Crise et patrimoine monumental : l'exemple de Grand Patrimoine de Loire-Atlantique

Laure Barthet

▶ **To cite this version:**

Laure Barthet. Crise et patrimoine monumental : l'exemple de Grand Patrimoine de Loire-Atlantique. Mylène Le Roux. Crise et patrimoine monumental, L'Harmattan, pp.167-180, 2015, Droit du patrimoine culturel et naturel, 9782343070162. ⟨hal-04984320⟩

HAL Id: hal-04984320

https://hal.science/hal-04984320v1

Submitted on 10 Mar 2025

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

Distributed under a Creative Commons CC BY-NC-ND 4.0 - Attribution - Non-commercial use - No Derivative Works - International License

Article publié dans M. Le Roux (dir.), « Crise et patrimoine monumental : l'exemple de Grand Patrimoine de Loire-Atlantique », *Crise et patrimoine monumental*, l'Harmattan, coll. Droit du patrimoine culturel et naturel, 2015, pp. 127-140.

Crise et patrimoine monumental

Colloque organisé les 5 et 6 février 2015

à la Faculté de droit et des sciences politiques de Nantes

Sous la direction de Mylène Le Roux

Crise et patrimoine monumental : l'exemple de Grand Patrimoine de Loire-Atlantique

LAURE BARTHET
Conservateur du patrimoine,
Directrice de Grand Patrimoine de Loire-Atlantique.

Le département de Loire-Atlantique assure depuis le milieu du XIX^e^ siècle la conservation d'un patrimoine historique et archéologique remarquable : achat du château de Châteaubriant en 1853, musée départemental d'archéologie créé en 1860, musée Dobrée constitué par le legs de Thomas Dobrée en 1895, château de Clisson et domaine de la Garenne Lemot acquis entre 1962 et 1968, transfert de propriété de la chapelle de Saint-Sulpice des Landes réalisé en 1979… En parallèle, la collectivité est devenue le principal soutien financier du laboratoire nantais de conservation-restauration Arc'Antique, association née d'une initiative du musée Dobrée en 1989, puis transformée en établissement public de coopération culturelle en 2007.

À l'instar des difficultés ressenties par bien d'autres collectivités en France, les moyens d'action et d'investissement se sont progressivement réduits, fragilisant le devenir de cet héritage. Face à la crise, la question du sens, du « pourquoi » s'est faite plus pressante, jusqu'à interroger l'intérêt même, pour une collectivité confrontée à bien d'autres enjeux – notamment de solidarité –, d'entretenir un tel patrimoine, qui pouvait dès lors apparaître comme une coquetterie qu'il n'était plus permis de cultiver.

Dans les premiers temps, la solution fut évidemment de déclarer que ce patrimoine devait être plus « rentable », et qu'il restait en dernier recours la

possibilité de le céder. Mais pour dégager plus de recettes, ne fallait-il pas développer et donc, investir ? Le céder, n'était-ce pas le condamner à une lente agonie, dans la mesure où les difficultés financières impactent durement les territoires ? Comment, en somme, pour le conserver, faire « mieux », avec « moins » ? C'est pour répondre à cet enjeu qu'est née l'idée du projet *Grand Patrimoine de Loire-Atlantique*.

1. Les objectifs de Grand Patrimoine de Loire-Atlantique

Dans le cadre de son projet stratégique et en réponse au défi budgétaire global, le département de Loire-Atlantique a engagé la rationalisation de ses moyens d'action. Des services ont été regroupés et coordonnés pour constituer des délégations déconcentrées sur l'ensemble du territoire. Lancé en 2013, le projet *Grand Patrimoine de Loire-Atlantique* est une réponse de la collectivité face à la crise dans le domaine patrimonial et culturel. Ses objectifs se déclinent en trois grands volets :

— regrouper et mutualiser les compétences, les actions et les moyens existants en matière de gestion du patrimoine propriété du département de Loire-Atlantique, afin d'optimiser la conservation et la valorisation de l'ensemble de ce patrimoine ;

— rendre plus lisible l'action du département en matière de protection et de valorisation du patrimoine ;

— développer la programmation culturelle et favoriser l'émergence d'une stratégie globale d'offre de tourisme culturel sous l'appellation commune « Grand Patrimoine de Loire-Atlantique ».

Reposant sur la complémentarité entre le musée Dobrée et les sites patrimoniaux départementaux (châteaux de Clisson, de Châteaubriant, domaine de la Garenne Lemot, église de Saint-Sulpice-des-Landes), ainsi que sur la valorisation d'une « filière » archéologique, intégrant le laboratoire Arc'Antique et un pôle d'archéologie préventive et programmée, la particularité de *Grand Patrimoine de Loire-Atlantique* est de regrouper, au sein d'un unique organigramme, l'ensemble des équipes intervenant dans la gestion et la valorisation du patrimoine propriété du département. Cette organisation se distingue donc des conservations départementales traditionnelles, qui regroupent au sein d'une direction de la culture plusieurs entités conservant chacune leur organisation et leur responsable autonome ; ainsi que d'autres organisations, plus importantes, de type sociétés publiques locales comme *Le Voyage à Nantes*, qui fédèrent diverses entités qui ont également maintenu leurs organigrammes propres.

Le principe proposé par *Grand Patrimoine de Loire-Atlantique* est donc simple : en regroupant au sein d'une seule et même organisation des équipes auparavant dispersées, il devient possible de favoriser les synergies, la transversalité et la mise en commun des compétences, au service d'un projet de valorisation partagé et piloté de manière centralisée. Ainsi, le musée Dobrée disposait de compétences (administration, cadres scientifiques et techniques, communication, développement numérique…) que les sites patrimoniaux requéraient pour assurer leur développement, et les sites patrimoniaux offraient en retour un cadre privilégié pour les actions « hors les murs » du musée fermé pour rénovation, et la mise en œuvre d'une programmation culturelle globale à l'échelle du territoire, en cohérence avec les missions organiques du département. De plus, en intégrant un laboratoire de conservation-restauration financé par le département mais jusque-là indépendant, et un service archéologique, il devenait possible de fédérer tous les métiers de l'archéologie au sein d'une même structure, et donc de créer un environnement professionnel propice à l'innovation et à l'économie d'échelle. Sans augmenter la masse salariale, mais en misant sur une stratégie de mutualisation, de redéploiement et d'élargissement des missions des agents, les moyens humains ont ainsi été considérablement renforcés là où le petit gabarit des équipes ne permettait pas auparavant d'envisager une véritable politique de développement.

2. La mise en œuvre du projet Grand Patrimoine de Loire-Atlantique

Afin d'associer et d'impliquer l'ensemble des agents concernés par l'élaboration de *Grand Patrimoine de Loire-Atlantique*, une démarche participative en mode projet a été lancée en décembre 2012 et fut conduite en trois phases :

- janvier – juin 2013 : création du service « Musée Dobrée et sites patrimoniaux », menant au regroupement, en un service unique, du musée Dobrée et des sites culturels départementaux que sont le château de Châteaubriant, le domaine de la Garenne Lemot et le château de Clisson.

Douze groupes de travail ont été mis en place sur des thématiques transversales : accueil-boutique, régie des collections et des expositions, affaires générales, entretien-sécurité-moyens généraux, programmation des expositions et des actions culturelles, recherche et conservation, médiation et parcours d'interprétation, partenariats scientifiques et culturels,

informatique métiers, documentation et bibliothèque, communication et tourisme, éditions.

Les cinquante-deux agents du musée et des sites patrimoniaux ont participé à ces différents groupes de travail réunis dix-neuf fois (réunions de 3 h) entre le 8 janvier et le 7 février 2013.

Chaque groupe de travail était piloté par un cadre référent et avait pour objectif de :

- dresser un état des lieux et un diagnostic sur le fonctionnement des dispositifs actuellement en place,
- faire émerger des propositions en termes de développement,
- d'échanger sur la future organisation.

- mars – décembre 2013 : étude élargie aux autres maillons de l'archéologie. L'objectif était de réfléchir aux possibilités d'intégration de l'EPCC Arc'Antique et à la création d'un service archéologique départemental, dans le but global de maîtriser toute la chaîne opératoire de l'objet archéologique, de la fouille au musée.
- janvier 2014 – janvier 2015 : phase d'étude menée avec un cabinet juridique externe pour déterminer la nature et la faisabilité d'une structure de gestion propre à regrouper sous un même statut les différentes entités du projet *Grand Patrimoine de Loire-Atlantique*.

La construction de *Grand Patrimoine de Loire-Atlantique* est donc achevée depuis le 1er janvier 2015. La structure regroupe aujourd'hui, sous la forme d'une régie autonome (service public à caractère administratif), les sites patrimoniaux départementaux, le musée Dobrée, le laboratoire de conservation-restauration Arc'Antique et un pôle d'archéologie préventive et programmée en cours de création. Le choix de la régie autonome a été fait dans l'optique de conserver un contrôle direct du département sur cette jeune organisation ; elle permettait en outre de ne pas impacter le statut de la majorité des agents concernés, tout en affichant les coûts réels de fonctionnement par la mise en œuvre d'un budget annexe. Nous verrons à l'usage si cette structure juridique est adaptée ou doit évoluer vers un autre schéma.

3. Projet culturel et axes de développement

A. Objectifs communs

Grand Patrimoine de Loire-Atlantique était donc appelé à fédérer, sous une même appellation, des sites et des structures très différents par nature.

L'enjeu fut donc de définir un véritable projet scientifique et culturel pour l'ensemble de l'organisation, afin, d'une part, de définir l'identité de chaque site – leur diversité étant envisagée comme une richesse ; et d'autre part, d'établir des critères de qualité communs, ainsi qu'une programmation globale, permettant les renvois, les complémentarités, et la naissance d'une véritable offre de tourisme culturel à l'échelle de *Grand Patrimoine de Loire-Atlantique*. En effet, si quelques actions transversales préexistaient sur les sites patrimoniaux départementaux, comme la programmation de spectacle vivant « Beaux jours », la programmation annuelle, la politique tarifaire, les types de visites commentées, ou encore les enjeux de communication, étaient laissés à l'appréciation de chaque équipe, qui ne bénéficiaient cependant pas de moyens humains et budgétaires égaux.

L'identité *Grand Patrimoine de Loire-Atlantique* est dès lors devenue synonyme d'un ensemble d'objectifs communs pour l'animation et l'exploitation de chaque site :

— l'existence d'un projet culturel préalable aux opérations de restauration et de rénovation ;

— l'assistance à maitrise d'ouvrage des cadres scientifiques de *Grand Patrimoine de Loire-Atlantique* pour les opérations d'archéologie et de restauration des sites patrimoniaux, auparavant uniquement supervisées, en lien avec l'État, par les ingénieurs bâtiment de la direction du Patrimoine immobilier du département ;

— la diffusion des collections du musée Dobrée sur le territoire, sous la forme d'expositions « hors les murs » d'envergure sur les sites patrimoniaux ;

— des contenus de médiation et d'expositions rédigés par des scientifiques et des médiateurs permanents qualifiés, avec un renouvellement des informations au gré de l'actualité de la recherche ;

— des parcours et espaces d'interprétation repensés et harmonisés dans une logique de complémentarité des discours sur le patrimoine ;

— une offre de médiation tant humaine que multimédia innovante, liée à une qualité de l'accueil comme de l'accessibilité des sites ;

— un fil rouge original dans la programmation autour de l'Histoire vivante et de l'archéologie expérimentale.

B. La dynamique de *Grand patrimoine de Loire-Atlantique* au service du développement des sites : l'exemple du château de Châteaubriant

Aucun projet culturel dûment validé ne précisait l'identité ou les axes de développement qui devaient être mis en œuvre sur les sites patrimoniaux propriété du département. En partant du principe que chacun pouvait se distinguer par un point fort, et qu'il était intéressant de favoriser la complémentarité pour raconter une histoire du territoire, la création de *Grand Patrimoine de Loire-Atlantique* a permis d'asseoir un positionnement pour chaque monument du réseau, ainsi que des objectifs d'exploitation pour les espaces à restaurer ou en cours de restauration.

Si tous les sites constituant *Grand Patrimoine de Loire-Atlantique* sont désormais dotés d'un programme culturel, l'exemple du château de Châteaubriant est peut-être le plus éclairant.

Le département y investissait en effet régulièrement des sommes importantes pour des opérations de restauration et d'archéologie préventive, dans une logique de réponse à l'urgence sanitaire et sans réelle stratégie de développement liée à un projet global de valorisation. Avec la réduction des moyens budgétaires, la question de la légitimité de ces interventions a brutalement surgi, d'autant que la démarche ne permettait pas d'ouvrir plus d'espaces au public : des salles anciennement restaurées se trouvent encore inaccessibles hors visites accompagnées (problématique de jauge non prévue au départ), ou demeurent vides, faute de projet culturel. Le travail des équipes scientifiques du musée Dobrée, aujourd'hui intégrées à *Grand Patrimoine de Loire-Atlantique*, a donc permis de définir une ligne directrice et de planifier la réaffectation de ces espaces. Le premier objectif fut ainsi de transformer la « contrainte archéologique » en atout, en donnant à voir les fouilles comme une opportunité de médiation pour positionner le château de Châteaubriant en « laboratoire vivant de l'archéologie ». Depuis 2013, des visites de chantier, des conférences et des journées portes ouvertes sont ainsi organisées dans l'enceinte du château, notamment à l'occasion des journées nationales de l'Archéologie. Parallèlement, la définition du projet culturel a permis de réorienter un chantier de restauration en cours sur l'espace dit du *grand logis*, qui ne prévoyait pas d'exploitation particulière ni d'ouverture au public (il ne s'agissait que d'une mise hors d'eau et hors d'air). Nous avons ainsi proposé, et le principe a été acté en octobre 2014 par l'assemblée départementale, d'investir plus que dans le projet initial, afin de viser l'aménagement muséographique de ces espaces et leur accessibilité, pour accueillir, à l'horizon 2017, un parcours permanent sur l'archéologie du

château et l'histoire du territoire environnant, ainsi qu'un deuxième espace d'exposition temporaire pour les collections archéologiques du musée Dobrée. L'intégration du château de Châteaubriant dans *Grand Patrimoine de Loire-Atlantique* a donc permis de jeter les fondements d'un véritable projet culturel, et d'obtenir en conséquence une rallonge budgétaire en temps de crise pour engager un projet porteur de développement.

C. Une nouvelle offre sur les sites patrimoniaux : la politique d'expositions « hors les murs » et le programme *Histoire vivante*

Le musée Dobrée a reçu l'appellation "musée de France" par arrêté du 13 novembre 2002. Cette reconnaissance de la qualité de ses œuvres patrimoniales et de son savoir-faire implique que le musée doit poursuivre les missions qui lui sont assignées par le Code du patrimoine, à savoir « conserver, restaurer, étudier et enrichir les collections départementales, les rendre accessibles au public le plus large, concevoir et mettre en œuvre des actions d'éducation et de diffusion visant à assurer l'égal accès de tous à la culture, contribuer au progrès de la connaissance et de la recherche ainsi qu'à leur diffusion ».

Si les missions de conservation et d'étude ont pu être assurées et même renforcées depuis sa fermeture au public pour rénovation, le musée demeurait en attente d'une programmation « hors les murs » lui permettant de rester actif et visible aux yeux du grand public. Grâce à la dynamique *Grand Patrimoine de Loire-Atlantique*, le musée a pu mettre en œuvre un programme d'expositions temporaires sur les monuments historiques à compter de l'été 2013, dynamisant par ricochet l'offre culturelle de ces sites, notamment au château de Châteaubriant, qui souffrait depuis quelques années de l'absence d'une programmation estivale d'envergure.

La politique « hors les murs » du musée Dobrée a ainsi été fortement engagée dès 2013 avec plus de 28 000 visiteurs accueillis sur les différentes manifestations (un chiffre équivalent aux entrées du musée avant sa fermeture pour rénovation). L'année 2014 a favorisé la montée en puissance de cette programmation avec « Le Cœur d'Anne de Bretagne », une exposition présentée au château de Châteaubriant du 14 juin au 28 septembre 2014 et ses 13 303 visiteurs accueillis. Concomitamment, l'exposition « Un paysage, des artistes » à la Garenne Lemot, a reçu plus de 17 000 visiteurs entre juillet et octobre 2014, soit le meilleur taux de fréquentation du site depuis 2006. Si ces chiffres peuvent paraître faibles au regard de ceux de la métropole nantaise, il ne faut pas oublier que l'agglomération castelbriantaise ne concentre que 12 000 habitants environ,

et celle de Clisson moins de 17 000 habitants. Nous constatons donc un véritable attrait pour la programmation mise en place qui dépasse le seul public local.

2015 connaîtra une nouvelle étape de ce développement de l'offre « hors les murs », avec la programmation de trois expositions, dont une de 600 m^2 sur le site du musée Dobrée, actant ainsi la réouverture partielle du site [1].

En somme, la dynamique mise en œuvre dans le cadre de *Grand Patrimoine de Loire-Atlantique* a servi à la fois les intérêts du musée Dobrée, qui a pu bénéficier de nouveaux espaces d'expression, et celui des sites patrimoniaux du réseau, notamment Châteaubriant, dont le taux de fréquentation a sensiblement augmenté.

Parallèlement, et conformément au projet culturel, la programmation *Histoire vivante* a été lancée en 2014 sur les sites Dobrée, Châteaubriant et Clisson avec 7 500 visiteurs accueillis en deux week-ends. L'Histoire vivante est une démarche originale de restitution des savoirs : il s'agit de présenter des vêtements et des objets rigoureusement recrées d'après des sources historiques et archéologiques, et de les montrer en action, dans le cadre par exemple d'une démonstration de combat ou de fabrication d'un récipient en céramique. Cette démarche permet de produire du spectacle, et donc de présenter une offre attractive et sans cesse renouvelée, mais veille à la qualité des discours présentés. Ce positionnement assure au projet une originalité et une qualité certaines, à l'opposé des démarches qui utilisent des raccourcis issus de l'imagerie populaire, et que l'on trouve dans des parcs à thèmes ou lors de « fêtes médiévales ». Ce positionnement sur l'Histoire vivante est par

---

1 À la Garenne Lemot, l'exposition sera consacrée aux collections Cacault, en partenariat avec le musée des beaux-arts de Nantes de juillet à novembre. À Châteaubriant, une exposition autour des collections archéologiques égyptiennes du musée Dobrée se tiendra de juin à novembre, permettant ainsi de poursuivre l'ancrage sur la thématique de l'archéologie. L'exposition sur le site du musée Dobrée, qui ouvrira à l'automne, sous le titre « Voyage dans les collections », sera structurée autour de la découverte des dix départements du musée Dobrée (archéologie nationale, archéologie méditerranéenne, archéologie militaire, numismatique, arts extra-européens, beaux-arts, arts graphiques, sculptures, autographes et archives, manuscrits incunables et éditions rares). Elle permettra de présenter *in situ*, pour la première fois depuis 2011, une sélection des œuvres les plus significatives du musée.

ailleurs revendiqué depuis de nombreuses années par les musées archéologiques anglo-saxons et allemands, et tend à se développer en France, sous l'impulsion de conservateurs sensibles à ces problématiques et scientifiquement capables de sélectionner les bons intervenants.

D'un point de vue purement comptable, nous avons noté un effet levier sur l'offre de médiation en place : attirés par la programmation *Histoire vivante* (gratuite), les visiteurs sollicitaient plus régulièrement des prestations de médiation une fois à l'intérieur du monument. Nous avons ainsi constaté une augmentation multipliée par vingt du nombre de visites guidées payantes pendant ces journées. Pour ce cas précis, la programmation proposée par *Grand Patrimoine de Loire-Atlantique* a donc permis de développer les recettes de billetterie sur les sites patrimoniaux.

D. Développer les actions à destination des scolaires en misant sur la complémentarité entre le musée Dobrée et les sites patrimoniaux

En 2014, l'organisation de *Grand Patrimoine de Loire-Atlantique* a permis de mettre en place de nouveaux projets à destination des publics scolaires du département en s'appuyant sur la complémentarité entre les collections du musée Dobrée et les sites patrimoniaux. Parmi ces projets, deux sont à signaler :

— un parcours d'éducation artistique et culturelle a été proposé à dix classes de collèges du département autour de l'objet archéologique. Ce projet, intitulé « De la fouille au musée », a permis à 212 collégiens de découvrir les méthodes et les objectifs d'une fouille archéologique au château de Châteaubriant, puis les enjeux de la restauration au laboratoire Arc'Antique et enfin les méthodes de réalisation d'une exposition au musée Dobrée ;

— à titre expérimental pour le primaire, un parcours autour de « la guerre au Moyen Âge » s'est mis en place avec le musée Dobrée et le château de Clisson. Il proposait une intervention en classe par un médiateur du musée Dobrée venu présenter l'évolution de l'équipement défensif du chevalier au cours du Moyen Âge (ateliers, présentation d'objets du musée…), complétée d'une visite-atelier au château de Clisson. 168 élèves ont participé au parcours pour ce premier essai.

E. Une réforme globale des modes de gestion : horaires, politique tarifaire, communication

Outre la mise en œuvre d'un projet culturel global permettant le développement des sites patrimoniaux et une programmation d'expositions temporaires, le projet *Grand Patrimoine de Loire-Atlantique* a également encouragé la révision d'un nombre important de procédures impactant directement les modalités d'exploitation des sites patrimoniaux, comme la politique tarifaire, aujourd'hui harmonisée sur tous les sites et permettant des renvois de l'un à l'autre, la signalétique et l'accueil – avec l'obtention du label qualité tourisme en 2014 –, la gestion des outils de fréquentation, l'offre des boutiques, les horaires d'ouverture ou encore la sécurité des personnes et des biens.

Parmi ces différents chantiers, celui de la création du site internet est à signaler : le plan d'action rédigé en 2013 fixait pour 2014 l'objectif de la réalisation d'un site internet commun *Grand Patrimoine de Loire-Atlantique*, outil qui manquait jusqu'à alors à la visibilité du musée Dobrée et des sites patrimoniaux. Le site internet a effectivement été publié en février 2014 et permet de relayer efficacement l'offre culturelle globale. Doté d'un accès aux collections et aux bases de données de la bibliothèque, riche de contenus inédits sur les expositions, les coulisses du musée et des sites patrimoniaux, il constitue une vitrine positive pour *Grand Patrimoine de Loire-Atlantique* et l'action du département en matière de politique culturelle et patrimoniale. La version en anglais a été publiée en septembre 2014. C'est donc grâce à la mise en commun des compétences que ce projet numérique a pu aboutir, un agent du musée Dobrée spécialiste du numérique ayant piloté ce chantier pour l'ensemble de la structure.

F. L'enjeu de la création du service archéologique et de l'intégration du laboratoire Arc'Antique

Le Code du patrimoine permet aux collectivités territoriales de se doter d'une compétence archéologique interne pour la réalisation de diagnostics et de fouilles. Sur le territoire départemental, outre le service archéologique métropolitain qui ne peut intervenir que dans son périmètre, seuls l'INRAP et les opérateurs privés interviennent actuellement (200 hectares de diagnostics prescrits par an en Loire-Atlantique) [2]. Le département

2 Chiffres communiqués par M. Emmanuel Georges, ingénieur d'études au service régional de l'archéologie des Pays-de-la-Loire.

rémunère donc ces structures dès qu'il veut réaliser une fouille en tant qu'aménageur direct [3].

Outre l'intérêt financier (économie sur les fouilles effectuées en interne et perception de la redevance archéologique préventive pour les diagnostics), une compétence archéologique au sein de la collectivité offre un intérêt évident dans le cadre du projet *Grand Patrimoine de Loire-Atlantique* pour la gestion des châteaux de Châteaubriant et de Clisson : le service archéologique assurerait les opérations archéologiques sur ces sites, qui sont aujourd'hui traitées par des opérateurs privés, et permettrait de directement valoriser les données issues de ces fouilles dans le cadre du projet culturel global (axe du « laboratoire vivant de l'archéologie »).

En outre, plusieurs services du département sont concernés par l'obligation de réaliser des diagnostics et des fouilles, comme la direction infrastructures ou le service construction des bâtiments. Dans un autre cadre, la SEM *Loire-Atlantique Développement* porte des projets qui nécessitent régulièrement l'intervention des archéologues pour des diagnostics et des fouilles (20 diagnostics et 9 fouilles en cinq ans). Ces services étaient en demande d'une ressource interne assumant le rôle d'assistant à maitrise d'ouvrage, et la création d'un service archéologique avait été évoquée à plusieurs reprises au cours de ces dernières années, sans qu'un contexte favorable ne donne l'impulsion nécessaire au démarrage du projet. D'un point de vue organisationnel, l'intérêt de cette création interne tient également au fait que le pôle archéologie est intégré au sein d'un organigramme partagé, permettant une forte synergie entre équipes scientifiques et techniques, et qu'il est donc permis de n'envisager que le strict nécessaire pour les recrutements : les aspects administratifs et logistiques, notamment, pourront être mutualisés avec d'autres unités de *Grand Patrimoine de Loire-Atlantique*.

Sur le conseil scientifique et technique des services de l'État, qui ont été associés à chaque étape, la création d'un pôle d'archéologie préventive et programmée a donc été actée en décembre 2013. Les recrutements sont en cours. Ces postes budgétaires sont financés par redéploiement de ressources internes présentes au sein de *Grand Patrimoine de Loire-Atlantique*, et seront pour partie équilibrés par les recettes engendrées par la réalisation des

---

3 C'est par exemple la société HADES qui intervient sur le chantier archéologique préventif du donjon et du grand logis du château de Châteaubriant.

diagnostics, si l'agrément du ministère est bien obtenu. En attendant cette échéance, le pôle se concentre sur la prestation d'assistant à maitrise d'ouvrage pour l'ensemble des services départementaux, et sur le suivi des chantiers actuellement engagés sur les sites patrimoniaux du réseau *Grand Patrimoine de Loire-Atlantique*

La proposition d'intégration du laboratoire de conservation-restauration Arc'Antique s'est faite dans le même esprit. Une structure regroupant le musée Dobrée, les sites patrimoniaux départementaux, le pôle départemental d'archéologie et le laboratoire Arc'Antique interviendrait en effet de manière cohérente sur toute la chaîne patrimoniale : recherche archéologique et historique, restauration des objets, conservation des œuvres, valorisation culturelle et mise en tourisme.

Arc'Antique est un laboratoire de conservation, restauration et de recherche du patrimoine, situé à Nantes. L'équipe traite les objets archéologiques issus des fouilles terrestres et sous-marines et les objets historiques confiés par les opérateurs d'archéologie préventive, les musées et les services du patrimoine des collectivités territoriales. Elle est composée de restaurateurs diplômés, habilités à intervenir sur les collections publiques. Avant son intégration au sein de *Grand Patrimoine de Loire-Atlantique*, Arc'Antique était un EPCC financé à plus de 80 % par le département, ainsi que par une dotation de l'État, de la région Pays-de-la-Loire et de la ville de Nantes. En dépit de cette forte implication de la collectivité de Loire-Atlantique (qui est également propriétaire des locaux du laboratoire), les liens avec le musée Dobrée était assez faibles, en raison notamment des procédures de marché public qui contraignaient le musée à mettre en concurrence Arc'Antique avec d'autres prestataires. Le département finançait donc très largement le laboratoire, et devait à nouveau investir pour faire restaurer ses collections. Devant les contraintes budgétaires, la question du maintien de la participation des différents membres s'est posée, menaçant l'équilibre de la structure [4]. Parce que le projet *Grand Patrimoine de Loire-Atlantique* existait, et parce que les complémentarités entre les deux équipes étaient évidentes, le département a proposé d'intégrer le laboratoire dans la régie autonome. Les douze agents d'Arc'Antique ont ainsi vu leur emploi pérennisé par la proposition d'un contrat de droit public. La dissolution de l'EPCC a été actée le 16 mai 2014 par son conseil

4 La Région Bretagne s'était déjà retirée de l'EPCC en 2013 pour raisons financières.

d'administration et l'intégration administrative du personnel s'est achevée le 1er janvier 2015.

4. Organisation actuelle de *Grand Patrimoine de Loire-Atlantique*

L'organigramme hiérarchique de la régie autonome *Grand Patrimoine de Loire-Atlantique* est aujourd'hui composé de soixante-dix agents. Il repose sur cinq pôles placés sous la responsabilité d'un directeur et de deux adjoints, qui sont également, pour l'un, le responsable du pôle gestion et développement touristique, pour l'autre, le responsable du pôle des services culturels pour les publics.

1. Le pôle Conservation constitue une ressource experte qui accompagne le processus global de conservation, de gestion et de valorisation des collections et des monuments historiques au sein de *Grand Patrimoine de Loire-Atlantique*. Il est également chargé de l'accompagnement scientifique des médiateurs du patrimoine pour la rédaction des contenus pédagogiques. Le pôle conservation regroupe ainsi l'unité « conservation des collections et des monuments historiques », l'unité « régie des collections et des expositions » et l'unité « documentation des collections et des monuments historiques ».

2. Le pôle Archéologie préventive et programmée assiste les différents services du département dans la gestion des opérations archéologiques auxquelles ils sont confrontés, et sera amené, une fois l'agrément obtenu, à conduire des diagnostics et des fouilles sur le territoire départemental (hors territoire métropolitain), dont les sites patrimoniaux gérés par *Grand Patrimoine de Loire-Atlantique*. Les missions des quatre agents qui sont amenés à le constituer seront donc orientées autour de trois objectifs principaux : l'assistance à maîtrise d'ouvrage, la fouille (à partir de 2016), la médiation et la valorisation scientifique par le biais de publications.

3. Le pôle Laboratoire de conservation-restauration Arc'Antique assure l'ensemble des missions autrefois dévolues à l'EPCC Arc'Antique, c'est-à-dire la réalisation de prestations de restauration d'objets archéologiques, des missions d'audit en conservation préventive et gestion des risques, de conseil, de recherche fondamentale. Le laboratoire coordonne également l'offre de formation proposée à l'externe pour l'ensemble de *Grand Patrimoine de Loire-Atlantique*. Le pôle est constitué d'une unité administrative, d'une unité « recherche », et d'unités correspondant aux spécialités techniques des conservateurs-restaurateurs : métaux ; matières organiques ;

céramique, verre et moulage ; patrimoine sous-marin ; radiologie-photographie.

4. Le pôle Services culturels pour les publics conduit l'adaptation des contenus scientifiques des divers publics. Il est constitué d'une unité « action culturelle » (spectacle vivant, histoire vivante), d'une unité « médiation », qui regroupe l'ensemble des médiateurs permanents déployés sur les différents sites, une unité « productions », regroupant les éditions et le développement numérique, ainsi qu'une unité « bibliothèque », alimentant l'ensemble des sites du réseau *Grand Patrimoine*, et ouverte au public.

5. Le pôle Gestion et développement touristique a pour mission la gestion des affaires générales (administration, gestion des contrats, budget et comptabilité, logistique, technique et sécurité) avec en sus un volet de mise en valeur touristique et de marketing culturel répondant à la stratégie de la valorisation des ressources patrimoniales du réseau *Grand Patrimoine de Loire-Atlantique*. Ce pôle aux missions éminemment transversales centralise sur Nantes, siège de l'établissement, les fonctions de coordination générale et de décision, déterminées notamment par les délégations de signature. En revanche, toutes les tâches nécessitant une proximité restent confiées aux agents sur les sites. Le pôle regroupe ainsi les équipes techniques et administratives des différents sites, ainsi que les missions relatives au développement du tourisme. On y trouve ainsi les responsables techniques de chaque site, les équipes d'accueil du public, de sécurité et d'entretien, ainsi que la cellule administrative budgétaire et comptable pour l'ensemble de *Grand Patrimoine*.

Les agents positionnés sur un site patrimonial peuvent donc relever hiérarchiquement de plusieurs pôles, permettant ainsi de privilégier une logique de filière métier et de limiter les risques de cloisonnement. Une autre particularité de cette organisation tient au fort degré de transversalité et de mutualisation des postes : à titre d'exemples, la responsable des sites patrimoniaux clissonnais pilote également l'ingénierie des contrats relatifs aux projets d'exposition ; la directrice de *Grand Patrimoine* est aussi conservateur chargé des collections archéologiques ; et l'adjoint responsable du service des publics est également chargé de la conservation des collections d'arts graphiques. En misant sur les compétences parfois sous-exploitées des différents agents, et sur l'acceptation de ce principe de transversalité, il est envisageable de combler partiellement l'absence de recrutements. Bien évidemment, cet équilibre reste précaire, et ne repose

que sur des principes de management positif, ainsi que sur la bonne volonté des agents. Mais existe-t-il une autre solution en temps de crise ?

5. Conclusion

Les collectivités territoriales, au premier rang desquelles se tiennent les départements, sont aujourd'hui ébranlées par une importante réforme structurelle, dont le périmètre demeure incertain, et par les 11 milliards d'euros d'économies exigés dans le cadre du pacte de solidarité. Alors que la contrainte budgétaire pèse plus que jamais sur l'action publique, quelle peut être la place des politiques culturelles, et plus particulièrement, des politiques culturelles en faveur du patrimoine monumental ?

Née de la nécessité, la structure *Grand Patrimoine de Loire-Atlantique*, unique en France, est riche de potentialités. Regroupant des expertises de haut niveau dans une organisation complètement intégrée et mutualisée, elle encourage les échanges entre agents et favorise le décloisonnement des filières. En fédérant les équipes et les ressources, par reconversion budgétaire et réinternalisation des fonctions, *Grand Patrimoine de Loire-Atlantique* est la démonstration qu'il est possible de dégager quelques marges de manœuvre en temps de crise. Pensée avant tout comme un principe d'organisation qui peut être appliqué à d'autres contextes, la structure ainsi mise en place pourra s'adapter, si nécessaire, à tout changement institutionnel.