



RAPPORT ANNUEL 2015

DU MUSÉE NATIONAL PICASSO-PARIS

PICASSO
MuséePicassoParis

Sommaire

AVANT-PROPOS	4
I. LA GESTION ET LA MISE EN VALEUR DES COLLECTIONS	6
La conservation de la collection	8
Une politique de prêts active	9
Le développement de partenariats : un musée en réseaux	10
Le réseau Picasso	10
«Picasso-Méditerranée»	11
Les partenariats scientifiques et universitaires	11
II. UNE PROGRAMMATION DYNAMIQUE	12
Les expositions <i>in situ</i>	14
«iPicasso!» du 20 octobre 2015 au 31 janvier 2016	14
Les expositions hors les murs	15
«Picasso Sculpture» du 14 septembre 2015 au 7 février 2016, Museum of Modern Art, New York	15
«Picasso, horizon mythologique» du 18 septembre 2015 au 31 janvier 2016, Les Abattoirs, Toulouse	15
«Picasso.mania» du 7 octobre 2015 au 29 février 2016, Galeries nationales du Grand Palais, Paris	16
La programmation culturelle	17
Le colloque annuel	18
L'édition	19
Les catalogues	19
L'édition numérique	19
III. L'ACCUEIL DES PUBLICS ET LE RÔLE DE MÉDIATION DU MUSÉE	20
Les visiteurs individuels	22
Les groupes	23
Les scolaires	23
Les familles	24
L'accessibilité	25
Le développement du public international	26
IV. LA MAÎTRISE D'INFRASTRUCTURES VARIÉES	28
La première année de fonctionnement du site du Musée national Picasso-Paris	30
La livraison des bureaux du 20 rue de la Perle	31
L'exploitation multi-site	31
La sécurité des bâtiments, de la collection et du public	32
V. UNE COMMUNICATION ADAPTÉE AUX MISSIONS DU MUSÉE	34
Les stratégies de communication	36

Les expositions	36
La programmation culturelle	37
La communication digitale	38
Site internet	38
Réseaux Sociaux	38
Captations et diffusions vidéo	39
VI. LES MOYENS HUMAINS, FINANCIERS ET JURIDIQUES	40
La gestion des ressources humaines	42
Effectifs et plafond d'emplois	42
La gestion financière	43
La maîtrise des dépenses (Annexe 4)	43
La diversification des ressources propres (Annexe 4)	43
Une activité juridique diversifiée	46
La cartographie des risques juridiques	46
Les marchés et accords-cadres notifiés en 2015	47
Un engagement environnemental et social	47
VII. LA GOUVERNANCE DU MUSÉE NATIONAL PICASSO-PARIS	48
Le conseil d'administration	50
Le conseil scientifique	50
Les instances représentatives du personnel	51
Deux outils de gouvernance majeurs élaborés en 2015	52
Le projet scientifique et culturel (PSC)	52
Le contrat d'objectifs et de performance (COP)	52
VIII. ANNEXES	53
Annexe 1: La gestion et la mise en valeur des collections	54
Les collections en chiffres	54
Chiffres-clés 2015	55
Annexe 2: L'accueil du public et le rôle de médiation du musée	56
Bilan de la fréquentation du musée en 2015	56
Les publics du Musée national Picasso-Paris	60
Annexe 3: Une communication adaptée aux missions du musée	64
Chiffres-clés 2015	64
Retombées presse de l'exposition anniversaire	64
Annexe 4: Les moyens humains, juridiques et financiers	70
L'organigramme	70
L'activité juridique	70
L'activité financière	73
Annexe 5: La gouvernance	76
Le conseil d'administration	76
Le conseil scientifique et la commission d'acquisition	78

Avant-Propos

L'année 2015 a été pour le Musée national Picasso-Paris la première année complète d'exploitation depuis la réouverture en octobre 2014. Elle a été l'occasion de dresser un premier bilan et de définir la nouvelle identité du musée par l'élaboration du projet scientifique et culturel (PSC), approuvé en 2016 par le conseil scientifique et le conseil d'administration au terme d'un processus participatif.

À l'automne 2015, pour célébrer son trentième anniversaire, le musée a présenté dans l'ensemble de ses espaces une nouvelle exposition intitulée «iPicasso!». Illustrant la continuité et la profonde unité de la collection et de l'histoire du musée à travers la présentation de 900 œuvres. Cette exposition a marqué le début de la politique du «moviment», contraction des mots «mouvement» et «moviment¹». Le Musée national Picasso-Paris propose de dépasser la distinction traditionnelle entre collections permanentes et expositions temporaires en offrant au public un accrochage des œuvres régulièrement renouvelé, en synergie avec une programmation culturelle dynamique.

Autant de projets et d'initiatives avant tout au service de nos visiteurs qui ont témoigné leur attachement à Picasso en venant nombreux célébrer la réouverture du musée: 766 764 personnes ont visité le Musée national Picasso-Paris en 2015, soit deux fois plus qu'en 2008, dernière année avant la fermeture du musée pour travaux. Le million de visiteurs a été atteint en février 2016, un peu plus d'un an après la réouverture du musée. Le défi est de dépasser l'effet de curiosité suscité par la réouverture et d'entretenir ce succès en ouvrant plus largement nos portes à des publics nouveaux.

En 2015, la collection du musée a aussi rayonné en France et à l'étranger, notamment avec les expositions «Picasso Sculpture» au Museum of Modern Art de New York, «Picasso, horizon mythologique» aux Abattoirs de Toulouse et «Picasso.mania» aux Galeries nationales du Grand Palais. Cette volonté d'ouverture s'est également manifestée à travers la mise en place d'un réseau des musées Picasso et le lancement de l'aventure «Picasso-Méditerranée», projet fédérateur qui réunit plus d'une cinquantaine d'institutions culturelles dans le bassin méditerranéen.

¹ Francis Ponge, *L'Écrit Beaubourg*, 1979.

Enfin, le musée a dû maîtriser et s'approprier des bâtiments récemment rénovés, tout l'enjeu étant de composer avec l'architecture de l'hôtel Salé et de faire vivre le musée « mouvement » dans ces nouveaux espaces.

Nouveaux bâtiments, nouvelle identité, nouvelle programmation : 2015 a été l'année du changement pour le Musée national Picasso-Paris, changement qui n'aurait pas été possible sans l'investissement quotidien des équipes du musée.

Après les événements tragiques de l'année 2015, il est de notre responsabilité de réaffirmer les valeurs d'humanisme et de liberté, de continuer à faire vivre les lieux de culture et de création et de poursuivre notre action.



LA GESTION ET LA MISE
EN VALEUR DES COLLECTIONS



La collection du Musée national Picasso-Paris constitue un ensemble exceptionnel et représente aujourd'hui la plus riche collection au monde d'œuvres de Pablo Picasso. Elle recouvre toutes les périodes comme tous les grands domaines des expérimentations picassiennes (Annexe 1).

La conservation de la collection



Après l'achèvement du récolement décennal en 2014, l'année 2015 a vu débuter le chantier de valorisation des collections.

Un important travail de recensement des besoins a également été mené en vue de la passation d'un appel d'offres pour le stockage et le gardiennage des collections, notifié au mois d'octobre 2015.



Pablo Picasso,
Nature morte à la chaise cannée, 1912,
Huile sur toile cirée entourée de corde, 29 x 37 cm
© Succession Picasso

En parallèle, un travail de régularisation des dépôts a été poursuivi avec le Musée national d'art moderne.

L'année 2015 a également été l'occasion d'une optimisation des outils de gestion des collections. Un chantier a été lancé afin de clarifier la gestion des collections, opérée à la fois par Gcoll (Videomuseum) et WebMuseo (utilisé dans le cadre du transfert des collections en 2009 et du récolement). Cette réflexion doit aboutir en 2016 sur la rédaction d'un cahier des charges et la désignation

d'une assistance à la maîtrise d'ouvrage en vue du lancement d'une consultation pour le développement d'un nouvel outil de gestion.

Par ailleurs, le projet de mise en place d'une application de gestion informatique des fonds documentaires (archives, bibliothèque, documentation) a progressé de manière significative. L'application Ligeo (V-Technologies) a été mise en production au sein du musée. Les relations avec les Archives nationales se sont développées



Pablo Picasso,
Paul en Arlequin, 1924,
Huile sur toile, 130 x 97,5 cm
Dation 1979, MP83
©Succession Picasso

afin de préparer en bonne intelligence le chantier de traitement, d'inventaire à la pièce et de numérisation du fonds d'archives de Picasso, dont le musée Picasso et les Archives nationales se partagent la responsabilité.

D'un point de vue plus global, il s'agit de penser une nouvelle dynamique pour la gestion de la documentation. Cette réflexion, commencée en 2015, a pris la forme d'un partenariat entre un groupe de travail au sein du musée et des étudiants de l'ENSSIB (École nationale supérieure des sciences de l'information et des bibliothèques) sur le thème de l'« Optimisation de la gestion des filières des dossiers thématiques au centre de documentation du Musée national Picasso-Paris ».

Les résultats seront mis en œuvre au cours de l'année 2016.

Enfin, les collections du Musée national Picasso-Paris se sont enrichies en 2015 d'une photographie d'Arnold Newmann, *Picasso's Eye* (1954).

Une politique de prêts active

Dès sa réouverture, le musée Picasso a souhaité renouer des liens avec les institutions culturelles françaises et étrangères par une politique de prêt dynamique et volontariste, afin de diffuser l'œuvre de Picasso et d'assurer le rayonnement de la collection à travers le monde.

En 2015, 340 œuvres ont été prêtées dans 17 pays (Annexe 1) :

- 75 à des musées régionaux
- 66 en Île-de-France
- 172 à des musées à l'étranger
- 27 prêts pour des expositions itinérantes

Le développement de partenariats : un musée en réseaux



LE RÉSEAU PICASSO

En 2015, le Musée national Picasso-Paris a lancé un projet de création d'un réseau regroupant les autres collections de Picasso dans le monde et particulièrement les autres musées monographiques consacrés à l'artiste (à Antibes et Vallauris en France, Barcelone et Málaga

en Espagne, Münster en Allemagne, etc.). L'objet de ce réseau est notamment de resserrer les liens du musée avec ces institutions et de créer une plateforme professionnelle permettant le partage d'expériences sur la programmation, la recherche, la conservation et la diffusion des œuvres de Picasso.

La première réunion organisée le 24 mars 2015 a rassemblé 20 institutions issues de 7 pays (Allemagne, Espagne, Etats-Unis, France, Royaume-Uni, Russie, Suisse). Est ressortie de cette rencontre la volonté de créer un cadre de coopération privilégié entre les 34 musées identifiés comme potentiels membres du réseau. Cette collaboration pourra prendre la forme de prêts d'œuvres, mais aussi de projets plus spécifiques. Plusieurs projets communs ont d'ailleurs été évoqués lors de la réunion inaugurale.

À court terme, le partage d'informations sur les projets d'expositions et d'éditions entre les institutions permettra d'avoir une vue d'ensemble de l'actualité picassienne ainsi qu'une meilleure coordination de la programmation de chaque lieu. Le réseau pourra également favoriser le développement de coproductions ou de coéditions.

À plus long terme, un prix ou une bourse dédiés à la recherche sur Picasso pourraient être lancés, tout comme l'élaboration d'une chronologie et d'une bibliographie communes sur l'artiste. Un projet de recueil des archives orales sur le peintre espagnol

est aussi à l'étude, dans l'objectif de garder trace des témoignages des dernières personnes vivantes l'ayant côtoyé. Ce projet pourrait donner lieu à une demande commune de financement européen.

Il a été décidé que le réseau se réunirait une fois par an chez ses différents membres. Le Musée national Picasso-Paris sera à nouveau l'hôte de la rencontre en 2016, avant le Museu Picasso de Barcelone en 2017.

«PICASSO-MÉDITERRANÉE»

L'année 2015 a été marquée par le lancement de «Picasso-Méditerranée», une manifestation culturelle internationale qui se tiendra du printemps 2017 au printemps 2019. Plus de cinquante institutions ont imaginé ensemble une programmation autour de l'œuvre «obstinément méditerranéenne» de Pablo Picasso. À l'initiative du Musée national Picasso-Paris, ce parcours dans l'œuvre de l'artiste et dans les lieux qui l'ont inspiré offre une expérience culturelle inédite, souhaitant resserrer les liens entre toutes les rives.

LES PARTENARIATS SCIENTIFIQUES ET UNIVERSITAIRES

En 2015, le musée a développé des partenariats scientifiques et universitaires, à travers notamment l'intégration d'organisations telles les Laboratoires d'excellence qui se proposent d'accueillir de jeunes chercheurs et de les associer étroitement aux projets d'exposition et de publication. Le musée Picasso est désormais partenaire du LabEx CAP (Laboratoire d'Excellence Création, Arts et Patrimoines) et participe dans ce cadre au programme «Immersion» qui contribue à la formation professionnelle des doctorants par l'attribution de bourses : ainsi le musée a accueilli une chercheuse qui a travaillé sur le thème de «Guernica: Picasso et l'Espagne» de novembre 2015 à septembre 2016.



UNE PROGRAMMATION
DYNAMIQUE



¡ PICASSO !

L'EXPOSITION ANNIVERSAIRE



Art and Images / Photos / Ex. 2 juin 1914 © A. Newman/Getty Images/Blancman Presse 2015 - Conception graphique : saullova.com

À PARTIR DU 20 OCTOBRE 2015

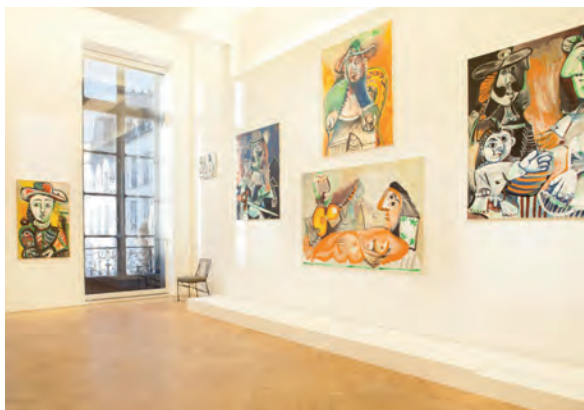
Musée Picasso Paris

La nouvelle identité du musée est définie dans le projet scientifique et culturel élaboré en 2015 par le concept de «*moviment*», contraction des mots «*mouvement*» et «*monument*» : il s'agit d'offrir aux visiteurs une programmation dynamique afin de rendre compte du caractère foisonnant des expérimentations picassiennes comme de la richesse des collections et de leur histoire. Cette volonté s'appuie également sur le désir de Picasso lui-même, qui affirmait : «*le mouvement de ma pensée m'intéresse plus que ma pensée elle-même*». Ces propos expriment son idée de l'œuvre comme produit d'un processus créatif complexe, intrinsèquement lié à la vie de l'artiste.

Ainsi le musée souhaite proposer au public de nombreuses expositions relatives à la vie ou à l'œuvre de Picasso, *in situ* et hors les murs, ainsi qu'un accrochage des œuvres régulièrement renouvelé. Des manifestations culturelles et des interventions d'artistes contribuent aussi à faire du Musée national Picasso-Paris un lieu de mémoire, de recherche, de création et d'expérimentation.

Les expositions *in situ*

«*iPICASSO!*» DU 20 OCTOBRE 2015 AU 31 JANVIER 2016



À l'occasion de son trentième anniversaire et à la suite de son accrochage inaugural, le Musée national Picasso-Paris a proposé au public, à partir de l'automne 2015, une exposition intitulée «*iPicasso!*» qui a permis de mettre en valeur la richesse des collections et des fonds d'archives du musée (Annexe 1).

Conçu par un commissariat collégial, ce nouvel accrochage de la collection a occupé l'ensemble des espaces de l'hôtel Salé pour y présenter non seulement ses chefs-d'œuvre mais aussi une partie immergée de sa collection : ses archives. Précieusement réunies par Picasso tout au long de sa vie et conservées par le musée (non moins de 200 000 références), celles-ci permettent d'éclairer son processus créatif et de développer plusieurs thématiques, notamment la confrontation de la figure privée à la figure publique de l'artiste.

Un grand collage visuel a ainsi invité les visiteurs à parcourir les cinq niveaux de l'hôtel Salé en partant de l'histoire du musée pour découvrir

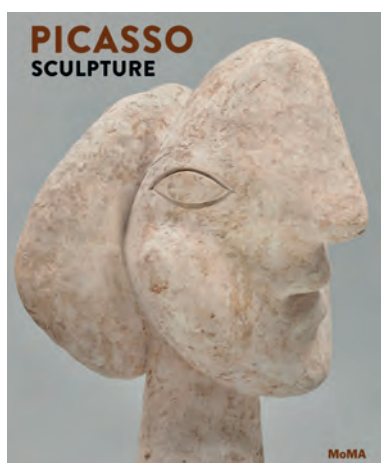
une présentation chronologique d'œuvres majeures, puis « Pablo Picasso, figure publique », et enfin rencontrer le « Picasso intime ».

En 2015 a également débuté la préparation des expositions programmées pour l'année 2016 : « Picasso. Sculptures » et « Miquel Barceló, Sol y sombra ».

Les expositions hors les murs

À l'occasion de ses trente ans, le musée Picasso a cherché à développer des partenariats nationaux et internationaux, qui ont notamment pris la forme de prêts exceptionnels et d'expositions hors les murs.

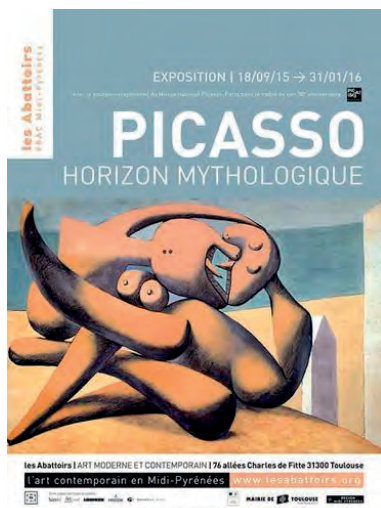
« PICASSO SCULPTURE » DU 14 SEPTEMBRE 2015 AU 7 FÉVRIER 2016, MUSEUM OF MODERN ART, NEW YORK



Le Museum of Modern Art (MoMA) de New York a bénéficié pour son exposition « Picasso Sculpture » d'un prêt exceptionnel de plus de 80 œuvres du Musée national Picasso-Paris et de son concours pour la conception et la préparation de l'exposition et du catalogue (commissariat associé de Virginie Perdrisot, conservatrice au Musée national Picasso-Paris).

Cette exposition a connu un immense succès médiatique et critique avec plus de 6 000 visiteurs quotidiens.

« PICASSO, HORIZON MYTHOLOGIQUE » DU 18 SEPTEMBRE 2015 AU 31 JANVIER 2016, LES ABATTOIRS, TOULOUSE



En parallèle, le musée a soutenu l'exposition « Picasso, horizon mythologique » aux Abattoirs de Toulouse, présentée du 18 septembre 2015 au 31 janvier 2016, avec un prêt exceptionnel comprenant notamment l'ensemble des *Baigneurs* de 1956, conservé dans les collections du musée Picasso. Cette manifestation est la plus importante exposition monographique consacrée à l'artiste à Toulouse depuis celle du musée des Augustins en 1965.

L'exposition a réuni une trentaine d'œuvres, peintures, dessins et sculptures, réalisés dans les années 1920-1930 qui offrent un contexte d'appréhension unique et renouvelé du rideau de scène du «14 juillet» conservé aux Abattoirs. *La Dépouille du Minotaure en costume d'Arlequin*, la gouache réalisée en 1936 qui a servi de carton pour la réalisation du rideau, était au centre de l'exposition.

Avec cette exposition, les Abattoirs ont affiché une fréquentation record de plus de 100 000 visiteurs.



«PICASSO.MANIA» DU 7 OCTOBRE 2015 AU 29 FÉVRIER 2016, GALERIES NATIONALES DU GRAND PALAIS, PARIS

Troisième temps fort de cet anniversaire hors-les-murs, l'exposition «Picasso.mania», présentée au Grand Palais du 7 octobre 2015 au 29 février 2016 a été organisée grâce à la coproduction de la Réunion des musées nationaux-Grand Palais (RMN-GP), du Centre Pompidou et du Musée national Picasso-Paris.

Cette exposition a également bénéficié d'un prêt exceptionnel du Musée national Picasso-Paris.

L'exposition rend compte de la confrontation féconde que les artistes contemporains ont menée, depuis les années 1960, avec l'œuvre de Picasso.

Du cubisme à l'œuvre tardif, le parcours de l'exposition est jalonné d'œuvres de Picasso issues des collections du Musée national Picasso-Paris, du Musée National d'art Moderne et des collections de la famille de l'artiste. Leur accrochage s'inspire de ceux réalisés par Picasso dans ses ateliers et pour les expositions qu'il a lui-même supervisées (Galerie Georges Petit à Paris en 1932, Palais des papes à Avignon en 1970 et 1973). À la fois chronologique et thématique, le parcours de l'exposition retrace les différents moments de la réception critique et artistique de l'œuvre de Picasso et les étapes de la formation du mythe associé à son nom.

L'exposition «Picasso.mania» a accueilli 392 981 visiteurs.

La programmation culturelle



Dans le cadre de la politique du « mouvement », le musée a souhaité s'ouvrir à d'autres formes artistiques contemporaines pour contribuer à la mise en valeur de la collection et des expositions. Cette volonté de décloisonner les arts s'est traduite par l'intervention dans les salles du musée de chorégraphes,

musiciens ou cirassiens qui ont invité les visiteurs à porter un nouveau regard sur le musée et sa collection.

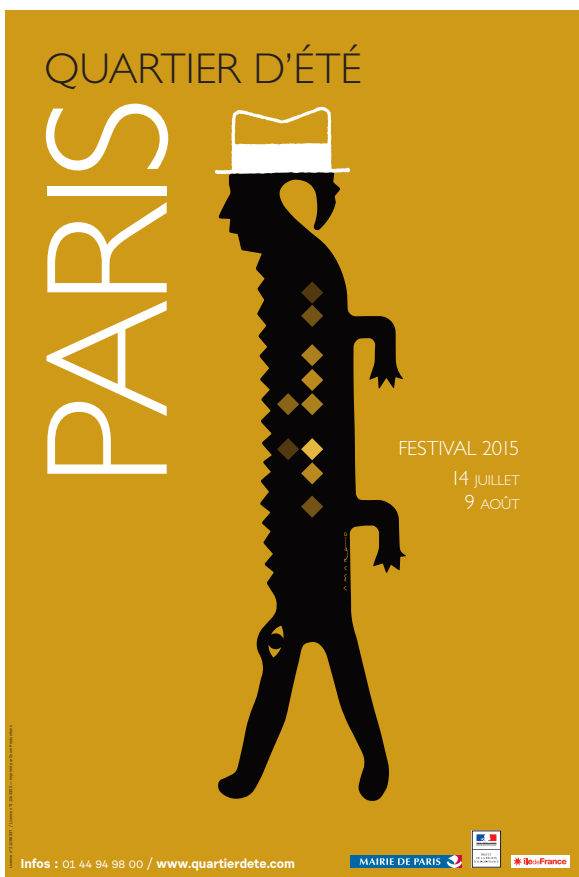
Ainsi, en 2015, 47 événements ont été proposés au public : conférences, colloques, performances, concerts, projections, spectacles jeune public ont animé la vie du musée et attiré 13 306 visiteurs.

Cette première année a été marquée notamment par la participation à la Nuit Européenne des Musées durant laquelle 3 217 visiteurs ont pu admirer le vidéo-mapping de la façade de l'hôtel Salé

réalisé par les étudiants des Gobelins et assister à la performance du chorégraphe Loïc Touzé dans le jardin et les salles du musée.

Le musée a également participé au festival Paris Quartier d'été où 2 000 spectateurs ont assisté aux spectacles d'Israel Galván et de Marlene Monteiro Freitas dans le jardin de l'hôtel Salé.

Enfin, le musée Picasso a assuré en 2015 le pilotage du réseau Marais Culture + dont il avait initié la création en 2014 et dont l'objectif est la mise en valeur du patrimoine culturel du quartier du Marais. Parmi les projets mis en œuvre, l'organisation du festival « Les Traversées du Marais » a constitué un véritable temps fort qui a permis de donner une meilleure





visibilité au réseau. Cette première édition consacrée à la musique a attiré en effet plus de 7 000 spectateurs qui ont assisté aux 25 concerts organisés dans les différents lieux. Les concerts des Burning Peacocks, Tahiti 80 et Peter von Poehl dans le jardin du musée ont connu un important succès notamment auprès du jeune public qui a eu l'occasion de découvrir l'hôtel Salé.

D'autres événements ou initiatives ont contribué à animer le réseau Marais Culture + tels que la participation à la foire internationale d'art contemporain YIA Art Fair (*Young International Artists*) engagée auprès de la jeune création qui se propose

d'exposer des œuvres d'art contemporain dans des lieux culturels d'exception. Le musée Picasso a choisi de présenter l'œuvre de Raphaël Denis dans le cadre de son exposition « iPicasso! ».



LE COLLOQUE ANNUEL

La programmation scientifique du musée a été marquée par l'organisation d'un colloque international intitulé «Revoir Picasso», qui s'est tenu du 25 au 28 mars 2015 et a rassemblé une centaine d'intervenants issus de 70 pays (Annexe 1). Organisé par le Musée national Picasso-Paris en partenariat avec le Musée d'art et d'histoire du judaïsme, l'Institut national d'histoire de l'art, la RMN-Grand Palais et avec le soutien de la FABA (Fundación Almine y Bernard Ruiz-Picasso para el arte) et Christie's, ce colloque international a été pensé comme une première étape dans la redynamisation

des recherches autour de l'artiste et de son œuvre, et a réuni plus de 300 personnes à chaque journée. Ce temps fort de la vie de l'institution a proposé de porter un nouveau regard sur Picasso, ses processus créatifs, la diffusion de ses œuvres ou encore sa postérité. Ce colloque a fait l'objet d'une captation vidéo et de la publication numérique d'actes, parus début 2016. Le succès de cette première édition appelle l'organisation d'un rendez-vous annuel destiné à développer la recherche picassienne.

De plus, une riche programmation d'événements à dimension scientifique a été proposée afin de diffuser le discours scientifique du musée et d'affirmer son identité de lieu ouvert sur la création contemporaine sous toutes ses formes.

L'édition

Les éditions du musée permettent de promouvoir les collections auprès d'un large public mais également d'accompagner les expositions, de nourrir la recherche scientifique et de s'impliquer dans la production culturelle nationale et internationale. Bien que la production éditoriale soit en grande partie liée à la programmation des expositions, elle participe également à la communication du musée sur les collections permanentes.

LES CATALOGUES

L'année 2015 a été marquée par la publication du catalogue *iPicasso!* à l'occasion de l'exposition éponyme. Cet ouvrage de 544 pages, coédité avec la RMN-GP, met en perspective la vie et les chefs-d'œuvre de Picasso année par année, de 1900 à sa mort en 1973, et retrace l'histoire du musée Picasso. Il a été tiré à 8 000 exemplaires pour un total de ventes de 2 634 exemplaires au 15 février 2015 (prix public de 45 euros).

L'ÉDITION NUMÉRIQUE

L'édition numérique scientifique a fait l'objet de deux développements expérimentaux en 2015 : d'une part, la publication sur le site du musée et plusieurs plateformes de diffusion d'un eBook, « La guerre sous enveloppe », recueil de lettres à Picasso entre 1939 et 1945 ; d'autre part, les « Constellations » numériques produites en partenariat avec l'association Les Surgissantes : cinq cartes mentales qui coordonnent des ressources glanées et éditées en ligne autour des thèmes de l'accrochage.



L'ACCUEIL DES PUBLICS
ET LE RÔLE DE MÉDIATION
DU MUSÉE





La politique d'accueil des publics occupe une place centrale dans la stratégie de l'établissement : faire (re)venir les visiteurs s'impose comme un défi majeur pour un musée monographique dont la fréquentation avait connu, avant la fermeture, une baisse tendancielle.

Une médiation restructurée et adaptée à tous les visiteurs a été mise en place, afin de renforcer l'accueil du public et faire du Musée national Picasso-Paris un lieu convivial, hospitalier et didactique, propice à la découverte.

Un observatoire permanent des publics a été créé en 2015 afin de mieux connaître le profil des visiteurs du musée, leurs modalités de visite et leur niveau de satisfaction. Cet outil a permis au musée de mesurer sur la durée l'impact de sa politique et des actions mises en œuvre grâce à des campagnes d'enquête menées à l'occasion de chaque exposition. Une première étude a été conduite à l'occasion de l'exposition anniversaire « i Picasso! » mettant en évidence le fort niveau de satisfaction des visiteurs (Annexe 2).

Les visiteurs individuels

766 764 visiteurs sont venus au Musée national Picasso-Paris en 2015, soit deux fois plus qu'en 2008, dernière année d'exploitation complète du musée avant sa fermeture pour travaux.

Cette première année d'exploitation depuis la réouverture est marquée par une forte présence du public français qui représente plus de la moitié des visiteurs, alors que seulement un tiers d'entre eux provenait de l'Hexagone avant la fermeture.

Les visites guidées ont connu un taux de remplissage moyen de 83% pour les visites en français et 57% pour les visites en anglais. Compte tenu de son fort succès, la visite « Découverte des collections » a également été proposée en anglais à partir du deuxième semestre de l'année.

Au total, ce sont 294 visites proposées, dont :

- 19 visites architecturales
- 134 visites Découverte des collections
- 127 *Guided tour of the musée Picasso's collections*
- 8 visites thématiques (visites croisées/visites nocturnes)
- 6 visites thématiques pendant la « Semaine anniversaire » (visites gratuites)

Les groupes



1681 groupes ont visité le musée en 2015 pour un total de 30 210 visiteurs. L'année 2015 a aussi vu le développement des relations avec les organismes représentant les guides-conférenciers et la mise en place de canaux de communication privilégiés avec ces derniers pour les tenir informés de l'actualité du musée.

L'installation de la géolocalisation sur le visioguide a contribué à son succès auprès du public. Un taux de prise global de 7,2% pour 54 810 locations a été constaté en 2015, signe d'une réelle demande de la part des publics pour ce mode de médiation.

Les scolaires

La fréquentation des groupes scolaires a été favorisée par la mise en place de créneaux horaires qui leur sont entièrement dédiés (du mardi au vendredi de 9h30-11h30, avant l'ouverture au public) et par la gratuité de toutes les activités de médiation proposées à cette occasion.

En 2015, 759 groupes scolaires, soit 22 770 élèves, ont été accueillis. Malgré le plan Vigipirate qui a provoqué la suspension des sorties scolaires en janvier-février puis en novembre-décembre à la suite des attentats terroristes à Paris, ce dispositif a rencontré un fort succès. Sans ces annulations de visite, le taux de remplissage des créneaux scolaires aurait été proche de 100%.

23 formations à destination des enseignants des trois académies d'Île-de-France ont été organisées: plus de 500 enseignants ont ainsi été formés à la visite du musée en autonomie.

Des projets pédagogiques ont également été initiés et reconduits :

- École des Quatre Fils en résidence au musée: la proximité géographique de l'école a permis à 250 élèves de s'approprier progressivement le musée et ses collections au fil de leurs visites. À la fin de l'année, les élèves et leurs enseignants ont présenté leurs travaux aux parents.
- Picasso vu par l'École de Paris des Métiers de la Table, du Tourisme et de l'Hôtellerie (EPMTTH): initié dès 2013 à musée fermé, le partenariat s'est poursuivi en 2015 afin de sensibiliser des apprentis cuisiniers, pâtisseries et serveurs au monde de l'art et à Picasso. Après plusieurs visites au musée, les élèves ont proposé en fin d'année un repas, un dressage de table et une décoration de salle inspirés de l'œuvre de Picasso.
- Organisation tout au long de l'année d'ateliers A.R.E (ateliers organisés dans le cadre de l'aménagement des rythmes éducatifs) dans le cadre de l'appel à projets lancé par la Ville de Paris pour les activités périscolaires (sur le thème de « Picasso bricoleur »).
- Reconduction de la convention avec l'École du Louvre pour l'organisation de travaux dirigés d'auditeurs et élèves face aux œuvres.

Les familles

Plusieurs offres à destination des familles ont été proposées afin de faire du musée Picasso un lieu hospitalier, convivial et didactique pour petits et grands.

Ainsi, la visite « Opération Chefs-d'œuvre » a permis aux enfants de découvrir l'exposition anniversaire à travers un parcours thématique. Une version enfant du visioguide a également été mise en place ainsi que deux feuillets Jeune Public destinés aux 6-8 ans et 8-12 ans, conçus et remis gratuitement aux enfants à l'accueil du musée afin de leur proposer des activités en salle favorisant l'observation des œuvres.

Les visites guidées en famille ont connu un taux de remplissage global de 70%. 121 visites guidées ont été organisées dont 47 suivies d'un atelier dans la salle pédagogique du musée.

L'accessibilité

En 2015, 113 groupes en situation de handicap ou de difficulté socio-économique ont été accueillis dont 56 groupes avec conférencier et 57 groupes en droit de parole.

En 2015, «Le musée pour tous» a été mis en place, dispositif visant à l'autonomie de ces groupes par la formation et la fidélisation des relais culturels au sein du milieu associatif.

2015 a aussi vu le démarrage d'un projet phare du musée : «La mémoire des regards», cycle de visites et d'ateliers à destination des personnes atteintes de la maladie d'Alzheimer et de leurs aidants dont la première visite a été réalisée à la fin de l'année.

En outre, un «Parcours confort» pour les personnes à mobilité réduite a vu le jour en 2015.



Le développement du public international

Faire connaître hors des frontières françaises la nouvelle offre du Musée national Picasso-Paris constitue un véritable enjeu stratégique pour développer le public international qui représente 42% des visiteurs.

Pour répondre à la demande de ce public, des visites guidées sont proposées en 10 langues (français, anglais, espagnol, allemand, italien, portugais, japonais, chinois, russe et arabe). Un effort est également fait sur l'accessibilité des textes pédagogiques en salle à tous les publics, avec une traduction en trois langues (anglais, espagnol, français) pour l'exposition « iPicasso! » inaugurée en octobre 2015. Un plan trilingue du musée (français, anglais, espagnol) a été édité puis diffusé à partir du début de l'exposition anniversaire « iPicasso! ».

De plus, le Musée national Picasso-Paris a rejoint l'association Inter-musées le 1^{er} avril 2015 afin de faire valoir le Paris Museum Pass comme titre d'entrée et de pouvoir le vendre au sein du musée. Ce pass permet l'accès à plus de cinquante musées et monuments de Paris et de la région parisienne. Cette initiative a permis d'accroître la visibilité du musée Picasso auprès du public international.

Par ailleurs, le musée a participé à plusieurs salons professionnels tels que Rendez-vous en France; les *Journées partenariales Atout France*; le *Forum des loisirs culturels*; *Culture au quai*.

Plusieurs actions de communication visant les visiteurs étrangers ont également été menées: l'insertion d'un encart dans le *Plan de Paris* édité par les Galeries Lafayette, diffusé à plus de 12 millions d'exemplaires et utilisé par des touristes issus de plus de 40 pays et une opération de communication sur les comptes *Wechat* et *Weibo* du *Figaro chic* en Chine.

Par ailleurs, en lien avec les partenaires du secteur touristique, *Atout France*, le *CRT Île-de-France* et *l'Office de Tourisme de Paris*, le musée a accueilli plusieurs «Éductours» rassemblant des professionnels du tourisme (Presse professionnelle, Tours opérateurs et voyagistes).

Un important travail de mise à jour des guides touristiques pour intégrer les informations pratiques relatives au musée Picasso a également été fait. Plusieurs correspondants ont été accueillis au musée pour actualiser les nouvelles éditions de nombreux guides.



LA MAÎTRISE
D'INFRASTRUCTURES VARIÉES





La première année de fonctionnement du site du Musée national Picasso-Paris

2015 a été la première année d'exploitation complète du Musée national Picasso-Paris réouvert en octobre 2014. Les travaux ont consisté en la rénovation des installations matérielles et techniques ainsi que la redéfinition de l'inscription du musée dans le site de l'hôtel Salé.

Après près de trois ans de chantier, le Musée national Picasso-Paris était achevé. Son fonctionnement est désormais pensé dans la diversité de ses sites et dans l'optimisation de leur interaction.

En 2015, l'hôtel Salé et l'aile jardin n'ont pas subi de travaux majeurs mais essentiellement des aménagements, principalement pour le confort des visiteurs et du personnel. Un temps important a été consacré à vérifier le parfait achèvement des travaux, le suivi



rigoureux de cette fin de chantier étant un gage de pérennité et de conformité des installations techniques.

Par ailleurs, cette première année d'exploitation a également été mise à profit pour réaliser les derniers réglages des installations techniques permettant de maintenir des conditions climatiques propices à la conservation des œuvres dans les espaces d'exposition.

La livraison des bureaux du 20 rue de la Perle

Jusqu'en 2009, l'hôtel Salé était l'unique bâtiment du musée Picasso. Il devait donc abriter, en plus des collections, les locaux administratifs nécessaires à leur gestion. Dans l'objectif d'une augmentation des surfaces de l'hôtel Salé afin de valoriser au mieux la collection et de mettre en valeur le monument historique, le musée Picasso a financé en 2011 l'acquisition du deuxième étage de l'immeuble du 18, rue de la Perle et de l'intégralité de l'immeuble du 20, rue de la Perle. Ces nouveaux bureaux, dont les travaux ont débuté à l'été 2013, offrent la possibilité de réunir une plus grande partie de l'équipe dans des conditions plus confortables et permettent de regrouper les différents services entre eux.

En 2015, les travaux de réhabilitation de l'immeuble situé au 20 rue de la Perle ont été achevés. Les locaux du 18 et 20 rue de la Perle communiquent désormais. Les travaux et prestations de réhabilitation de l'immeuble ont bénéficié d'un mécénat de la société Eiffage pour la réalisation du clos et du couvert : gros œuvre et structure, charpente et couverture, façades et ravalement, menuiseries extérieures et serrurerie. Le site accueille des agents du musée ainsi que les entreprises externalisées de la cellule de réservation et de la maintenance multi technique.

L'exploitation multi-site

Désormais, les agents du Musée national Picasso-Paris sont installés sur quatre sites : l'hôtel Salé, les immeubles du 18 et 20 rue de la Perle et l'hôtel de Rohan.

Afin d'assurer le bon fonctionnement des activités de l'institution et l'entretien des différents sites, le musée Picasso s'est adjoint

les services de prestataires extérieurs choisis par marché public, en matière de travaux, d'entretien, de maintenance multi-technique, de gestion des systèmes d'information et de télécommunications, ainsi que des achats effectués via l'Union des Groupements d'Achats Publics (UGAP), fournisseur principal des matériels de bureaux.

Au cours de l'année 2015, la maintenance multi-technique, principalement de l'hôtel Salé et de l'aile jardin, a nécessité près de 326 interventions tous sites confondus.

La sécurité des bâtiments, de la collection et du public

La sécurité des personnes et de la collection est assurée par un service permanent sur le site de l'hôtel Salé, 7 jours/7, 24h/24.

Dans le contexte d'une menace terroriste accrue, assurer la protection des agents et des visiteurs est plus que jamais un enjeu crucial pour le musée.

Succédant à la période de réouverture au public du musée, l'année 2015 a permis de finaliser les procédures de sécurité et de mettre en place des procédures d'exploitation en coopération avec les autres directions de l'établissement.

À l'occasion de la rénovation, les réserves du musée ont été externalisées en dehors de Paris, dans un espace satisfaisant du point de vue des conditions de sécurité et de conservation des œuvres.

Un marché de stockage et gardiennage a été notifié en 2015.



UNE COMMUNICATION ADAPTÉE
AUX MISSIONS DU MUSÉE



Les stratégies de communication

Après une fermeture de plus de cinq ans, la réouverture du Musée national Picasso-Paris a été un événement fort de la rentrée 2014. Suite à des records de fréquentation liés notamment à la forte attente du public de découvrir ou redécouvrir la collection du musée, l'institution a eu comme ambition en 2015 de rester attractive et de s'imposer comme un acteur incontournable du paysage culturel français.

La stratégie de communication du musée s'est ainsi orientée vers la diffusion de l'information, la promotion de l'image de l'institution et de ses activités ainsi que l'affirmation de son identité (Annexe 3).

Afin de remplir au mieux ces missions, le musée Picasso s'est adjoint les services de divers prestataires. Une consultation a ainsi été publiée en octobre 2015 afin de désigner une nouvelle agence de relations presse. D'autre part, une consultation pour un accord-cadre de graphisme a également été menée en vue de la réalisation de l'ensemble des supports de communication et documentation du musée.

LES EXPOSITIONS

L'exposition anniversaire « iPicasso! », réalisée à l'occasion des trente ans du musée, a permis d'installer la nouvelle identité visuelle de l'institution et de communiquer sur la politique active d'expositions.

Une importante campagne d'affichage public a été réalisée dans Paris et dans l'ensemble de l'Île-de-France. Une campagne média a également été menée, ainsi que des partenariats avec TF1, Histoire, RTL, l'Express et UGC. Des échanges ou *barter*s ont été mis en place avec Elle Décoration, Les Echos, Connaissance des arts et Euronews, permettant d'accroître encore la visibilité de l'exposition au niveau national et international. Le travail de l'agence de presse accompagnant

le musée a également permis de mettre en valeur l'exposition dans la presse généraliste et spécialisée, permettant plus de 180 retombées presse (Annexe 3).

Une journée anniversaire a été organisée proposant de nombreuses activités, telles que la dégustation d'un gâteau d'anniversaire en partenariat avec la maison Popelini ou le lancement





d'un concours photo sur la plateforme Wipplay.

Outre la principale exposition de 2015 organisée au musée, ce dernier a coproduit deux expositions cette même année: «Picasso mania» au Grand Palais, et «Picasso Sculpture» au MoMA. Le musée Picasso a participé au processus de communication de ces expositions.

LA PROGRAMMATION CULTURELLE

Le Musée national Picasso-Paris propose une programmation culturelle dynamique autour de performances, nocturnes et conférences. Communiquer régulièrement sur ces événements constitue un des axes de visibilité du musée et un moyen de l'imposer comme un acteur incontournable de la scène culturelle française. Il s'agit également de mieux faire connaître les offres de fidélisation du musée Picasso (les Picasso Pass) qui donnent accès à ces événements.

Deux campagnes d'affichage ont ainsi été menées dans Paris et l'agence de presse a fait le relais de la programmation auprès des médias.

Parmi les événements ayant eu le plus d'échos auprès du public et de la presse, on compte le festival «Les Traversées du Marais».

Le musée s'est également concentré sur une communication ciblée autour du colloque international «Revoir Picasso», par le biais d'insertions dans la presse spécialisée, ainsi que sur les réseaux sociaux.

En 2015 comme en 2014, le musée a par ailleurs participé aux principales manifestations parisiennes en lien avec l'art moderne et contemporain. Il a ainsi participé à la FIAC en octobre, figurant dans le programme officiel et proposant une visite privée. Il a participé dans les mêmes conditions à la Paris Art Fair en mars, et à la manifestation «Drawing now». Le musée a également accueilli un événement de la YIA Art Fair, en en faisant la promotion sur son site, sur les réseaux sociaux et *in situ*.

La communication digitale

Dans le domaine du numérique, 2015 a été une année de consolidation des outils déjà mis en place pour la réouverture en 2014. À l'avenir, le musée entend renforcer sa présence et ses actions sur l'ensemble du « spectre » numérique en poursuivant les efforts déjà accomplis, en offrant toujours plus de contenus de qualité et en explorant de nouveaux territoires comme la diffusion 3D ou la réalité virtuelle.

SITE INTERNET

Le site du musée constitue sa principale vitrine digitale.

65% des visiteurs déclarent l'avoir consulté avant leur venue et, parmi ceux-ci, 95% disent y avoir trouvé l'information recherchée.

Les utilisateurs du site, disponible en français et anglais, sont à 60% francophones, à 73% des primo-utilisateurs et aux deux tiers des femmes. La tranche d'âge la plus représentée est celle des 25/34ans (près de 25%).

Concernant leur origine géographique, la France occupe la première place suivie des États-Unis, du Royaume-Uni, de l'Allemagne, de la Belgique, de l'Italie, de l'Espagne, des Pays-Bas, du Japon et du Canada.

À moyen terme, une refonte significative du site est envisagée, avec plusieurs objectifs : moderniser le graphisme, la configuration et les fonctionnalités, renforcer l'intégration du site et du système de réservation et mieux inclure les portails publics des bases de données des collections.

RÉSEAUX SOCIAUX

Depuis l'annonce de sa réouverture, le musée est présent sur les deux principales plateformes sociales, Facebook et Twitter.

Fin 2015, le nombre de fans sur Facebook s'est établi à 23600, à raison de 13000 utilisateurs par semaine.

Si sur Twitter les « *Followers* » sont moins nombreux (près de 8000 fin 2015), leur nombre a crû de manière plus rapide (il a triplé sur une année). Le compte Twitter du musée, désormais officiel, a généré plus de 450000 impressions (nombre de fois où un message a été lu) sur l'année.

Le musée compte également près de 1500 « amis » sur Instagram et 1000 utilisateurs sur LinkedIn.

Malgré ces résultats encourageants, la fréquentation du musée sur les réseaux sociaux reste faible ; il s'agit désormais de mettre

en place une véritable politique de communication et de développement des réseaux sociaux afin de renforcer la portée des messages et des informations que le musée souhaite partager avec son public.

CAPTATIONS ET DIFFUSIONS VIDÉO

La vidéo est un support de communication dominant dans le monde digital. Conscient de cette réalité, le musée a mis en place une politique de captation quasi systématique des évènements organisés.

C'est ainsi que de nombreux spectacles et performances, reportages sur les accrochages, diffusions des conférences ont été régulièrement proposés aux internautes sur les chaînes Vimeo ou Youtube du musée.

Mais c'est sur le colloque «Revoir Picasso» de mars 2015 que se sont concentrés les efforts puisque plus de 70 vidéos, représentant près de 24 heures de diffusion au total, ont été mis à la disposition du public sur un site dédié (www.Revoirpicasso.fr)



LES MOYENS HUMAINS,
FINANCIERS ET JURIDIQUES





La gestion des ressources humaines

L'établissement compte, sous l'autorité du Président et du Directeur général, cinq directions :

- une Direction des collections et de la production ;
- une Direction des publics et du développement culturel ;
- une Direction du bâtiment, de l'exploitation, de la sécurité et des systèmes d'information ;
- une Direction de la communication, du mécénat et des privatisations ;
- une Direction des ressources et des moyens.

EFFECTIFS ET PLAFOND D'EMPLOIS

En matière d'effectifs, on constate une augmentation sensible des recrutements en 2015 avec pour conséquence une consommation satisfaisante du plafond d'emplois de l'établissement.

Les agents sont répartis entre les secteurs d'activité suivants :

- Fonctions d'accueil et surveillance (y compris l'encadrement, les permanents à temps incomplet et les saisonniers) ;
- Fonctions de conservation, étude, enrichissement, gestion des collections et production de manifestations (expositions, colloques, publications...);
- Politique des publics et développement culturel ;
- Fonctions supports et transversales (affaires financières, affaires juridiques, communication, mécénat, privatisations, immobilier, exploitation, informatique, ressources humaines...).

Il convient de préciser que certaines missions du musée sont assurées par des prestataires extérieurs : la gestion de l'accueil et la billetterie du musée, la sûreté et sécurité extérieure, la maintenance technique, la propreté et le ménage des salles et bureaux, la gestion de la librairie boutique ou du café du musée...

La gestion financière



L'exercice 2015 est marqué par un résultat bénéficiaire de près de 3 M€ qui s'explique par la bonne tenue des recettes de billetterie consécutives à la réouverture du musée à l'automne 2014. Compte tenu de ce résultat, le musée a pu abonder son fonds de roulement à hauteur de 4,4 M€, assurant le financement de projets d'investissement.

LA MAÎTRISE DES DÉPENSES (ANNEXE 4)

Au titre des dépenses de fonctionnement, les dépenses de personnel supportées par l'établissement se sont élevées à 2 497 019,80 € contre 2 128 394,47 € en 2014. Cette augmentation tient pour l'essentiel à l'impact en année pleine de la masse financière liée au recours aux travailleurs occasionnels et à temps incomplet pour assurer la continuité du service et l'accueil du public.

En dehors des dépenses de personnel, les dépenses de fonctionnement représentent 9,7 M€. Les importants postes de dépenses de fonctionnement concernent l'accueil des publics (près de 1,3 M€) et les dépenses de sûreté et sécurité (plus de 1 M€) ainsi que les dépenses non décaissables pour un montant de 2,5 M€.

Les dépenses d'investissement courant s'élèvent quant à elles à 237 641,03 €.

LA DIVERSIFICATION DES RESSOURCES PROPRES (ANNEXE 4)

Le montant de la subvention pour charges de service public versée par le ministère de la Culture et de la Communication s'élève à 3 312 882 €, en baisse de 0,276 M€ par rapport à 2014.

Les ressources propres (9,576 M€) constituent 71% des produits encaissables de l'établissement (Annexe 4).

La billetterie

Éléments essentiels des ressources propres de l'établissement, les recettes de billetterie du musée se sont élevées à 5,8 M€ en 2015. Leur développement se décline en plusieurs axes stratégiques.



Une politique tarifaire dynamique

Des accords tarifaires préférentiels ponctuels ont été négociés avec la RATP et la SNCF pour Paris visite et Paris insiders guide ainsi qu'avec différents partenaires culturels tels que la RMN-GP, le Centre Pompidou (à l'occasion de l'exposition « Picasso. mania »), le musée du Quai Branly ou encore la Maison européenne de la photographie.

Une offre de fidélisation

Le musée Picasso propose trois offres de fidélisation : les pass solo, duo et famille. 1603 Picasso Pass ont été vendus, pour un total de 3000 adhérents. Les formules Solo et Duo représentent 85% des ventes.

Le Picasso Pass-Solo au tarif de 30 € (27 € au tarif réduit) est une carte nominative valable un an permettant l'entrée gratuite, prioritaire et illimitée au musée et aux expositions mais également une réduction de 5% sur la boutique du musée, des invitations aux vernissages et aux événements, une newsletter mensuelle sur l'actualité du musée et des avantages chez des partenaires culturels.

Le Picasso Pass-Duo au tarif de 50 € (45 € au tarif réduit) est une carte nominative valable un an pour le titulaire de la carte et son invité. Cette carte permet au titulaire de bénéficier des mêmes avantages que le Pass-Solo.

Le développement du mécénat

En 2015, le musée a initié une stratégie active en matière de recherche de mécénat en tissant de nouveaux liens avec le monde économique.

Afin de trouver des soutiens financiers parmi les entreprises, le Musée national Picasso-Paris a systématisé la recherche de mécènes par grands projets : exposition, festival, programmation culturelle... Pour cela, un travail de prospection quasi quotidien est réalisé, avec pour préalable la dotation d'outils de veille. Ce premier travail prospectif auprès d'entreprises choisies pour leur dynamisme, leurs valeurs ou leurs liens particuliers avec Picasso a permis de concrétiser plusieurs mécénats (Annexe 4).

Afin d'assurer de façon durable des soutiens financiers à l'institution, le musée souhaite également développer son réseau de grands

donateurs. Pour cela, il entend créer une société des American Friends du Musée national Picasso-Paris, le marché américain étant très porteur pour le musée. Le musée a travaillé en 2015 sur le projet de réalisation de cette société d'amis qui devrait voir le jour en 2016. Le musée travaille également à la mise en place d'opérations de *crowdfunding* sur des projets ciblés (acquisitions, restauration, financement d'une installation...) et établi un cahier des charges qui lui permettra de mettre en place une première opération en 2017. Enfin, le musée a mis en place le « ticket mécénat » systématiquement proposé au moment de la vente de billetterie, afin de permettre au visiteur achetant son billet sur place ou en ligne de faire un don au musée.

Activités commerciales

Les locations d'espaces

Le Musée national Picasso-Paris offre au public un hôtel particulier entièrement rénové, cadre prestigieux de privatisations. Plusieurs espaces de réception sont proposés pour l'organisation d'évènements, qu'il s'agisse de petits déjeuners, de cocktails ou de dîners. L'année 2015 a connu un véritable succès en la matière, bénéficiant d'un « effet d'ouverture » particulièrement favorable. Les demandes de location d'espace par les entreprises ont été nombreuses: 450 demandes ont été reçues et 64 évènements ont été organisés en 2015.





Le développement de la librairie-boutique

Le musée s'est doté dès son ouverture d'un comptoir de ventes de 50 m² à l'intérieur du musée et, un an plus tard, d'une librairie-boutique de 100 m² à l'extérieur du musée, au 4 rue de Thorigny, inaugurée le 4 novembre 2015. Des artistes, designers et créateurs assurent régulièrement l'animation de ce concept-store.

L'aménagement et l'exploitation ont été confiés à la RMN-GP.

Le café sur le toit

Le musée s'est doté dès son ouverture d'un espace de restauration.

L'exploitation a été confiée au groupe Bertrand. Le restaurant se compose d'un espace intérieur d'une vingtaine de places assises et d'une terrasse attenante donnant sur la cour d'honneur d'une cinquantaine de places.

Une activité juridique diversifiée

LA CARTOGRAPHIE DES RISQUES JURIDIQUES

En 2015 a été initiée une démarche visant à doter le musée d'une cartographie des risques juridiques qui menacent son activité, en les hiérarchisant et en y associant des plans d'action permettant de les anticiper et de les maîtriser (Annexe 4).

LES MARCHÉS ET ACCORDS-CADRES NOTIFIÉS EN 2015

151 marchés et 4 accords-cadres ont été notifiés en 2015. Notamment :

- le marché de services d'assurances portant sur les œuvres d'art
- le marché de stockage et de gardiennage des collections
- la relance du marché relatif à la propreté et à la gestion des déchets des différents sites du musée
- les accords-cadres de travaux relatifs à la scénographie des expositions « iPicasso! L'exposition anniversaire », « Picasso. Sculptures » et « Miquel Barceló, Sol y sombra »
- l'accord-cadre de transport, manutention d'œuvres d'art et prestations connexes dans le cadre de la gestion des mouvements de la collection du musée et de l'organisation d'expositions temporaires en France et à l'étranger.

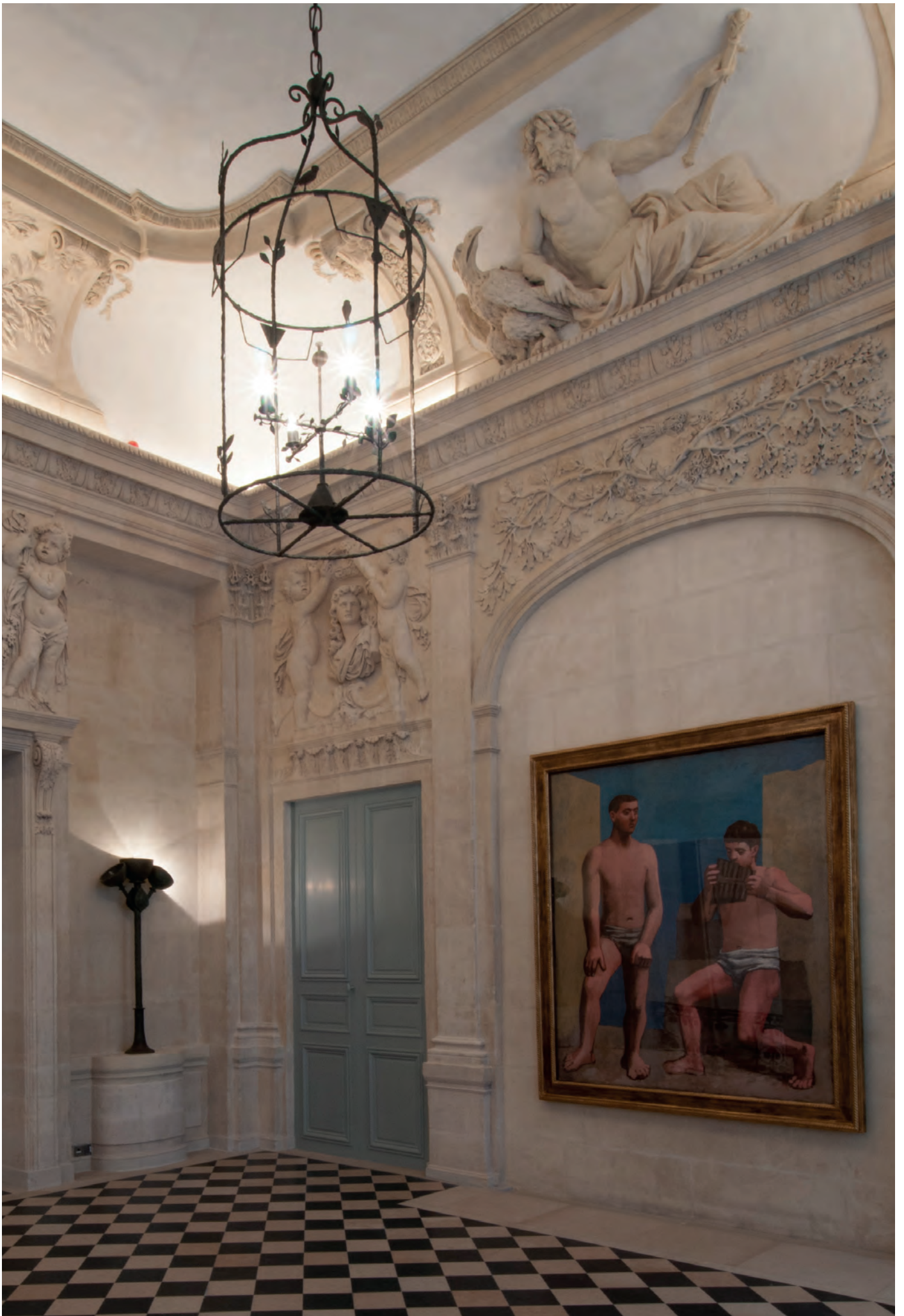
Un engagement environnemental et social

La démarche de responsabilité sociétale, sociale et environnementale initiée en 2014 par le musée a été poursuivie en anticipant les préconisations définies dans la charte sociale du ministère de la Culture et de la Communication concernant ses relations avec ses prestataires. En outre, un atelier dédié aux questions de développement durable visant à l'intégration de cette démarche par tous les agents de l'établissement a été mis en œuvre.

Toutes les consultations lancées par le musée Picasso prévoient un critère de sélection des offres en matière environnementale et sociale. Par exemple, un marché a été conclu avec une association de quartier du 3^e arrondissement en charge de l'accompagnement de personnes éloignées de l'emploi pour des prestations de manutention légère.



LA GOUVERNANCE DU MUSÉE
NATIONAL PICASSO-PARIS



Le conseil d'administration

En 2015, le conseil d'administration s'est réuni quatre fois. Il a notamment adopté le budget rectificatif à l'exercice 2015 ainsi que le budget initial 2016.

Outre les problématiques financières, le conseil a été saisi de questions touchant à la programmation culturelle ou aux enquêtes de public. Par ailleurs, il a été délibéré du don Pierre Daix réalisé au profit du musée. Enfin, il a validé les marchés publics dont l'importance nécessitait une délibération (stockage ou nettoyage) (Annexe 5).

Le conseil scientifique

Le conseil est consulté sur les questions scientifiques et muséologiques et sur les orientations de la politique culturelle de l'établissement. Après l'arrivée à échéance du mandat des personnalités qualifiées en avril 2015, la composition du conseil scientifique et de la commission d'acquisitions du musée national Picasso-Paris a été renouvelée (Annexe 5).

Le conseil se réunit en formation restreinte tous les mois. En 2015, le conseil scientifique et la commission d'acquisitions du musée national Picasso-Paris se sont réunis de façon plénière à deux reprises: le 24 mars et le 19 octobre. Le conseil scientifique a notamment validé les expositions mises en place en 2015 et 2016 et entrepris une réflexion sur la place de l'art contemporain au sein du Musée national Picasso-Paris. Il a décidé qu'une exposition dédiée à la création contemporaine sous toutes ses formes aurait lieu au musée tous les deux ans (Annexe 5).

Les instances représentatives du personnel

L'instauration d'instances du dialogue social a par ailleurs constitué l'un des grands objectifs de l'institution en 2015.

Ainsi, l'arrêté du ministère de la Culture et de la Communication du 22 juillet 2014 a permis de créer, pour l'établissement public, un comité technique (CT) et un comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail (CHSCT), pour lesquels les élections ont eu lieu le 4 décembre 2014.

Le comité technique s'est réuni les 25 juin, 16 juillet et 24 novembre 2015. Ces séances ont permis d'approuver le règlement intérieur du comité technique, de présenter un bilan social, de détailler les règles relatives à la dotation vestimentaire des agents, présenter les réflexions relatives à l'évolution de l'organigramme, etc.

Le comité d'hygiène et de sécurité s'est réuni à quatre reprises en 2015: le 18 juin, le 10 juillet, le 5 novembre et le 9 décembre. Ces séances ont permis de présenter aux représentants du personnel l'état d'avancée du document unique d'évaluation des risques professionnels, les registres de sécurité ainsi que les accidents du travail qui ont été recensés au sein du musée. Par ailleurs, le CHSCT a été sensibilisé à la refonte de l'organigramme et aux travaux opérés dans les bureaux de la rue de la Perle.

Deux outils de gouvernance majeurs élaborés en 2015

LE PROJET SCIENTIFIQUE ET CULTUREL (PSC)

L'année 2015 a été marquée par l'élaboration collégiale du projet scientifique et culturel (PSC). Tous les agents de l'équipe et les entreprises et institutions qui travaillent au quotidien avec le musée, ainsi que ses différentes instances, ont été consultés lors d'une vingtaine de réunions déployées sur un an et nombre d'entre eux ont formulé des contributions ou des propositions. Ce projet scientifique et culturel est l'occasion de rappeler un certain nombre de missions et de priorités. Il s'attache aussi à tracer les axes stratégiques de l'établissement pour les cinq années à venir : les missions de conservation et de diffusion des collections nationales ainsi que l'accueil du plus large public sont au cœur des orientations exposées dans ce document.

Il s'agit également de concrétiser de nombreux projets, comme la fédération d'une véritable communauté picassienne dans une volonté de travail en réseau en France et à l'étranger ou la création d'un centre d'études. L'idée du musée comme « mouvement » constitue la pierre angulaire de cette stratégie pour l'institution.

Au moment du trentième anniversaire du Musée national Picasso-Paris, ce premier projet scientifique et culturel a réaffirmé les valeurs historiques de l'institution comme ses ambitions futures.

Ces instances ont permis de mettre en place les bases du dialogue social au sein d'un établissement qui, depuis sa création en 2010, n'en avait jamais connu sur des bases formelles, et de travailler efficacement à des projets structurants.

LE CONTRAT D'OBJECTIFS ET DE PERFORMANCE (COP)

Le contrat d'objectifs et de performance est un document de synthèse qui constitue le principal outil de pilotage stratégique dans la relation entre le ministère de la Culture et de la Communication et ses établissements publics. Il a vocation à articuler les missions de l'opérateur, définies dans ses statuts, avec les priorités identifiées dans les objectifs de performance du ministère et le cas échéant dans les axes présentés dans le projet scientifique et culturel de l'établissement. Établi en 2015, le contrat d'objectifs et de performance 2016-2018 du Musée national Picasso-Paris constitue le document structurant qui acte les grands axes stratégiques du musée et fonde les principaux objectifs de développement et d'amélioration de ses résultats opérationnels.

ANNEXES

Annexe 1: La gestion et la mise en valeur des collections

LES COLLECTIONS EN CHIFFRES

Le Musée national Picasso-Paris abrite la plus riche collection au monde d'œuvres de Picasso.

Techniques	Nombre d'œuvres
Peintures	297
Sculptures (et œuvres en trois dimensions)	368
Arts graphiques (dessins et carnets)	1 719
Estampes, matrices et affiches	2 373
Photographies	17 623
Archives	200 000
Films	384
Livres	11 000
Livres illustrés par Picasso	89
Mobilier de Diego Giacometti	50
TOTAL	233 903

CHIFFRES-CLÉS 2015

Exposition «i Picasso!»

- 10 commissaires
- 37 salles
- plus de 900 œuvres exposées
- 400 documents présentés

Colloque «Revoir Picasso»

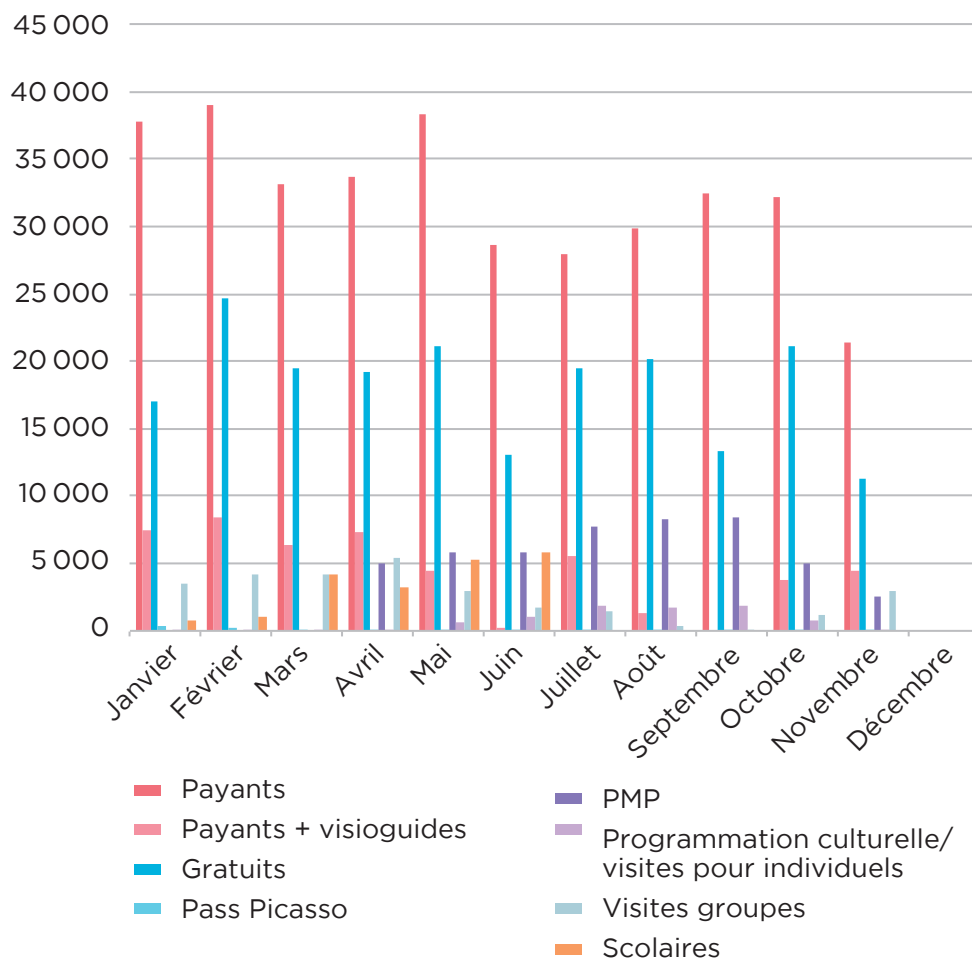
- 4 jours
- 100 intervenants internationaux
- plus de 300 participants par jour

Prêts sortants

- 58 demandes
- 340 œuvres prêtées dans 17 pays

Annexe 2 : L'accueil du public et le rôle de médiation du musée

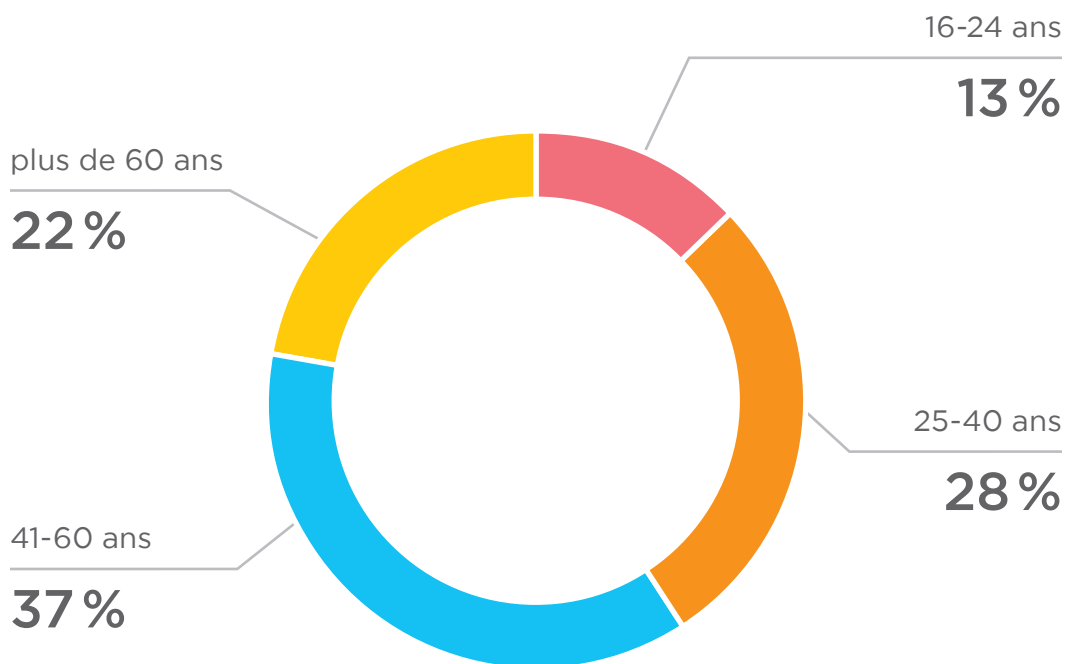
BILAN DE LA FRÉQUENTATION DU MUSÉE EN 2015



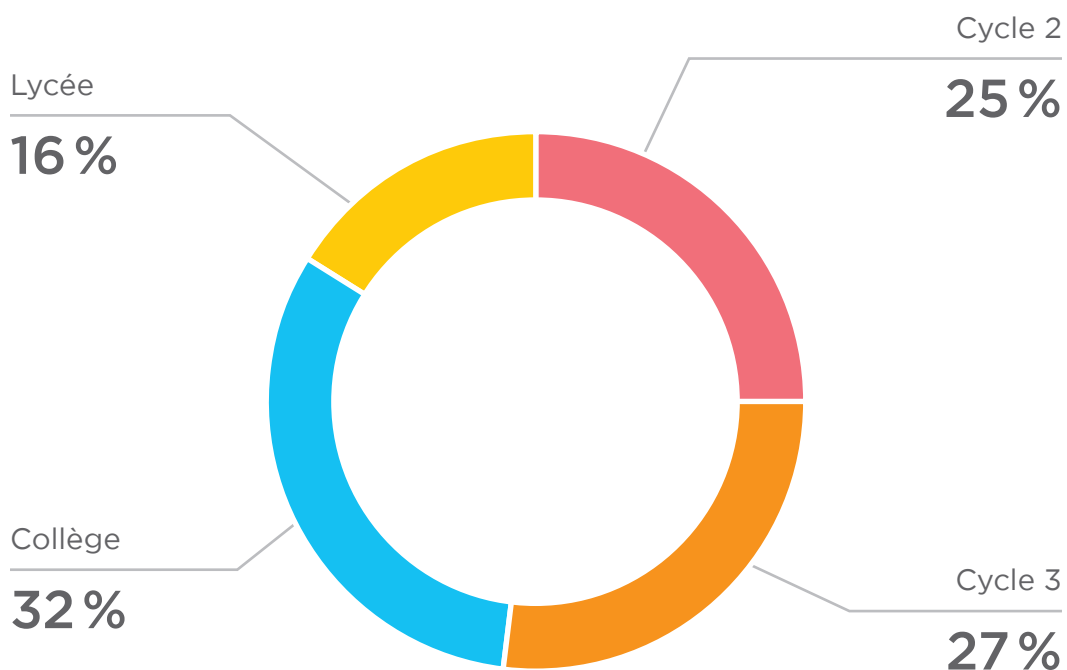
Une répartition des visiteurs bénéficiant de la gratuité

Catégories gratuits	Répartition	Visiteurs
Moins de 18 ans	24%	40 920
Moins de 26 ans	26%	43 730
Maison des artistes	1%	2 092
Minima sociaux	0%	706
Demandeurs d'emploi	4%	6 674
Employés MCC	2%	3 755
ICOM/AICA	2%	3 146
Pass education	9%	14 655
PMR/invalidité	3%	5 303
Guides conférenciers	1%	1 079
Invitations	1%	1 468
Presse	2%	3 209
Personnel musée	0%	773
1 ^{er} dimanche du mois	21%	34 757
Autres	3%	5 157
TOTAL	100%	167 424

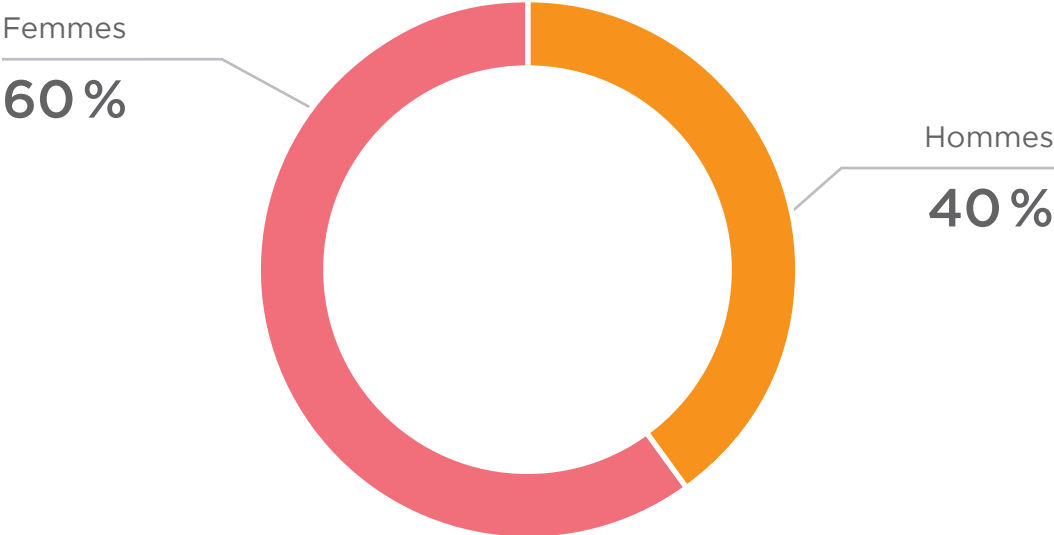
Une répartition des visiteurs par tranche d'âge



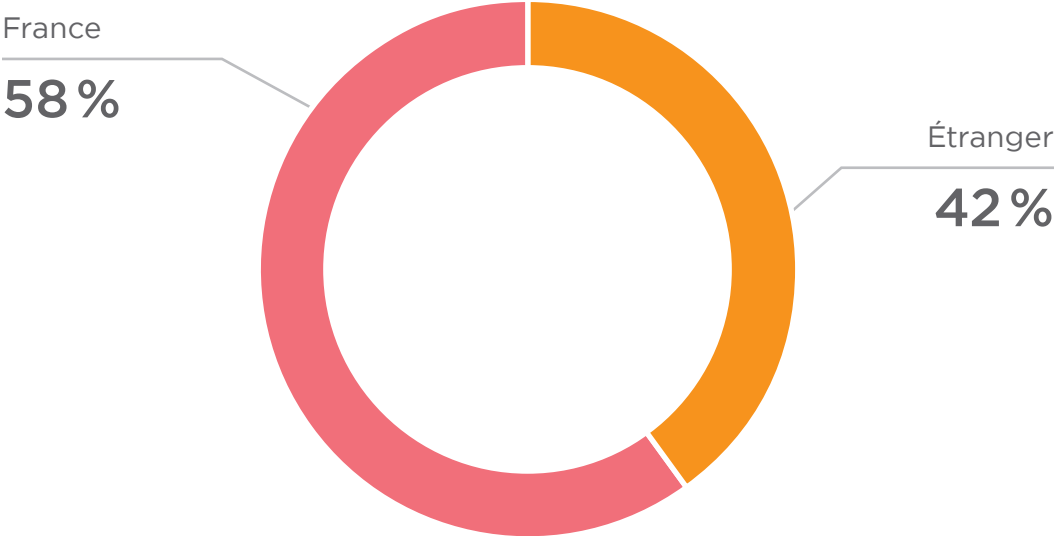
Une répartition des visiteurs par niveau scolaire



Une répartition des visiteurs par sexe



Une répartition des visiteurs par pays d'origine



Une répartition des visiteurs par pays d'origine (détail)

États-Unis	25 %
Royaume-Uni	15 %
Belgique	10 %
Allemagne	8 %
Suisse	6 %
Pays-Bas	6 %
Italie	4 %
Canada	3 %
Australie	3 %
Brésil	2 %
Espagne	2 %
Japon	2 %
Danemark	2 %
Israël	2 %
Suède	1 %

LES PUBLICS DU MUSÉE NATIONAL PICASSO-PARIS

Une étude des publics depuis la réouverture

Après cinq années de fermeture pour travaux, le musée Picasso a ouvert de nouveau ses portes fin octobre 2014 avec pour ambition d'attirer un plus large public. Cette réouverture, sous-tendue d'une promesse forte, a connu un vif succès puisque 800 000 visiteurs ont été enregistrés en un an. C'est dans ce nouvel élan que le musée a décidé de mener une étude afin de mieux connaître le profil de ses

visiteurs et pouvoir évaluer leur niveau de satisfaction. En partenariat avec l'institut MV2 Conseil, une étude des publics a été réalisée en sortie de visite du musée du 5 décembre 2014 au 11 janvier 2015. 648 personnes ont été interrogées sur différents aspects de la visite : type de billet acheté, accompagnants, durée, sources d'information, pratiques culturelles, connaissances des offres proposées, satisfaction globale, satisfaction relative aux collections, à la scénographie, aux infrastructures du lieu, aux différents services proposés, etc.

Portrait-robot des visiteurs : 48 ans et demi, plutôt des femmes, des Parisien(ne)s et des CSP +

L'âge moyen des visiteurs interrogés au cours de cette enquête est de 48 ans et demi avec deux tiers de plus de 40 ans. À titre de comparaison, l'âge moyen du visiteur observé dans d'autres musées évalués par des études similaires est sensiblement plus jeune, se situant entre 36 et 40 ans.

Une population assez féminine (60%) est observée parmi les visiteurs du Musée national Picasso-Paris.

Parmi cette population, les Français sont majoritaires (63%). Les visiteurs franciliens représentent 42% des visiteurs français ; ce sont majoritairement des Parisiens.

Au niveau du statut professionnel, il s'agit majoritairement d'actifs qui exercent plutôt des professions intellectuelles supérieures.

Par ailleurs, un quart des visiteurs sont des retraités et un visiteur sur dix est étudiant.

Six visiteurs sur dix sont des primo-visiteurs

Sur dix visiteurs interrogés, près de quatre déclarent être déjà venus au musée Picasso, soit depuis l'ouverture en 2014 soit avant rénovation. Cette population est un peu plus âgée que les primo-visiteurs (55 ans vs 44 ans) dans la mesure où une part plus significative de retraités entre dans cette catégorie de visiteurs.

Les visiteurs du musée Picasso sont la plupart du temps accompagnés d'une ou plusieurs personnes (dans 81% des cas).

Les groupes familiaux ou amicaux sont constitués en moyenne de trois personnes (y compris les enfants).

Concernant la billetterie, une proportion de huit visites payantes pour deux gratuites (enseignants, presse...) a été enregistrée avec la moitié des billets achetés à l'avance.

Enfin, la durée moyenne de la visite est d'une heure et cinquante minutes.

Une grande appétence des visiteurs pour les musées ou expositions

Une très grande majorité du public du musée Picasso (71%) a visité en moyenne deux autres musées ou expositions au cours des trois derniers mois.

Parmi les musées les plus visités au cours des trois derniers mois l'on trouve le Grand Palais (23%), le musée du Louvre (19%), le musée d'Orsay (17%) et le Centre Pompidou (16%).

Des sources d'information multiples adaptées aux différents publics

Les grands médias (presse, télévision, radio et internet) et le bouche-à-oreille (entourage) sont les sources d'information majeures.

45% des visiteurs interrogés ont été informés par la presse qui touche plus particulièrement les Français, les plus de 60 ans et les *repeaters*.

Un tiers des visiteurs interrogés a été informé par la télévision (surtout les Français et les plus de 60 ans), le bouche-à-oreille (notamment les moins de 40 ans) ou Internet (davantage chez les étrangers et les moins de 25 ans).

La radio est le canal d'information le moins cité des grands médias avec 22% des visiteurs interrogés ayant été informés par cette source, mais il touche plus particulièrement les Français et les plus de 60 ans.

Les autres sources d'information sont minoritaires et touchent moins de 5% du public.

Il convient de noter que les moins de 25 ans (plus mobiles) ont été sensibilisés plus que la moyenne par l'affichage et les réseaux sociaux.

En termes de communication, la multiplicité des supports est essentielle pour toucher des publics différents et les résultats de l'étude démontrent une parfaite adéquation des profils aux vecteurs d'information.

Le site Internet du musée a été consulté par la moitié des visiteurs interrogés: deux tiers pour préparer la visite, la moitié pour acheter un billet, un tiers pour en savoir plus sur l'artiste. Seuls 2% se sont connectés pour télécharger l'application smartphone (à noter que 80% environ des visiteurs n'ont pas connaissance de son existence).

Une connaissance limitée des offres proposées par le musée en amont de la visite

Parmi les différents services proposés, 60% des visiteurs interrogés savaient qu'ils pouvaient acheter leur billet en avance. Un tiers d'entre

eux avait connaissance de l'existence d'un visioguide, de visites guidées ou d'ateliers. De même un tiers des visiteurs étaient informés de l'existence d'une librairie-boutique.

L'application smartphone n'est pas très connue: seuls 21% des personnes interrogées en avaient connaissance avant la visite, ce qui explique le faible taux de téléchargement.

Les autres services enregistrent également un faible niveau de connaissance (moins de 20%): la carte Picasso Pass, l'espace de restauration du musée, les ouvertures nocturnes, l'existence d'une programmation.

Un public satisfait et conquis par sa visite

Le musée Picasso jouit d'une bonne perception globale avec une note moyenne de 8,1 sur 10. La note moyenne donnée par les visiteurs étrangers est légèrement meilleure avec 8,5 vs 7,9 pour les Français. Parmi les différents critères mesurés, la collection et sa mise en scène sont particulièrement bien jugées, avec des notes légèrement plus élevées de la part des visiteurs étrangers. Avec une note de 9 sur 10, le personnel, au travers de la qualité d'accueil au comptoir et aux caisses, bénéficie d'une excellente perception.

Bien que le succès de la réouverture ait engendré des files d'attente jusqu'à l'entrée du musée, celles-ci n'ont pas impacté outre mesure la satisfaction globale de la visite. En effet, l'analyse de l'impact des différents critères mesurés sur la satisfaction générale de la visite montre que l'attente enregistre une satisfaction moyenne (7,5/10) mais ne constitue pas un critère déterminant qui viendrait impacter négativement la note globale attribuée à la visite.

La scénographie est le critère le plus impactant, ce qui signifie qu'il détermine de manière significative le niveau de satisfaction globale de la visite et donc l'intérêt marqué des visiteurs à ce sujet. Les bonnes notes enregistrées sur ce critère (8,1/10 en moyenne) impactent donc positivement la satisfaction générale.

Dans une moindre mesure, la fluidité du parcours de visite (7,7), la collection du musée en elle-même (8,6) et la boutique (7,1) constituent également des attentes fortes qui impactent la note globale de manière significative.

Sur la base du concept envisagé de renouvellement des collections, neuf visiteurs sur dix déclarent avoir l'intention de revenir au Musée national Picasso-Paris, cet indicateur témoignant du pouvoir d'attraction du musée.

Annexe 3: Une communication adaptée aux missions du musée

CHIFFRES-CLÉS 2015

180 retombées presse pour l'exposition anniversaire « iPicasso! »

64 locations d'espace

14 partenariats média et échanges

5 partenaires de l'exposition anniversaire: RATP, UGC, TF1, RTL, Paris Match

4 partenaires de la programmation culturelle: CitizenKid, Radio Nova, Fnac, Paris Première

4 échanges: Connaissance des Arts, Les Echos, Elle Décoration, France 2

RETOMBÉES PRESSE DE L'EXPOSITION ANNIVERSAIRE (CI-CONTRE)



ANNIVERSAIRE

Picasso, reflets intimes

Pour fêter ses 30 ans, le musée parisien lève le voile sur quelques trésors issus de son abondant fonds d'archives.

Préserver 200 000 pièces d'archives, c'est autant une croix qu'une bannière. Au musée Picasso (Paris III^e), où la donation de la collection personnelle de l'artiste, peu après sa mort, en 1973, puis les datations (1) successives des héritiers Picasso, ont constitué le gros du fonds de l'institution, il y a toujours le risque de se noyer dans la marée de memorabilia picassienne accumulée tout d'abord par l'artiste lui-même. Comment faire sens des lettres, photographies, notes, articles, prospectus accumulés depuis le début de sa vie (on trouve des corres-

pondances amicales datant de 1905), et qui sont autant de meubles et bibelots d'un atelier mental surchargé? Certains ont pu servir, d'autres ont simplement fait partie du décor. Que nous disent-ils de son travail? L'année passée, l'exposition de réouverture du musée semblait s'en être lavé les mains: d'archives, on ne voyait guère la trace. Aujourd'hui, sous l'égide du nouveau directeur, Laurent Le Bon, celle de l'anniversaire des 30 ans du musée, réalisée par dix commissaires (2), en fait au contraire l'axe de son accrochage, qui se déploie sur les cinq étages du musée.

Statuettes ibères. Loin d'être ennuyeux, le résultat est intelligent, pédagogique, immersif, évitant le piège de la démonstration chronologique en bondissant d'un thème à l'autre, du plus général (l'autoportrait, le bleu et le



Baigneuse ouvrant une cabine, 1928. SUCC. PICASSO

rose) au plus précis (l'amitié avec Apollinaire, Picasso absent). Jusqu'au sous-sol, consacré à l'histoire du musée, qui introduit l'idée d'un «laboratoire» créatif et justifie

de fait la démarche archivistique. On y voit, projeté sur une plaque de verre double face, *le Mystère Picasso* (1956) d'Henri-Georges Clouzot, dont le procédé, révolution-



naire à l'époque, permettait d'apprécier dessins et tableaux en train de se former sans que jamais la main de Picasso n'apparaisse. En face, une vitrine où de minuscules statuettes ibères collectionnées par l'artiste côtoient un homme et une femme qu'il a tordus avec du fil de fer, évoque aussi, en creux, cette main toujours en mouvement, prête à se saisir de la moindre ferraille tombée sur son chemin. Sur un autre mur, les cinq baigneuses de Cézanne figurent un registre d'inspiration plus grandiose. Des aspects moins connus de l'œuvre, passionnants, se dévoilent au fur et à mesure du parcours. Comme le rapport tourmenté que Picasso entretenait avec l'abstraction, dont il a passé sa vie à vouloir éviter «*le risque*», quitte à réintroduire dans ses toiles des détails figuratifs très lisibles. Ou cette période de quelques mois, entre janvier 1935 et avril 1936, lors de laquelle il ne peint pas une toile. Il s'est séparé de sa femme, Olga, sa maîtresse, Marie-Thérèse, attend un enfant, et lui se met à écrire, avec une prolixité toute caractéristique, des poèmes en français ou en espagnol. Ils sont exposés,

leurs lettres parfois plus dessinées qu'écrites, leurs suites de mots («*Mathématiquement pure image illusoire du ronflement écœurant...*») devant beaucoup à ses amis surréalistes.

Trait furieux. Autre splendeur, la salle consacrée à des baigneuses qui datent de 1928 à 1931, où l'on assiste à la dislocation progressive du corps dans ses toiles. Et si l'on veut, enfin, comprendre le scandale que représenta le «*dernier Picasso*», l'hyper expressif de la période 1970-1973, aux œuvres évoquant le trait furieux d'un De Kooning, c'est ici que ça se passe, dans cet accrochage chargé, aux toiles sans cadres empiilées les unes au-dessus des autres, où éclate une liberté folle à travers les interstices d'une feinte désinvolture.

**ÉLISABETH
FRANCK-DUMAS**

(1) C'est-à-dire le paiement à l'Etat des droits de succession en objets de valeur artistique et historique.

**! PICASSO!
L'EXPOSITION
ANNIVERSAIRE**
Musée Picasso,
5, rue de Thorigny, 75003.



CULTURE

Picasso, l'homme derrière le héros

Le nouvel accrochage du musée parisien consacré au peintre donne à voir sa vie quotidienne et ses archives

ART

Pour sa réouverture au public, le 25 octobre 2014, le Musée Picasso avait fait l'objet d'un accrochage signé Anne Baldassari, qui dirigeait l'institution depuis 2005. Cette présentation répondait à deux exigences : montrer le plus grand nombre possible d'œuvres connues du plus célèbre des artistes de son siècle, parce qu'elles étaient demeurées inaccessibles aux visiteurs pendant plus de cinquante ans, et rendre hommage au grand homme avec une certaine solennité, accordée aux circonstances. Aussi M^{me} Baldassari avait-elle disposé les œuvres de façon à exalter le pouvoir d'invention et la capacité de renouvellement de Picasso, si grands que celui-ci pouvait travailler au même moment selon plusieurs styles très distincts, l'un postcubiste jusqu'aux limites de l'abstraction et l'autre figuratif et pseudo-classique – au début des années 1920 par exemple. La démonstration était convaincante, non sans quelque chose d'écrasant : l'immense statue du Commandeur régnait sur l'hôtel Salé.

Les circonstances sont aujourd'hui différentes. Les polémiques qui ont conduit au départ de M^{me} Baldassari en 2014 sont éteintes, et le musée a repris une vie normale, avec ce que cela suppose de prêts consentis et de projets en cours. Pour concevoir un deuxième accrochage, Laurent Le Bon, successeur d'Anne Baldassari, et son équipe ont mis en pratique une autre idée : moins de commémoration, plus de proximité.

Après le héros, l'homme – presque – du commun. Les premières salles du parcours le présentent en

photo et au cinéma, dans ses ateliers et sa vie quotidienne. S'y affirme aussi d'entrée l'un des principes de la présentation, montrer les archives de l'artiste. Réputé pour ne rien jeter, ce dernier gardait aussi bien les cartes postales envoyées par ses amis que les lettres d'admiration ou de demande adressées par des inconnus, les notes de restaurant que les pochettes d'allumettes, les coupures de presse et les fascicules politiques. A partir de ce fonds chaotique et très significatif ont été constituées des installations hétéroclites et instructives – joueuses aussi, car l'occasion était belle de révéler des aperçus inattendus du quotidien picassien. Ce parti pris est tenu tout au long du parcours, jusqu'aux combles : 314 documents de toutes natures y sont présentés.

Nouvelle approche

L'autre parti pris visible est de rappeler que Picasso n'est pas seulement le plus grand peintre de son siècle, mais un sculpteur, un assembleur de fragments et de débris, un céramiste, un dessinateur grand amateur de carnets, un graveur aussi à l'aise sur le cuivre que sur le bois, un illustrateur de livres. Dans les salles il y a exactement 86 toiles de Picasso, 92 sculptures, 94 dessins et 62 estampes. Le Musée Picasso est la seule collection du monde assez vaste pour qu'il soit possible d'y faire l'inventaire complet des modes de création dont il s'est emparé.

Sensible dans la première moitié du parcours, qui suit l'ordre chronologique, des débuts de 1900 aux années 1970, cet élargissement de la vision est l'enjeu de la seconde,

qui procède par arrangements thématiques – la politique à partir du cas *Guernica*, l'édition à propos de *La Tauromaquia*, de Pepe Illo, parue en 1959, ou la célébrité médiatique, entre autres sujets. Des œuvres d'époques et de styles éloignés sont placés en vis-à-vis, pour suggérer quelles continuités, quelles obsessions demeurent inchangées six décennies durant. Ce qui est judicieux : dans ses ateliers, à Cannes ou à Mougins, Picasso avait coutume de faire surgir de son passé, parfois lointain, des toiles qu'il accrochait à ses murs et qui entraient en conversation avec celles qu'il venait d'achever. Il est tout aussi pertinent de consacrer une salle à la période durant laquelle, en 1935, Picasso a cessé de peindre pour écrire des poèmes, en espagnol ou en français – poèmes qui sont encore loin d'avoir été étudiés de fond en comble.

Cette nouvelle approche répond aussi à une nécessité matérielle : combler les vides creusés par les prêts consentis à des expositions qui ont lieu actuellement, dont celle consacrée à la sculpture qui occupe un étage du MoMA, à New York, jusqu'en février 2016. La fabuleuse richesse de la dation des héritiers de Picasso à l'Etat, dont l'histoire est racontée au début de la visite, le permet. Cette richesse permet même au musée d'accrocher quatre toiles majeures dans les salles de peinture française du Louvre. En 1947, le projet en avait été fait à l'occasion du don par l'artiste à l'Etat de dix de ses toiles, mais n'avait été réalisé que de façon quasi clandestine, un jour de fermeture, de peur des controverses.

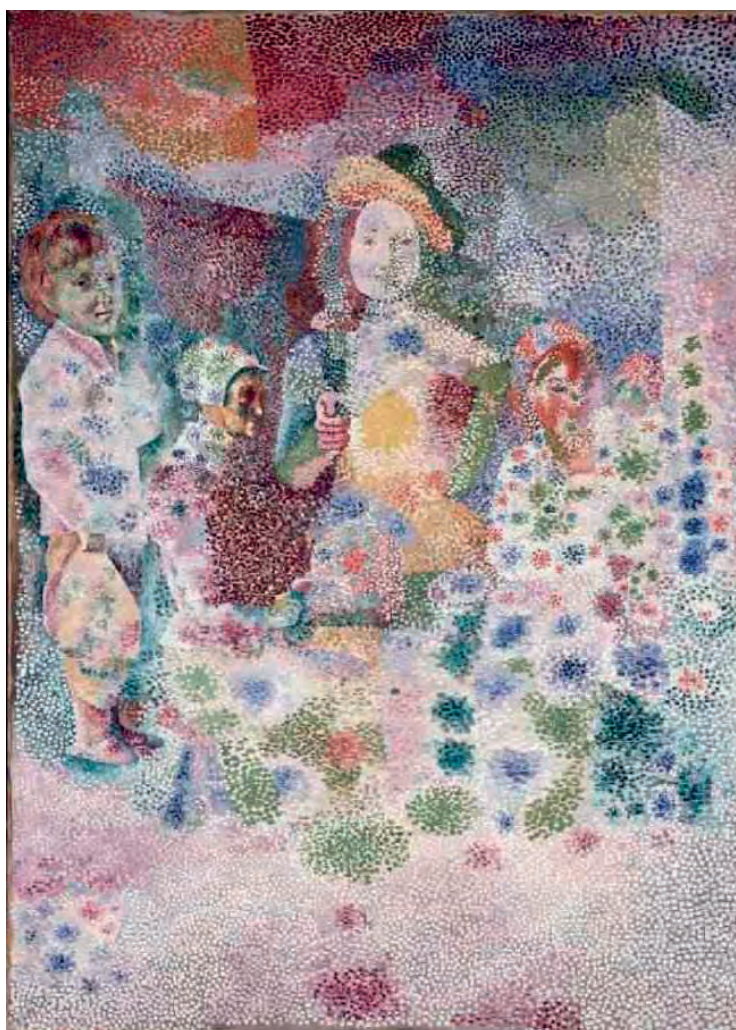
Plus rien de clandestin. Désor-



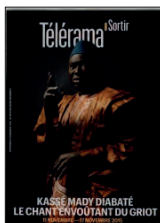
mais : le portrait de *Paul en Arlequin* se mesure au *Gilles* de Watteau, la *Nature morte à la cruche* de 1919 a rejoint le mur des Chardin, un nu tout en spirales et éclaboussures de 1932 voisine avec ceux d'Ingres, et le *Retour du baptême* d'après Le Nain, avec la salle qui est dédiée aux Le Nain, naturellement. Elles y sont comme chez elles, aussi à l'aise au Louvre que le sont, dans le grenier du Musée Picasso, les toiles anciennes et modernes qu'il collectionnait, d'un peintre du cercle des Le Nain à Miró en passant par Corot, Courbet et Cézanne. ●

PHILIPPE DAGEN

**Dans les salles
il y a 86 toiles
de Picasso,
mais aussi
92 sculptures,
94 dessins
et 62 estampes**



« Le Retour du baptême » d'après Le Nain, huile sur toile (1,62 × 1,18) de 1917. RENÉ-GABRIEL OJEDA / RMN-GR



Picasso ! L'exposition anniversaire

Jusqu'au 31 jan. 2016, 11h30-18h (sf lun., sam., dim.), 9h30-18h (sam., dim.), musée Picasso Paris, 5, rue de Thionny, 3^e, 01 85 58 00 36 (11-12,50€)

1913 30 ans ! bon anniversaire au musée Picasso. Pour l'occasion, le parcours a été redessiné du sous-sol au dernier étage. Il dévoile les archives de Pablo : lettre griffonnée, adressée au « Professeur Picasso » (sic) par un admirateur azerbaïdjanais ; poème daté du 24 mars 1936 qui commence par « *Miette de pain si gentiment posée par vos doigts* »... Plaques de gravures, objets divers ou de collection – comme les tableaux de Cézanne et Matisse – issus de l'atelier ou de la maison picassienne, tous révèlent l'obsession de l'artiste à tout conserver, comme un écureuil garde sa nourriture pour l'hiver. Parfait, émouvant et vivant.

Annexe 4 : Les moyens humains, juridiques et financiers

L'ORGANIGRAMME (CI-CONTRE)

L'ACTIVITÉ JURIDIQUE

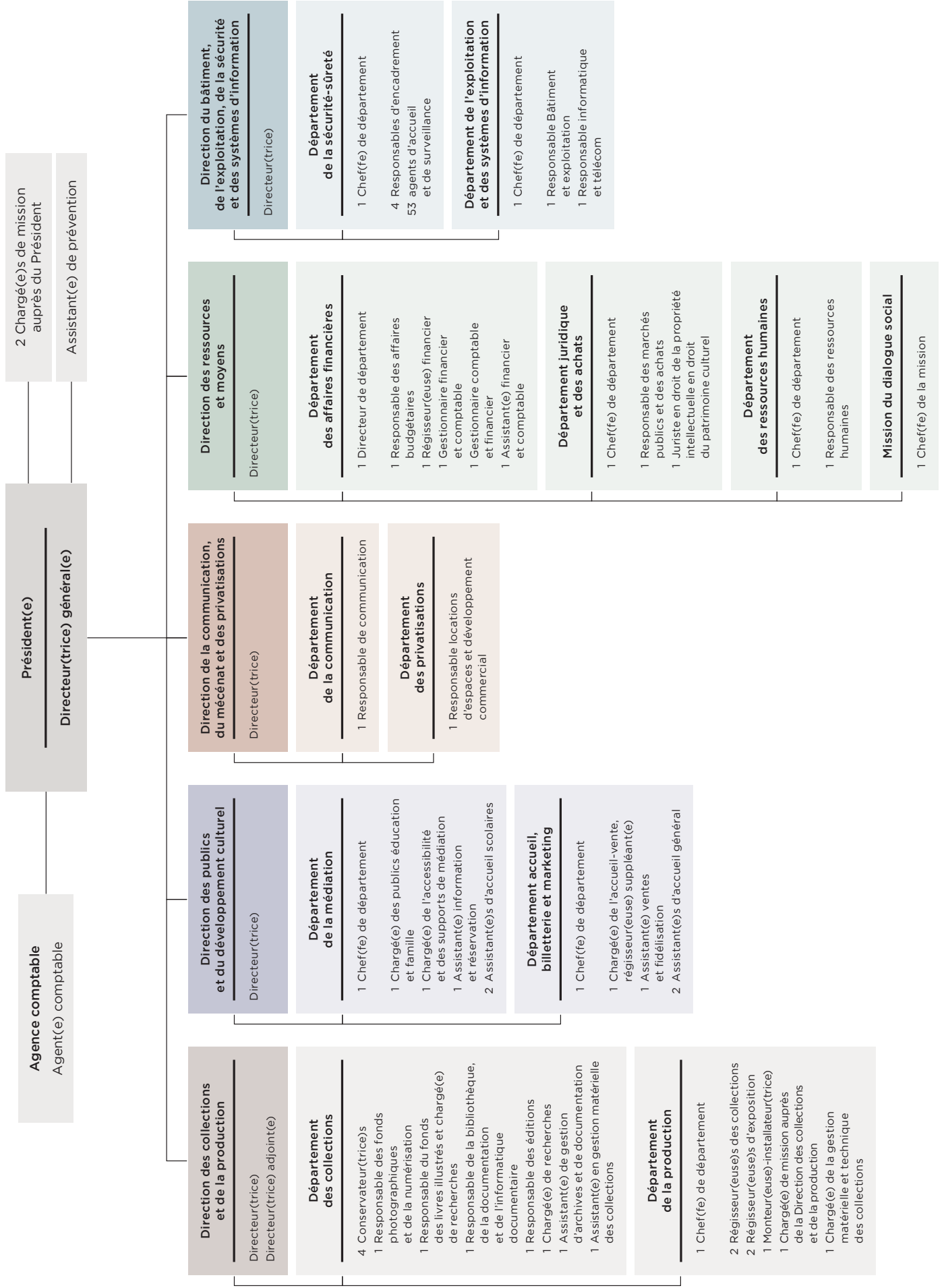
Chiffres-clés 2015

151 marchés notifiés
4 accords-cadres notifiés
15 avenants notifiés
275 contrats conclus
dont 82 contrats de mise à disposition ou location d'espace
dont 37 contrats de prêt

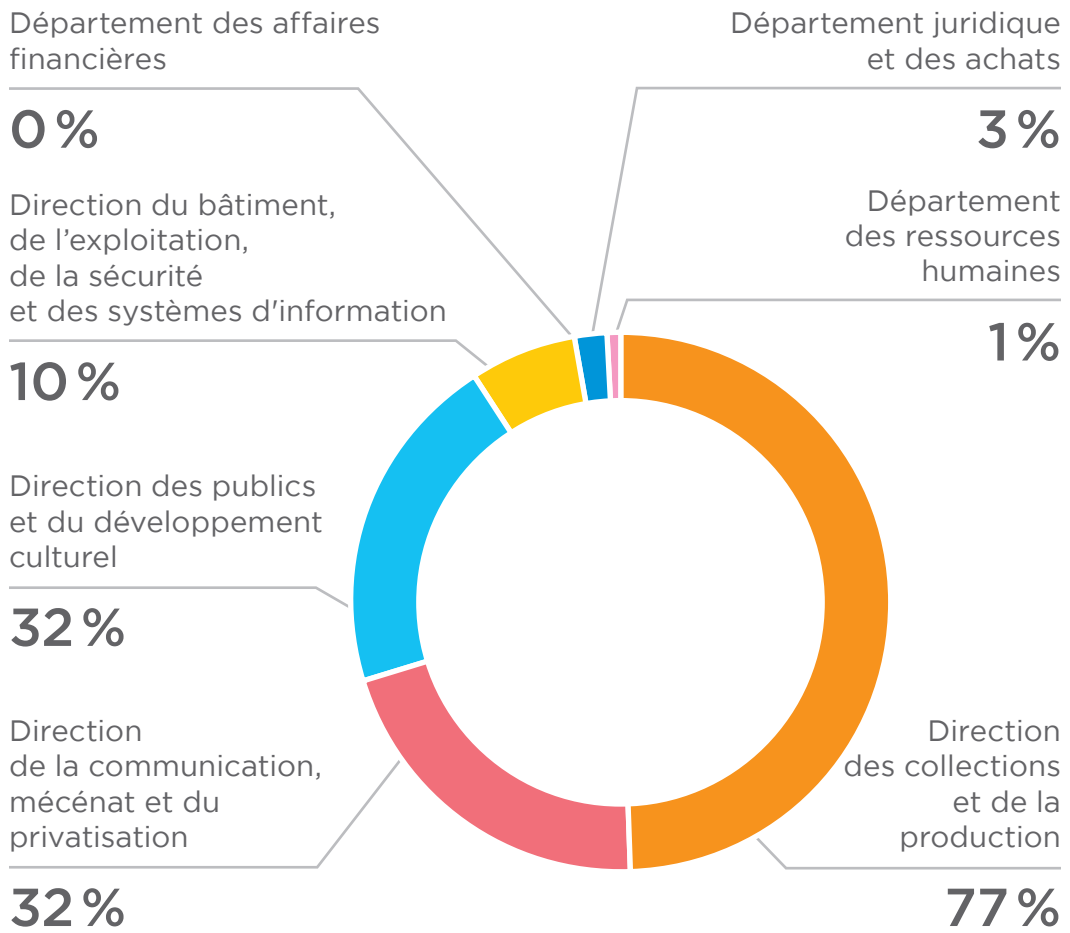
Marchés et accords-cadres notifiés en 2015

	2014	2015
Nombre de marchés notifiés	119	151
Nombre d'accords-cadres notifiés	4	4

L'augmentation significative du nombre de marchés en 2015 doit être nuancée car, compte tenu du nombre d'accords-cadres en cours de validité, de nombreux marchés subséquents ont été notifiés (106) notamment sur des accords-cadres mono-attributaire ne nécessitant pas de remise en concurrence.



Marchés et accords-cadres notifiés par direction en 2015



L'ACTIVITÉ FINANCIÈRE

Dépenses 2015

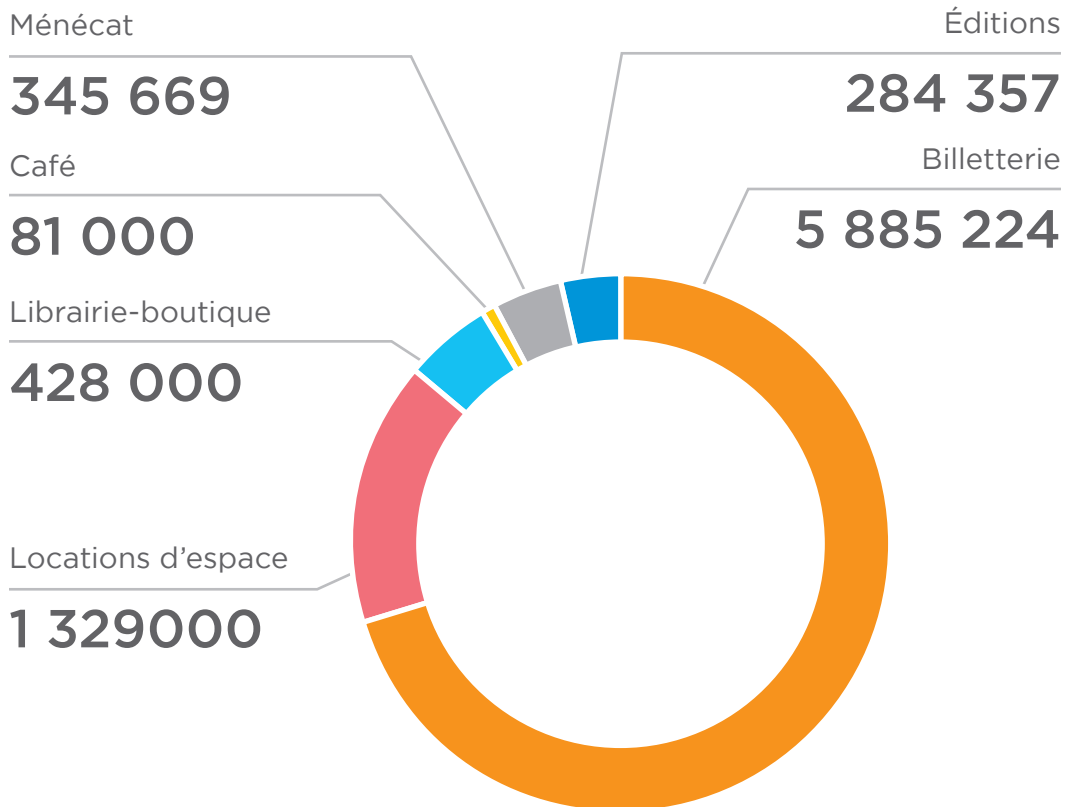
Nature	Compte financier 2015
Achats	492 061,19
Services extérieurs	1 522 566,13
Autres services extérieurs	4 908 093,32
Impôts taxes et versements assimilés	214 110,94
Charges de personnel	2 273 574,52
Autres charges de gestion courante	149 444,97
Charges financières	0,00
Charges exceptionnelles	4 800,00
Dotations aux amortissements et provisions	2 560 105,13
Impôts sur les bénéfices et assimilés	120 829,00
TOTAL	12 245 585,20

Recettes 2015

Nature	Compte financier 2015
Ventes produits, prestations services, marchandises	8 351 149,14
Production stockée	0,00
Production immobilisée	0,00
Subvention d'exploitation	3 959 100,45
Autres produits de gestion courante	1 412 674,69
Produits financiers	0,00
Produits exceptionnels	15 019,26
Reprise sur amortissements et provisions	1 498 429,83
Transferts de charges	0,00
TOTAL	15 236 373,37

L'exercice 2015 a connu un résultat bénéficiaire à hauteur de 2 990 788,17 euros.

Ressources propres



Mécénat

Opérations de mécénat pour l'année 2015 :

- Mécénat de Sisley pour le vidéo-mapping de la Nuit des musées 2015
- Mécénat en nature de la société Canson pour la fourniture de papiers pour les ateliers pédagogiques
- Mécénat numéraire de la maison Chanel pour le financement du créneau des scolaires
- Mécénat numéraire de la société Neuflyze en soutien au financement de l'exposition anniversaire
- Mécénat numéraire de la FABA (Fundación Almine y Bernard Ruiz-Picasso para el arte) en soutien au financement du colloque annuel «Revoir Picasso»
- Mécénat numéraire de la maison Christie's en soutien au financement du colloque annuel Revoir Picasso
- Mécénat du Goldman Sachs Gives program en soutien à l'activité de médiation Picasso au bout des doigts
- Mécénat de la Fondation la Poste pour la publication des correspondances entre Picasso et Apollinaire
- Mécénat en nature de Sofitel dans le cadre du colloque annuel Revoir Picasso

Annexe 5 : La gouvernance

LE CONSEIL D'ADMINISTRATION

Composition du conseil d'administration

Membres de droit :

- Le secrétaire général du ministère chargé de la culture ou son représentant ;
- Le directeur général des patrimoines ou son représentant ;
- Le directeur du budget ou son représentant ;
- Le maire de Paris ou son représentant ;
- L'administrateur judiciaire de la succession Picasso

Personnalités qualifiées :

- Anne-Marie Charbonneaux
- Alfred Pacquement
- Jean-Paul Claverie

Représentant du personnel :

- Antoine Villette

Ordres du jour du conseil d'administration de l'année 2015

Ordre du jour du conseil d'administration du lundi 23 mars 2015

1. Présentation de l'étude de satisfaction des publics
2. Approbation du PV du CA du 1^{er} décembre 2014
3. Approbation du compte financier
4. Approbation de l'avenant n° 8 au marché de travaux de l'hôtel Salé
5. Approbation de l'avenant n° 4 au marché de travaux Aile technique
6. Approbation de la modification de la grille tarifaire des privatisations
7. Approbation de la transaction avec la SPPEF et F. Margolin
8. Approbation du relèvement du seuil des marchés
9. Présentation du plan annuel des achats

Ordre du jour du conseil d'administration du lundi 22 juin 2015

1. Approbation du PV du CA du 23 mars 2015
2. Approbation de la nouvelle grille tarifaire du musée (tarif des expositions temporaires, tarifs groupes, tarif programmation culturelle)
3. Approbation de l'avenant à l'AOT café
4. Approbation du principe du contrat à la tâche
5. Approbation du don Pierre Daix
6. Approbation du rapport d'activité 2009-2013

Point d'informations:

- Point sur les archives du musée
- Présentation des expositions de la rentrée

Ordre du jour du conseil d'administration du 21 septembre 2015

1. Approbation du PV du CA du 22 juin 2015
2. Approbation du marché nettoyage
3. Approbation du marché réserve stockage
4. Approbation du BR1
5. Approbation de la convention avec la RMN
6. Approbation du RA 2014
7. Point d'information: Présentation de la programmation culturelle

Ordre du jour du CA du 27 novembre 2015

1. Approbation du PV du CA du 21 septembre 2015
2. Approbation du BI 2016
3. Approbation du document de cadrage des dépenses des dirigeants.
4. Approbation de la modification de la délibération statuant sur les missions
5. Approbation de la décision d'attribution de bons d'achats aux agents en fin d'année
6. Approbation de la rémunération du travail dominical des emplois d'avenir
7. Points d'information:
 - Information sur les travaux du 20 rue de la Perle
 - Bilan des contrats et marchés passés en 2015 par délégation
 - Point d'information sur le COP
 - Présentation de la stratégie RSO

LE CONSEIL SCIENTIFIQUE ET LA COMMISSION D'ACQUISITION

Composition du conseil scientifique

Président: Laurent Le Bon, Président du Musée national Picasso-Paris.

Membres de droit: Emilie Bouvard, Conservatrice au Musée national Picasso-Paris, Bernard Blistène, Directeur du Musée national d'art moderne - Centre Pompidou, Laure Collignon, Conservatrice au Musée national Picasso-Paris, Virginie Perdrisot, Conservatrice au Musée national Picasso-Paris, Emilia Philippot, Conservatrice au Musée national Picasso-Paris.

Personnalités qualifiées: Françoise Banat-Berger, Directrice des Archives nationales, Marie-Laure Bernadac, conservateur général honoraire du patrimoine, Glenn D. Lowry, Directeur du Museum of Modern Art de New York, Bernard Ruiz-Picasso, Coprésident de la FABA Fundación Almine y Bernard Ruiz-Picasso para el Arte.

Composition de la commission d'acquisitions

Président: Laurent Le Bon, Président du Musée national Picasso-Paris.

Membres de droit: Vincent Berjot, Directeur général des patrimoines, ministère de la Culture et de la Communication, Bernard Blistène, Directeur du Musée national d'art moderne - Centre Pompidou, Laurent Passelergue, agent comptable au Musée national Picasso-Paris.

Personnalités qualifiées: Françoise Banat-Berger, Directrice des Archives nationales, Olivier Berggruen, historien de l'art, Marie-Laure Bernadac, conservateur général honoraire du patrimoine, Carmen Giménez, conservateur, The Solomon R. Guggenheim Museum de New York, Bernardo Laniado-Romero, Directeur du Museu Picasso de Barcelone, Glenn D. Lowry, Directeur du Museum of Modern Art de New York, Bernard Ruiz-Picasso, Coprésident de la FABA Fundación Almine y Bernard Ruiz-Picasso para el Arte.



Musée Picasso Paris

Musée national Picasso-Paris
5 rue de Thorigny
75003 Paris