

21 MAI 2025

# COMMISSION CULTURE DE RÉGIONS DE FRANCE



## AUDITION DU SECTEUR CULTUREL N°3 « LA TRANSFORMATION DES MODÈLES DANS LE SECTEUR CULTUREL »

L'audition a été :  
Présidée par : Catherine MORIN-DESAILLY, Sénatrice et conseillère régionale de Normandie  
Préparée et co-animée par : Ganesh PEDURAND, conseiller Culture de Régions de France  
et Victor PERIGAUD, stagiaire au sein de Régions de France

## DÉROULÉ DE L'AUDITION

- **14h00 - 14h05** : Introduction par la Présidente de la Commission Culture de Régions de France, Catherine Morin-Desailly
- **14h05 - 15h15** : Audition des intervenants
- **15h15 - 15h25** : Questions
- **15h25 - 15h30** : Conclusion

## PARTICIPANT/ES INVITÉ/ES

- **Karine DUQUESNOY**, Haute fonctionnaire à la transition écologique et au Développement Durable du ministère de la Culture
- **Benoit LANUSSE**, Fondateur du Ferroviaire démocratique
- **Patricia COLER**, Directrice de l'UFISC
- **Marie-Pia BUREAU**, Directrice de l'ONDA
- **Ghislain GAUTHIER**, Secrétaire Général de la CGT Spectacle
- **Fabienne QUEMENEUR**, Agente de liaison de l'Agence Nationale de Psychanalyse Urbaine

# INTRODUCTION

## PRÉSIDENTE DE LA COMMISSION CULTURE DE RÉGIONS DE FRANCE

**Catherine Morin-Desailly**

Catherine Morin-Desailly a ouvert cette troisième audition en remerciant les participants présents au siège de Régions de France. Elle a rappelé que ce cycle a été lancé pour réfléchir à l'avenir du service public de la culture, dans un contexte de grandes incertitudes budgétaires, notamment à l'approche du projet de loi de finances 2026.

Face aux difficultés rencontrées par les collectivités, elle a souligné la nécessité de repenser le modèle culturel construit au fil des années avec l'ensemble des niveaux de collectivités. Cette audition est consacrée à la transformation des modèles dans le secteur culturel, afin d'alimenter les travaux en vue du congrès de Régions de France.



# KARINE DUQUESNOY, HAUTE FONCTIONNAIRE DU MINISTÈRE DE LA CULTURE

## 1/2

### Constats

- La transformation écologique du secteur culturel est engagée via une démarche transversale, ancrée dans les territoires, en lien étroit avec les DRAC et les établissements publics.
- Le ministère privilégie une logique d'accompagnement équitable et simplifié, notamment via des outils comme le référentiel (carbone) ou l'auto-diagnostic « Bouture ».
- Des expérimentations territoriales sont déjà en cours (formation, patrimoine, mobilités), notamment via des dispositifs comme le CACTÉ ou les « DRAC ouvertes ».
- La question environnementale traverse l'ensemble des champs culturels (spectacle vivant, audiovisuel, numérique, patrimoine, bibliothèques, etc.).
- Des structures culturelles sont confrontées à une intensification des aléas climatiques, notamment dans le patrimoine (Carcassonne, Le Havre).
- Des initiatives émergent autour de l'adaptation des usages et des lieux : tiers-lieux, reconversion du bâti, densification des fonctions culturelles.

### Enjeux

- Harmoniser les référentiels pour éviter la fragmentation des dispositifs et mutualiser les efforts entre État et collectivités.
- Adapter les modèles économiques face aux impacts du changement climatique (fréquentation touristique, organisation des festivals, valorisation du patrimoine...).
- Faire évoluer les compétences et les formations dans tous les segments du secteur culturel, de la gouvernance à l'opérationnel.
- Accélérer l'intégration des enjeux environnementaux dans les politiques publiques culturelles locales, en cohérence avec les dynamiques territoriales.
- Favoriser l'innovation et la résilience des équipements culturels via la multifonctionnalité, la mutualisation et la sobriété foncière.
- Mieux accompagner les plus petites structures, souvent exclues des obligations légales, pour leur donner accès à des outils concrets de transformation.





# KARINE DUQUESNOY, HAUTE FONCTIONNAIRE DU MINISTÈRE DE LA CULTURE

## 2/2

### Propositions

- Diffuser des référentiels sectoriels clairs et opérationnels, pour outiller tous les acteurs culturels, y compris les plus petits, dans la mesure de leur impact carbone et l'élaboration de plans d'action adaptés.
- Déployer massivement l'outil Bouture, véritable boussole d'auto-diagnostic pour accélérer la prise de conscience et enclencher des trajectoires de transition au sein des structures culturelles.
- Structurer une concertation territoriale autour des référentiels, en lien avec les dynamiques locales (ex. CACTÉ), pour favoriser l'alignement des méthodes et mutualiser les efforts.
- Lancer une étude IGAC-IGE dès 2025, pour analyser les mutations économiques du secteur culturel liées au climat, avec un focus sur les territoires patrimoniaux vulnérables (Le Havre, Carcassonne...).
- Soutenir des expérimentations portées par les DRAC (2024-2025), au plus près des réalités régionales, sur des priorités comme la formation, le patrimoine ou les mobilités.
- Accompagner les transformations des festivals et du tourisme culturel, en anticipant les impacts du changement climatique sur leurs modèles économiques et leurs conditions de production.
- Encourager des mobilités culturelles décarbonées, via des expérimentations (ex. festival d'Avignon), des incitations tarifaires et des partenariats innovants.
- Valoriser les tiers-lieux et lieux culturels hybrides, pour densifier les usages, croiser les publics et optimiser les fonctions sociales et culturelles d'un même site.
- Favoriser la reconversion du bâti existant et du patrimoine sans usage, en cohérence avec la trajectoire ZAN (zéro artificialisation nette) et les besoins spécifiques des Outre-mer.
- Investir massivement dans la formation, initiale et continue, sur les transitions écologiques et l'égalité femmes-hommes, notamment pour les fonctions techniques et patrimoniales.
- Appuyer les travaux du Conseil national des professions du spectacle, dont les recommandations sur la transition écologique dans le spectacle vivant et l'audiovisuel seront prochainement publiées.
- Renforcer les formations à la prévention des violences sexistes et sexuelles, pour diffuser une culture professionnelle commune et sécuriser les environnements de travail.





# “ BENOIT LANUSSE, FONDATEUR DU FERROVIAIRE DÉMOCRATIQUE

## Constats

- La question de la mobilité illustre une difficulté partagée entre des acteurs culturels, souvent dépourvus de leviers d'action, et des opérateurs de transport, contraints par leurs missions mais parfois mieux dotés en moyens
- L'impact carbone principal du secteur culturel provient des déplacements du public, bien plus que de l'usage des bâtiments.
- Les initiatives de mobilité durable (navettes, vélos, etc.) restent souvent marginales ou déconnectées des pratiques réelles du public.
- Les structures culturelles manquent de ressources humaines pour traiter ces enjeux en profondeur et ont du mal à exprimer leurs besoins de manière lisible ou compatible avec les logiques de transport.
- Certaines dynamiques locales sont prometteuses, notamment en Normandie ou en Nouvelle-Aquitaine, avec des coopérations concrètes entre festivals et collectivités, appuyées par des enquêtes et diagnostics partagés.

## Enjeux

- Créer des liens concrets entre acteurs de la culture et de la mobilité pour sortir du cloisonnement des politiques publiques
- Agir de façon progressive et réaliste sans chercher une révolution immédiate
- Mieux utiliser les ressources existantes comme les gares, les horaires et les dispositifs déjà en place
- Cibler les publics à fort impact comme ceux venant de loin plutôt que de viser des changements trop diffus
- Adapter la communication selon les publics et leur territoire plutôt que diffuser un message unique

## Proposition

- Former et accompagner les festivals dans la durée
- Tisser des partenariats concrets avec les autorités organisatrices de la mobilité comme à Cherbourg-en-Cotentin ou avec la Région Normandie
- Structurer les actions autour de trois leviers :
  - Activer le covoiturage local via un service intercommunal promu par les acteurs culturels
  - Mettre en valeur l'offre ferroviaire existante même limitée pour ouvrir le dialogue avec la Région ou la SNCF
  - Penser des séjours sans voiture pour les publics lointains en s'appuyant sur des hébergements accessibles en car
- Adopter une communication segmentée selon les publics avec des messages personnalisés selon la zone géographique et les usages





“

# PATRICIA COLER, DIRECTRICE DE L'UFISC

1/2

## Constats

- Le secteur culturel associatif est un pilier de l'économie sociale et solidaire (ESS), regroupant plus de 360 000 associations artistiques et culturelles, dont 40 000 employeuses, profondément ancrées dans les territoires.
- Les pratiques culturelles évoluent vers des formes hybrides, mêlant création, diffusion, éducation populaire, ancrage territorial et coopération.
- Ces structures non lucratives favorisent la participation des personnes (bénévoles, acteurs locaux), développent des solidarités vivantes, et incarnent déjà une réponse concrète aux enjeux écologiques par des logiques de sobriété et de mobilité.
- De nombreuses initiatives territoriales innovantes existent (lieux intermédiaires, coopératives, collectifs), mais leur pérennité économique est fragilisée par des financements courts, normés et insuffisamment adaptés à la complexité de leurs actions.
- Des dispositifs innovants (contrats de filière, CPO, aides à l'emploi, transferts de savoir-faire) sont déployés mais doivent être consolidés et généralisés pour assurer leur impact.

## Enjeux

- Préserver la diversité et l'autonomie des structures culturelles indépendantes, garantes de la richesse des dynamiques territoriales et de la participation citoyenne.
- Assurer une transition écologique juste, intégrant justice sociale, équité territoriale et une large participation démocratique des acteurs culturels.
- Reconnaître ces structures ESS comme des laboratoires d'innovation territoriale et sociale, au cœur des transformations culturelles et écologiques.
- Rééquilibrer les politiques culturelles en faveur des équipes artistiques fragiles et des initiatives citoyennes, souvent insuffisamment soutenues.
- Accompagner la transformation des modèles culturels par la stabilité des financements et des soutiens adaptés à la durée et à la complexité des processus engagés.
- Favoriser des coopérations durables sur les territoires, pour rompre l'isolement des acteurs et renforcer les solidarités locales.

”



“

# PATRICIA COLER, DIRECTRICE DE L'UFISC

2/2

## Propositions

- Renforcer la contractualisation entre Régions et structures culturelles via des conventions pluriannuelles d'objectifs, fondées sur la confiance et le dialogue partagé.
- Soutenir les espaces de co-construction territoriale (conférences régionales, contrats de filière) afin de penser collectivement les transformations culturelles et écologiques.
- Valoriser et encourager les modèles hybrides et expérimentaux issus des territoires, en limitant la normativité excessive des dispositifs publics.
- Développer les aides à l'emploi culturel et les dispositifs de transfert de savoir-faire, essentiels à la viabilité et à l'innovation des structures.
- Mobiliser les outils de l'ESS (coopératives, foncières, finances solidaires) pour accompagner la coopération et les investissements durables dans le secteur culturel.
- Soutenir des dispositifs d'accompagnement de long terme (formation, emploi, structuration) en lien avec les spécificités territoriales et les besoins des acteurs locaux.

”



# MARIE-PIA BUREAU, DIRECTRICE DE L'ONDA

## Constats

- L'organisation actuelle du spectacle vivant n'est plus toujours en phase avec les attentes de la société.
- L'Office national de diffusion artistique (ONDA) dialogue avec environ 600 lieux de création et diffusion, de petites structures à de grands lieux labellisés. Les interlocuteurs sont globalement convaincus de la nécessité de transformations, mais se heurtent à un frein majeur : une crise économique très dure impactant directement les artistes et les structures.
- Ce contexte crée un brouillage entre adaptation nécessaire et crainte de faire « moins » ou de renoncer, plutôt que de « faire mieux » en transformant.
- La multiplication des injonctions pesant sur les opérateurs engendre un sentiment de surcharge et d'épuisement professionnel.

## Enjeux

- Comprendre si les transformations engagées répondent véritablement aux besoins de la société ou sont perçues comme des contraintes supplémentaires.
- Accompagner la transformation sans ajouter d'injonctions lourdes, en valorisant les processus collectifs et l'expérimentation.
- Intégrer les multiples dimensions (économique, climatique, sociale) dans la réflexion sur l'avenir du spectacle vivant.
- Favoriser une gouvernance inclusive et multi-échelle pour renouveler les modèles de fonctionnement des lieux culturels.
- Mettre en lumière le levier majeur du « travailler avec » – la transformation s'accélère lorsque les acteurs coopèrent étroitement avec leurs partenaires territoriaux et politiques.

## Propositions

- Lancer des expérimentations prospectives (design fiction) pour imaginer l'art de demain, en lien avec les réalités territoriales :
  - Développement de prototypes (rural, urbain, festivals...).
  - Travaux autour de modèles de gouvernance, d'économie, d'écologie, de bien-être, d'usages hybrides et de fonction sociale de l'art.
  - Valorisation des processus plutôt que des livrables
  - Renforcement de la résilience des politiques culturelles locales
  - Repenser les lieux d'art comme des moteurs de transformation des territoires et intégrer les scénarios extrêmes climatiques et sociaux dans les modèles à venir.





“

# GHISLAIN GAUTHIER, SECRÉTAIRE GÉNÉRAL DE LA CGT SPECTACLE

## Constats

- La profession du spectacle est fragilisée par les coupes budgétaires de l'État et des collectivités, dans un contexte de tension sur les finances publiques.
- Paupérisation croissante des artistes et techniciens : salaires stagnants, précarité, baisse d'activité.
- Écosystème culturel territorial en recul : moins de spectacles, d'aides à l'emploi, de vitalité locale.
- Affaiblissement du maillage culturel républicain hérité de l'après-guerre ; dialogue entre acteurs institutionnels en net repli.
- Manque de lisibilité des financements publics culturels : pas d'observatoire fiable, données opaques, y compris au sein de la DGCA.
- Le secteur privé reste florissant et échappe aux contraintes pesant sur le secteur public, notamment sur les enjeux écologiques.

## Enjeux

- Maintenir un accès équitable à la culture sur tous les territoires et préserver l'emploi culturel local.
- Combattre la précarité économique des acteurs, en particulier sur les territoires les plus en difficulté comme Mayotte.
- Réadapter les modèles économiques et écologiques, en distinguant secteur public et secteur marchand.
- Clarifier et rendre transparents les circuits de financement.
- Restaurer un dialogue structuré entre État, collectivités et professionnels.
- Défendre l'existence même du service public de la culture face aux restrictions budgétaires.

## Propositions

- Refonder un pacte républicain pour la culture, basé sur une concertation régulière entre les acteurs.
- Renforcer la professionnalisation du secteur et les droits sociaux, notamment en Outre-mer et en particulier à Mayotte (mise à niveau des droits existants)
- Créer un outil partagé d'observation des financements culturels, lisible par tous.
- Adapter les politiques publiques aux spécificités du secteur public, notamment dans la transition écologique.
- Consolider le rôle des régions comme piliers de la gouvernance culturelle.
- Valoriser les initiatives locales exemplaires (ex. Centre-Val de Loire) fondées sur la co-construction.

”



# FABIENNE QUÉMÉNEUR, AGENTE DE LIAISON DE L'AGENCE NATIONALE DE PSYCHANALYSE URBAINE

## Constats

- L'espace public est un espace commun où cohabitent de nombreux acteurs (élus, artistes, aménageurs, institutions), mais il n'existe pas de lieu ou d'outil pour travailler ensemble ces interactions complexes.
- L'art, la culture et l'urbanisme doivent être pensés dès l'amont des projets, en intégrant toutes les disciplines artistiques pour bâtir des territoires sensibles et hybrides.
- Le système actuel d'appels d'offres est trop rigide et descendant, il empêche une vraie co-construction des projets culturels et urbains avec les habitants et acteurs locaux.

## Enjeux

- Créer des alliances solides et durables entre les mondes de la culture, de l'art et de l'aménagement, via des outils de gouvernance adaptés, pour construire autrement les territoires, en prenant soin de leurs composantes humaines et non-humaines.
- Faire évoluer les pratiques et les postures professionnelles pour favoriser la coopération intersectorielle et la participation réelle des commanditaires et habitants, notamment par plus d'appels à désirs plutôt que d'appels d'offres.
- Inscrire la culture au cœur des projets d'aménagement dès le départ, via des clauses culturelles, pour inverser la logique de célébration a posteriori et mieux penser les espaces publics comme lieux de vie, de lien social et d'expérimentation.

## Propositions

- Développer le mouvement de l'urbanisme culturel qui réunit acteurs, artistes et aménageurs pour co-construire des projets intégrant l'art contextuel et les récits sensibles des territoires.
- Favoriser la recherche-crédation en milieu urbain avec les étudiants, artistes et chercheurs pour expérimenter des pratiques hybrides mêlant art, urbanisme et paysage.
- Promouvoir la formation des élus et techniciens aux démarches d'urbanisme culturel et aux nouveaux savoir-faire pour accompagner la transformation des territoires.
- Expérimenter des projets collaboratifs et interdisciplinaires (ex : scénarios prospectifs agricoles) en mêlant acteurs locaux, chercheurs, artistes, afin de traduire ensemble les enjeux de transition.



21 MAI 2025

# COMMISSION CULTURE DE RÉGIONS DE FRANCE



## AUDITION DU SECTEUR CULTUREL N°3 « LA TRANSFORMATION DES MODÈLES DANS LE SECTEUR CULTUREL »

L'audition a été :

Présidée par : Catherine MORIN-DESAILLY, Sénatrice et conseillère régionale de Normandie

Préparée par : Ganesh PEDURAND, conseiller Culture de Régions de France  
et Victor PERIGAUD, stagiaire au sein de Régions de France