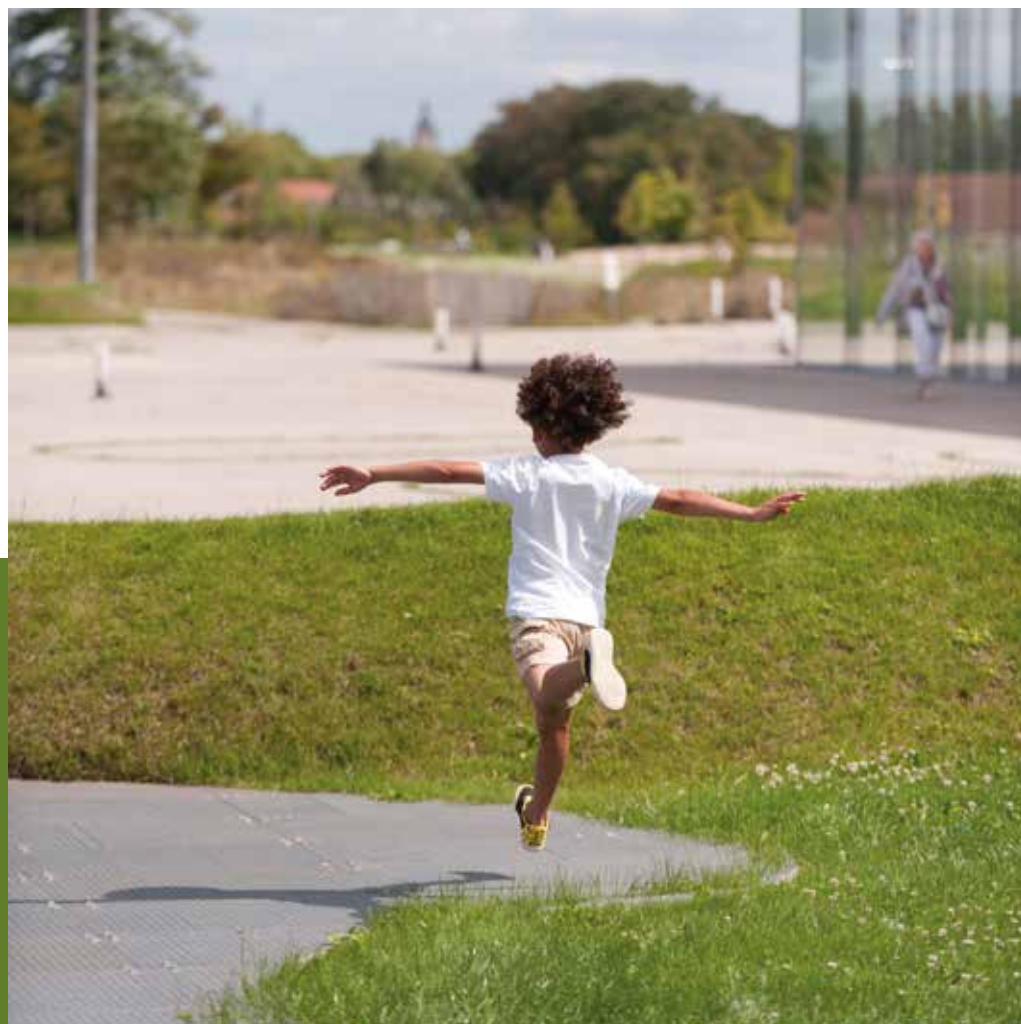


LOUVRE

Lens



PROJET SCIENTIFIQUE ET CULTUREL

AVRIL 2019

À la mémoire de Sébastien Beaucourt et de Bernard Ramon

Le Louvre-Lens, inauguré en 2012, est la concrétisation d'un espoir de renouveau pour le Bassin minier, porté à la fois par ses habitants et les collectivités locales, au premier rang desquelles le Conseil régional, le Conseil départemental et la Communauté d'agglomération de Lens-Liévin. Cet engagement du territoire a convaincu l'État et le musée du Louvre d'y implanter un établissement fondé sur les collections de son grand frère parisien, mais développant un projet fondamentalement original répondant à une responsabilité muséale inédite : s'engager dans la revitalisation sociale et économique du territoire.

Pour y parvenir, le musée fait le choix de la confiance dans l'autre, dans son intelligence et dans sa culture, considérant la qualité de la relation du musée avec les habitants. Petit à petit, la "génération Louvre-Lens" se construit une culture artistique personnelle à valeur universelle. Elle est également actrice du musée et de son avenir.

Ainsi, ce nouveau Projet scientifique et culturel fut d'abord un travail collectif et engagé. Plus largement, la philosophie de ce Louvre autrement est lisible à la fois dans la méthode que nous avons mise en œuvre pour concevoir collectivement ce Projet comme dans le choix des mots qui le décrivent : après une année de travail rassemblant l'équipe du musée, les publics et les professionnels et partenaires, le Louvre-Lens parle d'une seule voix enthousiaste et réaliste, et ouvre un forum culturel et citoyen. Pour donner corps à cette

approche théorique et projective, durable et humaine, un plan d'action pour les cinq prochaines années définit la mise en application de ce schéma stratégique.

Ce nouveau Projet doit beaucoup à la qualité des échanges au sein de l'équipe : elle a su redessiner avec beaucoup de finesse ce musée et ses missions. Pour la première fois, le Louvre-Lens définit avec précision sa responsabilité vis-à-vis du Bassin minier et de la Région Hauts-de-France qui l'ont voulu. Cinq engagements sociaux et solidaires sont formulés ici avec force. Ils sont portés et défendus par toute l'équipe du musée, avec autant de détermination que d'humilité et de simplicité.

L'aventure du Louvre-Lens m'inspire une conviction : si rayonnement international de ce musée il y a, c'est grâce à son ancrage local, et à la manière dont il s'attache à inventer des formes d'actions nouvelles inspirées par ce territoire. Non pas en se transformant en musée d'histoire locale, ce qu'il n'est pas, mais bien en mobilisant les merveilleuses collections nationales du musée du Louvre pour développer une politique artistique et culturelle qui dépasse les champs habituels de l'action culturelle, pour investir ceux de l'urbanisme, du social, de l'économie, du sanitaire, de l'humain. Un musée non pas seulement dans, pour, de, mais bien avec sa cité, et au cœur du monde.

Marie Lavandier
Directrice du Louvre-Lens

DIRECTRICE DU PROJET

Marie Lavandier, Directrice du Louvre-Lens

ÉQUIPE DÉDIÉE AU PROJET

Juliette Guépratte, Cheffe de Projet

Pierre Blouin-Hulin, Coordination, suivi et documentation des groupes de travail

Dimitri Van Mennin, Coordination des groupes de travail

PILOTAGE DES GROUPES DE TRAVAIL AU SEIN DU MUSÉE

(Pilote et copilote)

Raphaëlle Baume & Sabrina Hadid

Mathis Boucher & Caroline Tureck

Guilaine Legeay & Arnaud Nourry

Marie Gord & Ludovic Vigreux

Ludovic Demathieu & Karine Desombre

Avec l'accompagnement méthodologique de **Julie Merckling**, Animatrice de conférences et réalisatrice

COMITÉ DE DIRECTION DU LOUVRE-LENS

Sous la direction de Marie Lavandier, directrice

Luc Piralla, Directeur adjoint en charge de la direction de la production culturelle

Magalie Vernet, Directrice de la communication, du développement et de l'événementiel

Hélène Bouillon, Cheffe du service expositions et éditions

Gautier Verbeke, Chef du service médiation

Déjà cités :

Ludovic Vigreux, Administrateur adjoint

Karine Desombre, Responsable mécénat & privatisations

Juliette Guépratte, Directrice de la stratégie

COMITÉ D'ORIENTATION ET DE SUIVI DU PROJET

Ce comité réunit les pilotes et copilotes, le comité de direction, l'équipe projet et deux personnalités qualifiées du musée du Louvre :

Anne-Solène Rolland, Directrice de la recherche et des collections, musée du Louvre

Yannick Lintz, Directrice du département des Arts de l'Islam, musée du Louvre

LOUVRE-LENS 2030

Natasha Lacroix, Université d'Artois, conception, animation et analyse des focus groupes avec les visiteurs et les habitants

CONSEIL D'ADMINISTRATION DU LOUVRE-LENS

Sous la présidence de Jean-Luc Martinez, Président-directeur du musée du Louvre

CONSEIL RÉGIONAL DES HAUTS-DE-FRANCE

Xavier Bertrand, Président du Conseil régional des Hauts-de-France

Sabine Banach-Finez, Conseillère régionale

Suppléante : Mady Dorchies, Conseillère régionale

Vincent Birmann, Conseiller régional

Suppléante : Audrey Havez, Conseillère régionale

Aurore Colson, Conseillère régionale

Suppléante : Nadège Bourghelle-Kos, Conseillère régionale

François Decoster, Vice-président Culture

Suppléante : Margherite Deprez-Audebert, Conseillère régionale

Philippe Lambilliotte, Conseiller régional

Suppléant : Sébastien Chenu, Conseiller régional

Frédéric Leturque, Conseiller régional

Suppléante : Maryse Carlier, Conseillère régionale

Nesrédine Ramdani, Conseiller régional

Suppléante : Irène Peucelle, Conseillère régionale

Sophie Rocher, Conseillère régionale

Suppléante : Nathalie Gheerbrant, Conseillère régionale

CONSEIL DÉPARTEMENTAL DU PAS-DE-CALAIS

Évelyne Nachel, Conseillère départementale du Pas-de-Calais

Suppléant : Nathalie Delbart, Conseillère départementale

COMMUNAUTÉ D'AGGLOMÉRATION DE LENS-LIÉVIN

Philippe Duquesnoy, Vice-Président de la Communauté d'agglomération Lens-Liévin

Suppléant : Alain Lefebvre, Conseiller communautaire délégué de la CALL

VILLE DE LENS

Sylvain Robert, Maire de Lens

Suppléante : Hélène Corre, Adjointe au maire de Lens

ÉTAT

Michel Lalande, Préfet de la Région Hauts-de-France

Marc Drouet, Directeur Régional des Affaires Culturelles des Hauts-de-France

MUSÉE DU LOUVRE

Jean-Luc Martinez, Président-directeur du musée du Louvre

Maxence Langlois-Berthelot, Administrateur général

Dominique de Font-Réaulx, Directrice de la médiation et de la programmation culturelle

Jannic Durand, Directeur du département des objets d'art

Marielle Pic, Directrice du département des antiquités orientales

Nicolas Feau, Conseiller du Président-directeur

Yannick Lintz, Directrice du département des Arts de l'Islam

Valérie Forey-Jauregui, Administratrice générale adjointe

Anne-Laure Béatrix, Administratrice générale adjointe

Vincent Pomarède, Administrateur général adjoint

PERSONNALITÉS QUALIFIÉES

Jean-Jacques Aillagon, Groupe Artemis, ancien ministre de la Culture

Laure Dalon, Directrice des musées d'Amiens

Jean-Philippe Gold, Directeur du Comité Régional du Tourisme

Jean-Yves Larrouturou

REPRÉSENTANTS DU PERSONNEL DE L'E.P.C.C.

Karine Desombre, Représentante du personnel

Suppléante : Virginie Labroche, Représentante du personnel

Pascal Laffuma, Représentant du personnel

Suppléant : Nicolas Froment, Représentant du personnel

SOMMAIRE

UN PROJET ÉCRIT À MILLE MAINS	8
ILS ONT PARTICIPÉ	10
LE LOUVRE-LENS 2008-2018	12

LE LOUVRE-LENS, UNE CITÉ CULTURELLE	26
RENFORCER LA PLURIDISCIPLINARITÉ, DÉCLOISONNER ET S'OUVRIR	28
Croiser les époques, les mondes et les imaginaires	29
• La rencontre entre les époques, les arts et les disciplines	
• S'engager dans les thématiques contemporaines	
Croiser les cultures et faire maison commune	31
• Prendre en compte les pratiques culturelles des visiteurs	
• Le musée citoyen	
Afficher et communiquer la polysémie du musée	32
• Une médiation humaine qui ouvre aux questionnements et aux débats	
• Fonder la communication de la Galerie du temps sur l'expérience du visiteur	
• Fonder la communication des expositions sur l'interprétation	
Publications et éditions	35

LE MUSÉE-PARC COMME LIEU DE VIE	36
Le Parc, une destination à créer	
• Un espace dans la ville	
• Faire de "Parc en fête" un rendez-vous incontournable avec les habitants	
Libérer les usages	38
• Encourager les usages non-normés, non savants	
• Provoquer des usages citadins	

PARTICIPER À L'ÉDUCATION ARTISTIQUE ET CULTURELLE	40
La "pédagogie Louvre-Lens"	
• Apprendre autrement au Louvre-Lens	
• Sensibiliser aux métiers et aux enjeux patrimoniaux	
• Faire classe au musée	
La "génération Louvre-Lens"	42
• Développer les réseaux éducatifs à toutes échelles	
• Répondre aux besoins et aux défis de la "génération Louvre-Lens"	
• Créer une habitude muséale	

LA GALERIE DU TEMPS	44
LA RÉSERVE VISIBLE	48

LE MUSÉE QUI CULTIVE LA RELATION À CHACUN	52
---	----

ENTRETENIR L'HOSPITALITÉ ET S'ASSURER DU BIEN-ÊTRE DE CHACUN	54
Maintenir l'excellence de l'accueil au musée	55
• Privilégier un accueil humain	
• Garantir une chaîne d'accueil et d'accompagnement ininterrompue	
• Guider vers et dans le musée-parc	
• Améliorer l'environnement de travail des agents	
Accompagner les visiteurs avant et après la visite	60
Sécuriser les publics, les agents et les œuvres	61
• La sûreté et la sécurité des publics	
• Plan de sauvegarde des œuvres et gestion de crise	

L'ACCESSIBILITÉ : FAVORISER L'APPROPRIATION PAR TOUS ET POUR TOUS	63
Assurer une accessibilité universelle aux bâtiments et aux expositions	
• Accessibilité universelle	
• Un musée intelligible	
• Une programmation lisible	
Les outils numériques au service des publics	65
• Interagir pour comprendre les œuvres	
• Le numérique, outil de participation et d'inclusion	

ÉCOUTER ET PRENDRE EN COMPTE LES PUBLICS DANS TOUTES LEURS DIVERSITÉS	67
• Les publics peu familiers des musées : une priorité pour la réussite du Louvre-Lens	
• La famille : privilégier le co-apprentissage	
• L'adolescence : une période stratégique pour la suite	
• Les publics en situation de handicap ou de vulnérabilité	
• Les publics connaisseurs ou fidèles	

ALLER À LA RENCONTRE DE L'AUTRE	70
• Aller vers ceux qui ne vont pas au musée	
• Aller vers ceux qui ne peuvent pas se déplacer	
• Développer les contenus à distance	
• Entrer en relation avec les publics potentiels	

LA GALERIE DES EXPOSITIONS TEMPORAIRES	74
LE PAVILLON DE VERRE	82

UN MUSÉE AVEC SON TERRITOIRE	86	LE LOUVRE AUTREMENT : UN LABORATOIRE MUSÉAL	124
UN MUSÉE RESPONSABLE, ACTEUR DE LA TRANSFORMATION DU TERRITOIRE	88	UN LABORATOIRE MUSÉAL AVEC SES USAGERS	127
La poursuite de la politique sociale et solidaire du Louvre-Lens	89	Le Louvre-Lens, un musée d'arts et d'essais	
• Des démarches fondées sur le partenariat		• Faire exposition autrement	
• Les principes de l'action sociale et solidaire du Louvre-Lens		• Des restaurations visibles	
• Une politique tarifaire conçue pour réduire les inégalités d'accès à la culture		• Donner chair aux métiers des musées et à la matérialité des objets	
Les 5 engagements du Louvre-Lens	94	Une politique de recherche originale	129
• Engagement du musée pour lutter contre la pauvreté et l'exclusion		• Histoire de l'art et publics	
• Engagement pour lutter contre le décrochage scolaire pour l'accès aux diplômes et à l'emploi		• Histoire de l'art, muséologie et expographie	
• Engagement pour les femmes		Le laboratoire de médiation	130
• Engagement pour lutter contre l'illettrisme et l'illettrisme numérique			
• Engagement pour lutter contre les inégalités de santé		CRÉER LES CONDITIONS D'ÉMERGENCE D'UN PÔLE D'EXCELLENCE MUSÉAL	132
Affirmer la responsabilité écologique du musée	101	Confirmer une fréquentation de très haut niveau	
• Engagement pour la protection de la biodiversité du parc		• Objectifs de fréquentation annuelle	
• Engagement pour réduire les déchets du musée		• Objectifs de fidélisation, de diversification et de participation des publics	
• Inciter à la mobilité douce, au développement et à l'usage de transports écoresponsables		Le Centre de conservation du Louvre à Liévin, une chance pour le Louvre-Lens	134
		• Une dynamique de concertation et de collaborations engagée	
UN LIEU OÙ LE TERRITOIRE SE RACONTE	103	• Le Louvre-Lens, médiateur du Centre de conservation du Louvre	6
Le musée-parc, un lieu de mémoire		Développer une stratégie globale de mise en réseau	136
Le musée participatif : donner voix aux visiteurs comme aux habitants	104	• Le Louvre-Lens au sein des réseaux professionnels	
• La consultation des usagers en phase de conception		• Rechercher les labellisations et les certifications	7
• La participation et la contribution		• Valoriser les succès du musée et favoriser la dissémination et l'échange d'expériences	
Le développement touristique	106		
• Le développement d'un tourisme autrement		EXPLORER ET MODÉLISER DE NOUVELLES FORMES DE GOUVERNANCE INTERNE	138
• L'union des acteurs fait la force		La performance au sein de l'E.P.C.C.	
• L'humain au cœur de la Destination		• Faire entrer le musée dans une démarche de performance construite et suivie	
• Le Louvre-Lens, un centre et un pivot du parcours touristique		• Mettre en place une politique d'évaluation : l'Observatoire des publics	
• Développer les publics touristiques nationaux et excursionnistes au Louvre-Lens		• Assurer la diversité et le développement des ressources propres	
• Les défis d'une destination jeune encore à relever collectivement		La méthode Louvre-Lens	140
DÉVELOPPER UNE RELATION DURABLE AVEC SES VOISINS	110	• Développer la solidarité et la philanthropie, en interne avec et par les agents	
Une relation de réciprocité avec les habitants voisins		• Associer un collège d'experts à nos réflexions	
• Définition et enjeux du voisinage		• La transversalité, traduction managériale de l'inclusion	
• Historique des relations de voisinage		• Du mode projet à l'intelligence collective	
• Vers une nouvelle relation de voisinage		• Stimuler la créativité des agents	
Une relation de réciprocité avec les partenaires de proximité	112		
• Le Louvre-Lens, le cœur d'un écosystème de coopération		ÉPILOGUE	144
• Entretenir l'amitié qui lie A2L et le musée		CRÉDITS PHOTOGRAPHIQUES	146
• Développer une relation de réciprocité avec les entreprises du territoire			
• Un dialogue constant avec les autres musées			
• Inventer une nouvelle place pour les usagers et les partenaires			
LA SCÈNE	116		
LA MÉDIATHÈQUE	120		
LE PARC	122		

UN PROJET ÉCRIT À MILLE MAINS

Le présent Projet scientifique et culturel (PSC) est le fruit des réflexions et du travail d'un ensemble d'acteurs, menés pendant plus d'une année. Sous l'impulsion de Marie Lavandier, Directrice du Louvre-Lens, tous les acteurs du musée ont participé à la construction du projet de son avenir : partenaires publics et privés, professionnels, artistes, et naturellement, les visiteurs, les habitants du territoire et les équipes qui y œuvrent.

• DÉMARCHE AVEC LES PUBLICS

La conception du Projet scientifique et culturel a débuté par une démarche consacrée à l'ouverture et au dialogue avec les publics et les habitants, nommée "Louvre-Lens 2030". Une consultation a amené les participants à exprimer leurs attentes et leurs désirs pour l'avenir du musée, sous plusieurs formes : une enquête a été réalisée auprès de plus de 800 habitants de l'agglomération (en partenariat avec l'Université d'Artois) ; 19 focus groups (soit plus de 50 heures de discussion), réunis de mars à mai 2018, ont permis de recueillir l'opinion de 77 visiteurs volontaires et de 95 habitants fédérés en groupes sociaux représentatifs (étudiants, habitants non-visiteurs, demandeurs d'emploi ou voisins etc.). Enfin, le "Salon 2030" installé pendant une semaine dans le hall du musée en mars 2018, a donné l'opportunité à tous les visiteurs de s'exprimer librement sur le musée : 113 dessins d'enfants décrivant le Louvre-Lens du futur ont été récoltés.

• DÉMARCHE COLLECTIVE

Tous les agents travaillant au musée se sont engagés dans la conception du Projet de mars à décembre 2018. Cette démarche collective s'est structurée en cinq groupes de travail, animés chacun par un pilote et un copilote, et réunissant de manière équilibrée tous les pôles du musée et les entreprises prestataires. Chaque groupe de travail avait à envisager un périmètre thématique, défini autour de quatre valeurs : "Humanisme, Générosité, Expérience, Citoyenneté" pour le premier groupe ; "Rayonnement, Excellence, Dialogue, Diffusion" pour le deuxième groupe ; "Solidarité, Humilité, Écologie, Performance" pour le troisième groupe ; "Hospitalité, Simplicité, Accessibilité, Fiabilité" pour le quatrième groupe ; et enfin "Ouverture, Créativité, Lisibilité, Pluri-disciplinarité" pour le cinquième groupe.

La progression des groupes de travail a été articulée en trois phases s'achevant par la remise d'un document : un diagnostic, un projet stratégique et un plan d'action. 152 heures de réunion ont rassemblé 119 collaborateurs dont 14 agents des sociétés prestataires ; elles ont donné lieu à 51 compte-rendus. Près de 500 pages ont été produites, sans compter le Projet final. 929 ressources documentaires partagées ont alimenté la démarche.



Projet scientifique et culturel : séance plénière des agents du musée dans la Galerie du temps.

Quatre moments collectifs ont soutenu les échanges et le développement du Projet : une réunion plénière de présentation de la méthodologie en février 2018 ; une journée de restitution et d'ateliers en juin 2018 ; en octobre 2018, un séminaire d'élaboration du plan du Projet ayant réuni autour de la directrice le comité de direction, les pilotes ainsi qu'un ambassadeur de chaque groupe. Enfin, une réunion du comité de direction élargi a été l'occasion d'affiner la première ébauche du plan d'action quinquennal, véritable feuille de route du musée pour les années à venir.

Ce processus collectif a permis à 99 % des agents de mieux appréhender l'avenir du musée et 88 % des agents jugent la démarche collective enrichissante sur le plan professionnel (Louvre-Lens, 2018).

• DÉMARCHE AUPRÈS DES PARTENAIRES, PROFESSIONNELS ET EXPERTS

La réussite de la mise en œuvre du Projet scientifique et culturel réside dans la participation voire l'implication des partenaires du musée dans sa stratégie. Aussi la démarche s'est-elle clôturée par 31 heures de réunion rassemblant 89 experts, professionnels et partenaires de 49 structures différentes. Ces séminaires ont porté sur des thématiques précises (éducation, tourisme, mécénat, urbanisme, territoire, programmation scientifique, communication et marketing, aménagement des espaces) permettant de dégager des objectifs et méthodes de coopération avec les différents acteurs du territoire et ont donné lieu à une dizaine de compte-rendus représentant 59 pages produites.

ILS ONT PARTICIPÉ

Le Projet scientifique et culturel du Louvre-Lens est une œuvre collective.

Semaine après semaine, il est né des échanges, des rencontres, des collaborations, parfois même des amitiés, il est né des joies, des difficultés et même des déconvenues.

Les remerciements les plus chaleureux reviennent aux équipes du Louvre-Lens : leur enthousiasme, leur engagement sans faille et leur capacité à travailler ensemble ont été au cœur de cette démarche collective.

Les équipes lensoises adressent leur sincère gratitude à Jean-Luc Martinez, Président-directeur du musée du Louvre, ainsi qu'à ses collaborateurs qui, tout au long de la conception de ce projet, ont apporté leurs conseils indispensables et leur soutien sans réserve.

Ce projet existe grâce au soutien des administrateurs du musée, encourageants et bienveillants contradicteurs, des partenaires et professionnels qui, au gré des échanges, ont nourri les réflexions, et à la contribution des nombreux et fidèles amis du musée et des habitants du territoire : tous, aussi bien réalistes que rêveurs, ont permis d'aboutir à un projet ambitieux, juste et engagé.

Que les artistes, les musées, nos collègues qui ont inspiré les équipes du Louvre-Lens trouvent ici l'expression de notre profonde reconnaissance.

Chacun a permis, par sa collaboration et sa généreuse participation, la conception de ce nouveau Projet scientifique et culturel du Louvre-Lens.

Donia ABBAD
 Jean-Jacques AILLAGON
 Fatima AIT CHIKHEBBIH
 Aïcha AKHEMRAZ
 Typhaine AMEIL
 Jules AVRIL
 Rkia AZOUD
 Sabine BANACH-FINEZ
 Raphaëlle BAUME
 Alain BAVAY
 Anne-Laure BÉATRIX
 Mélanie BEAUBOIS
 Marie-Josée BECOURT
 Marie-Hélène BENETIERE
 Patrick BERGERON
 Élodie BERGNA
 Hicham BERRADA
 Sofia BERRAIS
 Laurent BERTHE
 Xavier BERTRAND
 Guy BETREMIEUX
 Anne-Claire BEURTHEY
 Perrine BIALEK
 Virginie BIGOURD
 Christiane BINHAS
 Stéphane BINHAS
 Justine BINOT-DELIÈRE
 Vincent BIRMANN
 Séverine BLE
 Cyril BLONDEL
 Pierre BLOUIN-HULIN
 Géraldine BLUTTE
 Florian BODRANGHIEN
 Astrid BOLLUT
 Serena BONCOMPAGNI
 Audrey BONNIN
 Jeanne-Thérèse BONTINCK
 Florence BOREL
 Mathis BOUCHER
 Romain BOUCHET
 Hélène BOUILLON
 Leïla BOUKHELF
 Frédérique BOURA
 Virginie BOYELDIEU
 Patricia BRAËT
 Gilles BRIAND
 Régine BRICE
 Benoît BROCC
 Isabelle BRONGNIART
 Rodrigue BUCZKOWSKI
 Jessa BUTCHER
 Éleonora CANU
 Justine CANU
 Jean CAPELAIN
 Guillaume CAPET
 Bruno CAPPELLE

Colette CARPENTIER
 Hélène CARPENTIER
 Éric CASSOU-RIBEHART
 Dominique CHALON
 Luc CHAMAUX
 Marion CHARNEAU
 Sébastien CHENU
 Magalie CHERET
 Valérie CHEVALIER
 Didier CHIARELLO
 Thérèse CHIARELLO
 Élis COLAS
 Aurore COLSON
 Jean-Marie CORBISIER
 Olivier CORNIL
 Hélène CORRE
 Norbert CROZIER
 Liliane CUSSEY
 Gwenaëlle D'ABOVILLE
 Marie D'AGOSTINO
 Bertrand D'HENNIN
 Laure DALON
 Arnaud DEBEVE
 Théo DEBUISSON
 François DECOSTER
 Muriel DEFIVES
 Caroline DEJONGHE
 Jean-Paul DELATTRE
 Nathalie DELATTRE
 Robin DELATTRE
 Éric DELAVAL
 Maxime DELIERE
 Julien DELOT
 David DELVILLE
 Alexis DEMARET
 Ludovic DEMATHIEU
 Éléonore DERUARD
 Pauline DERYN
 Mireille DESIDERI
 Ghislaine DESJARDIN
 Karine DESOMBRE
 Michel DESVIGNE
 Stéphanie DEVISSAGUET
 Ophélie DHAILLE
 Catherine DROMA
 Marc DROUET
 Marc DUBOIS
 Maxime DUCLOY
 Fabien DUFOULON
 André DULION
 Arlette DUNAT
 Nathalie DUPARQUE
 Estelle DUPONT
 Isabelle DUPONT
 Philippe DUQUESNOY
 Jannic DURAND

Safora EL OTMANI
Audrey ELUEQUE
Alexandre ESTAQUET-LEGRAND
Ariane EUGENE
Nicolas FEAU
Anna FERON-D'ALOISIO
Héloïse FERRAND
Valérie FOREY
Marie FORQUET
Mathilde FOUILLET
Véronique FRACHON
Camille FRADA
Guillaume FRASZCZAK
Thibaut FREYCHET
Jeanne FROMENT
Nicolas FROMENT
Patricia FUNARI
Peggy GARBE
Marie GERARD
Isabelle GHORIS
Jean-Philippe GOLD
Aude GOMBAUD
Marie GORD
Mirella GOULOUS
Julien GRAF
Olivier GRAF
Paola GRAF
Nikita GRAFOV
Sophie GRANGE
Séverine GRIMAUD
Camille GROSS
Juliette GUEPRATTE
Debbora GUFFROY
Sabrina HADID
Nicolas HALIPRET
Philippe HAQUETTE
Élise HAUMONT
Aude HERBEZ
Nadège HERREMAN
Diana HOUNSLOW
Gilles HUCHETTE
Audrey HULEUX
Virginie HULLAERT
Jérôme HUMEZ
Pierre-Yves HURTEVENT
Julie HUYGHE
Jemaa IAZZA
Mélanie JACQUET
Bénédicte JAMIN
Jean-Claude JEANSON
Lucie JOALLAND
Anne-Marie JOLLY
Caroline JOLY
Joffrey JOLY
Jean-Marie JUTS
Nora KADOUCI

Camille KLEIN
Louise KOLODZIEJSKI
Virginie LABROCHE
Annie LACROIX
Natasha LACROIX
Pascal LAFFUMA
Isabelle LAFORCE
Cathy LAGUILLE
Michel LALANDE
Emmanuelle LALLEMENT
Jordan LAMBERT
Maxence LANGLOIS-BERTHELOT
Martine LANNOY
Sylvie LANTELME
Gunilla LAPOINTE
Jérôme LARGANGE
Jean-Yves LARROUTOUROU
Jean LATOSI
Marie LAVANDIER
Lydie LAZE
Steve LE NIR
Grégory LE SCOUARNEC
Chloé LECLAIRE
Julie LECH
Dominique LEFEBVRE
Jacqueline LEFEBVRE
Marc LEFEBVRE
Guilaine LEGEAY
Yvon LEJEUNE
Claire LELARGE
Vivianne LELEU
Manisha LEMAIRE
Ludovic LEMOINE
Odile LENEUF
Clarisse LEPAGE
Jacqueline LEQUILBEC
Amandine LESEUTRE
Frédéric LETURQUE
Alix LEVAVASSEUR
Gautier LEVRAGUE
Yannick LINTZ
Paul LOTZ
Laurence LOUVET
Mélisha MAES
Cédric MAGNIEZ
Stéphane MAILLY
Laëtitia MANIER
Hélène MARCZYSZYN
Didier MARESCAUX
Marie-Lys MARGUERITE
Antoine MARISSAL
Céline MAROT
Sophie MARTIN
Jean-Luc MARTINEZ
Marion MASSON
Néguine MATHIEUX

Brice MATHIEU
Sophie MAURAND
Cyril MAYEUX
Valérie MELCHERS
Julie MERCKLING
Aude MERLOT
Fouad MESKIS
Anne-Catherine MICHEL
Françoise MONCHEAUX
Bernard MORELLO
Grégory MORTELETTE
Évelyne NACHEL
Arnaud NOURRY
Yvan OFFROY
Antoine OLECH
Catherine O'MIEL
Céline PARIENTE
François PASQUALINO
Laurence PAVIE-CUVILLIER
Nathalie PETIT
Françoise PETROVITCH
Marielle PIC
Sylviane PICARD-VERSTICHEL
Ophélie PIERRON
Cécilia PIQUET
Luc PIRALLA-HENGVONG
Dominique PLATTEAUX
Vincent POMARÈDE
Cécile PORTALIER
Jérôme POULAIN
Angélique PREVOST
Christelle PRICHEUX
Valérie PROBST
Nesrédine RAMDANI
Bernard RAMON (†)
Matthieu RAOULT
Florence RAVAIL
Évelyne REBOUL
Olivier REMOLEUX
Sylvain ROBERT
Sophie ROCHER
Céline RODLER
Huguette RODLER
Villars RODLER
Monique ROGER MILOT
Anne-Solène ROLLAND
Laurence ROLLIN
Erwan RONCIN
Carole ROSADA
Laëtitia ROTTIERS
Aurore ROUFFELAERS
Caroline ROUSSEL
Jean-François ROUSSEL
Hélène ROUTIER
Noël ROUVRAIS
Aïcha SAAD-SAOUD

Zineb SABER
Laure SALLES
Christine SALOMONE
Anne SAROSY
Damien SCHIRRE
Marie-Noëlle SCHOENHERR
Ismaël SEDDAR
Élodie SENECHAL
Ludvine SEULIN
Agnès SOBEZACK
Nathan STARKMAN
Léa STIVER
Jean-Louis SUBILEAU
Florent SUYWENS
Caroline SZARCZYNSKI
David TABARY
David TAILLEZ
Thierry TASSEZ
Dominique TASTE
Pierre TEQUI
François THERET
Calogera THIERRY
Nathalie THIEULEUX
Kévin THUILLIEZ
Carine TILLIEUX
Caroline TURECK
Pierre URVOIS
Charles-Hilaire VALENTIN
Dimitri VAN MEENIN
Florent VARUPENNE
Dominique VASSEUR
Sylvie VASSEUR
Pierre VELTZ
Gautier VERBEKE
Stéphanie VERGNAULT
Magalie VERNET
Lénaïc VIEZ
Ludovic VIGREUX
Lorraine VILAIN
Antoine VITEK
Cindy WACOGNE
Delphine WATIEZ
Élisabeth WATINE
Sophie WILHELM
Annick WYBIERALA
Adel ZIANE

LE LOUVRE-LENS 2008-2018

Le Louvre-Lens inauguré le 4 décembre 2012 est un projet audacieux, “un bâtiment à l’architecture résolument contemporaine [qui] accueille les œuvres du Louvre dans une présentation volontairement nouvelle avec l’objectif de s’adresser à tous les publics”, indiquait le premier Projet scientifique et culturel finalisé en 2008.

Depuis la publication de ce premier document, le musée a rencontré son public, en ayant accueilli plus de 3 500 000 visiteurs. Si son histoire est longue de quelques années seulement, le Louvre-Lens a d’ores et déjà répondu aux défis majeurs de son implantation sur le territoire, soulevés dans son Projet fondateur :

- *partager le Louvre autrement avec le connaisseur et le néophyte, l’enfant et le savant, le voisin et l’étranger*, valoriser l’extraordinaire richesse des collections du musée du Louvre ainsi que son savoir-faire scientifique et culturel grâce à une programmation d’expositions exigeante et démocratique, une politique de médiation innovante ;
- *l’inscription du musée dans le territoire*, la participation active des publics locaux et régionaux à la vie du musée ainsi que l’installation progressive d’un public touristique national et international témoignent que la “greffe” de cet équipement avec son environnement local a bien “pris” ;
- *fidèle à la promesse associée à son implantation dans le Bassin minier*, territoire plusieurs fois meurtri dans son histoire, tant par la guerre que par la crise industrielle, l’action du Louvre-Lens a participé à la revitalisation sociale et économique du territoire.

Cependant, en dix années, l’environnement culturel, social, technologique, écologique, politique et économique a considérablement évolué, rendant nécessaire l’écriture d’un nouveau Projet scientifique et culturel. Le Louvre-Lens et l’ensemble des contributeurs ont jugé nécessaire de continuer et enrichir le Projet fondateur initié par le musée du Louvre. Aussi ce nouveau projet prend-il en compte avec soin les mutations sociétales actuellement en cours :

- l’apparition de nouvelles formes de citoyenneté s’affranchissant des modalités représentatives, marque l’attachement à l’implication effective des habitants dans la vie locale, dans l’espace de la cité. Cette citoyenneté de proximité, apparaissant cependant parfois décalée par rapport aux lieux de décision ou de savoirs, invite le musée à s’interroger sur la participation des visiteurs. Elle implique en cela de ne plus penser le Louvre-Lens comme un projet de démocratisation mais bien comme un projet de démocratie culturelle ;
- la croissance rapide des technologies de l’information et de la communication ainsi que l’innovation dans les systèmes numériques sont à l’origine d’une révolution qui bouleverse les modes de pensée, de relation et de travail comme les comportements. Le développement de ces nouvelles technologies constitue



Le Louvre-Lens, un musée de plain-pied avec son parc.

un enjeu majeur pour les musées, lieu de création, de partage et de mise en débat des savoirs. Cette dynamique interroge également la place de l'œuvre originale et celle de la matérialité des objets de musée. Le Louvre-Lens prend position sur ces enjeux décisifs en considérant particulièrement l'ouverture du Centre de conservation du Louvre à Liévin, à la fin de l'année 2019 ;

- *l'éveil des consciences à l'écologie* induit de nouveaux comportements, de nouvelles façons de penser et d'habiter le monde que le musée intègre très volontairement dans sa politique, dans ses engagements et dans son fonctionnement.

Le Projet scientifique et culturel du Louvre-Lens est le résultat d'un dialogue continu et exemplaire entre l'équipe du musée, les publics, le Louvre, les collectivités territoriales et les partenaires. Pour ce nouveau projet décliné en quatre axes stratégiques

assortis d'objectifs, le Louvre-Lens s'appuie sur les piliers le définissant et présentés ci-après : le musée-parc, la programmation, la place accordée aux publics et la coopération culturelle.

UN MUSÉE-PARC

Le Louvre-Lens est un musée-parc marqué d'emblée par deux gestes esthétiques radicaux se sublimant l'un l'autre, celui de l'architecture de l'agence japonaise SANAA et celui du parc de Catherine Mosbach. L'architecture du musée se caractérise par sa poésie, sa transparence mais également son amplitude.

• UNE ARCHITECTURE REMARQUABLE

Le Louvre-Lens a pris place sur une friche de 20 hectares, celle de l'ancien carreau de fosse des puits 9 et 9 bis des mines de Lens qui fut recolonisée par la végétation après sa fermeture en 1960. SANAA a choisi de répondre à l'architecture très linéaire et horizontale héritée des cités minières par un bâtiment tout en longueur, sur un seul niveau. Aussi l'architecture s'intègre-t-elle à son voisinage de manière subtile et respectueuse, sans l'écraser de sa présence.

Le bâtiment principal est composé d'un enchaînement de cinq volumes dont l'agencement évoque le Palais du Louvre, articulé autour d'un pavillon central sur lequel se greffent deux grandes ailes se terminant chacune par un décroché. Mais ces dernières sont ici comme déployées de part et d'autre du bâtiment carré, presque à l'horizontale, comme un Louvre contemporain qui ouvrirait les bras. Les architectes y voient aussi l'image de barques qui seraient venues s'amarrer les unes aux autres le long d'un fleuve. À partir de formes extrêmement simples, les architectes ont réussi à faire de leur bâtiment un élément du paysage. Le musée absorbe et

recompose le parc qui l'environne, induisant ainsi une continuité entre architecture et paysage. Afin d'ouvrir le musée – visuellement et physiquement – le hall d'accueil central est entièrement vitré, libérant une vaste surface au cœur du bâtiment. Cette délicate structure de verre constitue un véritable espace public.

La surface totale du musée est de 23 896 m². La surface d'exposition et de réserves visitables du Louvre-Lens s'élève à 7 000 m², dont 3 000 m² pour la Galerie du temps, 1 800 m² pour la Galerie des expositions temporaires, 1 000 m² pour le Pavillon de verre et autant pour les réserves visibles et visitables. Les espaces dédiés à l'accueil des publics (6 000 m²) sont d'une amplitude presque équivalente, notamment grâce au large hall d'accueil de 3 000 m².



Promenade en famille dans le parc du musée.

Le Louvre-Lens a été distingué par l'**Équerre d'argent** (2013) décernée aux architectes Kazuyo Sejima et Ryue Nishizawa (l'agence SANAA est lauréate du **Pritzker Price** en 2010) et à la Région Nord-Pas-Calais en qualité de maître d'ouvrage.

• LE PARC : LA MINE EN HÉRITAGE

Héritier de la tradition du 17^e siècle français d'un dialogue entre architectes et créateurs de jardins, le Parc du Louvre-Lens témoigne aussi d'une attention toute japonaise portée par les architectes de l'agence SANAA à associer la nature à leur projet. Intégré dès l'origine au projet architectural, le Parc de 20 hectares, ouvert à la cité par 11 entrées, est une transition douce avant l'expérience de contemplation des œuvres dans l'enceinte du musée.

L'ancien carreau de mine sur lequel repose le musée a connu plusieurs phases de colonisation végétale avant et après la fermeture de la fosse d'extraction en 1960 et le remblaiement du puits en 1989. La paysagiste française Catherine Mosbach y a façonné le parc dans une démarche attentive aux évocations du passé et sensible à l'écosystème local. En effet, après l'arrêt de l'activité minière, les dépôts de schiste et de grès sont devenus des refuges pour une flore diversifiée. Symbole de résilience, sur cet ancien terrain industriel, l'écosystème du parc ne cesse de s'enrichir grâce à des aménagements variés, tels qu'un grand plan d'eau, des prairies fleuries, un hôtel à insectes, des ruches ou un potager, à des plantations régulières et à un mode de gestion différencié.

Lien entre la ville, ses habitants et le musée, le parc est un lieu privilégié, particulièrement investi par le musée à la belle saison depuis 2016. Avec plus de **300** activités à ciel ouvert pensées pour les habitants, l'opération estivale "*Parc en fête*" a rassemblé **22 500** participants en 2018.

• LA GALERIE DU TEMPS : 5 000 ANNÉES D'HISTOIRE EN UN SEUL REGARD

La Galerie du temps est l'élément essentiel du Louvre-Lens, définie dans le premier Projet scientifique et culturel comme "son fil conducteur et son identité permanente". C'est dans cette galerie de 3 000 m² que le Louvre-Lens renouvelle et réinvente de la manière la plus fondamentale cette politique traditionnelle, celle des dépôts, de la "part sacrée", pour reprendre la formule de Chaptal en 1801, que le Louvre rend aux régions. La Galerie du temps a donné au Louvre-Lens son identité première, celle du Louvre. En cela, la Galerie du temps contribue au rayonnement scientifique du Louvre-Lens. D'une part pour sa singularité et l'innovation dans la présentation des œuvres, le Louvre-Lens étant qualifié comme le musée où on n'accroche plus les tableaux aux murs ; d'autre part pour sa gratuité et son **accessibilité intellectuelle**.

La Galerie du temps offre **un aperçu unique de l'histoire de l'art et en livre les repères essentiels, par le biais d'un véritable condensé des collections du Louvre**. Le parcours s'ouvre avec l'invention de l'écriture en Mésopotamie au 4^e millénaire avant notre ère et se termine avec la Révolution industrielle au

milieu du 19^e siècle. Par la confrontation d'œuvres venues de tous les horizons géographiques, la Galerie du temps rappelle que notre monde a été marqué très tôt par les échanges. Elle permet de comprendre le jeu des influences réciproques. La présentation n'est toutefois pas figée : chaque année, plusieurs dizaines d'œuvres sont remplacées.

Les visiteurs reconnaissent la grande qualité culturelle de la Galerie du temps en indiquant être satisfaits à **95 %** du thème de l'exposition, à **94 %** du choix des œuvres exposées et à **93 %** de la scénographie (Louvre-Lens, 2014).

419 chefs-d'œuvre du musée du Louvre ont été présentés dans la Galerie du temps en six ans.

• L'ART CONTEMPORAIN AU LOUVRE-LENS

Au-delà de ses œuvres contemporaines majeures que sont le parc et l'architecture du musée, le Louvre-Lens présente de manière permanente des œuvres d'art contemporain. Présenté dans le hall, *Amour-Louvre*, film en diptyque réalisé pour l'inauguration du Louvre-Lens par Ange Leccia, rappelle le double lien du musée avec le Palais parisien et le Bassin minier lensois. L'exubérante mosaïque de Yayoi Kusama, *Flowers that bloom in the universe*, habille de ses points devenus célèbres, de pétales et de feuilles le foyer de la Scène. Enfin, *Tenir* est une sculpture allégorique en bronze de Françoise Pétrovitch, commandée par un collectif d'habitants et d'associations de Liévin, installée dans le parc du Louvre-Lens en 2018.



Une scénographie très colorée de M. Christian Lacroix pour l'exposition "*L'Empire des roses*" 2018.

LA PROGRAMMATION SCIENTIFIQUE ET CULTURELLE

Chaque année, des expositions temporaires d'envergure internationale posent un tout autre regard sur les collections du Louvre et permettent d'accueillir des œuvres du monde entier. Bénéficiant de l'appui scientifique du musée du Louvre, et grâce à une médiation innovante et diversifiée, ces expositions allient excellence culturelle et accessibilité au plus grand nombre. Cette même ambition se retrouve dans le Pavillon de verre, dont les expositions valorisent la richesse des musées des Hauts-de-France.

• DES EXPOSITIONS D'ENVERGURE INTERNATIONALE

"*L'Europe de Rubens*", "*Les Étrusques et la Méditerranée*", "*Les Désastres de la guerre*", "*Charles Le Brun*", "*L'Histoire commence en Mésopotamie*", "*Le Mystère Le Nain*", "*Musiques ! Échos de l'Antiquité*", "*L'Empire des roses*", "*Amour*" : la liste non exhaustive des expositions temporaires présentées au Louvre-Lens révèle la variété et

l'ambition de la programmation. Elle s'attache à traduire **la richesse des collections du Louvre**, accueillant également de nombreux prêts issus de prestigieuses collections internationales publiques ou privées. L'excellence scientifique, alliée à une volonté forte de concevoir des expositions pédagogiques accessibles à tous les publics, inscrit le Louvre-Lens dans le parcours des grandes expositions artistiques qui rythment les saisons culturelles européennes et mondiales. À la faveur de coproductions internationales, certaines expositions du Louvre-Lens sont également présentées à l'étranger (Italie, Espagne, États-Unis), faisant rayonner **le savoir-faire du musée**.

L'architecture de la Galerie des expositions temporaires, si elle rappelle celle de la Galerie du temps par son volume d'un seul tenant et ses proportions monumentales, s'en distingue nettement par une **scénographie réinventée à chaque nouvel événement**. L'invitation de scénographes de renom constitue l'une des signatures du musée : avec "*L'Empire des roses*", le musée a collaboré avec un directeur artistique hors du commun : M. Christian Lacroix. Les expositions s'accompagnent d'une programmation interdisciplinaire alliant concerts, spectacles, colloques, conférences, cycles de cinéma et ateliers de pratique artistique, qui se déploie dans l'ensemble des espaces du musée, pour approfondir et prolonger les thématiques explorées.

Les expositions temporaires ont reçu plus d'un million de visiteurs depuis 2012 : les grandes fresques civilisationnelles telles que *Les "Étrusques et la Méditerranée"* (hiver 2013-14, 98 813 visites), "*Des Animaux et des Pharaons*" (hiver 2014-15, 106 601 visites) ou "*L'Histoire commence en Mésopotamie*" (hiver 2016-17, 89 449 visites) constituent les succès les plus retentissants de la programmation des expositions, avec l'exposition "*Amour*" (hiver 2018-19, 87 252 visites), événement initiant une approche universaliste de l'histoire de l'art.



Dix-huit formes cylindriques composaient la scénographie de l'exposition "Musiques ! Echos de l'Antiquité" 2017.

- En six ans, 3 118 œuvres dont 1 939 du musée du Louvre et 523 provenant des collections publiques ou privées internationales ont été présentées dans la Galerie des expositions temporaires.
- Les expositions temporaires ont comptabilisé près de 150 000 entrées en 2018.
- En 2018, 23 % des visiteurs des expositions ont moins de 26 ans ; soit près d'un visiteur sur quatre.
- 98 % des visiteurs sont satisfaits ou très satisfaits de la qualité d'explication des œuvres et des objets (versus 88 % dans les musées).

• LE PAVILLON DE VERRE : UNE VITRINE SUR LE TERRITOIRE

Le Pavillon de verre est un lieu à la fois intime et lumineux, grâce à ses façades entièrement vitrées. L'atmosphère évolue au gré de l'heure et des saisons, invite les

visiteurs à un changement de rythme et leur propose de poser un regard différent sur les œuvres exposées. **Espace et temps de repos ouvert sur le parc**, le Pavillon de verre offre une ouverture sur des sites emblématiques du territoire : les terrils jumeaux de Loos-en-Gohelle et le stade Bollaert-Delelis.

Situé dans la continuité de la Galerie du temps, le Pavillon de verre est un espace d'expositions temporaires de 1 000 m² qui prolonge la découverte des collections du Louvre par des approches thématiques.

La programmation s'y attache à valoriser la richesse du patrimoine muséal de la région Hauts-de-France. Ainsi, l'exposition "Miroirs" a accueilli une trentaine d'œuvres prêtées par 15 musées de la région en 2016-2017. "Heures italiennes. Chefs-d'œuvre des Hauts-de-France" est pour sa part consacrée à des œuvres

italiennes issues des collections de la région, concluant le cycle d'expositions "*Heures italiennes*" développé tout au long de l'année 2017 dans la région Hauts-de-France. Préparée en lien avec des associations de supporters et en partenariat avec le Musée national du sport à Nice, l'exposition "*RC Louvre – Mémoires Sang et Or*" a illustré la manière dont le musée s'appuie sur le territoire qui l'entoure et s'en inspire. Organisée l'année de l'Euro 2016 de football, elle a permis d'exposer les objets et les souvenirs collectés au cours de l'année précédente auprès des supporters du Racing-Club de Lens, voisin emblématique du musée.

271 œuvres ont été présentées dans le Pavillon de verre dont 182 issues d'une trentaine de collections régionales.

• LA SCÈNE : LES SAVOIRS ET L'ART EN MOUVEMENT

Espace de spectacle modulable et polyvalent, la Scène peut accueillir une large palette d'événements : théâtre, danse, cinéma, conférences, bals, concerts, réceptions privées, etc. Grâce à son gradin rétractable, elle offre une salle de 271 places assises, et 1 300 places debout. Son plateau de chêne blond de 17 mètres d'ouverture sur 15 mètres de profondeur se prête avec autant de facilité à l'organisation de colloques professionnels qu'à des spectacles de tous formats.

La programmation de la Scène offre une dimension transversale au parcours de visite du musée. Elle est conçue en lien avec les expositions temporaires et les chefs-d'œuvre de la Galerie du temps tout en donnant la parole aux artistes d'aujourd'hui. Grâce à la danse, au

théâtre, au cinéma, à l'opéra, chaque événement pose les jalons d'une histoire des arts. Un spectacle fait écho à une œuvre ou une exposition, s'en inspire, la révèle ou la sublime.

Depuis décembre 2012, la Scène a organisé 274 rendez-vous, spectacles et conférences. Certains concerts, comme celui de Calypso Rose ou du Concert d'Astrée, le récital d'Anne Queffélec offrant une approche sensible et musicale de la Galerie du temps, temps forts comme les bals costumés annuels, ou conférences telle celle portant sur le Centaure Borghèse par Jean-Luc Martinez, ont été de véritables facteurs d'attractivité pour le Louvre-Lens, (en réunissant un public très nombreux, soit 300 à 780 personnes, excédant les capacités de la salle à 271 places assises).

- Avec une **cinquantaine de manifestations** chaque année, dont une vingtaine de spectacles et de nombreuses conférences, la Scène contribue à faire du Louvre-Lens un lieu vivant ouvert à tous les arts.
- La Scène a accueilli plus de **8 500** spectateurs en 2018
- La Scène noue des partenariats avec de très nombreux acteurs culturels sur le territoire dont Le Ballet du Nord, la Ville de Lens, Culture Commune, l'Université d'Artois, le 9/9 bis, l'Institut du Monde Arabe à Tourcoing, le Conservatoire de rayonnement régional de Douai, le Tandem, Scène nationale d'Arras et Douai, le Théâtre du Nord, la Comédie de Béthune et bien évidemment, l'Auditorium du Louvre.



Festival "Muse & Piano". Récital dans la Galerie du temps.

LA PLACE DES PUBLICS

La politique des publics du musée vise à favoriser l'accès de chacun à l'art et à la culture.

Voulu et porté dès l'origine par toute une région et sa population, le Louvre-Lens trouve aujourd'hui sa place au sein d'un territoire en pleine mutation. Défenseur et illustrateur innovant de l'éducation tout au long de la vie, le Louvre-Lens illustre une nouvelle conception de la médiation culturelle qui porte ses fruits : 100 % des visiteurs affirment que la découverte des expositions a été l'occasion pour eux de se sentir bien (*À l'écoute des visiteurs*, ministère de la Culture, 2018).

• LES PUBLICS DU MUSÉE : UNE FRÉQUENTATION HAUTE ET DIVERSIFIÉE

En 6 ans, le Louvre-Lens a accueilli 3 588 724 visiteurs en mêlant les publics plus que tout autre musée en France. En 2018, le Louvre-Lens a accueilli 482 759 visiteurs, soit une hausse de 7 points par rapport à l'année précédente. De 2015 à 2017, la fréquentation a été stabilisée à 450 000 visiteurs. Ces chiffres n'incluent pas les participants aux nombreuses actions hors-les-murs, les promeneurs du parc ni les clients de la librairie et du restaurant l'Atelier de Marc Meurin.

Le Louvre-Lens s'est hissé sur le podium des musées les plus fréquentés en région après le musée des Confluences à Lyon et le Mucem à Marseille.

En 2018, le Louvre-Lens, dont 16 % des visiteurs habitent la Communauté d'Agglomération de Lens-Liévin, a également accueilli 15 % de visiteurs internationaux, de 89 nationalités différentes, venant des cinq continents.



Au Louvre-Lens, les familles résolvent des énigmes grâce aux livrets-jeux.

- Chaque jour, le musée accueille désormais en moyenne : **71 Belges, 12 Néerlandais, 10 Britanniques, 7 Allemands** ou encore **2 Japonais**.
- En 2018, **85 %** des visiteurs résident en France, **65 %** dans la région Hauts-de-France, **15 %** viennent de la Métropole lilloise, **23 %** résident sur le territoire du Pôle métropolitain de l'Artois.
- **42 %** des visiteurs du musée sont déjà venus en moyenne plus de 6 fois en 5 ans.

• UNE POLITIQUE DE MÉDIATION INNOVANTE

Les premiers efforts de mise en œuvre de cette politique d'éducation artistique et culturelle se sont orientés vers **le monde de l'éducation**. Les activités pour les publics scolaires ont été conçues avec grand soin pour s'adapter aux différents niveaux et permettre aux

enseignants de personnaliser leur projet pédagogique au Louvre-Lens. Les ateliers, pouvant être intégrés dans le projet pédagogique de l'enseignant, offrent la possibilité d'expérimenter une pratique pour comprendre une technique ou une thématique de l'histoire de l'art : les élèves deviennent acteurs de leurs apprentissages.

Mission fondamentale de tout musée, **l'éducation artistique et culturelle** est la pierre angulaire de la politique de diffusion et d'appropriation du Louvre-Lens. Le Louvre-Lens travaille en lien avec l'Éducation nationale et ses enseignants pour développer des outils de visite.

La politique éducative du Louvre-Lens se distingue par la mise en œuvre d'une **pédagogie "muséale"**. Son but est de favoriser l'expression de tous les potentiels artistiques et culturels individuels, et de construire une culture artistique personnelle à valeur universelle.

Hors champ scolaire, **les enfants** constituent un public prioritaire : des dizaines d'activités, visites-ateliers, visites-lectures, anniversaires sont proposés chaque semaine. Le musée mise sur le **co-apprentissage** autant que sur l'**innovation** pour créer le partage d'expérience, favoriser la transmission de mémoire et de savoirs au sein de la famille ou entre plusieurs générations. Les innovations en médiation, tel le stage "L'art d'être grands-parents" qui les forme à accompagner les plus jeunes au musée, témoignent de l'attachement du Louvre-Lens à toutes les familles et tous les professionnels de la petite enfance.

- Le Louvre-Lens crée **chaque année de nouveaux programmes de médiation innovants** : les *Impromptus* en 2013, Bébés au musée en 2014, Le Musée s'invite à Auchan en 2015, le Jogging guidé en 2015, L'Art d'être grands-parents en 2017 ou les Interrupteurs en 2018
- Chaque année, le Louvre-Lens accueille près de **70 000** élèves, de la petite section de maternelle à l'université.
- La Médiathèque du Centre de ressources reçoit chaque année plus de **20 000** usagers.
- **97 %** des visiteurs sont satisfaits ou très satisfaits des informations délivrées dans les outils d'aide à la visite (versus 87 % dans les musées) (*À l'Écoute des visiteurs*, ministère de la Culture, 2018).
- Près de **15 000** personnes ont participé à une activité de médiation dans l'enceinte du musée en 2018 (hors "Parc en Fête").

• UN MUSÉE ENGAGÉ

Afin de contribuer à réduire les inégalités culturelles, créer du lien social, vitaliser et unifier un tissu de coopération et de collaboration avec un large spectre d'acteurs locaux, départementaux, régionaux et nationaux, qu'ils

soient publics, semi-publics ou privés, le Louvre-Lens s'engage pleinement dans une dynamique sociale et solidaire.

L'action du musée liée à près d'une cinquantaine de partenaires des champs médico-sociaux, privilégie les projets longs et co-construits. Cette politique a été distinguée du premier prix "Osez le musée" décerné par le ministère de la Culture en 2018 pour l'action du musée envers les personnes vulnérables économiquement et socialement.

- Depuis 2012, près de **20 000** personnes exclues, fragilisées ou vulnérables, ont été engagées dans une action sociale et solidaire du Louvre-Lens.
- **Entre 2 500 et 3 000** personnes rencontrées hors les murs chaque année.

• UNE POLITIQUE TARIFAIRE VOLONTARISTE ET EFFICIENTE

Sous réserve d'une communication dédiée, **la gratuité** accroît significativement la fréquentation ; à cette condition, elle permet d'élargir le spectre sociologique des publics locaux et régionaux, jeunes et familiaux. Ainsi, pour 52 % des visiteurs la gratuité de l'entrée de la Galerie du temps a joué un rôle dans la décision de visite. Après des reconductions annuelles successives de 2013 à 2017, la gratuité de la Galerie du temps et du Pavillon de verre a fait l'objet d'une évaluation dont les conclusions ont été présentées en Conseil d'administration en juin 2018. En octobre 2018, le Conseil d'administration a adopté une décision pérennisant la gratuité.

La grille tarifaire dans sa totalité permet un accès à l'offre du musée, que ce soit aux activités, aux expositions ou à la Scène. Elle se fonde sur la considération d'un large spectre de bénéficiaires de l'exonération pour les expositions temporaires et favorise l'accès à des tarifs réduits.

- Près de 30 % des visiteurs du Louvre-Lens sont peu ou pas du tout habitués à la visite de musées.

LE MUSÉE, UNE ORGANISATION FONDÉE SUR LA COOPÉRATION

• UNE ÉQUIPE AU SERVICE DES ŒUVRES ET DU PUBLIC

Un demi-million de visiteurs à accueillir, des centaines d'œuvres à mettre en valeur, des milliers d'heures de rencontres et d'échanges avec les publics : rien ne serait possible sans l'effort conjoint des agents du musée et des prestataires qui œuvrent chaque jour à la mission du Louvre-Lens : proposer à tous une expérience artistique et culturelle de qualité.

De taille humaine et relativement jeune, l'équipe de l'E.P.C.C. compte 94 collaborateurs dont 85 permanents en 2018, avec une moyenne d'âge d'environ 38 ans. 51 % de l'effectif exercent des fonctions de catégorie A, 15 % de catégorie B, et 34 % de catégorie C. 68% des agents sont des femmes. La proportion de fonctionnaires (60 %) est désormais supérieure à celles des contractuels occupant des postes permanents ou non (40 %) (Bilan social du Louvre-Lens, 2018).

À l'issue de cinq ans de fonctionnement, un état des lieux relatif à l'organisation fonctionnelle du musée s'est avéré nécessaire. Un groupe de travail s'est réuni à 7 reprises au second semestre de l'année 2017 et a fait part de ses propositions d'amélioration de l'organisation du Louvre-Lens prenant en compte les compétences et l'expérience des personnels. Le nouvel organigramme a

été adopté par le Comité Technique en date du 28 mars 2018 ; il se compose de quatre directions :

- la *Direction de la Communication, du Développement et de l'Évènementiel* composée d'un pôle communication et protocole, d'un pôle marketing et accueil des publics, d'un pôle mécénat et privatisation et d'un pôle arts vivants et grands événements ;
- la *Direction de l'Administration Générale* composée de l'administration, d'un pôle technique et d'un pôle informatique ;
- la *Direction de la Production Culturelle* composée de 2 services : le service de la production culturelle et celui de la médiation ;
- la *Direction de la Stratégie* composée d'un pôle observatoire des publics et d'un pôle projet scientifique et culturel.

• LA COOPÉRATION CULTURELLE, LA CONDITION DE RÉUSSITE D'UN PROJET TERRITORIAL

Établissement public de coopération culturelle (E.P.C.C.), le Louvre-Lens est lié au musée du Louvre par une convention scientifique et culturelle spécifique. Il est financé par la Région Hauts-de-France, le Département du Pas-de-Calais et la Communauté d'agglomération de Lens-Liévin.

La coopération culturelle définit l'identité administrative de l'E.P.C.C. et nourrit quotidiennement la dynamique de travail des équipes du musée singularisée par le partage et la collaboration. Ainsi, le Louvre-Lens s'est inscrit dès l'origine dans une stratégie de cercle vertueux en accompagnant le rayonnement culturel mais aussi le développement économique et social. Il a

créé une véritable émulation ressentie par les principaux établissements régionaux qui ont vu leur fréquentation progresser depuis l'ouverture du Louvre-Lens.

Le musée du Louvre était engagé dès 2004 à créer une "antenne" en région, renouant ainsi avec ses origines : depuis la création du Museum en 1793, le Louvre est un musée dont les collections et le savoir-faire doivent servir à l'ensemble de la nation. Si le Louvre-Lens est un établissement autonome, les liens sont extrêmement forts entre les deux musées, unis par une convention scientifique et culturelle.

Depuis le lancement en 2003 d'un appel du ministère de la Culture en faveur d'un mouvement de décentralisation des grands établissements culturels parisiens, **l'État** s'est impliqué de façon constante. En novembre 2004, l'État a retenu Lens parmi sept villes candidates comme site d'accueil de ce *Louvre autrement*.

La Région Nord Pas-de-Calais s'est fortement impliquée dès l'origine du projet en acceptant d'être le maître d'ouvrage d'un musée dont elle est le premier financeur, à hauteur de 60 % de la construction. La Région est en effet propriétaire des lieux. Une convention lie les deux institutions. Depuis 2016, la nouvelle Région Hauts-de-France permet de mettre en place des projets considérant



Régulièrement, les visiteurs sont invités à découvrir la restauration d'œuvres d'art.

encore davantage les départements de l'ancienne Picardie. **Le Département du Pas-de-Calais** et la Communauté d'agglomération de Lens-Liévin, ont participé au financement de la construction du musée (à hauteur de 6 % pour le Conseil départemental) et s'impliquent largement dans la mise en place et l'accompagnement des actions portées par le musée.

Projet situé au cœur de l'Europe, le Louvre-Lens a bénéficié pour sa construction du soutien de l'**Union Européenne**. À travers le Fonds Européen de Développement Régional (FEDER), les Vingt-Huit ont notamment financé la construction du Louvre-Lens à hauteur de 20 %.

• LES MOYENS : BUDGET, FINANCEMENT ET RESSOURCES PROPRES

Le budget du Louvre-Lens est géré sous la forme d'un budget principal soumis à la nomenclature budgétaire et comptable M14 des communes et établissements publics. Le budget primitif est voté en Conseil d'administration en décembre et fait l'objet d'un budget supplémentaire voté au premier Conseil d'administration de l'année suivante, au printemps, et d'une Décision Modificative votée en décembre.

Conformément aux statuts, les participations des collectivités territoriales couvrent les charges restant à l'E.P.C.C. déduction faite des ressources propres. Ces participations se répartissent de la manière suivante : 10 % pour le Département du Pas-de-Calais, 10 %

pour la Communauté d'agglomération Lens-Liévin, 80 % pour la Région Hauts-de-France. Les ressources propres du musée s'élèvent à 1 million d'euros de recettes de billetterie à quoi il convient d'ajouter les 600 000 à 800 000 euros de recettes de mécénat et privatisations.

Depuis 2012, le budget représente environ 15 millions d'euros. Il se compose de :

- 5 millions d'euros de dépenses de personnels ;
- 7 millions d'euros de dépenses de structure (sécurité, maintenance, accueil, nettoyage, fluides, assurances, frais généraux...)
- **3 millions d'euros de budget d'actions**



Les enfants sont ici chez eux.

À la lumière de cette présentation du Louvre-Lens, le Projet scientifique et culturel propose de confronter le musée à son époque de mutations accélérées, en repensant son projet global et en définissant une nouvelle stratégie pour les dix années à venir qui lui permette d'affirmer sa singularité et de faire face aux enjeux culturels et sociétaux actuels.

Le Projet qui suit, articulé en quatre chapitres laissant place à la description des projets des différents espaces culturels du musée, est pensé à moyens constants, tant humains que financiers.

Ce document s'articule autour d'une vision affirmée qui, tout en préservant les missions fondamentales de programmation et de diffusion auprès des publics du Louvre-Lens, tend vers une meilleure définition de l'ensemble des activités muséales, dans une trajectoire commune et cohérente.



Les visiteurs découvrent l'envers du décor.



LE LOUVRE-LENS, UNE CITÉ CULTURELLE

26

27

Plus qu'un musée, le Louvre-Lens est une cité culturelle dont la vocation est de proposer une expérience artistique globale. **Pour renforcer la pluridisciplinarité, décroisonner et s'ouvrir (p.29)**, le musée permet la rencontre de toutes les formes artistiques et partage les valeurs qui lui sont propres - la solidarité, l'écologie, le développement durable, la philanthropie, la simplicité, l'intelligence collective - qui permettent à tous de mieux vivre ensemble.

Dans les dix prochaines années, le musée souhaite **affirmer le musée-parc comme un lieu de vie (p.36)**. La Scène et ses spectacles, sa médiathèque, le parc et ses animations estivales, les grands événements culturels et fédérateurs contribuent à faire du musée un espace privilégié d'échanges, de créativité et de loisirs.

Lieu de l'apprentissage de nouvelles formes de citoyenneté et lieu de rencontre avec l'histoire, les cultures et les civilisations, le Louvre-Lens entend **participer à l'éducation artistique et culturelle (p.40)**. La qualité du travail pédagogique accompli se lit dans les résultats déjà obtenus : le musée accueille, chaque année, près de 70 000 élèves et accompagne enfants et enseignants. Demain, la politique d'éducation visera l'autonomisation croissante des enseignants, la mise en œuvre de projets exemplaires qui pourraient bénéficier d'une valorisation et d'une visibilité dans le musée, la proposition d'une offre lisible et complète intégrant tous les espaces du musée-parc.

RENFORCER LA PLURIDISCIPLINARITÉ, DÉCLOISONNER ET S'OUVRIR

Doté de plusieurs espaces d'exposition, d'une médiathèque, d'un parc, d'une Scène, d'un petit auditorium, de nombreux espaces pédagogiques, le Louvre-Lens est un projet polyphonique, une cité culturelle. Au-delà du répertoire de l'histoire de l'art et de l'archéologie constituant son cœur muséal, sa programmation est ouverte aux autres disciplines des sciences humaines, à la musique classique, aux musiques actuelles et aux musiques du monde, à la danse, au théâtre, à la performance, à la connaissance autant qu'à l'émotion. Le Louvre-Lens fonde son projet sur le partage, la découverte et la transmission. Il se déploie autour des notions de beauté et d'héritage en nouant de multiples dialogues. Il propose des activités destinées à tous, en veillant à une diversité de perspectives qui intègre les cultures humanistes comme les formes populaires. Fort de ces richesses, le Louvre-Lens repense la place du musée dans nos vies, l'intégrant au cœur d'un dispositif ouvert, favorisant toutes les formes d'appropriation éducatives ou ludiques. Il se veut un lieu de rassemblement, de mouvement, de rencontres.

CROISER LES ÉPOQUES, LES MONDES ET LES IMAGINAIRES

• LA RENCONTRE ENTRE LES ÉPOQUES, LES ARTS ET LES DISCIPLINES

En présentant cinq mille années d'histoire en un seul regard et selon une organisation chronologique et géographique, la Galerie du temps fait se rencontrer les époques et les mondes comme nulle autre exposition. Les œuvres, jusqu'alors présentées selon une logique structuraliste et encyclopédique au sein des départements du musée du Louvre, sont ici réunies pour ouvrir un dialogue permanent. En effet, en décroissant l'espace et en libérant les murs, la Galerie du temps s'émancipe d'une approche civilisationnelle ou technique, résout l'opposition entre une approche synchronique de l'histoire de l'art – qui s'intéresse aux évolutions dans

le temps - et une approche diachronique - qui porte sur un moment donné du temps - pour donner à lire autrement l'histoire de l'art.

Le Louvre-Lens s'appuie fondamentalement sur cette approche de la fluidité et de la polysémie pour créer des échos, faire résonner les idées ou les sensations dans tous les espaces du musée. Le champ chronologique du Louvre, bordé à 1848 pour ses collections, s'élargit, et ce d'autant plus que l'histoire du Louvre montre qu'il a toujours fait place à l'art de son temps, notamment à travers une politique de commandes de décors du Palais. Dans sa programmation d'expositions temporaires ou d'arts vivants, le Louvre-Lens souhaite faire vivre cette tradition à travers des projets plus nombreux. Le musée et le territoire sont des sources d'inspiration que cette politique d'ouverture engage à valoriser dans tous les espaces du musée, en laissant



Les enfants apprécient les dispositifs numériques dans les expositions.

une place plus importante notamment à l'artiste vivant. Les expositions temporaires sont l'occasion de rencontres entre disciplines et opèrent également des décloisonnements. Le champ disciplinaire et chronologique appartient à chaque projet d'exposition : les mondes ainsi ouverts peuvent être définis avec classicisme ou non, ouvrir aux ères contemporaines ou non. Cette approche peut porter jusqu'à l'interdisciplinarité (étude d'un même sujet par entrecroisement des disciplines) ou la transdisciplinarité (où les disciplines, plus que de communiquer entre elles, interagissent).

Au sein des expositions temporaires, il est proposé de systématiser autant que possible l'aménagement d'espaces permettant la programmation de petites formes de spectacles en regard des œuvres-mêmes. La musique, la danse ou le théâtre sont alors convoqués comme mode d'approche et clé d'interprétation des œuvres. Pensés pour alimenter une programmation portée par de grands événements, ces spectacles renouvellent et nourrissent l'attractivité des lieux. Enfin, cette politique de décloisonnement va jusqu'à interroger le lieu d'exposition comme le milieu unique

de présentation des œuvres : le nouveau projet du Louvre-Lens ouvre la perspective d'exposer des œuvres ou des objets - dans le cadre d'une programmation cohérente et considérant les conditions de conservation et de sécurité - dans d'autres milieux que ceux dévolus à l'exposition : l'œuvre d'art pourra accueillir et surprendre le visiteur dès le hall d'accueil, elle pourra soutenir les démarches pédagogiques dans les ateliers ou dans les coulisses du musée, trouver place sur scène. En coordination avec les responsables scientifiques des collections du musée du Louvre et après recensement préalable des précautions à prendre, les collections pourront également être présentées en-dehors du musée : des œuvres s'exposeront dans les lieux de travail et chez les habitants, les hôtes devenant médiateurs pour leurs collègues, amis, leurs familles ou leurs voisins. Des partenariats avec les entreprises et avec les bailleurs sociaux porteront ces projets.

• S'ENGAGER DANS LES THÉMATIQUES CONTEMPORAINES

Le Louvre-Lens explore les arts à travers une grande diversité de médias et de formats, au-delà de l'exposition : spectacles, cinéma, littérature, colloques, rencontres, débats... En prenant appui sur les disciplines artistiques "académiques" (peinture, dessin, sculpture, théâtre, danse, objets d'art et design, musique, littérature etc.), le musée crée des dialogues avec d'autres expressions culturelles (sport, cuisine, mode) comme avec les sciences humaines et les sciences exactes (économie, physique, sciences de l'environnement, chimie, mathématiques). L'artiste ou l'expert est alors reconnu comme une figure pivot, aussi les rencontres

autour d'un sujet contemporain privilégieront-elles la polyphonie et le débat plutôt que la présentation d'une pensée unique.

Le Louvre-Lens se fera également *forum* de réflexion autour des sujets sociaux, éducatifs ou sanitaires pour lesquels il se mobilise et engage des actions voulues exemplaires : l'égalité femmes-hommes, la pauvreté et l'exclusion, l'emploi, le décrochage scolaire et le droit à l'ambition, l'illettrisme et l'illettrisme numérique, les inégalités de santé constituent des axes prioritaires de cette volonté (cf. page 97).

CROISER LES CULTURES ET FAIRE MAISON COMMUNE

• PRENDRE EN COMPTE LES PRATIQUES CULTURELLES DES VISITEURS

Le Louvre-Lens fait la part belle à toutes les formes d'expressions artistiques, institutionnelles ou populaires, dans ses expositions, ses activités de médiation, ses projets, ses espaces. Les disciplines que les visiteurs aiment et pratiquent seront mises en valeur sans distinction ni hiérarchie, de la BD à la cuisine en passant par la danse.

• LE MUSÉE CITOYEN

Le musée est un lieu où le savoir est vivant et cela n'est pas seulement vrai pour les seules humanités : en dehors d'un discours d'histoire de l'art, **le musée entend explorer les sciences de la nature, les sciences formelles mais également les questions de société actuelles.** La création d'un parcours d'orientation dans

le parc et le développement d'offres alliant sensibilisation à la biodiversité, pratiques artistiques et sportives peuvent être un levier de développement important des publics.

“Lorsqu'on pénètre dans la Galerie du temps, c'est toute l'histoire de l'Humanité qui vous regarde”. Cette phrase de visiteur entendue lors d'un focus group atteste de la portée quasi-universelle des collections présentées au musée. Le Louvre-Lens entend sensibiliser à ce patrimoine précieux et à la nécessité de le conserver et le protéger. Les consciences peuvent être éveillées à des enjeux citoyens et actuels majeurs (sauvegarde du patrimoine, apprentissage culturel de l'autre, enseignement du fait religieux). Les échanges face aux œuvres amènent à ouvrir des sujets relatifs à la beauté et l'apparence comme au savoir-être ou à la vérité ; ils permettent de mettre en résonnance les cultures entre elles. Des questions de société telles que l'égalité entre les femmes et les hommes ou l'idéalisation du corps féminin découlent aujourd'hui naturellement de ces sujets.

D'autre part, l'ouverture d'un musée de Beaux-Arts à de nouveaux champs thématiques et géographiques ne peut se concevoir sans prise en compte de la profonde révolution qui conduit depuis une vingtaine d'années les musées à s'approprier de nouveaux modes de médiation. Elle tient à la prise de conscience de nos institutions que les cultures dont elles traitent sont des constructions résultant de rencontres entre soi et l'autre.

AFFICHER ET COMMUNIQUER LA POLYSÉMIE DU MUSÉE

Affirmer le musée comme cité culturelle, c'est sous-entendre qu'il peut se transformer en un lieu de débats, d'interprétations plurielles et d'approches polysémiques. La question de la transmission n'est plus centrale et la fonction de diffusion avec ce qu'elle comporte de descendant entre l'expert et le profane est dépassée. Les questions de l'engagement, du point de vue, de l'expérience mais aussi de la controverse, de la complexité, du doute comme de l'évidence, se posent avec acuité.

• UNE MÉDIATION HUMAINE QUI OUVRE AUX QUESTIONNEMENTS ET AUX DÉBATS

La médiation humaine dans les salles du Louvre-Lens donne à chacun les moyens de lire, de comprendre et de décoder les œuvres. Au Louvre-Lens, les œuvres ne sont pas seulement porteuses d'un contenu d'histoire de l'art ; elles permettent d'aborder certaines problématiques comme le rapport au temps, les questions de destination et de contexte de production des œuvres, la constitution de la collection, la place de l'artiste, le sens du musée. La Galerie du temps offre aux publics une nouvelle vision du Louvre, un Louvre autrement, à laquelle une médiation originale, au service des visiteurs et des œuvres, qui privilégie la souplesse, l'autonomie et la participation : elle ne distribue pas de discours mais interroge tout en participant à l'éducation des regards.





En proximité avec les chefs-d'œuvre dans la Galerie du temps.

Les modalités d'intervention des médiateurs en salle ont pour ambition de nouer une relation avec chaque visiteur : toutes les heures, un médiateur propose une intervention de dix minutes face aux œuvres sur une thématique déterminée. Les *Impromptus* permettent un premier contact avec les visiteurs qui peuvent s'adresser au médiateur restant dans l'espace d'exposition 50 minutes après son intervention. Chaque jour, quatre *Impromptus* sont proposés à heure fixe aux visiteurs et traitent de quatre œuvres différentes. Le programme est renouvelé de manière régulière, permettant de mettre en lumière l'extrême richesse de la Galerie du temps. Pendant les expositions temporaires, les *Impromptus* constituent des parcours d'approfondissement de la thématique de l'exposition dans l'espace permanent.

Dans les expositions temporaires, les *Repérages*, d'une durée de 15 minutes, permettent de comprendre le propos de l'exposition et les choix des commissaires d'exposition. Ce programme donne les clés de compréhension d'une exposition, sa syntaxe.

Ces programmes basés sur l'empathie, la générosité et la bienveillance sont devenus de véritables signatures de la politique de médiation du Louvre-Lens.

• FONDER LA COMMUNICATION DE LA GALERIE DU TEMPS SUR L'EXPÉRIENCE DU VISITEUR

La Galerie du temps a des particularités uniques et étonnantes : le parcours n'y est pas imposé mais au contraire très libre, et rassurant car on en voit la fin. Par son acoustique exceptionnelle et un éclairage particulier, elle est le lieu de valorisation de tous les sens, un espace où le corps est investi de façon inédite. Cette expérience promet d'être d'autant plus intense car la nouvelle Galerie du temps (2020-2021) s'appuiera sur une esthétique davantage contrastée en termes d'échelles et de couleurs. Pour autant, retranscrire la beauté sereine et panoramique de la Galerie du temps en photographie est un exercice difficile : les images, souvent diaphanes ou cliniques, ne rendent pas justice à l'extraordinaire éblouissement que le visiteur ressent lorsqu'il découvre la galerie dans son ensemble. Il s'agit donc de trouver d'autres vecteurs de communication pour valoriser cette exposition.

Cette Galerie offre une expérience unique : elle procure un sentiment de souffle, de bien-être, de grandeur. Certains visiteurs y viennent pour sa quiétude et la sensation de beau qu'elle procure. À l'avenir, les codes de communication convoqueront davantage le ressenti. En 2020-2021, il conviendra de valoriser les expériences plurielles de la nouvelle Galerie du temps comme un espace de beauté, de ressourcement, de ralentissement autant qu'un lieu de connaissance.

- **FONDER LA COMMUNICATION DES EXPOSITIONS SUR L'INTERPRÉTATION**



L'exposition "Amour" inaugure une nouvelle identité visuelle.

Depuis les cinq ans du musée en décembre 2017 et l'exposition *Amour*, le Louvre-Lens a construit pour ses expositions une communication vivante, imaginative, contemporaine et accessible à tous, capable d'instaurer une communauté autour du musée et d'agréger différents mondes.

En matière d'images et de supports de communication, depuis "*Musiques. Échos de l'Antiquité*" en 2017, chaque exposition est présentée par un concept graphique "pop" plutôt qu'une œuvre de l'exposition. Ceci marque une volonté de différenciation du Louvre-Lens. Par un graphisme aux lignes simples, relevé par des aplats et une gamme chromatique réduite à un contraste entre la forme et le fond, un pictogramme synthétise l'exposition en présentant une double lecture. Pour les cinq ans du musée, une colonne antique et un gâteau d'anniversaire composaient une même icône. Pour l'exposition "*Amour*", le même objet central dessinait un cœur et une pomme, symbole du péché et du désir. Pour l'exposition "*Homère*", un cheval de Troie se confond avec le "H" initial du prince des poètes.

Ce pictogramme trouve également sa place au cœur du musée, dans le hall d'accueil où il est traduit de manière monumentale en un objet, décor aux selfies des visiteurs. Ainsi est exploitée la potentialité virale de cet objet, devenu *exposicône*.

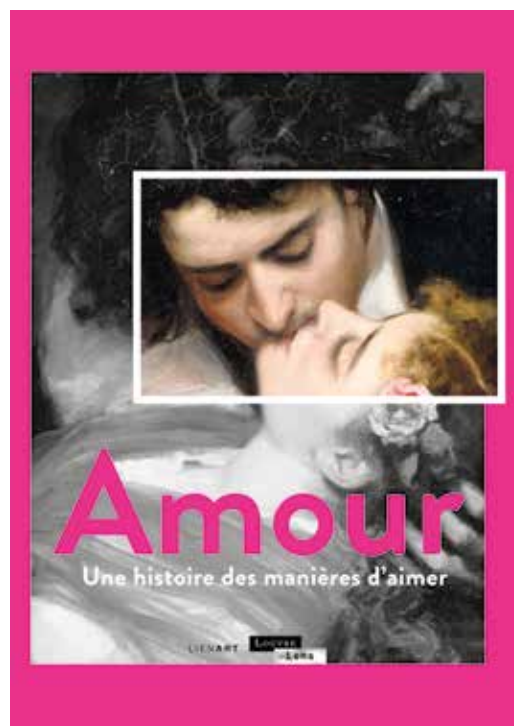
Pour les prochaines années, le musée entend installer cette modalité de communication afin qu'elle devienne une véritable signature visuelle et philosophique du Louvre-Lens.

PUBLICATIONS ET ÉDITIONS

Les publications et éditions du Louvre-Lens sont un vecteur essentiel de la diffusion des savoirs et de la mise en valeur des expositions temporaires. La politique éditoriale du Louvre-Lens découle d'abord directement des expositions. En effet, les catalogues des expositions temporaires du Louvre-Lens accompagnent et prolongent la visite d'une exposition, diffusent un discours scientifique de haute qualité et constituent une trace d'un événement muséal. D'autre part, un guide du musée, mis à jour de manière annuelle ou bisannuelle, présente le musée, son architecture, son projet et constitue également le catalogue de la Galerie du temps. Enfin, depuis 2018, la politique d'édition s'est élargie à la production d'un fascicule de la Galerie du temps, destiné en particulier aux primo-visiteurs et centré sur une sélection de chefs-d'œuvre. **S'adresser au grand public, refléter l'activité du musée et s'ancrer dans la région**, ces trois axes guident la programmation éditoriale du Louvre-Lens. Afin de refléter l'activité du musée, la politique d'édition pourra s'appuyer sur le renforcement ou le développement des projets suivants :

- *le renforcement des publications et éditions de toutes natures à destination des jeunes publics*, aussi bien en édition papier qu'en édition numérique. Abandonnés depuis plusieurs années après la publication d'ouvrages très réussis en 2013 et 2014, les publications jeunesse entrent en écho avec les orientations familiales de la politique du musée ;
- *le développement des éditions scientifiques* comme axe de valorisation de la recherche produite au Louvre-Lens ;

- *le développement des éditions de guides et d'outils d'aide à la visite* ;
- *le développement de beaux livres*, de grand format, comportant des illustrations de grande taille et imprimés avec soin, restituant l'expérience de l'œuvre ou constituant une production artistique à part entière.



Couverture du catalogue de l'exposition "Amour".

LE MUSÉE-PARC COMME LIEU DE VIE

Le musée se réinvente constamment avec ceux qui l'habitent. Les visiteurs et les usagers génèrent de nouveaux parcours de visite. Les expositions proposent de nouvelles approches, de nouvelles connaissances. Les activités, les spectacles, les conférences mettent constamment en mouvement le musée, espace ouvert à la vie, à l'actualité de la connaissance et à celle des sensations et des sentiments.

LE PARC, UNE DESTINATION À CRÉER

• UN ESPACE DANS LA VILLE

Si les visiteurs viennent au Louvre-Lens pour découvrir le musée, ses expositions et son architecture, le parc pourra devenir progressivement une destination en soi. Propice à la balade autant qu'à la détente et aux loisirs, c'est un lieu de vie et de rencontres, notamment pour les riverains. Indissociable de l'identité du musée, le parc participe à faire de la visite du Louvre-Lens une expérience esthétique, écologique et sensorielle. Le parc est autant un hommage au passé minier du site qu'un ambitieux projet d'aujourd'hui et de demain. Avant l'implantation du musée sur le carreau de la fosse 9, le site en friche n'était que peu utilisé par les habitants : l'inscription dans le tissu urbain des anciens sites miniers est en soi difficile car il était interdit au public. Hormis à l'époque de l'exploitation minière, ce terrain n'a jamais été un lieu de rassemblement, n'a jamais constitué un lien entre les quartiers situés au nord et au sud dont les populations ne se connaissent pas.

Aujourd'hui, la beauté esthétique du musée-parc et plus particulièrement du paysage dessiné par Catherine Mosbach tient notamment à la continuité entre l'architecture et son environnement, à l'atténuation de la frontière entre l'intérieur et l'extérieur. De fait, les normes corporelles d'un musée (les déplacements doivent être calmes et non bruyants) ainsi que les supposées exigences comportementales institutionnelles semblent induites également dans le parc. Tous ses chemine-ments agencés parallèlement convergent jusqu'au hall d'accueil, toutes les perspectives dressent comme horizon les lignes infléchies du musée. Par la déambulation paisible que le parc convoque, l'espace paysager prépare le visiteur à sa posture esthétique. Le parc forme un espace transitoire entre la ville et le musée. Autrement dit, il joue également un effet tampon, de distanciation du musée par rapport à la ville.



VERS UN PARC DAVANTAGE HABITÉ

S'il est le lieu où chacun se prépare, sans le savoir, à l'expérience de la contemplation des œuvres, le parc est aussi un espace esthétique, philosophique, écologique et politique. Il pourrait l'être davantage, dans l'objectif de faire du Louvre-Lens une cité culturelle, en atténuant l'effet de distanciation qu'il induit.

Le projet de relier le parc à la ville et la ville au parc exige au préalable deux étapes à réaliser avant 2020 et à articuler avec l'ambition de retravailler rapidement la signalétique directionnelle du parc et de ses abords. Des travaux soutiendront par ailleurs l'évolution tant paysagère qu'écologique du parc. La première phase consiste en l'étude des comportements actuels et des attentes des usagers. Un comité est d'ores et déjà mis en place. La seconde arrêtera le programme et l'échelonnement des actions sur cinq ans : le projet décomposera ainsi un ensemble d'exigences en éléments quantitatifs, qualitatifs et artistiques mais aussi symboliques.

Puisque la vie comme la ville ont toute leur place au musée, les pistes de travail suivantes ont été dégagées :

- des espaces et dispositifs du parc pourront être partagés avec les habitants ; le potager, et les compositeurs le sont déjà spontanément ;
- des "lieux" abrités de la pluie ou des regards seront créés dans le parc pour permettre des usages plus familiers, plus conviviaux : il s'agit de mettre en place des espaces pérennes de convivialité, d'échange et de proximité des publics ;
- le règlement du parc doit être assoupli et présenté de manière positive aux usagers, dans la lignée de l'ouverture aux vélos voulue en 2017 : le musée proposera des activités démonstratives de la liberté des usages du parc ;
- des équipements ludiques et de confort doivent être installés, condition sine qua non à une appropriation par les riverains et les familles avec enfants ;
- un grand geste artistique (design, sculpture) pourrait devenir le totem de ce parc.

Ce chantier long nécessite d'être raisonnablement déployé à une échelle quinquennale, en étroite relation avec le Conseil régional des Hauts-de-France, le Département, la Communauté d'agglomération de Lens-Liévin et les communes concernées.

• FAIRE DE “PARC EN FÊTE” UN RENDEZ-VOUS INCONTOURNABLE AVEC LES HABITANTS

Dans le cadre d'un jardin remarquable, avec pour panorama les terrils jumeaux de Loos-en-Gohelle et le chef-d'œuvre d'architecture qu'est le Louvre-Lens, le musée a inauguré en 2018 un “village de vacances estival” à ciel ouvert à l'ambiance tour à tour festive et conviviale. Au centre de l'agglomération, la destination ludique et décomplexée attire familles, jeunes et seniors, conçue d'abord pour ceux qui ne partent pas en vacances. En juillet et en août, chaque jour, le programme est riche d'activités gratuites permettant aux habitants de se rencontrer, de dialoguer et de s'amuser.

Fédératrice, la vie de ce quartier d'été est citoyenne, engagée pour l'amélioration de la qualité de vie des habitants notamment grâce aux activités sportives et des activités “bien-être”, “bien-manger”, “vivre ensemble” qui permettent la sensibilisation aux enjeux sanitaires et sociaux du territoire. Avec “*Parc en Fête*”, le Louvre-Lens étend de manière convaincante le périmètre de son action jusqu'à l'écologie et la sensibilisation à la richesse de la biodiversité. Le musée s'y adresse d'autre part autant au corps qu'à la sensibilité, à la curiosité et à la culture des usagers : ce village de vacances est l'occasion de partager encore davantage le musée avec les habitants mais également avec les partenaires de premier cercle (collectivités locales, associations, centres sociaux, etc.), invités à participer à l'animation et à la conception de ce projet. En prenant le contre-pied de l'image “sérieuse” et “désincarnée” des musées, “*Parc en Fête*” encourage l'appropriation du parc comme un espace de jeux, tout au long de l'année.

LIBÉRER LES USAGES

• ENCOURAGER LES USAGES NON-NORMÉS, NON-SAVANTS

Dans sa programmation, dans ses animations, dans les gestes rassembleurs ou créatifs qu'il déploie, le musée indique à bien des reprises combien ses usages sont libérés. La Galerie du temps est la principale source d'inspiration de ces programmes très atypiques. En effet, cet espace d'exposition appelle comme nul autre le visiteur à investir non pas son seul regard sur les œuvres mais également son corps dans une appréhension de la chronologie portée par l'espace. Une étude des publics (société Qualitest pour le Louvre-Lens, 2017) indique que les usages de la Galerie du temps sont plus profanes, plus exploratoires et participent à la diversification des publics comme à leur bien-être (cf. page 90).

Lorsqu'un groupe d'élèves s'assied autour d'une sculpture dans les expositions et dessine, lorsque des bébés installés confortablement sur des tapis d'éveil face à une peinture babillent, s'expriment et s'amuse avec tissus et plumes, lorsque des séances de pilate ou de yoga sont organisées dans le Pavillon de verre ou le parc, les autres visiteurs, spectateurs de l'activité, s'étonnent parfois de la place accordée par le musée au corps des visiteurs. Ces activités ont effectivement vocation à convoquer le corps et la sensibilité dans l'exploration du musée et la construction d'un sens même selon des modalités non verbales. La dimension exemplaire pour les autres visiteurs ne doit pas être négligée : ces actions communiquent positivement sur ce qu'il est possible de faire au musée.

Le musée développe des outils favorisant l'appropriation spontanée des lieux : les livrets-jeux pour les enfants invitent au dessin, le guide multimédia propose aux visiteurs de tourner autour des objets. Cette gamme d'outils pourra s'étoffer dans les prochaines années afin de libérer les usages du musée.

Dans les prochaines années, et à la faveur des expositions s'y prêtant particulièrement, telle que l'exposition "Soleils noirs" (printemps-été 2020), ces programmations atypiques seront densifiées et banalisées. Tous les espaces seront investis, avec une priorité identifiée sur le Pavillon de verre, la Scène et le hall.

• PROVOQUER DES USAGES CITADINS

Pour devenir un véritable lieu de vie, l'un des enjeux du musée est de libérer les usages qui y sont faits. En cessant d'affecter rigoureusement un comportement particulier à ces espaces, le musée invite au mélange entre le mouvement libre des usagers du parc, des piétons et des cyclistes, et toute une série d'activités publiques ou privées, qui peuvent s'y dérouler de façon temporaire.

Afin de recréer du commun, revitaliser le quartier et redonner le sens que le parc portait avant l'élévation du musée, le Louvre-Lens souhaite également provoquer des usages citadins (rencontres, discussion, jeux, sports urbains etc.). Lieu de services, le musée doit offrir la possibilité d'y vivre une expérience de sociabilité ou de création sans lien direct avec la programmation. Deux lieux jouent déjà ce rôle, notamment lorsque leurs usages premiers sont détournés :

la médiathèque du centre de ressources et le parc.

Lieu de recherche documentaire, de contact avec le musée et le livre, la médiathèque offre un point de connexion à internet pour les jeunes du quartier qui le fréquentent exclusivement à cette fin. Pour faire maison commune, le musée doit développer les services secondaires que l'on trouve aujourd'hui dans tous les espaces publics en mettant par exemple à profit le dispositif de fibre optique pour procurer du *Wifi* aux usagers du parc.



Détente estivale au bord du plan d'eau du musée-parc.

PARTICIPER À L'ÉDUCATION ARTISTIQUE ET CULTURELLE

Le sens de la cité culturelle est d'allier à la fois le lieu de partage, le lieu de culture et le lieu où l'on se sent chez soi. Le musée-parc incarne ainsi ce lieu d'expression pour tous et de construction de soi. Si elle constitue une mission fondamentale pour tout musée, l'éducation est élevée au rang de priorité au Louvre-Lens. Accueillant près de 70 000 élèves chaque année, et grâce à l'engagement de l'Éducation nationale à ses côtés, le musée est rapidement devenu un acteur culturel du monde pédagogique.

LA "PÉDAGOGIE LOUVRE-LENS"

• APPRENDRE AUTREMENT AU LOUVRE-LENS

La politique éducative du musée se distingue par la mise en œuvre d'une "pédagogie muséale", inspirée par la singularité de l'expérience esthétique. Le but est de favoriser la réussite des enfants par l'expression des potentiels artistiques et culturels individuels et de **construire une culture artistique personnelle à valeur universelle**. Décloisonnée et pluridisciplinaire, cette pédagogie lie toujours les acquisitions formelles et cognitives relatives aux programmes scolaires (comprendre, contextualiser, analyser, synthétiser), aux apprentissages psychomoteurs et socio-affectifs (expérimenter, apprécier, choisir). Ainsi, dans les programmes proposés, les élèves sont acteurs de leur apprentissage et auteurs d'un discours collectif sur une œuvre ou un corpus d'œuvres. Les "*Médiateurs d'un jour*" où chaque année, les élèves prennent fièrement la parole devant les œuvres sont l'un des nombreux aboutissements de cette démarche que le Louvre-Lens entend pérenniser et étoffer.

Convaincu qu'il n'y a pas d'acquisition de compétences ou de savoir sans plaisir d'apprendre ni curiosité, le musée développe une offre ménageant toute la place à **la construction d'un savoir par l'élève et à l'expression de son goût et de son sens critique**. Le point de départ de toute activité demeure, pour cette raison, la rencontre avec l'œuvre ou l'objet. Il revient au musée d'éclairer les élèves, de fournir les clés de compréhension historiques et techniques pour favoriser l'interprétation des enfants et des adolescents. Enfin, pour activer et éduquer les regards, le Louvre-Lens propose des modalités sensorielles d'apprentissage (promenades sensibles, tablette tactile, parcours olfactif).

• SENSIBILISER AUX MÉTIERS ET AUX ENJEUX PATRIMONIAUX

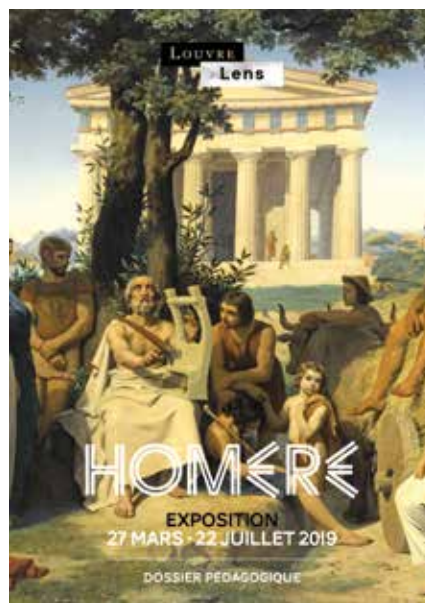
La programmation à l'attention des groupes scolaires permettra de mieux comprendre ce que sont les enjeux du musée aujourd'hui. Au-delà d'une initiation à l'histoire de l'art et à l'archéologie et d'ateliers stimulant l'apprentissage de la création artistique et favorisant les pratiques amateurs, le musée proposera des activités liées

à la découverte des coulisses du musée et des différents métiers des musées. La notion de conservation pourra faire dialoguer les problématiques de préservation du patrimoine naturel (parc, terroirs, paysage), des collections du Louvre (archéologie, art) et du patrimoine bâti (architecture) afin de développer des réflexes de citoyens engagés pour l'avenir.

• FAIRE CLASSE AU MUSÉE

Sur dix élèves venus au Louvre-Lens en 2018, plus de quatre ont été accompagnés par un médiateur du musée et près de six ont visité le musée avec leur enseignant. Pour ces 57 % d'enfants et d'adolescents, des outils modulables aisément appropriables doivent être développés.

D'ores et déjà, des ressources pédagogiques de très grande qualité sont offertes aux enseignants : co-construits par l'équipe du musée (documentalistes, médiateurs, chargés de projets, commissaires) avec l'équipe de professeurs missionnés par l'Éducation nationale, ces outils présentent en détail une exposition temporaire ou une thématique pour en montrer notamment les liens avec les programmes scolaires. Des pistes de travail avec la classe y sont dégagées pour chaque niveau afin de faciliter l'exploitation avant et après la rencontre avec les œuvres et la compréhension d'un récit historique, technique ou iconographique. Dans l'avenir, le musée pourra étendre encore le spectre des intervenants en fonction des expositions et inviter des partenaires à partager leur expertise et un angle d'appréhension de l'exposition différent. Enfin, le musée développera une gamme d'outils d'aide à la visite modulables, multimédia pour certains, permettant de consolider l'offre de visite en autonomie.



Pour chaque exposition, un dossier pédagogique est destiné aux enseignants.

Pour le Louvre-Lens, l'engagement des enseignants, et plus généralement des publics relais, est capital dans la réussite des missions que le musée se donne : ils sont ceux qui connaissent le mieux les élèves qu'ils accompagnent dans un projet pédagogique annuel. Ainsi, en plus de la conception d'outils à leur disposition et l'organisation régulière de stages d'initiation proposés aux enseignants depuis 2013, le musée aura à cœur de favoriser le transfert de compétences, soit entre enseignants eux-mêmes, soit entre médiateurs du musée et enseignants. Par exemple, l'expérience des enseignants au musée pourra être valorisée pour constituer avec d'autres publics relais (enseignants, encadrants, parents) "les trucs et les astuces" de visite, les témoignages des plaisirs pédagogiques. Autre signe d'une confiance dans les enseignants témoignée avec davantage de force par le musée : la création d'une offre de mise à disposition des espaces d'ateliers ou de salle de classe pour les enseignants en autonomie, à l'horizon 2021.

LA “GÉNÉRATION LOUVRE-LENS”

• DÉVELOPPER LES RÉSEAUX ÉDUCATIFS À TOUTES ÉCHELLES

La collaboration du Louvre-Lens avec l'Éducation nationale, initiée avant même l'ouverture du musée au public, est au fondement de la politique éducative. Elle assure au musée une couverture territoriale efficace et équitable à toutes les échelles. Grand partenaire, l'Éducation nationale permet la diffusion de l'offre culturelle du Louvre-Lens au niveau académique et la formation des enseignants. Elle met à disposition des professeurs de tous niveaux intégrés à l'équipe de l'établissement. Les leviers que forment les communes pour le niveau élémentaire, ou les conseils départementaux pour les collèges sont également essentiels à mobiliser pour permettre l'accessibilité des élèves du territoire au Louvre-Lens. Au moment de l'écriture du présent Projet, le Louvre-Lens travaille auprès de nombreuses communes de la Communauté d'agglomération de Lens-Liévin ainsi qu'avec le Conseil départemental du Pas-de-Calais. Ces partenariats permettent de construire des projets culturels de territoire tels que celui inscrit dans la convention établie avec la Ville de Lens. En matière de politique éducative, ce partenariat liant le Louvre-Lens, la Ville de Lens et l'Éducation nationale est exemplaire : il vise à faciliter l'accès au musée pour l'ensemble des élèves lensois en organisant l'habitude culturelle dans le temps scolaire et dans le temps de loisirs. Les élèves lensois de Grande section de maternelle et de CE2 se rendent jusqu'à trois fois au musée pendant l'année scolaire, participent à des visites accompagnées et des visites-ateliers.

Avec la mise en fonctionnement du Centre de conservation du Louvre à Liévin, il sera intéressant de développer de nouveaux projets avec le Conseil régional, notamment pour les publics lycéens et d'enrichir les objectifs des partenariats afin d'y inscrire la sensibilisation aux enjeux patrimoniaux.

En 2019, la géographie du territoire évoluera considérablement avec la mise en fonctionnement d'un nouveau réseau de bus à haut niveau de service, déployé sur trois communautés d'agglomération (Lens-Liévin, Hénin-Carvin, et Béthune-Bruay-Artois-Lys Romane), où vivent au total 650 000 habitants, soit 44 % de la population du Pas-de-Calais. Cet aménagement considérable ouvre de nouvelles perspectives de développement des publics scolaires car il lève le frein le plus déterminant à l'organisation d'une visite du musée par une classe : les frais de transport. Dans les cinq prochaines années, le musée s'attachera donc à créer, développer et nourrir des liens spécifiques et originaux avec les établissements scolaires desservis par ce réseau. Enfin, un nouvel axe de développement des publics de l'éducation est à trouver dans le **tourisme éducatif**. Ceci permettra de favoriser des échanges avec les classes belges, anglaises, néerlandaises, allemandes, espagnoles pour faire vivre le caractère cosmopolite du Louvre-Lens ainsi que pour développer sa notoriété. Dans la même dynamique, le développement de classes vertes en lien avec le parc pourra permettre le développement d'un tourisme éducatif national ayant toute sa légitimité dans un territoire aussi singulier et passionnant que celui du Bassin minier.

- **RÉPONDRE AUX BESOINS ET AUX DÉFIS DE LA “GÉNÉRATION LOUVRE-LENS”**

Inscrire le musée dans le parcours culturel des élèves est un objectif constant ; l’inscrire dans leur parcours personnel relève d’une ambition nouvelle. Ainsi, le musée répondra de manière plus engagée aux besoins et aux défis de la “génération Louvre-Lens”, notamment en se donnant à découvrir comme écosystème professionnel. Chaque année, à compter de 2021, un forum sur les métiers du musée, ouvert aux partenaires, permettra la rencontre de ceux qui, visibles ou non du public, assurent le fonctionnement et le dynamisme du musée chaque jour. En lien avec les établissements de l’enseignement supérieur, le musée souhaite également favoriser l’immersion professionnelle des élèves du territoire en développant sa politique d’accueil et d’accompagnement de stagiaires et les accompagner ainsi dans la construction de leur parcours professionnel.

- **CRÉER UNE HABITUDE MUSÉALE**

La venue au Louvre-Lens des enfants et des adolescents dans le cadre scolaire permet de créer une envie ou une habitude personnelle du musée. Or, l’habitude culturelle des enfants est plus à même d’être construite à l’intérieur de la sphère familiale - lorsque la visite du musée est volontaire - que dans la sphère scolaire - où la visite peut être considérée comme subie, et ce, de manière plus marquée avec l’âge grandissant de l’enfant. C’est pourquoi aujourd’hui **la place du parent** doit être repensée pour être réinvestie dans le cadre de la politique d’éducation artistique et culturelle du Louvre-

Lens. D’abord, dans le cadre d’une visite des élèves au musée, les parents accompagnateurs pourraient être davantage accueillis et valorisés. D’autre part, une “kermesse” du Louvre-Lens, organisée annuellement, sera l’occasion de réunir les enfants venus au musée pendant l’année accompagnés de leurs parents, sur un format connu et engageant. Enfin, répondre aux besoins et contraintes des parents permettra d’élargir le spectre des publics : le Louvre-Lens pourra proposer des modes de garde culturels au moment où les centres de loisirs ne sont pas en activité (semaine précédant la rentrée scolaire, vacances de Noël).

Chez les adolescents, la création *ex nihilo* d’une habitude muséale relève d’un défi individuel : intégrer le musée dans la vie, les codes et les besoins de ces publics. Tout d’abord, le musée doit adapter avec justesse ses propositions à ce public lorsqu’il est consolidé en groupes, hors temps scolaire : construire des projets avec les maisons de la jeunesse du territoire, proposer aux adolescents en centre de loisirs des approches concrètes plutôt que des approches fondées sur l’histoire de l’art ou la pratique plastique perçue comme enfantine. En outre, le musée consolidera une offre libre déjà existante : le *Squatte*, programmé une fois par semestre. Lors des *Squatte*, les éléments saillants des expositions sont mis en relation avec des pratiques culturelles urbaines (graph, tatouage etc.), de manière à proposer une association convaincante et attrayante pour les jeunes, et pertinente scientifiquement.



5 000 ans de création accueillent les visiteurs dans l'espace inédit de la Galerie du temps.

LA GALERIE DU TEMPS

Dès 2020-2021, la Galerie du temps, entièrement revisitée, pourra montrer avec la même force esthétique et la même évidence didactique combien les collections du Louvre racontent les différents mondes, les différentes civilisations, et leur rencontre. La direction scientifique de la Galerie du temps est assurée par l'un de ses créateurs, Jean-Luc Martinez, Président-directeur du musée du Louvre.

UNE EXPOSITION COMME UN FLEUVE

En présentant 5 000 ans d'histoire de la création en un seul regard, la Galerie du temps est un espace d'exposition qui interroge d'abord l'histoire de l'art elle-même, sa liquidité, sa continuité et pose la question des bouleversements, de l'évolution, de la rupture et des influences en histoire de l'art. **La Galerie du temps offre une compréhension très profonde de l'histoire.** Elle donne également à voir toute la richesse et la diversité des collections du Louvre dans une organisation aussi simple que révolutionnaire. Au Louvre-Lens, les œuvres ne sont pas seulement porteuses d'un contenu d'histoire de l'art, elles permettent d'aborder certaines problématiques comme le rapport au temps, les questions de destination et de contexte de production des œuvres, la constitution de la collection, la place de l'artiste, le sens du musée.

Pour la nouvelle Galerie du temps, la présentation chronologique sera suivie comme principe fondamental, retenue pour ses vertus pédagogiques et son évidence comme trame structurante du discours. En effet,

l'approche chronologique offre au visiteur un guide de visite simple, compréhensible par le plus grand nombre, même si l'enchaînement des époques n'est pas obligatoirement connu a priori du visiteur et si ce dernier devra être aidé dans son parcours.

Le parcours chronologique permet de rassembler les œuvres venues de tous les horizons géographiques du Louvre. Ainsi, la Galerie du temps permet de poser un nouveau regard sur les œuvres et, notamment, de mettre en relation des œuvres par affinités ou contradictions de formes. Elle ouvre la possibilité de poser une variété de regards, de présenter un panorama de matériaux et de techniques.

Cette démonstration de la fluidité de l'histoire de l'art se conjugue difficilement avec la limitation dans les collections du Louvre - aussi encyclopédique et légitime soit-elle - à une ère chronologique bornée de l'invention de l'écriture à 1848 d'une part, et celle, géographique, centrée sur les arts européens, le bassin méditerranéen et l'Asie islamique.

OUVERTURE CHRONOLOGIQUE ET GÉOGRAPHIQUE

En 2020, si la majorité de l'exposition demeurera constituée d'œuvres des collections du Louvre, le champ géographique se dilatera pour donner à voir quelques objets venus d'Afrique, d'Océanie, de l'Asie non-islamique et des Amériques.

Le champ chronologique de la Galerie s'élargira quant à lui de la Préhistoire aux 20^e et 21^e siècles, pour montrer aux visiteurs un espace encore plus cohérent, aussi bien formellement qu'intellectuellement.

UNE GALERIE DE CHEFS-D'ŒUVRE

La Galerie du temps est fondée sur un principe fort : elle ne présente que des œuvres capitales pour la compréhension de l'histoire de l'art et de l'archéologie. Les œuvres sont choisies pour leur puissance esthétique et leur portée pédagogique. Pour être présentées à Lens, toutes sont “décrochées” des salles du palais parisien.

La Galerie du temps en 2020 se fondera sur ce même principe ayant conduit depuis 2012 à la présentation d'œuvres exceptionnelles de Botticelli, Raphaël, Tintoret, Rubens, Georges de La Tour, El Greco, Fragonard, David, Ingres ou Delacroix, pour ne citer en exemple que des peintures. En archéologie, le démon *Pazuzu*, *L'Adorant de Larsa*, les représentations de la reine *Tiy* ou de la Dame *Touy* ont côtoyé le *Discophore*.

UNE APPROCHE ESTHÉTIQUE RENOUVELÉE

Tout d'abord, afin d'offrir aux visiteurs une expérience panoramique de l'espace de la Galerie du temps, la

possibilité d'effacer ou d'atténuer le bloc technique en début de Galerie (à l'ouest) qui occulte une partie de la perspective, sera étudiée. Les œuvres, réunies dans un espace unitaire, linéaire, ouvert, clairement orienté par la chronologie, se présenteront d'emblée dans leur profusion, richesse et qualité artistique. En même temps, sorties de la logique cloisonnée des départements du musée du Louvre, elles entreront dans un jeu de confrontations visuelles, de dialogue, de renvois. L'impact visuel de la Galerie du temps représente en soi une forme intuitive de compréhension de l'histoire des formes.

D'autre part, la première version de la Galerie du temps se caractérisait d'un point de vue esthétique par son épure grise rehaussée par les blancs des marbres et des pierres ou des cimaises. À l'avenir, cet espace sera pensé en matière de contrastes puissants où le noir et le sombre des bronzes et des pierres construiront une perspective différente. Avec une profondeur de l'espace de la Galerie davantage structurée, la sensation de la fuite du temps portée par l'organisation chronologique sera d'autant plus activée.

Enfin, la nouvelle Galerie du temps conduira le visiteur de manière sereine mais en ménageant aussi des surprises comme la possibilité de faire se succéder des atmosphères subtiles, des volumes différents et de petits ensembles.

UN ESPACE POUR ACQUÉRIR DES COMPÉTENCES DE VISITEUR

La Galerie du temps constitue en quelque sorte les collections permanentes du musée ; elle a donc une portée volontairement universelle et pédagogique. Dans ce contexte, il n'est pas tellement question

Le champ chronologique de la Galerie s'élargira quant à lui de la Préhistoire aux 20^e et 21^e siècles, pour montrer aux visiteurs un espace encore plus cohérent, aussi bien formellement qu'intellectuellement.

d'«apprendre» au visiteur des contenus prédéterminés, figés et univoques, mais plutôt de l'aider à acquérir les compétences pour qu'il devienne un visiteur connaisseur et autonome. Pour ce faire, la médiation donne à chacun les moyens de lire, comprendre et décoder ce qui lui est proposé. Elle permet de construire du sens et de développer la distance critique nécessaire pour apprécier les œuvres. Aussi la Galerie du temps fournit-elle les outils qui permettent de se repérer presque intuitivement dans le temps et de se situer dans l'espace, en présentant le contexte de la production artistique. Elle fait émerger les problématiques associées à la production artistique et la constitution des collections.

La scénographie de la Galerie du temps, créant un dialogue visuel entre les objets présentés, amène les visiteurs à apprendre, à analyser les œuvres en les comparant, en convoquant des connaissances et des expériences personnelles pour comprendre, apprendre, sémouvoir. La construction de ce savoir-faire n'est possible qu'à condition que chacun se sente légitime. Pour cela, la médiation présentera plusieurs points de vue afin de faire comprendre que le musée est certes un lieu

de savoir et de connaissance mais qu'il est aussi un lieu de recherche et de débat.

Le socle des dispositifs de médiation humaine, écrite, multimédia est pensé selon les principes de la conception universelle, plus inclusive et exigeante que la notion d'accessibilité. En effet, les informations écrites sur les œuvres et les civilisations délivrées au public sont conçues afin qu'elles puissent être utilisées par toute personne, sans nécessiter ni d'adaptation ni de conception spéciale. De plus, des médiateurs présents dans les salles chaque jour accompagnent les visiteurs dans leur découverte du musée. Cette médiation humaine gratuite et sans inscription cible d'abord les publics prioritaires mais s'adresse à tous.

UNE EXPÉRIENCE DE LA LIBERTÉ

La Galerie du temps n'impose ni parcours, ni récit. Elle se donne à vivre, plus que nulle autre exposition, comme un espace de liberté pour le visiteur. La gratuité d'accès à la Galerie du temps améliore l'accessibilité objective et symbolique. Elle modifie le processus de décision de visite qui apparaît plus simple, moins coûteux. L'expérience de visite gratuite permet de s'appuyer sur l'essai plutôt que sur l'évaluation ; elle supprime l'acte d'achat matérialisé par le paiement du droit d'entrée. La scénographie comme la politique tarifaire induisent des comportements plus détendus, voire profanes, modifient l'expérience collective partagée.

La Galerie du temps participe à enrichir la conscience du monde de chacun. Elle permet au visiteur de comprendre presque physiquement, grâce à sa déambulation, comment l'histoire s'ordonne et se structure dans le temps et dans l'espace, mais aussi les liens existants entre les différentes périodes et cultures du monde.



Les réserves sont un espace propice à la contemplation et à la rêverie.

LA RÉSERVE VISIBLE

Montrer dans les Hauts-de-France ce que le public ne peut pas percevoir dans le Palais parisien du Louvre : la démarche du Louvre-Lens, intégrée dès la formulation de son Projet scientifique et culturel de 2008, s'est traduite dans la conception même du bâtiment. Les architectes ont répondu à cette volonté en aménageant des baies vitrées offrant une vue plongeante sur les espaces de travail et de conservation. En 2021, pour raviver l'attractivité de ce lieu innovant, l'intégralité de la réserve visible et de son espace d'interprétation va être redéfinie :
un parcours au sein des réserves dessinera une histoire des Louvre(s)
en accueillant une partie des collections du Service de l'histoire du Louvre.

Dès son origine, le Louvre-Lens s'est démarqué par sa volonté de dévoiler ses coulisses au public. Encore rare dans le paysage muséal français, ce choix visait à offrir aux visiteurs un **accès inédit à la diversité des métiers des musées ainsi qu'à la variété des modes de stockage, de préservation ou de restauration des œuvres.**

La mise en fonctionnement du Centre de conservation du Louvre en 2019 à Liévin invite le Louvre-Lens à repenser sa réserve visible et visitable pour en faire un lieu à la qualité scientifique, pédagogique et symbolique amplifiée.

DES COULISSES QUI SE DONNENT À VOIR

Visible depuis la mezzanine, la réserve offre aux visiteurs une vue imprenable sur des œuvres prêtées par le Louvre. Le musée souhaite ainsi aborder les différentes raisons qui expliquent qu'une œuvre puisse être conservée en réserve et non exposée. **Lieu de conservation exemplaire**, conçu dans le respect des principes

de prévention, les réserves forment un espace sécurisé et constamment surveillé : température, hygrométrie, lumière, etc. Pensées dans le respect des conditions de sécurité, organisées pour ne pas interférer avec le travail des professionnels, elles peuvent également accueillir jusqu'à 17 personnes, systématiquement accompagnées par un médiateur et un agent de sécurité pour des visites sur réservation.

Cet espace ne ressemble à aucun autre : il n'est pas une salle d'exposition mais un lieu où le musée se révèle, s'explore, se raconte et s'explique.

EXPLORER L'HISTOIRE DU LOUVRE

Dès 2021, en accueillant plus de 2 500 objets de la collection du Service de l'histoire du Louvre, les réserves auront pour ambition de proposer aux visiteurs une vision globale et synthétique de ce qu'est le Louvre, avec son histoire, la richesse et la variété de ses collections et son actualité.

En effet, depuis l'an 2000, le musée du Louvre est devenu le dépositaire de la collection des objets archéologiques trouvés lors des fouilles menées avant le chantier du Grand Louvre, entre 1983 et 1990. De la Cour carrée à l'arc du Carrousel, des dizaines d'archéologues ont mis au jour le "Quartier du Louvre", tout en révélant les transformations progressives du "Palais du Louvre", ce qui a permis entre autres de dégager les soubassements des bâtiments du Louvre médiéval qui dorénavant sont présentés aux visiteurs du musée.

Les témoignages d'une vie de quartier importante depuis le néolithique jusqu'au 18^e siècle sont nombreux et essentiels ; ils permettent de mieux connaître les activités des Parisiens aux alentours du château du Louvre dont la construction commence vers 1200 (époque de Philippe Auguste).

La collection réunit des objets de la vie quotidienne : des céramiques de toutes époques, des verres et des bouteilles, des services de table, des jouets, des dés à jouer, des chaussures en cuir du 16^e siècle, des pipes en terre, des services en faïence de Nevers, de la céramique du Beauvaisis, de nombreux fragments de petites sculptures en terre provenant de l'atelier de Boulle (retrouvés juste à l'extérieur du Palais du Louvre), des bigoudis... un ensemble extrêmement riche et exceptionnel venant du cœur de Paris. Cette collection sera complétée dans la réserve lensoise d'œuvres issues des fonds des différents départements, notamment du département des peintures et du département des sculptures, qui permettront d'évoquer cette fois non seulement le château mais aussi le musée du Louvre. La collection du Service de l'histoire du Louvre compte enfin des objets témoignant

C'est bien une histoire de(s) Louvre, Louvre-Lens et Louvre Abu Dhabi qu'évoquera donc la nouvelle réserve visible dès 2021.

du déploiement du Louvre en France et à l'étranger. C'est bien une histoire de(s) Louvre, Louvre-Lens et Louvre Abu Dhabi qu'évoquera donc la nouvelle réserve visible dès 2021.

Le dépôt de cette collection dans les réserves du Louvre-Lens a un fondement scientifique et pédagogique et une portée symbolique :

- tout d'abord, les collections issues des fouilles du Louvre sont loin d'être totalement étudiées. Elles nécessitent encore un important travail de recherche qui ne manquera pas d'asseoir la légitimité des réserves visibles et visitables et d'alimenter la programmation scientifique et culturelle (accueil de chercheurs, de conservateurs et d'étudiants) ;
- en outre, cette collection permet de faire comprendre la mission fondamentale d'inventaire et de conservation : inscription, étude, techniques de conservation préventive, restauration, documentation et gestion.

Enfin, la dimension symbolique de ce projet est décisive car la conservation à Lens des collections issues des fouilles du Louvre témoigne du lien qui unit le musée du Louvre, le Louvre Abu Dhabi et le Louvre-Lens.

Avec cette réserve visible et visitable et avec les réserves du Louvre dorénavant hébergées à Liévin et destinées à accueillir progressivement, à partir de la fin 2019, les 250 000 œuvres non exposées de la collection, le Bassin minier devient davantage encore détenteur d'une part importante de ce qui fait l'histoire du Louvre.

RENDRE LES RÉSERVES LISIBLES ET ATTRACTIVES

Espace innovant et symbolique du projet du Louvre-Lens, cette réserve souffre aujourd'hui d'un manque de visibilité auprès du public. Des solutions sont à trouver pour améliorer l'attractivité de ce lieu et la qualité de l'accueil qui est réservé au visiteur. Pour ce faire, il est prévu de repenser également l'espace de médiation et d'interprétation de l'entresol pour créer un véritable espace ludo-éducatif sur les enjeux de la conservation et de la matérialité des œuvres.

L'organisation de la réserve visible et visitable prendra en compte le double point de vue du visiteur du musée :

- les objets emblématiques ou de grande portée historique, scientifique ou esthétique seront exposés en hauteur, face à la mezzanine afin de permettre une lecture synthétique des réserves à tous les visiteurs du musée ;
- un parcours d'exploration de la réserve conduira les visiteurs dans cette présentation des collections. La cohérence de l'ensemble sera assurée par l'organisation d'un parcours selon deux critères croisés : parce que la variété des matériaux induit des enjeux de conservation préventive différents, une disposition par matériaux

et typologies permettra également une organisation chronologique, traçant le récit des évolutions des formes et des techniques.

La visite des réserves, toujours accompagnée par un médiateur du musée, placera le visiteur en position de découverte du récit de l'histoire du Louvre et d'étude empirique des objets et des enjeux de la conservation aujourd'hui. Ainsi, en réserve, les visiteurs auront la possibilité de toucher ou manipuler certains objets ou outils prévus à cet effet.

UN PROJET CO-CONSTRUIT AVEC LE MUSÉE DU LOUVRE

Le Louvre-Lens, grâce au soutien exceptionnel du musée du Louvre, renouvelle et confirme avec ce projet son attachement aux valeurs d'ouverture, d'excellence et de partage. Ces nouvelles réserves répondront également à un désir fort exprimé par les visiteurs : *“Les gens ont peut-être tendance à penser qu'un musée n'est fait que de conservateurs et de médiateurs. Mais je pense que le musée doit s'ouvrir, par des choses innovantes, montrer la vie de tous les jours, les professions qui rentrent dans le musée”* (propos d'un visiteur s'exprimant dans un focus group).

**En réserve, les visiteurs
auront la possibilité
de toucher ou manipuler
certains objets ou outils
prévus à cet effet.**



Au Louvre-Lens, on peut inviter ses copains pour fêter son anniversaire !



2

LE MUSÉE
QUI CULTIVE
LA RELATION
À CHACUN

52

53

À la portée universelle des collections du Louvre qu'il présente, le Louvre-Lens répond par une exigence d'accessibilité maximale. Puisque la réception, l'expérience, l'appropriation des œuvres et des objets par les publics se jouent également dans la culture d'une position bienveillante du musée vis-à-vis de ses usagers, le Louvre-Lens souhaite **entretenir l'hospitalité (p.55) et s'assurer du bien-être et du bien-vivre de chacun (p.56)**. La médiation humaine est au cœur de la démarche d'accompagnement et pourra proposer des activités liées au corps, à la contemplation ou à la citoyenneté.

Le Louvre-Lens souhaite explorer des modalités participatives plus ambitieuses et **favoriser l'appropriation par tous et pour tous (p.63)** en proposant une offre renouvelée d'outils de médiation et de programmes de co-médiation, à l'instar de l'atelier *L'Art d'être grands-parents*.

Pour être un musée pour tous, le Louvre-Lens doit oser être le musée de chacun et entrer dans une relation de réciprocité avec ses visiteurs. L'accueil est le lieu "premier" où l'hospitalité et la bienveillance apaisent le sentiment d'intimidation ressenti par certains visiteurs. **Écouter et prendre en compte les publics dans toutes leurs diversités (p.67)** est donc un enjeu de tout premier ordre. La très haute qualité de service du musée qui, par un accueil personnalisé de chaque visiteur permet la circulation libre et sécurisée, l'orientation assurée, l'accès à l'information de chacun, doit être encore améliorée.

Et pour aller à la rencontre des habitants du territoire, des adolescents et des jeunes adultes, de tous ceux pour qui le musée reste un seuil infranchissable, il s'agira d'intensifier encore davantage la politique d'actions en dehors des murs, pour **aller à la rencontre de l'autre (p.70)**.

ENTREtenir L'HOSPITALITÉ ET S'ASSURER DU BIEN-ÊTRE ET DU BIEN-VIVRE DE CHACUN

91 % des Français attendent que le musée s'adresse à tous quels que soient leur culture et leur milieu ; 89 % d'entre eux espèrent un musée plus convivial et vivant ; enfin, le musée doit faciliter son accès à ceux qui sont en difficulté pour 86 % des Français : voici quelques-uns des précieux constats portés à la connaissance de tous par le rapport sur le musée du 21^e siècle en 2017. Ces attentes des publics trouvent leur première réponse dès l'arrivée au musée :

L'accueil est le lieu "premier" devant contrer, par l'hospitalité et la bienveillance, le sentiment d'intimidation ressenti par certains publics, affirmant en cela une réelle volonté du musée de s'ouvrir sur son environnement.

MAINTENIR L'EXCELLENCE DE L'ACCUEIL AU MUSÉE

L'accueil a fonction d'ouvrir le forum culturel permanent, tout en permettant la circulation sécurisée, l'orientation assurée, l'accès à l'information de chacun. En outre, la détermination de la réception, de l'expérience, de l'acquisition, de l'appropriation des œuvres et des objets par les publics se joue dès l'accueil du visiteur.

Pour être en mesure d'atteindre ses objectifs de fréquentation et d'assurer sa mission en direction des publics de proximité, le Louvre-Lens a fait de l'hospitalité une composante de son identité, s'inscrivant dans la tradition d'accueil de la région et offrant la garantie à chacun d'être bienvenu et attendu. 97 % des visiteurs du Louvre-Lens déclarent être satisfaits ou très satisfaits des services et des éléments de confort délivrés par le musée ("À l'écoute des visiteurs", ministère de la Culture, 2018) : cette qualité d'accueil reconnue par les visiteurs doit être maintenue et être

prolongée en amont et en aval de la visite ainsi qu'à toutes les échelles de l'expérience de visite du site.

• PRIVILÉGIER UN ACCUEIL HUMAIN

La politique d'accueil du Louvre-Lens se distingue par les moyens humains qui y sont déployés : près de 14 équivalents temps plein sont dévolus à la mission fondamentale d'accueil, d'orientation, d'information, de promotion. Cela correspond à plus de 25 000 heures de travail chaque année. Le Louvre-Lens a choisi d'externaliser ces prestations confiées à la Société Musea (Groupe Armonia). En effet, le musée a toujours privilégié la chaleur humaine, souhaitant donner corps à la tradition d'hospitalité de la région. L'équipe d'accueil et de billetterie organise l'accueil des visiteurs et la délivrance des billets d'entrée pour la Galerie du temps, le Pavillon de verre et la Galerie des expositions temporaires ainsi que pour les manifestations et les activités. Elle diffuse par ailleurs l'information relative à la programmation et à ses activités et assure la promotion globale du musée.

Parce qu'il s'agit d'un objectif prioritaire pour le musée, les dispositifs d'accueil et de billetterie visent à rendre le visiteur autonome physiquement et intellectuellement dans son orientation sur le site (musée, parc, ville, région), dans ses usages de l'offre culturelle et dans ses pratiques muséales. Fiabilité de la prestation, efficacité, réactivité riment avec hospitalité et bienveillance à l'égard de chaque visiteur.

L'accueil personnalisé de chaque visiteur amène à considérer systématiquement sa situation, sa pratique, le contexte de sa visite : le fait de venir seul, en couple, en famille ou en groupe - ainsi que le degré de familiarité avec les musées - appellent des réponses variées de la part des agents. Une attention particulière est portée aux personnes en situation de handicap, aux femmes enceintes, aux personnes âgées, aux familles avec enfants en bas âge ainsi qu'à tous ceux à qui le musée doit apporter des solutions adaptées : chacun est informé des propositions d'accompagnement et des services spécifiques délivrés par le musée. En outre, une partie de l'équipe assurant l'accueil et la billetterie est formée à l'accueil des publics en situation de handicap intellectuel.

• GARANTIR UNE CHAÎNE D'ACCUEIL ET D'ACCOMPAGNEMENT ININTERROMPUE

Les publics continuent d'être le cœur et la vocation fondamentale du Louvre-Lens, aussi l'humain est-il au cœur des dispositifs d'accueil, d'accompagnement et de médiation du musée. La continuité de la chaîne

d'accueil dans tous les espaces est assurée tout au long de la visite, où la rencontre et le lien physique avec des interlocuteurs représentant le musée est toujours possible pour le visiteur.

Depuis 2012, le musée propose dans les espaces d'exposition des médiations humaines libres, gratuites et prévues pour tous, tout au long de la journée. Spontanément et sans complexe, les visiteurs peuvent engager la conversation avec les médiateurs, véritables mines d'informations sur le musée et les œuvres. Tous les jours, toutes les heures, des rendez-vous sont donnés aux visiteurs dans les salles d'exposition. Les *Impromptus* sont par exemple un temps pour comprendre une peinture, une sculpture, un groupement d'œuvres, un autre invitera les visiteurs à se pencher sur un détail (cf. page 21). Cependant, des zones de rupture de la chaîne d'accueil ont été identifiées : afin d'assurer une continuité nécessaire au visiteur, il s'agira de mettre en place des points-relais dans le Pavillon de verre, les coulisses et le parc aux beaux jours.

Les dispositifs d'accueil humain vont être redessinés progressivement en 2019-2020. Dès son entrée au musée, le visiteur sera accueilli par les agents de sécurité puis pourra s'adresser à un agent d'accueil mobile, afin d'être guidé selon ses besoins. Au sein du hall d'accueil, une médiation humaine est accessible en permanence, clairement identifiée dans les espaces de la médiathèque, et à l'écoute des visiteurs.



L'humain au cœur du projet. Séance d'*Impromptus* au Centre hospitalier de Lens.

Les médiateurs sont également présents au sein des espaces d'exposition, garantissant aux visiteurs un contact humain et personnalisé avec le musée et les œuvres exposées. L'identification de ces différents interlocuteurs et de leur rôle auprès des visiteurs doit être aujourd'hui rendue plus aisée pour les visiteurs.

L'accompagnement de la visite, en parallèle des outils numériques développés par le musée (application, guide multimédia), s'effectue également par la rencontre avec des interlocuteurs du musée, grâce à un comptoir au sein du hall entièrement dédié aux ressources et à la préparation à la visite et grâce à une redistribution des fonctions et des espaces qui s'échelonna de 2019 à 2020.

En outre, le musée propose une médiation soucieuse de la valorisation de la parole et des interrogations des visiteurs, de leur bien-être au musée comme dans leur développement personnel, et propose des activités où l'approche corporelle est privilégiée, en offrant des moments d'éveil au corps et à l'expression artistique à l'intention de tous, notamment des personnes en situation de handicap physique ou intellectuel. Enfin, le musée propose occasionnellement aux visiteurs de rencontrer les équipes du musée afin de lever le voile sur les coulisses, présenter les métiers du musée, raconter la conception et le montage d'une exposition, partager une expérience professionnelle singulière. Engagée pour une politique bienveillante et incarnée du musée, l'équipe du Louvre-Lens encourage et facilite l'organisation de ces moments chers à chacun.

• GUIDER VERS ET DANS LE MUSÉE-PARC

Si le Louvre-Lens a un talon d'Achille, c'est bien la signalétique permettant de le rejoindre depuis l'extérieur, d'en sortir et de s'orienter dans l'enceinte de son parc : elle constitue la seule source majeure d'insatisfaction des usagers. **La reprise générale de l'information et de la signalétique au Louvre-Lens constitue une étape essentielle à l'amélioration de l'accueil des publics.** L'enjeu est de mieux transmettre les renseignements sur les directions à emprunter et de définir les critères de sélections des informations à communiquer, en lien avec les collectivités locales en charge de l'espace public.

Afin d'apporter les informations nécessaires à chaque visiteur qui vient pour la première fois au Louvre-Lens, la redéfinition complète de la signalétique sera réalisée en plusieurs paliers à compter de 2020 (2018 : audit ; 2019 : programmation, 2020-21 : mise en œuvre). Assurer l'orientation des visiteurs sans ambiguïté dans l'espace, faire comprendre le mode d'emploi du lieu, ses usages, ses modalités : tels en sont les deux objectifs fondamentaux.

La définition d'un nouveau schéma directeur d'orientation du musée impliquera **la redéfinition des toponymes utilisés dans le musée-parc ainsi que l'adoption d'un système d'orientation simplifié basé sur les orientations cardinales.** La connectivité entre les lieux sera également améliorée de manière à rendre plus aisé l'accès aux parkings et aux transports en commun.

De plus, le Louvre-Lens offrira une signalétique intelligible autant pour les enfants que pour les parents en mettant en avant l'image, en s'autorisant une adresse humoristique, et en aménageant des lieux confortables qui favorisent le partage et sont dimensionnés à la cellule familiale. Enfin la lisibilité des tracés permettant de rejoindre le musée et d'en repartir à pied, en vélo, en transport en commun ou en voiture fera l'objet d'une attention particulière du musée en articulation avec les collectivités et services responsables des voiries.



Le musée comme lieu de vie et de jeu pour les enfants du voisinage.



REDÉFINITION DES ESPACES D'ACCUEIL DU MUSÉE

“Le musée rassemble les gens et pour cela le musée doit être un lieu convivial, un lieu de partage” : cette définition de la mission fédératrice du musée énoncée avec enthousiasme par un visiteur à l'occasion des focus groups, doit trouver une forme de traduction concrète dans les espaces du musée et en premier lieu dans le hall d'accueil.

Le hall d'accueil est pensé comme le cœur du musée, où les valeurs d'hospitalité et de convivialité chères au territoire doivent se refléter au mieux. Il regroupe dans un même espace au rez-de-chaussée : les espaces d'accueil et de vente, la médiathèque, le salon des mécènes, la librairie-boutique, la cafétéria et un espace pour le pique-nique. Au sous-sol du hall, on trouve d'une part l'accueil des groupes composé d'un vestiaire, un comptoir d'accueil et de vente, des salles de préparation des groupes. D'autre part, la partie centrale du sous-sol est composée des coulisses du musée, d'un vestiaire pour les publics individuels ainsi que le centre de formation comptant un atrium, un auditorium et trois salles de formation.

L'ouverture sur l'extérieur du hall d'accueil, ses trois entrées distinctes, son architecture symétrique (il comporte deux comptoirs d'accueil et mène à deux espaces d'exposition différents aux orientations opposées) et son homogénéité amènent à bien considérer l'optimisation de l'orientation du visiteur. La refonte du hall d'accueil poursuit donc un triple objectif : gérer les flux de visiteurs se présentant aux portes du musée, exploiter le potentiel de chaque espace, renforcer la convivialité.

Par égard pour la qualité esthétique des lieux et l'expérience de visite souhaitées, l'aspect diaphane du hall ne peut être dénaturé. Afin d'assurer l'accessibilité physique du visiteur dans ses différents déplacements au musée, la signalétique adopte un contraste plus lisible obtenu en opacifiant les fonds, les caractères gris sur fond transparent tels que conçus dans le projet scénographique initial n'étant pas assez bien perçus. La taille de police sera également augmentée pour être lisible de tous. À cette signalétique permanente, qui doit rester discrète, s'ajoute une signalétique mobile à laquelle le musée recourt davantage, qui peut être aisément modifiée ou déplacée selon les besoins.

Le comptoir ouest est réinvesti en espace de préparation à la visite et d'information quant aux activités et services offerts. Il est également dédié à l'accueil des adhérents et des familles, ainsi que des personnalités lors d'événements forts au musée. En prévision du risque de confusion entre le comptoir billetterie et le comptoir renseignement, un agent mobile veille à faire le lien et orienter les visiteurs.

Certains lieux nécessitent une attention particulière : les conditions d'accueil des groupes s'amélioreront à condition de pourvoir les salles de préparation de dispositifs multimédia ou vidéo pour agrémenter l'attente des visiteurs. Le Centre de ressources, véritable foyer à l'atmosphère conviviale au cœur du hall, deviendra la médiathèque dédiée à la transmission, ouverte aux familles, enfants et lecteurs. Un espace pique-nique dédié aux publics scolaires sera aménagé pour répondre à la forte demande. L'équipement du foyer de la Scène sera révisé afin de faciliter une utilisation plus joyeuse.

• AMÉLIORER L'ENVIRONNEMENT DE TRAVAIL DES AGENTS

L'attitude bienveillante et hospitalière du musée se doit d'être également tournée vers tous ceux qui le font vivre : les agents du musée. Le Louvre-Lens doit offrir un accueil sur-mesure aux nouveaux arrivants, moment charnière de la relation. Un guide d'accueil, présentant l'établissement et ses personnels, informant des opportunités de formation continue et d'évolution professionnelle mais aussi du projet et des valeurs du Louvre-Lens sera remis à chaque nouvel arrivant.

Développer les moments d'échange entre les agents est une mission facilitée par le cadre exceptionnel de l'établissement, qui offre un milieu privilégié pour ces moments de cohésion interne. Ces événements conviviaux sont d'autant plus bénéfiques que le musée rassemble des agents aux profils et apports variés, dont l'échange peut nourrir chacun. Le musée crée ainsi un sentiment d'appartenance et une familiarité entre les agents.

L'établissement a également pour objectif de réduire la distance physique et parfois même symbolique entre les agents. Tout d'abord, pour favoriser les échanges interpersonnels entre collaborateurs dont les locaux sont situés sous le hall d'accueil ou le musée et ceux qui œuvrent dans le bâtiment administratif, des espaces conviviaux et partagés permettront des rapprochements naturels autant que les événements pléniers le feront de manière plus globale. L'établissement mène une politique plus inclusive auprès des agents permanents des entreprises prestataires en créant des moments d'équipe soit à portée fédératrice ou institutionnelle, soit à portée professionnelle. La mise en place d'un réseau social numérique à l'échelle interne sera également étudiée.

ACCOMPAGNER LES VISITEURS AVANT ET APRÈS LA VISITE

La visite ne peut être délimitée uniquement au temps passé au cœur d'une exposition : elle se vit par anticipation, dans la construction d'un horizon d'attentes qui ne doit être déçu. La visite se poursuit également mentalement une fois sorti du musée, que ce soit par la relecture de la visite ou l'approfondissement. Outre les espaces d'exposition, cette visite peut avoir pour destination les espaces d'exposition mais également le parc, la cafétéria, la médiathèque, la Scène, ou encore la boutique ou le restaurant.

Pour ces raisons, le musée doit permettre à chaque visiteur de construire son projet de découverte du musée en embrassant le champ des possibles aussi bien à l'intérieur du musée que sur son site Internet et ses réseaux sociaux. L'offre culturelle et non-culturelle du musée-parc est donc rendue accessible à chacun à l'intérieur du musée avec la mise en place d'un espace d'accueil dédié, soutenu par une signalétique d'information culturelle actualisée. De même, le site internet du musée totalement refondu en 2017 met en avant de manière dynamique les événements et animations proposés par le musée chaque jour.

Un mode d'emploi du musée accompagné d'un plan général, pourra être distribué aux visiteurs dès l'entrée du musée ; des points-relais d'accueil seront accessibles dans l'ensemble des lieux dédiés aux publics. Afin d'offrir des solutions d'accessibilité simples aux visiteurs, le Louvre-Lens facilite la mobilité en direction du musée en faisant connaître les offres préférentielles existantes, les "bons plans", les manières les plus évidentes d'accéder à ce musée-parc qui est doté de onze portes. Il promeut également les mobilités douces ou

Le Louvre-Lens promeut également les mobilités douces ou partagées, en adéquation avec les valeurs du musée.

partagées (cf. page 37), en adéquation avec les valeurs du musée. Après la visite, afin de faire fructifier l'expérience vécue du Louvre-Lens et de fixer savoirs et souvenirs dans la mémoire des visiteurs, le musée souhaite mettre en place des ressources pour permettre de poursuivre l'expérience de visite après le départ du musée (tutoriels, MOOC, application numérique permettant de fabriquer en temps réel les souvenirs de sa visite...)

SÉCURISER LES PUBLICS, LES AGENTS ET LES ŒUVRES

• LA SÛRETÉ ET LA SÉCURITÉ DES PUBLICS

Dès son ouverture, le musée a fait le choix d'externaliser les prestations de sécurité et de sûreté par le biais d'un marché public. Dans ce cadre, le titulaire du marché a la charge de la sécurité incendie, de la surveillance du patrimoine et de la sûreté du site 24 heures sur 24 et 7 jours sur 7. Ce titulaire est garant de la protection des personnes, des biens et de l'environnement dans l'enceinte du musée avec un effectif de 65 personnels et

1 chef de site répartis de la manière suivante : 19 agents en charge de la sécurité incendie et 46 agents en charge de la sûreté.

Le musée dispose d'un plan d'intervention interne (P.I.I.) auquel est adossé un plan de confinement du public depuis 2018. Le P.I.I. recense les moyens d'intervention et intègre des fiches de consignes à appliquer en fonction des situations (alerte du personnel en cas d'incendie, déclenchement d'alarme avec évacuation du public, incendie au quai de livraison, évacuation du public sur demande...). Depuis 2018, à la demande de la Préfecture, a été mise en œuvre une consigne sûreté afin de préparer le confinement du public dans le contexte précis d'une attaque terroriste.

• PLAN DE SAUVEGARDE DES ŒUVRES ET GESTION DE CRISE

La protection du patrimoine culturel est une mission prioritaire confiée aux établissements culturels accueillant tout bien patrimonial en leur sein. Cet objectif de préservation a été rappelé dans le cadre de plan ORSEC relatif à la gestion de crise (code de la sécurité intérieure). Le ministère de la Culture s'est saisi de cet enjeu, fondamental pour les musées, en inscrivant cette priorité dans une directive nationale d'orientation (2016-2017) demandant ainsi aux chefs d'établissements la rédaction d'un document clair, précis et pratique intitulé "Plan de sauvegarde des œuvres". Cet outil doit proposer un ensemble d'actions permettant d'éviter qu'un événement non désiré se produise ou du moins d'en limiter les conséquences en situation d'urgence et ainsi garantir la préservation et l'intégrité des œuvres.

En 2018, le Louvre-Lens entreprend la refonte du plan de sauvegarde des œuvres établi en 2012 afin de répondre plus justement aux préconisations du ministère de la Culture. Aussi s'agit-il pour le service de la régie des œuvres en collaboration avec le service de la sécurité, d'élaborer un nouveau document comprenant une évaluation fine des risques par type de scénario (sinistre relatif aux incendies, aux inondations...), mais également de rédiger les nouveaux protocoles d'évacuation et de protection des œuvres présentes dans chaque espace du musée (définition des actions de la cellule de crise, liste des prestataires, zones de repli à identifier avec le service départemental d'incendie et de secours du Pas-de-Calais).

L'un des enjeux pour le Louvre-Lens est d'affiner l'ordre de priorité des œuvres évacuées, toutes considérées comme des chefs-d'œuvre du patrimoine commun ; mais surtout de mettre à jour cette liste pour chaque exposition temporaire et pour tout mouvement d'œuvres au sein des réserves et de la Galerie du temps.

L'objectif est d'aboutir à la rédaction et la validation de ce nouveau plan de sauvegarde puis de mener rapidement, non seulement une campagne de formation auprès des pompiers et des agents de sécurité, mais aussi auprès des agents du musée qui peuvent se porter volontaires en cas d'urgence.



Un musée en osmose avec la nature.

L'ACCESSIBILITÉ : FAVORISER L'APPROPRIATION PAR TOUS ET POUR TOUS

À la portée universelle des collections du Louvre qu'il présente, le Louvre-Lens répond par une exigence d'accessibilité maximale. Pensé pour s'ouvrir sans discrimination à tous les publics, le musée a été conçu pour permettre à chacun l'égal accès aux œuvres et aux services. Parce que le musée reconnaît les droits culturels de tous et la singularité de chaque visiteur, le Louvre-Lens est un lieu qui, par sa conception et ses services, assure et défend l'expression de la liberté et l'autonomie de chacun. En cela, l'accessibilité est un enjeu important pour le Louvre-Lens. Il s'agit de considérer et d'apporter des solutions aux attentes croissantes en matière de confort, d'accueil et de services des visiteurs en situation de handicap. La culture s'inscrit désormais de plein droit dans le projet de vie de ces personnes. Leurs attentes sont importantes alors même que l'offre culturelle accessible reste encore faible, quel que soit le handicap.

ASSURER UNE ACCESSIBILITÉ UNIVERSELLE AUX BÂTIMENTS ET AUX EXPOSITIONS

• ACCESSIBILITÉ UNIVERSELLE

Tous les dispositifs permettant un usage autonome du musée ont été mis en place dès son ouverture : les espaces d'exposition, tous de plain-pied, proposent une circulation libre et peu fatigante aux personnes dont la mobilité est réduite ; un fil d'Ariane podotactile guide dès l'entrée les visiteurs malvoyants ou non-voyants ; des plans maquettes tactiles en braille sont disposés aux entrées principales du parc et du musée et sont utilisés par tous ; tous les dispositifs - comptoirs, distributeurs automatiques, sanitaires etc. - sont accessibles aux personnes en fauteuil. Dans les salles d'exposition, c'est également la volonté d'accessibilité qui préside aux agencements scénographiques, ne se focalisant pas sur un profil type mais préférant considérer la diversité des visiteurs :

l'ensemble des tableaux, sculptures ou objets est disposé à hauteur des yeux, y compris pour une personne en fauteuil. Des services dédiés complètent cette universalité d'accès (places réservées aux personnes handicapées à proximité immédiate du musée, prêt de fauteuils roulants, prêt de tabourets pliants pour personnes fatigables, etc.). Dans les prochaines années, le Louvre-Lens complètera son offre de médiation par des dispositifs plus nombreux pour les personnes non-voyantes. Tous les éléments écrits et multimédia sont pensés pour être compréhensibles de tous les publics et ménagent des niveaux de lecture permettant à chacun de trouver l'information recherchée.

• UN MUSÉE INTELLIGIBLE

Outre les questions d'équipement, l'accessibilité universelle entend permettre à chacun d'accéder aux œuvres exposées. Pour cela, le musée fournit des outils de

médiation qui aident le visiteur à repérer, décoder, identifier et catégoriser. C'est au titre de la conception universelle que le Louvre-Lens applique des règles d'écriture des textes de salles et des cartels pour en assurer la lisibilité par tous et la compréhension immédiate de l'objet. Proscrivant notamment l'usage des chiffres romains, elles exigent que les lieux et toponymes soient désignés dans un premier temps dans leur appellation originelle puis retranscrits entre parenthèses dans leur appellation contemporaine, pour une meilleure compréhension des visiteurs. Elle certifie la lisibilité et la compréhension immédiate du sujet par toute personne lectrice, sans nécessiter d'adaptation ni de conception spéciale, et ce quels que soient son sexe, son âge, sa situation ou son handicap. Par exemple, l'œuvre est décrite dès son titre avec des mots simples : le terme commun ("vase") est préféré au terme scientifique précisé entre parenthèses ("cratère"); l'iconographie est expliquée en détails et sans ellipse ("Jupiter" est défini comme "roi des dieux romains"). En 2021, l'écriture d'une charte de rédaction muséographique pourra consolider cette politique d'accessibilité intellectuelle.

Complémentaires, des dispositifs adaptés ont été conçus pour répondre à des besoins spécifiques : les guides multimédia proposent de nombreux contenus en langue des signes et en audiodescription ; un livret en braille permet aux personnes non-voyantes de toucher une dizaine d'œuvres reproduites tactilement ; un livret en FALEAC (Facile À Lire Et À Comprendre) s'adresse à tous ceux qui ont des difficultés de lecture. Au-delà des aspects techniques et matériels, la médiation humaine



Des équipements adaptés pour une accessibilité universelle.

est au cœur de ce dispositif. Chaque jour, des médiateurs sont présents dans les salles d'exposition pour accompagner les visiteurs dans leur découverte du musée (cf. page 32).

• UNE PROGRAMMATION LISIBLE

Longtemps, la programmation culturelle du musée a cherché son rythme : des propositions extrêmement variées, et sur certains aspects, pléthoriques, n'étaient agencées ni sous un angle thématique ni sous un angle événementiel. Fort de ce constat, des saisons, des thèmes, des cycles sont désormais construits en s'adossant sur les grands événements que sont les expositions temporaires. Une logique de temps forts thématisés permet une extension de la compréhension d'une exposition et légitime sa continuation par la médiation, les arts vivants ou le débat à toutes les échelles du musée. Cette démarche, en plus d'être davantage ordonnée, permet la communication d'un message clarifié et donc de renouveler à chaque temps fort l'attractivité du musée. **L'engagement du musée pour l'accessibilité intellectuelle s'étend désormais à l'accessibilité à l'information.**

LES OUTILS NUMÉRIQUES AU SERVICE DES PUBLICS

• INTERAGIR POUR COMPRENDRE LES ŒUVRES

Le musée conçoit le numérique comme un outil au service de la médiation, ce processus facilitateur et expérientiel de mise en relation des œuvres avec les visiteurs. Les possibilités qu'offre aujourd'hui le numérique permettent de proposer aux visiteurs qui le souhaitent une gamme d'outils et de dispositifs innovants pour les accompagner dans leur approche des œuvres exposées. Le numérique permet de développer des interfaces augmentant et qualifiant les usages potentiels dans le musée. Le visiteur s'émancipe de sa posture de regardeur, pour devenir "visiteur-aventurier", à la recherche de contenus, de découvertes qui répondent à ses attentes, ou "visiteur-cultivateur", construisant sur la base de contenus numérisés son interprétation de l'œuvre.

Que l'outil numérique déployé soit un Chatbot (intelligence artificielle conversationnelle) ou une hyper-vidéo (vidéo cliquable enrichie en contenus à la demande de l'utilisateur), l'interaction entre l'œuvre et le visiteur engage le point de vue de ce dernier, son sens critique et joue un rôle émulateur. Ces outils interactifs donnent ainsi la possibilité aux visiteurs d'exercer leur goût, de maîtriser les informations auxquelles ils choisissent d'accéder et de gagner en autonomie.

• LE NUMÉRIQUE, OUTIL DE PARTICIPATION ET D'INCLUSION

Parce qu'il est attractif, performant, ludique, démocratique, interactif, le numérique est un outil clé pour rendre concret le *Louvre autrement*. Il ouvre également

des perspectives pour lutter contre l'exclusion culturelle, œuvre à la sensibilisation des publics et à la diffusion des savoirs. Ainsi, en complément des dispositifs proposés dans le musée, le Louvre-Lens explore les possibilités qu'offre le numérique en matière de visites virtuelles : il multiplie notamment ces expériences grâce à un robot connecté et contrôlable à distance. Physiquement présent dans le musée, le robot permet à des personnes situées à des centaines de kilomètres de découvrir les œuvres exposées et de visiter librement le musée en temps réel en compagnie d'un médiateur. Le robot transpose l'expérience de visite dans des lieux où on ne l'attend pas, comme des centres commerciaux, à la rencontre d'un public peu familier du musée, dans des écoles, ou dans les milieux hospitalier et carcéral où la mobilité des publics est empêchée.

Le numérique forme un vecteur puissant d'amplification de nouvelles formes de contribution, de participation et d'inclusion du visiteur, au succès plus garanti. Sur un tout autre champ, le numérique s'avère un excellent relais pour développer la philanthropie individuelle sous forme de don financier. En effet, le poids de certaines attitudes culturelles en France rend le don beaucoup plus facile quand celui-ci est fait sous couvert d'anonymat. Le numérique est ainsi d'une grande aide dans la préservation de l'anonymat, en proposant sur les logiciels de billetterie des participations par paliers ou des arrondis sur billet. Le déploiement d'outils numériques pour le don individuel se dirige vers des démarches ou actions désignées et d'intérêt culturel ou public majeur. Ce faisant, le recours aux modalités de financement participatif (plateforme de contribution, micro-dons...) donneront aux actions une valeur et une légitimité venues des publics, incluant et engageant ces derniers dans le projet général du musée.



RENOUVELER L'APPLICATION MOBILE D'AIDE À LA VISITE

L'évolution des pratiques numériques et l'obsolescence du parc de matériel du guide multimédia (appareils et mobiliers de recharge) acquis début 2012 rendent nécessaire la conception d'une nouvelle offre mobile d'aide à la visite. Une nouvelle application, prévue pour la fin de l'année 2020 et l'ouverture de la nouvelle Galerie du temps, devra répondre de façon qualitative à différents enjeux permettant une expérience de visite muséale globale : usage avant, pendant et après la visite, interactivité, partage d'expérience avec d'autres visiteurs.

Pendant la visite, l'application propose des contenus simples, adaptés aux handicaps (Langue des Signes Française, audiodescription, Facile À Lire et À Comprendre), et multilingues de qualité, mais portés par une diversité de paroles de spécialistes, de visiteurs, d'enfants, d'adolescents, d'adultes, habitués ou non des musées. Les parcours thématiques permettent d'explorer les espaces d'exposition dans leur qualité pédagogique (parcours pour les enfants) comme le musée-parc en tant que lieu de vie (parcours sportif dans le parc avec exercices en vidéos) ou en tant que lieu de mémoire (vidéos à 360°, réalité augmentée). Ce **nouvel outil** sera également conçu pour être pratique et totalement mobile : il permettra de s'orienter dans le musée et dans le parc, grâce à la géolocalisation (ou autre dispositif similaire). Aussi l'outil proposera-t-il également

des contenus sur le parc du musée, jusqu'à présent inaccessible avec le guide actuel.

En amont de la visite, l'application aidera les visiteurs à préparer leur parcours dans les expositions et à mieux les informer sur la programmation et les contenus des différents espaces du Louvre-Lens. Une rubrique "informations pratiques" orientera les visiteurs vers des sources d'informations extérieures (plateforme de co-voiturage, offices de tourisme, etc.). **Après la visite**, l'application proposera des contenus ayant trait à la visite réalisée (jeux, contenus sonores, photos) et transmettra des alertes sur des événements du musée, avec pour objectif de faire revenir le visiteur.



Visiter en autonomie avec un guide multimédia accessible à tous.

ÉCOUTER ET PRENDRE EN COMPTE LES PUBLICS DANS TOUTES LEURS DIVERSITÉS

Pour élaborer une médiation et un accueil adaptés à chacun et afin de développer les publics régionaux et touristiques du musée, le Louvre-Lens devra prendre en compte la situation du visiteur, sa pratique et son degré de familiarité avec les musées. Sont ici présentées les typologies de publics prioritaires pour le Louvre-Lens. Cette segmentation atteste d'une priorité établie aux publics de la région Hauts-de-France.

- **LES PUBLICS PEU FAMILIERS DES MUSÉES :
UNE PRIORITÉ POUR LA RÉUSSITE DU
LOUVRE-LENS**

Pour beaucoup, les musées sont perçus comme des lieux arrogants, lointains. Ils peuvent susciter la peur de ne pas “savoir” et donc de ne pas “mériter” la culture. Ils peuvent aussi avoir une image de lieu poussiéreux, enfermés dans le passé. Les musées sont souvent perçus comme des lieux luxueux, donc chers, alors que nombre de visiteurs peuvent bénéficier de tarifs privilégiés. Il s'agit d'autant de freins à la visite émis par ceux qui ne viennent pas habituellement au musée et qui constituent une cible prioritaire pour le Louvre-Lens (cf. page 130).

Pour tenir ce pari, il faut considérer l'ensemble des personnes ne se sentant pas concernées par les musées et comprendre les freins. Concrètement, il convient d'utiliser les moyens qu'ils connaissent, pratiquent et reconnaissent pour faire savoir que tous sont les bienvenus ; il faut être là où le musée n'est pas attendu, au cœur de leur quotidien. Une fois le seuil franchi, il faut les accueillir avec hospitalité et, tout au long de leur visite, leur montrer qu'il n'y a pas de raison de se laisser

impressionner. À tous ces non-familiers des musées, le Louvre-Lens doit proposer une expérience qui fait une place centrale au plaisir tout en leur permettant d'acquérir une autonomie en tant que visiteur et une liberté en tant que récepteur de l'œuvre.

- **LA FAMILLE : PRIVILÉGIÉ
LE CO-APPRENTISSAGE**

Faire de la “famille” un enjeu prioritaire permet de toucher, capter un grand nombre de visiteurs, qu'ils soient familiers ou non des musées, qu'ils soient en situation touristique ou voisins du Louvre-Lens. C'est aussi l'un des moyens les plus sûrs de contribuer dès le plus jeune âge à la constitution d'un capital culturel. C'est enfin un moyen de contribuer au maintien de la cohésion sociale sur le territoire, reposant largement sur la cellule familiale.

La famille peut se définir comme suit : une cellule de visite formée a minima d'un enfant et d'un adulte. Elle a des motivations, des attentes, des besoins et des pratiques qui lui sont propres : faire plaisir à l'enfant, éduquer en s'amusant, mieux connaître l'autre, renforcer la

cohésion familiale ou, encore, construire une mémoire familiale. Le Louvre-Lens proposera une approche qui répond aux attentes de la famille en privilégiant l'échange et le partage tout en valorisant et laissant une place à chacun.

D'abord, la définition d'un projet de visite, par Internet ou sur place au salon d'accueil, offrira aux enfants comme aux adultes l'occasion d'exprimer leurs envies et leurs choix, de moduler le temps de visite, d'établir le programme et de faire une répartition entre ce qui est commun à la famille et ce qui est réservé à chaque membre. La famille pourra garder une trace de la visite sous différentes formes (imprimés, circuit parcouru, album photos, etc.) pour prolonger la découverte au-delà des murs du musée. Au cœur de cette démarche, se trouve la notion de **co-apprentissage** qui permet de construire une meilleure compréhension en s'appuyant sur les compétences de chacun.

Dans le cadre de certaines activités, le musée prend en charge les enfants, libérant ainsi les parents pour une partie de la visite. Sa programmation propose aussi des séances uniques ou des cycles plus approfondis pour apprendre comment devenir médiateur au sein de sa famille.

• L'ADOLESCENCE : UNE PÉRIODE STRATÉGIQUE POUR LA SUITE

Adulte de demain, l'adolescent a sa place naturelle au musée. Or, dans les faits, c'est un public qui reste très difficile à capter : plusieurs raisons expliquent cette "interruption" de la fréquentation qui peut être temporaire mais peut aussi devenir définitive si elle ne fait pas l'objet d'une attention particulière. L'adolescent est capté par d'autres pratiques culturelles qui sont des facteurs

identitaires et relationnels (musique, cinéma, Internet, pratique sportive). Le succès du téléphone portable et d'Internet témoigne de l'importance accordée au maintien du lien. Alors qu'aujourd'hui le musée n'offre aucune réponse à ce type de sociabilité qui conditionne pourtant cette période de la vie, le développement des interactions avec ces publics sur les réseaux sociaux sera privilégié par l'usage de codes, le recours à des personnalités, des ambassadeurs ou des objets à fort potentiel de viralité. D'autre part, pour arriver à se construire et à trouver sa place, l'adolescent s'oppose, conteste, peut rejeter l'autorité scolaire ou parentale. Le musée, lieu scolaire, laborieux, apparaît comme l'expression par excellence de la culture traditionnelle, institutionnalisée, celle des aînés dont il faut se démarquer (cf. page 43).

L'enjeu est donc de développer une offre dans laquelle les adolescents se reconnaîtront sans pour autant se sentir étiquetés. L'approche est de les considérer comme acteurs et publics du musée en les faisant intervenir avant, pendant et après la visite. Comme pour la famille, la "cellule de visite" qui se traduit par la bande de copains apparaît comme le socle sur lequel s'appuyer. Le Louvre-Lens leur proposera une approche qui correspond à leurs préoccupations et leurs intérêts : rencontre avec les créateurs, invitation exclusive à des événements, ateliers courts axés sur la démonstration et l'expérimentation, mais aussi rencontre avec les professionnels des musées, accès aux coulisses. Comme une manière de faire comprendre que contrairement aux idées reçues, le musée n'est pas un temple du savoir désincarné mais une institution habitée par des femmes et des hommes qui s'interrogent sur ses missions et essaient de construire un avenir.

L'enjeu est de développer une offre dans laquelle les adolescents se reconnaîtront sans pour autant se sentir étiquetés.

• LES PUBLICS EN SITUATION DE HANDICAP OU DE VULNÉRABILITÉ

La mise en place d'une information fiable, sur supports accessibles, et une politique de développement active, s'appuyant sur les relais associatifs et institutionnels, permettent de diversifier et de fidéliser ces publics souvent éloignés des pratiques culturelles. Une attention toute particulière est apportée à la qualité de l'accueil, par la formation et la sensibilisation de l'ensemble des personnels aux problématiques de l'accessibilité et du handicap.

Pour concrétiser cette politique novatrice, la création d'un **comité d'usagers** pourra œuvrer tant sur les expositions temporaires que sur les aménagements des espaces publics du Louvre-Lens.

• LES PUBLICS CONNAISSEURS OU FIDÈLES

Les publics connaisseurs ou fidèles aiment le musée et connaissent le sujet ou les œuvres. L'expert vient au musée parce que l'exposition correspond à un

événement incontournable. Il peut pour cela faire plusieurs centaines de kilomètres. Il sera particulièrement attentif aux contenus, vérifiant forcément, et parfois malgré lui, qu'ils ne comportent pas d'erreur et que la médiation ne fait pas de raccourcis préjudiciables au savoir. S'il est venu pour voir ou revoir une œuvre qu'il connaît bien, il sera sensible à sa présentation. Contrairement au novice, il peut venir seul au musée. S'il vient accompagné, il peut se mettre spontanément en position de médiateur.

Les touristes connaisseurs constituent un public à soigner pour le Louvre-Lens. Par une approche différente et par la richesse des points de vue, le musée doit aussi surprendre et amener l'expert à découvrir autre chose que ce qu'il connaît ou avait imaginé. Le musée doit lui donner toutes les conditions qui permettent une rencontre enrichie avec l'œuvre.



Des visites adaptées à tous les publics et handicaps.

ALLER À LA RENCONTRE DE L'AUTRE

Aller vers ceux qui ne peuvent se rendre au musée, toucher celles et ceux qui ne le fréquentent pas spontanément, mailler le territoire... Grâce aux rencontres organisées hors-les-murs, le Louvre-Lens poursuit son objectif premier : s'adresser à tous les publics.

ALLER VERS CEUX QUI NE VONT PAS AU MUSÉE

Le Louvre-Lens crée des rencontres improbables, et pour y parvenir, constitue des réseaux peu habituels, et sort de ses sphères d'action pour créer l'effet de surprise. Cette faculté à intervenir de façon "impromptue" en-dehors du musée repose en grande partie sur la diversité des disciplines invitées, culturelles et scientifiques.

Grâce à sa politique partenariale forte, le Louvre-Lens transpose l'expérience muséale dans des lieux où on ne l'attend pas : dans les lieux de rassemblements populaires fréquentés par tous types de publics (stades, centres commerciaux), afin d'aller à la rencontre de nouveaux publics et de donner la possibilité à chacun d'avoir un plein accès à la culture. Depuis 2015, le Louvre-Lens investit pendant une semaine la galerie d'Auchan à Noyelles-Godault pour proposer une programmation d'ateliers dense et ouverte au plus grand nombre, et attirer ceux qui considèrent encore que le musée n'est "pas pour eux". De même, depuis 2017, le musée dispose d'une brigade d'intervention mobile, les *Interrupteurs*, permettant de déplacer hors-les-murs la surprise esthétique et la rencontre avec le musée. Constituée d'un groupe de médiateurs expérimentés, cette escouade intervient de manière inopinée et décalée dans des lieux aussi inattendus que des

écoles, universités, marchés, gares ou centres commerciaux. Sa mission : briser la glace avec un public qui ne vient pas naturellement au musée, en créant des moments d'étonnement et de convivialité.

ALLER VERS CEUX QUI NE PEUVENT PAS SE DÉPLACER

Cette même volonté de donner à tous un accès à la culture s'est traduite par des partenariats et une action d'envergure dans les domaines médico-social et pénitentiaire. Grand partenaire, le Centre hospitalier de Lens a vu de nombreux projets se développer dans ses murs, avec pour objectifs de favoriser la découverte et l'appropriation du musée par les usagers, les patients et le personnel de l'hôpital, mais également d'intégrer une dimension culturelle dans la prise en charge globale des patients, en particulier des enfants hospitalisés, et dans la relation aux soignants.

Conformément au Code de procédure pénale et à l'esprit des règles pénitentiaires européennes, la privation de liberté n'est pas la privation du droit d'accès à la culture. Ainsi, l'engagement et l'action du Louvre-Lens entendent permettre à toute personne placée sous main de justice de pouvoir accéder à la culture de la même manière que tout citoyen.



Une visite à distance avec le robot Orange.

Depuis son inauguration et grâce à des partenariats forts avec la Direction Interrégionale des Services pénitentiaires des Hauts-de-France et la direction interrégionale de la Protection judiciaire de la Jeunesse Grand-Nord, le Louvre-Lens intervient dans différents établissements pénitentiaires et maisons d'arrêt. Pour limiter les effets désocialisants de l'incarcération, participer à la préparation de sortie des personnes incarcérées et prévenir la récidive, l'action du Louvre-Lens s'étend jusqu'en maison centrale de haute sécurité de niveau 3 (Vendin-le-Vieil) et jusqu'au quartier pour détenus violents du Centre pénitentiaire de Lille dans le cadre du Plan de Lutte contre la Radicalisation. Formé en amont, le personnel pénitentiaire bénéficie pleinement de ces actions et les détenus permissionnaires visitent régulièrement le musée, pendant ses heures d'ouverture.

DÉVELOPPER LES CONTENUS À DISTANCE

Pour que le musée touche tous ceux qui ne peuvent ou ne savent l'atteindre, le Louvre-Lens développe des contenus à distance, considérant comme visiteurs ceux dont la visite est virtuelle. Ces ressources devront traduire de la manière la plus pertinente possible une expérience complète du musée, même virtuelle :

- *l'expérience de l'œuvre* peut permettre d'atteindre un niveau de détails auquel l'œil n'a pas accès, grâce à sa retranscription virtuelle sur les réseaux sociaux, le site internet ou tout autre moyen numérique ;
- *l'expérience de l'espace muséal*, d'une scénographie, d'un groupement d'œuvres, ou des échelles est indispensable à retranscrire dans les contenus à distance, que ce soit par la déambulation d'un robot piloté à distance ou par des images panoramiques diffusées sur les canaux numériques ;
- *l'expérience sensorielle* nécessite la création d'outils matériels pour être traduite. Des malles sensorielles et autres outils nomades permettent déjà de "rejouer"



LE LOUVRE-LENS À L'HÔPITAL

Le Louvre-Lens a engagé un partenariat fort avec le Centre hospitalier de Lens depuis 2014, en mettant en place des accompagnements adaptés à différents publics pris en charge dans une démarche thérapeutique : enfants suivis en pédopsychiatrie, personnes âgées en EHPAD, personnels soignants, etc.

Dans la démarche de construction du nouvel hôpital, les équipes du Centre hospitalier ont souhaité

renforcer ce lien par une présence physique du musée dans l'enceinte du projet architectural. Le futur hôpital recevra donc en son sein un espace dédié au musée et réservé à ses équipes lors d'actions et de rencontres à la fois des patients, de leur entourage et des personnels. Le soin, le mieux-être et l'épanouissement sont des quêtes communes aux deux établissements partenaires qui conçoivent conjointement cet espace prévu à l'horizon 2023-24.



Intervention autour de l'exposition "Homère" au Centre hospitalier de Seclin.

hors-les-murs la sensation du musée et même d'entrer dans une démarche plus interprétative ou poétique avec les publics, notamment en situation de handicap ;

- *l'expérience de la curiosité*, les interactions provoquées par un médiateur ou rendues possibles par les réseaux sociaux permettent l'émulation des participants autour de contenus scientifiques ou pédagogiques et la construction spontanée de savoirs ;
- *l'expérience de l'autre* pourra être exprimée à distance avec la valorisation des témoignages sensibles ou savants des visiteurs du musée.

ENTRER EN RELATION AVEC LES PUBLICS POTENTIELS

En matière de développement de publics dans les musées, la démarche *marketing* traditionnelle considère deux méthodes de développement : le B2B (pour *Business to Business*) et le B2C (pour *Business to Consumer*). Le Louvre-Lens propose de cesser progressivement d'adopter cette différenciation en considérant l'ubérisation de l'intermédiaire jusqu'au visiteur (soit l'utilisation de services permettant aux professionnels et aux clients de se mettre en contact direct, de manière quasi instantanée, grâce à l'utilisation des nouvelles technologies). Ce changement de paradigme est pertinent d'un point de vue éthique et sociologique car il amène à considérer l'individualité de chaque visiteur, à considérer ses pratiques, davantage que son profil socio-économique. La démarche adoptée se résume en

quelques mots simples : entrer en relation avec chaque visiteur potentiel, délivrer un message en fonction de sa pratique culturelle grâce à des outils au ciblage fin.

Pour autant, la seule segmentation par la pratique muséale (primo-visiteur / visiteur intéressé par l'offre culturelle / visiteur fidèle ou engagé / professionnel) n'est pas adaptée à la construction en cours d'un public diversifié et atypique, comme c'est le cas au Louvre-Lens. Les cibles énoncées comme prioritaires plus haut sont également à prendre en compte (habitants du territoire, visiteurs peu ou pas familier des musées, familles, adolescents, publics en situation de handicap).

À ces cibles prioritaires pour le musée s'ajoutent les clientèles touristiques. Le développement de ces dernières ne peut se faire sans une dynamique régionale partenariale. Aussi, seront privilégiés les efforts de commercialisation et de développement sur une cible touristique donnée (publics britanniques ou belges pour démarrer) afin de mener un plan d'action pluriannuel de longue portée.



Aperçu scénographique de l'exposition "Amour".

LA GALERIE DES EXPOSITIONS TEMPORAIRES

Parmi les composantes fondamentales du Louvre-Lens, la politique des grandes expositions a toujours été perçue comme essentielle à la réussite du projet : elle constitue l'un des leviers du succès rencontré depuis 2012. La programmation s'inscrit dans les objectifs initiaux du Louvre-Lens : la présentation des collections du Louvre, l'éducation artistique, l'enracinement local, mais aussi le rayonnement national et international favorisé par une situation géographique stratégique en Europe. C'est pour cette raison qu'une galerie entière, de près de 1 700 m² de surface utile, est consacrée à ce seul usage. Dans ses expositions temporaires, le Louvre-Lens fait la démonstration d'une manière singulière de "faire exposition", de faire parler les objets et les œuvres, de raconter une culture européenne et mondiale.

REVISITER LA TRADITION D'EXCELLENCE DU MUSÉE DU LOUVRE

À travers les expositions temporaires, le Louvre-Lens a tout d'abord vocation à montrer cette manière si particulière qu'ont les musées d'exposer l'histoire de l'art en train de s'écrire avec des objets matériels et des œuvres comme point de départ. La proximité géographique entre le Louvre et le Louvre-Lens conduit naturellement à penser qu'à de rares exceptions près, une exposition présentée dans l'un des deux établissements ne connaîtra pas d'étape dans l'autre. Les deux sites continueront de penser des programmations complémentaires.

L'importance du choix des commissaires, des sujets, des points de vue doit refléter fidèlement la tradition d'excellence du musée du Louvre. Cette apparente évidence d'exigence ne doit pas être passée sous silence au

prétexte qu'elle serait naturelle. La cohérence de la programmation entre le Louvre et le Louvre-Lens ne doit pas être une différenciation de qualité mais bien une différenciation de programme.

Les relectures transversales, transdisciplinaires qui sont aujourd'hui l'un des nouveaux champs de l'histoire de l'art, ont trouvé naturellement leur place au Louvre-Lens. L'ampleur du périmètre scientifique défini par les collections du musée du Louvre n'interdit pas une politique d'exposition incluant des excursions : la programmation du Louvre-Lens en matière d'expositions doit donc être conçue et prévue comme la plus ouverte possible, sans exclusive et sans parti pris.

Dans le cadre du nouveau projet de l'établissement, trois axes de programmation sont retenus et développés. Le programme indicatif des expositions envisagées pour

	Printemps-été	Automne-hiver
2019	Homère	Pologne
2020	Soleils noirs	Les Louvre de Pablo Picasso
2021	À table !	Rome
2022	Les mondes souterrains	Hiéroglyphes

les prochaines années est présenté de manière calendaire ci-dessus et de manière thématique et détaillée ci-après. Certaines expositions ayant été proposées en fonction des disponibilités des œuvres, le programme est susceptible d'être modifié.

DES EXPOSITIONS THÉMATIQUES À DIMENSION UNIVERSELLE

Dans l'objectif de toucher un large public, les expositions pourront interroger les grandes fonctions et constantes de la vie, sous un angle historique, anthropologique ou d'histoire de l'art. En 2018, l'exposition *"Amour"* ouvrait ce nouveau cycle en retraçant, d'une époque à une autre, les transformations de la relation amoureuse.

• À table !

**Une histoire des repas de prestige
printemps-été 2021**

Commissaires : Zeev Gourarier, directeur scientifique et des collections, Mucem et Marie Lavandier, directrice du Louvre-Lens.

Transversale et chronologique, l'exposition est l'occasion de mettre en lumière l'histoire de conventions sociales qui se sont cristallisées autour de comportements et de pratiques alimentaires aux tables officielles puis privées. Le parcours entend rendre sensibles les évolutions depuis l'Antiquité jusqu'à l'époque moderne des pratiques culturelles adoptées en Orient et en Occident lors du repas, ainsi que la richesse des échanges de traditions entre les civilisations. Si le repas est aujourd'hui considéré comme un moment de partage et de convivialité réunissant autour de la table les relations, les familles ou les amis, il a pendant des siècles été l'occasion de mettre en scène le pouvoir. De la pratique antique du banquet donné en l'honneur d'un souverain victorieux à l'invention du couvert, en passant par le basculement du repas pris couché à celui donné autour d'une table, les us et coutumes des arts de la table n'ont cessé d'évoluer. Le repas, dans sa dimension officielle et protocolaire, a été l'occasion pour les sociétés humaines d'inventer un langage artistique et culturel visant à mettre en représentation un système politique, un pouvoir, voire même un individu. Des typologies d'objets, souvent très luxueux, ont été créées en fonction de telles évolutions.

L'exposition mêle objets archéologiques, peintures, sculptures, vaisselle, pièces d'orfèvrerie et objets d'arts prestigieux dans un parcours thématique et chronologique qui retrace cette histoire des arts de la table.

DES EXPOSITIONS TEMPORAIRES AUX SUJETS INSPIRÉS DU TERRITOIRE

Un nouveau cycle d'expositions au Louvre-Lens à l'approche transversale, rigoureuse et pédagogique va être initié à l'automne 2019 avec l'exposition *"Pologne"*. En ouvrant des sujets universels ayant trait à l'histoire et aux réalités du territoire du Louvre-Lens, ces expositions permettront de valoriser la diversité des collections du Louvre en prenant comme point d'Archimède l'imaginaire du Bassin minier. Le Louvre-Lens mettra ainsi en relation les échelles locales et mondiales, le spécifique et l'universel à travers des thématiques choisies.

En démontrant l'iniquité des oppositions entre culture savante et culture populaire, entre culture légitime et non légitime, entre culture cultivée et culture commune, ces expositions ont vocation à montrer au public combien tout fait culture.

• Pologne, 1840-1918

Peindre l'âme d'une nation

25 septembre 2019 - 20 janvier 2020

Commissaires : Iwona Danielewicz et Agnieszka

Rosales, conservatrices au Musée national de Varsovie, Marie Lavandier, directrice du Louvre-Lens, Luc Piralla, directeur adjoint du Louvre-Lens, assistés de Caroline Tureck.

Sous le Haut Patronage de Monsieur Emmanuel Macron, Président de la République française, et de Monsieur Andrzej Duda, Président de la République de Pologne.



Une entrée magistrale pour cette exposition en hommage à la peinture polonaise du 19^e siècle.

L'année 2019 marque le centenaire de la signature de la convention entre la France et la Pologne "relative à l'émigration et à l'immigration", qui entraîne l'arrivée massive de travailleurs polonais en France et plus particulièrement dans le bassin minier du nord du pays.

Cette grande rétrospective sur la peinture polonaise du 19^e siècle retrace ce moment si particulier de l'histoire de la culture polonaise, où malgré la division du pays entre la Russie, l'Empire autrichien et la Prusse, les artistes vont créer une véritable identité polonaise, ce que l'on a pu nommer depuis la "Polonité". Elle présente la façon dont les artistes, en s'inspirant de l'histoire nationale, des paysages et de la paysannerie, ont façonné des images de la Pologne pour les Polonais mais aussi pour le reste du monde. Généreuse et évocatrice, leur peinture est souvent à la pointe des modes picturales européennes de l'époque.

Grâce aux prêts prestigieux des musées nationaux polonais, l'exposition réunit environ 150 tableaux - datés entre 1840 et 1918 - des plus grands noms de la peinture polonaise, tels que Matejko, Chelmonski, Malczewski ou Kossak.

• Soleils noirs

25 mars - 6 juillet 2020

Commissaires : Juliette Guépratte, directrice de la stratégie, Louvre-Lens et Marie Lavandier, directrice du Louvre-Lens, Luc Piralla, directeur adjoint du Louvre-Lens.

Poétique et sensorielle, l'exposition "*Soleils noirs*" offre une rencontre inédite avec des chefs-d'œuvre de l'Antiquité, du Moyen Âge, des Temps Modernes et contemporains. Près de 75 ans après l'exposition mythique "*Le Noir est une couleur*" à la Galerie Maeght à Paris, le visiteur du Louvre-Lens est plongé dans cette tonalité au symbolisme pluriel.

Couleur du paradoxe, le noir est-il une absence de lumière, un vide, une somme réjouissante de toutes les couleurs, un éblouissement ?

D'emblée, l'exposition immerge le visiteur dans une expérience du noir familière grâce aux représentations de thématiques omniprésentes dans l'histoire de l'art, comme la nuit. Si la plongée dans le noir constitue une expérience physiologique connue de chacun, la couleur noire forme un élément structurant mais ambigu de la représentation du sacré, à la fois couleur de tous les commencements, de l'infini, de l'intemporel mais aussi celle de la mort et de l'ignorance. Il y a dans cette ambiguïté autant de crainte que de fascination, tous deux ferments du sentiment mélancolique chers aux artistes pour sublimer dans leurs créations la beauté et la sensualité du noir. Couleur codifiée dans la vie et la mode, le noir constitue dans les portraits de l'Europe moderne un luxe social, une marque d'élégance ou le marqueur d'une fonction, autant qu'un plaisir pour le peintre.

Le noir devient enfin la couleur emblématique des modernités industrielle et esthétique. Elle s'affranchit au point de devenir un sujet en soi, une substance plastique sans cesse interrogée ou réinventée, comme en témoigne l'Outrenoir de Pierre Soulages.

300 ans après la découverte à Fresnes-sur-l'Escaut d'une veine de charbon et la mise en service des trois premières fosses exploitées dans le Bassin minier en 1720, et tirant son inspiration du terril plat sur lequel repose le Louvre-Lens, l'exposition "*Soleils noirs*" rend hommage au passé minier dont les images sont dominées par le charbon et ses traces aux infinies nuances.

• Les mondes souterrains printemps-été 2022

Commissaire : à confirmer

Comme un lointain écho à l'histoire de la région Hauts-



Bienvenue dans l'exposition consacrée au Prince des poètes.

de-France, le Louvre-Lens présente une exposition thématique sur les mondes souterrains, univers réel et palpable ayant nourri les fantasmes et les espoirs de l'humanité. Nombreuses sont les mythologies qui au travers des âges et des territoires ont prêté à ces mondes inconnus des vertus tantôt démoniaques, tantôt paradisiaques. Le monde souterrain, obscur et mystérieux, bien que riche et vivant, est l'endroit où siègent pour les uns des démons et créatures infernales, quand d'autres en font le lieu de repos des âmes éternelles. Ce monde a également été associé dans différentes croyances aux eaux primordiales, véritable berceau de la vie d'où toute la création a émergé. Dans ces profondeurs en apparence stériles s'épanouissent des formes de vie et de création. Ces mondes invisibles ont été exploités par l'homme. Qu'il s'agisse de leur richesse minérale, de leur valeur spirituelle ou de leur vertu protectrice, les entrailles de la Terre ont fourni aux sociétés humaines des matières à façonner, des sujets d'inspiration littéraire, artistique ou urbanistique en même temps que des abris physiques.

Dans un parcours où les œuvres antiques dialoguent avec les œuvres modernes, l'exposition ambitionne de rendre palpable toute l'ambivalence et la richesse de ces mondes souterrains. Peintures, sculptures, objets d'art et éléments architecturaux rendent compte de cette polysémie façonnée par des sociétés qui ont nourri, d'une manière ou d'une autre, une véritable fascination pour les profondeurs souterraines. Un voyage au centre de la Terre...

LES GRANDES FRESQUES CIVILISATIONNELLES ET LES GRANDES FIGURES DE L'HISTOIRE DE L'ART

Des expositions ancrées dans une culture universelle et mondiale perpétueront la tradition des grandes fresques civilisationnelles et celle des événements monographiques permettant de comprendre les grandes figures ou personnages de l'histoire de l'art.

• Homère

27 mars - 22 juillet 2019

Commissaires : Alexandre Farnoux, directeur de l'École française d'Athènes, Alain Jaubert, écrivain et cinéaste, Luc Piralla, directeur adjoint du Louvre-Lens, et Vincent Pomarède, administrateur général adjoint du musée du Louvre.

Le Louvre-Lens présente l'une des expositions les plus ambitieuses jamais consacrées à Homère, l'auteur de *Illiade* et de *Odyssée*, ces deux célèbres épopées qui sont au fondement de toute la culture occidentale. L'événement offre une plongée inédite dans la richesse du monde homérique, un univers aussi beau que mystérieux.

Après un prélude consacré aux dieux de l'Olympe et à la Muse qu'invoque Homère, l'exposition part à la découverte du "prince des poètes", dont l'existence même est discutée. Elle explore aussi les phénomènes d'"homéromanie", qui ont marqué la science archéologique et inspiré des œuvres ou des comportements, suivant une imitation homérique d'une grande fécondité, jusque dans la vie quotidienne. L'exposition fait ensuite revivre aux visiteurs les principaux héros et récits de *Illiade* et de *Odyssée*. Objets archéologiques et œuvres modernes évoquent ainsi la manière dont ces épopées ont été mises en images, avec une rare constance mais avec des variations selon les époques, qui relèvent d'une histoire du goût.

Le parcours revient également sur les plus célèbres scènes de la guerre de Troie, appartenant à d'autres poèmes aujourd'hui disparus mais qu'on lisait encore dans l'Antiquité. Elles révèlent la profusion de la matière épique antique et le miracle que constitue la conservation des œuvres d'Homère.

• Les Louvre de Pablo Picasso

9 septembre 2020 - 18 janvier 2021

Commissaire : Dimitri Salmon, collaborateur scientifique au département des Peintures du musée du Louvre. Avec le soutien exceptionnel du musée national Picasso-Paris.

Le musée du Louvre est un lieu fondamental pour la compréhension de l'œuvre de Pablo Picasso (1881-1973). L'artiste le visite pour la première fois en 1900 lors de son premier voyage à Paris. En 1906, c'est au Louvre que Picasso découvre la sculpture ibérique archaïque à l'occasion de l'exposition des objets découverts lors des fouilles d'Osuna et de Cerro de Los Santos, qui inaugure le primitivisme picassien. En 1907, la présentation de *Olympia* de Manet à proximité de la Grande Odalisque d'Ingres, un des maîtres de Picasso, participe du déclenchement du processus créatif qui mène aux *Demoiselles d'Avignon*. Plusieurs des chefs-d'œuvre du passé qu'il entreprendra plus tard de revisiter – *Les Femmes d'Alger* de Delacroix, *Le Déjeuner sur l'herbe* de Manet, *L'Enlèvement des Sabines* de Poussin – relèvent des collections du Louvre. Innombrables sont les créations de Picasso, toutes techniques confondues, découlant directement ou indirectement de dessins, gravures, peintures, sculptures ou objets d'art conservés au Louvre.

Le musée du Louvre a maintes fois mis à l'honneur Picasso, que cela soit à l'occasion d'une vingtaine d'expositions monographiques ou thématiques, en faisant graver son nom aux murs de la rotonde d'Apollon parmi ceux des grands donateurs des Musées nationaux, en affichant sur sa façade un gigantesque portrait photographique ou, encore, en donnant son nom à l'un de ses escaliers. Selon les époques, Picasso put compter, au sein du musée, sur la confiance et le soutien de profonds admirateurs, tels Paul Jamot et Georges Salles, mais dut

aussi composer avec des détracteurs aussi puissants que René Huyghe et Germain Bazin.

L'exposition du Louvre-Lens entend se pencher à la fois sur le dialogue que l'œuvre de Picasso noua avec les collections du Louvre et sur les liens que, depuis les années 1930 au moins, le musée et ses représentants eurent à cœur de tisser avec Picasso et son œuvre.

• Rome

automne-hiver 2021/22

Commissaire : à confirmer.

Le Louvre-Lens proposera une gigantesque rétrospective sur la civilisation romaine, de sa fondation légendaire en 753 avant J.-C. jusqu'à la chute de l'Empire en 476 de notre ère. L'exposition invitera à une découverte de la civilisation romaine et de son art au travers de sections présentant les grands sujets qui ont façonné Rome et ont contribué à sa grandeur. Les plus grands chefs-d'œuvre des collections romaines du musée du Louvre sont présentés à cette occasion pour raconter l'histoire de Rome, de son empire et de son art.

Rares sont les musées hors d'Italie qui conservent une collection d'antiquités offrant un aussi large panorama de l'art romain que celui du Louvre. La civilisation romaine s'est exprimée dans tous les arts de son temps et s'est diffusée à très grande échelle, jusqu'à l'actuelle région des Hauts-de-France, intégrée dans l'Antiquité à la province de la Gaule Belgique. Dans cette société ouverte, l'art s'exprime aussi bien au travers de commandes officielles que de manifestations populaires. Cette hétérogénéité artistique reflète la grande diversité sociale, culturelle et géographique d'un empire qui s'étendait de l'Europe occidentale jusqu'au Proche-Orient et dont l'histoire couvre plus de treize siècles.

Des travaux de l'esprit à ceux des champs, des divertissements du théâtre, du cirque ou de la chasse aux plaisirs du banquet, des bains, de la toilette et de l'amour, l'art romain a tout représenté, en accordant une même attention aux détails de la vie officielle ou privée, impériale ou populaire. L'exposition mêle les matériaux et les techniques, alternant œuvres de grandes dimensions et objets plus modestes. L'ensemble du parcours est organisé autour de grands thèmes qui n'ignorent pas la chronologie de cette fascinante civilisation.

• Hiéroglyphes

automne-hiver 2022/23

Commissaire : à confirmer.

À l'occasion du 200^e anniversaire du déchiffrement des hiéroglyphes, et pour célébrer son dixième anniversaire, le Louvre-Lens organisera une grande exposition dédiée à l'un des phénomènes majeurs et des plus fascinants de la civilisation égyptienne.

C'est à Jean-François Champollion (1790-1832) que l'on doit le déchiffrement de ce système d'écriture apparu vers 3200 avant notre ère. En se fondant sur les travaux de ses prédécesseurs, et grâce à son étude de la célèbre pierre de Rosette, découverte en 1799, Champollion est parvenu à lever le voile sur ce qui fut l'un des plus grands mystères de la civilisation pharaonique. Véritable écriture sacrée, qualifiée par les Égyptiens eux-mêmes de "parole divine", l'écriture hiéroglyphique a été déclinée sur tous les supports, de la pierre au métal, dans des contextes aussi bien administratifs que funéraires.



Regards croisés des sculptures de Françoise Pérovitch dans l'espace vitré du Pavillon de verre et dans le parc.

LE PAVILLON DE VERRE

Situé dans la continuité de la Galerie du temps, le Pavillon de verre est un espace d'expositions temporaires qui prolonge la découverte des collections du Louvre par des approches singulières thématiques ou techniques.

UN ESPACE COMPLÉMENTAIRE DE LA GALERIE DU TEMPS POUR LES ŒUVRES SUR PAPIER

Le Pavillon de verre est un espace d'expositions qui peut être envisagé comme la prolongation du propos général et trans-chronologique sur l'archéologie et l'histoire de l'art pour apporter des éclairages complémentaires à la Galerie du temps qui le précède dans le parcours du visiteur.

Ainsi, le Pavillon de verre pourra accueillir les expositions de certaines catégories d'objets que la Galerie du temps ne saurait montrer en raison de son éclairage zénithal. De manière régulière, le Pavillon de verre sera le théâtre d'expositions conçues avec le Département des Arts Graphiques du musée du Louvre, seul département non représenté dans la Galerie du temps. En raison de la fragilité des collections, ce département ne montre ses richesses qu'à la faveur d'expositions temporaires.

Les arts graphiques, les textiles exigent des conditions de monstrosités intimistes et spécifiques en matière

de climat et d'éclairage : dès 2019, un cabinet d'arts graphiques démontable assurera la présentation et la mise en valeur du fonds exceptionnel du musée du Louvre, associé à des prêts régionaux, nationaux et internationaux.

LA VALORISATION DU PATRIMOINE RÉGIONAL

En accueillant sur 1 000 m² les collections d'autres acteurs culturels de la région – musées, collectionneurs, etc. – le Pavillon de verre contribue à donner de la visibilité au riche patrimoine muséal et culturel de l'ensemble des Hauts-de-France. Par exemple, l'exposition "*Miroirs*" a accueilli une trentaine d'œuvres prêtées par 15 musées de la région en 2016-2017.

"*Heures italiennes. Chefs-d'œuvre des Hauts-de-France*" était, pour sa part, consacrée à des œuvres italiennes issues des collections de Picardie, du Nord et du Pas-de-Calais, concluant le cycle d'expositions "*Heures italiennes*" développé tout au long de l'année 2017 dans la région Hauts-de-France.

Ces démarches illustrent la manière dont le musée conçoit le Pavillon de verre, espace idéal pour accueillir des expositions aux sujets très divers, ouvertes sur l'art contemporain, capables d'attirer des publics variés et d'approfondir le lien entre le musée et son territoire, mais aussi d'apporter des éclairages complémentaires sur la Galerie du temps. La programmation s'attache à valoriser la richesse du patrimoine muséal de la région Hauts-de-France en permettant le dialogue avec des collections nationales. Aussi le Pavillon de verre est-il également un espace d'exposition partagé avec les commissaires régionaux.

• **Kasimir Zgorecki**
Photographier la *Petite Pologne*.

1924-1939

25 septembre 2019 - 30 mars 2020

Commissaires : Marie Lavandier, directrice du Louvre-Lens, Caroline Tureck, chargée de documentation, Louvre-Lens

En septembre 1919, au lendemain de la signature d'une convention entre la France et la Pologne, de nombreux travailleurs polonais arrivent dans le Bassin minier du nord de la France. Kasimir Zgorecki (1904-1980) fait partie de cette diaspora polonaise. En 1922, il quitte la Ruhr où son père travaille comme mineur de fond, et s'installe à Rouvroy dans le Pas-de-Calais. Après six mois dans les mines, il se tourne vers la photographie professionnelle. En 1924, il reprend l'atelier-librairie de son beau-frère photographe, qui l'initie aux rudiments de la technique. Durant la période d'entre-deux-guerres,

l'activité de Kasimir Zgorecki connaît une ascension fulgurante et une période particulièrement intense. Il se plaît à portraiturer les émigrés polonais partis loin de leur pays, en gardant trace de leur histoire intime, en immortalisant leur réussite personnelle, en rendant palpable leur existence et en révélant leur quotidien à la fois sobre et touchant.

L'exposition présente une centaine de photographies en noir et blanc témoignant de la vie de cette communauté polonaise émigrée, soucieuse à la fois de montrer ses capacités d'intégration et de réussite, et de garder vivantes ses traditions.



Autoportrait de Kasimir Zgorecki.

UN LIEU EXPÉRIENTIEL

Lieu de contemplation du territoire, le Pavillon de verre est aussi le lieu où le Louvre-Lens s'ouvre de façon volontaire à l'art contemporain ainsi qu'à des expérimentations muséographiques.

Le Pavillon de verre avait été pensé à l'origine comme un vaste lieu expérientiel ouvrant sur l'environnement. En effet, la qualité spatiale et la singularité esthétique de cette galerie vitrée en font un lieu d'installation d'art contemporain, plastique, vidéo, monumentale, sonore ou sensorielle.

• **Hicham Berrada**

Paysages générés

19 juin - 1^{er} septembre 2019

Commissaires : Marie Lavandier, directrice du Louvre-Lens ; Pascale Pronnier, responsable des programmations artistiques, Le Fresnoy - Studio national des arts contemporains

Exposition réalisée avec la collaboration du Fresnoy - Studio national des arts contemporains

Né en 1986, à Casablanca au Maroc, Hicham Berrada vit et travaille à Paris. Diplômé de l'École Nationale Supérieure des Beaux-Arts de Paris (2011) et du Fresnoy - Studio national des arts contemporains (2013), il a été pensionnaire de la villa Médicis (2013), est représenté par la Galerie Kamel Menhour, et fut Lauréat du prix Talent d'eau de la Fondation François

Schneider (2013). En 2018-2019, Hicham Berrada est en résidence à Lens, à la Résidence d'artiste de Pinault Collection. Le travail d'Hicham Berrada se nourrit d'une réflexion transdisciplinaire mêlant art et sciences, traitant notamment de la question de la morphogénèse.

Par l'exploration de procédés chimiques imitant au plus près les transformations de la nature, l'artiste donne naissance à un monde poétique en constante métamorphose, crée des paysages chimériques en permanente évolution.

Ses expérimentations organiques et numériques se déploient sur différents supports de création : photographie, vidéo, impression 3D, installation mixte, autant de médiums artistiques qui donnent lieu à la création d'un écosystème évolutif dépendant des conditions de laboratoire (temps d'exposition, lumière, température, nature des produits réactifs). Le processus en tant que tel devient un acte de création au même titre que l'œuvre qui en résulte, puisant dans la nature toute sa matrice.



Autre architecture remarquable du territoire conçue par Philippe Prost, l'Anneau de la mémoire où s'alignent 580 000 noms de soldats morts pendant la Grande Guerre.



UN MUSÉE AVEC SON TERRITOIRE

86

87

Convaincu que la forme d'excellence de ce Louvre à Lens est à trouver dans son ancrage local et régional, le musée souhaite se définir plus fondamentalement encore comme **un musée responsable, acteur de la transformation du territoire (p.89)**. L'action sociale et solidaire du Louvre-Lens converge avec les politiques publiques et répond à une responsabilité muséale inédite en France : symboliser et participer à la revitalisation sociale et économique du territoire.

En parallèle d'une action fine en direction des publics les plus vulnérables visant des résultats tangibles et évalués, le musée entend être davantage moteur en matière d'attractivité, en collaboration étroite avec l'ensemble des opérateurs touristiques. Un nouveau modèle touristique expérientiel, écologique, solidaire est à développer. Ainsi, fidèle à la promesse associée à son implantation dans le Bassin minier, le Louvre-Lens est **un lieu où le territoire se raconte (p.103)** avec ses habitants et par la valorisation du site sur lequel il s'inscrit. L'association active des habitants (en tant qu'ambassadeurs, témoins, médiateurs, hôtes, guides...) pourra être une fierté pour chacun tout autant qu'un atout inédit de l'offre touristique et culturelle.

Enfin, le Louvre-Lens souhaite **développer une relation durable avec ses voisins (p.110)** et trouver dans ce lien l'inspiration pour inventer de nouvelles modalités de relation aux publics. Pour y parvenir, le musée développe un écosystème permettant l'échange et l'investissement des habitants et du musée à force égale. L'objectif de ce programme est bien de rapprocher les habitants de leur musée mais aussi de former une communauté de vie réelle entre les habitants et les agents du musée.

UN MUSÉE RESPONSABLE, ACTEUR DE LA TRANSFORMATION DU TERRITOIRE

L'action d'un musée participe à une plus grande cohésion sociale et le Louvre-Lens répond à des besoins d'intérêt général à l'échelle du territoire.

LA POURSUITE DE LA POLITIQUE SOCIALE ET SOLIDAIRE DU LOUVRE-LENS

Parce que le Louvre-Lens souhaite contribuer à réduire les inégalités culturelles, à créer du lien social, à vitaliser et unifier un tissu de coopération et de collaboration avec un large spectre d'acteurs locaux, départementaux, régionaux et nationaux qu'ils soient publics, semi-publics ou privés, la stratégie sociale du musée structure l'organisation d'actions éthiques, citoyennes et engagées. Cette politique en faveur des plus vulnérables qui a permis l'accueil personnalisé de près de 20 000 personnes exclues ou fragilisées depuis 2012, a été récompensée par le ministère de la Culture avec la remise du premier prix "Osez le musée" en 2018, obtenu *ex-aequo* avec le Palais des Beaux-Arts de Lille.

• DES DÉMARCHES FONDÉES SUR LE PARTENARIAT

Les objectifs et les méthodes sont significativement proches de ceux des politiques publiques en ce qu'ils favorisent les démarches intersectorielles (culture-

urbanisme, culture-éducation, culture-justice, culture-santé) et mobilisent des acteurs hétérogènes et pluriels autour d'un projet culturel et citoyen commun. Il s'agit ici de considérer la société dans son ensemble et de participer activement à la mission fondamentale d'éducation artistique et culturelle.

Depuis son inauguration, le Louvre-Lens a construit un véritable réseau partenarial à l'échelle régionale en travaillant avec de nombreuses structures du champ social, de l'insertion, de l'exclusion, de la santé, du handicap avec lesquels sont réalisés de nombreux projets permettant l'accès et la découverte du musée au plus grand nombre.

Dans l'avenir, le réseau du Louvre-Lens s'étoffera et s'organisera davantage, notamment en allant à la rencontre des organisations non gouvernementales, des fondations et en associant les mécènes attentifs à ces causes. Compte tenu de l'ambition du projet social et solidaire, les relations avec les partenaires publics et les collectivités territoriales seront nourries, entretenues et valorisées avec soin.



Découverte des œuvres de la Galerie du temps en famille.

• LES PRINCIPES DE L'ACTION SOCIALE ET SOLIDAIRE DU LOUVRE-LENS

La politique sociale et solidaire du Louvre-Lens repose sur l'ambition de tisser une relation bienveillante avec chaque partenaire en donnant aux publics leur place dans l'élaboration des projets : tous les programmes font l'objet d'une co-construction, impliquent et forment les publics relais (accompagnant, aidant, travailleur social, intermédiaire) pour qu'ils deviennent des acteurs culturels, s'achèvent sur une valorisation de l'action des participants. La réussite du musée tient donc à sa souplesse : les démarches mises en œuvre sont processuelles, et le projet, toujours en mouvement.

L'action sociale et solidaire du Louvre-Lens repose sur un modèle inclusif, consistant à faire en sorte que tous les publics aient les moyens de participer en tant que membres valorisés, respectés et contribuant à la vie du musée et à la société. Cette démarche compte plusieurs leviers, parmi lesquels la reconnaissance, l'implication et l'engagement des usagers, la proximité, et la considération du bien-être physique autant que matériel.

Pour que nos partenaires deviennent des relais du musée, le Louvre-Lens met en place une offre variée à destination des responsables de groupes qui accompagnent des visiteurs peu familiers des musées, non autonomes : journées portes ouvertes aux expositions (gratuites), stages d'initiation à la prise de parole devant les œuvres, visites de repérage des lieux, tests des activités en équipe d'encadrants, avant le lancement auprès des bénéficiaires.

Enfin, l'ensemble des projets menés par le musée avec des structures du champ social, de la santé et du handicap, sera valorisé à l'occasion d'un temps fort annuel.

La recherche de mécènes pour les projets sociaux et citoyens est devenue une priorité pour le Louvre-Lens. Le musée a trouvé dans ces nombreux partenariats encore **davantage que des ressources propres** : investis et ayant développés des expertises singulières, les mécènes et partenaires des actions sociales accompagnent le musée dans la construction **de projets innovants**.

Notre politique, inclusive en toute chose, invite les publics, les partenaires et les mécènes à être partie prenante de la conception des projets à leur évaluation.

- **UNE POLITIQUE TARIFAIRE CONÇUE POUR RÉDUIRE LES INÉGALITÉS D'ACCÈS À LA CULTURE**

Le 1^{er} juillet 2011, soit plus d'un an avant l'inauguration du Louvre-Lens, le Conseil d'Administration de l'E.P.C.C. a pris la décision de rendre gratuit pour la première année l'accès à la Galerie du temps et au Pavillon de verre, fort de la volonté de combattre les lacunes dues à des éducations différentes, et de donner la possibilité à chacun d'avoir accès à ses racines. Le volontarisme de cet acte majeur de politique publique culturelle s'efforçant de combler l'écart entre la réalité et les principes, chargeait la culture de participer à la restauration du lien social. Cette mesure et ses reconductions n'auraient pu être décidées sans la mobilisation convaincue des financeurs de l'E.P.C.C. : Conseil Régional, Conseil départemental du Pas-de-Calais, Communauté d'agglomération de Lens-Liévin. Après une évaluation et la présentation de ses conclusions en Conseil d'Administration, la gratuité d'accès à la Galerie du temps et au Pavillon de verre a été pérennisée en octobre 2018.

La politique sociale et solidaire du Louvre-Lens repose sur l'ambition de tisser une relation bienveillante avec chaque partenaire en donnant aux publics leur place dans l'élaboration des projets.

L'étude réalisée en 2017 par le Louvre-Lens a prouvé que la gratuité est décisive pour les étudiants, les jeunes et les personnes en recherche d'emploi ainsi que tous les bénéficiaires des minima sociaux. Pour ces mêmes publics, l'accès aux expositions temporaires est également exonéré ou à tarif réduit.

Pour les groupes composés de ces familles de publics, la tarification est pensée pour inciter aux projets construits sur la durée. Le droit de parole est octroyé à tout responsable de groupe le désirant et son investissement est facilité par les programmes de formation dédiés aux publics-relais.



LES EFFETS DE LA GRATUITÉ AU LOUVRE-LENS

Souhaités par Marie Lavandier et répondant à la sixième recommandation du rapport de la Chambre régionale des comptes de 2015, une étude réalisée en 2017 et un rapport remis en 2018 ont permis une évaluation fine des effets de la gratuité au Louvre-Lens avec pour objectif d'engager une réflexion sur l'impact financier, culturel et touristique de la politique de gratuité d'accès de la Galerie du temps et du Pavillon de verre et de proposer des perspectives évaluées.

Au Louvre-Lens, la gratuité a bel et bien agi. La part très élevée des publics régionaux, la diversité des publics et son expérience positive du lieu répondent aux ambitions initiales du projet. Si les efforts restent à poursuivre quotidiennement, il est certain que ces réussites ont été soutenues, facilitées, nourries par la politique généreuse de gratuité.

GRATUITÉ ET DÉMOCRATISATION CULTURELLE

Tout d'abord, la gratuité accroît significativement la fréquentation :

- 27 % des visiteurs du musée ne s'y rendraient pas si la Galerie du temps et le Pavillon de verre étaient tarifés. Ensuite,
- pour 52 % la gratuité a joué un rôle dans la décision de visite. La gratuité amplifie la fidélisation des publics : 27,1 % des visiteurs associent la gratuité à la possibilité de revenir plus souvent ; 47 % des non-visiteurs résidant dans les Hauts-de-France projettent une visite dans les 12 prochains mois.

- 55 % de ces visiteurs potentiels déclarent que la gratuité jouera un rôle important dans leur volonté de visiter le musée. Les effets sont aujourd'hui mesurés : les visiteurs sont venus en moyenne 6,5 fois au Louvre-Lens en cinq ans.

La gratuité est en général affectée par un effet "lune de miel" et son efficacité est corrélée à des campagnes de communication seules capables de concourir à l'attractivité et donc l'efficacité de la mesure : une communication dédiée est nécessaire pour contrer l'événement structurel des effets de la gratuité. Au Louvre-Lens, en 2017, 56 % des visiteurs interrogés savaient avant leur visite que l'entrée de la Galerie du temps était gratuite. En cas de fin de la gratuité, les visiteurs perdus seraient les plus prioritaires (régionaux, catégories socio-professionnelles inférieures, publics inactifs, familles, jeunes, visiteurs fidèles...)

LES EFFETS DE LA GRATUITÉ SUR LES PERCEPTIONS, REPRÉSENTATIONS, COMPORTEMENTS DES VISITEURS

La gratuité permet au visiteur d'explorer le musée à sa manière, elle crée l'opportunité d'une démarche expérientielle, exploratoire et "profane" : 30 % des visiteurs estiment que la gratuité modifie la durée de leur visite au musée. En outre, cette mesure tarifaire améliore considérablement l'accessibilité objective et symbolique du musée lui-même. Elle est vectrice de l'image positive du musée : 31,4 % des visiteurs associent la gratuité à la démocratisation culturelle ; 80 % des habitants des Hauts-de-France qui n'ont jamais visité le musée

La gratuité de la Galerie du temps et du Pavillon de verre au Louvre-Lens est le symbole que chacun est attendu au musée.

déclarent que la gratuité est un élément important constituant la “très bonne image” du musée.

Le prestige de la marque “Louvre”, la qualité exceptionnelle de l'accrochage de la Galerie du temps ont permis de neutraliser la possible dépréciation induite par la gratuité. L'étude des publics réalisée en 2017 ne relève aucun signal, même faible, indiquant un rejet de la mesure de la gratuité, même chez les habitants ne fréquentant pas le musée. Au contraire, la gratuité de la Galerie du temps et du Pavillon de verre au Louvre-Lens est le symbole que chacun est attendu au musée ; elle constitue la preuve, s'il en fallait une en plus des gratuités catégorielles classiques, de la reconnaissance des droits culturels de chacun.



Les écoles profitent de la gratuité de la Galerie du temps.

LES 5 ENGAGEMENTS DU LOUVRE-LENS

Les Hauts-de-France arrivent au troisième rang des régions les plus peuplées de métropole après l'Île-de-France et Auvergne-Rhône-Alpes, avec un peu plus de six millions d'habitants au 1^{er} janvier 2017. La pyramide des âges fait ressortir une population plutôt jeune par rapport au reste du pays.

Au sein de cette région, le Bassin minier, en pleine métamorphose, demeure encore frappé par une situation sociale et sanitaire critique à bien des égards. Les 200 ans d'exploitation des mines de charbon ont modelé l'histoire et la richesse de ce territoire : le Bassin minier compte 563 cités minières, totalisant quelque 70 000 logements. À partir des années soixante, le déclin puis l'arrêt de l'activité charbonnière se sont traduits par une diminution de la population et un solde migratoire négatif. Aujourd'hui, marquées par la crise industrielle, les 250 communes du Bassin minier – qui s'étire sur plus de 100 kilomètres – cumulent des difficultés démographiques, économiques et sociales.

La considération de l'urgence sociale, qui caractérise ce territoire, a façonné le projet du Louvre-Lens dans son intégralité, de son architecture à sa programmation, de sa politique institutionnelle jusqu'à sa muséographie : la Galerie du temps, au décroissement révolutionnaire, à l'organisation limpide et intelligible est un espace muséographique gratuit d'accès et symboliquement démocratique.

L'engagement social du Louvre-Lens relève en effet d'une responsabilité muséale inédite en France : l'action du Louvre-Lens doit humblement participer à la revitalisation sociale et économique du Bassin

minier. Cette responsabilité est portée et défendue avec détermination par tous les agents travaillant au musée. L'assumer et relever les défis qu'elle engage est une cause fédératrice et collective.

Depuis 2012, le Bassin minier du Nord et du Pas-de-Calais est inscrit au Patrimoine mondial de l'Unesco en tant que "paysage culturel" : une reconnaissance de l'héritage naturel, urbain et culturel issu de l'histoire minière qui contribue à l'identité unique de ce territoire. Le changement d'image du Bassin minier a également été engagé par l'ouverture du Louvre-Lens. Le musée symbolise ce nouvel espoir et cristallise parfois les attentes des habitants.

Pour répondre à ces difficultés, l'"Engagement pour le Renouveau du Bassin Minier" est un programme ambitieux qui vise à accomplir la métamorphose du territoire du Bassin minier sur dix ans. Signé le 7 mars 2017, il implique l'État et les collectivités locales : la Région Hauts-de-France, les départements du Nord et du Pas-de-Calais, ainsi que huit intercommunalités, allant de Béthune à Valenciennes. Au total, l'Engagement concerne 250 communes du Bassin minier et 1,2 million d'habitants.

Solidaire de cet environnement spécifique comme des politiques publiques qui sont menées sur le territoire du Bassin minier, le Louvre-Lens et ses équipes dirigeront prioritairement l'action sociale et solidaire du musée en fonction des engagements sociaux, sanitaires, éducatifs présentés ci-après.

Riches et diversifiées, les actions sociales et solidaires du musée se heurtent aujourd'hui à un certain nombre de limites : la dispersion des efforts, un manque de visibilité, l'impossibilité de répondre aux attentes croissantes, la nécessaire tension entre les programmes sur-mesure et la généralisation. L'établissement des cinq engagements du musée apporte des solutions de lisibilité, de responsabilité, de priorisation et d'efficacité à son action du musée.

• ENGAGEMENT DU MUSÉE POUR LUTTER CONTRE LA PAUVRETÉ ET L'EXCLUSION

D'après les études les plus récentes de l'INSEE datant de 2016, dans les départements du Nord et du Pas-de-Calais, 770 000 personnes vivent sous le seuil de pauvreté. La pauvreté touche ainsi 19,3 % de la population, soit cinq points de plus qu'en France métropolitaine. Les familles monoparentales, les jeunes et les ménages



Inauguration de la sculpture *Tenir* de Françoise Pétrovitch dans le parc du musée. Grâce à l'action Nouveaux commanditaires de la Fondation de France, ce symbole du refus de la misère voulu par un collectif d'habitants de Liévin, en lien avec La Ligue des droits de l'Homme et ATD Quart Monde, a trouvé place au Louvre-Lens.

de cinq personnes et plus sont les foyers les plus touchés. La pauvreté est très prégnante sur le territoire de la communauté d'agglomération de Lens-Liévin où elle touche plus d'un habitant sur quatre. Dans le Bassin minier, les difficultés, notamment sur le marché du travail, le mal logement, la précarité énergétique, y sont en effet multiples.

La pauvreté se double d'effets sociaux et psychologiques tout aussi intolérables : la misère blesse celui qui la vit, abîme sa dignité. L'exclusion culturelle est l'une des conséquences de ce phénomène contre lequel le musée agit par l'inclusion des habitants, des publics en situation de vulnérabilité, des populations en situation de migration.

Contre la pauvreté et le mal-logement, le musée s'engagera auprès des partenaires publics, associatifs et privés. Le Louvre-Lens assurera l'accessibilité économique de son offre culturelle et mettra en place des projets ayant pour objectif de lutter contre l'exclusion culturelle, valoriser la créativité et la parole de chacun.

- **ENGAGEMENT POUR LUTTER CONTRE LE DÉCROCHAGE SCOLAIRE, POUR L'ACCÈS AUX DIPLÔMES ET À L'EMPLOI**

La part de non-diplômés parmi les jeunes de 15 à 24 ans dans l'Académie de Lille s'élève à 29,3 %, nettement au-dessus de la moyenne nationale située à 24,7 % (2013, CNESO). Ce phénomène est lié au décrochage scolaire portant des préjudices psychologiques importants à l'élève concerné et menaçant la cohésion sociale. Le retard scolaire des élèves concernés par les dispositifs d'éducation prioritaire s'élève à 48 % contre 33 % dans



Présentation de CV d'un personnage de la Galerie du temps par les demandeurs d'emploi longue durée, avec Pôle Emploi Lens gare.

le reste de l'Académie de Lille. Dans le Bassin minier, plus de 30 % des jeunes de 18 à 25 ans ne sont ni en emploi, ni en formation (contre 28 % en moyenne dans le Nord et le Pas-de-Calais). Les personnes pas ou peu diplômées de 25-34 ans sont plus représentées dans les Hauts-de-France que dans l'ensemble de la métropole (16,6 % versus 14,7 %) (INSEE, 2017).

Dans les Hauts-de-France, le taux de chômage des 15 ans et plus est le plus important des régions de l'Hexagone. Près d'une personne active sur six affirme être dans cette situation au recensement de 2013, soit 3,4 points de plus que la France.

Le Louvre-Lens expérimente avec Pôle emploi des programmes au succès prometteur car ils ont amélioré le taux de retour à l'emploi des participants. Le déploiement de ce programme pour les années à venir engage de nombreux partenaires et se trouve soutenu par les mécènes du Cercle.

Tiers-lieu éducatif, le Louvre-Lens participera à la lutte contre le décrochage scolaire, auprès de l'Éducation nationale et des acteurs de l'éducation populaire. Il participera également à empêcher les inégalités sociales et territoriales de peser sur les ambitions des enfants et des adolescents et contribuera à offrir à chacun les moyens de sa réussite. Le musée comme lieu culturel d'épanouissement et d'acquisition de savoir-faire, de savoir-être, et de savoirs, comme écosystème professionnel et enfin comme lieu d'excellence, souhaite s'engager avec force auprès de ses partenaires pour favoriser l'accès au premier emploi ou le retour à l'emploi.

Le musée s'engagera auprès des acteurs de l'insertion professionnelle et de la formation.

• ENGAGEMENT POUR LES FEMMES

Deux études régionales conjointes du rectorat et de l'INSEE montrent, en 2018, le grand écart qui existe entre la réussite scolaire des femmes et l'intégration sur le marché du travail. Même si la part des femmes de 25 à 54 ans diplômées de l'enseignement supérieur était de 6 points supérieure à celle des hommes en 2015 (36 % versus 30 %), elles accèdent moins facilement au marché du travail. Une inégalité plus importante dans la région, notamment dans le Pas-de-Calais : ce département était celui qui avait le plus faible taux d'emploi féminin en 2014 (52 %).

De plus, la position sociale des femmes aujourd'hui les rendent plus vulnérables, à la pauvreté notamment. Sur le territoire de la CALL, plus de 44 % des familles monoparentales (essentiellement féminines) sont en situation de pauvreté. D'autre part, toute la partie nord-est de la région Hauts-de-France enregistre des taux de fécondité élevés chez les femmes de moins de 18 ans (4 ‰) (INSEE, 2017).

Avec l'exposition "*Amour*", le Louvre-Lens a ouvert un espace de réflexion sur la place de la femme dans nos sociétés en abordant l'histoire des stéréotypes sociaux, de la place de la femme dans l'organisation sociale, ou encore de la représentation du corps féminin. En effet, **les inégalités subies par les femmes sont fondées sur des phénomènes structurels et culturels profonds. Le musée se mobilisera auprès des partenaires publics, associatifs ou privés, pour toutes ces femmes en situation de vulnérabilité comme auprès de celles victimes de violences.**

Par ailleurs, dans ses actions éducatives, ses programmes pour les enfants ou les adultes comme dans sa communication, **le Louvre-Lens luttera contre les stéréotypes de genre** qui constituent un obstacle à la réalisation d'une véritable égalité entre les femmes et les hommes et favorisent la discrimination fondée sur le genre. Jusque dans sa politique d'exposition, le musée s'engagera à promouvoir l'égalité dans la représentation qu'il donne des femmes. Enfin, **l'établissement public continuera d'assurer une égalité entre les femmes et les hommes à tous niveaux hiérarchiques.**



Donner le goût des mots dès le plus jeune âge.

- **ENGAGEMENT POUR LUTTER CONTRE L'ILLETTRISME ET L'ILLETTRISME NUMÉRIQUE**

Plus d'un habitant des Hauts-de-France sur dix est en situation d'illettrisme (11 % versus 7 % en France), soit 405 000 personnes qui ne maîtrisent pas les compétences de base nécessaires en lecture, écriture et calcul pour être autonomes dans des situations simples de la vie quotidienne. Le chiffre est plus important si on élargit un peu la définition de l'illettrisme. 24 % des habitants ont des difficultés dans un des domaines suivants : lecture, compréhension, calcul, écriture (ANLCI, 2016).

L'illettrisme connaît aujourd'hui une autre forme, tout

aussi pénalisante pour l'intégration dans la société : l'illectronisme ou l'illettrisme numérique (fait de ne pas maîtriser les outils numériques), toucherait jusqu'à 23 % des Français (CSA Research, 2017).

Le Louvre-Lens se mobilisera pour l'accès de tous à la lecture, à l'écriture et au numérique : plus particulièrement, la médiathèque abritera les démarches de prévention et d'actions contre l'illettrisme et l'illectronisme. Dans ce lieu familial, des actions de découverte du livre et de prévention de l'illettrisme dès la petite enfance sont proposées afin que les tout-petits se familiarisent avec les livres, à l'âge de l'apprentissage de la lecture, pour qu'ils réussissent cette première phase d'acquisition. Agir contre l'illettrisme, c'est éga-

lement rendre effectif l'accès de tous aux droits : à la médiathèque du Louvre-Lens (cf. page 118), des rendez-vous réguliers avec un écrivain public permettront à chacun de devenir autonome dans les démarches de la vie quotidienne (accès aux soins, à la culture, aux formalités administratives, lire le carnet scolaire des enfants, comprendre une notice de médicament, etc.). En complément de la mise à disposition des publics d'un accès gratuit au Wifi ainsi qu'à des postes informatiques, le musée pourra également proposer un accompagnement à l'apprentissage des outils numériques.

- **ENGAGEMENT POUR LUTTER CONTRE LES INÉGALITÉS DE SANTÉ**

Tant chez les hommes que chez les femmes, la mortalité en Hauts-de-France est supérieure de 20 % par rapport

aux valeurs nationales. Cette surmortalité générale et prématurée se traduit par une espérance de vie en 2006-2013 de 2,8 ans inférieure à celle de la France chez les hommes (75,3 ans versus 78,1 ans) et de 2,1 ans chez les femmes (82,7 ans versus 84,8 ans). La situation est préoccupante dans le Bassin minier : le différentiel de mortalité avec la France est de l'ordre de +30 % ; pour Lens-Hénin, ce rapport est proche de +50 %. **Les taux de mortalité prématurée par cancers sont particulièrement importants à Lens - Hénin (+ 90 % par rapport à la moyenne nationale). Le taux de mortalité régional lié à l'alcool est supérieur à celui de la France de 68 %, le différentiel étant encore plus notable chez les femmes (+ 91 %) (ARS, 2016).**

Le musée se mobilisera pour l'accès à l'art et à la culture de tous les publics en milieu hospitalier, en établissement médico-social ou tout autre environnement de soins et d'accompagnement des usagers.



On profite du parc pour pratiquer une activité physique et cultiver le bien-être.



STRUCTURER L'ACTION DU MUSÉE PAR L'ÉCRITURE DE CHARTES

Une charte est un document traduisant la cohésion d'un groupe ou d'un établissement, rendant lisible et compréhensible par tous la cohérence entre les motivations techniques et politiques. Elle permet également d'anticiper les problèmes de fonctionnement et d'établir un cadre clair de communication, de projets, d'innovation. La démarche de conception du nouveau Projet scientifique et culturel a mis au jour la nécessité pour le musée de réaliser trois documents-cadres, sur trois sujets différents.

UNE CHARTE ÉTHIQUE

Porteur de grandes valeurs du territoire, l'engagement du musée doit être lisible et réfléchi. Fréquemment sollicité par de nombreux acteurs de tous milieux, le musée adoptera, à l'issue d'un travail de réflexion collective, une charte éthique précisant l'identité, l'image et les valeurs que le musée souhaite porter, et ce-faisant détermine les événements qui viendraient la soutenir ou l'écarter. Cette charte précisera le cadre des partenariats, des privatisations d'espaces et des activités qui peuvent s'y dérouler.

UNE CHARTE ÉCOLOGIQUE

Engagé dans des problématiques écologiques depuis son ouverture, avec un bâtiment labélisé HQE (Haute Qualité Environnementale) et un parc à la gestion

respectueuse de la biodiversité, le musée poursuit son engagement environnemental dans son fonctionnement en adoptant une charte écologique. Ce guide de bonnes pratiques écoresponsables développe une politique de recyclage et d'économie des ressources, afin de réduire la production de déchets. Il complète l'engagement sociétal du musée en assumant une responsabilité environnementale sur le territoire. Cette charte engagerait l'E.P.C.C. mais également les prestataires et occupants. Vaste support de médiation et interface entre le musée et son territoire, le parc est le lieu où sont développées les actions de diffusion et de sensibilisation aux questions environnementales auprès des publics.

UNE CHARTE DU BÉNEVOLAT

Le musée est un lieu qui souhaite être investi par tous, et où chacun se voit reconnu dans sa venue et son engagement au musée, aussi adopte-t-il une charte du bénévolat, étape préalable à la constitution d'un réseau de volontaires au musée, véritables ambassadeurs de l'établissement. Elle détermine les règles et modalités d'actions pour l'appel à des bénévoles sur des événements particuliers. En valorisant les forces et talents du territoire, elle contribue à construire une relation durable avec les voisins du musée, sur la base de la reconnaissance et de la réciprocité.

AFFIRMER LA RESPONSABILITÉ ÉCOLOGIQUE DU MUSÉE

La politique culturelle du Louvre-Lens est marquée par la responsabilité singulière d'un musée sur un territoire singulier, tout entier engagé dans un mouvement de renouveau considérable, très marqué par les inégalités économiques et sociales. Mais cet engagement pris sur le territoire ne peut pas être complet s'il se limite à une responsabilité sociale et solidaire. Pour cela, la responsabilité du musée doit également être écologique, environnementale, économique dans son fonctionnement comme sur son territoire.

Le Pôle Métropolitain de l'Artois sur lequel le Louvre-Lens s'inscrit a été reconnu comme l'un des 16 territoires démonstrateurs REV3, reconnaissant l'engagement volontaire du territoire dans cette dynamique régionale. REV3, politique environnementale de la région Hauts-de-France, vise à en faire l'une des régions européennes les plus avancées en matière de transition énergétique et de technologies numériques. La Troisième révolution industrielle en Hauts-de-France est une dynamique collaborative suivant plus de 800 projets et portant 10 grands projets structurants. Le projet regroupe les différents engagements et schémas adoptés (Agenda 21 régional, schéma régional d'aménagement et de développement durable du territoire). Le dispositif REV3 porte de nouveaux projets et politiques publiques tels que la rénovation énergétique de l'habitat et le schéma régional des transports et mobilités innovants.

Le musée souhaite être solidaire de cette dynamique en s'engageant pleinement dans une démarche environnementale forte. Celle-ci engage le musée à

une gestion rationnelle, éthique et économe. Cette responsabilité doit être envisagée comme une véritable démarche efficiente, avec ses indicateurs et ses outils de suivi.

Déterminant pour l'avenir du musée, l'engagement écologique du Louvre-Lens a été unanimement identifié par les équipes du musée comme une nécessité.

• ENGAGEMENT POUR LA PROTECTION DE LA BIODIVERSITÉ DU PARC

Le parc du musée n'est pas seulement un espace que l'on traverse, c'est un pan de nature réinstallé, un lieu de sensibilisation à la richesse de la biodiversité, un espace de découverte des végétaux, de la faune qui y a élu domicile et dont la présence régulière témoigne de l'équilibre qui s'y est installé.

Le projet paysager pensé par Catherine Mosbach donne une place très importante à la nature, dans sa temporalité, en minimisant l'intervention de l'homme dans sa croissance. La liberté donnée à la végétation permet le développement d'une véritable diversité au sein de la faune et de la flore du parc, que le musée devra protéger et valoriser.

Dans sa programmation, le Louvre-Lens incitera les visiteurs à la découverte de cet écosystème et sensibilisera aux bonnes pratiques respectueuses, notamment grâce au blog des jardiniers du Louvre-Lens, qui prodiguera anecdotes et conseils, dès 2019. Avec la culture du potager, l'installation des ruches, le musée s'est doté de vecteurs exemplaires du bien-manger qui permettront des actions de sensibilisation encore à développer.

L'établissement a organisé pour ses agents un service de dépôts de paniers de légumes bio, avec une association travaillant en circuit court et avec des personnes en réinsertion. Enfin, dans son activité, le musée accordera, dans le respect du code des marchés publics, une place prioritaire à un approvisionnement local et de circuit court.

• ENGAGEMENT POUR RÉDUIRE LES DÉCHETS DU MUSÉE

Le Louvre-Lens souhaite s'engager dans une politique de gestion et de réduction des déchets du musée. Il limitera la surconsommation des ressources et des énergies, et optimisera l'usage des outils, favorisant le recyclage et la réparation. Cette politique se déploiera par paliers jusqu'en 2025, pour s'étendre progressivement à toute l'activité du musée :

- d'abord s'agissant de l'activité de "bureaux" avec l'organisation volontariste de la collecte différenciée, la communication de bonnes pratiques et de valorisation des gestes et des efforts de chacun ;
- ensuite dans l'activité de "production" ou de "commande" du musée : les marchés comporteront des clauses et critères liés au respect du développement durable mais également considèreront systématiquement la fin de vie des objets produits. La production des expositions pourra mieux recycler le matériel scénographique dans le cadre de *fablabs* solidaires afin de réduire les déchets, ou de donner le matériel inutilisé. La communication continuera d'utiliser des papiers de norme PEFC ou inciter au recyclage des livrets et autres documents mis à disposition ;
- enfin, dans son activité d'établissement recevant du public, le musée limitera la production et la mise à disposition d'objets à la durée de vie courte ou consommable, privilégiant soit un recours à des dispositifs pérennes, soit un recours à des dispositifs immatériels et numériques. Le musée mettra à disposition des

poubelles sélectives et, dans ses espaces de restauration, limitera le recours à une vaisselle jetable et polluante. Dans le cadre de "*Parc en fête*" (cf. page 38) comme tout au long de l'année, des actions de sensibilisation aux questions environnementales seront proposées aux publics et aux habitants.

Une première étape, préalable à toute démarche, consiste d'abord en la mise en place d'un réel tri sélectif dans tous les espaces du musée.

• INCITER À LA MOBILITÉ DOUCE, AU DÉVELOPPEMENT ET À L'USAGE DE TRANSPORTS ÉCORESPONSABLES

Le musée favorisera l'écotourisme en incitant ses visiteurs à adopter un comportement touristique plus respectueux de l'environnement, en prônant des principes de mobilité douce ou collective, et en proposant des activités de découverte de l'écosystème.

Pour y parvenir, le musée en tant qu'établissement doit jouer un rôle actif, et ce dans toutes les dimensions du musée :

- *une politique partenariale ou commerciale* peut permettre d'inciter les visiteurs à opter pour des mobilités douces ou collectives : déplacements non motorisés, comme la marche à pied, le vélo (et tous les dérivés), mais aussi les bus roulant au gaz naturel ou tout autre mode de transport respectueux de l'environnement et du cadre de vie urbain ;
- *une politique managériale* doit proposer des solutions adaptées, faciliter et encourager les efforts des agents. Le Louvre-Lens initie et soutient les initiatives des agents du musée se rendant au musée sans utiliser la voiture ou en optant pour le covoiturage ;
- *une politique de sensibilisation* doit démontrer que le changement d'habitude est possible et souhaitable.

UN LIEU OÙ LE TERRITOIRE SE RACONTE

**L'action d'un musée participe à une plus grande cohésion sociale et le Louvre-Lens
répond à des besoins d'intérêt général à l'échelle du territoire.**

LE MUSÉE-PARC, UN LIEU DE MÉMOIRE

Sur l'ancien carreau de mine de la fosse 9, le musée-parc est situé sur un lieu symbolique de la mémoire minière. Si l'architecture, sublime mais discrète, du musée est respectueuse de l'environnement urbain, si le dessin paysager du parc multiplie les évocations de l'organisation passée de ce terrain d'extraction du charbon, aucune trace tangible du site n'a été conservée, hormis le puits.

Dans le musée lui-même, le diptyque vidéo d'Ange Leccia *"Amour-Louvre"* fait résonner les galeries muséales du palais parisien avec des images d'archives évoquant la vie et les loisirs des mineurs. Une maquette de la Fosse 9 réalisée par Jean Latosi, ancien mineur, est actuellement présentée dans le salon d'accueil.

Aujourd'hui, le territoire du Bassin minier n'est pas assez donné à lire, à comprendre ou à interpréter au sein du musée.

Afin de pallier cette lacune regrettée par les publics, le musée s'engage dans trois directions :

- *une médiation didactique* enrichie et déployée dans tout le parc sous forme de panneaux ou sous forme d'un parcours numérique - permettant d'accéder par la réalité augmentée à des images d'archives - présenterait avec plus de force et de détails les trois siècles d'activité minière ;
- *l'aménagement d'un espace dédié au passé du site* au cœur du musée (dans le hall d'accueil ou dans l'espace des coulisses), centré autour de la maquette de la Fosse 9 et où seraient également présentés des témoignages vivants d'anciens mineurs et d'anciens habitants du quartier ;
- *l'évocation ou l'intégration de l'histoire minière dans la programmation scientifique et culturelle* du musée (conférences, expositions, publications, activités pédagogiques). Un volet de la programmation des expositions temporaires s'inspire directement de l'imaginaire du Bassin minier ;
- *la valorisation du "paysage culturel"* évolutif classé au patrimoine mondial de l'UNESCO dans toutes les dimensions de la programmation.

LE MUSÉE PARTICIPATIF : DONNER VOIX AUX VISITEURS COMME AUX HABITANTS

À une époque caractérisée par la prise de parole décomplexée, plus égalitaire, plus critique aussi, l'approche participative au Louvre-Lens coïncide avec d'autres dynamiques sociétales (démocratie participative, développement durable, économie collaborative, reconnaissance des droits culturels).

Différents niveaux de participation sont possibles. Des formes les plus simples où des démarches contributives font appel aux publics pour nourrir une programmation ou une exposition, aux formes les plus inclusives où un engagement sur le plus long terme existe.

• LA CONSULTATION DES USAGERS EN PHASE DE CONCEPTION

Si le recours au public dans les démarches d'évaluation muséale est un dispositif connu et usité, il peut être beaucoup plus généreux et démocratique si les habitants sont sollicités lors des phases de conception des propositions culturelles.

Au Louvre-Lens, la démarche collaborative de rédaction du Projet scientifique et culturel a été l'opportunité de lancer une nouvelle dynamique de consultation et de partage avec les visiteurs et les habitants. Si le musée est un lieu vivant qui a bel et bien sa place dans nos sociétés contemporaines et a un rôle majeur à jouer sur son territoire, il faut donner aux visiteurs les moyens de se l'approprier. Cela implique une véritable réflexion sur les pratiques de la muséologie, sur le décroisement

des professions muséales (conservateurs, médiateurs, techniciens...). L'enjeu sera d'inscrire dans la durée le musée participatif et co-construit avec ses habitants, sous deux formes.

Une première forme s'attache à favoriser la **consultation des habitants sur des projets et thématiques spécifiques, périodiquement**. Lancés en 2016, les groupes-tests relatifs aux expositions ont d'abord rassemblé des agents œuvrant dans les filières non-culturelles pour, dans un second temps, être constitués de visiteurs.



Groupe-test : les visiteurs sont associés aux projets du musée.

Les projets d'expositions temporaires comportent de nombreux sujets propices à la consultation et aux débats et permettent la mise en place d'un comité unique et suivi : la construction du parcours de l'exposition et l'élaboration du projet de la médiation écrite, multimédia ou humaine ; la programmation d'événements à la Scène, le plan de communication. Ce panel rend un avis consultatif sur les projets présentés, et ce dans un calendrier permettant la prise en compte des préconisations émises.

La seconde forme pérennise et institue des **moments de proximité, de contact et d'échanges entre les agents du musée, les visiteurs et les habitants**. Elle permet la rencontre et le mutuel enrichissement : les usagers découvrent le fonctionnement du musée et la diversité des métiers, tandis que le musée s'enrichit de la vision de personnes non-professionnelles des musées connaissant bien les réalités du territoire. Ces moments peuvent prendre place au sein d'instances dédiées, consultées régulièrement sur les projets du musée, ou s'incarner au sein des instances stratégiques déjà créées au musée, leur donnant un réel pouvoir de décision.

Les plateformes numériques (réseaux sociaux, plateforme d'échanges, guides multimédia) seront des vecteurs de consultation au même titre que la rencontre physique avec les publics.

Pour tous ceux qui, comme cette visiteuse auditionnée dans le cadre des focus group du Projet scientifique et culturel, sont désireux de *"[se] sentir intégrés pour que le musée [leur] donne goût à certaines choses"*, les démarches participatives ont toujours été très

nombreuses au Louvre-Lens mais elles manquaient parfois de visibilité ou de lisibilité. Pour y remédier, le projet entend les rassembler dans un lieu coopératif, la médiathèque : les visiteurs et usagers du musée y sont écoutés et entendus.

• LA PARTICIPATION ET LA CONTRIBUTION

La construction d'une exposition s'appuie traditionnellement tout à la fois sur les connaissances scientifiques du commissaire, traduites en espace par le scénographe, et sur une médiation adaptée. Cette vision classique cède parfois la place à une autre démarche où le visiteur est sollicité sans intermédiaire, sans représentant. Ainsi ce dernier passe du statut de simple regardeur, plus ou moins passif, à celui d'acteur. Afin de resserrer les liens entre le patrimoine et les publics, voire de les intégrer dans les procédés de fabrication du patrimoine, la participation des visiteurs dans la conception même d'un projet d'exposition est probablement l'un des leviers les plus puissants.

Un dispositif de participation des habitants et des visiteurs mené par le Louvre-Lens accompagne la découverte de la nouvelle réserve visible, en 2021 (cf. page 49). L'ambition est de proposer régulièrement aux visiteurs le choix d'une œuvre ou d'un objet à exposer, appartenant aux collections du Louvre, conservé au Centre de conservation à Liévin et répondant au cahier des charges de l'espace de monstration qui lui est dédié (cf. page 134). Une sélection d'objets racontant une histoire, une technique ou un moment de l'histoire des collections constitue un panel proposé au public sous diverses manières : à l'intérieur du musée grâce à

un dispositif numérique animé ponctuellement, à l'extérieur du musée grâce à des campagnes hors-les-murs et à la participation des internautes au choix de l'objet. Cette consultation régulière a pour objectif de rendre tangible la diversité des collections, de rendre "accessible" le Centre de conservation fermé au public, et, surtout, de considérer les désirs des habitants dans la présentation des objets au musée.

Enfin, certaines expositions peuvent se prêter à des modalités consultatives sur-mesure, en fonction du thème et de l'ambition des projets. Il est proposé de systématiser par exemple la contribution des publics concernés par les dispositifs d'accessibilité spécifiques. Le Pavillon de verre, le parc et la Scène se prêtent encore plus systématiquement à des démarches contributives d'ordre programmatique et artistique.

LE DÉVELOPPEMENT TOURISTIQUE

Le Louvre-Lens s'est implanté dans une région d'une très grande richesse et au remarquable capital culturel, historique, patrimonial et naturel. L'ancrage d'un Louvre dans le Bassin minier inscrit au Patrimoine mondial de l'Unesco constitue une opportunité pour devenir une destination touristique majeure. La question de la possibilité et de la manière d'y développer le tourisme se posait alors que ce territoire n'avait encore ni pratique, ni fréquentation, ni notoriété touristique. Une double temporalité s'est alors imposée : l'urgence d'avoir à accueillir et à retenir les très nombreux visiteurs du Louvre-Lens, et les années - voire les décennies nécessaires - à la construction d'une nouvelle destination touristique dans un territoire assigné à des fonctions industrielles et minières depuis deux siècles.

• LE DÉVELOPPEMENT D'UN TOURISME AUTREMENT

Le parti pris de faire à Lens un *Louvre autrement*, pédagogique, abordable, novateur, a inspiré le développement d'un *tourisme autrement* en faisant de ce territoire un lieu d'expérimentation, d'innovation, de liberté, de prise de risque aussi, où sont testées et déployées des tendances à venir, des pratiques de demain et de nouvelles relations à l'Autre comme à l'Art.

À l'initiative de l'État, Pas-de-Calais Tourisme et le Conseil Général du Pas-de-Calais ont engagé une démarche en profondeur pour renverser les clichés négatifs structurant l'image du Bassin minier, en mettant en avant les éléments de modernité, en impliquant les habitants, en inscrivant l'offre touristique de la destination "Autour du Louvre-Lens" ainsi construite dans une communication contemporaine.

L'Office de Tourisme de Lens-Liévin creuse le même sillon avec une stratégie fondée sur "le sens de l'essentiel" où un tourisme de la convivialité, de l'hospitalité et de la simplicité attire familles et publics de jeunes adultes. Lancée en 2018, la marque "Haut et Fort" portée par la Région Hauts-de-France et le Comité Régional du Tourisme, décrit une région immense, intense, dynamique, ouverte et festive, soutenue par ses habitants, parfois "transformateurs", caractérisés par une force de caractère les poussant à se relever toujours, quelle que soit la rudesse des aléas de l'Histoire.

Les stratégies touristiques de ces différents opérateurs convergent en de très nombreux points : la région est conviviale ; la destination est résolument tournée vers la modernité, le bien-être, le plaisir d'être ensemble ; le

patrimoine est diversifié, coloré. Sa richesse insoupçonnée se trouve racontée et portée par les habitants.

• L'UNION DES ACTEURS FAIT LA FORCE

Le développement touristique de la région peut s'appuyer sur une coopération déjà établie entre ces différents opérateurs. Cette coopération, un des atouts du territoire, se poursuivra dans les années à venir pour se structurer et se décloisonner davantage, et ainsi promouvoir des manières innovantes de faire *tourisme autrement*. La jeunesse de la destination doublée de son originalité ouvrent effectivement l'opportunité de l'expérimentation et de l'innovation sur bien des domaines. Le Louvre-Lens soutient l'émergence de ce pôle d'innovation touristique de dernière génération.

La diversité des acteurs - offices de tourisme, opérateurs départementaux, régionaux et nationaux - est autant une richesse qu'un défi, celui de la création d'une dynamique régionale partenariale autour de la destination "Autour du Louvre-Lens". Chaque entité travaille à sa propre échelle ; si les objectifs des différents partenaires convergent en de très nombreux points, leurs cibles ne se superposent pas toujours.

Cette coopération doit consolider des méthodes de travail partagées déjà existantes notamment par la création d'une instance de pilotage composée d'élus, de techniciens, de chefs d'entreprise, avec un porte-parole permettant de défendre les intérêts touristiques du territoire. Celle-ci portera une voix forte et unie auprès des pouvoirs publics, notamment dans les problématiques d'aménagement, et permettront de développer les compétences touristiques sur le territoire. Une telle

organisation demeure nécessaire car elle répond aux besoins d'une destination encore naissante dont la structuration en matière d'aménagement urbain (mobilité entre les sites touristiques, mobilité, hôtellerie), et de formation des opérateurs privés récepteurs, demeure inachevée. La question des leviers et ressources est également primordiale pour garantir une coopération opérationnelle. Des ressources accessibles permettront de qualifier l'ensemble des acteurs, de rendre visibles les avancées et de favoriser l'appropriation des projets de chacun.

Les grands projets rassemblent les offices de tourisme, le musée, des collectivités locales et territoriales, des sites touristiques et autres E.P.C.I. ainsi que le milieu associatif. Ce fut le cas avec les fêtes de la Sainte Barbe en 2018. Cette démarche opérationnelle nourrit la coopération et légitime les efforts fournis pour travailler ensemble.

• L'HUMAIN AU CŒUR DE LA DESTINATION

La singularité du territoire s'exprime par un tourisme structuré par des valeurs fortes : l'hospitalité et la bienveillance. Autour de ces notions fondamentales se fonde l'attention au visiteur, son expérience, l'émotion que lui procure la visite au musée et la venue sur la destination. Le Louvre-Lens place ainsi le visiteur au centre, par le choc émotionnel et l'expérience immersive de son architecture, parc (cf. page 122) et Galerie du temps (cf. page 45), où tous les sens sont sollicités.

De ce fait, les stratégies de développement touristique utiliseront davantage de notions sur le ressenti, l'émotion. D'autant que ce mode de tourisme expérientiel trouve un écho particulier avec la tendance actuelle du



La ville de Lens recèle de nombreuses façades Art Déco. L'ancien magasin "À la ville de Limoges" accueille désormais l'Office de Tourisme de Lens-Liévin.

"Slow", appliquée à de nombreux usages, qui promeut des modes de vie plus doux, une part plus grande laissée aux émotions et sensations.

Des thématiques très fortes développées par les opérateurs touristiques trouveront un écho amplifié au Louvre-Lens dans ses différents espaces, celui d'un musée qui prend son temps et qui prend soin de tous ses visiteurs, attentif à leurs besoins et leurs attentes diverses.

• LE LOUVRE-LENS, UN CENTRE ET UN PIVOT DU PARCOURS TOURISTIQUE

35 % des visiteurs du Louvre-Lens viennent d'un périmètre extrarégional : les touristes et excursionnistes nationaux représentent 15 % de l'audience totale (près de 10 % pour les seuls franciliens), les touristes européens et internationaux forment 20 % de la fréquentation. Le musée reçoit en moyenne chaque jour d'ouverture 71 Belges, 12 Néerlandais, 10 Anglais, 7 Allemands et 2 Japonais. Par ailleurs, 65 % des touristes au musée combinent leur visite avec d'autres sites régionaux (TCI Research, 2017).

Ces données attestent de l'efficacité de l'attractivité touristique du musée et de sa capacité à nourrir la dynamique régionale. Néanmoins, la part modeste des groupes touristiques visitant les expositions temporaires du Louvre-Lens témoigne d'une marge de progression importante.

Si le musée est une centralité dans ce territoire, un levier de dynamisme et d'attractivité du tourisme, le développement de cette destination touristique n'est possible que par le travail convergent de l'ensemble des acteurs du tourisme. De nombreux opérateurs touristiques témoignent du dynamisme des politiques engagées et pérennisées depuis dix années.

Le Louvre-Lens forme le cœur de la destination mais il demeure un acteur parmi d'autres du secteur. Sa vocation est double : **attirer des publics touristiques nombreux par sa programmation et valoriser la richesse patrimoniale et culturelle de la destination touristique pour favoriser son rayonnement. Ainsi, le musée jouera son rôle de pivot.**

• DÉVELOPPER LES PUBLICS TOURISTIQUES NATIONAUX ET EXCURSIONNISTES AU LOUVRE-LENS

La destination touristique formée "Autour du Louvre-Lens", née d'un engagement humain et financier important, s'est développée autour de marques porteuses et singulières. Malgré la jeunesse de cette destination, sa notoriété permet d'attirer une clientèle touristique euro-régionale.

La clientèle étrangère représente 20 % des visiteurs du Louvre-Lens, qui se distingue de la fréquentation habituelle des musées de la région. Ces objectifs de fréquentation seront maintenus.

Pour que la destination s'épanouisse, il est néanmoins nécessaire de développer l'économie touristique en sélectionnant les marchés les plus porteurs, en concentrant les efforts touristiques sur des cibles touristiques partagées avec l'ensemble des opérateurs touristiques (les publics anglophones ou néerlandophones pour débiter), dans le cadre de campagnes s'étalant sur plusieurs années.

Au centre de cette destination, le Louvre-Lens est le lieu de découverte de toutes les cultures du monde. Ce fait exceptionnel en fait une destination incontournable du territoire.

• LES DÉFIS D'UNE DESTINATION JEUNE ENCORE À RELEVER COLLECTIVEMENT

La fluidité du parcours est un enjeu majeur pour le développement touristique de la destination. Sur un territoire d'une superficie modeste se trouve une étonnante densité et diversité de sites, historiques, naturels, culturels, patrimoniaux, qui implique de développer la mobilité inter-sites, et de travailler sur l'hybridation des offres.

Ce travail sur la destination implique également un changement de mentalité, en sortant d'une logique de déclinaison de l'offre au profit d'activités ou plutôt d'expériences.

DÉVELOPPER UNE RELATION DURABLE AVEC SES VOISINS

Le défi de l'ancrage du Louvre-Lens dans son environnement fait partie de son ADN et constitue un point essentiel de son premier Projet scientifique et culturel. Le musée doit poursuivre son travail d'inscription dans le territoire et cela ne peut se faire qu'avec les personnes qui l'entourent. En effet, le musée dans son caractère polyphonique et polysémique se fait forum, et peut, à ce titre, être un agent de changement : toutes les questions culturelles et citoyennes peuvent y être définies, discutées, remises en question, rendues accessibles.

UNE RELATION DE RÉCIPROCITÉ AVEC LES HABITANTS VOISINS

• DÉFINITION ET ENJEUX DU VOISINAGE

L'idée de voisinage ou de communauté comporte, implicitement ou explicitement, une certaine dimension spatiale locale. Intégrant les phénomènes de mondialisation, les sociologies de la mobilité et des flux tendent à relativiser ou à écarter la notion de voisinage. Le Louvre-Lens porte en lui-même une ambivalence parallèle : son nom indique bien l'articulation du local avec une marque internationale représentant un patrimoine appartenant à l'humanité tout entière. Plutôt que de mettre en opposition ces deux caractéristiques, le musée a toujours souhaité trouver dans cette ambivalence le gage de sa réussite et de son innovation. Soutenant la pertinence de la reconnaissance du voisinage local en tant que source d'identité sociale et de sens, le Louvre-Lens conçoit la notion de voisinage comme structurante et déterminante pour son projet. Ainsi, le Louvre-Lens souhaite tisser une relation avec ses voisins et trouver dans ce lien l'inspiration pour inventer de nouvelles modalités de rapport aux publics.

Sont "voisins" ceux qui partagent un environnement localisé commun, des valeurs et des problématiques analogues et convergentes, un patrimoine collectif. Il serait préjudiciable pour le musée de définir son voisinage en termes géographique, urbain ou sociologique. La dimension affective de la proximité avec le musée est à considérer avec autant de soin que la proximité géographique.

• HISTORIQUE DES RELATIONS DE VOISINAGE

Le point de départ de la démarche du Louvre-Lens est la réalité d'une communauté de vie des habitants des quartiers bordant le Louvre-Lens, des visiteurs et des agents y travaillant. Les habitants sont concernés par l'activité du musée et en sont les premiers bénéficiaires ; ils peuvent occasionnellement en subir les nuisances. Le parc du musée est un chemin de traverse entre les quartiers et le centre-ville de Lens dont l'emprunt a été suspendu pendant le chantier. Avec l'implantation du Louvre-Lens, ce sont plusieurs quartiers qui ont été redessinés : la circulation et le stationnement ont été redéfinis et ont été complexifiés par la fréquentation du musée (problème de signalétique ; problème de stationnement les

jours de forte affluence ; problème – résolu – de bus coincés dans les virages des cités).

Installée avant le début des travaux dans l'ancien Centre culturel Albert Camus, la Maison du Projet avait été conçue comme un moyen de préparer et d'informer la population autant sur le chantier lui-même que sur le musée à venir. Espace de rencontre aménagé par les mêmes équipes d'architectes et de muséographes que celles du musée, elle a accueilli une œuvre du Louvre et permis d'accompagner la sortie de terre du parc et du musée, notamment avec le "Café des voisins", temps d'information et de dialogue disparu depuis 2012. Ce rendez-vous mensuel avait prouvé l'intérêt et la grande curiosité des habitants du quartier, et plus largement des Lensois, pour ce nouvel arrivant dans le paysage urbain.

Depuis 2017, le musée a renoué des liens avec les habitants du voisinage, proposant des temps de rencontres et des événements non-culturels attendus et voulus par ses publics : pour son cinquième anniversaire, le musée a organisé un loto des voisins rassemblant 150 personnes. Les voisins sont désormais également sollicités pour tester les expositions au cours de leur conception.

Impliqué au plus près des habitants, le Louvre-Lens soutient par ailleurs la démarche portée par l'association de voisins "*Les Flambants Neuf*" dans la création d'un Espace de Vie Sociale. Associé au Centre Social Vachala de Lens, situé Cité 4, et au bailleur social Maisons et Cités, propriétaire du site bientôt ouvert aux habitants, le musée prend une part active à la construction de ce projet. Il s'engage dans l'animation du lieu réamé-

nagé, qui doit ouvrir ses portes en 2020-2021, par des propositions d'ateliers, de rencontres, de réunions et l'accompagnement des membres de l'association dans la décoration intérieure de cette ancienne maison de mineurs.

• VERS UNE NOUVELLE RELATION DE VOISINAGE

Afin de rapprocher les habitants de leur musée et réciproquement, le Louvre-Lens entend faire émerger une communauté de vie réelle et visible entre les habitants et les agents du musée et améliorer le vivre-ensemble à cette échelle. Cet écosystème modeste basé sur la réciprocité permettra aux voisins de trouver un lieu de rassemblement et de convivialité, de contribuer à la réussite du quartier, de devenir ambassadeur du musée.

Le lien que souhaite mettre en place le musée avec ses voisins est une relation d'entraide, de solidarité et de partage de moments informels et conviviaux, sans intermédiaire et sans formalisme. Celle-ci sera nourrie au cours des prochaines années par une programmation articulée en quatre thématiques :

- *l'actualité du musée* fait l'objet d'une communication sur-mesure ; les voisins sont invités à participer aux temps forts du musée afin qu'ils puissent s'en faire les porte-paroles. Grands inspireurs et grands testeurs de l'offre culturelle, ils participent à l'élaboration de la programmation culturelle. À ce titre, le musée leur réserve un programme connivent levant le voile sur les coulisses du musée (rencontre avec les commissaires, visite de chantier d'accrochage, etc.) ;

- “*Parc en fête*” et les fêtes de la Sainte Barbe : associés à la programmation annuelle de “*Parc en fête*”, les voisins peuvent également participer à la vie de cet événement estival de grande ampleur conçu par et pour eux, sous la forme du bénévolat offrant un statut privilégié au musée. Le parc devient alors un lieu davantage d'échanges où sont partagés compétences de jardinage et temps conviviaux. La programmation des fêtes de la Sainte Barbe, le 4 décembre, forme le second temps fort annuel de la participation et de la valorisation des voisins au musée, organisé avec les opérateurs touristiques ;
- *les services de proximité dispensés par le musée* : le musée se positionne comme un acteur de proximité en proposant des services non-culturels nécessaires à la vie de quartier (aide administrative, cours de Français Langue Étrangère, rendez-vous régulier avec un écrivain public, etc.). La médiathèque se fait ainsi temporairement maison de quartier, habitée par les services compétents invités à l'animer.
- *la relation entre les habitants et les agents du musée* est naturellement nourrie par l'organisation chaque année d'une grande fête des voisins, au début de l'été, dans le parc du musée. Au second semestre 2019, le “Café des voisins” sera relancé de manière régulière : il sera le lieu d'échange d'informations mais également de rencontre entre les habitants et leurs voisins travaillant au musée. Comme les voisins pour “*Parc en fête*”, les agents au contact des voisins pourront s'engager bénévolement à participer à la vie de ce quartier où ils vivent également, y passant leurs journées ;
- *l'habitat et la vie de quartier* : dans une compréhension du voisinage plus étendue et en partenariat avec les bailleurs sociaux et les collectivités locales, le musée participe à nourrir les réflexions de ses voisins sur l'architecture, le mobilier, le mobilier urbain ou l'habitat. En effet, le Louvre-Lens peut mettre en perspective des

questions actuelles avec l'histoire de l'architecture, des arts décoratifs ou du design. Il pourra également soutenir ces démarches en donnant la parole ou en faisant intervenir experts, designers ou artistes.

UNE RELATION DE RÉCIPROCITÉ AVEC LES PARTENAIRES DE PROXIMITÉ

• LE LOUVRE-LENS, LE CŒUR D'UN ÉCOSYSTÈME DE COOPÉRATION

Propre à conforter le développement touristique et à soutenir les démarches visant au renouveau du Bassin minier, la présence du Louvre à Lens contribue à fédérer les énergies et à donner de la cohérence aux efforts de toute une région. En privilégiant des démarches transversales et cohésives, le musée voit la condition et l'opportunité de repenser son rôle auprès de ses partenaires stratégiques de proximité.

Née en 2009 avec l'arrivée du Louvre à Lens, l'association **Euralens** rassemble en un grand forum tous ceux qui, dans le Bassin minier et au-delà, souhaitent s'appuyer sur le musée pour activer la mise en valeur et le renouveau du territoire, reconnaissant les lieux culturels comme un facteur de développement et de croissance. L'association a contribué à l'organisation d'un territoire de coopération autour de la centralité lensoise, notamment avec la création du Pôle métropolitain de l'Artois, réunissant 150 communes et près de 650 000 habitants. L'écosystème comprenant **l'Office du tourisme de Lens-Liévin, la Mission Louvre-Lens Tourisme (ADRT), la Mission Bassin minier** ainsi que le **Comité Régional du Tourisme** constitue un groupement tactique pour le développement touristique.

Mitoyenne du musée, la Louvre Lens Vallée qui



Les membres du Cercle Louvre-Lens bénéficient d'une visite "Art et management" dans la Galerie du temps.

réunit des entreprises, universités, centres de recherche, artistes, acteurs culturels et publics accompagne des porteurs de projets et start-ups innovantes dans le secteur culturel. Ses voisinages géographique et thématique (musées et patrimoine, médiation culturelle, tourisme innovant, e-éducation) font de la Louvre Lens Vallée un partenaire de proximité.

- **ENTREtenir l'AMITIÉ QUI LIE A2L ET LE MUSÉE**

Créée en 2005, A2L est l'Association des Amis du Louvre-Lens. Elle accompagne le musée dans son développement, encourage les pratiques artistiques et culturelles de ses adhérents et organise diverses manifestations, dont un concours de photographie. Parmi les activités régulières et réservées aux adhérents de l'association A2L : des présentations d'œuvres dans la Galerie du temps (les "Rencontres avec l'art") et des visites de musées en France et à l'étranger. A2L organise

également des "Invitations à l'art", conférences ouvertes à tous et animées par des intervenants de la Fédération Régionale des Amis des Musées, la plupart du temps sur des thématiques liées à l'actualité des expositions dans la région et en France. A2L s'engage auprès du musée dans la conquête de nouveaux publics et participe à la vie du Louvre-Lens.

- **DÉVELOPPER UNE RELATION DE RÉCIPROCITÉ AVEC LES ENTREPRISES DU TERRITOIRE**

Axe fort de la politique du musée dès ses débuts, le mécénat est pour le Louvre-Lens un moyen de tisser et d'entretenir des liens solides avec le monde économique. Les entreprises font partie de la vie du musée et y ont toute leur place. Dès l'annonce de l'arrivée du Louvre à Lens en 2004, les **entreprises** se sont mobilisées pour apporter leur soutien à ce nouvel équipement culturel. Depuis son ouverture, de nombreuses

entreprises et fondations s'associent au musée pour l'accompagner dans le financement et la réalisation de ses projets phares, que ce soit dans le domaine de la médiation destinée à toucher des publics diversifiés, parfois éloignés et fragilisés, de l'animation, de la programmation culturelle ou de l'organisation d'événements de grande envergure comme les expositions temporaires. En accompagnant les équipes du musée dans le développement de projets culturels, artistiques, sociaux ou éducatifs, organisés dans ou hors-les-murs, les mécènes participent au renouveau du Bassin minier et donnent un sens à leur engagement social et sociétal.

Le Cercle Louvre-Lens, créé en 2012 sous l'impulsion du Crédit Mutuel Nord Europe et de la Chambre de Commerce et d'Industrie, fédère aujourd'hui une quarantaine d'entreprises qui partagent les mêmes valeurs d'ouverture, d'ambition, de créativité, d'innovation et de dialogue. Accessible aux TPE et PME, le Cercle soutient le musée dans son fonctionnement et s'associe à la concrétisation de ses grandes missions de démocratisation culturelle.

Si les entreprises et mécènes participent à la vie du musée, c'est que l'enjeu principal de la relation ne se fait pas autour du don, de la contribution financière, mais plutôt autour de la réciprocité, et du partage de sens et de valeurs. Cette relation particulière invite le musée, d'une part à être plus présent auprès des entreprises, d'autre part, à améliorer la place de l'entreprise et de ses salariés, véritable enjeu de développement des publics, au sein même du musée. Cette relation de confiance et de solidarité doit prendre cadre dans une charte éthique définie, afin d'assurer le partage et la transmission de valeurs communes, et d'affirmer le caractère vertueux

de la relation entre un musée aux missions de service public et des entreprises engagées dans la culture.

Le musée doit donc adopter une communication plus aboutie de la valorisation des actions de mécénat mises en place au musée, à l'égard de ses publics comme auprès de ses agents en interne. Si l'entreprise mécène souhaite se faire ambassadrice du musée auprès de son réseau et de ses salariés, la réciprocité implique que le musée développe la connaissance de l'entreprise mécène par les agents, par des envois de délégations de différents métiers du musée dans des entreprises. L'enjeu est ici autant de fédérer les équipes du musée sur cette cause commune de relation particulière aux mécènes que de favoriser la créativité et les échanges de compétences entre partenaires.

• UN DIALOGUE CONSTANT AVEC LES AUTRES MUSÉES

En venant enrichir l'offre culturelle existante particulièrement prolifique, le Louvre-Lens s'est inscrit dès l'origine dans une stratégie de cercle vertueux. Les collaborations étroites entre le musée et ses partenaires se traduisent très concrètement sous forme d'expositions valorisant des collections des musées de la région au Louvre-Lens dans le Pavillon de verre, notamment. Conservateurs et commissaires d'exposition de la région sont ainsi invités dans ce cadre à concevoir leur projet d'exposition.

D'autre part, la collaboration du Louvre-Lens avec les musées de la région est nourrie par l'inscription du musée dans le réseau de l'association des conservateurs des musées des Hauts-de-France. La relation qu'entretient le

Louvre-Lens avec les musées métropolitains partageant des enjeux touristiques, communicationnels et sociaux équivalents est particulièrement entretenue avec le Palais des Beaux-Arts de Lille, le LaM à Villeneuve-d'Ascq ou le musée La Piscine à Roubaix. De même, le musée des Beaux-Arts d'Arras, le Centre Historique Minier à Lewarde, le musée de la Chartreuse de Douai ou La Banque de Béthune constituent un groupe d'acteurs de proximité avec lequel le musée coopère et construit des projets.

Enfin, parce qu'il est l'un des acteurs d'un pôle muséal unique en Europe, le Louvre-Lens se positionne également aux côtés des musées de la région sur trois dimensions :

- le musée apporte conseil et soutien aux musées de la région rencontrant des problématiques expographiques, notamment en prêtant ou en donnant du matériel muséographique ;
- le Louvre-Lens a la capacité de centraliser et modéliser des actions de médiation spécifiques, et ce, à des fins de diffusion à l'échelle régionale. Cette démarche a pour but de valoriser et faire fructifier un savoir-faire régional reconnu en matière de public familial d'une part, et de co-construction d'actions sociales et culturelles, d'autre part ;
- le Louvre-Lens peut jouer un rôle d'intermédiaire facilitateur entre les musées de la région et le musée du Louvre.

• INVENTER UNE NOUVELLE PLACE POUR LES USAGERS ET LES PARTENAIRES

À la mission de démocratisation culturelle que s'est donné le musée dès sa conception, répond l'impératif de "démocratiser le musée lui-même". Le Louvre-Lens

souhaite alors ici interroger pour la redéfinir la place des usagers et de ses partenaires jusqu'à sa gouvernance, de manière à favoriser l'émergence d'un partage fondé sur le mouvement global de la participation des citoyens à la prise de décision politique.

Différents processus permettent la participation du public à l'élaboration des décisions. Pour que cette participation continue des publics soit rendue perceptible et structurée, le musée pourra se doter d'une **instance d'échanges avec les publics**, préalable nécessaire à la mise en œuvre de projets plus ambitieux tels que la mise en place d'un budget participatif citoyen, le recours aux sondages délibératifs ou, à très long terme, l'intégration de la représentation des publics du musée au sein du Conseil d'administration. Ce dernier point, sensible, impliquerait une modification des statuts de l'E.P.C.C. autant que la réussite avérée préalable des démarches engagées.

Par ailleurs, les associations et les partenaires jouent un rôle central en tant qu'interlocuteurs, porteurs de projets partagés et inspireurs pour le musée : le Louvre-Lens reconnaît et appuie les associations, organisations ou groupes qui ont des objectifs communs avec le musée. Un **conseil partenarial** pourrait ainsi rassembler un large éventail de partenaires différents, par exemple des représentants des universités, des lycées et collèges, du secteur de la santé, des chefs d'entreprise, des commerçants, des associations d'habitants, aux côtés des représentants des collectivités territoriales. Se réunissant jusqu'à trois fois par an, ce conseil serait le lieu où le Louvre-Lens s'expose aux avis de personnes extérieures au musée, intéressées par son développement et souhaitant y concourir.



Récital à la Scène, dans le cadre du festival "Muse & Piano".

LA SCÈNE

Située dans le prolongement de la Galerie des expositions temporaires, la Scène incarne le dialogue entre les œuvres présentées au musée et les arts vivants. Ouverte à la diversité des langages artistiques, elle propose une programmation dédiée à tous les publics. La Scène a un rôle singulier et stratégique pour le musée. En interrogeant le contemporain, en diffusant d'autres formes artistiques auprès d'un public local, elle participe à la construction et à la démonstration du Louvre autrement. Elle a vocation à contribuer à la diversification des publics (adolescents, jeunes adultes, publics aux habitudes culturelles non-muséales) et à nourrir par l'événement l'attractivité du musée.

DU MUSÉE À LA SCÈNE, DE LA SCÈNE AU MUSÉE

Plus qu'un musée, le Louvre-Lens est une cité culturelle offrant une expérience artistique globale. Du musée à la Scène, de la Scène au musée, la programmation pluridisciplinaire est conçue en lien avec les expositions temporaires et les chefs-d'œuvre de la Galerie du temps, tout en donnant la parole aux artistes d'aujourd'hui. Le lien étroit qui s'établit entre les œuvres et les arts vivants se manifeste au sein même des espaces d'exposition, lors de journées événementielles.

Avec pour ambition première de développer un langage adapté à tous les visiteurs, quels que soient leur provenance et leur univers culturel, la Scène est un lieu de diffusion des savoirs et de la sensibilité artistique. Il s'agit en effet de répondre à la fois au désir d'approfondissement des connaisseurs et à l'indispensable accompagnement de ceux qui n'ont jusqu'alors jamais franchi le seuil d'un musée (conférences, rencontre avec des professionnels, cours de l'École du Louvre). Le nouveau projet de la Scène consiste à proposer, ponctuellement, des formats de conférences ou de tables rondes réinventés. Depuis l'inauguration du musée, les arts vivants n'ont

cessé d'investir les espaces d'exposition et de vie du musée, empruntant parfois la liaison physique entre le plateau et la Galerie d'exposition, déplaçant parfois des programmations légères dans la Galerie du temps, le Pavillon de verre, le hall d'accueil ou le parc.

UN LIEU OÙ LE CONTEMPORAIN ET LA PLURIDISCIPLINARITÉ SE DONNENT À VIVRE

Le Louvre-Lens désire accroître la place accordée aux artistes vivants, à leur créativité, leur imaginaire, leur énergie ou leur être-au-monde. Dans cet élan, la Scène pourra accompagner davantage la jeune création, et développer, dans la mesure du possible, des résidences d'artistes permettant le contact du public avec poètes, danseurs, comédiens, musiciens.

D'autre part, seront privilégiées les rencontres interdisciplinaires entre des artistes invités au Louvre-Lens et des personnalités scientifiques ou universitaires extérieures au monde culturel. En lien avec les partenaires du territoire, la Scène étoffe ses propositions de réflexions croisées sur des sujets de société dont le point de départ est un fait, un enjeu, un objet culturel.

UNE PROGRAMMATION ATTRACTIVE

Au fil des années, la notoriété de la Scène s'est également construite grâce à des événements incontournables, tels que le festival *"Muse & Piano"* lancé en 2016 ou l'accueil de noms charismatiques et reconnus du monde du théâtre, de la danse ou de la musique. Le rayonnement national, européen et international tient également à cette démarche d'excellence. La programmation pensée en temps forts permet d'accroître l'audience de la Scène. Pour l'étoffer et singulariser un savoir-faire programmatique propre au Louvre-Lens, dès le printemps 2020, à l'occasion de l'exposition *"Soleils noirs"*, la Scène accompagnera la création d'un festival international de danse, proposé en partenariat avec Culture Commune, Scène Nationale du Bassin minier.

En effet, la profondeur du plateau et la configuration de la salle ont démontré à plusieurs reprises combien la Scène était un extraordinaire espace chorégraphique. En outre, cette proposition considère la complémentarité avec l'offre locale existante et confirme la beauté et la puissance de la démarche inventée par *"Muse & Piano"* où, dans un dialogue entre les arts et entre les époques, les artistes s'inspirent du musée, de ses chefs-d'œuvre mais aussi du territoire, pour créer à leur tour.

UN ESPACE DÉDIÉ AU PARTAGE DES SAVOIRS

L'ambition première de la Scène est de développer un langage adapté à tous les visiteurs, quels que soient leur provenance et leur univers culturel. Il s'agit en effet de répondre à la fois au désir d'approfondissement des connaisseurs et à l'indispensable accompagnement de ceux qui n'ont jusqu'alors jamais franchi le seuil d'un musée.

Avec des conservateurs, des commissaires d'exposition, des artistes, des universitaires, les conférences ouvrent des questions générales d'histoire de l'art ou proposent des approfondissements pour des publics plus avertis ou qui le sont devenus grâce à la fréquentation du musée. Quelques grands rendez-vous scientifiques annuels feront du Louvre-Lens un point de rencontre des conservateurs et des chercheurs pour favoriser les échanges entre les professionnels et les publics.

Chaque année une approche universelle et chronologique de l'histoire de l'art en dix séances est proposée de façon décentralisée par l'Ecole du Louvre.

UN LIEU DE VIE, DE RENCONTRES ET D'ÉCHANGES

Destinée aux amateurs comme aux novices, multigénérationnelle, la Scène offre au public un espace de convivialité où se retrouver en soirée pour des instants festifs. La programmation éclectique et inventive, accessible et exigeante, est conçue pour répondre aux attentes d'un public qu'elle a su séduire grâce à des rendez-vous devenus incontournables pour Lens et sa région, comme le grand *Bal costumé* ou le *Banquet littéraire*. Ces formats hybrides et décontractés allient avec justesse un propos culturel exigeant avec un moment festif partagé. Le bar de la Scène, situé dans le foyer, pourrait à l'avenir accueillir des formes nouvelles (DJ sets, petits spectacles, conférences...).

La programmation tournée vers les plus jeunes s'est développée harmonieusement avec la politique familiale

et pédagogique du musée dès 2012. Ce volet “jeunes publics” de la Scène, attirant les familles comme les publics scolaires, favorise la construction d’une habitude culturelle riche.

Espace permettant une proximité immédiate avec ses publics, la Scène est, au même titre que la médiathèque, le lieu d’une relation privilégiée, choyée avec ses spectateurs. “*Tous programmeurs !*”, dispositif lancé en 2018 et permettant aux spectateurs de participer à l’élaboration collective de la programmation à venir, pourra être intensifié. Le spectateur ou le visiteur pourrait également devenir acteur de cette programmation à l’occasion d’événements ou de projets dédiés : les amateurs ou les néophytes seront alors au plateau.

LA SCÈNE ET LE TERRITOIRE

Comme le musée, la Scène renforce l’offre culturelle existante et s’inscrit dans une dynamique de territoire en s’associant plusieurs fois dans la saison à des structures voisines à l’occasion de grands événements culturels fédérateurs.

Habités par les partenaires du Louvre-Lens, la Scène est un espace de rassemblement pour les milieux économiques, associatifs ou institutionnels.

Enfin, la Scène est le lieu de valorisation du territoire et de ses atouts, de sa créativité, de son dynamisme. Elle s’associe aux différents acteurs locaux, d’une part en développant la mutualisation et les partenariats avec les scènes et formations artistiques du territoire, d’autre part en valorisant les habitants, leur témoignage et leur engagement.

**La programmation
éclectique et inventive,
accessible et exigeante,
est conçue pour
répondre aux attentes
d’un public qu’elle a
su séduire grâce
à des rendez-vous
devenus incontournables
pour Lens et sa région.**

LA MÉDIATHÈQUE

Conçue pour donner à tous les publics des clés de compréhension des œuvres et du musée,
la médiathèque est dédiée au plaisir de l'apprentissage des savoirs et à la rencontre de l'autre.

DU “CENTRE DE RESSOURCES” À LA “MÉDIATHÈQUE”

La principale évolution de la programmation de la médiathèque réalisée avec le nouveau Projet scientifique et culturel consiste à modifier son objectif pédagogique et culturel : la médiathèque permet au visiteur de préparer ou d'approfondir sa visite dans un cadre confortable et coloré. Intégrée dans le réseau des médiathèques du territoire, elle abrite une importante collection d'ouvrages et de périodiques sur l'art, l'archéologie, les métiers du musée, l'histoire et le patrimoine du Bassin minier, qui s'enrichit en lien avec les expositions temporaires du musée. La médiathèque sera bien davantage un lieu d'apprentissage du plaisir de comprendre, d'approfondir, de lire, qu'un lieu de construction d'un “savoir savant”.

Lieu de production créative, la médiathèque réunit professionnels et amateurs, spécialistes et novices curieux. C'est la raison pour laquelle, le nom de cet espace sera simplifié pour favoriser une meilleure appropriation du lieu : le “Centre de ressources” était un espace complexe sur deux niveaux regroupant plusieurs projets indépendants dont le centre de formation au sous-sol. Avec sa nouvelle appellation, en 2020, la médiathèque pourra être le lieu dans le hall clairement identifié comme celui de la médiation, comme interface avec les publics. Un espace pourrait être dédié à la découverte sensorielle et ludique, pour une médiation adaptée à tous.

UN LIEU DE SERVICES ET DE PROXIMITÉ

La médiathèque prend place au cœur d'un hall consacré entièrement à être un lieu de convivialité et de services, attentif aux besoins de chacun. Elle a vocation à être identifiée comme une destination en soi pour le loisir ou le travail, en proposant le prêt d'ouvrages ou la mise en place d'un espace de co-working. Elle permet aux partenaires et structures de prendre part à sa programmation.

UN LIEU DE VALORISATION DU TERRITOIRE

La médiathèque est un des lieux forts du musée où est valorisée l'histoire du site et du territoire dans toutes ses époques et ses composantes (classements UNESCO, patrimoine naturel, traditions). Dans la continuité du recueil de témoignages des supporters du RC-Lens pour l'exposition “RC Louvre”, la médiathèque collecte et donne une nouvelle audience à la mémoire des habitants.

La Bulle immersive, espace inédit qui permet de décrypter une œuvre dans ses moindres détails grâce à un dispositif de projection d'images en grand format et en haute définition, permettra, dès 2020, d'explorer le territoire et sa richesse, grâce à un programme réalisé par la mission Louvre-Lens Tourisme et l'Office de tourisme de Lens-Liévin.



Voyage au pays des histoires à la médiathèque.

LA MÉDIATHÈQUE COMME COOPÉRATIVE

La médiathèque est le lieu privilégié pour activer la participation des visiteurs à la vie du musée : test de programmation, contribution aux contenus d'une exposition, bénévolat, ambassadeurs. Elle favorise l'émergence de projets collectifs, le libre partage de ressources, de compétences et de savoirs : la médiathèque est en cela le tiers-lieu du musée. Enfin, elle met en valeur les réseaux locaux, régionaux, nationaux et internationaux dans lesquels le musée s'engagera.

COMME À LA MAISON

La médiathèque est véritablement rendue vivante par ses usagers, qui lui donnent sa richesse. Dans cet espace familial et cosmopolite, la chaleur humaine et la joie de vivre imprègnent son atmosphère. Ainsi, de nouveaux aménagements rapprocheront la médiathèque d'une atmosphère familiale, notamment avec un espace jeunesse confortable et ludique. Par ailleurs, la médiathèque propose d' étoffer son fonds jeunesse en art et archéologie ainsi que ses propositions d'activités autour du conte et du livre jeunesse.

LE PARC

Le parc est un espace complexe et décisif : esthétique, il est d'abord œuvre singulière ; historique, il porte les traces du passé minier ; écologique, il accueille et préserve un écosystème remarquable ; social, il est un lieu de rencontres ; solidaire, il lie le musée à la ville et la ville au musée. Après les tumultes d'un chantier de grande ampleur et quelques saisons de développement, le parc est aujourd'hui suffisamment à maturité pour proposer un programme embrassant toutes ses composantes.



Pique-nique estival dans le parc du musée.

LE PARC COMME LIEU D'INTERPRÉTATION DU PASSÉ

Le projet paysager est respectueux de l'histoire du site, de sa structure ; par maints aspects il constitue une mise en valeur des traces du passé, permet de faire résonner la mémoire et de dépasser l'épisode minier pour montrer comment cette réalité a façonné le territoire et dans quelle mesure elle est toujours vivante car liée à une expérience humaine très forte. Des visites guidées peuvent être proposées sur la mine et l'organisation sociale mise en place, le paysage urbain et la mise en valeur des particularités géologiques, végétales et écologiques du site dans un dialogue avec l'environnement proche.

SENSIBILISER À LA BIODIVERSITÉ

Façonné par l'homme et l'activité minière, le terril sur lequel est implanté le Louvre-Lens a connu bien des transformations. Laissé en friche après la fermeture du site en 1960, il a connu plusieurs phases de colonisation végétale. De nombreuses espèces ont ainsi vu le jour et sont aujourd'hui encore présentes. Pour la préservation de cet écosystème spécifique, l'entretien du parc se fait dans le respect de cette croissance naturelle. Afin de diversifier la strate végétale et de favoriser l'expression de plantes remarquables, le musée a recours à une fauche différentielle.

Le musée entend valoriser la biodiversité du parc par tous les canaux de médiation possibles (médiation écrite, humaine, numérique) mais également les métiers des agents qui assurent son épanouissement. Cette initiative de sensibilisation et de découverte d'un écosystème spécifique pourra également s'adapter à ce lieu de vie, au **faire-ensemble** :

jardins et potagers partagés, cueillette guidée, bourse aux graines, etc.

LE PARC COMME ESPACE DANS LA VILLE

Fidèle à la promesse de réussite de la "greffe" du Louvre-Lens sur son territoire, le parc doit être un lieu de loisirs et de vie, comme un espace ouvert à l'ensemble des visiteurs et des usages. Du fait de son interface avec la ville, il participe activement de l'appropriation du musée par ses riverains. Le Louvre-Lens doit ainsi être facilitateur, voire co-organisateur d'événements associatifs ou institutionnels dans le parc. La place accordée à la pratique sportive, douce, récréative ou compétitive, doit être favorisée pour permettre l'investissement du parc comme terrain de jeux. Dans ces événements prétextes à des opérations de médiation à destination des publics du territoire non-visiteurs du musée, le parc doit être perçu comme un espace urbain et citoyen où le lien social peut être cultivé.

Le parc développe depuis 2017 en été une saison marquée par des propositions largement fédératrices, festives et parfois participatives, nommées "*Parc en fête*". Cette démarche vise l'élargissement des publics vers des usagers non-visiteurs du musée et le renforcement d'une fréquentation de proximité régulière et durable, propre au parc.

S'appuyant sur des formats populaires et des propositions intelligentes, sa programmation favorise l'éveil au corps et la pratique sportive, le dialogue artistique autour de la nature, avec des performances ou des installations temporaires, de même que des activités favorisant la découverte et l'appropriation du parc dans son ensemble et sa diversité (cf. page 37).



Les visiteurs expérimentent le dispositif Ikonikat, en partenariat avec le CNRS.



4

LE LOUVRE AUTREMENT : UN LABORATOIRE MUSÉAL

124

125

Le Louvre-Lens n'a jamais été pensé comme une "simple" antenne du Louvre, ni même comme un Louvre ailleurs, il est bien ce musée d'arts et d'essais que l'expression Louvre autrement désigne. Aujourd'hui, le Louvre-Lens entend amplifier la portée expérimentale et innovante du musée en devenant un **laboratoire muséal avec ses usagers (p.127)**. Si la recherche fondamentale en histoire de l'art et en archéologie est le cœur qui irrigue le musée du Louvre, la politique de recherche naissant avec le nouveau Projet scientifique et culturel du Louvre-Lens s'appuie sur la singularité d'un projet territorial de démocratisation culturelle. Elle portera notamment sur les liens entre l'histoire de l'art, les publics et le service public pour étudier la réception ou les effets (physiologiques, intellectuels et psychologiques) de l'œuvre d'art.

D'autre part, l'ouverture en 2019 du Centre de Conservation du Louvre à Liévin amène le Louvre-Lens à **créer les conditions d'émergence d'un pôle d'excellence muséal (p.132)** fondé sur l'alimentation d'une dynamique de réseaux scientifiques et professionnels et sur l'échange de compétences.

Enfin, car l'expérimentation ne va pas sans la veille, la conception ne va pas sans la recherche, la réussite ne va pas sans l'évaluation, le musée souhaite étendre sa politique de recherche et d'innovation jusqu'à **explorer et modéliser de nouvelles formes de gouvernance interne (p.138)**. Les diagnostics posés par les groupes de travail convergent vers la nécessité d'une formalisation d'une "méthode Louvre-Lens". Le travail en mode projet de manière transversale et l'implication des publics et des partenaires dans une démarche de co-construction sont des méthodes applicables à tous les sujets et qui pourraient être intensifiées au Louvre-Lens.

UN LABORATOIRE MUSÉAL AVEC SES USAGERS

Chaque jour, le Louvre-Lens, ce Louvre autrement, participe à la réflexion sur la redéfinition du terme “musée”, en proposant des actions innovantes et originales. Ce travail commun à l'ensemble du monde culturel porte sur la transformation du rapport des publics aux œuvres et pousse à inventer de nouvelles formes de relation. Pour les années 2020, le musée structure sa politique de recherche pour mieux la conduire et la partager.

LE LOUVRE-LENS, UN MUSÉE D'ARTS ET D'ESSAIS

• FAIRE EXPOSITION AUTREMENT

Le Louvre-Lens est fondamentalement un lieu d'expérimentations, où présenter des expositions autrement. Un des objectifs principaux est de toucher un public peu familier des grandes expositions ou des collections du Louvre : le choix de thèmes accessibles et la place de la médiation sont donc essentiels. La programmation du Louvre-Lens est fondée à la fois sur des expositions transversales, thématiques, et des expositions “civilisationnelles”, généralistes et très pédagogiques. Majoritairement constituées de prêts du Louvre, ces expositions sont une véritable opportunité de présenter ces collections différemment.

Un pas de plus pourrait néanmoins être franchi en autorisant le public à participer au commissariat d'une exposition, dans le cadre de projets co-construits. Les expositions pourraient à terme, et selon les sujets, devenir ponctuellement des événements plus collectifs, impliquant les visiteurs, un partenaire social, des artistes.

La scénographie est considérée comme un élément fondateur de la médiation, constituant pour chaque visiteur une expérience de visite singulière, grâce notamment à l'utilisation de la lumière, des couleurs et du son. Elle favorise la rencontre avec l'œuvre d'art, dans ses aspects sensibles et savants. Inventive, séduisante, claire, immersive, expérientielle, la scénographie permet la mise en valeur des œuvres et la lisibilité de la médiation qui les accompagne. Le Louvre-Lens fait appel à des scénographes du monde entier, reconnus pour leur travail ; en 2018, pour l'exposition “*L'Empire des roses*”, la scénographie a été confiée à un artiste, Monsieur Christian Lacroix, dont le rôle s'est étendu à une véritable direction artistique. La même année, l'artiste française Françoise Pétrovitch a conçu un accrochage monographique dans le Pavillon de verre : le regard de l'artiste a permis de réinventer l'espace et son implication a mené à la création d'un ensemble de vingt-quatre dessins pour l'exposition.

Faire appel pour une scénographie à des artistes ou des designers ou à une personnalité extérieure au monde des musées ou extérieure au monde de la conservation : voilà une direction que le musée pourra prendre dans les années à venir.

Les dispositifs de médiation ont pour but d'accompagner l'observation des œuvres, d'éveiller la curiosité, de donner à manipuler les matières concrètes ou intellectuelles convoquées par le propos d'une exposition. Cartels ludiques, dispositifs mécaniques et multimédia, outils fixes et mobiles d'aide à la visite sont là pour permettre des approches variées et personnalisées des œuvres.

• DES RESTAURATIONS VISIBLES

Plusieurs fois dans l'année, le musée franchit un pas supplémentaire pour rapprocher encore le public des œuvres en lui ouvrant l'accès à l'atelier de restauration, déjà visible depuis la baie vitrée de l'espace des coulisses. L'atelier est destiné à accueillir des restaurateurs chargés d'interventions sur les œuvres stockées en réserve, sur les œuvres exposées ou en transit, et des campagnes de conditionnement. Organisées le plus souvent dans le cadre de la préparation d'expositions temporaires, ces restaurations sont supervisées, contrôlées et validées par les conservateurs du Louvre, en tant que responsables scientifiques des œuvres, au cours d'un dialogue constant entre conservateurs et restaurateurs. Depuis six ans, le Louvre-Lens a organisé des restaurations très diverses : restauration de textiles et de peintures, interventions sur des momies, par exemple.

Cet atelier est un moyen de faire connaître et de valoriser le travail de ces professionnels et de mieux faire comprendre la mission de conservation du musée. Le musée proposera une programmation permettant aux publics de découvrir les enjeux liés à la conservation et à la restauration, les outils et techniques qui doivent être mis à contribution et d'en discuter avec les professionnels

qui les vivent au quotidien. La valorisation de ces événements est nécessaire au partage avec le plus grand nombre.

• DONNER CHAIR AUX MÉTIERS DES MUSÉES ET À LA MATÉRIALITÉ DES OBJETS

Tout comme la réserve visible et visitable, les coulisses du musée feront l'objet d'une refonte totale en 2021. Afin de rendre tangible les problématiques de conservation liées à la matérialité des objets et donner chair aux métiers des musées, le Louvre-Lens entend faire naître une nouvelle forme de relation entre le public et les œuvres.

La première version des coulisses conçue en 2012 était uniquement numérique et située au sous-sol du hall d'accueil. L'obsolescence des dispositifs mais également l'échec de l'appropriation de cet espace par les publics invite à modifier le programme. Dans cette optique, les coulisses du musée permettront au visiteur d'appréhender la réserve visible retraçant l'histoire du Louvre (cf. page 49) depuis la mezzanine en proposant un contenu synthétique en lien avec ce que le visiteur pourra voir d'où il se trouve.

Des dispositifs permanents de sensibilisation des publics aux enjeux de la conservation et aux métiers du musée seront déployés dans le musée. Ils privilégieront une pluralité de modalités de présentation d'interaction et de compréhension, articulant démarches high tech, low tech, médiation sensorielle, expérimentale et humaine :

- il deviendra possible pour le visiteur de manipuler et de jouer (matériaux, jeux de construction d'une scénographie pour appréhender les métiers liés aux expositions, etc.) ;

- le visiteur sera invité à s'immerger (visite virtuelle du Centre de conservation du Louvre, par exemple) ou à interagir grâce à des dispositifs numériques ;
- le visiteur sera invité à s'exprimer, à participer (sélections d'œuvres pour une exposition virtuelle ou réelle, par exemple).



Au Louvre-Lens, on s'amuse et on découvre en famille.

UNE POLITIQUE DE RECHERCHE ORIGINALE

Le Louvre-Lens ne possède pas de collection en propre. Le Louvre autrement est la promesse d'inventer un nouveau rapport du visiteur avec l'œuvre d'art et avec les collections du Louvre. La politique de recherche ici énoncée pour la première fois trouve sa force dans cette singularité et dans le projet de faire du Louvre-Lens un véritable laboratoire muséal.

• HISTOIRE DE L'ART ET PUBLICS

Si la recherche fondamentale en histoire de l'art et en archéologie irrigue le musée du Louvre, la politique de recherche naissante du Louvre-Lens s'appuie sur la singularité d'un projet territorial de démocratisation culturelle, nourrissant une dynamique socio-économique vertueuse. Quelle place donne-t-on à l'histoire de la réception dans l'histoire de l'art ? Comment et pourquoi nourrir les liens entre l'histoire de l'art et l'histoire de la réception ? Comment écrire l'histoire de la réception aujourd'hui ?

Le Louvre-Lens souhaite interroger les liens entre l'histoire de la réception et l'histoire de l'art, notamment en élargissant la réception sociologique à la réception physiologique. Pour cela, les pistes de travail mènent au croisement entre les enjeux numériques de diffusion et la compréhension des phénomènes d'adhésion et de dissémination, l'étude de la discipline de l'histoire de l'art, l'étude de la réception et les études de publics.

L'un des questionnements les plus déterminants revient à interroger comment le musée porte ses missions de service, assure l'égal accès aux œuvres à tous et permet au citoyen d'exercer sa liberté d'interprétation.

Projet emblématique, *Ikonikat* illustre le lien constant qu'entretient le Louvre-Lens avec des chercheurs issus de plusieurs disciplines. En 2017, à l'occasion de l'exposition "*Le Mystère Le Nain*", le musée et le C.N.R.S., via ses équipes de l'Institut de recherches historiques du Septentrion (Université de Lille), se sont associés pour mener un projet de recherche original.

• HISTOIRE DE L'ART, MUSÉOLOGIE ET EXPOGRAPHIE

Vecteur de diffusion et matérialisation de l'historiographie, la scénographie, l'exposographie et la muséographie sont devenues des formes de l'histoire de l'art, d'une importance assez comparable à celle des écrits, essais et thèses.

Dans sa programmation scientifique et culturelle, le Louvre-Lens explore de nouvelles propositions exposographiques, s'attache également à comprendre quels sont les sujets d'exposition qui attirent les publics et explore de nouvelles manières de traiter ces sujets. Comment la présentation des œuvres participe-t-elle au renouvellement de l'histoire de l'art ? Comment et pourquoi la programmation des expositions, le choix des sujets d'exposition et la considération des publics dans l'écriture même d'une exposition participent-ils au renouvellement de l'histoire de l'art ? Comment garder la trace des expériences plurielles d'une exposition ?

LE LABORATOIRE DE MÉDIATION

La médiation est bien davantage qu'un moyen de diffusion et de transmission des savoirs de l'expert ou de la clarification des démarches de l'artiste. Elle est le garant que la culture est pensée à partir des publics. Laboratoire

muséal avec et pour ses visiteurs, le Louvre-Lens est un extraordinaire terrain d'expérimentation pour les médiations. Au succès connu et reconnu des créations de programmes tels que les *Impromptus* (2013), *Bébés au musée* (2014), *Le musée s'invite à Auchan* (2015), *le Jogging guidé* (2015), *L'Art d'être grands-parents* (2017) ou les *Interrupteurs* (2018) répondent des formats traditionnels ou hybrides.

Les expérimentations citées ont toujours fait l'objet de phase de prototypage et de réajustement avant de trouver leur stabilité : la création de ces programmes prend la forme d'un protocole expérimental de recherche. Si certaines tentatives non citées ici n'ont parfois pas été fructueuses, celles-ci ont toujours enrichi et augmenté la créativité et l'expertise de l'établissement.

Aujourd'hui, avec pour ambition de constituer avec d'autres musées en région un réseau en matière de médiation culturelle, le Louvre-Lens entend structurer et affermir sa politique de **recherche-expérimentation** en matière de médiation autour de thématiques dans lesquelles le musée s'est déjà illustré.

Les points d'excellence de cette politique de médiation : la petite enfance, l'intergénérationnel et le numérique doivent être encore explorés, étudiés, évalués et densifiés notamment grâce à de nouveaux appuis institutionnels :

- la co-médiation et la médiation intergénérationnelle : aussitôt que deux visiteurs viennent ensemble au musée, il est probable que l'un des deux se retrouve en position de médiateur. C'est particulièrement avéré dans le cadre familial. Le Louvre-Lens propose aux grands-parents, parents, jeunes, adolescents, étudiants ou enfants qui le souhaitent des séances de sensibilisation, des stages, pour assumer ce rôle. Par exemple, dans le

cadre du WELL (Week-End Étudiant au Louvre-Lens), le musée donne carte blanche aux écoles supérieures et universités de la région : les étudiants sont invités à partager avec les visiteurs une vision de l'art tour à tour insolite, ludique et sportive. Ces médiateurs publics prennent ainsi la parole auprès des visiteurs pour partager leur propre vision du Louvre-Lens. Il s'agit là d'une manière de faire participer les habitants et les visiteurs à la vie du musée. Le Louvre-Lens organisera plus intensément la rencontre entre professionnels et non-professionnels qui constitueront un réseau d'ambassadeurs pour le musée ;

- *la petite enfance* : en créant le programme *Bébés au musée*, le Louvre-Lens a ouvert ses portes à l'univers de la petite enfance. Or, le bébé et le tout-petit forment des publics très spécifiques, à considérer dans chaque phase de leur développement cognitif comme dans l'interaction avec le parent qui l'accompagne. En intégrant les réseaux locaux de la petite enfance, le musée a construit une expertise singulière et originale qui doit se développer grâce une politique de recherche structurée par l'expérimentation mais également par l'évaluation ;

- *la médiation numérique* : la démarche expérimentale du musée sur le numérique se dirige prioritairement sur l'exploration des perspectives extraordinaires qu'ouvrent ces outils pour lutter contre l'exclusion culturelle, pour œuvrer à la sensibilisation des publics et la diffusion des savoirs. La recherche et l'expérimentation dans le numérique exigent une veille permanente des évolutions technologiques et des bonnes pratiques pour nourrir l'esprit de créativité et d'innovation du Louvre-Lens.

**La médiation
est le garant que la
culture est pensée à
partir des publics.**



Accompagner l'enfant dans la découverte des œuvres.

CRÉER LES CONDITIONS D'ÉMERGENCE D'UN PÔLE D'EXCELLENCE MUSÉAL

Deux défis sont à relever pour que le Louvre-Lens continue d'être et de rayonner comme un lieu original et innovant, de créativité. Le premier : être visible, pouvoir inspirer et être inspiré, tout en gardant un positionnement humble. Le second défi relève du partage d'expérience avec d'autres structures, en s'assurant de la diversité des échanges.

CONFIRMER UNE FRÉQUENTATION DE TRÈS HAUT NIVEAU

3 588 724 visiteurs en mêlant les publics plus que tout autre musée en France. Alors que la fréquentation du musée a été stabilisée autour de 450 000 visiteurs entre 2015 et 2017, le Louvre-Lens a accueilli 482 759 visiteurs en 2018, soit une hausse de sept points par rapport à l'année précédente. L'année 2018 représente l'année la plus fréquentée du Louvre-Lens depuis les années inaugurales de 2013 et 2014 (près de 700 000 visiteurs).

La fréquentation du musée se caractérise par une très forte appropriation régionale (60 à 65 % des visiteurs) et locale (15 à 17 % des visiteurs viennent de la Communauté d'agglomération de Lens-Liévin) doublée d'une audience de tourisme national (10 % des visiteurs viennent d'Île-de-France), européen (8 à 10 % des visiteurs viennent de Belgique) et international.

Au fil des années, le Louvre-Lens a déjà su construire un public relativement atypique pour les musées, davantage représentatif de la population. En 2018, *À l'écoute des visiteurs*, étude réalisée dans cinquante musées

en France par le Ministère de la Culture, relève la singularité du public du Louvre-Lens : les employés sont plus présents au Louvre-Lens (1 visiteur sur 5 au Louvre-Lens contre 14 % en moyenne) ; les visiteurs non-habitués des musées sont également mieux représentés (17,6 % des visiteurs présentent un très faible capital muséal, indicateur qui mesure l'habitude du musée contre 11,4 % en moyenne).

L'ambition du Louvre-Lens est double et porte autant sur la mixité de l'audience, sur la relation des visiteurs au musée que sur sa fréquentation dénombrée chaque année.

• OBJECTIFS DE FRÉQUENTATION ANNUELLE

Le Louvre-Lens entend conserver une très haute fréquentation, le plaçant en 2018 au troisième rang des musées les plus fréquentés en dehors de Paris après le Mucem à Marseille et le musée des Confluences à Lyon, respectivement deuxième et troisième agglomération de France.

À moyens constants, considérant l'historique du musée, sa capacité à mobiliser les publics avec des expositions

d'envergure internationale, la programmation déjà connue pour les prochaines années, le Louvre-Lens confirmera une audience annuelle stabilisée autour d'un **minimum situé entre 425 000 et 450 000 visites**, avec des pics nourris par le succès populaire rencontré par une exposition donnée autour de **500 000 à 525 000 visites annuelles**.

L'aboutissement des démarches collectives de développement territorial et touristique prendra encore plusieurs années. Il forme la condition nécessaire à une fréquentation régulière supérieure à 500 000 visites par an.

• OBJECTIFS DE FIDÉLISATION, DE DIVERSIFICATION ET DE PARTICIPATION DES PUBLICS

Les résultats du Louvre-Lens ne sauraient être appréciés à une unique échelle de court terme : c'est bien sur la mesure d'une génération que l'établissement fonde une politique culturelle de profondeur. Pour accompagner l'évolution de la construction des publics du musée, trois logiques d'actions sont identifiées :

- *la familiarité culturelle ou muséale* : l'ambition du Louvre-Lens se fonde sur la volonté de parvenir à ce que les visiteurs ayant pas ou peu d'habitude culturelle franchissent le seuil du Louvre-Lens. Le musée contribue à construire un capital culturel plus fort auprès de ceux déjà venus ;
- *les publics locaux et régionaux* : le Louvre-Lens se donne pour objectif, dans les prochaines années, de consolider cette relation si particulière que le musée a tissée avec ses habitants. Tout en maintenant et développant les publics des communautés d'agglomération de Lens-Liévin et d'Hénin-Carvin, des départements



Partager et s'émerveiller au musée.

du Pas-de-Calais et du Nord, le musée entend nourrir son attractivité et sa notoriété dans les départements de l'ancienne Picardie afin d'accroître l'accessibilité du musée par ces publics régionaux aujourd'hui faiblement représentés ;

- *les publics du tourisme d'excursion* : les publics franciliens et les publics belges seront stabilisés et développés.

D'autre part, véritable indicateur de l'audience mais également de la relation du musée avec ses visiteurs, les résultats annuels devront tenir compte de l'acception des publics qui est celle du Louvre-Lens : ainsi la participation des visiteurs aux activités et à la vie du musée sera mesurée et particulièrement suivie.

LE CENTRE DE CONSERVATION DU LOUVRE À LIÉVIN, UNE CHANCE POUR LE LOUVRE À LENS

• UNE DYNAMIQUE DE CONCERTATION ET DE COLLABORATIONS ENGAGÉE

L'ouverture du Centre de conservation du Louvre à Liévin est une chance pour le Louvre-Lens. Cette échéance en 2019 invite le Louvre-Lens et le Louvre à ouvrir un nouveau pan de leur collaboration. Le Centre de conservation du Louvre amène une concentration exceptionnelle de savoir-faire muséal, tout près de plusieurs frontières européennes, et constitue un lieu de la formation professionnelle, notamment grâce à une convention avec l'Institut National du Patrimoine. Il y a là pour le Louvre-Lens et le Louvre l'opportunité d'impulser une nouvelle dynamique de concertation et de collaboration pour cette région de musées dont la compréhension géographique pourrait s'élargir aux pays voisins.

• LE LOUVRE-LENS, MÉDIATEUR DU CENTRE DE CONSERVATION DU LOUVRE

Il revient au Louvre-Lens de permettre au public d'appréhender les missions du Centre de conservation du Louvre, les collections conservées et les conditions spécifiques de préservation de ce patrimoine national.

L'espace des coulisses du musée sera ainsi déterminant pour rendre tangible ce pôle d'excellence muséal auprès du grand public. Les coulisses correspondent à plusieurs espaces de nature diverse, tous situés en sous-sol : au niveau -1, l'espace découverte situé sur la mezzanine ; au niveau -2, la réserve "*Vasari*", visitable et visible depuis la mezzanine de l'espace découverte ainsi que les ateliers et la cellule de restauration. Accessibles à tous les publics par l'escalier ou l'ascenseur situés au centre du hall d'accueil, les coulisses se présentent dès l'abord comme un espace d'interprétation, doté d'une médiation numérique innovante. La mezzanine de 80 m², qui permet d'observer la réserve et l'atelier de restauration au travers de larges baies vitrées, accueille ainsi plusieurs dispositifs de médiation numérique conçus pour être utilisés librement par les visiteurs.

Dès 2021, concomitamment à la nouvelle présentation de la réserve visible et visitable mettant en valeur l'histoire des Louvre, des dispositifs seront déployés dans le musée afin d'appréhender les missions d'inventaire et de conservation (inscription, étude, techniques de conservation préventive, restauration...), et permettre la découverte des métiers du musée (commissaire d'exposition, scénographe, médiateur...). Dans une approche interactive, pédagogique et ludique, le visiteur pourra découvrir virtuellement le Centre de conservation du Louvre.



QU'EST-CE QUE LE CENTRE DE CONSERVATION DU MUSÉE DU LOUVRE ?

Le Centre de conservation sera la “réserve” des collections du musée du Louvre. Administré par le seul musée du Louvre, il forme un bâtiment situé à Liévin sur une parcelle mitoyenne au parc du Louvre-Lens, à quelques centaines de mètres du musée.

DESCRIPTION D'UN PROJET DU MUSÉE DU LOUVRE

Le musée du Louvre se trouve en bordure de Seine, en zone inondable. Depuis 2002, la Préfecture de Paris, dans le cadre du plan de protection des risques d'inondations (PPRI) alerte sur les risques encourus par les collections en cas de crue centennale. Environ 250 000 œuvres sont actuellement conservées dans plus de 60 réserves différentes au sein du palais du Louvre, majoritairement en zone inondable, et à l'extérieur dans des lieux de stockage provisoire en attente d'une solution pérenne.

Le Centre de conservation du Louvre à Liévin permettra ainsi de rassembler les réserves dans un lieu unique et fonctionnel, d'apporter des conditions de conservation optimales et une meilleure accessibilité des collections aux chercheurs. C'est donc l'occasion de moderniser les conditions de conservation, de recherche et de travail pour les scientifiques.

FONCTIONS DU CENTRE DE CONSERVATION DU LOUVRE

À partir de la livraison du bâtiment, prévue au second semestre 2019, le Centre de conservation du Louvre accueillera progressivement le transfert des œuvres sur plusieurs années. Le Louvre et la Région Hauts-de-France souhaitent que cet équipement de conservation soit un acteur de la dynamique culturelle et économique du territoire, contribue au développement de partenariats avec les musées et universités de la région et qu'il participe aux synergies déjà existantes avec le Louvre-Lens. Ce pôle de conservation fera partie du réseau de réserves refuges qui peuvent abriter des biens culturels d'autres pays en cas de conflit armé, conformément à ce que prévoit la convention de La Haye.

Lieu de travail, le Centre de conservation du Louvre recevra à Liévin des partenaires (professionnels des musées, restaurateurs, photographes,...), des chercheurs et des universitaires, dans le cadre de consultation d'œuvres, de programme de recherche ou de parcours de formation. Le public pourra, pour sa part, visiter une réserve ainsi que des ateliers de traitement des collections au sein du Louvre-Lens, qui proposera un programme de médiation spécifique. Cet équipement d'étude et de recherche, l'un des plus importants en Europe, participera au rayonnement scientifique de la France, de la région et du Bassin minier.

DÉVELOPPER UNE STRATÉGIE GLOBALE DE MISE EN RÉSEAU

En développant une stratégie de réseau, de certification et de labellisation, le musée se donne les moyens de renforcer sa visibilité et sa notoriété scientifique.

• LE LOUVRE-LENS AU SEIN DES RÉSEAUX PROFESSIONNELS

Depuis son inauguration en 2012, le Louvre-Lens s'est inséré dans de nombreux réseaux parmi lesquels l'Association des Conservateurs des Musées des Hauts-de-France, l'Association Française des Fundraisers, ou Artoiscope, qui regroupe les acteurs culturels de l'Artois-Douaisis sur le spectacle vivant. Le musée a par ailleurs rejoint le comité national de liaison des E.P.C.C.. Si, comme le souligne la mission *Musées du 21^e siècle*, chaque professionnel relève d'un réseau, alors le Louvre-Lens peut rejoindre ou lancer de nombreux réseaux, qui participeront du rayonnement du musée et des actions menées. Ces réseaux ne doivent pas se limiter au monde muséal voire culturel. Ils doivent au contraire impliquer, à l'image de la coopération qui existe au Louvre-Lens entre de nombreux acteurs, les opérateurs touristiques, éducatifs, les entreprises, tous les partenaires dont l'action peut être valorisée au Louvre-Lens.

Le travail de qualité mené avec les entreprises du territoire au Louvre-Lens, regroupées en un "*Cercle des mécènes*", fait réseau sans que ce soit son objectif unique ni principal. Le mécène est en effet un relais du rayonnement du musée par ses propres canaux : il invite ses salariés, ses clients et ses partenaires au musée, il parle

**D'autre part, le Louvre-
Lens, par ses activités
de recherche-
expérimentation en
médiation, porte des
actions fortes dans le
domaine social, associatif
et écologique.**

du musée sur ses canaux de communication. À l'image d'un pôle de compétitivité, le musée développera les synergies et les coopérations en regroupant sur un même territoire des acteurs différents travaillant sur de mêmes thématiques. Ainsi, afin d'accroître l'expertise du musée et la valorisation des compétences de ses agents, le Louvre-Lens pourra accompagner sur le territoire la création de réseaux professionnels : un groupe de réflexion et d'action portant sur la médiation dans les Hauts-de-France, un autre des musées nés au 21^e siècle, ou encore un réseau de jardiniers des musées disposant d'un parc. Regroupant des acteurs engagés dans l'innovation, le développement de formations et de compétences voire dans la recherche, ces partenariats permettront la levée de subventions, la mutualisation de moyens, le portage de projets transfrontaliers ou européens, comme une meilleure veille et diffusion des savoirs au sein du musée.

• RECHERCHER LES LABELLISATIONS ET LES CERTIFICATIONS

Depuis son inauguration, le musée a également poursuivi une politique active de labellisation avec l'obtention du label national *Qualité Tourisme*, du label et référentiel *Performance et Séminaires* ou du label *Tourisme et Handicaps* dont la certification pour les quatre critères (auditif, mental, moteur et visuel) serait obtenue prochainement. Poursuivant la dynamique de reconnaissance par des prix et des certifications, vecteurs du rayonnement du Louvre-Lens, le musée mènera une politique très volontaire de labellisation, et prioritairement dans les domaines où il est le plus innovant et engagé. Pour donner corps à ses engagements et confirmer son action, le Louvre-Lens pourra prétendre aux labels suivants :

- développant des formes de gouvernances originales et de nouveaux viviers de compétences, le Louvre-Lens visera les labellisations *Diversité* et *Égalité professionnelle entre les femmes et les hommes*, qui récompensent des actions de prévention des discriminations et de promotion de la diversité et de l'égalité professionnelle ;
- récompensant un site touristique alliant croissance économique et développement durable, le label *EDEN* (European Destinations of Excellence) est une récompense réaliste et distinctive pour le Louvre-Lens, dont l'attribution par la Commission Européenne et Atout France participe au rayonnement national et international du musée ;
- désireux d'intégrer le plus vaste réseau muséal de France et bien que n'ayant pas de collections qui lui soient propres, le Louvre-Lens candidatera au label national *Musée de France* ;

- enfin, doté d'un parc de 20 hectares au projet paysager d'une très grande beauté, le musée ambitionnera la labellisation *Jardins remarquables*, récompensant les espaces verts présentant un intérêt culturel, esthétique, historique et botanique.

• VALORISER LES SUCCÈS DU MUSÉE ET FAVORISER LA DISSÉMINATION ET L'ÉCHANGE D'EXPÉRIENCES

Avec le lancement d'une politique de recherche structurée (cf. page 129), le lien entre la recherche et les publics entre au cœur des missions du Louvre-Lens. Tout projet doit faire l'objet d'une restitution à la communauté scientifique et aux publics. L'articulation entre la recherche et la programmation doit être repensée au Louvre-Lens pour se resserrer prioritairement autour des thématiques de recherche du musée. Cette démarche renforce la position du musée dans les réseaux culturels de la région, de l'euro-région, tout en valorisant les collaborations avec les acteurs partenaires de la recherche.

D'autre part, le Louvre-Lens, par ses activités de recherche-expérimentation en médiation, porte des actions fortes dans le domaine social, associatif et écologique. L'excellence de ces propositions est reconnue et récompensée dès lors que le musée communique clairement sur celles-ci. Le musée intensifie donc sa présence sur les nouveaux réseaux de communication, en collaboration d'influenceurs ou de ses ambassadeurs. Il se fait ainsi connaître de tous les visiteurs, pour aller chercher des tranches d'âge peu présentes ou se sentant peu concernées par les musées.

EXPLORER ET MODÉLISER DE NOUVELLES FORMES DE GOUVERNANCE INTERNE

Avec ce nouveau Projet, le Louvre-Lens s'intègre encore davantage dans l'ère de la culture participative et mise sur l'intelligence collective. Un nouveau paradigme de la relation aux publics façonne la médiation. Une porosité des fonctions du musée s'amorce. Un changement dans la gouvernance s'esquisse.

LA PERFORMANCE AU SEIN DE L'E.P.C.C.

• FAIRE ENTRER LE MUSÉE DANS UNE DÉMARCHE DE PERFORMANCE CONSTRUITE ET SUIVIE

L'introduction d'une démarche d'intelligence collective au sein du musée, avec les réflexions autour du Projet scientifique et culturel en 2018, se prolonge dès 2019 par l'adoption d'une méthodologie de suivi et d'évaluation. En cohérence avec les dynamiques de travail enclenchées au musée, la mise en place d'une méthodologie de l'évaluation s'accompagne d'un plan de formation et d'information continue pour tous les agents du musée.

La production et la diffusion des outils de pilotage et d'évaluation de l'activité du musée s'inscrivent en cohérence avec les objectifs fixés par le Projet scientifique et culturel, véritable feuille de route de l'établissement. Le plan d'action quinquennal est une traduction du Projet en tableau de bord permettant un contrôle de gestion au sein de cet établissement encore "jeune". Cette dynamique donne à chaque agent l'opportunité d'entrer dans une démarche de responsabilisation et d'auto-évaluation des actions

menées. La cohérence des projets avec les objectifs sera ainsi assumée collectivement.

Le musée poursuit en parallèle une démarche de qualité reposant sur des fiches-procédures partagées, des interlocuteurs identifiés pour faciliter le travail et le dialogue au sein des équipes, agents sous contrat de l'E.P.C.C. et équipes prestataires de services en face public.

Afin de s'assurer de la portée et de l'impact de ses actions, le Louvre-Lens se dote d'outils et de méthodes permettant de mesurer l'impact des axes forts affirmés et des actions mises en place, notamment dans le cadre de *l'Observatoire des publics*.

• METTRE EN PLACE UNE POLITIQUE D'ÉVALUATION : L'OBSERVATOIRE DES PUBLICS

Afin de s'assurer de la pertinence des offres et des services proposés, le Louvre-Lens crée en 2019 un Observatoire permettant une connaissance objective et détaillée de ses publics à des fins de diagnostic, de communication et d'aide à la décision.



Groupe de travail : faire émerger la créativité des agents.

L'Observatoire mesure les phénomènes et les dynamiques de la fréquentation, des pratiques de visite, des usages du musée-parc et de la démocratisation culturelle à l'échelle territoriale, dans la durée, et participe activement à la mise en place d'une démarche de performance ; il est également primordial de diffuser les connaissances de ces phénomènes et dynamiques à toutes les échelles et à tous les publics du Louvre-Lens (agents, partenaires et professionnels, publics) dans une démarche transversale, collective et vertueuse.

L'Observatoire croise une évaluation de type barométrique et la mise en œuvre des programmes d'évaluation spécifiques aux expositions temporaires, à la médiation, aux projets sociaux et solidaires du Louvre-Lens, et tout autre domaine le nécessitant.

Sur la base d'une méthodologie permettant à l'Observatoire de fonctionner comme une entité transversale mais relativement en retrait par rapport à l'activité opérationnelle du musée (pour des raisons de méthodologie liée à la mission première d'observation), il collecte des données quantitatives et qualitatives et analyse les indicateurs, indices et variables portant sur l'activité du musée.

La rigueur de l'observation porte sur l'ensemble du processus de production des données afin d'obtenir des résultats argumentés, objectifs, non contestables et exploitables. Afin de garantir la qualité des résultats collectés, des partenariats universitaires et institutionnels seront noués.

L'Observatoire ne se substitue pas à l'activité réflexive, documentaire et théorique de chacune des directions mais a le rôle de la nourrir et de la valoriser. Il construit et partage ses méthodes et les résultats qu'il produit avec l'ensemble de l'établissement et avec les partenaires du musée de premier cercle. Un rapport annuel sera produit dès 2020.

Par ailleurs, l'Observatoire assume une mission de veille théorique et documentaire. Un plan de formation en accord avec les objectifs du Projet scientifique et culturel et permettant aux agents d'acquérir les méthodologies d'évaluation et de travail collectif accompagnera la démarche de performance.

• ASSURER LA DIVERSITÉ ET LE DÉVELOPPEMENT DES RESSOURCES

Afin d'assurer la stabilité de l'établissement, **le Louvre-Lens dégage des pistes de diversification et de consolidation des ressources propres :**

- valoriser et transmettre les savoir-faire du musée du Louvre, sous la forme de conseil ou d'accompagnement, au bénéfice des institutions qui sollicitent son expertise ;
 - développer les co-productions d'expositions ou vendre des expositions clé en main ;
 - développer une gamme de produits dérivés, notamment à destination de la jeunesse et de la petite enfance ;
 - développer les locations d'espaces et valoriser le musée comme lieu de tournages et de shootings professionnels ;
 - développer les actions de médiation auprès des publics individuels (ex : anniversaires, autres formats) ;
 - développer l'occupation d'espaces de vente temporaires.
- D'autre part, avec **pour objectif de développer les ressources en mécénat et en location d'espaces et d'atteindre voire de dépasser occasionnellement un million d'euros de recettes annuelles à compter de 2020**, le musée entreprend plusieurs chantiers nécessaires :
- renforcer le mécénat d'entreprises financier, en développant *le Cercle* ;
 - renforcer le mécénat soutenant les projets sociaux et solidaires mais aussi la création afin de consolider notre programmation contemporaine ;
 - développer les réponses à des appels à projets de certaines fondations privées (recherche, médiation) ainsi que les demandes de subventions ;
 - développer le mécénat en nature et compétences ;
 - développer le don des particuliers grâce à des campagnes donnant du sens au don individuel, et au déploiement d'outils de gestion de la relation client.

Une réforme de la grille tarifaire en 2019 pour une entrée en application en 2020 constitue un chantier préalable à la mise en œuvre de ces axes de développement.

La grille tarifaire sera repensée afin de :

- élargir l'offre de location d'espaces en incluant les ateliers pédagogiques par exemple ;
- ouvrir la location d'espaces aux particuliers ;
- développer une offre d'animation, et de formation auprès d'un nouveau public : l'entreprise en tant qu'organisation (ex : proposition de team building, visite thématique etc.);
- construire une gamme "privilège" permettant de reconnaître le statut particulier de certains publics (carte [L]-donateur par paliers, carte Premium...).

LA MÉTHODE LOUVRE-LENS

• DÉVELOPPER LA SOLIDARITÉ ET LA PHILANTHROPIE, EN INTERNE AVEC ET PAR LES AGENTS

Le Louvre-Lens souhaite faire de la philanthropie et de la solidarité une cause collective.

Dans sa politique interne, le musée entend associer les agents à la générosité et aux bienfaits de l'exercice philanthropique. Dans le cadre des engagements pris par le musée pour lutter contre les inégalités, l'établissement proposera aux agents qui le souhaitent de disposer d'une journée pour une cause, auprès d'un partenaire du champ social ou sanitaire du musée. Les opérations annuelles de fédération d'une équipe pourraient également prendre la forme d'un chantier collectif social et solidaire. D'autres initiatives émergeant des groupes de travail nécessitent un dialogue collectif avec l'ensemble des collaborateurs et seront évaluées au cours des années 2019 et 2020.

• ASSOCIER UN COLLÈGE D'EXPERTS À NOS RÉFLEXIONS

En 2020, le Louvre-Lens souhaite se doter d'une instance de réflexion pluridisciplinaire : un collège d'experts associant des personnalités régionales, nationales et internationales apportera éclairage et conseils sur les démarches engagées par le Projet scientifique et culturel. Il réunira des personnalités de tous horizons : musées, économie, urbanisme, paysagisme, sociologie, anthropologie, journalisme... La diversité des membres de cette instance ainsi que leurs compétences garantira une production intellectuelle collective, contradictoire et de qualité afin de renforcer la capacité d'action du Louvre-Lens. La création de cet organe consultatif chargé d'examiner les orientations scientifiques, techniques, politiques ou sociale du musée constituera une évolution importante pour le développement de l'expertise du Louvre-Lens.

• LA TRANSVERSALITÉ, TRADUCTION MANAGÉRIALE DE L'INCLUSION

Le Louvre-Lens entend s'attacher au même niveau d'exigence et parfois au même type de modalités d'échanges en interne qu'avec ses publics et ses partenaires. Les modalités participatives et transversales sont des atouts qui doivent désormais davantage structurer et organiser nos habitudes de travail. Il en est de même pour les valeurs fondamentales du musée, celles que porte le Louvre-Lens auprès de ses publics et de ses partenaires : l'inclusion, l'innovation, la simplicité, la philanthropie, le développement durable, l'écologie, le partage et le dialogue.

La démarche inclusive dans l'établissement exige d'abord un effort de communication interne mais également la modélisation d'une organisation collective. L'inclusion

croissante de toutes les équipes de l'E.P.C.C. et des sociétés prestataires dans les activités du musée valorise les compétences de chacun de ses agents, dans leur domaine de compétence concerné, et instaure plus de transversalité dans les réflexions stratégiques. Avec la refonte de l'organigramme en 2018 et l'émergence récente de nouvelles façons de travailler en transversalité, le Louvre-Lens est à même aujourd'hui de penser sa méthode autant que le Projet scientifique et culturel porte sa philosophie.

• DU MODE PROJET À L'INTELLIGENCE COLLECTIVE

Doté d'une équipe de taille humaine constituée d'une centaine de personnes, le Louvre-Lens a fondé son organisation sur le croisement d'une logique de "métiers" et d'une logique de "projets".

Le recours au mode projet s'est développé au fil des années : initiée avant même l'inauguration du musée pour travailler sur les expositions temporaires, la méthode a été adoptée pour de nombreux sujets transversaux. Elle consiste en la fédération d'acteurs-producteurs aux métiers et aux objectifs complémentaires pour la mise en œuvre d'un projet de l'établissement. Le mode projet permet par ailleurs de meilleures responsabilisations et reconnaissances des acteurs et, de ce fait, une contraction de la chaîne de décision. Il est en cela très bénéfique au sein de l'organisation du musée. Cependant le mode projet comporte deux limites : tout d'abord, il demeure parfois un simple rapprochement des équipes "métiers" travaillant encore de manière autonome, se privant parfois ainsi d'un regard extérieur bienveillant, créatif et expérimenté ; d'autre part, il ne concerne que des agents aux niveaux hiérarchiques ou techniques élevés (catégorie A, essentiellement).

Depuis 2016, au mode projet assez généralisé, s'est ajoutée une nouvelle disposition : le groupe de réflexion qui rassemble autour de questions au périmètre précis et dans un exercice assez libérateur des acteurs mobilisés pour leur expertise comme pour leur créativité, sans considération hiérarchique ou catégorielle. La refonte de l'organigramme a fait l'objet d'un groupe de réflexion pendant plusieurs mois aboutissant à plusieurs propositions et apportant des préconisations précieuses.

En 2018, avec la démarche collective attachée au Projet scientifique et culturel, chaque agent a été engagé dans un groupe de travail uni par des valeurs et par des objectifs communs. Ce moment, long d'une année, a fait naître deux constats : la solidité du collectif du musée permet d'aboutir à des résultats de très grande qualité, et ce d'autant plus que la démarche a été l'occasion de former "par l'exercice" l'intégralité de l'équipe à cette dynamique d'intelligence collective (second constat).

Le musée investit également les méthodes de co-développement, processus d'animation d'un groupe dans la durée fondé sur l'intelligence collective. Un groupe constitué aborde des problématiques de son quotidien professionnel pour résoudre des problèmes, partager des préoccupations ou clarifier des projets. Chacun des participants s'engage à partager ses idées, à collaborer et aider ses pairs dans l'exploration des enjeux de leurs missions afin de découvrir de nouvelles approches et solutions innovantes et adaptées à sa situation. En 2019, une dizaine de collaborateurs du musée, au niveau hiérarchique intermédiaire, sera formé sur la durée à cette méthode.

Ces modalités de travail collectives seront amenées à se développer et à se banaliser dans les années à venir.

• STIMULER LA CRÉATIVITÉ DES AGENTS

La force de créativité et d'innovation du musée repose sur celle de ses équipes. Par conséquent, valoriser et faire émerger la créativité interne est décisif. Distributeur et répartiteur de créativité, le musée, ses expositions, ses espaces à la qualité esthétique, doivent être investis en interne en tant que source d'inspiration, de ressourcement, d'émergence de nouveaux possibles et d'innovation. L'équipe doit ponctuellement investir le musée, ce tiers-lieu facilitant la rencontre, le partage, la collaboration, la fertilisation croisée entre différents publics. Cela suppose la mise en place de nouvelles médiations ou méthodes de travail adaptées. L'équipe doit également trouver dans son réseau l'inspiration pour déployer une créativité renouvelée au contact des publics, des partenaires ou des collègues et homologues.

En 2019, le budget primitif alloue pour la première fois une enveloppe "participative" donnant le pouvoir aux personnes travaillant au musée de proposer et donc décider de projets pour leur musée.



DÉVELOPPER LE DON INDIVIDUEL

La philanthropie des particuliers s'est considérablement développée dans le domaine de la culture ces dernières années, à la faveur des campagnes de financement participatif qui rendent le don plus accessible et qui constituent de vrais vecteurs de construction d'une communauté autour du musée.

Le don des particuliers obéit à des logiques spécifiques, mises au jour par des années de pratique de campagnes de don individuel : une personne n'est encline à donner pour une cause que si elle trouve un sens et un impact à son don. En l'occurrence, la démarche de développement du don individuel au Louvre-Lens doit se faire de concert avec une communication digitale du musée qui puisse raconter la finalité de cette levée de fonds, légitimant leur participation aux yeux des donateurs.

L'essor de la philanthropie chez nos visiteurs est un axe de développement majeur pour le musée dans les prochaines années. Condition préalable et garant de la réussite de toute démarche de mécénat individuel, le Louvre-Lens doit d'abord comprendre les leviers et raisons du don chez ses publics : quelles sont les

causes qui les mobilisent ? Comment communiquer sur le don individuel ? Pour ce faire, dès 2019, le musée acquiert un logiciel performant de Gestion de la Relation Client et constitue *l'Observatoire des publics*.

Des leviers financiers seront mobilisés pour permettre à chaque visiteur de faire de "petits gestes" spontanés, sensibles et affectifs. Ainsi la révision de la billetterie en ligne ou plus largement de la grille tarifaire du musée pourront permettre le développement de micro-dons. Le musée sollicitera la générosité grâce à des formules aujourd'hui connues telles que le billet "suspendu" (vous achetez deux billets et l'un d'eux sera offert à une personne n'ayant pas les moyens de s'en offrir) ou l'arrondi sur le montant de l'achat à l'euro ou la dizaine d'euros supérieur.

Enfin, l'engagement social et solidaire du musée, raison d'être de l'implantation du Louvre sur ce territoire, constitue également un enjeu d'image important et bénéfique pour la diversification des ressources auprès des entreprises et particuliers : plus cet engagement est fort et visible, plus le musée pourra développer ses ressources par l'appel à la solidarité.

ÉPILOGUE

Le présent document est le premier Projet scientifique et culturel global réalisé par le Louvre-Lens, depuis son inauguration.

Il se fonde sur un diagnostic précis de l'activité du musée et la considération d'un contexte international et territorial en pleine mutation.

Le Louvre-Lens se définit ici dans une trajectoire cohérente et fédératrice. Cité culturelle, le Louvre-Lens ouvre un forum d'expression par et pour tous : le musée-parc est un vaste plateau muséographique, scénique, architectural et paysager invitant tout à la fois à la réflexion et au dialogue, à la contemplation et à l'introspection, à la découverte et à la convivialité. Tout entier pensé pour les publics et ses usagers, le musée s'enrichit de la culture de l'autre dans une relation de réciprocité fondée sur la participation, la contribution et l'expérience. Ce laboratoire muséal qui met au jour sa première politique de recherche dans ce Projet, repense la relation entre les visiteurs, les habitants du territoire, les œuvres d'art et le musée.

La forme de ce Projet scientifique et culturel rend hommage à l'harmonie d'un lieu complexe dont l'identité se trouve à l'intersection des collections du musée du Louvre qu'il présente, des publics, des personnels et de son territoire d'ancrage. Le Louvre-Lens reste et demeure un Louvre autrement, en ce qu'il constitue la promesse de la démocratie culturelle autant qu'un défi à la mettre en œuvre.

Par conséquent, ce Projet n'a pas vocation à être exhaustif et encore moins figé, au regard des ambitions et nombreux projets d'un musée comme le Louvre-Lens au début du 21^e siècle. Il est un objet vivant et évolutif dont la progression tient à deux mouvements :

- une évaluation périodique associant l'ensemble des équipes du Louvre-Lens sera conduite pour permettre un suivi de la politique de l'établissement, accompagnée, le cas échéant, d'actualisations ponctuelles.

Associé à un plan d'action d'une portée de cinq ans, le Projet servira désormais de "feuille de route" pour le musée ; il nourrira la poursuite des échanges internes et externes sur certaines thématiques qu'il n'était pas possible de détailler ici ;

- parce que ce Projet ne saurait se déployer sans que les partenaires du musée s'en emparent pleinement, la dynamique de concertation et de collaboration initiée avec la conception du Projet scientifique et culturel se prolongera dans la durée pour favoriser l'appropriation du musée, la coopération et la solidarité ainsi que le portage de projets partagés.

Enfin, il convient de souligner que certains sujets sont pour la première fois abordés et définis, et qu'à ce titre ce Projet scientifique et culturel constitue une avancée importante pour le Louvre-Lens : les valeurs du musée sont clairement identifiées ; le musée-parc est pensé comme un ensemble cohérent, coopératif et participatif ; la responsabilité du musée est déclinée en cinq grands engagements sociaux et solidaires, son fonctionnement évolue vers des modes de gestion écoresponsables.

Fort de ses engagements, le Louvre-Lens est un musée qui aimerait rendre la vie aussi belle que l'art.

Comme ce Projet scientifique et culturel le démontre, il est intensément un lieu ouvert, passionnément vivant, en constante évolution, capable de redéfinir ses méthodes pour se hisser à la hauteur des exigences, légitimes, liées à son ancrage au territoire du Bassin minier. Le Louvre-Lens est un acteur de la transformation du territoire autant que du rapport entre les œuvres et les publics.



Le musée du Louvre-Lens remercie chaleureusement l'agence Caillé associés pour la conception et la réalisation graphique de cette édition,
dans le cadre d'un mécénat de compétences.

crédits photographiques ;

© Musée du Louvre-Lens / Frédéric Iovino : couverture, 13, 14, 19, 20, 23, 25, 26, 30, 33, 39, 48, 52, 58, 62, 66, 71, 77, 79, 90, 93, 98, 99, 104, 113, 116, 120, 122, 129, 131, 133, © Musée du Louvre-Lens © SANAA / Kazuyo Sejima et Ryue Nishizawa – IMREY CULBERT / Célia Imrey et Tim Culbert - MOSBACH PAYSAGISTE / Catherine Mosbach - STUDIO GARDÈRE / Adrien Gardère. Philippe Chancel : 44 © Emmanuel Watteau : 16 © Laurent Lamacz : 17, 74 © Amalgame : 64 © Claire Lelarge : 82 © Adagp / CRP Hauts-de-France : 84 © Euralens / Sébastien Jarry : 86 © Lens Liévin Tourisme / Sarah Roynette : 108 © CNRS : 124 © DR : 9, 57, 69, 72, 95, 96, 121, 139.

Doté de plusieurs espaces d'exposition, d'une médiathèque, d'un parc, d'une scène, d'un petit auditorium, de nombreux espaces pédagogiques, le Louvre-Lens est un projet polyphonique, une **cité culturelle**. Le musée-parc, ce lieu de partage et de culture, s'ouvre à une pluralité de voix, de rencontres, d'usages et de disciplines, qui font naître le débat, la confrontation et le dialogue. Tiers-lieu éducatif et citoyen, le musée incarne ainsi un forum d'expression pour tous, un espace de la construction de soi.

Favorisant la sensibilité du visiteur et son appropriation du musée, le Louvre-Lens se veut un musée plus convivial et vivant, s'adressant à chacun quels que soient sa culture et son milieu d'origine. Il garantit son hospitalité, sa bienveillance et son accessibilité pour cultiver la **relation à chacun**. Parce que le musée reconnaît les droits culturels de tous et la singularité de chaque visiteur, le Louvre-Lens est un lieu qui, par sa conception et ses services, assure et défend l'expression de la liberté et l'autonomie de chacun (famille, peu familiers des musées, adolescents, publics en situation de handicap, publics connaisseurs ou fidèles).

Le Louvre-Lens développe une relation de réciprocité durable **avec son territoire**. Il s'implique de façon inédite aux côtés de ses partenaires et des habitants dans des objectifs conjoints, visant au développement de la région, et s'engage comme acteur de la transformation du territoire. Pour la première fois, le Louvre-Lens affiche cinq grands engagements sociaux et solidaires : contre l'exclusion et la pauvreté ; contre le décrochage scolaire et pour l'accès aux diplômes et à l'emploi ; contre l'illettrisme et l'illettrisme numérique ; contre les inégalités de santé ; pour les femmes. Ses engagements

s'accompagnent d'une responsabilité écologique. Comme musée-parc, il valorise l'héritage de son lieu d'ancrage, nourrit la fierté et participe au changement d'image et à la transition écologique d'une région avec laquelle il est solidaire.

Enfin, musée d'arts et d'essais, le Louvre-Lens, ce Louvre autrement, se caractérise par une créativité et une originalité qui en font un **laboratoire muséal**. Fort d'une politique de recherche portant sur les rapports entre l'écriture de l'histoire de l'art, l'œuvre et la réception de l'œuvre, le musée se fait lieu de réflexion, de création de connaissance, de transformation du rapport des publics aux musées. Le Louvre-Lens s'intègre encore davantage dans l'ère de la culture participative. Un nouveau paradigme de la relation aux publics façonne sa politique de médiation. Une porosité des fonctions du musée s'amorce et un changement dans la gouvernance s'esquisse. L'ouverture du Centre de conservation du Louvre à Liévin est une chance pour le Louvre-Lens : un nouvel écosystème de collaboration et de coopération est à créer pour faire du Bassin minier un pôle d'excellence muséal unique en Europe.

Au nouveau projet d'avenir du Louvre-Lens répond un nouveau projet pour la **Galerie du temps**. Cet espace d'exposition, entièrement revisité en 2020-2021, verra ses champs chronologique et géographique élargis. Ce même mouvement d'élargissement anime la **politique d'expositions du Louvre-Lens**. À l'avenir, cette programmation, qui poursuit son cycle de grandes fresques civilisationnelles et de monographies de grandes figures de l'histoire de l'art, inaugure des expositions thématiques à dimension universelle ou aux sujets inspirés du territoire.