les-Bains (Service de la culture), qui disposent de ressources humaines plus conséquentes. Dans les organisations de petite dimension, la limitation des effectifs entraîne des contraintes dans la conduite des projets.

Budget / ressources financières :

La majorité des structures étudiées évoluent dans un contexte de ressources financières limitées. Cette situation leur impose de maintenir un équilibre pour mener à bien leurs missions avec des moyens humains et économiques restreints. Parmi les sept études de cas, deux structures, Paulette Editrice et Imajack Films, reposent essentiellement sur un engagement bénévole, illustrant à la fois le fort engagement des acteur·rices culturel·les et la fragilité économique de ces modèles. Par ailleurs, le fonctionnement de ces organisations demeure étroitement dépendant des subventions publiques, ce qui les rend particulièrement sensibles aux évolutions des politiques culturelles.

Infrastructures :

Les structures étudiées doivent composer avec un ensemble de contraintes liées à l'occupation et à l'usage des bâtiments, des locaux et, plus largement, de l'espace public. Dans de nombreux cas, ces infrastructures appartiennent à des collectivités publiques — villes ou cantons —, comme c'est le cas du Château de Gruyères, du Théâtre Am Stram Gram, du Port-Franc ou encore de plusieurs lieux culturels de la Ville d'Yverdon-les-Bains. Cette situation implique une dépendance à des cadres réglementaires spécifiques, dont les contraintes patrimoniales, ou à des directives communales liées aux aspects techniques (chauffage, électricité, gestion de l'eau, déchets, etc.).

Vision et missions :

La vision et les missions portées par les structures étudiées s'inscrivent largement dans une logique d'ouverture, marquée par une forte dimension sociale et un souci de favoriser l'accessibilité à la culture au sens large. Cette orientation se traduit par la volonté de proposer des offres inclusives, adaptées à des publics diversifiés, et de lever les barrières — qu'elles soient économiques, sociales ou symboliques — pouvant freiner la participation culturelle.



Parties prenantes :

Les structures étudiées évoluent au sein d'écosystèmes complexes, caractérisés par une multiplicité de parties prenantes, dont la nature et les attentes varient selon les types d'organisations et les domaines artistiques ou culturels. Ces parties prenantes regroupent à la fois des collectivités publiques, des partenaires institutionnels, des financeurs privés ou parapublics, ainsi que l'ensemble des professionnel·les du secteur culturel — artistes, diffuseur·euses, labels, librairies, technicien·nes, entre autres.



5.2.2 Perspectives internes

Les sept études de cas ont permis de dégager une série de constats quant aux perspectives internes identifiées, sous l'angle de la durabilité.

Perspective interne	Château de Gruyères	Am Stram Gram	Paulette Edirica	Fête de la musique - Ville de Genève	Le Port Franc - Sun	Ville d'Yverdon-les-Bains	Imaiack Elims
Valeurs de l'organisation	Signature de la Charte qualité des Châteaux suisses. Valorisation du patrimoine local.	Agenda 21 de la Ville. Stratégie climat de la Ville. Dimension communautaire et intergénérationnelle. Durabilité inscrite dans le projet de direction.	Charte éthique en dix points. Engagement social. Production responsable. Visibilité des minorités. Bénévolat.	Stratégie Climat de la Ville. de valoriser les manifestations (mesure 15). Plan d'action climat et environnement du DCN durable. Promouvoir une alimentation professionnelle et amateur. Gratuité.	Charte AVAH - contre le harcèlement. Programmation d'artistes engagés. Organisation de soirées queer.	Plan directeur de la culture. Agenda 2030 (17 ODD). Guide des manifestations durables. Bureau de la durabilité intégré au Service.	Engagement éthique et inclusif. Lutte contre le surtravail (contrats). Soutien à des artistes minorisés. Choix de thématiques engagées. Transparence et confiance : accès au budget pour les équipes. Logique collaborative plutôt que hiérarchique.
Formation interne et RH	Volonté de constituer un groupe de travail sur la durabilité (par service).	10% du cahier des charges de la responsable communication consacré à la durabilité et les projets transversaux. Copil durabilité : quatre personnes (directeur, responsable communication, directrice financière, administrative et production et un technicien (avec réunion tous les deux mois)).	Engagement individuel.	Une personne responsable de la durabilité au Service culturel.	Recherche de parité homme-femme (50/50 en 2025).	Transversalité avec le Bureau de l'égalité.	Notion d'éducation collective". Valorisation des compétences locales. Accès facilité aux postes à responsabilité pour les profils "junior"
Principales mesures	Limitation de l'éclairage nocturne à deux nuits par semaine. Chauffage maintenu dans un couloir de température/hygrologie. Recyclage et réemploi de certains éléments scénographiques. Arrêt des fontaines et diminution du débit d'eau en hiver ainsi qu'en-dehors des heures d'ouverture. Visites guidées en langue des signes. Parcours de visite avec différents niveaux de lecture (par tranche d'âge ou d'intérêt). Rythme des expositions (maintenir l'attention sans surabondance). Poubelles de tri.	Utilisation d'éclairages LED. Baisse de la consommation d'électricité (40% d'énergie verte). Eco-conception, réemploi des décors, récupération de matériaux. Mutualisation des transports. Travail avec Eco-entreprise en vue d'une labellisation. Aménagement d'un jardin sur le toit du théâtre. Catering 100% au bar. Vaisselle réutilisable. Billets solidaires. Achats responsables. Inclusion : séances Relax, représentations en langue des signes. Tri et réduction des déchets. Diminution des produits chimiques.	Impression en Suisse, sur papier recyclé et labellisé. Optimisation des tirages (production responsable). Paiement des droits au tirage et à la partition (10% du prix de vente). Diffusion à long terme (catalogue de fonds). Collaboration avec Mona Lira. Pas de pillonnage. Bénévolat. Travail et stockage à domicile.	Bilan carbone réalisé en 2022. Utilisation d'éclairages LED. Utilisation d'énergie verte. Charte de l'alimentation durable. Vaisselle réutilisable. Bars à tri et baisse des déchets incinérables. Liens pour le covoiturage et encouragement à la mobilité durable. Prévention, usage du FALC. Programmation paritaire et inclusive.	Navettes pour le public. Vaisselle réutilisable. Récupération de mobilier. Réduction du papier. Poubelles de tri. Programmation inclusive.	Projet-pilote Yverdon culture accessible. Aménagement pour l'accessibilité (notamment PMR). Art en ville (projet "Les cabines", boîtes à livres, etc.) Conventions conditionnées à des objectifs de durabilité (non contraignants). Utilisation d'éclairages LED. Objectif de 60 % de nourriture végétarienne dans les événements soutenus. Incitation à privilégier les transports publics et partenariats avec des acteurs de mobilité. Gratuité de certains services culturels. Bilan carbone réalisé au Théâtre Benno Besson. Encouragement au tri des déchets.	Tournages avec équipes réduites et locales. Tournages dans des lieux proches (Lausanne et environs). Matériel léger et limitation des déplacements. Recours fréquent aux éclairages LED. Récupération de décors, costumes et mobilier (Emmaüs, Caritas, réseaux professionnels). Soutien aux projets portés par des femmes / minorités de genre. Limitation des horaires de travail. Partage des locaux.

Tableau 2: Perspectives internes des sept structures : valeurs, formation interne et RH, principales mesures.



Valeurs de l'organisation :

Les enjeux de la durabilité sont ancrés dans les valeurs de chaque structure étudiée. La dimension sociale est très marquée dans toutes les études de cas. Ainsi, la case placée à l'intersection de la dimension « Sociale » et de la ressource « Immatérielle » est celle qui a fait l'objet du plus grand nombre d'items, dans chaque étude de cas. Un·e participant·e souligne d'ailleurs que cette case représente « *l'ADN même de la structure* ».

Par ailleurs, plusieurs organisations ont conçu ou adhéré à des chartes ou répondent à des exigences dans le cadre des politiques culturelles (Agendas 2021, Agendas 2030, Plan climat, Plan directeur du Service de la culture, etc.). Ces documents s'inscrivent dans une ou plusieurs dimensions de la durabilité, en particulier écologique et sociale, la dimension économique étant moins prégnante. Une seule structure étudiée a entrepris une démarche de labellisation.

Formation interne et RH :

Toutes les structures insistent sur la nécessité de former les équipes aux enjeux de la durabilité. Plusieurs d'entre elles ont mis sur pied ou souhaitent entreprendre des actions en ce sens, identifiées comme des leviers importants. Ces démarches prennent plusieurs formes : comité de pilotage, personnes en charge de la durabilité ou engagement collectif au sein même de la structure. Une personne interrogée évoque la notion d'« éducation collective », soit l'idée que les actions individuelles permettent de créer un cercle vertueux au sein d'une équipe.

Principales mesures :

Les mesures mises en place par les structures interrogées se révèlent à la fois diverses et adaptées aux spécificités de chaque organisation. Elles répondent aux enjeux propres à leurs activités, qu'il s'agisse de favoriser la venue des publics à un spectacle, un concert ou un site patrimonial, d'assurer la diffusion de livres ou encore de soutenir la production et la diffusion de films.

Dans la dimension écologique, le passage progressif de l'éclairage au LED (pour les structures concernées) est l'exemple cité en premier lieu, le remplacement progressif du parc faisant partie des directives édictées par leurs tutelles. L'utilisation de la vaisselle réutilisable est également évoquée à plusieurs reprises, ainsi que le tri des déchets et les achats responsables. De même, toutes les structures soulignent l'importance de la mise en réseau et des synergies, mais aussi celle des circuits courts et de l'éco-conception.



Durabilité – Les impacts dans la culture

Dans la dimension économique, les structures étudiées mettent en évidence des enjeux liés à la viabilité financière de leurs activités, souvent en tension avec les objectifs écologiques et sociaux. Plusieurs participant·es soulignent que les mesures favorables à l'environnement peuvent engendrer des contraintes économiques importantes, en particulier pour les structures disposant de ressources limitées. Les choix en matière de durabilité impliquent des arbitrages, notamment en raison de coûts supplémentaires associés à certaines pratiques. Par exemple, Paulette Editrice imprime ses publications en Suisse, sur du papier recyclé. Favorable écologiquement parlant, cette mesure implique des coûts de production plus élevés.

À l'inverse, certaines actions environnementales permettent aussi de générer des économies à moyen et long terme, comme l'investissement dans des éclairages LED ou la mutualisation des ressources. Le Théâtre Am Stram Gram cite l'utilisation d'une camionnette par plusieurs structures, ce qui permet à chacune de réduire à la fois son empreinte carbone (dimension écologique) et les coûts d'entretien (dimension économique).

De plus, les modèles économiques varient selon les structures (financement public, revenus propres, billetterie, bar, ventes, bénévolat). Ces différences influencent directement les marges de manœuvre en matière de durabilité. A titre d'exemple, Paulette Editrice repose en grande partie sur l'engagement bénévole de son équipe, révélant une tension entre les dimensions économique et sociale de la durabilité. Sur le plan économique, ce modèle apparaît comme une condition de survie : sans ce travail non rémunéré, la pérennité de la maison d'édition serait compromise. Du point de vue social, la situation se révèle ambivalente. D'un côté, cet investissement important, proche d'une forme de militance, s'inscrit pleinement dans l'ADN de la structure et reflète les valeurs portées par la maison d'édition. De l'autre, il engendre des contraintes concrètes pour les éditeur·ices, contraint·es de cumuler d'autres sources de revenus pour subvenir à leurs besoins. Cette réalité dépasse largement ce cas particulier et s'inscrit dans une tendance plus large du secteur culturel, où de nombreux projets reposent sur l'engagement bénévole.

Enfin, le rôle des subventions et des politiques publiques comme leviers économiques conditionne et oriente également la mise en œuvre de certaines pratiques durables. Ainsi, le directeur du Château de Gruyères évoque un paradoxe : « *En regard d'institutions comparables, nos activités ont une faible empreinte carbone, car nous n'avons pas les moyens de polluer.* »

Dans la dimension sociale, les répondant·es évoquent un large éventail d'actions. Les notions d'accessibilité, d'inclusion et de lien social apparaissent comme centrales dans l'ensemble des structures interrogées. Elles se traduisent notamment par la



Durabilité – Les impacts dans la culture

mobilisation de ressources matérielles, telles que des aménagements pour les personnes à mobilité réduite (rampes, ascenseurs). Le recours aux ressources immatérielles est encore plus marqué, en particulier à travers la médiation culturelle. Les démarches inclusives (FALC ¹⁸ , audiodescription, sorties Relax, etc.) s'accompagnent ainsi de projets spécifiques visant à renforcer l'accès à la culture et la cohésion sociale.

Dans l'ensemble, cette analyse montre que la mise en œuvre de la durabilité dans les structures culturelles repose sur un équilibre assez complexe entre ce qui vient de l'extérieur et ce qui relève de l'organisation elle-même. D'un côté, des éléments comme les ressources financières, les infrastructures ou encore les attentes des parties prenantes influencent fortement ce qui peut être mis en place concrètement. De l'autre, les valeurs, la vision ou encore l'engagement des équipes jouent un rôle tout aussi important dans la manière dont ces enjeux sont intégrés au quotidien.

On observe ainsi que la durabilité ne peut pas être abordée de la même manière partout, mais qu'elle dépend largement du contexte propre à chaque structure. Cette analyse met aussi en évidence des tensions récurrentes entre les dimensions écologique, économique et sociale, en particulier lorsque les contraintes financières limitent certaines actions. Ainsi, la mise en place de navettes gratuites reliant la ville de Sion à la salle du Port-Franc, difficilement accessible autrement qu'en voiture, constitue un exemple éclairant. Cette mesure représente un coût économique non négligeable. Mais cet effort est récompensé par l'impact environnemental (réduction de l'empreinte carbone), mais surtout par l'impact social : une partie du public, non motorisée, n'assisterait pas (ou moins souvent) aux concerts sans ce moyen d'accès.

Un autre exemple illustre la ligne de tension entre les trois dimensions de la durabilité : le Château de Gruyères n'est illuminé la nuit plus que deux jours par semaine. Sur le plan écologique, la diminution de l'éclairage nocturne constitue un bénéfice notable : elle favorise la biodiversité locale, en particulier une colonie rare de petits rhinolophes, des chauves-souris qui ont élu domicile dans les murs du château. Sur le plan économique, cette mesure permet également de réduire les coûts liés à la consommation d'électricité. En revanche, du point de vue social, cette mesure altère l'image emblématique du site. Cet impact demeure toutefois marginal au regard des gains écologiques et économiques.

L'occupation de l'espace public lors de la Fête de la musique de Genève éclaire lui aussi l'entrecroisement des trois dimensions de la durabilité. Sur le plan écologique,

¹⁸ La langue « Facile à lire et à comprendre » (FALC) est un instrument dédié aux personnes ayant des compétences de lecture restreintes.



la manifestation implique une attention particulière à la remise en état des sites, ainsi qu'à la mise en place de mesures liées à la réduction des déchets à la source, la gestion de la luminosité, du bruit et de la mobilité, afin de limiter les impacts sur la biodiversité. La dimension économique se manifeste notamment à travers la création d'emplois temporaires, en particulier pour le montage et la logistique des installations en plein air. Enfin, la dimension sociale occupe une place centrale : gratuite et ouverte à tous·tes, la Fête de la musique favorise la cohésion sociale et transforme les parcs urbains en espaces de rencontre. Elle valorise également les prestations des écoles de musique, mettant en lumière la richesse de la pratique amateur et renforçant l'ancrage culturel local. Dans cet exemple, l'impact se révèle positif dans les trois dimensions.

5.3. Cinq liens significatifs

Confrontées à toutes sortes de contraintes, les structures rencontrées montrent une réelle volonté d'agir et cherchent à adapter leurs pratiques en fonction de leurs moyens et de leurs priorités. Ainsi, les ateliers ont permis d'établir un certain nombre de liens significatifs partagés par plusieurs participant·es et illustrant divers enjeux rencontrés dans le secteur culturel en termes de durabilité.

5.3.1. Déplacement des artistes et des publics

La question des transports constitue un enjeu central pour le secteur culturel. La mobilité des publics et des artistes génère en effet une empreinte carbone significative, notamment en raison du recours aux transports individuels ou aériens. Dans un contexte de transition écologique, les structures culturelles sont incitées à repenser leurs modes de diffusion et d'accueil et à favoriser des solutions plus durables, telles que la mutualisation des déplacements, l'ancrage territorial des projets ou le recours aux transports publics.

Sur le plan économique, les déplacements liés aux activités culturelles (tournées, diffusions de spectacles ou d'expositions) représentent un coût important. Pourtant, ces dynamiques jouent un rôle essentiel : les tournées et la circulation des œuvres contribuent à la création d'emplois et génèrent des revenus. Elles participent également à la diffusion de la production artistique et des savoirs auprès de publics diversifiés, et dès lors de la diversité culturelle.

5.3.2. Circuits courts

Les circuits courts sont fréquemment cités et décrits comme un levier d'action pour maintenir un équilibre entre les trois dimensions de la durabilité. En recourant à des prestataires et des collaborations à l'échelle locale, les structures réduisent



Durabilité – Les impacts dans la culture

l'empreinte carbone liée aux transports et à la logistique, induisant ainsi un impact écologique positif. Elles favorisent également un ancrage territorial fort, en soutenant les entreprises et organisations locales.

Toutefois, sur le plan économique, les effets sont plus ambivalents : si les circuits courts participent au maintien et à la création d'emplois locaux, ils impliquent souvent des coûts plus élevés. Par exemple, les tarifs d'impression d'un livre peuvent être inférieurs de l'ordre de 30 à 50% à l'étranger, pour les gros volumes. Sur le plan social, les circuits courts peuvent également générer un impact négatif en termes d'ouverture à l'international, en limitant les échanges transfrontaliers, la mobilité des artistes et l'accès à une diversité de pratiques.

5.3.3. Politiques tarifaires

Les politiques tarifaires constituent un enjeu de la durabilité, à l'intersection des dimensions économique et sociale. D'un point de vue économique, proposer la gratuité ou des tarifs réduits fragilise l'équilibre financier d'une structure ou d'un événement en diminuant les recettes propres, ce qui pose la question de la viabilité à long terme et de la dépendance aux subventions. Toutefois, ces choix tarifaires peuvent favoriser l'accessibilité et permettent de toucher des publics plus larges et plus diversifiés, contribuant ainsi à une plus grande cohésion sociale.

À cela s'ajoute la question de la rémunération des artistes, qui complexifie la problématique des politiques tarifaires. En effet, maintenir des tarifs bas ou la gratuité peut accentuer la pression sur les budgets et se répercuter sur les conditions de rémunération des professionnel·les de la culture, déjà souvent précaires.¹⁹

5.3.4. Ligne artistique

La programmation ou la ligne artistique d'une structure agissent sur les dimensions écologique et sociale de la durabilité. Sur le plan écologique, elle peut encourager des pratiques plus responsables en privilégiant des productions à faible impact environnemental, tout en intégrant des œuvres qui interrogent les enjeux liés à l'écologie et aux relations entre humains, monde vivant et environnement. Sur le plan social, les choix de programmation jouent également un rôle déterminant, tout en s'inscrivant dans les missions de l'organisation. Le programme ou la ligne artistique peuvent en effet traduire un engagement en privilégiant des artistes sensibles aux enjeux de durabilité, porteur·euses de démarches engagées, mais aussi assurer une représentation plus diversifiée et inclusive des artistes. Par ailleurs, les thématiques abordées contribuent à ouvrir des espaces de réflexion et de dialogue autour de

¹⁹ Voir l'étude ORC 2024, « Parcours des artistes en Suisse romande : Ressources et étapes-clés ».



questions sociétales telles que les discriminations, les inégalités de genre, environnementales ou économiques, et la place des minorités.

5.3.5. Gouvernance et cadre institutionnel

Le cadre institutionnel et les dispositifs de gouvernance jouent un rôle important et structurent la mise en œuvre de la durabilité. À travers les politiques publiques, les conditions de subvention ou les plans stratégiques, les autorités influencent directement les pratiques des acteur·ices culturel·les. Si ces mécanismes peuvent constituer des leviers pour encourager certaines démarches durables, ils peuvent aussi restreindre la mise en œuvre concrète de certaines mesures, notamment en raison de limites financières ou organisationnelles. Ainsi, conditionner l'octroi d'une subvention à des exigences de durabilité peut compromettre l'équilibre financier d'un festival. Par exemple, l'utilisation de vaisselle renouvelable et de produits locaux sans mesure d'accompagnement entraîne des coûts supplémentaires.

Contrairement à d'autres liens plus explicitement formulés lors des ateliers, celui-ci apparaît de manière plus implicite. Il n'est pas systématiquement matérialisé lors des ateliers mais il a émergé à travers les échanges et les discussions, révélant donc l'importance de ce lien avec le cadre institutionnel comme facteur structurant.

5.4. Observations et retour des participant·es

Au cours des ateliers, nous avons observé la manière dont les participant·es interagissaient avec la matrice et les différentes étapes proposées (remplissage, mise en lien, évaluation). Cette observation participative a permis de recueillir non seulement des retours explicites, mais également des éléments plus implicites, liés aux comportements, aux hésitations ou aux discussions collectives.

Ces observations ont été complétées par des temps de retour réflexif en fin d'atelier, durant lesquels les participant·es ont pu exprimer leur ressenti sur la matrice, ses usages et ses limites. L'analyse qui suit s'appuie sur ces différents matériaux (observations et retours) afin d'évaluer la matrice selon plusieurs critères, notamment sa pertinence, son applicabilité et sa valeur ajoutée dans les pratiques des acteur·ices culturel·les (Tab. 4).



Critère	Points positifs	Limites / difficultés
Pertinence	Permet de structurer la réflexion Donne une vue d'ensemble des pratiques Met en évidence ce qui est déjà fait	Peu pertinent pour des structures déjà très avancées sur les questions de durabilité Certaines catégories peu claires (ex : naturel / matériel / immatériel)
Applicabilité	Favorise les échanges collectifs	Echelle difficile à comprendre (-2 à +2) Difficulté à classer certains éléments
Valeur ajoutée / utilité	Pousse fortement à la réflexion Fait émerger des liens entre dimensions Permet de formaliser des pratiques implicites Permet de questionner les impacts Outil intéressant et pertinent qui peut servir de base de discussion	Difficulté à passer à l'action concrète Manque de recommandations ou de leviers Résultats parfois difficiles à interpréter Nécessite un accompagnement
Améliorations suggérées	Ajouter des leviers d'action Adapter selon les contextes	Clarifier les catégories Ajouter la dimension de gouvernance

Dans l'ensemble, la matrice est perçue comme un outil pertinent pour structurer la réflexion autour de la durabilité. Elle permet de dresser un état des lieux de leurs pratiques et de prendre conscience des actions déjà mises en place. Nous avons pu observer par exemple que les choix écologiques sont systématiquement associés à des impacts économiques, qu'ils soient perçus comme positifs ou négatifs. Le critère économique apparaît ainsi comme constant et structurant dans l'évaluation des options par les participant·es.

Cependant, la pertinence de cette matrice varie selon le niveau de maturité des structures à la problématique de la durabilité. Les organisations déjà sensibilisées à ces enjeux expriment parfois une certaine redondance dans l'exercice, celui-ci venant formaliser des réflexions déjà existantes. La matrice pourrait en revanche être utile à des structures moins avancées, en facilitant l'émergence de nouvelles questions.



Durabilité – Les impacts dans la culture

Certaines limites apparaissent également dans la compréhension des catégories, notamment entre les différentes ressources, qui peuvent prêter à confusion. Par exemple, l'énergie peut être identifiée à la fois comme une ressource naturelle et comme une ressource matérielle, puisqu'elle assure l'éclairage et le chauffage des bâtiments et infrastructures.

L'échelle d'évaluation (de -2 à +2) constitue un point de difficulté important. Si elle permet d'introduire de la nuance, elle est également perçue comme difficile à comprendre et à appliquer. Les participant·es expriment des hésitations quant à la manière d'attribuer les valeurs, notamment lorsque les impacts sont à la fois positifs et négatifs. Plus largement, certain·es peinent à saisir ce que cette étape apporte réellement à l'analyse, et en quoi elle permet d'aller plus loin dans la réflexion ou dans la prise de décision.

Malgré ces limites, la matrice est largement reconnue comme un outil utile pour stimuler la réflexion. Elle permet de mettre en évidence des liens entre différentes dimensions de la durabilité et d'identifier des interactions qui ne sont pas toujours visibles au premier abord. La matrice contribue également à formaliser des pratiques existantes, parfois implicites, et à engager des discussions au sein des équipes.

Dans le prolongement de ces observations, une attention particulière a été portée aux interactions mises en évidence lors des ateliers entre les différentes dimensions de la durabilité. En effet, au-delà de l'évaluation individuelle des éléments, les participant·es ont fréquemment identifié des liens entre les actions, révélant des dynamiques d'interdépendance entre les dimensions écologique, économique et sociale.

À partir de ces échanges et des croisements réalisés collectivement, il a été possible de dégager un ensemble de liens apparaissant de manière transversale dans plusieurs cas étudiés (chapitre 5.3). Ces liens traduisent des enjeux du secteur culturel, où certaines pratiques produisent simultanément des effets positifs et négatifs selon les dimensions considérées. Parmi ces enjeux, les difficultés financières, voire une précarité, sont très souvent citées. Ainsi, la mise en œuvre de mesures environnementales se heurte souvent à des contraintes économiques. Par exemple, l'organisation de navettes gratuites destinées à encourager les publics à délaissé leur voiture représente un coût que toutes les structures culturelles ne sont pas en mesure d'assumer. Des tensions peuvent également apparaître entre les dimensions écologique et sociale : l'invitation d'artistes internationaux implique des déplacements aériens générateurs d'émissions de gaz à effet de serre, mais contribue



à favoriser les échanges interculturels, la circulation des œuvres et des pratiques artistiques, ainsi que le partage de connaissances et de savoir-faire.

6. CONCLUSION

6.1. Pistes d'amélioration et perspectives

A l'issue de cette étude, plusieurs pistes d'amélioration et de développement peuvent être envisagées, tant concernant la matrice de durabilité que ses modalités d'utilisation dans le secteur culturel.

Tout d'abord, les retours des participant-es mettent en évidence la nécessité de clarifier certains éléments de la matrice. Les catégories de ressources, ainsi que l'échelle d'évaluation, apparaissent comme des points de complexité. C'est pourquoi la boîte à outils inclut un guide d'utilisation détaillé, précisant les objectifs de chaque étape, les modalités de remplissage avec une série de questions à se poser.

Si la matrice permet de structurer la réflexion et de rendre visibles les leviers d'action, elle reste aujourd'hui principalement un outil de diagnostic. Plusieurs participant-es ont exprimé des besoins d'aller plus loin dans la démarche, notamment en identifiant des pistes concrètes de transformation des constats en actions. L'étude n'a pas permis de déterminer des leviers d'actions applicables de manière générique. En effet, le contexte et la structure de chaque organisation étant différents, les solutions doivent être imaginées au cas par cas. Une telle démarche pourrait constituer, à terme, une étude à part entière.

6.2. Limites de l'étude

Cette étude montre que l'intégration de la durabilité dans le secteur culturel implique un processus de réflexion et d'arbitrages complexes. Les organisations doivent en effet concilier des ambitions parfois élevées avec des contraintes de temps, ainsi qu'un manque de ressources humaines, matérielles et financières, voire de compétences. Cette réalité met en évidence la nécessité de proposer des dispositifs d'accompagnement permettant de traduire les intentions en démarches concrètes et adaptées aux contextes organisationnels.

Si l'utilisation de la matrice a permis aux participant-es d'identifier des éléments à renforcer ou à améliorer, les ateliers ont démontré les difficultés rencontrées lorsqu'il s'agit de transformer ces constats en leviers d'actions concrets. Ce résultat fait écho aux travaux d'Herbert A. Simon sur la prise de décision dans les organisations. L'économiste et sociologue américain a remis en question le modèle selon lequel les



Durabilité – Les impacts dans la culture

individus seraient en mesure d'opérer des choix rationnels en disposant de toutes les informations nécessaires et en évaluant l'ensemble des alternatives possibles. Simon montre au contraire que les individus ne disposent pas de toutes les informations ni des capacités cognitives nécessaires à une prise de décision optimale. Les décideur-euses ne peuvent donc pas parvenir à une solution optimale, mais choisissent une solution jugée satisfaisante.

Ce principe, qu'il qualifie de « rationalité limitée », apparaît particulièrement pertinent pour comprendre les défis auxquels sont confrontées les organisations culturelles lorsqu'elles cherchent à intégrer la durabilité dans leurs pratiques. Dans ce contexte, la boîte à outils développée par l'ORC vise à réduire cette complexité décisionnelle en proposant des repères adaptés au secteur culturel. Elle ne prétend pas fournir des réponses optimales ou des solutions clés en main, mais cherche à soutenir les organisations dans leurs processus de réflexion et de décision. En facilitant l'identification des priorités et des actions réalisables, la boîte à outils contribue à renforcer la capacité des structures et des acteur-ices culturel-les à mettre en œuvre des démarches de durabilité cohérentes avec leurs ressources internes, leurs contraintes, leurs missions et leurs objectifs, et à tendre ainsi vers des décisions « consciemment rationnelles », soit basées sur un processus délibéré d'évaluation des alternatives possibles (Simon 1947).



7. BIBLIOGRAPHIE

- Brun, O., Dastes, M., Fortier, M., Mettratt, I., Pierre, I. & Salio, H. (2022). *Culture et développement durable : vers la transition écologique des politiques culturelles*, Strasbourg : INET-CNFPT. https://inet.cnfpt.fr/sites/default/files/2022-11/Etude_Culture_et_developpement_durable.pdf
- Brundtland, G. H. (dir.) (1987). *Our Common Future*, dit *Rapport Brundtland*, World Commission on Environment and Development – WCED. <https://www.are.admin.ch/fr/1987-le-rapport-brundtland>
- Châtelain-Ponroy, S., Gibert, P., Rival, M. et Burlaud, A. (dir.) (2021). *Les grands auteurs en management public*, Ed. EMS.
- Dialogue culturel national (2024). *Ecologie dans le domaine de la culture*, rapport final, DCN. <https://www.bak.admin.ch/bak/fr/home/themes/dialogue-culturel-national.html>
- Knoepfel, P. Larrue, C., Varone, F. ; Hill, M. (2015). *Analyse et pilotage des politiques publiques*, Presses de Sciences Po.
- Lawrence, P. et Lorsch, J. (1989). *Adapter les structures de l'entreprise*, in Revue Française de Gestion, Paris : Editions d'Organisation. [Adapter les structures de l'entreprise, Paul Lawrence et Jay Lorsch, Les Editions d'organisation - Persée](#)
- Mintzberg, H. (1982). *Structure et Dynamique des Organisations*. Paris : Editions d'Organisation. Traduit de l'anglais : Mintzberg, H. (1979). *The Structuring of Organizations : a Synthesis of the Research*. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall.
- Meadows, De., Meadows, Do., Randers, J., Behrens, W. (1972). *The Limits to Growth*, dit *Rapport Meadows*, Club of Rome. <https://www.clubofrome.org/publication/the-limits-to-growth/>
- Office fédéral de la culture - OFC (2024). *Message culture 2025-2028 de la Confédération*, OFC. <https://www.bak.admin.ch/bak/fr/home/themes/le-message-culture.html>
- ONU (1992). *Rapport de la Conférence des Nations Unies sur l'environnement et le développement*, dit « Déclaration de Rio », ONU. [https://docs.un.org/fr/A/CONF.151/26/Rev.1\(vol.I\)](https://docs.un.org/fr/A/CONF.151/26/Rev.1(vol.I))
- ONU (1998). *Protocole de Kyoto à la convention-cadre des Nations Unies sur les changements climatiques*, ONU. <https://unfccc.int/resource/docs/convkp/kpfrench.pdf>



Durabilité – Les impacts dans la culture

ONU (2015). *Transformer notre monde : le Programme de développement durable à l'horizon 2030*, ONU. <https://docs.un.org/fr/A/RES/70/1>

Rouleau, L. (2011). *Théorie des organisations. Approches classiques, contemporaines et de l'avant-garde*, Presses de l'Université du Québec.

Simon, H. A. (1947). *Administrative Behavior : a Study of Decision-Making Processes in Administrative Organization*.

The Shift Project (2021). *Décarbonons la culture*, rapport final, dans le cadre du Plan de transformation de l'économie française, Paris.

<https://theshiftproject.org/publications/decarbonons-la-culture/>

UNESCO (1982). *Déclaration de Mexico sur les politiques culturelles*, Conférence mondiale sur les politiques culturelles, UNESCO.

<https://www.unesco.org/fr/culture/about#:~:text=La%20D%C3%A9claration%20de%20Mexico%20de,subsistance%20dans%20l'%C3%A9conomie%20cr%C3%A9ative>

8. ANNEXES

Annexe 1 : Boîte à outils

Annexe 2 : Fiches d'ateliers