

**Rencontre**

**Culture et développement  
durable**

**10 mars 2017**

**Palais de la Porte Dorée**



# Sommaire

---

<b>Mot de bienvenue</b>	<b>2</b>
Mercedes ERRA Présidente du Conseil d'administration de l'Établissement public de la Porte dorée	
<b>Ouverture, Ministère de la Culture et de la Communication</b>	<b>3</b>
Arnaud ROFFIGNON Secrétaire général adjoint Monique Barbaroux Haute fonctionnaire au Développement durable	
<b>Le développement durable, une politique du Ministère de la Culture et de la Communication</b>	<b>8</b>
Séquence 1 animée par Monique BARBAROUX, Haute fonctionnaire au Développement durable	
<b>Conception, recyclage et réemploi dans les activités culturelles et artistiques</b>	<b>20</b>
Séquence 2 animée par Monique BARBAROUX, Haute fonctionnaire au Développement durable	
<b>La culture fait son développement durable</b>	<b>30</b>
Séquence 3 animée par Monique BARBAROUX, Haute fonctionnaire au Développement durable	
<b>Synthèse et prochains rendez-vous</b>	<b>40</b>
Monique BARBAROUX Haute fonctionnaire au Développement durable Olivier LERUDE Adjoint à la Haute fonctionnaire au Développement durable	



# Mot de bienvenue

---

Mercedes ERRA

*Présidente du Conseil d'administration de l'Établissement public de la Porte Dorée*

Je me sens très concernée par le développement durable, sujet de vos travaux. Présider le Musée national de l'histoire de l'immigration n'est pas mon métier. J'exerce la présidence de ce lieu passionnant à titre bénévole. Dans mon vrai métier, je suis publicitaire. Quand on fait de la publicité et de la communication, on s'intéresse aux autres. Pour bien communiquer, il faut savoir ce que nos concitoyens ont en tête, les écouter, pour comprendre ce qu'ils pensent. Or ils sont très concernés par le sujet du développement durable. Aujourd'hui, ils n'attendent plus seulement d'une entreprise qu'elle produise, mais aussi qu'elle crée des produits de qualité, et qu'elle le fasse d'une certaine façon, avec un certain comportement. Pour les citoyens, l'écologie est un passage obligé. Ils savent que c'est compliqué, mais ils font pression sur les entreprises et leur demandent de faire un effort.

Parfois, on entend dire que ce sentiment de proximité avec l'écologie ne va pas plus loin, et qu'il s'arrête dès qu'il faut agir. Tel n'est pas le cas, à mon avis. Dans l'entreprise que je dirige, dès que je fais un acte écologique, j'ai toute l'entreprise derrière moi. Mes collaborateurs y sont favorables, car ils veulent agir concrètement pour la préservation de la planète.

Plus globalement, les Français, des jeunes aux moins jeunes, sont favorables au développement durable. Les sondages nous apprennent qu'une très grande majorité d'entre eux se déclare concernée par cette question. Au-delà de la préservation de la planète, nos concitoyens pensent que le développement durable implique un comportement social. Ils pensent que l'entreprise doit produire, mais aussi rendre quelque chose au monde qui l'entoure. Ils pensent qu'il faut contribuer. Ils voient d'un bon œil ce qui touche au mécénat, par exemple.

En matière de développement durable, notre société a devant elle un enjeu très fort. Nous devons intégrer cette préoccupation, chacun à notre niveau. En ce qui concerne le Musée de la Porte Dorée, l'aquarium tropical témoigne de l'importance du respect de la biodiversité. Par ailleurs, la mise en œuvre de notre politique bâtiminaire prend largement en compte les préoccupations de développement durable.

Le développement durable se situe aussi sur le terrain du social. Il prend notamment la forme d'un combat pour la diversité et pour l'égalité. Sur ce point, Agnès Saal mène, au sein de la mission diversité-égalité du Secrétariat général le combat de la parité, qui m'est cher. L'accès à la culture fait partie du développement durable. Certains se demandent si la culture est prioritaire. Je pense que le savoir, la culture et l'école constituent des politiques prioritaires. Cela fait aussi partie du développement durable. Le sujet que vous allez traiter est très vaste, et nous pourrions le traiter au travers de longs échanges.

Pour ma part, je suis très heureuse de vous recevoir dans ce lieu, à l'architecture caractéristique des années 1930 et riche en histoire. Le site est remarquable par ses fresques, par l'aquarium, qui font partie de la relation de la France au monde. Les locaux abritent le Musée national de l'histoire de l'immigration. Adopter sur l'immigration un positionnement qui soit celui du registre de l'histoire est important ; le Musée national rend compte des différentes vagues d'immigrations qui sont arrivées en France. Ces étrangers ont fait la France, et ils continuent à la faire. La France a été terre d'accueil. Cela donne une richesse, une diversité à notre territoire. La diversité fait partie de ce patrimoine, et cela fait résonance avec le développement durable.



# Ouverture

---

Arnaud ROFFIGNON

*Secrétaire général adjoint, Ministère de la Culture et de la Communication*

J'excuserai tout d'abord l'absence de Christopher Miles, secrétaire général du Ministère et vous fais part de ses regrets de ne pas être parmi nous. Son absence a néanmoins un lien avec l'un des enjeux du développement durable, à savoir le dialogue interculturel. Il est en effet en Colombie, où il représente Audrey Azoulay dans une rencontre avec la Ministre de la Culture colombienne. Christopher Miles est vraiment par le cœur avec nous aujourd'hui.

Pourquoi avons-nous pris l'initiative d'organiser une rencontre autour des enjeux du développement durable en lien avec la culture ?

Car le développement durable est devenu un véritable enjeu culturel. La culture constitue une dimension essentielle du développement durable.

Lorsque j'ai commencé à m'intéresser à ces questions, dans les années 2000, je me trouvais dans un établissement public patrimonial, et j'avais adressé une note à son président pour essayer d'enclencher cette démarche. J'ai cité le rapport Brundtland, de l'ONU, qui définissait le développement durable comme un mode de développement répondant aux attentes des générations présentes, à commencer par celles des plus démunies, sans compromettre la capacité des générations futures à répondre aux leurs. J'y rappelais aussi qu'au-delà de la notion de besoins pour les générations actuelles et futures, le développement durable suscitait des réflexions dès les années 1990 autour de la culture, avec le rapport Pérez de Cuéllar, de la Commission mondiale de la Culture et du Développement, publié en 1996, et avec la Déclaration mondiale de l'UNESCO sur la diversité culturelle réalisée en 2001. Progressivement, la dimension culturelle est devenue un élément central des discours sur le développement durable, au point d'être présentée par certains comme le quatrième pilier du développement durable, au côté du social, du sociétal, et de l'environnemental.

Les enjeux culturels autour du développement durable sont vraiment prégnants aujourd'hui. Pour les responsables de gouvernements, de villes, d'institutions, le choix de placer la culture au cœur du développement a permis de réaffirmer la conviction que le dialogue interculturel constitue le meilleur gage pour la paix. Mais aussi que la culture est un puissant facteur de créativité, de qualité de vie, d'innovation, qui favorise la croissance et l'emploi. Avec les attentats terroristes qui ont endeuillé notre pays depuis la fin 2015, tout le monde s'est rappelé aussi que la culture est un des ferments les plus puissants de la cohésion sociale, un formidable vecteur d'émancipation, et, de manière générale, l'arme la plus puissante contre la barbarie et l'obscurantisme.

Une société durable est une société capable de mettre en place les conditions du vivre ensemble, mais aussi une société qui sait qu'il faut transmettre aux générations futures un patrimoine, qu'il soit matériel ou immatériel. Nous appartenons toutes et tous à une communauté vivante, et le respect de l'environnement, aussi beau qu'il est fragile, est la condition pour ne pas disparaître.

Aujourd'hui le défi est de pouvoir construire des références collectives et de savoir renouveler nos usages quotidiens. Parce que le changement culturel est au cœur du mouvement engagé, mais aussi parce que les politiques culturelles participent en elles-mêmes d'une société durable, le Ministère de la Culture et de la Communication a une responsabilité essentielle en la matière. Il a ainsi décidé de prendre toute sa part à cet indispensable effort qui est en marche aujourd'hui.

C'est le cas en ce qui concerne la déclinaison de la « Stratégie nationale de transition écologique vers un développement durable ».



C'est le cas également en ce qui concerne l'engagement français dans l'application des objectifs de développement durable de l'ONU, connus aussi sous le nom d'« Agenda 2030 ».

Ces démarches sont portées par le Ministère de l'Environnement, de l'Energie et de la Mer et, en particulier, en son sein, par le Commissariat Général au Développement Durable. Celui-ci est représenté aujourd'hui ici, et nous le remercions pour son appui et son action.

Elles sont également portées par le réseau interministériel des hauts fonctionnaires au développement durable des différents ministères, dont je salue et remercie également la présence. Des collaborations sont déjà à l'œuvre notamment avec le Ministère chargé des Sports.

Si le Ministère de la Culture et de la Communication est engagé depuis longtemps dans le développement durable, nous avons fait un choix important en décidant, pour décliner la stratégie nationale, de nous appuyer sur les principes de la responsabilité sociétale, sociale et environnementale des organisations, dite « Stratégie-RSO ». Je suis personnellement très attaché à ces principes, car je crois qu'ils permettent de renouveler, de revivifier la notion et l'ambition même du service public. L'administration doit être exemplaire, et je suis persuadé que, par son exemple, elle peut peser sur ses partenaires, ses fournisseurs, et infléchir leur propre comportement au sein de la société.

Cette exemplarité peut se trouver partout dans le vaste champ des politiques culturelles, que cela soit dans les musées, dans les monuments historiques, les domaines et jardins, le patrimoine industriel, les scènes et les arts vivants, les arts visuels, l'enseignement supérieur culturel, la télévision, le cinéma, le numérique, la presse, le livre, mais aussi la culture scientifique et technique et industrielle. Hier les Ministres de la Culture et de l'Enseignement supérieur et de la Recherche présentaient la stratégie nationale en matière de culture scientifique, technique et industrielle. Or, dans les quatre thématiques transversales retenues par le Conseil national, deux s'inscrivent complètement dans notre champ : l'égalité femme-homme et le développement durable et la transition énergétique. Il est intéressant de voir que, dans une stratégie nationale de la culture scientifique, technique et industrielle, on trouve aussi ces enjeux.

Vous disposez du livret présentant la Stratégie-RSO, que nous avons souhaité le plus pratique possible. C'est en lien avec le thème puisqu'il est constitué de papier recyclé, et il est aussi élégant. Je remercie Caroline Pauchant, graphiste, ancienne élève de l'Ecole nationale supérieure des Arts décoratifs pour ce magnifique travail. Je remercie aussi ceux qui en ont coordonné la réalisation au sein du Ministère, la Mission du Développement durable, et la Délégation à la Communication.

Cette Stratégie-RSO du Ministère de la Culture et de la Communication s'adresse à tous l'administration centrale, les services déconcentrés, les services à compétence nationale, les établissements publics. Le livret s'adresse aussi à l'ensemble des acteurs de la culture et de la communication, des collectivités territoriales aux artistes, en passant par les institutions labellisées, en les invitant à participer à l'effort commun pour construire un monde plus durable. Nous sommes heureux que vous soyez ici tous très nombreux pour la présentation de ce projet.

Chaque entité du Ministère est invitée à décliner ce document-cadre dans un plan d'action adapté à son contexte, ses spécificités, ses métiers. Il faudra s'appuyer sur des objectifs pluriannuels, qui permettront aux équipes en interne d'avoir un cap clair. Il est important de donner cette vision. Cela permettra de se mobiliser, et de suivre les réalisations. Si c'est une stratégie qui doit être partagée par tous, chacun a la liberté de la décliner à sa guise.

La Stratégie-RSO présente les engagements du Ministère en matière de développement durable. Nous avons listé quelques repères, et nous verrons en 2020 si nous aurons pu avancer dans ce sens. Trois volets, complémentaires, sont affirmés : le volet sociétal, le volet social, et le volet environnemental.



Le volet sociétal s'organise autour de plusieurs enjeux :

- le renforcement de la cohésion sociale, notamment à travers l'éducation artistique et culturelle, la diffusion des œuvres au plus grand nombre.
- l'amélioration du cadre de vie, et la durabilité du bâti et des paysages.
- le transfert de compétences auprès de différents pays dans le cadre de partenariats – je citerai le jumelage France -Tunisie, qui a démarré et qui vise à aider ce pays à moderniser son administration et sa politique culturelle.

Le volet social concerne les enjeux d'égalité, de diversité, d'attention au handicap. Il fait en particulier référence à la candidature du Ministère au label Diversité-Egalité. Agnès Saal impulse cette action avec un réel dynamisme. Nous pourrions déposer notre dossier de candidature dans quelques jours. Vingt établissements publics déposent également leur dossier dans le même temps. La démarche est passionnante, car elle permet de réinterroger l'ensemble de nos pratiques dans divers domaines : RH, achats, communication, subventionnement, accueil des visiteurs, des spectateurs, diversité des étudiants dans les écoles, etc. On voit bien qu'en revisitant nos façons de faire dans nos recrutements, dans nos achats, pour les rendre conformes aux enjeux de non-discrimination, nous ne faisons pas qu'éviter des risques juridiques, nous affichons aussi des valeurs, une volonté, qui font exemple. De nombreuses entreprises se sont déjà engagées dans cette voie. Nos partenaires de cette journée, Café Malongo et le traiteur Ethique et Toques, en sont des exemples. Je les remercie vivement.

Le volet environnemental concerne pour l'essentiel le « Plan administration exemplaire », ministère. Les champs couverts concernent les engagements généraux du gouvernement sur la réduction des gaz à effet de serre, la sobriété énergétique des bâtiments, le réemploi, la gestion de l'eau et des déchets, la mobilité écoresponsable, le respect et la promotion de la biodiversité.

Vous le voyez, les engagements pris au titre de la Stratégie-RSO du Ministère sont concrets. Ils sont le témoin d'une politique volontariste en faveur d'un monde durable. Ils ont vocation aussi à transformer les modes de pensée, et à agir sur le monde de la culture (artistes, professionnels, programmateurs, agents publics et territoriaux...).

Vous direz que nous sommes par trop ambitieux. Je vous dirais alors, avec Oscar Wilde, que « *la sagesse, c'est d'avoir des rêves suffisamment grands pour ne pas les perdre de vue lorsqu'on les poursuit* ».

## Monique BARBAROUX

*Haute fonctionnaire au Développement durable, Ministère de la Culture et de la Communication*

La fonction de haute fonctionnaire au développement durable, que j'occupe, a été inscrite dans les textes en 2003 et fait partie intégrante du Code de l'environnement. Au sein de chaque ministère, le haut fonctionnaire au développement durable contribue à porter la Stratégie nationale de développement durable. Il coordonne les actions réalisées dans les différents niveaux et sites, et il assure un rôle d'impulsion. Il porte aussi cette stratégie au niveau interministériel. Nous constituons donc un réseau de hauts fonctionnaires au développement durable. Je remercie ceux qui sont présents ici et bien évidemment le Ministère de l'Environnement, de l'Energie et de la Mer, et la Commissaire représentant le Commissariat général au développement durable. Dans le cadre de ce réseau, nous pouvons porter la contribution de la culture sur des sujets comme les conséquences du changement climatique, les sujets de biodiversité, la durabilité. Mais, que les collègues des autres ministères ne m'en veuillent pas, la Culture a un « plus » à jouer dans ce secteur car nous ne souhaitons pas aborder ces sujets sous leur strict aspect technique, mais nous considérons que les mentalités, les comportements sont





vraiment des questions de civilisation, et des questions d'imaginaire. C'est vraiment l'imaginaire au travail.

C'est bien dans ce cadre-là que nous envisageons cette journée. Il s'agit de dépasser les critères techniques, dépasser ce qui peut paraître un peu abscons à certains d'entre nous, et vraiment montrer comment la culture est transversale à toutes les thématiques que peut décliner le Ministère de l'Environnement pour le développement durable. Nous ne vous parlerons que très modérément dans cette journée d'indicateurs, de données chiffrées à remplir. Nous avons souhaité être le plus concret possible, pour immédiatement être dans l'action, et pour montrer que la Mission Développement durable du Ministère de la Culture, c'est certes le livret qui vous a été remis, mais c'est aussi de l'action.

Je vais vous donner quelques exemples d'autres manières de présenter le développement durable.

Dans nos missions, dans nos programmes, le développement durable est omniprésent. Il est présent dans la mission d'enseignement, de formation, et de sensibilisation. Je pense, en matière de formation initiale, à la formation des architectes, des designers, des conservateurs, des écoles d'art. Il est présent dans les fonctions de conservation, de restauration, de réhabilitation, où on trouve le développement durable au cœur des métiers qui traitent de la conservation, de la restauration et de la mise en valeur. On retrouve aussi cet esprit en matière de création, même si cela peut paraître un peu plus lointain. Le développement durable irrigue l'imaginaire des artistes et est un point important pour les matériaux dont ils se servent : les crayons, la pierre, la terre. Il est important pour les artistes du spectacle vivant, dont le matériau est le corps. Il est également présent lorsque l'on parle de la question de la transmission des savoirs et de l'usage du numérique. Ce développement durable irrigue donc tous nos programmes et se trouve au cœur de ces enjeux.

Si nous parlons des métiers, tous ici, vous traitez du développement durable et vous en êtes des porteurs. Je ne vais pas parler de tous les métiers, mais je vais en citer quelques-uns. Les conservateurs, les jardiniers (autour par exemple de la législation zéro phyto), les archivistes, les éditeurs, tous ceux qui s'occupent des fonctions achats, des fonctions logistiques, des fonctions bureautiques, de la maintenance. Vous êtes tous porteurs d'une exigence du développement durable. Je prendrais encore deux exemples : le cinéma, et l'audiovisuel. Parler du développement durable dans le cinéma et dans l'audiovisuel nous amène à traiter des conditions de tournage, des déplacements sur le lieu de tournage, de l'hébergement des intervenants, de leur restauration, des conditions techniques (lumière, son...), du montage, des modalités d'arrivée du film dans les salles. Les salles de cinéma constituent elles aussi un lieu très significatif. On y trouve les trois volets exposés plus haut : le volet sociétal, social et environnemental.

Je voulais vous donner ce type d'exemples concrets pour que cette journée soit vraiment placée sous le signe de l'action.

Olivier Lerude, haut fonctionnaire au développement durable adjoint, et moi-même avons découpé la rencontre en trois séquences et notre journée sera organisée de la manière suivante :

La première séquence traite du thème du développement durable, comme politique du Ministère de la Culture et de la Communication.

La seconde séquence traite de la conception, du recyclage et du réemploi dans les activités culturelles et artistiques. Cette approche de l'économie circulaire dans le domaine de la culture s'adresse aux divers domaines d'activité qui sont les vôtres, le spectacle vivant, les musées, le patrimoine, l'architecture.

La troisième séquence, sur une forme un peu plus ludique, est intitulée « La culture fait son développement durable ». Nous y parlerons d'alimentation, de cinéma, et des *nudges*, petits « coups de pouce », incitations douces qui peuvent contribuer à changer les comportements au service de la politique de développement durable.





# Le développement durable, une politique du Ministère de la Culture et de la Communication

---

Séquence 1 animée par Monique BARBAROUX, haute fonctionnaire au développement durable

## *Participants :*

*Olivier LERUDE, adjoint à la haute fonctionnaire au développement durable*

*Agnès SAAL, chargée de mission diversité-égalité*

*Christel MEYRE, responsable du pôle bâtiment du bureau du fonctionnement des services*

*Philippe GAGNIEU, directeur du projet Elise, sous-direction des systèmes d'information*

*Laurence KORENIAN, cheffe de la mission de la communication interne*

*Didier DESCHAMPS, directeur du Théâtre national de la Danse de Chaillot*

*Marc CECCALDI, directeur de la DRAC Provence-Alpes-Côte d'Azur*

*Hervé BARBARET, directeur du Mobilier national et des Manufactures nationales des Gobelins, de Beauvais et de la Savonnerie*

## **Monique BARBAROUX**

Haut fonctionnaire adjoint au développement durable au sein du Ministère de la Culture et de la Communication, Olivier Lerude est par ailleurs architecte urbaniste de l'Etat et agrégé d'histoire.

## **Olivier LERUDE**

Il me revient de vous présenter le rôle de la Mission Développement durable.

Nous travaillons sur les diverses composantes du développement durable au travers de nombreuses questions : l'alimentation, les expositions, le réemploi du matériel sportif, la promotion du développement durable au sein des écoles d'architecture, les questions bâtementaires, ou encore la gestion des fluides. La finalité de l'approche générale est de faire en sorte que le monde dans lequel nous vivons puisse se poursuivre, se survivre à lui-même, qu'il soit durable, que l'espèce humaine puisse être là demain, qu'elle puisse transmettre un patrimoine et qu'existe encore demain, de la culture, plus tard, car, finalement, une humanité sans culture ne serait plus une humanité.

Le Plan administration exemplaire s'appuie sur l'idée d'effet de masse dans tous les comportements observés vis-à-vis des déchets, des achats, des papiers recyclés par exemple. Par un effet de levier, on peut obtenir des effets quantitatifs, qui vont se cumuler, s'accumuler, et au bout du compte, pour avoir une planète en meilleur état, avec un réchauffement climatique limité, etc.

Le Plan administration exemplaire n'est qu'un des volets de notre stratégie. Il s'inscrit dans le volet environnemental du développement durable. C'est un plan interministériel, qui s'appuie sur une circulaire du Premier Ministre de 2015. Il organise un système d'obligations pour les services et structures entrant dans le champ de l'administration. Depuis cette année, les établissements publics et opérateurs comptant plus de 250 agents se trouvent eux aussi soumis aux dispositions du Plan administration exemplaire.



La Mission Développement durable du Ministère de la Culture et de la Communication transmet, en se fondant sur vos contributions, un rapport au Commissariat général au développement durable. Chaque ministère procède de même. Le rapport est mis en ligne sur le site internet du Ministère, il permet notamment de répertorier les éléments chiffrés liés aux consommations de papier, d'eau, d'énergie. Le plan s'est enrichi d'une partie liée aux initiatives des uns et des autres concourant à mettre en œuvre la politique de développement durable (réalisation d'une exposition, réemploi de mobilier, de matériel, etc.). Les établissements pour lesquels il n'y a pas d'obligation sont invités à souligner les points particuliers qu'ils souhaitent voir mis en valeur.

Les correspondants Développement durable, mis à part quelques structures dans lesquelles le poste est tenu à plein temps sur cette thématique, travaillent généralement dans des services comme les services Bâtiments ou achats. Mais il faut reconnaître qu'en faisant ainsi, on passe à côté de tous les autres aspects liés au développement durable dans notre champ culturel. Nous avons donc considéré, avec Monique Barbaroux, que la personne ressource, dans l'ensemble des structures, est le directeur, le président, son adjoint, le secrétaire général. C'est ensuite à lui de décider à qui il s'adresse selon les sujets. Connaissant sa structure, il lui revient d'animer, de transmettre. Vous êtes donc tous des correspondants Développement durable dans votre champ de compétences, et vous serez prochainement saisis par nos soins dans le cadre de notre rôle d'animation de la stratégie de développement durable.

Parmi nos missions, figure ainsi l'animation de réseau. L'importance et la richesse de notre assemblée aujourd'hui tendraient à montrer que cela fonctionne relativement bien.

### **Agnès SAAL**

Le Ministère de la Culture et de la Communication est engagé dans la démarche de la double labellisation Diversité et Egalité. Une vingtaine, d'établissements publics, pour l'instant, ont également engagé cette démarche.

Les labels que sont les labels Egalité et Diversité ne sont évidemment pas une fin en soi, mais ils constituent un formidable levier d'engagement. J'articulerai mon propos autour de deux termes : la cohérence et l'élan.

D'abord, la cohérence. Le travail engagé depuis 2016, et même avant, s'articule de façon absolument et très volontairement, cohérente avec, d'une part tout ce qu'ont entrepris les hauts fonctionnaires au développement durable, mais également la haute fonctionnaire à l'égalité professionnelle femme-homme. Aussi bien le plan Développement durable dans son volet social et dans son volet sociétal que la feuille de route ministérielle pour l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes ont été conçus à plusieurs mains, avec Monique et Olivier d'une part, avec Claire Lamboley, haute fonctionnaire à l'égalité, d'autre part, puisque la démarche de labellisation ramasse en bouquet l'ensemble de ces initiatives et les propulse de façon très structurée, très professionnalisée. Il y a une cohérence absolue dans les différentes démarches.

Puis l'élan. Nous avons des batailles à mener, des batailles au quotidien pour la non-discrimination, sur les 23 critères de non-discrimination inscrits au Code pénal. Il faut que nous nous prémunissions contre ces discriminations.

Je ne vais pas vous parler dans le détail de la manière d'incarner l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes. Nous avons engagé la bataille dans plusieurs directions, et en articulant de manière très volontariste et très engagée plusieurs dimensions.

La démarche porte d'abord, évidemment, sur l'interne. Comment fait-on pour se prémunir des risques de discriminations à l'égard des collaborateurs et des collaboratrices de l'administration centrale, des DRAC, des services à compétence nationale, des établissements publics ? Je suis aujourd'hui environnée de services très engagés, puisque le Mobilier national, le Théâtre national de Chaillot, l'Etablissement public de la Porte Dorée – et bien d'autres encore – sont tous candidats au double label Diversité et Egalité.



Les chantiers internes, RH, achats publics sont évidemment au cœur de la démarche sur la non-discrimination et sur la recherche d'une égalité réelle entre les femmes et les hommes. Mais au-delà des chantiers RH – et c'est en cela que la labellisation porte très haut et très fort la parole propre au Ministère de la Culture et de la Communication –, il s'agit d'embarquer les politiques culturelles.

Nous sommes convaincus que les messages de non-discrimination, de promotion de la diversité et de l'égalité sont d'autant plus forts que la totalité des champs du Ministère de la Culture et de la Communication les incarne et les porte.

En effet, comment accueille-t-on nos publics ? Comment recherche-t-on la diversification de ceux qui fréquentent nos institutions culturelles ? Comment noue-t-on des partenariats avec des collectivités territoriales, avec des associations, avec d'autres institutions culturelles, en ayant en permanence en tête cette volonté de diversité et d'égalité ? Comment nos établissements d'enseignement, écoles d'art, écoles d'architecture, conservatoires, Institut national du patrimoine, accueillent-ils les jeunes, les étudiants, les élèves qui se préparent à entrer dans des carrières culturelles ? Comment faire en sorte de ne pas reproduire sempiternellement le même modèle social, géographique, sociologique ? Nous sommes en face d'un enjeu d'avenir qui est majeur. Au-delà, comment programme-t-on ? Comment un musée envisage-t-il de présenter un artiste, une artiste ? Avec quel commissariat ? Avec quel scénographe ? Avec quelle réflexion théorique et intellectuelle, autour de la présentation d'une œuvre ? Comment nos scènes de musique, de danse, de théâtre, font-elles en sorte de promouvoir la diversité des talents de la société française ?

Je crois que nous avons encore du chemin à parcourir. La démarche de labellisation présente déjà le grand mérite de mettre à plat une évaluation, un diagnostic de l'existant. C'est parce que l'on connaît bien d'où l'on part que l'on peut agir effectivement et efficacement, et que l'on peut aussi dessiner des chemins, des améliorations souhaitables et certainement possibles.

### **Monique BARBAROUX**

Merci à Agnès Saal pour l'intérêt de ses propos.

Elle a montré comment la mission Diversité-Egalité s'inscrit dans la démarche plus globale de développement durable. C'est notamment, et vous le verrez dans le livret, tout le volet social de notre stratégie.

Je vais maintenant passer la parole à Christel Meyre, qui est responsable, au bureau du fonctionnement des services du Ministère de la Culture, du pôle Bâtiments.

### **Christel MEYRE**

Je représente en effet le bureau du fonctionnement de l'administration centrale du Ministère de la Culture. A ce titre, je vous exposerai plusieurs actions menées au sein de l'administration centrale. Les services centraux comptent 1 500 personnes, installées sur les sept sites du Ministère.

Nous avons engagé le tri du papier et du carton, en positionnant à cet effet des collecteurs. Nous pouvons dire que les résultats en matière de tri sont assez vertueux. L'administration centrale est ainsi capable de collecter 49 tonnes de papier, cartons, brochures. 19 tonnes de papier, équivalent à 1 300 arbres, ont été traitées de cette façon. Plus de 2 millions de litres d'eau et 308 000 kWh d'énergie ont été économisés. Ce sont des actions importantes, et nous pouvons tous vous inciter à entrer dans ces démarches. Nous avons la même démarche pour les cannettes de boisson, les bouteilles en plastique, les ampoules, et les piles. On peut recycler à 90 % une ampoule, et les métaux lourds sont traités d'une manière propre.

Le bureau du fonctionnement des services a modifié son parc de véhicules. Nous disposons en 2012 d'un parc de 47 voitures. En mutualisant ces véhicules, nous sommes aujourd'hui à 27 véhicules. Lors du remplacement, nous optons pour des véhicules propres et nous programmons d'avoir, à l'aube de 2020, un parc soit hybride soit électrique, même



pour les véhicules utilitaires. La politique des déplacements écoresponsables est privilégiée.

Nous nous engageons aussi dans la préservation des actions sur la biodiversité. Nous ne disposons pas d'une énorme quantité d'espaces verts, mais les actions que nous menons sont honorables, même sur un petit périmètre. Sur le jardin du bâtiment des Bons-Enfants, nous faisons de la prolifération de coccinelles prédatrices de pucerons, pour éviter l'utilisation des produits phytosanitaires. En partenariat avec nos prestataires, nous cherchons à éviter les équipements bruyants. Nous nous orientons sur des matériels électriques, des matériels qui fonctionnent aux biocarburants. Nous formons les jardiniers à réduire la consommation de produits phytosanitaires. Dans ce domaine, d'importants progrès ont été faits ces dix dernières années.

Le chemin est long, et nous avons encore beaucoup d'actions à mener dans le domaine du développement durable.

Sur le pôle Bâtiments, je ne suis hélas pas encore en mesure de mettre en avant les économies d'énergie que nous avons pu faire. Il y a encore du travail à mener dans ce sens-là. Nous souhaiterions être plus performants en matière d'économies d'énergie.

Nous souhaitons aussi engager une action en ce qui concerne l'offre de distributeurs de boissons et de denrées en général, pour que les propositions soient beaucoup plus orientées sur des produits biologiques.

Nous essayons de prendre notre part dans ce domaine. Je pense qu'en administration centrale, nous n'avons pas à rougir des petites choses que nous faisons, car, petit à petit, à nous tous, nous menons des actions qui sont honorables dans ce domaine.

### **Monique BARBAROUX**

Didier Deschamps, directeur du Théâtre National de la Danse de Chaillot va nous indiquer comment un opérateur, un établissement public industriel et commercial, pratique le développement durable et intensifie cette démarche.

### **Didier DESCHAMPS**

Ce qui compte le plus dans un théâtre, ce à quoi tout le monde est mobilisé dès son arrivée, c'est le lever de rideau, qui va permettre que le spectacle ait lieu le soir. Chaillot est une communauté de 200 personnes qui travaille au quotidien dans le bâtiment. Elle est mobilisée autour de tous les actes liés à la rencontre entre la proposition d'un artiste et le public. Pour autant, ceux qui la composent et le public ne sont pas en dehors du monde, y compris dans le moment même du spectacle. Nous sommes, au contraire, extrêmement sensibles, extrêmement concernés par les grands sujets sociétaux qui nous concernent tous.

J'ai donc souhaité pour ma part que notre attention aux questions de développement durable fasse véritablement l'objet d'une démarche de fonctionnement du théâtre. Deux ou trois fois dans l'année, nous consacrons une demi-journée pour échanger de manière la plus libre possible sur un certain nombre de sujets ; par exemple, sur les questions d'égalité, de diversité, du vivre-ensemble (fraternité et sororité), sur les questions de racisme, d'homophobie. Pour alimenter ces réflexions et ces débats, nous voyons de quelle manière, dans nos comportements, dans nos procédures, dans notre travail, nous nous positionnons sur ces questions, comment nous sommes, dans le monde, attentifs à ces sujets.

Lorsque nous avons évoqué le développement durable, c'était au moment de la COP 21. Nous avons décidé de regarder d'une manière extrêmement fine si nous respectons bien les principes applicables en passant en revue divers domaines : les bâtiments, le lien avec les marchés, avec les entreprises extérieures, avec le processus de création, sur le plan scénographique, sur le plan du déplacement, sur l'alimentation en eau.



Nous nous inscrivons dans une démarche de labellisation sur le plan de la diversité et de l'égalité. La démarche nous montre que nous pouvons nous améliorer sur un certain nombre d'aspects. Il est intéressant de faire ce travail en lien avec la labellisation.

Je voudrais développer trois exemples, pour illustrer les actions en lien avec notre préoccupation de développement durable. Ils reviennent à la création, à la démarche de l'artiste.

Nous avons créé avec Carolyn Carlson un spectacle qui s'appelle *Now*. Dans ce spectacle, beaucoup d'aspects parlent de l'environnement, du développement durable, de notre relation au monde. A un moment l'un des danseurs s'exprime et dit : « *Parle-nous des arbres qu'il y a chez toi. Comment sont ces arbres ? Quelle est la couleur des fleurs sur ces arbres ? Perdent-ils leurs feuilles ?* » J'ai trouvé que c'était quelque chose d'absolument magnifique, traduit en images, en qualité de mouvements, en type de scénographie ; que cela portait très loin, au point de vue poétique et philosophique le propos que j'essaie ici d'évoquer.

Le deuxième exemple est celui d'une chorégraphe australienne, Prue Lang. Elle a voulu développer tout un processus scientifique et technologique pour créer l'un de ses spectacles. Elle a fait réaliser des chaussures avec des semelles équipées d'un système permettant de produire de l'énergie électrique, servant à éclairer le spectacle. Au-delà de cela, c'est plus un symbole, un emblème qu'elle voulait adresser au public pour alerter sur un certain nombre de questions qui nous concernent tous.

Le troisième exemple est issu du spectacle de Mélanie Laurent, *Le Testament*. Le plateau était recouvert, pour les besoins de la scénographie, de terre de bruyère. Nous avons souhaité réutiliser cette terre, et nous avons utilisé le don, comme nous le faisons pour d'autres éléments, ceci pour que cette terre ne soit pas perdue. Certains médias ont cependant tourné en dérision la mention de la réutilisation de la terre figurant sur la feuille de salle du spectacle. Mélanie Laurent a par ailleurs réalisé un documentaire, intitulé *Demain*, dans lequel elle montre comment les artistes peuvent être engagés sur ces questions.

Nous pouvons donc nous aussi exercer un impact, à travers nos pratiques, à travers le fait de sensibiliser le public, quant à l'importance et à la nécessité de ces démarches. Avec les forces qui sont les nôtres, et en mobilisant les personnels, nous pouvons nous saisir de ces sujets.

J'espère que vous ne prendrez pas ce propos de manière impertinente, mais le développement durable, c'est aussi ménager des espaces de rêverie, ménager des espaces d'improvisation, ménager un certain nombre de temps, qui devraient pouvoir être le plus possible préservés des travaux de type « bureaucratiques ». Il faut des normes, il faut des engagements, il faut pouvoir rendre compte. Mais peut-être pas trop. Pas trop de normes. Je travaille dans un bâtiment qui date de 1937, magnifique, classé, protégé, surveillé, où l'on passe beaucoup de temps à essayer d'articuler la vie tout en ayant un profond respect et une profonde fierté d'être dans un bâtiment également chargé d'histoire. Mais, parfois, les normes qui nous sont données, et qui procèdent, j'en suis tout à fait convaincu, d'une très bonne intention, finissent parfois par être un peu étouffantes.

### **Monique BARBAROUX**

Sois rassuré, Didier : l'objet de cette journée n'est pas d'imposer encore des normes. Tu as très bien évoqué la prise en compte de ces aspects liés au développement durable au travers des préoccupations des artistes. Didier Deschamps étant également chorégraphe et danseur, peut témoigner combien le monde des spectacles vivants, le monde des comédiens, des circassiens, des danseurs est vraiment au cœur du développement durable. Il a rappelé le travail de Carolyn Carlson, qui était en résidence au Théâtre national de Chaillot, de l'Australienne Prue Lang, de Mélanie Laurent. Les artistes et l'équipe entière du Théâtre sde Chaillot sont très « développement durable ».

Le Théâtre national de Chaillot n'est pas le seul à se mobiliser ainsi. On trouve aussi cette démarche dans les autres théâtres nationaux : à la Comédie-Française avec



Eric Ruf, au Théâtre national de l'Odéon avec Stéphane Braunschweig, à la Colline avec Wajdi Mouawad, au Théâtre national de Strasbourg avec Stanislas Nordey. Les artistes sont également des catalyseurs.

Je vais maintenant passer la parole à Philippe Gagnieu, qui travaille à la sous-direction des systèmes d'information au Ministère de la Culture et de la Communication. Il est directeur du projet ELISE (Evolution de l'Infrastructure des Services d'Exploitation).

Philippe va expliquer comment le numérique peut aussi avoir un impact néfaste sur l'environnement, et comment pour éviter ces effets, le Ministère de la Culture et de la Communication fait des progrès dans le cadre des grands centres numériques qui stockent nos données.

### **Philippe GAGNIEU**

Je vais d'abord faire un rappel sur les émissions de CO<sub>2</sub> liées au numérique. Nous croyons que la technologie numérique n'impacte pas l'environnement. Or l'émission des centres de calcul est l'équivalent des émissions engendrées par le trafic aérien mondial. L'envoi d'une présentation par mail à un collègue génère quasiment 20 grammes de CO<sub>2</sub>, et c'est l'équivalent de déplacer sa voiture de 100 mètres, en termes d'émission. Les requêtes Google engendrent 10 grammes de CO<sub>2</sub> par requête. Il y en a 2 millions par minutes.

Réduire l'émission de CO<sub>2</sub> par les centres de calcul constitue donc un enjeu réel. Nous sommes sur une phase exponentielle. Il y a cinq ans, ces émissions représentaient 1 % des émissions globales. Il est possible que ce chiffre soit multiplié par 4 dans les 10 ans qui viennent.

Le projet ELISE fait partie d'un ensemble de programmes qui ont pour vocation de regrouper des centres de calcul de l'ensemble des ministères. Il existe 105 centres de calcul majeurs en France. Ils vont être regroupés en une vingtaine, à l'horizon 2023. Le projet s'inscrit dans le sens du développement durable, et ELISE peut naturellement s'inscrire dans la politique de l'administration exemplaire.

Nous déménagerons du fort de Saint-Cyr pour nous rendre à Osny sur un site de la direction des douanes.

La salle informatique du fort de Saint-Cyr, à Saint-Quentin-en-Yvelines, date des années 1980. Elle est située dans un fort datant des années 1870. Les inconvénients sont nombreux. On peut citer la vétusté des installations, cause possible de fragilités au sein des dispositifs d'alimentation électrique. Les machines sont obsolètes.

A Osny, nous utiliserons des baies disponibles sur ce site des douanes, dans une démarche interministérielle. Ce site est plus respectueux de l'environnement. L'efficacité énergétique est sensiblement plus importante. Cette efficacité énergétique, lorsque nous comparons le centre de calcul du fort de Saint-Cyr et celui d'Osny est clairement à l'avantage du site d'Osny. Pour déterminer l'efficacité électrique, on calcule le PUE (*Power Usage et Effectiveness*) en prenant la consommation électrique du site sur un an que l'on divise par la consommation électrique des seuls équipements informatiques sur un an. On obtient un coefficient. Plus on obtient un résultat proche de 1, plus on est bon. Or, pour le Fort de Saint-Cyr, on obtient un PUE de 2,6. Le site d'Osny a un coefficient de 1,6. En changeant la localisation des équipements informatiques du site du fort de Saint-Cyr pour les mettre à Osny, nous gagnons 38 % de consommation, qui sont essentiellement liés à la partie refroidissement du nouveau site.

Nous allons aussi changer le matériel. Nous avons aujourd'hui 36 baies informatiques. Nous allons passer à 12 baies. Cela fait quasiment 66 % de diminution. Nous anticipons les évolutions futures. Nous avons pris 70 % de capacité de calcul en plus, et 70 % de capacité de stockage en plus, pour anticiper les années à venir. Au global, nous parvenons à une diminution de 57 % de la facture énergétique sur le site, ce qui est loin d'être négligeable.





C'est théorique. Cela méritera d'être conforté par les chiffres, une fois que le site d'Osny sera à pleine puissance. Mais, de toute façon, les gains sur un regroupement de sites informatiques sont énormes.

Cette architecture refondue produit deux conséquences.

D'une part le site sera moins énergivore. Il sera mieux climatisé, avec moins d'interactions avec l'extérieur. Il en résultera une économie d'échelle, due à la massification des équipements. Les technologies sont récentes en informatique. Elles ont par ailleurs tendance à être moins énergivores, notamment pour toute la partie stockage. Nous prendrons du SSD en grande partie.

D'autre part, l'architecture sera simplifiée et flexible. En effet, la « virtualisation » permet une optimisation de la gestion du matériel par rapport aux applications qui tournent dessus. Nous aurons donc une résilience supérieure à la résidence actuelle du site.

### **Monique BARBAROUX**

Il était intéressant de présenter ce point technique sur le projet ELISE. Cela permet de voir comment on peut faire encore beaucoup de progrès dans la prise en compte du développement durable en matière de numérique. On aurait eu tendance à croire que le numérique était la panacée et « diaboliser » les éditions papier mais tout se **fait** plus subtil.

Laurence Korénian, cheffe de la mission communication interne au Ministère de la Culture et de la Communication, va maintenant intervenir sur l'apport de la communication interne en matière de sensibilisation au développement durable.

### **Laurence KORENIAN**

La communication interne a toujours été partie prenante de la démarche ministérielle de développement durable, ceci dès 2009, dès la première stratégie ministérielle.

Dans une démarche de communication institutionnelle, on répond à des enjeux d'image ou de communication institutionnelle. La communication interne informe les personnels du Ministère. Elle tend de plus en plus à investir la notion d'engagement. Je travaille dans le secteur de la communication interne depuis plus de quinze ans, et je vois que la terminologie, les enjeux et les objectifs ont évolué. A la notion d'information, on a ajouté celle de motivation, puis d'adhésion. Aujourd'hui on parle de communication « engageante ». Je crois que la notion d'engagement est importante quand on aborde ces thématiques de développement durable ou d'égalité et de diversité.

Je vais développer les objectifs que nous essayons de remplir depuis quelques années, et partager aussi les difficultés que nous pouvons rencontrer, les écueils à éviter, tout en signalant que nous avons beaucoup évolué depuis la Stratégie de développement durable de 2009. Même si c'est un travail de longue haleine, le fait que vous soyez venus en nombre à la rencontre est très positif.

Je vous le disais, notre mission désormais consiste à passer par les étapes suivantes :

- l'information (« *je sais* ») ;
- la consultation (« *je participe, je m'implique* ») ;
- l'adhésion (« *je comprends l'intérêt et les enjeux qui me sont présentés dans cette démarche* ») ;
- l'action (« *comment je change, comment j'adopte de nouveaux comportements, comment je réfléchis à ma pratique professionnelle pour évoluer et aller vers un comportement écoresponsable* »).

L'étape de l'action est probablement l'objectif ultime que l'on peut espérer quand on fait de la communication interne.

Je ne m'étendrai pas longuement sur l'étape de l'information. Mercedes Erra en a parlé tout à l'heure. En tant qu'agents ou en tant que citoyens, nous avons la chance d'être globalement bien informés sur les enjeux. Elle disait que les consommateurs étaient plutôt



conscients et bien informés. C'est corroboré par une étude menée par BVA en 2015 avant la COP 21, qui montrait que 74 % des Français se disaient conscients des enjeux environnementaux et de leur responsabilité dans la préservation de l'environnement. L'information est une mission assez classique, assez facile pour les services de communication interne. Nous avons ici un rôle de relais d'information sur nos démarches ministérielles. Nous disposons sur ce plan d'un certain nombre d'outils. Nous avons ainsi réalisé dans le journal *Culture* un dossier sur la Stratégie-RSO, dans un but d'information et de sensibilisation. Notre intranet comporte des rubriques traitant du développement durable, des gestes écoresponsables, de Diversité-Egalité. La lettre hebdomadaire *Séquences* complète la gamme de ces outils d'information.

Nous engageons des démarches de consultation des agents. Dans la précédente stratégie ministérielle, nous avons lancé un appel à suggestions, qui avait suscité 200 contributions d'agents. Elles portaient sur la vie quotidienne au bureau, mais aussi sur les pratiques professionnelles. Nous avons réalisé en septembre dernier une enquête auprès des agents sur leur perception de la discrimination. C'est un moyen aussi de les impliquer dans la réflexion. 1 200 réponses ont été enregistrées. Nous étions très heureux et très étonnés de ce score important, qui montre l'intérêt que portent les agents à ces questions. Par le passé, le Ministère a eu l'occasion de monter un certain nombre de groupes thématiques et d'ateliers ; je pense notamment à un atelier sur les transports doux. Un atelier thématique avait été mené, en lien avec le BFS, et la réflexion avait abouti à diverses propositions, comme la mise en place d'un parking à vélos aux Bons-Enfants. Par contre, il ne faut pas négliger l'aspect particulier des fausses bonnes idées. On peut ranger dans cette catégorie des idées comme « supprimer le papier, tout faire par l'informatique », « supprimer le papier, et mettre tous les documents sur une clé USB ». En effet, on sait que la vie d'une clé USB, finalement, ce n'est pas forcément l'idéal, en termes de fabrication, en termes de déchets. Comment traiter ces fausses bonnes idées ? Comment traiter les bonnes suggestions, mais qui ne seront jamais mises en œuvre ? Dans le cadre de l'enquête de perception de discrimination, un certain nombre d'idées ont été énoncées. Le Ministère réussira-t-il à les mettre en œuvre ? Aura-t-il la volonté de les mettre en œuvre ? En termes de communication, on touche là à une difficulté : comment ne pas décevoir, ou décourager ceux qui s'impliquent ?

La troisième dimension est celle de l'adhésion. On est dans le registre de « J'explique, je montre l'intérêt, j'essaie de faire adhérer ». Cette dimension est déjà un peu plus difficile. Il faut faire preuve de pédagogie. Il faut aussi prendre en compte un certain nombre d'interrogations ou de doutes, que nous avons peut-être tous un jour partagés, et que nous partageons peut-être encore : « *Est-ce bien le rôle du Ministère de la Culture de se préoccuper de développement durable ? Le développement durable, ou la Stratégie-RSO ne sont-ils pas un alibi, une façon pour le Ministère de redorer son image, ou de se donner bonne conscience ? Voire de faire des économies ? On parle de réduire le papier pour des raisons de développement durable, mais on sait que, derrière, c'est un moyen finalement de réduire les coûts. Moi, en tant qu'agent, est-ce que je peux quelque chose en matière de dérèglement climatique ? Si je fais des économies de papier en imprimant moins dans mon bureau, vais-je pouvoir changer la donne au niveau du Ministère ?* » Diverses questions sont ainsi posées, auxquelles il faut pouvoir répondre. Je pense qu'il est de la responsabilité du service de communication interne de répondre qu'effectivement le Ministère a un rôle à jouer. Les politiques culturelles ont en effet un rôle à jouer en matière de développement durable, car nous sommes une administration, et qu'en tant que tels nous devons montrer l'exemple. Nous sommes employeurs, et à ce titre, nous avons des responsabilités sur ces sujets. Il s'agit d'expliquer aux agents qu'effectivement à titre individuel, cumulé, on peut changer la donne.

Dans ce cadre, au-delà de la sensibilisation ou de l'information, nous organisons des *Rendez-vous de la culture* ou des *Rendez-vous du développement durable*. Des personnalités extérieures sont invitées à ces rencontres pour présenter et vulgariser divers sujets parfois un peu complexes. Mercredi, nous avons organisé un *Rendez-vous de la culture* sur l'égalité femme-homme. Nous avons accueilli Anne-Sophie Novel, qui nous avait expliqué comment on peut consommer autrement. L'architecte Marc Verdier a présenté les évolutions en matière d'urbanisme écoresponsable. Thomas Corvaisier,



spécialiste de l'impact environnemental de l'informatique, nous a expliqué que le zéro papier et le tout informatique n'étaient pas forcément la panacée.

La dernière étape consiste à faire passer à l'acte, pour changer le cours des choses, au quotidien et dans nos pratiques professionnelles. De nombreuses études ont montré, notamment en psychologie sociale, que, dans le domaine du changement, la connaissance, la raison, les savoirs, l'intelligence, la rationalité ne sont pas des facteurs suffisants – même s'ils sont probablement nécessaires – pour modifier ses habitudes. Une enquête BVA montre que 80 % des Français sont prêts à changer leurs comportements. Au niveau du Ministère et au niveau de la société, il n'y a probablement pas 80 % de personnes qui changent réellement leurs façons de vivre, même si elles ont conscience des enjeux et des risques qui sont encourus en matière de développement durable. La clé, c'est comment faire changer, comment faire en sorte que les individus, quels qu'ils soient, trouvent un bénéfice personnel à s'impliquer et à changer.

Les stratégies sont multiples.

Nous essayons de donner des pistes d'action concrètes. Nous avons un *Guide de l'éco-agent responsable*. Il s'agit de donner l'idée de petits gestes au quotidien, très faciles, sans culpabiliser, et en mettant l'accent davantage sur l'idée de marge de progrès. Nous ne serons jamais exemplaires dans tout, mais si chacun choisit de faire un peu, c'est déjà un geste important, et une action que chacun peut faire.

Un autre levier, sur lequel nous pouvons essayer de jouer, est de valoriser les initiatives positives, et de valoriser les personnes qui les portent. On sait que la reconnaissance sociale est un facteur important de moteur et de changement. Nous pouvons jouer sur cette carte, en montrant que nous ne sommes pas seuls, que d'autres mènent cette démarche, et qu'un cercle vertueux peut se constituer.

La confiance est, paraît-il, plus efficace dans le changement que l'autorité. Mais la mise en place de dispositifs un peu contraignants, voire coercitifs, montre aussi son efficacité. Christel Meyre nous a parlé tout à l'heure de la politique de déchets. J'étais là au moment où l'on a supprimé la poubelle individuelle dans le bureau pour la remplacer par une unique poubelle à papier, au bout du couloir. Le changement de pratiques n'est pas passé tout seul. Il y a eu des réticences, il a fallu accompagner cette démarche, expliquer en quoi elle consistait, et pourquoi elle avait été mise en œuvre. Je pense qu'aujourd'hui, au bout de trois ans, cette évolution est entrée dans les mœurs, et que plus personne ne se plaint de la disparition de cette poubelle individuelle. Notre rôle est aussi d'accompagner les mesures qui peuvent être impopulaires, et les volontés politiques quand elles existent, y compris sur des dispositifs controversés. Cela dépend aussi de la qualité du dialogue social que nous pouvons avoir sur le sujet. Le Ministère a songé à la suppression de l'imprimante individuelle de bureau. Il n'a pas encore passé le pas. Les organisations syndicales, notamment, ont fait part de leurs réserves, et y voient une dégradation des conditions de travail. Une sensibilisation et de la pédagogie sont nécessaires, pour montrer qu'un changement de comportement n'est pas forcément synonyme de dégradation des conditions de travail.

Quand on communique sur ces sujets, il faut éviter trois types de travers : être angélique, simpliste ou culpabilisant. Il faut en outre mettre en cohérence son discours et ses actes.

Nous nous adressons à ceux qui *a priori* ne sont pas convaincus. Pour cela, nous essayons de mener des opérations ciblant des personnes qui ne s'intéresseraient pas à des problématiques de développement durable, mais qui peuvent être sensibilisées à cette occasion. On peut ainsi citer diverses actions organisées dans cette optique :

- une vente de cadeaux écoresponsables à l'occasion de Noël ;
- une « troc party » afin de sensibiliser à l'économie circulaire ;
- la réalisation de jus de fruits, à l'heure du déjeuner, en pédalant sur un vélo.



Les personnes ne viennent pas pour le développement durable ; elles viennent parce que c'est une activité ludique, conviviale, et nous essayons de cibler les personnes qui *a priori* se détourneraient de ces questions.

### **Monique BARBAROUX**

Nous avons terminé le panorama sur les actions de l'administration centrale. Je vais maintenant passer la parole à Marc Ceccaldi, directeur régional des affaires culturelles de la région Provence-Alpes-Côte d'Azur.

### **Marc CECCALDI**

La notion de développement durable est ancrée dans nos pratiques et nos préoccupations, tant au niveau de la gestion des déchets que de l'économie d'énergie, de l'achat des véhicules. Nous sommes passés aux voitures hybrides.

La DRAC que j'anime se situe dans une grande région sur le plan de la superficie, ce qui occasionne des déplacements relativement longs. La réflexion sur la mobilité a complété les axes sur lesquels nous nous étions dirigés. Nous avons décidé de lancer une étude pour mener un plan de déplacement de l'administration. Nous avons obtenu fin 2016 le soutien financier de la Mission Développement durable, et nous sommes assistés par un cabinet d'études, avec un rendu pour ici mi 2017.

L'étude s'organise autour de plusieurs phases.

La DRAC, pour sa part, regroupe 145 agents, avec six unités départementales de l'architecture et du patrimoine. Cela occasionne beaucoup de déplacements à l'intérieur de la région. L'étude a commencé en janvier. Un référent a été nommé. Il a animé divers groupes de réflexion. L'objectif est de réaliser un diagnostic et un état des lieux de la situation, et d'élaborer à terme un plan de déplacement de l'administration. Des réunions ont été organisées. L'information systématique des personnels a été réalisée. Il a fallu expliquer l'intérêt du travail autour de cette question, et établir le niveau de notre impact environnemental.

La première phase porte sur le recueil des données liées aux ressources humaines. Nous avons visité les sites. 67 % des agents sont des femmes. L'âge moyen à la DRAC est de 51 ans. Les agents résident souvent à 20 km de leur lieu de travail. La DRAC étant située à Aix-en-Provence, nous nous rendons souvent à Marseille. Le trajet Aix-Marseille peut représenter de 30 minutes à 1 heure 30 minutes, suivant le trafic. Pour les agents qui habitent Marseille, ces allers-retours sont extrêmement contraignants. La fatigue accumulée est réelle en fin de semaine pour ces personnels.

Au niveau des unités départementales d'architecture et du patrimoine, nous avons pu noter des demandes de recours accru à la visioconférence, de véhicules adaptés aux particularités des sites, des demandes d'exercice de l'activité sur le mode du télétravail. Les déplacements se font à 45 % en voiture. Par ailleurs, 45 % des agents se sont dits insatisfaits de ces déplacements domicile-travail.

Nous poursuivons cette étude, et nous pensons que le plan sera réalisé fin mai.

Je voulais rebondir sur les propos de Didier Deschamps sur l'implication des artistes sur la thématique du développement durable. Je voulais citer deux créations du Théâtre national de Nice. La première est *Lampedusa Beach*, sur une mise en scène d'Irina Brook, directrice du Théâtre national de Nice, et un texte de Lina Prosa. L'œuvre traite du phénomène de migration. La deuxième création est *Terre noire*, également mise en scène par Irina Brook, sur un texte de Stefano Massini. Cette création contient une réflexion sur l'écologie. On voit bien que les questions de développement durable et d'écologie concernent les acteurs culturels et les artistes.

Les associations qui nous soutiennent témoignent souvent d'une grande attention à l'impact de leurs programmations sur l'environnement. Ainsi le Festival d'Aix-en-Provence a engagé une importante réflexion sur la gestion des déchets et la fabrication des décors, leur utilisation, leur recyclage. Je crois qu'ils sont tout à fait exemplaires en ce sens. Lors



d'une prochaine réunion ou d'un prochain colloque, nous pourrions les inviter à parler de cette expérience, qui est tout à fait significative. Nous la suivons avec intérêt. Elle pourrait, je pense, être appliquée à d'autres scènes sur la région : Avignon, Marseille, Arles ou encore Cannes.

### **Monique BARBAROUX**

Un financement de la Mission développement durable a permis de participer à l'élaboration du plan de déplacement. Nous souhaitons pouvoir aider d'autres DRAC qui lanceraient des actions autour de l'éco-responsabilité pour les déplacements, de l'usage de la visioconférence, etc. La région Occitanie a elle aussi bénéficié d'un crédit en 2016.

Par ailleurs, il est très intéressant pour les DRAC de repérer et de soutenir toutes les initiatives des associations subventionnées ou non autour du développement durable. Nous parlerons cet après-midi du réemploi des décors de scénographie.

A ce projet, nous sommes en réflexion par ailleurs, en lien notamment avec nos collègues du ministère des Sports, sur les grands festivals de musique (Nuits sonores à Lyon, Les Eurockéennes de Belfort, Rock en Seine, We love Green, Festival d'Aix...). Nous pouvons en effet nous inspirer de bonnes pratiques écoresponsables des manifestations sportives de plein air. Certains festivals souhaitent mettre en route des démarches de développement durable.

Nous allons terminer notre panorama en invitant un Service à compétence nationale à nous parler également de sa démarche de développement durable. \* ?

Je vais passer la parole à Hervé Barbaret, directeur du Mobilier national et des Manufactures nationales des Gobelins, de Beauvais et de la Savonnerie. Cette structure développe une démarche très intéressante en matière de développement durable, qui recoupe les trois volets de la stratégie.

### **Hervé BARBARET**

Au Mobilier national, la politique liée au développement durable est une démarche qui s'inscrit sur trois plans. D'abord, se fonder sur des principes généraux, sur lesquels on peut construire un discours. Puis agir sur l'état d'esprit, développer une action visant à favoriser une dynamique sociale participative et transversale, et enfin une démarche opérationnelle, scandée par des réalisations concrètes.

Comme vous l'avez indiqué, il faut personnaliser la démarche, qu'il y ait des personnes qui s'en emparent pour en être à la fois les organisateurs, mais également les ambassadeurs. Au Musée national, il s'agit de Jérôme Poulain, Secrétaire général, et de Sophie Vatar.

Le premier élément que j'évoquais, c'est un cadre global sur lequel construire un discours. Le Mobilier national est l'héritier de deux institutions de l'ancien régime : le Garde-meuble d'une part, et les Manufactures royales de tapis et de tapisseries d'autre part. Il produit des objets qui ont une durabilité assez exceptionnelle. Par exemple, dans le bureau du Président de la République, vous avez un tapis de la Savonnerie commandé par Louis XIV pour la grande galerie du Louvre, la *Tenture de Don Quichotte* qui date du XVIII<sup>ème</sup> siècle et un bureau réalisé par l'ébéniste Cresson. Il existe bien là une continuité d'usage, qui montre la durabilité de ce que nous faisons, en utilisant d'ailleurs des matières premières nécessairement naturelles. Nous sommes donc une institution dont l'ADN est durable. C'est un discours que nous pouvons construire, et qui permet de bien mobiliser les agents autour de cette notion de développement durable. Le premier point est donc le discours un peu général qui doit naturellement ensuite se traduire dans des éléments plus opérationnels.

Premier élément opérationnel, c'est ce que j'appelais l'état d'esprit, la qualité de vie au travail, qui suppose naturellement que l'ensemble des agents de l'institution tricentenaire participent à la démarche, dans un sens également de transversalité. Certains peuvent dire que faire cela, c'est se croire au « royaume des Bisounours ». Il y aura toujours des personnes qui doutent, qui critiquent. Mais ce que je perçois, c'est que l'on peut profiter



des éléments très consensuels que sont les différents éléments de la politique du développement durable pour contourner les personnes ayant ce type de propos, et mieux, progressivement les impliquer.

Il y a des sujets sur lesquels on peut diverger avec certains des acteurs d'une institution, avec les représentants du personnel. Mais s'il y a bien un objet sur lequel on doit converger, c'est celui de la stratégie RSE. C'est le point lié à cet état d'esprit, et qui se traduit là encore très concrètement.

C'est un peu la transition vers le troisième élément, celui de la démarche globale, opérationnelle, scandée par des réalisations concrètes. Dans le cadre du projet de service que la Ministre m'avait demandé de mettre en œuvre, des groupes de travail ont été constitués. Ils se sont emparés d'un ensemble de sujets. L'un des sujets portait sur la question du développement durable. Quatre axes ont été déterminés dans cette réflexion sur le développement durable : les économies d'énergie, la mobilité durable, les achats responsables, la maîtrise du recyclage des déchets, la valorisation de la biodiversité. Regroupant quinze à vingt-cinq personnes sur éléments concrets et précis, ces groupes se sont révélés être de formidables outils de dynamisation du corps social, de transversalité et de participation. C'est là où l'on voit bien que les trois axes de la stratégie de développement durable, le social, le sociétal, l'environnemental, se nourrissent les uns les autres, qu'il n'y a pas de frontières claires, et que cette dynamique est globale.

J'en arrive maintenant à la dimension concrète. La démarche globale est une démarche volontaire qu'il faut scander par du concret.

L'une des premières actions menées consisté à installer des ruches sur le toit. Toujours avec cette logique de transversalité et de participation, un groupe d'agents s'est mobilisé. L'administration lui a apporté un soutien naturellement pour acheter les essais et le matériel nécessaire. C'est une action dynamique autour de la question de la biodiversité.

La deuxième action : la valorisation des espaces verts. Traditionnellement, l'enclos des Gobelins avait un volet très large d'espaces verts destinés aux ouvriers qui habitaient là sous l'ancien régime. On retrouve un peu cette tradition avec cette logique de création et de mise à disposition pour les agents d'espaces au sein desquels ils peuvent réaliser ce type d'activités de jardins potagers.

Troisième action, le tri. Vous le voyez, nous sommes dans du « terre à terre », du « pratico-pratique ». C'est la somme d'un ensemble d'acteurs qui réalise et qui met en œuvre une stratégie.

Quatrième action : la réduction des émissions de CO<sub>2</sub>. Nous avons cinq sites en région, où nous réalisons de la dentelle, des tapis, ou de la tapisserie. Nous allons mettre en place un dispositif de visioconférence qui permette à la fois aux personnes de se voir plus régulièrement qu'elles ne le font tout en limitant l'émission de CO<sub>2</sub>.

D'autres actions sont en cours :

- un bilan carbone, réalisé dans le cadre d'un schéma directeur immobilier sous maîtrise d'ouvrage déléguée de l'OPPIC ;
- le renouvellement de nos ampoules ;
- la régulation plus fine du chauffage ;
- le recyclage (traitement des produits chimiques utilisés par les ateliers, recyclage des kakemonos, recyclage des éléments de scénographie, déchets organiques des cantines pour faire du compost).

La réflexion sur la Stratégie-RSO associe diverses approches. Elle constitue un vecteur de dynamique sociale globale, participative, transversale. Elle valorise par ailleurs la nature, la culture et l'humain. Enfin, elle est la condition de la réussite du projet de service.



# Conception, recyclage et réemploi dans les activités culturelles et artistiques

---

Séquence 2 animée par Monique BARBAROUX, haute fonctionnaire au développement durable

*Participants :*

*Jean MOREAU, directeur et co-fondateur de Phénix, prestataire de l'étude dédiée sur le projet de plateforme de réutilisation des biens de scénographie porté par le Ministère de la Culture et de la Communication, en lien avec Universcience, le Quai Branly et le Ministère de l'Environnement, de l'Energie et de la Mer*

*Julie BENOIT, Bellastock, association d'architecture expérimentale travaillant sur les cycles de la matière et le réemploi*

*Antoine AUBINAIS, Bellastock, association d'architecture expérimentale travaillant sur les cycles de la matière et le réemploi*

*Lauranne GERMOND, commissaire d'exposition et directrice de l'association COAL Art et développement durable*

## **Olivier LERUDE**

Après la première séquence sur l'administration en marche autour de la question du développement durable, nous avons souhaité mettre l'accent sur une thématique particulière, qui *a priori* vous concerne tous. Nous avons été amenés à travailler sur l'économie circulaire, le réemploi, le recyclage. Nous avons donc trouvé intéressant d'axer la seconde séquence de la journée autour de la thématique du réemploi.

## **Monique BARBAROUX**

La question de l'économie circulaire, du réemploi et des déchets nous concerne tous.

La séquence est conçue en trois temps. Nous aurons l'occasion d'écouter les représentants des structures suivantes :

- Phénix, entreprise intervenant en matière d'économie circulaire ;
- Bellastock, association d'architecture expérimentale travaillant sur les cycles de la matière et le réemploi ;
- COAL, Art et développement durable.

Nous allons commencer par Phénix, avec Jean Moreau. Diplômé de l'ESSEC de Sciences Po, il a d'abord travaillé dans une banque d'affaires. Ensuite, il a fondé la société Phénix, qui situe son action dans l'économie circulaire. Il est par ailleurs professeur à Sciences Po et à HEC.

La société Phénix est prestataire de l'étude dédiée sur le projet de plateforme de réutilisation des biens de scénographie portée par le Ministère de la Culture et de la Communication, en lien avec Universcience, le Quai Branly et le Ministère de l'Environnement, de l'Energie et de la Mer. Elle a été choisie il y a deux mois.

## **Jean MOREAU, Phenix**

J'ai l'honneur en effet d'être cofondateur de Phénix et de représenter l'entreprise sociale aujourd'hui. Pour poser le contexte, une entreprise sociale est une sorte d'animal hybride, à mi-chemin entre une entreprise traditionnelle et une coopérative, qui poursuit un objectif économique indépendant des subventions publiques, ayant dans son objet social une vraie dynamique d'intérêt général et poursuivant un but d'utilité sociale. Phénix est à



mi-chemin entre les modèles traditionnels et ce que nous espérons être de nouveaux modèles, des modèles d'avenir.

Cette entreprise sociale a été créée il y a trois ans, avec pour ambition de réduire le gaspillage et d'accélérer la transition vers l'économie circulaire. On parle beaucoup d'innovation, mais en fait nous sommes partis d'un constat, qui est juste de remettre un peu de bon sens au cœur du système. Du bon sens, quand on se rend compte que d'un côté l'activité humaine génère une quantité astronomique de déchets, qu'ils soient alimentaires ou non, comme du mobilier, du mobilier d'exposition, du mobilier de bureau, et que, de l'autre côté, la proportion des populations défavorisées s'accroît. Nous avons voulu être l'interface entre ces deux mondes, et faire en sorte que les produits qui jusqu'à maintenant partaient très souvent à l'incinération, à l'enfouissement, à la benne, aient une deuxième vie.

Nous avons commencé par la grande distribution. Assez vite nous avons été contactés par le secteur événementiel. D'abord par les traiteurs. Une réception prévue pour 300 convives n'en reçoit que 250. Que fait-on des 50 plateaux-repas qui ont été produits, à 50 euros l'unité, et qui resteront au frigo ? Nous sommes là pour les récupérer et les redistribuer. Puis dans l'événementiel, nous avons été contactés assez vite par d'importants acteurs culturels, des festivals de musique, comme We love green ou Rock en Seine, la Fête de l'Humanité, avec un besoin qui était double : récupérer des palettes, des chutes des bâches, de tissus, du carton perdu, pour en faire une scénographie que l'on appelle éco-conçue, c'est-à-dire essayer de faire des bars, de la scénographie, des décors à partir de ce qui aurait été des déchets. Il en va de même en aval. Une fois que les trois jours du festival se sont déroulés, que faire de ce mobilier éphémère qui a été conçu pour deux ou trois jours ? Que peut-on faire aussi des surplus alimentaires des trente ou quarante points de restauration ? Autres exemples : la SNCF et des plateaux-repas à redistribuer, des industriels du jouet pour des jeux de société devenus légèrement obsolètes...

Pour en revenir à Phénix, c'est un service qui semble avoir touché un besoin réel, car nous avons créé 60 emplois en trois ans sur ces sujets. Nous avons un impact qui devient significatif puisque nous sauvons de la poubelle environ 25 tonnes de déchets par jour, en partie alimentaires et en partie non alimentaires. Pour la partie alimentaire, cela correspond à 40 000 repas redistribués tous les jours. Nous commençons donc à avoir un impact significatif en la matière, et c'est une des fiertés de l'équipe.

Sur les aspects pratiques, nous proposons un service qui met en avant une double approche. Notre plateforme numérique connecte en temps réel l'offre et la demande. L'offre cela peut être une structure gestionnaire d'événements. Il lui reste, à la fin de l'événement, 10 bars, 40 chaises. L'équipe de Phénix prend une photo, introduit l'information et l'image sur la plateforme. La technologie est géolocalisée. Si l'événement a lieu Porte de Saint-Cloud par exemple, nous allons mobiliser toutes les associations du quartier, dans une logique de circuit court et de proximité. Elles vont recevoir la notification par SMS et par mail. Il leur est indiqué qu'il y a tel volume à récupérer entre telle et telle heure en fonction de telles contraintes logistiques.

Il s'agit de la dimension digitale. Nous l'avons complétée par une dimension plus traditionnelle, de service, avec de la logistique, des camions, de l'information, de la sensibilisation des équipes. Ce n'est en effet pas une plateforme web qui va déplacer des volumes, des poutres métalliques, des éléments de scénographie, d'un point A vers un point B. Il faut donc compléter la vision numérique par une vision plus concrète, davantage de terrain, plus logistique.

La plateforme est assez simple dans son concept. C'est davantage l'usage que l'on en fait qui est innovant. C'est une place de marché, en réalité, où se rencontrent l'offre et la demande, avec, d'un côté, tous les contributeurs, donateurs, et de l'autre côté, les filières de réemploi potentielles, qu'elles soient associatives, artistiques, architecturales, ou qu'il s'agisse du don intra-groupe au sein d'un collectif de musées, au sein d'un collectif d'acteurs publics, qui pourraient se prêter, se redonner, faire suivre des matières premières.





Pourquoi sommes-nous parmi vous aujourd'hui ? Nous avons eu l'honneur d'avoir été sélectionnés par un groupement d'acteurs publics, parmi lesquels le Ministère de la Culture, que nous remercions, Universcience et le Quai Branly, le Ministère de l'Environnement, de l'Energie et de la Mer. Ce groupement a lancé une étude globale d'opportunité et de faisabilité sur le réemploi et la réutilisation des biens de scénographie du domaine public.

Le groupe de travail a été lancé en 2012. La loi du 7 juillet 2016 relative à la liberté de la création, à l'architecture et au patrimoine crée en la matière un contexte nouveau, puisque ce texte a rendu possible le don d'éléments de scénographie.

Nous sommes chargés de réaliser un état des lieux des pratiques, contraintes et retours d'expériences en matière d'alternatives à la benne pour les biens de scénographie. Le Quai Branly et Universcience sont en pointe sur ces sujets. Ils avaient déjà initié des démarches. Nous identifions ce qui est fait, ce qui ne peut pas l'être, et les contraintes (propriété intellectuelle, contraintes logistiques et techniques, sécurité).

Nous réaliserons ensuite une étude d'opportunité et de faisabilité. Il s'agira pour nous d'identifier les besoins fonctionnels des acteurs pour le développement du réemploi et/ou de la réutilisation des biens de scénographie. Quels outils développer ? Un outil numérique ? Une plateforme de stockage ? Des camions ?

Au niveau du calendrier, cette étude se déroule de février à fin juin 2017. Nous avons réalisé une première série d'entretiens, sur le périmètre des éléments de scénographie, des expositions permanentes, des expositions temporaires, des spectacles vivants, et des musées.

Nous avons la volonté de nous situer sur la co-construction et d'impliquer largement les parties prenantes. C'est ainsi que nous procédons sur notre cœur de métier, et cela montre son succès. Nous embarquons tout le monde dans la démarche. Notre action porte sur la sensibilisation, sur la conduite du changement. Nous allons essayer de dupliquer ces méthodes, de les ajuster au secteur spécifique des biens de scénographie du domaine public. Le comité de pilotage comprend la Mission développement durable du Ministère de la Culture, le Ministère de l'Environnement, Universcience et le Musée du quai Branly. L'étude associe par ailleurs le Théâtre National de Chaillot et le Muséum d'histoire naturelle. Les acteurs du monde de la scénographie sont associés (exploitants, entreprises de conception, entreprises de réalisation, associations et organismes spécialisés).

Les éléments de scénographie peuvent être donnés soit à une association caritative, qui pourra meubler ses locaux ou des logements, réaliser quelque chose de vertueux socialement, avec une réduction de l'impact environnemental. On peut aussi, comme je l'indiquais, organiser du partage intra-sectoriel entre entités.

Les enjeux du réemploi des biens de scénographie publics sont multiples :

- réduire les impacts environnementaux, par rapport à la destruction, à la mise en décharge, avec les coûts qui y sont associés ;
- associer et accompagner les acteurs opérationnels dans le changement des pratiques ;
- favoriser la coopération entre les acteurs du monde de la culture ;
- optimiser la valeur économique des biens scénographiques des expositions temporaires en allongeant leur durée de vie.

Nous avons vu que le développement durable – c'est notre *credo* – ne fonctionne que si tous les intérêts sont alignés : impact social, impact environnemental, et aussi impact économique. Nous essayons de montrer que, dans une logique vertueuse, il est possible de créer de la valeur sur un plan économique, en termes de réduction des coûts de déchets, voire même parfois récupérer un crédit d'impôt lorsque le don en nature est effectué à une œuvre d'intérêt général ou d'utilité publique, puisque le législateur désormais le permet.



Nous sommes très fiers de réaliser cette étude. Nous pensons qu'elle va être pionnière, et nous espérons qu'elle va inspirer tout le secteur. Nous pourrions vous en dire plus dans quelques mois, et je remercie toute l'équipe qui m'accompagne, et surtout tout le comité de pilotage, pour son engagement sur ces sujets d'avenir.

### **Monique BARBAROUX**

Bellastock, association d'architecture expérimentale qui regroupe plusieurs architectes, est abritée par l'École nationale supérieure d'architecture de Paris-Belleville. Elle travaille sur le réemploi. Ces architectes, en lien avec des artistes, proposent notamment un festival à L'Île-Saint-Denis.

Nous avons trouvé intéressant, avec Olivier, de faire intervenir les représentants de Bellastock à notre rencontre, plus particulièrement sur la question de l'économie circulaire et du réemploi. Julie Benoît et Antoine Aubinais représentent ce collectif. Le Ministère de la Culture, et particulièrement la Direction de l'Architecture, travaille avec cette structure.

### **Antoine AUBINAIS, Bellastock**

Julie et moi sommes architectes. Nous avons lancé Bellastock il y a onze ans. L'idée principale de notre structure, qui regroupe des enseignants, des chercheurs et des architectes, est de mobiliser sur les lieux de nos projets les ressources que l'on trouve à proximité, et de les remettre en œuvre *via* des projets qui vont arriver par la suite. Les ressources ne sont pas que matérielles. Le territoire offre d'autres types de ressources, comme des associations dynamiques et autres acteurs de demain. Il s'agit donc de mobiliser ces personnes autour de nos projets.

Finalement, le réemploi de matériaux est pour nous un véritable outil pour générer de l'économie circulaire et pour révéler finalement les ressources et richesses que l'on peut trouver sur un territoire. Une fois que nous avons tiré ces conclusions et que nous avons mené ces projets sur le terrain, nous essayons de transmettre et de rendre accessible ce savoir dans les écoles d'architecture. Bellastock est partenaire avec la quasi-totalité des écoles d'architecture en France. Enfin, *via* un événement annuel qui a lieu pendant l'été, nous transmettons à ces futurs architectes tout le travail de terrain que nous faisons et tout ce que nous découvrons au fur et à mesure de nos projets.

### **Julie BENOIT, Bellastock**

Quand l'architecture parle de réemploi de matériaux, on est vraiment dans les grands principes de l'économie circulaire. Il s'agit de puiser dans les ressources d'un territoire pour permettre, grâce à elles, son propre renouvellement.

C'est un concept que nous assimilons au métabolisme urbain. Une étude, menée à Plaine-Commune, illustre bien ce propos. L'étude a montré ce qui se passe sur le plus grand foncier mutable de France en termes d'immobilier. On enregistre chaque année sur le chantier 1,3 million de tonnes d'entrants, et 1,3 million de tonnes de déchets sortants. Or rien ne se passe sur le territoire de Plaine-Commune dans le secteur du bâtiment. Pourtant, si on pesait le stock de bâtis en renouvellement que nous avons à disposition, on se rendrait compte que l'on a 40 millions de tonnes à disposition.

Cette illustration nous montre tout l'enjeu qui existe derrière la notion de réemploi. Par de petits actes, par une attention à la nécessaire frugalité des bâtiments, par de petits actes de maîtrise d'œuvre, mais aussi par la participation, la collaboration, nous essayons de mettre en valeur le potentiel de mine urbaine des territoires.

Parler de « mines urbaines », c'est apprendre à regarder autrement la matière qui nous entoure. Le bâtiment crée 37 millions de tonnes de déchets inertes et non dangereux par an. Il y a vraiment matière à créer et à imaginer de nouveaux processus de projets, mais aussi de nouvelles esthétiques d'architectures. En réfléchissant à la logique de production de projets, on se rend compte que l'on va mobiliser de nouvelles compétences, de nouveaux métiers, et que l'on va créer, de ce fait, une économie locale qui peut être très intéressante et non délocalisable. Concrètement, selon les chiffres de l'Observatoire des



Déchets d'Ile-de-France (ORDIF), pour 10 000 tonnes de déchets gérés en enfouissement, on a un ETP qui est créé. Or, pour 10 000 tonnes de déchets traités en réemploi correspondent à 690 emplois. C'est vraiment dans ce levier, à la fois technique et économique, que nous essayons d'agir.

Nous un premier temps, nous opérons un diagnostic ressources. Avec différentes collaborations (dont l'ADEME, le Centre scientifique et technique du bâtiment), nous avons imaginé une méthodologie de diagnostic, qui associe une dimension liée au patrimoine et une enquête sur les déchets.

Ce diagnostic ressources cherche à caractériser les gisements de matériaux, dans une logique de ville sur mesure, au chevet des démolitions, les considérant comme des projets. Nous effectuons des visites de sites, des dépouilles d'archives, et des tests en laboratoires. Caractériser ces ressources nous permet de trouver le bon domaine d'emploi, de réemploi, et de trouver le bon cadre logistique pour pouvoir mettre en œuvre le projet.

Nous manions les outils de l'architecte du patrimoine quand nous regardons les bâtiments, quand nous comprenons les systèmes constructifs et que nous abordons les débouchés proposés (les métrés et tonnages des démolitions proposés au travers du diagnostic déchets). Ce diagnostic sert notre étude, pour notre bâtiment, notre projet, mais, derrière, il faut quand même voir une logique de reproductibilité. C'est très important pour nous. Nous sommes une association qui a pour but de diffuser au maximum ses savoirs et de faire en sorte que tout le monde puisse s'en saisir. C'est pour cela que nous enseignons, que nous formons. Nous réalisons donc des fiches catalogue, pour que n'importe quelle personne qui souhaiterait prescrire du réemploi puisse utiliser les mêmes méthodes que nous avons su mettre en œuvre par nos projets expérimentaux. Nos projets expérimentaux sont appelés « démonstrateurs ». Les « démonstrateurs » sont des bâtiments que nous concevons et que nous auto-construisons, qui permettent de montrer le potentiel de mines urbaines dans le territoire.

Un premier exemple nous montre comment nous pouvons faire de l'architecture avec du réemploi, en utilisant les surplus fournisseurs, la dépose en réhabilitation lourde, associé à de la démolition sélective et de la déconstruction partielle. Dans un territoire, nous essayons de prototyper des solutions qui peuvent montrer le potentiel du matériau. Il s'agit de bien comprendre comment se passent la collecte et le chantier de démolition.

Ce deuxième exemple nous montre la compréhension des méthodologies de démolition de béton qui nous amènent à proposer des solutions comme des revêtements de sols, que l'on appelle *opus incertum*.

Un troisième exemple concerne du bois sur pied, une pépinière qui va être transformée en ZAC. Il s'agira de collecter le bois, de l'aligner pour le préparer à la déconstruction, *in situ, in vivo*, et d'en faire une architecture de stock qui éveille l'intérêt du potentiel de matériaux.

Un autre exemple porte sur la reconstruction de la caserne Mellinet, à Nantes. Les ressources sont constituées de pierres naturelles et de bois de charpente. Le « démonstrateur » portera sur du mobilier urbain. Dans un temps plus long, il sera prévu d'accompagner l'architecte à réutiliser ces matériaux.

Les mines urbaines comportent ce type de ressources, et nous entendons les remettre aux goûts du jour.

Cette démarche nous pousse à réfléchir à la question de la filière.

La filière comporte énormément de variables. Les filières se déploient sur mesure sur le territoire. L'ADEME nous finance pour poser un cadre construit, avec de vrais outils utilisables ensuite. La logique d'étude autant que la logique opérationnelle d'activation de filières de réemploi sont ciblées. Nous intervenons sur des études d'éco-conception, des diagnostics, des études urbaines, architecturales, et nous faisons dialoguer ces étapes-là avec des étapes très opérationnelles de collecte, de préparation au réemploi et de réemploi. Une dynamique de chaîne d'acteurs s'enclenche. Elle met en œuvre des expertises qui sont très simples et pas très lourdes économiquement.



La filière de réemploi de fenêtres est à ce titre particulièrement intéressante. Nous ciblons et détaillons toutes les expertises qui permettront de fiabiliser le matériau, sur trois plans : le plan technique, le plan environnemental et le plan économique.

Nous avons travaillé la filière de la brique sur des modèles opérationnels en insertion. Nous travaillons sur le réemploi de briques avec des méthodes de démolition. Nous faisons intervenir un concasseur avec le démolisseur pour faire un premier tri de briques. Ensuite, nous mettons en place une logique artisanale de tri, de conditionnement et de maçonnerie paysagère pour faire monter en compétence des acteurs issus de l'économie sociale et solidaire. Nous détaillons toutes les étapes d'expertise et de production opérationnelle qui permettront ensuite de reproduire le système. Nous avons même fait une analyse économique avec le CSTB qui montre que les briques sortent, à coup de collecte, de préparation et de remise en œuvre, à plus de 10 centimes moins chères que dans une briqueterie neuve. Par ailleurs, alors que dans une briqueterie neuve nous avons 8 jours travaillés, nous sommes à 211 jours travaillés pour les briques en réemploi.

Un autre exemple, le béton. Les étapes de collecte, de découpe, les productions que l'on peut faire sont détaillées sur fiche. On peut produire un revêtement de sol, des murets en pierre sèche, un local avec des voiles qui ont été certifiées pour être en œuvre jusque dans des R+1. L'analyse économique montre que l'on gagne 77 euros si l'on choisit cette filière par rapport à l'hypothèse des briques pleines, car il y a plus d'étapes évitées que d'étapes supplémentaires. Nous avons pu cibler les étapes techniques comportant une montée en compétences d'acteurs locaux. Le cœur de du dispositif, c'est la recyclerie, qui remplace l'élément de rupture existant entre la démolition et la construction avec des pertes sèches d'évacuation des matériaux et d'achat de fournitures. On remplace cela par un pôle d'opérateurs spécialisés en charge d'une recyclerie.

Les travaux sont ensuite retranscrits par les étudiants de l'Ecole nationale supérieure d'architecture de Paris-Belleville. Il est très important de transmettre aux étudiants ces éléments, pour les outiller, et pour qu'ils aient cette logique de production de projets exemplaires. Il s'agit surtout de réfléchir à la logique de production d'un projet, de se dire que l'on ne peut plus construire comme avant, que l'on n'ouvre pas un catalogue de matériaux neufs, mais que l'on réfléchit d'abord à ce que l'on a disposition. Cela fait vraiment repenser le projet. Voilà l'option que nous menons à Belleville, et les travaux étudiants que je voulais mettre en valeur aussi aujourd'hui.

Quand je parlais de l'articulation centrale qui est l'étape de préparation des matériaux, elle appelle la question des plateformes. Nous disposons d'un laboratoire, ACTLAB, comprenant des bureaux et des espaces de stockage. Ce laboratoire de réemploi est situé sur une ZAC de l'écoquartier fluvial de L'île-Saint-Denis. Le laboratoire sert à ouvrir la ville et à créer des porosités. Il rayonne à l'échelle de la collectivité et il constitue un lieu en fort lien avec les chantiers de la ZAC. Nous avons travaillé avec le démolisseur pour organiser complètement le lieu. C'est également une plateforme d'apprentissage où se croisent artistes en résidence, étudiants en architecture, salariés d'associations voisines en insertion. Un projet de réemploi permet d'intervenir sur les temps d'urbanisme transitoire, sur le temps long des projets.

On peut aussi citer une autre plateforme, celle de la Fabrique du Clos, au Clos Saint-Lazare à Stains. Elle a été largement impulsée par le programme « Architecture de la transformation », cofinancé par la Caisse des Dépôts et les Ministères de la Culture et du Logement. Le projet a été appuyé par la Stratégie nationale de l'architecture. Il est important de souligner que nous avons travaillé avec un bailleur, la maîtrise d'ouvrage de l'OPH 93, qui a essayé de modéliser une logique de projet en coût global pour minimiser cette perte sèche dont nous parlions entre démolition et reconstruction. Nous avons mis en place une logique de recyclerie dédiée au béton, qui permet que le maître d'ouvrage reste propriétaire de sa matière plutôt que de l'évacuer, et qu'elle lui serve comme banque de matériels pour concevoir ses prochains projets.



### **Antoine AUBINAIS, Bellastock**

Au Clos Saint-Lazare, je me suis occupé de l'ouverture du chantier. Nous avons à l'image les enfants du centre aéré et certains salariés de la régie de quartier. La régie de quartier est impliquée depuis le début dans le projet. Un tailleur de pierres, artisan de Bellastock, forme les personnels de la régie et les fait monter en compétence sur la taille de pierre, en l'occurrence, mais cela peut être aussi sur le travail du béton, avant de le remettre en œuvre. Si ces prototypes sont validés par la suite pour faire d'autres espaces publics dans le Clos Saint-Lazare, la régie de quartier pourrait répondre et faire ce même type d'aménagement. Nous sommes vraiment dans l'économie circulaire dans la mesure où nous utilisons la matière du quartier et qu'en plus des acteurs locaux montent en compétences et seront en mesure de répéter le projet. A un moment donné, nous organisons un événement où nous associons tout le quartier. Les prototypes que nous avons réalisés sont testés par les habitants. Cela nous fait des retours d'expérience sur ce que nous avons construit. Chaque année, ce temps estival a de plus en plus de succès. Par bouche-à-oreille, cela se transmet dans le quartier.

Nous avons mené l'été dernier le long du canal de l'Ourcq un village d'artisans. Nous avons invité des artisans, des créateurs, qui ont été invités à réfléchir sur l'évolution du territoire, alors que l'aménagement de quatre ZAC est programmé. Un des projets nés de ce village artisans est un projet à Pantin, « Partir en livres », où l'on a découpé une sorte de salon extérieur, pour que la jeunesse puisse découvrir une pratique particulière de la lecture attachée à ce lieu.

Nous travaillons actuellement sur un projet de création d'une usine mobile de transformation de terre excavée de chantiers en matériaux à construire.

Nous animons diverses conférences. La troisième conférence aura lieu mercredi prochain à 20 heures à l'École nationale supérieure d'architecture de Paris-Belleville. Le sujet est « Quel avenir pour la construction terre ? »

### **Julie BENOIT, Bellastock**

Wang Shu a conçu un bâtiment qui s'inscrit pleinement dans l'esprit que nous venons de décrire.

Wang Shu a créé le musée d'histoire de Ningbo, en Chine, en 2015. Il a inventé une matérialité en réalisant ce projet. Il a travaillé à la collecte des tuiles des habitations traditionnelles en ruine autour de Ningbo pour pouvoir proposer des murs de construction. Cela a créé beaucoup d'émotions chez les habitants, sensibles au fait que cela fasse œuvre de mémoire autour de l'histoire du lieu dans la matérialité du musée. Le projet a généré une importante économie circulaire. Les habitants vendaient les matériaux pour pouvoir fabriquer le musée. Une dynamique est née autour du projet, avec un impact direct sur le territoire.

Le travail de Wang Shu est extraordinaire. Nous espérons être un peu dans ses pas quand nous proposons ce que nous faisons.

### **Monique BARBAROUX**

L'activité de Bellastock est passionnante. Votre démarche est créatrice d'emplois, et créatrice d'une vie associative, d'une sensibilisation de ceux qui habitent les quartiers. Vous transmettez vos savoir-faire. Je trouve cela absolument épatant. Travailler en plus en lien avec les écoles d'architecture est vraiment une expérience à méditer. L'exemple du musée de Ningbo, en Chine, est tout à fait porteur d'espoir.

Nous allons poursuivre dans les questions d'économie circulaire, de réemploi avec l'intervention de Lauranne Germond, pour l'association COAL. COAL veut dire Coalition pour l'art et le développement durable.

Lauranne, vous êtes diplômée de l'École du Louvre. Vous êtes également commissaire de nombreuses expositions, dont une dernièrement au Domaine de Chamarande. Vous



avez travaillé avec La Villette. Vous avez travaillé avec le Centre Pompidou, avec l'UNESCO.

La Mission Développement durable du Ministère de la Culture, mais aussi le Ministère de l'Environnement sont partenaires de votre association, pour décerner chaque année un prix COAL. Le prix récompense divers artistes plasticiens qui s'inscrivent dans la préoccupation d'une sensibilisation au développement durable, et dont la création est au cœur même du réemploi. Le prix 2017 devrait être décerné au Musée de la Chasse et Nature.

### **Lauranne GERMOND, Coal**

Je vais vous présenter l'association COAL, puis je passerai en revue les œuvres d'un certain nombre d'artistes qui s'emparent de cette question du réemploi, du déchet, de l'économie circulaire. Il s'agit d'une thématique, parmi plusieurs orientations, sur laquelle nous travaillons. Ce n'est pas vraiment le cœur de notre action. Mais, à travers les artistes que nous défendons, nous nous intéressons à toutes les thématiques portées par le développement durable.

COAL est une association créée en 2008 par des chercheurs, des professionnels de l'art contemporain et du développement durable. Nous avons développé un certain nombre d'actions dans le but de promouvoir les artistes, et en particulier les plasticiens. Ceux-ci s'emparent de ces questions, ils s'en inspirent, et ils contribuent à accompagner ce changement de société par un travail sur les imaginaires, sur les représentations. Nous sommes convaincus qu'il n'y aura pas de changement de fond sans un changement de comportements. C'est un changement profondément culturel. Les artistes peuvent contribuer à imaginer cette évolution à travers de nouveaux imaginaires collectifs.

Le Prix COAL est une action soutenue par le Ministère de la Culture et par celui de l'Environnement. Chaque année, un Prix COAL récompense les artistes plasticiens engagés sur ces sujets.

Nous réalisons également des commissariats d'expositions et des directions artistiques d'événements. Pendant quatre ans, nous avons organisé la direction artistique du Domaine de Chamarande, en Essonne. Nous avons un programme en Alsace, nous préparons une exposition à la Condition Publique à Roubaix, et nous menons divers programmes. Nous avons également lancé un Laboratoire de la culture durable. C'est un programme de collaboration Arts et Sciences, avec pour objectif de créer des artistes pluridisciplinaires, surtout en humanités environnementales et autour de problématiques spécifiques et de territoires en transition. Nous travaillons pendant deux ans sur la question de l'alimentation durable.

Nous accompagnons des artistes sur la commande publique. C'est le cas du projet « Appel d'air » de Thierry Boutonnier, qui a une commande du chantier du Grand Paris Express, qui se déroulera pendant presque dix ans autour des arbres du Grand Paris Express.

Nous avons monté en 2015 l'agenda culturel de la COP 21, avec l'idée de fédérer une prise de parole collective du secteur culturel autour de ces enjeux.

Nous réalisons un grand nombre de conférences, notamment un cycle annuel à la FIAC.

Nous avons créé et nous animons un site internet de référence, Ressource0.com, qui publie des informations, des actualités, des guides sur ces sujets.

Nous assurons aussi une représentation française dans des réseaux de coopération européenne autour d'Art et Changement climatique, et de *Creative Climate Leadership*.

Divers artistes plasticiens s'emparent de cette question des déchets, du recyclage. Nous avons présenté certaines œuvres ou les avons produites. Certains ont été lauréats du Prix COAL. C'est ce que je vais vous montrer maintenant avec une diaporama de photos :



Jefferson Caine Lankford a créé *Willful Ignorance* (« ignorance délibérée »). Cette série met en évidence notre comportement irresponsable par rapport à la production de déchets.

Beaucoup d'artistes travaillent sur cette idée de rendre visible cette production invisible. Lucie Chaumont, dans *Empreinte écologique*, expose tous les déchets qu'elle a produits puis moulés sur une année. Elle les a positionnés au sol comme un foyer d'habitat archéologique, avec l'idée d'analyser son propre comportement à l'échelle individuelle et de le rendre visible et palpable de manière physique. L'exposition était présente au domaine de Chamarande.

Michael Pinsky a présenté un projet, *L'eau qui dort*, à La Villette en 2015, dans le cadre d'ArtCOP21. Dans le canal de l'Ourcq, devant la Géode, l'artiste est allé chercher une série de déchets (des caddies, des vélos, des machines à laver, et toutes sortes d'encombrants). Il les a positionnés à la surface de l'eau. Michael Pinsky a ainsi rendu visible un phénomène que l'on a tendance à évacuer, et à ne pas pouvoir percevoir dans sa matérialité et dans sa dimension. C'est à la fois ludique, poétique, mais aussi interpellant.

Pascale-Marthine Tayou a présenté *Plastic Bags* plusieurs fois, et en particulier au théâtre Le Quai à Angers en 2009. L'artiste a la volonté de valorisation, mais également celle de faire du beau avec du laid. Pascale-Marthine Tayou est un artiste camerounais. Un artiste ghanéen, Brahim El Anatsui, a la même démarche. Il réalise d'immenses tentures à partir de déchets de cannettes de bière. Il indiquait que dans sa culture, un pot, quand il est cassé, n'est pas perdu. Un pot en bon état n'a qu'une fonction, tandis qu'un pot brisé en a mille. La dimension culturelle est donc tout à fait présente sur la question de la valorisation des ressources et de la perception que l'on peut avoir de la matière et comment on la catégorise.

Beaucoup d'artistes contribuent à faire prendre conscience du phénomène social et humain de cette production de déchets.

L'artiste brésilien Vik Muniz a pendant trois ans travaillé avec les Catadores, ces familles extrêmement pauvres, au bas de l'échelle sociale brésilienne, qui travaillent dans les décharges à ciel ouvert pour récupérer ce qui peut être recyclé. Ils fournissent à la fois un travail essentiel pour la communauté, et totalement ignoré et déconsidéré. Il a fait un très beau travail de réalisation d'œuvres plastiques et de photographie, et cela a donné lieu à un film qui s'appelait *Waste Land*, de Lucy Walker, qui a été diffusé à travers le monde.

Les déchets nucléaires ont un enjeu encore plus colossal. L'ANDRA (Agence nationale pour la gestion des déchets radioactifs) développe à Bure un programme d'enfouissement de déchets radioactifs pour les milliers d'années qui viennent. Comment prévenir l'humanité que ce site est extrêmement dangereux ? Comment maintenir cette mémoire pendant 10 000 ans ou 20 000 ans ? L'ANDRA a fait appel à des artistes. La réponse que Stéphane Perraud et Aram Kebedjian ont imaginée est une « forêt bleue », dont les arbres ont été transformés génétiquement. Derrière, ils ont écrit tout un récit qui fait que 400 ans plus tard on aurait perdu de vue tous les dangers du lieu. C'est une mise en garde et un travail sur la question de la mémoire et des temps longs.

Yesenia Thibault-Picazo, dans *Craft in the Anthropocene*, imagine les nouveaux matériaux de demain. Elle monte une matériauthèque de nouvelles matières, qui pourront servir au design, à l'art, à partir de matériaux hybrides, naturels et produits par l'homme.

Les artistes peuvent aussi nous montrer comment considérer le cycle de la production. Laurent Tixador, avec ses architectures transitoires et vernaculaires, rejoue le geste initial de la production, se place dans une production préindustrielle. On redécouvre la première pierre, que l'on va tailler, avec laquelle on va faire un premier manche, puis une première hache, on va couper une branche, etc. puis arriver à construire un pont, puis à faire une société. Il imagine toujours ce type de situations, en partant de presque rien. Il trouve toujours un vieux fil de téléphone, un morceau de CD, qui font partie maintenant de ses ressources immédiates. Il rejoue ce système de la production et de la transformation de la matière, et comment on adapte l'environnement et le besoin.



Dans un sens inverse, nous avons la pièce de Pauline Bastard, que nous avons présentée au CEAC (Centre d'études des arts contemporains à Lille). Elle fait un peu la démarche inverse, pour amener à prendre conscience des différents états de la matière. Elle a acheté une maison en ruines, elle l'a démontée pierre par pierre et elle a rendu à la nature chacun de ses matériaux. Elle a redispaché la terre, les pierres, pour rendre la matière à son lieu d'origine.

Dans les pratiques culturelles, COAL valorise le circuit court. Au Domaine de Chamarande nous avons fait venir une scierie mobile sur le parc. Nous débitons toutes les sections dont les artistes avaient besoin, et c'est devenu un événement public. A partir de cela nous avons construit un certain nombre de pièces dans le parc, un sauna, des installations, du mobilier, avec différents artistes et architectes qui participaient à l'événement.

Stefán Shankland a mis en place un projet qui s'appelle *Marbre d'ici*. Il a été lauréat du Prix COAL en 2011. Il travaille à partir de la transformation des gravats du bâtiment. Nous avons fait un nouveau sol en marbre dans l'un des salons du domaine à partir de gravats provenant des environs. C'est tout un processus citoyen, où l'on se réapproprie la noblesse des ressources que l'on peut produire localement.

Les « Saprophytes » sont une fabrique d'architecture bricolée. Ils sont installés à la Condition Publique à Roubaix. Dans une permanence, tous les habitants du quartier peuvent acquérir des savoirs faire et transformer les objets quotidiens et améliorer leur habitat avec leur propre savoir-faire et les ressources disponibles.

En matière d'économie circulaire, Nicolas Floc'h organise le « Grand Troc ». Des personnes de milieux relativement démunis imaginent des objets dont elles rêvent le plus, et elles les produisent en bois avec l'artiste. Ces objets sont exposés, et les visiteurs des expositions peuvent acquérir l'œuvre, et offrir à la personne l'objet rêvé. Il s'agit ici de mettre le système de l'art à contribution d'une nouvelle économie du troc.

Avec Olivier Darné, à Saint-Denis, COAL travaille sur le « Laboratoire de la culture durable ». L'exploitation agricole de Seine-Saint-Denis sur laquelle il évolue va devenir un projet culturel et alimentaire organisé en circuit court, avec une « Académie de la cuisine ». Nous lançons les premiers événements mi-avril.

### **Monique BARBAROUX**

Merci Lauranne. Nous allons pouvoir poursuivre les échanges au moment du déjeuner. Nous vous proposons maintenant un court-métrage de 3 minutes 30 que la Mission Développement durable a produit. Il est mis en ligne sur le site internet du Ministère sur la page Développement durable. Il a été commandé à deux anciennes élèves de l'École nationale supérieure des Arts décoratifs, Clémence Gandillot, étudiante en scénographie, et Caroline Pauchant, étudiante en communication visuelle. Nous avons travaillé d'arrache-pied depuis le mois de novembre, et en associant la Mission communication interne (MCI), Laurence Korénian. Nous avons commandé une musique originale son à Fred Pallem, compositeur, chef d'orchestre connu par la direction du big band « le Sacre du Tynepan ». Le court-métrage sera montré au festival Recherche et développement durable, le FREDD de Toulouse au mois d'avril et il sera inscrit en compétition au Festival de Deauville des *Green Awards* fin juin.

*Le court-métrage « Le monde durable de demain sera culture ! » est projeté.*

### **Monique BARBAROUX**

Merci d'avoir assisté à nos deux séquences du matin. Vous êtes maintenant invités à déjeuner. Celui-ci a été préparé par un traiteur bio et responsable, Ethique et Toques. Vous pourrez déguster des thés et cafés responsables avec Malongo. Je les remercie de s'être associés à notre journée Développement durable.





# La culture fait son développement durable

Séquence 3 animée par Monique BARBAROUX, haute fonctionnaire au développement durable

*Participants :*

*Pierre HIVERNAT, directeur de « Alimentation générale », la plateforme des cultures et du goût*

*Sophie DELORME, directrice adjointe en charge de la responsabilité sociale et environnementale à France Télévisions*

*Etienne BRESSOUD, directeur conseil, BVA Nudge Unit*

## **Olivier LERUDE**

Dans la troisième séquence, notre objectif est de montrer que des centres d'intérêt extrêmement variés peuvent emporter l'adhésion des acteurs de la culture en faveur du développement durable. Nous avons demandé à trois intervenants de nous parler de ce qu'ils font, en associant développement durable et culture.

## 1 - Culture et Alimentation

### **Monique BARBAROUX**

Pierre Hivernat a été attaché audiovisuel à Londres, directeur des spectacles vivants à l'Établissement public du Parc et de la Grande halle de La Villette, et il a préparé avec succès, avec Bernard Latarjet, la candidature de Marseille au titre de capitale européenne de la culture en 2013. Pierre est actuellement directeur d'une plateforme, d'un magazine sur le net et d'une agence de production qui s'appelle « Alimentation générale, la plateforme des cultures du goût ». Il a notamment gagné le marché avec le Centre des Monuments nationaux d'assistance à maître d'ouvrage pour la partie gastronomique de l'Hôtel de la Marine et la programmation culturelle sur cette thématique.

La Mission Développement durable et le Secrétariat Général ont choisi de travailler avec cette agence pour une exposition qui sera d'abord présentée dans les espaces d'accueil des Bons-Enfants au Ministère de la Culture au mois d'octobre 2017, et qui sera ensuite amenée à tourner.

Pierre Hivernat est également producteur d'événements liés à l'alimentation vue notamment par les créateurs, les photographes, les performers. Il travaille aussi avec la Maison de la Culture 93 à Bobigny, avec Nantes pour les Journées Fooding, avec le carreau du Temple.

Nous avons souhaité lui donner la parole, parce que le thème de l'alimentation recouvre de nombreuses questions du développement durable notamment la biodiversité, les déchets. Cela nous a paru important, compte tenu de la variété des compétences et des profils dans cette salle, que Pierre Hivernat puisse venir vous parler de la production de l'exposition sur l'alimentation.

### **Pierre HIVERNAT**

« Alimentation générale » publie un magazine en ligne sur le site [Alimentation.generale.fr](http://Alimentation.generale.fr). Il présente notre action et nos réalisations.

Avant de vous parler, je vais vous projeter diverses illustrations.

*Un reportage photo sur l'alimentation de George Steinmetz, photographe du New York Times, est présenté.*



## **Pierre HIVERNAT**

Ce reportage photo avait été monté en une. La Direction du *New York Times* avait considéré que le sujet de l'alimentation était suffisamment puissant, suffisamment fort pour faire la une. Un article traitant de la politique de Barack Obama en matière d'agriculture était associé à ces images.

L'exposition aborde les différentes étapes, de la culture de la terre à la production et à la consommation. Elle aborde les circuits courts, mais aussi les problèmes d'obésité, de pesticides. A partir de là, nous avons associé à la réflexion un certain nombre d'artistes, qui se sont emparés de ces thèmes. Nous avons bâti l'exposition autour de ce cycle et des artistes qui se rapportent aux sujets abordés.

Le socle de l'exposition repose sur le travail de l'artiste Alexa Brunet. Elle a travaillé sur le développement durable sur une série, *Dystopia*, qui a fait l'objet d'un très beau livre, aux Editions du Bec en l'air. Elle nous permet assez facilement de traverser tous les thèmes. Je vous les montre.

*Un diaporama est projeté.*

## **Monique BARBAROUX**

L'exposition sur laquelle nous sommes en train de travailler avec Pierre Hivernat ne présente bien évidemment pas que ces photos qui sont volontairement dérangeantes, pour faire réfléchir et penser. Elle comporte évidemment un volet d'animation et de sensibilisation. L'avenir n'est pas présenté comme fermé. Les deux versants sont liés : comprendre l'urgence et voir comment on peut agir.

## **Pierre HIVERNAT**

La scénographie sera très simple. Tout se plie, tout se range, tout se transporte dans une camionnette, puis on déplie.

## **Monique BARBAROUX**

L'objectif de l'exposition est de parler de l'alimentation et de la chaîne de l'alimentation vue par des artistes, notamment des photographes. Des films courts y seront associés.

La diffusion de l'exposition est souple. Après le hall d'accueil du Ministère de la Culture aux Bons-Enfants à la fin 2017, la diffusion se fera sans doute d'abord dans le réseau des bibliothèques et des médiathèques. Nous avons travaillé avec l'Association des directeurs de bibliothèques départementales de prêt, qui nous ont dit leur grand intérêt pour cette exposition. Nous avons aussi contacté le réseau des Bibliothèques des grandes villes. Autour de l'exposition, les médiathèques et bibliothèques pourront organiser des tables rondes et des rencontres avec des auteurs des éditeurs. La bibliothèque départementale de l'Ardèche, qui travaille sur le sujet intitulé « A Table ! » de l'alimentation, a d'ailleurs réalisé une formidable bibliographie sur le sujet. Cette exposition est un prétexte pour que, localement, les associations culturelles s'emparent de ce type de préoccupations. La BDP travaille avec les associations qui sont mobilisées sur le territoire autour des questions de l'alimentation, du bio, des circuits courts. Des suggestions d'associations figurent dans une « boîte à outils » proposée avec l'exposition. A chaque institution culturelle de s'en emparer et de la nourrir avec des événements locaux : lecture d'un livre sur l'alimentation, lancement de pièce...

L'exposition pourra aussi être diffusée dans le réseau des théâtres, des scènes nationales, des scènes conventionnées, des scènes municipales. Des artistes travaillent sur le sujet de la nourriture, comme Radouane El Meddeb, chorégraphe tunisien. Il est intervenu dans le cadre du jumelage Tunisie-France. Son spectacle peut s'ancrer et servir de résonance artistique à cette exposition.

Les FRAC et les centres d'art pourront aussi accueillir l'exposition. Ils peuvent avoir des collections de photographies en résonance avec le propos de l'exposition. Enfin les espaces d'accueil dans les DRAC sont un débouché normal pour une exposition du MCC.



L'exposition est proposée gracieusement. Tel est le plan de diffusion de l'exposition. Nous en parlerons au réseau des DRAC et au réseau des conseillers lecture dans quinze jours. Nous souhaitons qu'un relais puisse s'organiser au niveau local. Nous avons souhaité vous en parler aujourd'hui, car le thème de l'alimentation recouvre vraiment toute la chaîne environnementale du développement durable, mais également les aspects liés au sociétal et au social.

La Mission Développement durable avait déjà pris l'initiative d'une exposition sur ces thématiques. Au moment de la COP 21, une exposition a été préparée en lien avec le Ministère des Sports sur le recyclage de matériels sportifs usagés vus par les artistes plasticiens. Elle tourne encore et est en ce moment à la DRAC Normandie. Elle sera montrée ensuite à la médiathèque de Limoges.

Nous pouvons maintenant passer aux questions de la salle.

### **De la salle**

L'exposition est-elle unique ou peut-elle passer en plusieurs lieux en même temps ?

### **Monique BARBAROUX**

Pour le moment, l'exposition est en un exemplaire unique, avec la scénographie proposée par la conceptrice. Des duplications plus modestes de l'exposition sont disponibles. Avec de simples kakemonos Nous souhaitons pouvoir programmer 5 à 10 lieux pour l'année 2018. Certains lieux pourront être intéressés par la version la plus souple, celle duplicable avec des simples panneaux, sans aucun mobilier.

Les bibliothèques nous ont dit qu'un travail de fond était réalisé avec leur public. Ce n'est pas une exposition qui reste quinze jours ; elle prend le temps d'être arrimée. On prend le temps « d'accrocher » des événements sur l'exposition.

## **2 – Audiovisuel et développement durable**

### **Monique BARBAROUX**

Sophie Delorme travaille à France Télévisions, où elle est en charge du développement durable. Elle vient vous parler de la démarche RSO de France Télévisions, et notamment des tournages écoresponsables des séries télévisuelles et des téléfilms.

### **Sophie DELORME**

France Télévisions diffuse beaucoup de contenus sur le sujet du développement durable. Dans son cahier des charges, elle a pour mission de diffuser à des heures de grande écoute des programmes sur la science et le développement durable. En février, nous avons diffusé le documentaire *Planète animale*. Il a été vu par 5 millions de personnes. Il s'agit d'un magnifique travail, qui fait prendre conscience aux téléspectateurs de la beauté de la planète, et de l'urgence de la préserver.

Nous sommes très attentifs à la réduction de nos impacts directs. Nous avons un plan d'action qui concerne toutes nos 150 implantations en France métropolitaine et en outremer.

La volonté de réduire l'empreinte des tournages passe par l'éco-conception de programmes. Il s'agit d'appliquer l'analyse du cycle de vie sur un programme. Une série, un court-métrage, un film comprennent trois étapes : la préparation, le tournage, la postproduction. A chacune de ces étapes, se mettent en œuvre des flux, des flux matière, énergie, et en sortie, on retrouve des déchets et des pollutions, dans l'air, dans les sols. Eco-concevoir, c'est à chaque étape relever les principaux impacts de la source de pollution, et essayer de réduire ces impacts à l'aide de plusieurs moyens.

Depuis neuf ans France Télévisions est membre fondateur du collectif Ecoprod. Cette structure regroupe des entreprises privées et publiques qui se sont associées pour



produire des outils visant à réduire l'impact des tournages. On trouve dans le collectif des organisations comme Audiens, l'ADEME, la Commission du film d'Ile-de-France, TF1, le CNC, le Pôle Media Grand Paris, pôle audiovisuel, etc. On trouve sur le site internet toutes ces structures, et un outil très pratique pour nous tous qui est un évaluateur carbone sur les productions audiovisuelles.

France Télévisions a une filière de production qui agit sur tout le territoire, pour aider les directeurs de production à trouver des solutions concrètes sur leur territoire. J'ai rencontré le Festival d'Aix, qui a une démarche très avancée sur la construction de décors. Une coopération a été nouée. Certains des techniciens de « Plus belle la vie » sont allés à des laboratoires d'éco-conception à Aix. Par ailleurs, une rencontre a eu lieu au Châtelet, où des directeurs techniques ont mis en place des laboratoires sur l'éco-conception des décors. L'éco-conception de programmes fait appel à une approche transverse. C'est une démarche très innovante, associant intelligence collective, ateliers et laboratoires.

Je vais vous présenter une vidéo réalisée pour l'interne, pour sensibiliser les équipes de production de la filière France Télévisions. Ces équipes produisent 32 films au minimum par an. La vidéo date de deux ans et demi. Elle décrit bien ce que l'on peut faire sur un tournage.

*Une vidéo est projetée, consacrée aux économies en papier, aux économies d'énergie, à la gestion des déchets, au recyclage en vue de la réutilisation des décors, à la restauration recourant à des produits bio de producteurs locaux, à l'utilisation des biodéchets pour le compost, à l'utilisation des LED pour les lumières, à l'utilisation de décors virtuels, de véhicules électriques ou hybrides, de matériaux protecteurs de l'environnement.*

Dans le cadre du collectif Ecoprod, et via la Région Ile-de-France, nous menons une étude sur les filières déchets, sur l'économie circulaire pour les festivals dans la région.

Sur les 32 films que produit la filière, beaucoup engagent cette démarche. Il est parfois compliqué pour les équipes de trouver des solutions en fonction des territoires. Le *reporting* peut être vécu comme lourd. J'ai besoin de ces éléments, mais je ne charge pas la barque.

Enfin, *Plus belle la vie* est aussi un vecteur merveilleux de sensibilisation du public au travers de l'écriture des scénarios. Les équipes suivent l'actualité. Elles traitent les sujets. Elles ont parlé de la COP 21. Elles ont été les premières à avoir des personnages militants verts. On peut mesurer l'impact de nos métiers et le rôle de la télévision sur l'opinion.

### **Monique BARBAROUX**

Merci. Dans l'association Ecoprod figure également le Centre national du cinéma et de l'image animée en charge du soutien, non seulement à l'audiovisuel, mais aussi au cinéma. On pourrait donc travailler sur une démarche écoresponsable de la salle de cinéma, ce qui a été esquissé d'ailleurs dans ce rapport sur la « salle du XXI<sup>e</sup> siècle » commandé par le CNC à Jean-Marie Dura, ex-directeur de l'exploitation de UGC.

### **Sophie DELORME**

Sur le site Ecoprod, vous trouverez aussi des témoignages sur des productions cinématographiques éco-conçues. Nous ne sommes pas allés jusqu'à la salle encore. Nous sommes sur l'amont, c'est-à-dire sur les tournages, mais on peut imaginer une production « zéro émission ».

### **Monique BARBAROUX**

C'est une question d'architecture, et la salle de cinéma doit être citoyenne et complètement impliquée dans la démarche RSE. C'est l'écoresponsabilité des salles. Outre les sujets liés aux dépenses énergétiques et aux consommations d'eau et de déchets, la question de la restauration de la confiserie et de la nourriture dans les salles de cinéma serait un point intéressant à creuser. La question de l'éclairage de l'écran aussi. La fin de la chaîne c'est-à-dire l'aval est intéressante quand on parle de cinéma.



Je rebondis sur votre conclusion. Sur la scénarisation des personnages, mettez-vous ce point dans le cahier des charges des scénaristes ? Comment réagissent les scénaristes avec le sacro-saint principe de la liberté de l'écriture ?

### **Sophie DELORME**

Cela n'a pas été mis dans le cahier des charges. Nous avons cette discussion maintenant au niveau de la RSE avec les scénaristes depuis longtemps. Cela se met en œuvre sur beaucoup de sujets, aussi bien sur le développement durable que sur la diversité. Cela vient naturellement. Les scénaristes vivent dans le même monde que nous, et ils se rendent bien compte qu'il y a un désir aussi des téléspectateurs de voir autre chose et d'entendre parler d'autre chose.

### **Monique BARBAROUX**

Y a-t-il des questions ?

### **Laurence KORENIAN**

Combien de temps avez-vous pris pour arriver au résultat vu dans la vidéo ? Je m'interrogeais sur l'organisation. Y a-t-il un référent développement durable au sein de la production ? Les préoccupations sont-elles intégrées, et chacun est-il autonome dans le processus d'amélioration ?

### **Sophie DELORME**

Nous avons mis trois ans **à arriver à ce résultat**. Remplacer si vous le voulez par **Nous avons mis trois ans pour produire ce résultat ?**

Pour ma part, j'essaie de fournir des outils à tout le monde. L'idéal est quand le directeur de production a ce déclic dans la tête, qu'il voit tous les métiers et qu'il essaie de mettre cela en place. C'est vraiment une question de déclic et de pensée. Mais il n'y a pas vraiment de structure systématisée. Il est difficile de systématiser, car aucun tournage ne se ressemble. Que l'on soit en plein nature, comme pour la série *Alex Hugo*, qui se tourne dans les Alpes, ou que l'on soit en milieu urbain, on ne peut pas tout systématiser.

J'essaie de voir chacun, de me situer le plus en amont possible des projets, en préparation avec eux. Ils m'écrivent quand ils ont des besoins précis. Sinon, je vais à la pêche, et je vais aussi de plus en plus aux réunions d'équipe. Sur la série « Plus belle la vie », le Directeur de production est très moteur. Il a vraiment conscience des gains économiques. Il a tout de suite vu cela comme un levier.

## **3 – Les Nudges « Coups de pouce » en faveur du développement durable**

### **Monique BARBAROUX**

Etienne Bressoud va maintenant nous présenter le *nudge*, cette incitation douce, ce petit déclic, ce coup de pouce, pour renforcer l'efficacité des actions en faveur de l'environnement.

Etienne Bressoud est ancien élève de l'Ecole normale supérieure, il est titulaire d'un doctorat en sciences de gestion à Paris 1, maître de conférences pendant une dizaine d'années à Paris 8. Il a rejoint la société d'études BVA, où il a créé un « Service *Nudges* », dont il est le responsable.

### **Etienne BRESSOUD**

Merci beaucoup, Monique. Effectivement, je vais vous parler de *nudge*, que Monique a traduit par « coup de pouce ». Le *nudge*, c'est ce petit coup de pouce qui va pouvoir aider à changer les comportements. C'est une incitation douce.



Je vais présenter un premier exemple de *nudge*. Voici un *sticker* comportant l'image d'une mouche, que l'on place au fond des urinoirs, et que les hommes spontanément visent. Ce faisant, ils ne visent pas à côté. Les dépenses de nettoyage s'en trouvent réduites très fortement. Cela, c'est totalement l'esprit du *nudge*.

Il est indispensable d'informer, de communiquer. Tout ce que nous avons vu ce matin était fabuleux de ce point de vue. Mais l'information et la communication ne vont souvent pas suffire à changer les comportements. Le *nudge* est justement là pour cela. L'objectif de la mouche n'est pas là pour vous persuader de rendre cet endroit aussi propre que vous aimeriez le trouver en entrant ; elle est juste là pour vous aider à avoir ce comportement qui va vous permettre de rendre les toilettes aussi propres que vous auriez aimé les trouver en entrant. On est donc bien sur une logique comportementale, et en complément de toute la logique d'information et de communication.

Un autre exemple de *nudge* bien connu. Lake Shore Drive est une route incurvée le long du Michigan. Beaucoup de conducteurs distraits par la vue ne respectent pas la limitation de vitesse et provoquent des accidents. En 2006, une signalisation au sol a été peinte pour inciter les conducteurs à réduire leur vitesse. Elle a été complétée par une série de lignes blanches de plus en plus serrées au fur et à mesure que le conducteur se rapproche du virage, donnant l'impression que la vitesse du véhicule augmente. Le résultat est que les conducteurs ralentissent et qu'une baisse de 36 % des accidents a été constatée. Dans cet exemple, l'information est donnée, par l'intermédiaire des panneaux, mais on a ajouté un petit coup de pouce supplémentaire, qui va au-delà de l'information et qui va jouer sur le comportement.

En Allemagne, l'énergie verte a été proposée comme choix par défaut dans un certain nombre de foyers. 70 % des ménages ont conservé ce choix par défaut, dont le coût total était pourtant très légèrement supérieur, bien qu'ils aient eu la possibilité d'en changer simplement, en cochant juste une case. Lorsque ce choix n'est pas proposé par défaut, ils ne sont que 7 % à le faire.

A l'Université de Roskilde, au Danemark, on a placé à côté des interrupteurs le message suivant : « *Plus de 85 % des étudiants de l'université de Roskilde éteignent la lumière en sortant. Et vous ?* » Ce *nudge* vise à influencer les comportements en jouant sur l'importance de la norme sociale. Le nombre de lumières restées allumées a diminué de 26 % dans l'université une fois cette initiative lancée.

Le *nudge* vise à créer un environnement de choix qui va favoriser l'adoption d'un comportement souhaité, sans le contraindre, pour aider les personnes à atteindre leurs propres objectifs. Si vous ne voulez pas recycler, si vous ne voulez pas éteindre la lumière, le *nudge* fera ce qu'il peut, mais il ne vous fera pas changer de comportement. Le *nudge* va être utile à partir du moment où les personnes vont avoir une « intention de », et qu'elles n'arrivent pas à passer à l'action. C'est là qu'il sera intéressant. C'est pour les 80 % que vous citiez ce matin, qui ont parfaitement conscience qu'il faut faire quelque chose pour la planète, qui ont envie de faire quelque chose pour la planète. Or nous sommes tous d'accord qu'ils sont très loin d'être 80 % à faire quelque chose pour la planète. C'est là que le *nudge* va devenir utile.

Pour pouvoir construire ces environnements de choix, le *nudge* va s'appuyer sur l'économie comportementale. Pour définir l'économie comportementale, je dirais que c'est comment les vraies gens prennent leurs décisions dans la vraie vie. Quand on comprend comment les vraies gens prennent leurs décisions dans la vraie vie, on comprend pourquoi des gens qui ont l'intention de sauver la planète ne le font pas.

Un des premiers enseignements de l'économie comportementale sur les problématiques de développement durable indique que six biais majeurs expliquent que nous aurons des comportements différents de ceux que nous souhaiterions avoir :

- le biais du temps présent (remettre à demain un certain nombre de choses) ;
- le biais de la surconfiance (on sait que les scientifiques et les politiques vont le faire. « *donc je n'ai pas à m'en préoccuper* ») ;



- le biais de disponibilité (la planète souffre mais on ne le voit pas, et l'on n'a donc pas forcément envie d'agir) ;
- le biais de confirmation ;
- le biais d'affect ;
- le biais d'inertie.

Ces six biais expliquent pourquoi nos comportements ne sont pas tels qu'ils devraient être.

Je vais donner des exemples, et pour le premier, parler du biais d'inertie. Après avoir ouvert un paquet de chips, on a du mal à ne pas le terminer. Que peut-on faire contre cela ? Mettre une petite chips rouge toutes les 10 chips. Le résultat est que l'on a une consommation réduite de 50 %.

Autre exemple, pour illustrer le biais du temps présent. On dispose 40 films sur une table. La moitié sera catégorisée comme films de type « vice » : un film de Stallone, par exemple, qui ne fait pas trop travailler les neurones, par exemple. L'autre moitié sera constituée de films catégorisés de « vertu », sur lesquels on va certes passer un bon moment, mais où il faudra faire un peu plus d'efforts pour comprendre le scénario et pour rentrer dedans. Les personnes qui vont choisir ne savent pas que les films sont catégorisés « vice » ou « vertu ». Vous faites entrer les personnes dans une pièce et vous leur demandez de choisir maintenant trois films pour ce soir, demain et après-demain. Vous ferez entrer un deuxième groupe de personnes dans la salle. Vous leur demandez de choisir trois films, maintenant pour ce soir, puis de revenir demain pour choisir le film pour demain soir, et de revenir après-demain pour choisir le film pour après-demain soir. Si on était parfaitement rationnel, on devrait choisir les trois mêmes films quelle que soit la manière de les choisir. Dans le choix simultané, j'ai toutes les bonnes raisons du monde d'avoir eu une journée difficile, et de vouloir me détendre ce soir. Je choisirai donc un film « vice » pour ce soir, et par contre, je vais accepter demain de faire un petit effort et de sortir grand du film que je vais visionner. Pareil pour après-demain. Bref, aujourd'hui, je n'ai pas envie de faire d'efforts, mais demain et après-demain, c'est promis, je ferai des efforts. Si on choisit « tous les jours », et c'est le drame de la planète, nous sommes toujours prêts à faire des efforts demain, mais quand on est demain, devenu aujourd'hui, on n'a plus envie de faire des efforts. Ce que nous voyons ici sur les films de cinéma, c'est ce que l'on voit sur la question du développement durable : je suis tout à fait d'accord pour faire des efforts demain pour sauver la planète, mais comme demain n'arrive jamais, au final, je ne fais jamais d'efforts pour sauver la planète.

La science de l'économie comportementale connaît tous ces biais. Un des derniers prix Nobel de l'économie comportementale est Daniel Kahneman. Il a obtenu le prix en 2002. La chance que nous avons par rapport aux drames que je viens de vous expliquer, c'est que finalement ces biais sont connus, que l'on peut les maîtriser, et qu'ils ne sont pas aléatoires. A partir du moment où ils ne sont pas aléatoires, on va pouvoir commencer à les maîtriser, à les prévoir, et à essayer d'agir dessus.

Dan Ariely, Professeur à la Duke University indique : « *Nous sommes réellement beaucoup moins rationnels que ce que la théorie économique standard considère. Et plus important encore, ces comportements irrationnels qui sont les nôtres ne sont ni aléatoires ni insensés. Ils sont systématiques, et, puisque nous les répétons encore et encore, ils sont prévisibles.* » La bonne nouvelle, c'est qu'une fois que l'on a compris le biais de l'inertie, une fois que l'on a compris le biais de temporalité, on peut commencer à agir dessus. C'est exactement ce qu'ont fait les Américains lorsqu'ils ont fait le SmartPlan. Vous vous rappelez du biais de temporalité : je ferai des efforts demain. Pourquoi n'épargnons-nous pas pour notre retraite ? Parce que nous n'avons pas envie de faire aujourd'hui un effort pour dans 30 ou 40 ans. Le principe du SmartPlan, c'est de s'engager aujourd'hui à épargner dans un an. Comme dans l'exemple précédent : choisir aujourd'hui un film pour demain. Résultat : 80 % des Américains à qui on a proposé ce plan entrent dans le plan. Ils ont le droit de sortir à tout moment, et notamment à partir du moment où on leur demande de faire l'effort. Mais, par le biais de l'inertie, ils ne sortent pas du SmartPlan. 80 % de ceux



qui ont accepté y sont encore trois ans plus tard. Le taux d'épargne de ceux qui sont dans le SmartPlan est passé de 3,5 % à 11,5 %.

Le *nudge*, c'est « je m'appuie sur un biais de décision identifié par l'économie comportementale pour modifier la manière dont je vais présenter le choix aux individus pour qu'ils aillent dans la direction souhaitée ».

A l'issue de 50 ans de sciences et de recherches dans le domaine de l'économie comportementale, on a pu identifier 100 biais de décisions. Chez BVA, nous travaillons sur une vingtaine de *nudges*. Nous les avons appelés les « facteurs de changement ». Vous disiez pour *Plus belle la vie* que les acteurs de la série faisaient passer le message. C'est le facteur « messenger » dans notre « *nudges unit* BVA ». Des messagers vont porter un certain nombre de comportements, et par mimétisme les citoyens vont faire la même chose.

Le *nudge* est utilisé par les gouvernements. Les premiers à l'avoir utilisé sont les gouvernements américains et anglais. Barack Obama et David Cameron. En France, il n'y a pas pour l'instant de *nudge unit*, mais le Secrétariat général pour la modernisation de l'action publique travaille beaucoup sur ces sujets. Mettre, comme cela a été dit ce matin, la poubelle au bout du couloir et faciliter le tri, c'est être dans une logique de *nudge* : j'ai modifié l'environnement pour que l'individu ne jette plus ses papiers dans la poubelle individuelle, mais aille les mettre au recyclage, parce qu'il faut faire un geste complémentaire sur la poubelle individuelle.

C'est utilisé par les entreprises, dont les laboratoires pharmaceutiques, dans le cadre des logiques d'observance. Les marques de grande consommation ont des programmes *Nudge for good*. On est dans une logique totalement gagnante, où la marque peut venir compléter les actions des politiques publiques.

Pour créer des *nudges*, et pour penser *nudges*, la première chose à faire est d'aller sur le terrain, voir comme les personnes se comportent en réel. Ce n'est pas en restant loin d'un tournage par exemple que l'on peut trouver des écogestes ; il faut s'y rendre. Ensuite on crée des idées. Puis on les sélectionne. On les met en place, et on les évalue. On ajuste le *nudge* en fonction de la manière dont les personnes réagissent de manière réelle.

Nous travaillons, avec un promoteur immobilier, sur un « immeuble *nudge* », que nous équiperons par défaut de tout un tas de petits systèmes ; par exemple des douches qui changent de couleur au bout de 4 minutes. Appuyer sur un interrupteur éteindra tous les appareils en veille de la maison que l'on ne voudra plus voir allumés. Un signal sur le radiateur montrera la bonne température.

Au-delà de ce que nous faisons avec BVA, nous animons une association qui s'appelle Nudge France. Celle-ci vise à promouvoir l'utilisation du *nudge* auprès des pouvoirs publics. Avec Nudge France, nous avons organisé des challenges étudiants. Nous en avons fait un sur la COP 21, sur des questions de réduction de CO<sub>2</sub>. Nous avons fait récemment un *Nudge challenge* sur la candidature de Paris 2024, pour que les spectateurs soient civiques. Nous avons diverses idées de *nudges*. Par exemple, dans un stade, des petits rappels peuvent guider les personnes vers la poubelle. Sur les toilettes, on pourra indiquer « Capitale de la France ? » et faire figurer Big Ben sur le gros bouton et la tour Eiffel sur le petit bouton. Ceci vous incitera à appuyer sur le petit bouton de la chasse d'eau, qui utilisera trois litres d'eau au lieu de six.

Le *nudge*, c'est faire des petites choses, de petits détails. Le *nudge*, c'est faire changer le comportement de chacun de manière imperceptible et sans douleur pour que les choses puissent avancer.

Je vous propose une petite définition de *nudge* : « Incitation douce ».

Je vous remercie de votre attention.

**Monique BARBAROUX**

Merci, Etienne. Je passe la parole à la salle. Y a-t-il des questions ? Laurence.





**Laurence KORENIAN**

Vous nous avez montré des objectifs vertueux. Le *nudge* sert-il aussi à aller vers des objectifs moins vertueux ? A consommer plus ?

**Etienne BRESSOUD**

Vous soulevez la problématique éthique, qui est fondamentale.

**Monique BARBAROUX**

Oui, le *nudge* semble tout de même constituer une forme de manipulation ?

**Etienne BRESSOUD**

Nous sommes parfaitement d'accord. Si vous regardez la définition que je vous ai présentée, et qui est la définition des pères fondateurs du *nudge*, Richard Thaler et Cass Sunstein, deux chercheurs américains, le *nudge* doit aider l'individu à atteindre ses propres objectifs. C'est aussi passer de l'intention à l'action. J'ai du mal à croire que quelqu'un qui aurait la prétention, avec du *nudge*, de vendre n'importe quoi à n'importe qui pourrait y arriver. Le *nudge*, c'est quand, ayant une intention, vous n'agissez pas comme il faut et que l'on va donc vous faciliter la voie pour le faire.

Le problème peut en effet se poser par rapport aux marques. Nous travaillons avec des marques, et la première question que je pose à mes clients est « quel est le bénéfice pour le consommateur ? » S'il n'y a pas de bénéfice pour le consommateur, très concrètement ce n'est pas moi qu'il faut venir voir.

Pour l'utilisation par les pouvoirs publics, il faut signaler qu'aux Etats-Unis, Cass Sunstein, conseiller de Barack Obama, directeur de la Nudge Squad, a été qualifié par les journaux d'« homme le plus dangereux des Etats-Unis ». Il avait dans ses mains cette technique, et qu'il utilisait à bon escient pour les pouvoirs publics. On pense effectivement à la manipulation. On y pense plus facilement pour les marques ; mais finalement la question se pose aussi pour l'État. Quand on travaille sur ces sujets, il faut faire attention à ce que l'on fait. Il m'est arrivé de refuser des projets de certaines marques qui étaient venues me voir, du fait de logiques éthiques. Nous incluons des consommateurs dans des ateliers de réflexion. Si vous incluez des consommateurs, vous faites attention à la manière dont vous posez la question, et à ce que vous voulez faire.

**Monique BARBAROUX**

Vous avez parlé du Secrétariat général à la modernisation de l'action publique. Des *nudge* sont-ils utilisés dans le cadre de certaines politiques publiques, et plus particulièrement celles dont nous avons parlé au cours de la journée ?

**Etienne BRESSOUD**

Aujourd'hui, pour l'État français, il s'agit d'épiphénomènes. Le Secrétariat général à la modernisation de l'action publique a réussi à convaincre une direction, la DGFIP, d'utiliser le *nudge* pour un certain nombre de points, par exemple pour passer de la déclaration papier à la déclaration en ligne ou pour la récupération des restes à payer dans les hôpitaux (qui coûtent 500 millions d'euros à l'État chaque année), ou encore sur la sécurité routière.

Par rapport aux politiques de développement durable, aujourd'hui, je n'ai pas connaissance d'actions menées au niveau public. C'est à chacun de s'emparer de la chose.

**Monique BARBAROUX**

Vous avez donné des exemples concrets sur lesquels le Ministère de la Culture peut tout à fait rebondir. Ces exemples constituent des incitations douces, pour aller dans le



sens du développement durable, et notamment en matière d'économies d'énergie. Ils nous seront utiles.



# Synthèse et prochains rendez-vous

---

Monique BARBAROUX

*Haute fonctionnaire au développement durable*

Olivier LERUDE

*Adjoint à la Haute fonctionnaire au Développement durable*

## **Monique BARBAROUX**

Nous vous remercions d'avoir participé à cette journée, vous qui avez tous ici une grande variété de métiers et de compétences, d'expertise.

La stratégie Développement durable est bien lancée, et elle recoupe toutes les problématiques du Ministère de la Culture. Part les témoignages de cette journée, nous avons bien vu que ces sujets sont transversaux et nous concernent tous.

Nous ne vous avons pas beaucoup parlé d'indicateurs. Il faudra cependant répondre au PMAE dans quelque temps. L'intérêt de ces indicateurs est de regarder leur évolution dans le temps. Il ne faut pas que cela soit un sujet traumatisant pour vous et nous sommes là pour travailler avec vous sur cette thématique.

Olivier Lerude va nous présenter le calendrier Développement durable de l'année 2017.

## **Olivier LERUDE**

Nous allons bientôt relancer le questionnaire du plan ministériel administration exemplaire. Vous pourrez remplir les tableaux.

En mai se tiendra la Semaine européenne du développement durable. Nous souhaiterions sur ce point avoir connaissance de vos initiatives, de manière à ce que nous puissions les communiquer sur *Sémaphore* et sur internet.

Le troisième temps concerne l'exposition sur l'alimentation. Nous allons inaugurer l'exposition aux Bons-Enfants en octobre 2017.

Nous travaillons par ailleurs sur la biodiversité, et en particulier sur les jardins. Le Ministère de la Culture est particulièrement exemplaire sur la question. Il a en gestion des espaces naturels remarquables, qui sont souvent des conservatoires de biodiversité. La Direction du Patrimoine est impliquée dans cette action. Monique Barbaroux est intervenue sur l'application de la loi Zéro phyto.

## **Monique BARBAROUX**

Concernant notre feuille de route, sur le périmètre Culture et audiovisuel, nous interviendrons sur le sujet devant les DRAC fin mars 2017. Nous aurons une réunion avec les conseillers Livre au moment de l'ouverture du Salon du Livre, pour travailler avec eux sur la question de construction-réhabilitation des bibliothèques, et les informer du projet d'exposition sur l'alimentation. Nous souhaitons poursuivre des rencontres par métiers.

En lien avec la DGCA et la Direction Générale du Patrimoine, service de l'Architecture, nous verrons comment les étudiants des écoles d'art et des écoles d'architecture pourraient travailler ensemble sur certains programmes. Nous avons commencé de parler de cette question avec l'École nationale supérieure d'architecture de Paris-Belleville et l'École nationale supérieure des arts décoratifs.

Nous poursuivons la réflexion sur la plateforme Phénix, dont nous avons parlé ce matin, et la faisabilité de la réutilisation des matériels scénographiques et des décors de spectacle. Le sujet concerne non seulement le Patrimoine, mais encore la DGCA pour les réseaux du spectacle vivant. Il concerne aussi le cinéma. Nous avons commencé ce travail



avec Sophie Delorme sur la partie audiovisuel et tournages. Nous poursuivrons sur l'écoresponsabilité des salles de cinéma, en lien avec le CNC.

En ce qui concerne l'édition, outre la diffusion dans les médiathèques, une réflexion est en cours au sein de la Direction du Patrimoine, la Direction du Livre et de la Lecture et la Direction de l'Architecture, avec la Cité de l'Architecture et du Patrimoine (CAPA), sur les piliers du développement durable dans les constructions et rénovations de bibliothèques. Une publication a été réalisée. Nous souhaitons poursuivre la réflexion avec ces structures pour une journée à la CAPA d'ici décembre 2017.

Concernant les chantiers interministériels, avec le Ministère des Sports, nous organiserons prochainement une table ronde sur les grands événements sportifs de plein air et les grands événements culturels de plein air pour un partage de bonnes pratiques écoresponsables, les sports étant moteurs.

Nous travaillerons avec le Ministère de l'Education sur l'éducation au développement durable. Le Ministère de la Culture a mis en œuvre divers programmes en matière d'éducation artistique et culturelle : « Collèges au cinéma », « Lycéens au cinéma », « Ecole et cinéma ». Nous souhaitons, avec l'Education nationale, voir comment travailler à l'éducation au développement durable. Nous devrions nouer des relations sur ce point avec l'association GoodPlanet qui ouvre sous peu le Domaine de Longchamps au Bois de Boulogne.

Sur le plan européen, la commissaire générale au développement durable nous a demandé de réfléchir à un groupe Culture de travail qui soit transversal aux 17 objectifs de développement durable. Nous travaillons sur ce sujet avec le service de la communication interne et Laurence Korérian sur les 17 objectifs Développement durable 2030.

Voici donc les lignes de force de notre programme. Nous travaillerons en lien avec vous et je sais que vous y êtes prêts et partants.

Il faut que vous utilisiez la Mission Développement durable comme un centre de ressources. Nous avons des réunions régulières avec le réseau des hauts fonctionnaires au développement durable, et avec le Ministère de l'Environnement. La Mission a aussi un rôle d'alerte, lorsque nous apprenons que des textes en préparation peuvent avoir une incidence sur vos programmes, notamment ce qui concerne l'architecture face aux changements climatiques. Elle agit aussi en matière d'expertise. Nous avons ainsi participé au rendu des groupes de travail que Didier Deschamps a mis en place de façon interne au Théâtre national de Chaillot. Nous sommes également concepteurs ou co-concepteurs avec vous de programmes, d'expositions, de conférences, de moments de réflexion et de partage.

N'hésitez donc pas à solliciter les services de la Mission Développement durable.

Je veux remercier tous ceux qui ont fait le succès de cette journée : Laurence Korérian, Marion Bougeard, Patricia Gigan, notre assistante Guislaine Paulmin, Olivier Ibañez pour les partenariats de bouche trouvés, Dominique Duché, Samir Mekari le régisseur de cette journée. Merci à eux.

*La journée se termine par la visite guidée de l'aquarium de l'Établissement public de la Porte Dorée sous la conduite de Dominique Duché, directeur de l'Aquarium tropical.*



