

Repenser l'ingénierie culturelle territoriale par les coopérations intersectorielles

*L'exemple de la stratégie « Culture, publics
et territoires » du Département de Seine-et-
Marne*

Raphaël Besson, mai 2026

Introduction

Depuis une vingtaine d'années, de nombreux Départements tentent d'articuler leurs politiques culturelles, avec les politiques départementales de solidarité, d'éducation, de jeunesse et/ou d'environnement. Certains Départements déploient des actions culturelles en direction des personnes destinataires des politiques de cohésion sociale (Descamps, 2013), et se structurent en conséquence en mobilisant des moyens dédiés : financements, gouvernance social/culture, conventions, formations, etc. (ANDASS, Culture et Départements, 2015).

Évoquons le projet *L'un est l'autre* porté par le Département de la Gironde, afin de soutenir le développement de projets innovants favorisant l'inclusion sociale, l'autonomie des personnes et le renforcement des liens intergénérationnels. Évoquons également la politique en faveur de l'interculturalité menée en Seine-Saint-Denis à l'occasion des Jeux de 2024, intégrant étroitement les dimensions culturelles, sportives et sociales. Ou le dispositif *RéFLEX Danse 29*, porté par le réseau CultureLab29 (Finistère), qui vise à renforcer la professionnalisation des acteurs de la danse en favorisant une approche intersectorielle. Les exemples de dispositifs ou de conventions cherchant à développer des politiques culturelles départementales transversales sont particulièrement nombreux¹.

Ces exemples font directement écho à la démarche engagée par la Direction des Affaires Culturelles du Département de la Seine-et-Marne, en concertation interne à la collectivité. Le Département souhaite élaborer une stratégie visant à repenser la politique culturelle départementale en transversalité avec les politiques sociales, éducatives, sportives et environnementales. Cette stratégie intitulée *Culture, publics et territoires* s'inscrit dans une démarche de territorialisation et de contractualisation engagée depuis 2015 par le Département avec les EPCI de la Seine-et-Marne².

Pour élaborer cette stratégie, le Département a fait appel au Laboratoire d'Usages Culture(s) Arts Société (LUCAS), afin d'initier une démarche de coproduction avec les agents de la collectivité et leurs partenaires. Le travail a été engagé de 2025 à 2026, à travers la réalisation

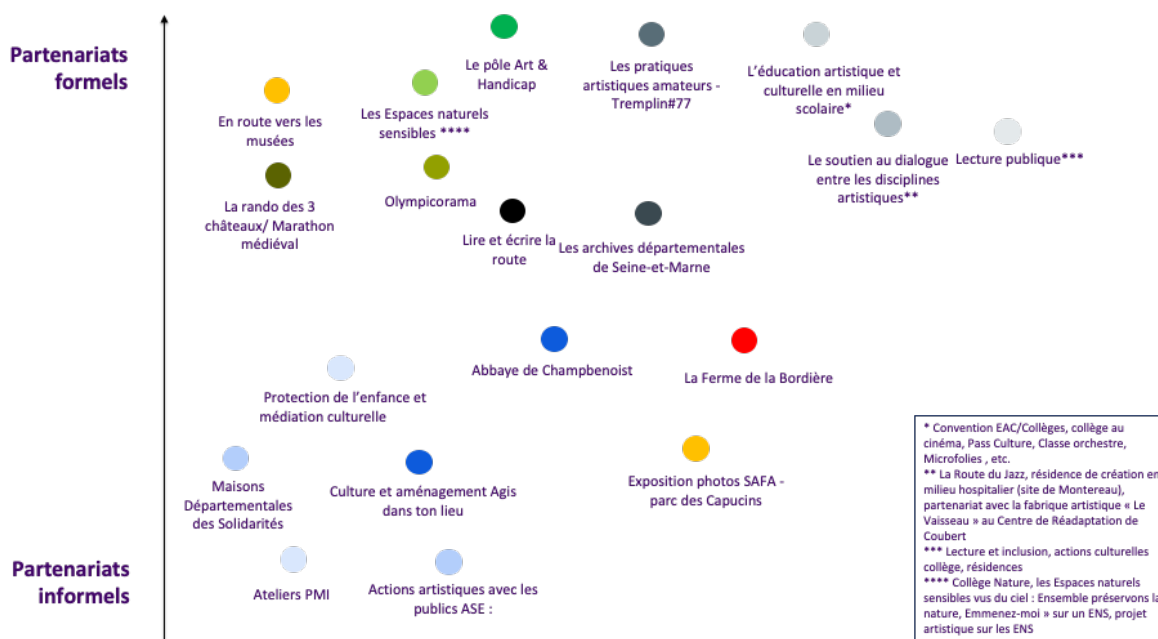
¹ On pourrait également évoquer les conférences culturelles-sociales du Département des Côtes d'Armor, le dispositif *Ensemble en Provence* du Département des Bouches du Rhône ou encore la démarche *Mix MECS*, portée par l'agence culturelle du département de la Gironde (IDDAC). *Mix MECS* déploie des actions culturelles et artistiques au service de la protection de l'enfance.

² Le département est composé de vingt-deux EPCI. Il comprend 1 390 121 habitants (INSEE, 2015) et de nombreux territoires ruraux : 74% des communes ont moins de 2 000 habitants, 80% du territoire concerne des espaces agricoles et boisés. Une bande de territoire jouxtant la petite couronne est cependant fortement urbanisée bénéficiant de grandes infrastructures routières, fluviales et ferroviaires.

d'enquêtes immersives³, la conduite d'entretiens semi-directifs⁴ et l'organisation de nombreux ateliers collaboratifs réunissant en moyenne une vingtaine d'acteurs par atelier : COPIL stratégique (septembre 2025), atelier « inter-directions » (octobre 2025), atelier d'évaluation collective (novembre 2025), atelier enjeux (janvier 2026), forum de co-conception (mars 2026), atelier « gouvernance et communication » (mars 2026). Ces ateliers ont permis de mobiliser environ 150 personnes, avec l'implication d'acteurs culturels, sociaux, éducatifs, sportifs, environnementaux, mais aussi d'usagers.

1. Une diversité de partenariats formels et informels

L'étude a permis d'identifier une grande diversité de partenariats entre les actions culturelles départementales et les autres politiques sectorielles, qu'elles soient sociales, éducatives ou environnementales. Ces partenariats peuvent être formalisés dans le cadre d'une politique publique obligatoire, d'une délibération ou d'une convention issue d'une Direction départementale. Mais ils peuvent être aussi informels et initiés dans le cadre de collaborations non structurées, de simples notes de cadrage ou d'expérimentations ponctuelles portées de manière individuelle ou collective.



³ Les enquêtes immersives se sont déployées auprès des Éducateurs de jeunes enfants (EJE), des centres de PMI (Protection Maternelle Et Infantile), des collèges et des ASE (Aide sociale à l'enfance).

⁴ Voir la liste des entretiens en annexe.

Les partenariats formels

Parmi les partenariats formels, évoquons ceux déployés dans le champ de l'éducation artistique et culturelle (EAC) en milieu scolaire. Dans ce cadre, le Département a développé des conventions *EAC/Collèges* et différents dispositifs : *Collège au cinéma*, *classe orchestre*, *En route vers les musée*).

Depuis 2018, le Département encourage la jeune création artistique amateur, très présente en Seine-et-Marne, à travers un dispositif de repérage et d'accompagnement professionnel *Tremplin#77*. Dans ce cadre, des partenariats sont développés avec les acteurs des musiques actuelles de la Seine-et-Marne et de l'Île-de-France (RIF), la SACEM, le Collectif Scènes 77⁵ et les collèges de Seine-et-Marne.

D'autres collaborations formelles concernent le pôle *Art & Handicap* porté par le Collectif Scènes 77, en partenariat avec les services Autonomie et Culture du Département. Le pôle a pour objet de « garantir aux personnes en situation de handicap un accès facilité à l'art et à la culture, à travers l'organisation d'événements ou le développement de partenariats avec les établissements médico-sociaux ou la médiathèque départementale de Seine-et-Marne ». Il a aussi pour mission d'encourager la création artistique des personnes en situation de handicap.

Citons également les partenariats sport / culture initiés dans le cadre de l'année Olympique 2024 et des Olympiades culturelles. Le Département de Seine-et-Marne et la DRAC Île-de-France ont organisé en 2024, une tournée du spectacle *Olympicorama* de la compagnie Vertical Détour. Selon Frédérique Ferrer, metteur en scène et directeur de la compagnie Vertical Détour, *Olympicorama* est « une entreprise artistique rigoureuse, appliquée et minutieuse d'analyse et de réflexions sur les différentes disciplines et épreuves des jeux olympiques, des origines à nos jours, dans leurs dimensions sportives bien sûr, mais aussi techniques, politiques, philosophiques, éthiques, culturelles, sociologiques, géographiques, économiques et anthropologiques ». D'autres partenariats sport/culture comme la *Rando des 3 châteaux*⁶ ou le *Marathon Médiéval* proposent des randonnées combinant parcours pédestres, visites patrimoniales et culturelles. Des événements qui cherchent à « articuler le patrimoine, la culture, le sport, mais aussi l'environnement et les enjeux d'éducation ».

⁵ Réseau de 25 salles seine-et-marnaises.

⁶ La *Rando des 3 châteaux* est organisée par le Département de Seine-et-Marne et le Codérando 77 (FFRandonnée), en partenariat avec Seine-et-Marne attractivité (SMA).

Les partenariats informels

Les partenariats informels vont davantage concerner les secteurs du social⁷, comme celui de la protection de l'enfance. Les actions de médiation culturelle au sein de la Direction enfance et famille, sont souvent déployées en toute autonomie par des travailleurs sociaux et des animateurs spécialisés, particulièrement sensibles aux arts et à la culture. Ces travailleurs sociaux mettent par exemple en place des ateliers pour essayer de rétablir la communication au sein des familles. La culture est ici pensée comme un outil au service des questions de petite enfance et de parentalité.

Dans le champ de la protection maternelle et enfance, les agents de terrain, développent de nombreuses initiatives culturelles informelles : sorties organisées avec les familles, liens avec médiathèques locales, mobilisation du réseau associatif, etc.

Les professionnels du social déploient régulièrement des activités culturelles en dehors d'un cadre institutionnalisé : ateliers organisés par les équipes PMI (éveil à la lecture, musique...), expositions citoyennes (mosaïques réalisées par des enfants et exposées à l'ancienne MDS), atelier de *Petits créateurs*, actions artistiques et séances de créativité à domicile conduites avec les publics ASE (bouteilles sensorielles, pâte à modeler maison, recettes partagées par SMS aux assistantes maternelles).

Localement on monte des partenariats avec des médiathèques, des ludothèques ou des associations locales. Par exemple en MDS, les agents peuvent orienter les familles vers des dispositifs associatifs permettant des sorties adaptées (Croix-Rouge, centres sociaux).

D'autres actions culturelles de « transmission mémorielle » se déroulent « en dehors des structures formalisées, avec l'organisation de témoignages individuels dans les collèges et les EHPAD. Ces actions, par nature informelles mais porteuses de sens, échappent au radar institutionnel ». Des partenariats informels sont également déployés sur le site de l'ancienne chocolaterie Menier⁸, autour d'une réflexion actuelle sur l'urbanisme culturel, ou dans le cadre de la « valorisation du site archéologique de l'ancienne abbaye de Champbenoist. Cette mise en valeur s'effectue à travers un projet d'éducation scientifique et culturelle auprès du collège, des écoles et de la Maison de quartier, et auprès des habitants du quartier de Champbenoist (archives, éducation, lecture publique) ».

⁷ A l'exception des conventions de partenariat passées entre la Maison Départementale de Solidarité (MDS) et les médiathèques communales, avec une coordination assurée par l'éducateur de jeunes enfants (prêts d'ouvrages, rotation/renouvellement des livres pour les PMI), l'élaboration de partenariats formels est assez rare dans le champ des politiques sociales.

⁸ Anciennement propriété de Nestlé, ce site patrimonial exceptionnel à cheval sur Noisiel et Torcy, a été confié en 2020 à l'aménageur Linkcity pour « imaginer un futur crédible tout en préservant le patrimoine historique et naturel existant ».

1.2 Une dynamique collaborative marquée par une pluralité d'objectifs

Différents facteurs incitent les agents du Département à s'engager dans ces démarches collaboratives. Ces facteurs sont autant liés à des raisons pragmatiques (évolution des politiques territoriales, mutualisations, rationalisation/optimisation des financements publics, élargissement des publics des lieux culturels), qu'à des raisons plus idéelles (objectifs de démocratisation culturelle, droits culturels, lien social, etc.).

Les acteurs coopèrent par nécessité, choix, solidarité, pragmatisme, idéalisme, esprit de responsabilité, souci d'efficacité, et pour des raisons éthiques autant que pratiques (Besson, 2021).

Ces collaborations peuvent répondre à un ensemble d'objectifs culturels liés à des enjeux internes aux politiques culturelles (« favoriser l'interdisciplinarité », « diversifier les publics », « ouvrir et rendre plus attractif les équipements culturels »). Mais ils peuvent également concerner des actions visant un ensemble d'objectifs autres que culturels : « favoriser la rencontre avec les personnes afin d'éviter les phénomènes d'isolement et de retisser du lien social », « permettre une meilleure inclusion et expression des individus », « faire évoluer la médiation sociale à travers des actions culturelles ». La culture est ici pensée « comme un moyen » pour répondre à des objectifs sociaux, éducatifs, environnementaux ou encore sportifs.

Parmi les **partenariats identifiés dont les objectifs sont d'abord culturels**, évoquons l'accord-cadre signé entre la DRAC Ile-de-France et le département de Seine-et-Marne, qui tente de favoriser le dialogue entre les disciplines artistiques. Dans ce cadre, le Département a initié de nombreux projets comme *La Route du Jazz* ou le déploiement de résidences de création en milieu hospitalier. Un partenariat pluriannuel a également été engagé avec la fabrique artistique *Le Vaisseau* au sein du Centre de Réadaptation de Coubert. *Le Vaisseau* est ouvert aux artistes, patients, professionnels de santé et habitants du territoire, « afin de créer un espace de travail et d'échanges autour de la pratique artistique ».

Évoquons également la feuille de route des Archives départementales qui, dès 2018, a cherché à « ouvrir les archives à la société seine-et-marnaise. Avec l'objectif d'en faire un lieu où l'on conserve la mémoire, mais aussi un pôle culturel articulé aux autres politiques culturelles de la DAC ». Depuis, de nombreux événements favorisant les partenariats ont été organisés par les Archives à travers l'organisation de cycles de conférences, d'ateliers ouverts au public et aux scolaires, de soirées spéciales, de concerts (Orchestre d'Harmonie Nouvel Air), et de collaborations avec les associations, la MDPH, la Direction du sport⁹, etc.

⁹ Dans la lignée des Jeux de Paris 2024, les Archives départementales de Seine-et-Marne et le service des sports de Dammarie-lès-Lys ont organisé la 2e édition des Olympiades interscolaires, en partenariat avec l'association

Concernant **les démarches partenariales visant un ensemble d'objectifs autres que culturels**, évoquons les collaborations déployées sur les espaces naturels sensibles du département. La Seine-et-Marne comprend une centaine d'espaces naturels sensibles (ENS). 62 ENS sont départementaux et 29 sont ouverts au public et en accès libre. Le Schéma Départemental des Espaces Naturels Sensibles (SDENS) 2025-2037 se structure autour de deux grandes orientations : « garantir un accès à la nature à tous les Seine-et-Marnais et assurer la conservation de la biodiversité remarquable et menacée du territoire ». Dans ce cadre, la Direction de l'eau, de l'environnement et de l'agriculture, la Direction de l'éducation du Département et la DAC se sont accordées sur une vision commune visant à « préserver le patrimoine naturel, en assurant une activité de médiation culturelle sur la nature auprès du grand public ». De nombreux partenariats ont ainsi été organisés à travers la campagne *Les Espaces naturels sensibles vus du ciel : Ensemble préservons la nature*¹⁰ ou le dispositif *Collège Nature*, qui favorise la découverte des ENS départementaux par les collégiens. D'autres collaborations ont donné lieu à la création de projets artistiques et culturels sur les ENS (gravures sur pierre, sculptures d'argile, ateliers d'écriture d'haïku, etc.) ou à l'accueil du festival *Emmenez-moi*, qui valorise « les démarches alliant nature, culture et ouverture au public ».

Dans le champ de la lecture publique, de nombreux partenariats ont été initiés pour répondre à des objectifs d'inclusion. Des partenariats ont été engagés avec les centres pénitentiaires, avec le pôle *Art et Handicap* 77 ou avec les structures médico-sociales de Seine-et-Marne, afin d'organiser des ateliers d'écriture, des lectures musicales de textes écrits, ou de sensibiliser les bibliothécaires à l'accueil des publics en situation de handicap. D'autres partenariats locaux ont été érigés entre les collèges et les bibliothèques de proximité, dans le cadre des dispositifs *Actions culturelles collège* ou de résidences de création. La Médiathèque départementale a développé des collaborations auprès des structures accueillant de jeunes enfants afin de soutenir la parentalité et encourager les échanges interculturels en prenant en compte la diversité linguistique et culturelle des familles (crèches, relais d'assistantes maternelles, services hospitaliers, espaces jeunesse des médiathèques, etc.).

Un dernier exemple de collaboration initiée dans le champ de la lecture publique s'est effectué autour de l'enjeu de valorisation des allées d'arbres de Seine-et-Marne. Depuis plusieurs années, le Département est engagé dans la préservation et la mise en valeur des alignements d'arbres sur les bords de routes départementales. « L'une des allées les plus emblématiques du

sportive de Dammarie-lès-Lys et La Rochette, l'Éducation nationale ainsi que le conseil municipal des jeunes. Au total, 300 élèves de primaire ont découvert en 2025 le monde des archives en participant à des épreuves alliant sport, culture et handicap.

¹⁰ La campagne a été déclinée en une vidéo et une exposition itinérante de « 20 photographies aériennes, capturant la beauté des sites au fil des saisons ».

territoire est sans doute la majestueuse allée des 256 platanes âgés d'environ 100 ans, classée aux monuments historiques, et conduisant le long de la route départementale RD 636 au château de Vaux-le-Vicomte ». Dans ce contexte, le Département a initié un projet intitulé *Lire et écrire la route*, à la croisée artistique et de l'aménagement du territoire, en favorisant des partenariats inédits entre la Direction des routes, la DAC, la Médiathèque départementale et les Archives. Ce projet a permis d'organiser des expositions, des soirées littéraires et de participer à la publication d'un ouvrage intitulé *Les allées d'arbres, pensées itinérantes*.

1.3 Les coopérations culturelles : freins et opportunités

Les coopérations, qu'elles soient formelles/informelles, descendantes/ascendantes ou portées par des objectifs culturels ou non culturels, induisent un certain nombre d'opportunités, mais aussi de questionnements. **De nombreuses limites, freins et points de vigilance ont été identifiés par les agents du département.**

Le cloisonnement des politiques publiques est unanimement reconnu comme le premier frein. Chaque direction fonctionne en silo, avec des missions déjà conséquentes, ce qui rend difficile « l'ajout d'une couche de transversalité sans finalité claire et sans moyens dédiés ». Par ailleurs, certaines perceptions stéréotypées maintiennent les cloisonnements. Chez certains agents, les enjeux culturels apparaissent comme éloignés des préoccupations du secteur social et de leurs publics.

Le non-portage politique est identifié comme un frein tout aussi important. « Souvent les dynamiques de coopération sont considérées comme superflues. Or, il est essentiel que les élus soient convaincus et portent politiquement les projets transversaux ». L'absence de formation et de parcours d'intégration permettant de comprendre le fonctionnement global du Département est considéré comme un autre obstacle aux collaborations. La coopération induit également des coûts en termes de temps, de moyens et de budget. Or, les contraintes budgétaires actuelles risquent « d'inciter les agents à se recentrer sur leur cœur d'activité et leurs missions prioritaires ». Enfin, de nombreux agents soulignent le fait que les partenariats mis en œuvre ne correspondent pas toujours à de vraies dynamiques coopérations.

Une coopération implique un projet co-construit dès l'origine, appartenant à tous, sans pilote unique. Or, dans la majorité des partenariats culturels identifiés, on a un initiateur/pilote qui associe d'autres directions sans véritable co-construction initiale.

Les enquêtés et les participants aux ateliers ont aussi identifié de nombreuses **opportunités et leviers pour développer les coopérations culturelles intersectorielles**. Quatre grands leviers ont été identifiés :

- **Valoriser et accompagner des actions culturelles et des partenariats qui échappent au radar des politiques culturelles départementales.** Il s'agit de reconnaître et de valoriser, y compris institutionnellement, le rôle et les initiatives que les professionnels du social et de l'éducation portent déjà au quotidien en matière de développement et de médiation des pratiques culturelles, sportives et environnementales. Un autre enjeu est d'inscrire durablement la transversalité dans les feuilles de route des directions, afin que la transversalité devienne une pratique ordinaire, tout en donnant aux élus les arguments et les preuves nécessaires pour la porter politiquement.

- **Renforcer l'accès à la culture des personnes les plus éloignées pour une cohésion sociale renforcée** (décloisonnement des publics, investissement dans les lieux du social et de l'éducation). L'objectif est aussi de faire connaître aux professionnels du social les dispositifs départementaux existants en matière de culture, de sport et d'environnement.

- **Déployer une collaboration institutionnelle et stratégique renforcée entre toutes les directions** (entre les directions culture et solidarité, les directions culture et éducation, les directions culture et environnement). Le défi consiste ici à structurer les partenariats intersectoriels pour créer le cadre et les conditions pour que les agents de différentes directions puissent se rencontrer et travailler ensemble sur des projets communs. Il s'agit aussi de former et de sensibiliser les agents des autres directions aux enjeux, à l'action et à la médiation propres aux champs de la culture, du sport et de l'environnement. Tout en répondant aux défis suivants :

Aménager les lieux du social (MDS, PMI) en espaces où la culture a naturellement sa place.

Créer des partenariats avec la petite enfance pour renforcer et systématiser les liens entre les services départementaux de la culture, du sport et de l'environnement et les services de PMI sur l'ensemble du territoire.

Proposer des actions culturelles, sportives et liées à l'environnement ouvertes à tous, capables de toucher les publics fragiles sans les stigmatiser, notamment en investissant des lieux neutres et universels favorisant la mixité des publics.

Favoriser l'accès et rapprocher les propositions culturelles, sportives et de sensibilisation à l'environnement des habitants des zones rurales et périurbaines, indépendamment de leur situation de mobilité, afin de garantir un accès équitable à ces offres.

- **Rationaliser les financements et identifier de nouvelles opportunités de financement pour soutenir les projets transversaux culture-sport-environnement-social-éducation.** Un enjeu économique qui induit aussi la nécessité de

mesurer et de rendre visibles les effets des partenariats culture-sport-environnement-social-éducation, auprès des élus, des agents, des partenaires et des publics.

Face à ces défis, les participants ont identifié de nombreuses solutions et pistes d'actions. Sans être exhaustif, évoquons notamment les actions suivantes qui ont été particulièrement discutées lors des ateliers :

L'organisation de journées d'immersion inter-directions pour développer la connaissance mutuelle des métiers et des cultures professionnelles.

La création au niveau des DGA, d'une instance de co-construction de politique publique.

La création de deux postes de coordinateurs de transversalité (culture-solidarités / culture-sport-environnement) co-rattachés aux directions concernées pour garantir leur légitimité.

L'organisation d'un séminaire inter-directions pour partager une culture commune et créer du sens collectif.

La formalisation du portage politique par une délibération-cadre « Culture, publics et territoires », votée par l'assemblée départementale, affirmant l'engagement du Département dans une démarche de transversalité culture-solidarités-éducation-environnement.

1.4 Transformer l'ingénierie culturelle territoriale pour accompagner les coopérations culturelles

L'élaboration de la stratégie *Culture, publics et territoires* révèle de nombreuses opportunités et pistes d'actions possibles pour le développement des coopérations culturelles intersectorielles. Cependant, ce positionnement de la culture comme un axe transversal de l'action publique départementale, ne saurait pleinement s'exprimer sans une transformation de l'ingénierie culturelle territoriale. Un travail de refonte qui pourrait s'effectuer autour des cinq axes suivants.

a. Adopter une conception élargie de la notion de culture

La stratégie départementale doit adopter une définition de la culture « élargie aux pratiques d'éveil, de créativité et de lien social déjà portées par les agents du social ». Selon les agents, la stratégie doit « considérer les cultures au pluriel », en s'intéressant aux équipements culturels et aux disciplines artistiques, mais aussi aux traditions, aux modes de vie, aux usages et aux lieux sociaux ordinaires du Département.

Il faut mettre un s à « Cultures, publics et territoires ».

La stratégie doit permettre de rendre culturels certains sujets qui ne le sont pas a priori. Le sport, l'environnement, la nature, le social.

La stratégie doit permettre de dépasser les actions sectorielles et de décloisonner les politiques culturelles. Elle doit être ressentie non pas comme un truc qui limite, mais un truc qui ouvre.

A cet égard, la stratégie départementale pourrait s'inspirer de la définition de l'UNESCO qui envisage la culture comme un « ensemble des traits distinctifs, spirituels et matériels, intellectuels et affectifs, qui caractérisent une société ou un groupe social. Elle englobe, outre les arts et les lettres, les modes de vie, les droits fondamentaux de l'être humain, les systèmes de valeurs, les traditions et les croyances » (Déclaration de Mexico, 1982).

b. Placer la culture au cœur des coopérations intersectorielles

La culture doit être pensée comme un outil privilégié pour développer les coopérations intersectorielles et un levier au service de l'inclusion des personnes, du lien social, de l'environnement, de l'éducation, de la petite enfance et du bien-être en général. Selon certains participants, « la stratégie doit donc se limiter aux coopérations qui intègrent une dimension culturelle et exclure celles où la dimension culturelle est absente. Au risque de frustrer certains élus ou techniciens ».

c. S'inscrire dans la lignée des droits culturels

La Stratégie *Culture, publics et territoires* doit non seulement chercher à renforcer l'accès de tous à l'art et à la culture (démocratisation culturelle), mais elle doit aussi promouvoir une démarche moins descendante et plus respectueuse de la diversité des pratiques culturelles des personnes (droits culturels).

L'objectif de la stratégie, c'est aussi de faire bouger les lignes entre une culture légitime et institutionnelle d'un côté et une culture populaire de l'autre. La stratégie doit mettre en œuvre et reconnaître les identités culturelles et les expressions des personnes qui vivent dans les territoires et quartiers de la Seine-et-Marne.

Il faut partir des publics et de leurs réalités, en co-construisant les projets plutôt qu'en proposant une offre descendante.

La stratégie doit investir les actions culturelles construites en dehors des canaux habituels et des institutions culturelles. Elle doit s'emparer du quotidien, de la vie sociale des quartiers et de la culture des individus. Elle doit favoriser leur créativité, leur autonomie et leurs « capacités » (Sen, 2000).

Aux lieux de la culture légitimée, la stratégie départementale doit s'intéresser à d'autres espaces potentiels de création et de diffusion : les PMI, les MDS, les centres sociaux, les hôpitaux, les

EHPAD, les associations, les écoles, les marchés, etc. Cela doit permettre « d’agir au plus près des besoins des territoires et de leurs habitants ».

d. Institutionnaliser sans normaliser

La stratégie *Culture, publics et territoires* doit être l’occasion pour le département d’apprendre à institutionnaliser sans normaliser, relier sans uniformiser, faire confiance sans sous-traiter, échouer sans renoncer, et accompagner des actions expérimentales sans nécessairement les dénaturer (Besson, 2021).

La stratégie doit éviter l’écueil d’une formalisation trop rigide des coopérations à travers l’élaboration de contrats, de conventions ou de dispositifs organisationnels, techniques et financiers. Elle doit moins chercher à imposer une stratégie culturelle décidée depuis le haut qu’à co-construire une offre culturelle avec les territoires et les services, selon une logique institutionnelle multi-acteurs et multi-niveaux. Les enquêtés insistent en effet sur la nécessité de reconnaître et de valoriser les coopérations informelles, plus souples et réactives. Ces pratiques, souvent développées par les agents de terrain, ne doivent pas être « écrasées par un cadre trop rigide ». Au contraire, elles représentent un vivier d’expérimentations et d’innovations qu’il faut apprendre à légitimer et accompagner institutionnellement.

La stratégie départementale *Culture, publics et territoires* doit être vivante et pouvoir se réinventer en permanence.

La stratégie départementale *Culture, publics et territoires* ne doit pas être ressentie comme un truc en plus, une usine à gaz, mais un truc qui libère et qui propose une autre manière d’agir et de penser.

La stratégie doit créer un cadre de gouvernance davantage horizontal, articulant les niveaux *top down* et *bottom up* de l’action publique. Une occasion pour le département de la Seine-et-Marne de se placer en facilitateur, et de donner les moyens aux agents de développer des projets culturels expérimentaux et coopératifs. Des projets moins justifiés par leur qualité artistique que par ce qu’ils permettent de faire pour l’inclusion, le social ou l’environnement.

On a besoin de sentir que le département est avec nous et nous dit, vous avez le droit d’expérimenter, mais aussi d’échouer.

Les chargés de mission du département doivent se sentir légitimés et valorisés dans la mise en œuvre et le déploiement d’actions coopératives et transversales. Leur évaluation annuelle doit aussi valoriser leur engagement dans ce type d’actions.

Les formes et les projets culturels expérimentaux et coopératifs doivent être inscrits dans les tâches et les fiches de poste des agents. Ils doivent bénéficier d’une reconnaissance politique et institutionnelle explicite, avec un portage DGS/DGA.

Enfin, les participants insistent sur la nécessité d'un portage politique plus fort des projets culturels coopératifs.

Il est essentiel de donner un sens politique clair à ces coopérations. Pourquoi collaborer ? Pour quels bénéfices pour les publics et pour les agents ? Sans cette clarification sur les finalités, la transversalité risque d'être perçue comme une charge supplémentaire plutôt que comme une opportunité.

e. Inscrire la stratégie départementale dans la durée

Les processus de coopération sont complexes. Ils font intervenir une diversité de situations, de dispositifs et d'acteurs. Ils questionnent les identités professionnelles, les métiers et les compétences des agents des collectivités. Les processus de coopération doivent donc s'inscrire dans la durée et se développer progressivement. Quatre grandes étapes ont été définies dans l'élaboration de la stratégie *Culture, publics, territoires*.

Étape 1 (S2 2026) — Valoriser et sécuriser, afin de rendre visible ce qui existe, outiller les agents, voter une délibération-cadre qui formalise l'engagement du Département.

Étape 2 (S2 2026 – S2 2027) — Prototyper pour expérimenter sur 2 à 3 territoires pilotes, en associant une MDS et un collègue sur un même bassin.

Étape 3 (2027-2028) — Structurer en créant les conditions organisationnelles durables : postes, instances, indicateurs.

Étape 4 (à partir de 2028) — Déployer en généralisant ce qui a fonctionné et en abandonnant ce qui n'a pas fait ses preuves. Le prototypage ne s'arrête pas : la démarche reste apprenante et adaptable.

Conclusion

La stratégie départementale *Culture, publics et territoires* s'inscrit dans un mouvement global de territorialisation de l'action publique, marqué par une localisation accrue et une plus grande transversalité dans la prise en charge des problèmes publics (Douillet *et al.*, 2015). Appréhendée comme un nouveau paradigme de l'action publique visant plus de proximité et d'adaptabilité aux situations locales (Dupuis, 2015), il est attendu que la territorialisation vienne atténuer la logique sectorielle qui structure habituellement l'action publique (Pasquier, 2025).

Dans ce processus de territorialisation et de conception d'une politique publique plus transversale, les Départements apparaissent comme des institutions particulièrement pertinentes. Les raisons sont multiples : l'ancrage, la proximité et l'ouverture au territoire des Départements, leur capacité à créer de l'inter-territorialité et de l'interface entre les différents niveaux de collectivités et de politiques publiques (politiques sociales, culturelles, éducatives, environnementales, politiques de solidarité ou d'aménagement du territoire).

L'importance des départements dans l'animation de la coopération territoriale et culturelle a été récemment soulignée par Culture.co dans le cadre de sa contribution au *Livre blanc de la décentralisation culturelle* (Observatoire des politiques culturelles, 2026).

Le département occupe une position unique dans [le] paysage institutionnel. Échelon intermédiaire entre la commune et la région, il dispose d'une connaissance fine des réalités territoriales et d'une capacité d'animation à l'échelle pertinente. Son rôle de coordonnateur de l'aménagement culturel ne se limite pas à la distribution de subventions : il s'agit d'animer des réseaux professionnels, de faciliter les coopérations entre acteurs, de mettre en dialogue des mondes qui ne se rencontrent pas spontanément. Cette fonction d'animation et d'ingénierie, qui mobilise des moyens humains pérennes, doit être réaffirmée comme compétence à part entière.

Face aux contraintes budgétaires, face aux replis identitaires, face aux défis des transitions, face à la fragilisation des politiques culturelles et de solidarité, face au risque de re-cloisonnement de l'action publique et d'exacerbation des clivages entre territoires urbains, périurbains et ruraux, il semble plus que jamais nécessaire de réaffirmer le rôle des départements en tant qu'institutions du décroisonnement, de la proximité et de la construction d'une culture transversale au service d'un projet démocratique.

Bibliographie

ANDASS, Culture et Départements, 2015, *Une culture solidaire, des solidarités culturelles. Favoriser l'autonomie, entreprendre autrement, développer durable.*

Auclair, E. 2006, « Comment les arts et la culture peuvent-ils participer à la lutte contre les phénomènes de ségrégation dans les quartiers en crise ? », *Hérodote*, no 122(3), 212-220.

Besson, R., 2021, « Bâtir une culture de la coopération », *NECTART*, 12(1), 92-101.
<https://doi.org/10.3917/nect.012.0092>.

Bibliothèque départementale 77, 2024, *Bilan développement culturel.*

Descamps L. 2013, *Étude express Culture et actions sociales départementales*, Culture et Départements.

Collectif scènes 77, 2024, *Bilan Pôle art & handicap.*

Département de Seine-et-Marne, 2025, *Appel à candidature Résidence Mission autour de la Petite enfance Médiation Petite enfance en territoire rural.*

Département de Seine-et-Marne, *Schéma départemental de développement de la lecture publique 2020-2025. Des médiathèques innovantes, inclusives et accessibles, à proximité de chaque Seine-et-Marnais.*

Département de Seine-et-Marne, *Schéma Départemental des Espaces Naturels Sensibles (SDENS) 2025-2037.*

Département de Seine-et-Marne, *Accord-cadre Culture 2025-2026-2027-2028.*

Département de Seine-et-Marne, 2022, *Convention 2022-2025 pour le développement en Seine-et-Marne de l'éducation artistique et culturelle entre le département et l'État.*

Douillet, A.-C., Faure, A., Negrier, E., 2015, « Trois regards sur les politiques publiques vues du local », dans Boussaguet, L., Jacquot, S., Ravinet, P. (dir.), *Une French touch dans l'analyse des politiques publiques ?*, Paris, Presses de Sciences Po, p. 319-348.

Dupuis, J., 2015, « Une approche de la gouvernance et de la régulation territoriales et interterritoriales des politiques et projets communautaires à travers l'analyse comparée des contrats de territoire dans deux communautés urbaines », *Gestion et Management Public*, 4(1), p. 5-28.

Département de Seine-et-Marne, 2024, *Tournée « Olympicorama » en Seine-et-Marne.*

Observatoire des politiques culturelles, 2026, *Vers un Livre blanc de la décentralisation culturelle.*

Pasquier, R., 2025, « Quand les tiers-lieux deviennent une politique publique – Retour sur une passion française », *Cahiers de Recherche #1 de l'observatoire de France Tiers-Lieux : Panorama de la recherche sur les tiers-lieux en France*, Bordeaux, Éditions Le Bord de l'eau.

Entretiens Département de Seine-et-Marne

- Hervé Biseuil, Directeur des affaires culturelles.
- Marc Boriosi, Directeur général adjoint Environnement, déplacements et aménagement du territoire.
- Denis Brisson, Directeur des sports.
- Jean-Yves Coudray, Directeur Autonomie.
- Bernard Cozic, VP Solidarités.
- Cathy Denimal, Directrice de l'Eau et de l'Environnement.
- Agnès Durand, responsable Espaces naturels sensibles.
- Bouchra Fenzar Rizki, VP Sports.
- Anne Gbiorczyk, VP Enfance, famille et présence médicale.
- Sarah Lacroix, VP Jeunesse.
- Béatrice Rucheton, VP Environnement.
- Joseph Schmauch, Directeur des Archives départementales.
- Xavier Vanderbise, VP collègues.
- Véronique Veau, VP Culture.
- Carole Vitali, Directrice Protection de l'enfance et des familles.