

Faire un musée

par

■ **Grégoire Hallé** ■

Conservateur du musée des Beaux-Arts de Chartres

En bref

Situé dans l'ancien palais épiscopal, classé monument historique, à deux pas de la cathédrale, le musée des Beaux-Arts de Chartres abrite une collection de 49 000 œuvres. La vétusté du bâtiment finit par amener la question de son avenir : quel musée pour Chartres ? Pour une ville moyenne, un musée peut être un héritage ancien, une collection mal exploitée, un enjeu d'image, un gouffre financier, un totem... Décidée à engager une rénovation, la municipalité fait appel à un conservateur, formé à l'histoire de l'art, doté d'un attachement fort au service public et à la valorisation du patrimoine et qui s'est pris de passion pour la gestion de projet dans les musées. Après avoir travaillé sur le musée de Draguignan, Grégoire Hallé rejoint celui de Chartres, où, à partir d'un bâtiment, d'une collection et d'une volonté du maire, il s'attache à élaborer un projet ambitieux et adapté aux enjeux actuels... qui tient compte des moyens existants et du contexte local.

Compte rendu rédigé par Ève Mascarau

Séminaire animé par Thomas Paris

L'École de Paris du management organise des débats et en diffuse les comptes rendus, les idées restant de la seule responsabilité de leurs auteurs. Elle peut également diffuser les commentaires que suscitent ces documents.

Parrains & partenaires de l'École de Paris du management :

Algoé¹ • Chaire etilab • Chaire Mines urbaines • Chaire Phénix – Grandes entreprises d'avenir • ENGIE • Groupe BPCE • Holding 6-24 • IdVectoR² • Kéa & Partners¹ • L'Oréal • La Fabrique de l'industrie • Mines Paris – PSL • NaTran • RATP • UIMM • Université Mohammed VI Polytechnique

1. pour le séminaire Vie des affaires / 2. pour le séminaire Management de l'innovation

J'ai suivi une formation classique de conservateur, à l'École du Louvre et à l'Institut national du patrimoine (INP). À l'issue de ces études, privilégiées et bercées par le fantasme de hautes responsabilités dans de grands établissements parisiens, j'ai pris mon premier poste à Draguignan, dans le Var. Il s'agissait d'y rénover un musée, porté par une mairie passionnée et soucieuse de développer des projets de territoire. En 2020, fort de cette expérience personnelle révélatrice et, qui plus est, couronnée de succès, je suis arrivé à Chartres la fleur au fusil et sûr de ma méthode : je savais comment faire un musée.

Composer avec le contexte

Or, le contexte chartrain s'est avéré assez différent ! Le musée des Beaux-Arts de Chartres est situé dans l'ancien palais épiscopal de la cathédrale Notre-Dame, classée au patrimoine mondial de l'UNESCO et au titre des Monuments historiques. Le corps de bâtiment est un patchwork de différentes époques, du Moyen Âge au XVIII^e siècle, totalisant 4 200 mètres carrés (m²) de surfaces bâties et 7 000 m² de surfaces extérieures. Il dévoile de magnifiques espaces de caractère, tels un exceptionnel vestibule d'entrée, une double volée de marches, une coursive à l'italienne, etc. Nous sommes donc face à un lieu remarquable, mais peu entretenu, peu accessible, peu valorisé, couvert par différentes strates de protection et, qui plus est, faisant l'objet de querelles anciennes. De nombreux collègues m'ont mis en garde : « *N'y va pas, c'est un serpent de mer, dans un contexte complexe, le projet ne sortira jamais !* »

En effet, le musée, qui aurait dû être rénové il y a quarante ans, s'est progressivement réduit comme peau de chagrin. Le parcours de visite, qui s'étendait sur 1 200 m² dans les années 1990, recouvre aujourd'hui 600 m² d'espaces désossés, parfois vétustes. Plus généralement, il s'agit d'un ensemble hétéroclite composé de lieux de stockage et de conservation des œuvres, de bureaux, en passant par les salles d'exposition, sans oublier les systèmes d'éclairage et de chauffage : tout est à repenser. Les conservateurs qui viennent nous visiter sont en général effarés : nous occupons un site magnifique, mais les collections sont mal valorisées, les équipes sont en sous-effectif et aucun service n'est proposé (nous n'avons ni boutique ni restaurant). Les éléments d'explication sont variés. Le premier tient à la situation géographique du musée, qui donne sur le portail nord de la cathédrale. Or, l'intégralité de la vie chartraine s'organise du côté sud du bâtiment, ce qui nous laisse littéralement dans l'ombre. Ensuite, le musée a fait l'objet de conflits entre le conseil départemental et la ville, cette dernière ayant fini par en obtenir la propriété. Cet équipement s'inscrit dans un projet plus large qui englobe la cathédrale, le trésor de la chapelle Saint-Piat, le Centre international du vitrail et Cosmetic Valley, également installée sur le site. Il s'envisage donc comme un élément du cloître Notre-Dame de Chartres, aujourd'hui entièrement dépendant de la ville et de sa gouvernance. C'est elle qui nous a commandé des études et qu'il a fallu convaincre du bien-fondé de l'opération de rénovation.

Construire un projet

La stratégie présentée a été différente de celle menée à Draguignan. Là-bas, le maire avait un fort intérêt pour les objets et les collections. Ici, la municipalité s'intéresse davantage au potentiel de rayonnement d'un nouvel équipement culturel. Après tout, un musée est un service public, au même titre qu'une crèche ou une piscine municipale. C'est dans cette vision plus large, autour de la valorisation des espaces et de leur accessibilité, que j'ai porté ce projet. Il se matérialise dans le cadre d'un projet scientifique et culturel (PSC), document clé remis aux services déconcentrés de l'État, qui est à la fois un état des lieux de l'existant et une note d'orientation concernant le projet de musée, son architecture et ses parcours de visite.

Le premier enjeu, conséquent dans le cadre d'un bâtiment soumis à plusieurs strates de protection, est celui de l'accessibilité : il faut repenser l'intégralité des espaces et créer des voies de circulation pour tous. Nous

avons exploré tous les possibles, allant même jusqu'à envisager une extension architecturale contemporaine qui permettrait, dans un même mouvement, de créer un geste artistique fort, de renouveler l'intérêt du public et de simplifier les déplacements au sein de l'ensemble des bâtiments. Augmenter les surfaces accessibles favoriserait aussi le développement de notre activité culturelle. Nous pourrions aller jusqu'à 1 800 m² de visite, ce qui permettrait d'exposer beaucoup plus d'objets à travers trois parcours. Un premier, qui représenterait la moitié de l'ensemble, s'organiserait autour du cœur de nos collections : des œuvres des beaux-arts du XII^e au XX^e siècle. L'autre moitié serait répartie en deux parts égales, correspondant chacune à l'un des deux autres parcours : l'un serait dédié à nos objets ethnographiques beaucerons, témoins de l'identité singulière du territoire (à la fois rural et proche de Paris) et, l'autre, à la collection extra-européenne de Louis-Joseph Bouge. Ce dernier, administrateur en Polynésie du temps de la colonisation, nous a légué un important fonds d'objets et de livres qui fait l'objet de collaborations régulières avec le musée du quai Branly – Jacques Chirac. Il mériterait d'être valorisé à Chartres.

Dans un second temps, nous avons établi des listes précises d'œuvres, de façon à identifier nos besoins. En effet, de la taille et du volume des pièces exposées découlent des surfaces au mur et des longueurs de vitrines nécessaires. Ces dernières, par ailleurs, supposent un poids qui peut nécessiter le renforcement de poutres et de planchers, etc. Cela nous permet de dresser un cahier des charges précis, qui constitue la base de fiches techniques en matière de sûreté, d'équipement acoustique, ou encore d'éclairage. Ensuite, les œuvres elles-mêmes peuvent être source de nouveaux frais, beaucoup d'entre elles réclamant un travail de restauration. Le musée de Chartres, là encore, représente un cas sans précédent : nous avons, en trois ans, mis en place un immense plan de restauration d'œuvres, qu'il s'agisse de tableaux ou de sculptures, pour un total d'1,15 million d'euros répartis sur six exercices budgétaires. Cela entraîne des questionnements en cascade autour de la gestion de la rotation de nos collections, de nos capacités de stockage et de nos besoins de réserves externalisées, qu'il nous faut mettre en place avec nos faibles moyens, tout en respectant les règles de conservation...

Le PSC, sacro-saint document, à mi-chemin entre le vœu pieux, le document de communication et le projet réalisable, nous a donc permis de poser nos contraintes et de rêver en grand. Véritable inventaire de nos besoins, il nous a amenés à la conclusion qu'un projet global était possible, pour un coût total de 19,4 millions d'euros hors taxes. Présenté au conseil municipal, il a été validé à l'unanimité en décembre 2023. Il fait aujourd'hui l'objet d'un consensus, peut-être fragile du fait de l'enveloppe de fonctionnement qu'il présuppose une fois les travaux achevés. Mais ma méthode est d'avancer un pas après l'autre...

Organiser un concours

Le lancement d'un concours de maîtrise d'œuvre en avril 2024, à la suite du vote du PSC, a été une grande victoire pour moi. Bien que notre opération de rénovation ne nécessitât pas une telle organisation, j'ai longuement plaidé en sa faveur, ayant pu observer, à Draguignan, les effets positifs d'une telle initiative. Nous y avons alors reçu 54 candidatures, parfois d'agences d'architecture prestigieuses qui arrivaient en équipe avec un bureau d'études, un scénographe, un paysagiste, un acousticien, un spécialiste du multimédia, etc. J'ai vu combien ce processus, avec ses différentes échéances de consultations par le jury, permettait de séquencer la communication autour d'un projet, de créer de l'attente, et surtout de stimuler l'imaginaire. En effet, dans l'ultime phase de l'offre, l'apport de visuels détaillés du projet provoque une forte impression chez les concitoyens. Il se passe vraiment quelque chose lorsque l'on dévoile les panneaux anonymes et que le jury, constitué d'une partie de la commission d'appel d'offres, d'élus locaux et de personnalités qualifiées, découvre les propositions. Cela a évidemment un coût, puisque toutes les équipes auditionnées sont payées, mais ce coût me paraît essentiel : c'est celui de la réflexion et de l'étude d'un projet d'ampleur.

À Chartres, seules 39 équipes ont candidaté. Cela s'explique par le contexte patrimonial du site, qui fait des Monuments historiques le service instructeur du projet, dans la logique de rénovation du palais épiscopal. Seules pouvaient donc postuler des équipes pluridisciplinaires dont le mandataire était architecte du patrimoine ou architecte en chef des monuments historiques. Il nous fallait, certes, convoquer les spécialistes du patrimoine pour la partie rénovation de l'ensemble, mais nous souhaitions tout autant créer un musée et rendre le bâtiment