

Établissement public Manufactures nationales – Sèvres & Mobilier national

Séance du 9 juillet 2025

Procès-verbal de la séance du Conseil d'administration du Mobilier national du 2
décembre 2024

Délibération n° 2025-11

Le Conseil d'administration, après en avoir délibéré,

Vu le décret n° 2024-1219 du 27 décembre 2024 portant création de l'établissement public Mobilier national - Musée national de céramique - Musée national Adrien Dubouché - Manufactures nationales de Sèvres, des Gobelins, de Beauvais et de la Savonnerie - Atelier de recherche et de création - Ateliers de dentelles d'Alençon et du Puy-en-Velay, notamment son article 43,

DECIDE :

Article unique : Le procès-verbal de la séance du Conseil d'administration du Mobilier national du 2 décembre 2024 placé en annexe à la présente délibération est adopté.

Fait à Limoges, le 18/07/2025

Pour le Conseil d'administration

Le président

Hervé Lemoine



CONSEIL D'ADMINISTRATION
de l'établissement public Mobilier National - Manufactures
Nationales des Gobelins, de Beauvais et de la Savonnerie –
Ateliers conservatoires d'Alençon et du Puy-en-Velay

Procès-verbal de la séance du 2 décembre 2024
--

Étaient présents :

- En qualité de membres du conseil de l'administration :

- Monsieur Hervé LEMOINE, Président du CT, directeur du Mobilier National
- Monsieur François MOYSE, Chef du service des affaires économiques et financières du SG, représentant Monsieur Luc ALLAIRE, secrétaire général MC
- M. Ducoeur MAFOUANA, Adjoint au Chef du bureau de la culture, de la jeunesse et du sport
- Madame Anne-Sophie VERGNE, Chargée de tutelle de la DGCA
- Monsieur René-Jacques MAYER, Directeur général de la Cité de la céramique
- Monsieur Louis BOUSSEL, représentant du personnel CGT
- Monsieur Cérile FAUCHEUX, représentant de Madame Gwendaline VENET, représentante du personnel CGT
- Monsieur Philippe BESNARD, représentant du personnel CFDT

- Voix consultative :

- Madame Emmanuelle PETITDEMANGE, Administratrice générale
- Monsieur Mickael RONCIER-DESVAGES Administrateur général adjoint
- Madame Alexia NUSSBAUM, Cheffe du service des ressources humaines
- Monsieur Emmanuel PENICAUT, Directeur des Collections
- Madame Hélène CAVALIE, Directrice adjointe des Collections
- Monsieur Bernard GEOFFROY, Représentant du Contrôleur budgétaire et comptable ministériel
- Madame Cendrine DE SUSBIELLE, Directrice adjointe de la création
- Monsieur Aurélien HOU, Chef du service des affaires budgétaires et comptables
- Monsieur Loïc TURPIN, Chef du service du développement et de la communication externe
- Monsieur Marc BAYARD, Chef de la mission de la valorisation des métiers d'art et de l'innovation
- Monsieur Matéo D'YVOIRE, Chef de cabinet

- Étaient excusés

- Monsieur Christophe MILES, Directeur général de la création artistique
- Madame Sandra REY, Présidente du Conseil national du Design
- Madame Marie AGOUZOUL Cheffe du service de la communication interne

Ordre du jour :

- 1. Procès-verbal de la séance du conseil d'administration du 12 mars 2024 (pour avis)**
- 2. Point d'information sur la réunion des établissements publics du Mobilier national et de la Cité de la céramique – Sèvres et Limoges (pour information)**
- 3. Politique d'édition (pour information)**
- 4. Suivi de la mise en œuvre de la stratégie nationale en faveur des métiers d'art (pour information)**
- 5. Point d'avancée sur les travaux de préfiguration du futur centre de formation des apprentis (pour information)**
- 6. Budget rectificatif (pour avis)**
- 7. Points divers**

* * *

Le Conseil d'administration de l'Établissement public Mobilier National - Manufactures Nationales des Gobelins, de Beauvais et de la Savonnerie – Ateliers conservatoires d'Alençon et du Puy-en-Velay s'est réuni le 2 décembre 2024.

Monsieur LEMOINE, président du Mobilier national, préside et ouvre la séance. Il remercie les participants pour leur présence.

Monsieur LEMOINE procède à l'appel. Le quorum est atteint.

La secrétaire de séance est Madame PETITDEMANGE.

Monsieur LEMOINE annonce l'ordre du jour.

Monsieur BESNARD demande la parole pour une déclaration liminaire. Monsieur LEMOINE lui donne la parole. Monsieur BESNARD lit la motion suivante :

« Monsieur le Président, Mesdames et Messieurs les membres du Conseil d'administration,

En cette dernière réunion du conseil d'administration de l'établissement public du Mobilier national, Manufactures Nationales des Gobelins, de Beauvais et de la Savonnerie – Ateliers conservatoires d'Alençon et du Puy-en-Velay, il nous semble important de faire le bilan de presque trois années d'établissement public, mais également d'évoquer la création du nouvel EP qui, si elle est une avancée positive pour vous, demeure une préoccupation pour les agents et leurs représentants.

Concernant la création de l'EP Mobilier national en date du 1^{er} janvier 2022, bien que le budget alloué ait été largement abondé, cela ne s'est pas traduit par des améliorations concrètes pour les agents du Mobilier national. Leurs conditions de travail quotidiennes n'ont pas connu l'embellie promise, tant en matière de moyens dédiés à leur métier qu'en renforcement des équipes techniques. Par ailleurs, la complexification des

processus, la multiplication des nouveaux logiciels ont généré une surcharge de travail pour tous. L'EP Mobilier national s'est focalisé sur sa visibilité, la promotion de son patrimoine contemporain, mais pas ou trop peu de moyens ont été consacrés aux autres domaines de l'institution. Ce constat, ainsi que la succession de la création d'établissement public Mobilier national et d'un nouvel EP trois ans plus tard, avec des ambitions toujours plus élargies, n'est pas de nature à rassurer les personnels et leurs représentants, et à les faire se projeter sereinement dans l'avenir. Outre une concertation très insuffisante autour de ce projet, c'est la raison pour laquelle les représentants ont demandé le report, et finalement, voté unanimement contre ce rapprochement tant au niveau local que ministériel.

Le rapprochement entre le Mobilier national et Sèvres est pour la stratégie nationale de mise en valeur des métiers d'art. Pour les personnels et leurs représentants, cela doit s'appuyer sur des recrutements visant à renforcer les équipes techniques dans les ateliers, la transmission et la pérennisation des métiers par organisation en adéquation avec les besoins, les conditions de travail améliorées, modernisées et normalisées, le tout à la hauteur de l'ambition de votre projet.

C'est pourquoi, nous sommes particulièrement attentifs à l'engagement du ministère de voir « des effets et des impacts positifs immédiats ». Nous vous demandons de nous présenter lors du premier CA du nouvel EP, un programme d'actions respectant cet engagement. Pour nous, cela doit se concentrer de manière prioritaire sur :

- Les emplois par la préservation des emplois actuels, notamment pour les contractuels, conformément à l'engagement de Luc Allaire lors du CSA ministériel du 24 octobre, un plafond d'emploi technique et scientifique en augmentation et tenant compte des nouvelles missions, avec une volonté de réinternaliser certaines missions (dorure, finitions, manutention, emballage), l'amélioration « de l'outil et des conditions de travail » pour lesquels le ministère a promis des moyens conséquents en termes d'investissement.

- La formation, avec la création du CFA et des moyens dédiés en adéquation, un lien plus étroit avec l'Éducation nationale afin de travailler avec elle la qualité de l'enseignement technique et les diplômes, la valorisation des métiers d'art auprès des établissements scolaires.

- Une politique de valorisation des sites et travaux bâtimentaires également.

Nous attendons également l'élaboration d'un document formalisé soclant les garanties sociales pour l'ensemble des personnels et l'établissement d'un règlement intérieur unique respectant le principe du plus favorable, conformément à l'engagement par Monsieur Lemoine lors du CSA ministériel du 24 octobre. Ces deux documents devront être élaborés en concertation étroite avec les représentants du personnel.

Monsieur le Président, Mesdames et Messieurs les représentants de l'administration au sein de cette instance, nous demandons à l'occasion de la création de ce nouvel EP qui engendre réticence et inquiétude de la part des personnels de saisir l'occasion d'affirmer une politique interne ambitieuse, en lien direct avec les agents et les personnels sur le terrain à l'écoute de leurs besoins et de leurs expertises. Ne ratez pas ce rendez-vous avec eux. »

Monsieur BESNARD précise que, après accord de la direction, cette déclaration sera diffusée à l'ensemble des personnels.

Monsieur LEMOINE prend acte de la déclaration liminaire. Il précise que, bien que les visions ne soient pas entièrement partagées, certains points inscrits à l'ordre du jour devraient permettre d'apporter des éléments de réponse à plusieurs sujets ou préoccupations exprimés, notamment en matière de bâtiments, de formation, ainsi que de droits et de conditions de travail.

Il rappelle que le principe reste de ne pas remettre en cause les équilibres acquis lors des négociations menées dans chaque établissement.

Concernant les contractuels, il souligne qu'il n'y a pas lieu de nourrir d'inquiétude à ce sujet.

Dans le cadre de l'élaboration conjointe d'un document avec les organisations syndicales, il s'engage à transmettre, d'ici jeudi, une version actualisée des documents, tenant compte des échanges intervenus lors de la précédente réunion de travail. Cela permettra à chacun de disposer des éléments nécessaires pour pouvoir avancer ensemble, de manière constructive, dès mardi prochain.

1. Procès-verbal de la séance du conseil d'administration du 21 juin 2023.

Monsieur LEMOINE demande s'il y a des commentaires ou des modifications concernant le procès-verbal de la séance du 12 mars 2024.

Il n'y a pas interventions. Le procès-verbal est soumis au vote.

Une abstention d'une organisation représentative du personnel, invoquant le non-respect du formalisme en raison d'un souci d'enregistrement de la réunion.

Le procès-verbal est adopté.

2. Point d'information sur la réunion des établissements publics du Mobilier national et de la Cité de la céramique – Sèvres et Limoges (pour information)

Monsieur LEMOINE rappelle à l'assemblée que, lors de plusieurs réunions du CSA et du CSA ministériel, des amendements au projet de décret ont été présentés par les organisations représentatives du personnel et acceptés par l'administration, avec l'accord du Secrétariat général et de la Direction générale de la création artistique. Ces amendements figurent dans le projet définitif de décret, en cours de relecture par le Conseil d'État.

Par ailleurs, il est rappelé que le protocole d'accord en cours de rédaction a pour objectif d'apporter des garanties au personnel. Une attention particulière est portée à la situation des 57 agents dont le périmètre de compétence ou le rattachement hiérarchique sera amené à évoluer, ainsi qu'à celle d'une dizaine d'entre eux pour lesquels les deux aspects seront concernés. L'ensemble de ces cas, ainsi que les questions relatives aux

contractuels, à la reprise de leurs droits et, plus largement, à tous les sujets du règlement intérieur, sont traités dans ce cadre. Ce document est présenté comme un document « d'accompagnement » de la réforme, dont l'importance est soulignée. C'est pourquoi il est estimé essentiel d'aller aussi loin que possible dans la négociation, afin que soient trouvés les moyens et les termes les plus à mêmes de rassurer les agents.

D'autre part, la question des moyens est naturellement considérée comme essentielle dans le cadre de la création de l'établissement public. Un certain nombre de missions nouvelles sont attribuées, et un périmètre de responsabilités élargies est confié à la future structure, sans doute supérieur à la simple addition des compétences des deux établissements actuels, notamment afin de mettre en œuvre certaines dispositions de la stratégie nationale en faveur des métiers d'art. De ce point de vue, avec l'appui de la Direction générale de la création artistique, des arbitrages jugés encourageants ont été rendus, exceptionnels par leur ampleur : une enveloppe budgétaire supplémentaire de 5 millions d'euros a été accordée, dont 4 millions en fonctionnement et 1 million en investissement. Monsieur LEMOINE remercie la direction générale.

Monsieur LEMOINE informe également des décisions conjointes prises par la Direction générale de la création artistique et la Direction générale des patrimoines et de l'architecture. Il a notamment été décidé de financer, sur le budget 2025, l'ensemble des études préalables nécessaires — études d'historicité et études techniques — à la rénovation du Musée national de céramique de Sèvres, ainsi qu'à la mise à jour des schémas directeurs immobiliers de Sèvres et du Mobilier national. Ces financements permettront l'achèvement d'un ensemble d'études indispensables à l'élaboration d'un véritable schéma directeur immobilier pour les deux sites. Deux projets majeurs ont d'ores et déjà été identifiés : la rénovation du Musée national de céramique de Sèvres, pour laquelle une enveloppe-cadre de 50 millions d'euros est prévue — décision attendue depuis plusieurs années —, ainsi que la construction du nouveau bâtiment des réserves de Sèvres, pour laquelle 20 millions d'euros ont déjà été actés. Cet effort budgétaire dans un contexte très contraint au niveau du ministère montre d'autant plus la volonté politique de notre direction générale et du ministère de porter une ambition forte pour cet établissement.

Sur le plan des ressources humaines, l'exercice est reconnu comme particulièrement contraint et complexe. Une première projection envisageait une réduction du nombre d'ETP, en misant sur des économies d'échelle, notamment au niveau des fonctions support. Cependant, à l'issue de discussions approfondies, et grâce au soutien de la direction générale, il a été obtenu que le plafond d'emplois cumulé des deux établissements reste inchangé. La porte n'est pas non plus fermée, dans le cadre d'un dialogue de gestion permanent avec la direction générale, à la possibilité de dégager en gestion certains emplois identifiés comme particulièrement nécessaires. Cela pourrait concerner, par exemple, certains ateliers du Mobilier national où des postes importants demeurent vacants, ou encore le Musée national de céramique de Sèvres, dont la fermeture à l'heure du déjeuner constitue un réel handicap pour son bon fonctionnement.

Les deux prochaines étapes majeures sont, d'une part, l'examen du texte par le Conseil d'État, et d'autre part, la poursuite des travaux engagés collectivement, en vue d'aboutir à un document consensuel. Ce document devra permettre d'identifier les principaux enjeux et de réaffirmer clairement que la création de l'établissement se fait avec ses personnels, et non contre eux. Il est essentiel que toutes les spécificités et situations propres aux deux établissements soient pleinement prises en compte, afin d'éviter toute forme de dégradation.

Monsieur LEMOINE demande s'il y a des questions. N'ayant pas de question, il propose de passer au point suivant.

3. Politique d'édition (pour information)

Il est rappelé que ce point avait déjà été présenté pour information lors du conseil d'administration de mars dernier. Sa présentation pour avis était initialement envisagée à l'occasion du conseil d'administration d'aujourd'hui. Toutefois, à la demande et avec l'accord de la Direction générale de la création artistique, il a été jugé plus pertinent et cohérent que ce soit soumis pour avis lors des premiers conseils d'administration du futur établissement. Néanmoins, pour respecter les exigences de formalisme et assurer une continuité dans l'ordre du jour, ce point est maintenu aujourd'hui à titre d'information et de manière synthétique.

La parole est donnée à Monsieur TURPIN.

Monsieur TURPIN indique que l'Atelier de recherche et de création va fêter ses 60 ans prochainement. La politique d'édition s'inscrit pleinement dans l'ADN originel de cet atelier — un ADN qui a peut-être, au fil des années, été partiellement dilué. En effet, la politique de la pièce unique a progressivement prévalu, alors que l'intention initiale était de valoriser le design et la création française dans le domaine de l'ameublement. Sur la philosophie générale du projet, il s'agit donc de sortir du modèle de la pièce unique pour mettre en lumière l'ensemble des projets et l'ensemble du processus créatif de l'atelier de recherche et création. Après quatre années de mise en œuvre, la politique d'édition a été consolidée par une révision contractuelle en profondeur. Les nouveaux contrats protègent désormais les droits de l'institution comme ceux des artistes. Un travail est également engagé sur les pièces emblématiques de l'Atelier, en lien avec les ayants droit. Cette politique porte trois axes :

- 1) La valorisation du patrimoine, en particulier le catalogue de l'ARC. Six nouveaux projets sont en cours d'édition. Leur valorisation s'effectue en partenariat avec les éditeurs et en concertation avec les ayants droit. L'objectif est de respecter les droits moraux tout en actualisant ces créations, en tenant compte des enjeux contemporains, notamment en matière de matériaux. Les ayants droit se sont montrés favorables à cette évolution.
- 2) La valorisation des créations contemporaines. Désormais, tout projet entrant à l'Atelier de recherche et de création fait l'objet d'un contrat permettant une éventuelle édition.

Si certaines pièces dépassent le stade du prototype unique, leur développement en série est prévu, avec une valorisation systématique de l'institution, tant en matière de communication que de droits.

3) Le design social. Il s'agit là aussi de renouer avec l'ADN de notre atelier de recherche et création. Plusieurs projets emblématiques avaient été développés à l'arc autour de ce design pour tous, des hôpitaux aux prisons en passant par les MJC. Depuis trois ans, plusieurs projets s'inscrivent dans cette dynamique mais s'y inscrivent de manière plus pérenne et sortent aussi de cette idée de la pièce unique, puisque l'enjeu est toujours de s'associer avec des partenaires qui sont les ministères concernés (exemples : la borne France Services développée avec le ministère de la Cohésion des territoires, le chariot pour les EHPAD développé avec le ministère des Solidarités, etc.).

Renouer avec cette politique d'édition permet au Mobilier national et à l'Atelier de recherche et de création de revenir dans le domaine du design et de l'édition, notamment à travers les foires et salons. Beaux-Arts Magazine consacrera dix pages aux 60 ans de l'ARC, en débutant son article par le rappel de la présence de l'atelier à la Triennale de Milan en 1964, une vitrine majeure du design, que l'institution avait perdue au fil des années. 60 ans plus tard, notre présence à Milan est désormais devenue pérenne et régulière, avec toujours cet enjeu de présenter les derniers projets, les derniers projets de l'atelier de recherche et création dans cette idée de le présenter aussi, pas seulement comme une vitrine des collections nationales, mais bien comme un soutien aux filières. En s'associant à des éditeurs français, on soutient aussi l'ensemble d'un maillage industriel fragile dans notre pays, mais qui bénéficie, grâce à notre institution, d'un coup de projecteur fort pour pouvoir inscrire ces pièces à leur catalogue.

Concernant les éditions textiles, un travail de remise à plat des contrats a été mené depuis deux ans avec les artistes ou les galeries représentant les grandes figures ayant collaboré avec les manufactures. Pendant des décennies, les droits moraux et patrimoniaux de l'institution n'ont pas été protégés. Or, nombre de ces artistes du début du XX^e siècle entrèrent bientôt dans le domaine public, ce qui rendait nécessaire une intervention en amont. Des échanges ont donc été engagés avec les ayants droit afin de rééditer certaines pièces iconiques — non pas dans les manufactures elles-mêmes, mais en soutenant la filière UNESCO du patrimoine mondial à Aubusson, en collaboration avec des maisons partenaires engagées sur de grands projets, tels que ceux menés pour le Danemark ou en hommage à huit grands maîtres du XX^e siècle dont Fernand Léger et Miró.

Monsieur MAYER complète en disant qu'un accord a été conclu avec le Comité des galeries d'art, permettant, à l'occasion de l'invitation d'un artiste dans les manufactures textiles, de poursuivre le travail habituel de production d'une pièce destinée à l'enrichissement des collections nationales — non commercialisée — tout en ouvrant la possibilité pour l'établissement d'acquiescer un second carton. Ce dernier peut alors faire l'objet d'une édition, sur le modèle mis en place avec l'ARC, en assurant l'acquisition des droits de tissage. L'objectif reste le soutien aux filières, en lien étroit avec les

manufactures. Lors des précédents conseils artistiques, plusieurs artistes et designers ont été invités, que ce soit pour des productions textiles ou des créations. Certains grands artistes ont ainsi commencé leur production au sein des ateliers, en lien avec les galeries qui les représentent, dans le cadre de la charte signée avec le Comité des galeries d'art.

Madame DE SUSBIELLE confirme qu'à l'issue du Conseil artistique de septembre 2023, la politique éditoriale de l'institution a été mise en œuvre par l'invitation de trois artistes contemporains — Giuseppe Penone, Miquel Barceló et Nathalie Du Pasquier — avec lesquels des accords de tissage ont été conclus. Une attention particulière a été portée à la parité, avec également l'invitation de Nina Childress et Agnès Thurnauer. Ces artistes intégreront les collections nationales par le biais d'œuvres d'art textiles tissées à Beauvais et aux Gobelins. Parallèlement, des invitations ont été lancées à l'ARC, notamment auprès de Wendy Andreu et du studio GGSV, pour le développement de prototypes et de modèles dessinés par ces designers.

Monsieur LEMOINE ajoute que cette politique d'édition de prototypes de l'Arc dans les collections historiques ou contemporaines, ou les productions des éditions textiles n'ont pas pour objectif premier le développement de nos ressources propres. Les royalties versées dans le cadre de ce type d'opération sont marginales. L'essentiel est d'aider d'abord à la création et à la promotion des designers et des créateurs et des filières françaises de production et de création, c'est-à-dire d'être au cœur de ce que doit être un service public, de servir l'intérêt général, de faire en sorte qu'en France, les filières de création de production dans le domaine des métiers d'art soient aidées. Le service public ne se suffit pas à lui-même : il soutient aussi le secteur privé. La politique menée depuis trois à quatre ans a toujours visé à reconstruire un cadre juridique clair pour l'exploitation des modèles issus des ateliers publics. L'objectif était de garantir que, dans le cadre de partenariats, le secteur public ne soit pas exclu de la reconnaissance due à la création, en particulier lorsque les prototypes n'auraient pu voir le jour sans un financement public. Pendant près de 30 ans, l'ARC a collaboré avec le secteur privé sans cadre formalisé ni contrepartie. La politique actuelle vise à rétablir un juste équilibre, en promouvant la contractualisation et la formalisation des partenariats. L'enjeu est que l'investissement public soit pleinement reconnu comme moteur du développement et du soutien des filières concernées. L'institution ne se met pas au service du privé, mais travaille en collaboration avec lui. Par le passé, la situation pouvait s'apparenter à une « auberge espagnole », où des designers faisaient prototyper gratuitement leurs projets dans des ateliers publics, avant d'être édités par des maisons privées sans reconnaissance du travail accompli par ces ateliers. Un tel système n'était ni tenable ni acceptable. Dès lors qu'un investissement public est engagé, celui-ci doit être reconnu à sa juste valeur. L'objectif majeur de la politique actuelle, au-delà de la nécessaire répartition claire des droits et des devoirs — souvent encadrée désormais par des marchés publics, garantissant une transparence totale — est de soutenir les filières de création, de production, et les créateurs eux-mêmes.

Monsieur LEMOINE demande s'il y a des questions. N'ayant pas de question, il propose de passer au point suivant. Il précise que ce point reviendra donc pour avis lors d'un prochain conseil d'administration.

4. Suivi de la mise en œuvre de la stratégie nationale en faveur des métiers d'art (pour information)

Avant de donner la parole à Madame PETITDEMANGE, Monsieur LEMOINE précise que la stratégie nationale en faveur des métiers d'art fera l'objet de dotations spécifiques qui ne sont pas comprises dans le *rebasage* de notre budget. Ces lignes budgétaires spécifiques à la mise en œuvre de la stratégie nationale en faveur des métiers d'art viendront s'ajouter aux 5 millions d'euros en investissement et fonctionnement.

En préambule, Madame PETITDEMANGE remercie les services pour la remontée des informations, particulièrement Monsieur TURPIN pour la coordination de la rédaction de la note présentée ce jour. Pour mémoire, la stratégie nationale en faveur des métiers d'art a été lancée en mai 2023 par la ministre de la Culture et la ministre des PME, du Commerce, et de l'Artisanat et du Tourisme. Dans ce cadre, le Mobilier national s'est vu, avec les crédits correspondants, confier le pilotage de nombreux projets qui s'inscrivaient chacun dans l'un des axes de cette stratégie, à savoir les cinq axes : la valorisation des métiers d'art auprès de la jeunesse, la formation aux métiers d'art, l'ancrage territorial, le soutien à la recherche et à l'innovation et le développement à l'international.

Au titre du premier axe, à savoir la valorisation des métiers d'art auprès de la jeunesse, le Mobilier national s'est investi dans deux projets d'envergure. D'une part, Le Petit Mob', dispositif offrant aux élèves de 6 à 14 ans, une initiation aux métiers d'art, en particulier à la tapisserie et au style décoratif français. Entre septembre 2023 et juillet 2024, ont été accueillis plus de 5 000 élèves scolarisés à Paris, mais aussi en Seine-Saint-Denis, en Val-de-Marne, l'objectif étant d'ouvrir le plus possible. Par ailleurs, en association avec Diana Ruiz Picasso et l'association « De l'or dans les mains », le Mobilier national est sur le point de lancer un forum baptisé « Je tisse Picasso », qui propose une initiation à la tapisserie d'après des œuvres de Picasso, dans des ateliers textiles du Mobilier national en région cette fois-ci (Aubusson, Beauvais, Lodève). Le programme, qui devrait débiter sous peu, a pour ambition d'accueillir plus de 1 000 collégiens issus des classes de quatrième et cinquième. Cela montre l'ancrage territorial.

Au titre du deuxième axe, la formation, il se manifeste par notre École des Arts Textiles (qui a récemment ouvert une antenne à Lodève), mais également et surtout dans le projet de centre de formation des apprentis qui est en cours de déploiement.

Au titre du troisième axe de la stratégie, à savoir l'ancrage territorial, le Mobilier national s'est lancé dans le plan de restauration de pièces de ses collections dans le cadre des plans de soutien en faveur des artisans et d'art et des restaurateurs du patrimoine. La

carte de France projetée en séance montre la répartition, illustrant le fait que le Mobilier national fait vivre tout un réseau par la commande publique. Pour l'édition 2024, le Mobilier national a lancé et demandé à ces artisans d'art la restauration de 97 pièces (fauteuils du 18^e, ensembles modernistes des années trente), ainsi que des pièces de céramique de la Manufacture de Sèvres. D'autre part, l'établissement travaille déjà à l'édition 2025 (sous réserve de confirmation des crédits associés) avec plusieurs séries de sièges art déco.

Pour nourrir le quatrième axe, à savoir la recherche, de l'innovation et la création de la stratégie nationale des métiers d'art, le Mobilier national déploie un laboratoire des pratiques durables, c'est-à-dire un nouveau pôle de recherche et de développement au sein de notre structure, grâce au mécénat de la Fondation Bettencourt-Schueller. Ce pôle articule son travail autour de trois axes : la recherche sur des matériaux écoresponsables, la recherche sur les couleurs et la recherche sur l'art de l'ensemblier. L'objectif est à la fois interne, c'est-à-dire souligner le caractère contemporain de la recherche qui irrigue nos propres créations, mais aussi externe, c'est-à-dire structurer et soutenir la recherche des acteurs privés qui ne peuvent pas toujours aller jusqu'au bout des démarches qu'ils commencent à engager (toujours dans l'idée d'élargissement de l'utilité sociale de notre institution).

Concernant le dernier axe de la stratégie nationale, à savoir le développement des métiers d'art à l'international, le Mobilier national a mené de front deux nombreux projets parallèles : un projet de résidence d'inspiration pour des designers et artisans et une politique aussi de soutien aux métiers d'art dans le champ des arts décoratifs par la participation aux foires et salons internationaux, mais aussi avec l'itinérance de nos expositions et un plan d'ameublement des ambassades. Des exemples détaillés figurent dans la note.

Monsieur LEMOINE invite les participants à poser leurs questions.

Monsieur BOUSSEL recommande la lecture d'un article court paru récemment dans Connaissance des Arts, relatif à une enquête sur le poids des métiers d'art dans l'économie française. Entre 2023 et 2024, le périmètre a été doublé : désormais, dès lors qu'il est question d'« excellence du geste » ou de « transmission », presque tout peut être considéré comme relevant des métiers d'art. La CGT s'étonne de cette « économie nominaliste », où une simple modification d'appellation — comme l'attribution du logo « métiers d'art » à des entreprises du textile, de l'ameublement ou de la décoration — suffit à créer une économie. Elle y voit un risque de répétition de ce qui s'est passé dans les années 1990, lorsque de grands cabinets de décoration ont « siphonné » et affaibli les véritables filières des métiers d'art. En effet, le nombre d'artisans, quel que soit leur métier, qui avaient une petite clientèle et qui pratiquaient une forme d'excellence à petite échelle, a été liquidé purement et simplement. Quand dans les années quatre-vingt, ils étaient plusieurs centaines à Paris, on les compte sur quelques dizaines aujourd'hui. À l'inverse, se sont développés des grands cabinets de décoration qui rayonnent à l'international, rattachés à des grandes marques de construction qui ont

toutes créé des filières de luxe (Bouygues, Vinci, etc.), qui continuent à siphonner et à mettre la tête sous l'eau de l'artisanat et de ce qui a été convenu d'appeler à l'époque « les métiers d'art », l'artisanat de luxe.

Avec ce contrat de filière, on est en train de reproduire le même schéma. La stratégie nationale portée par le ministère de la Culture fait apparaître les mêmes noms : la fondation Bettencourt-Schueller, le comité Colbert où l'on retrouve des entreprises souvent adossées aux grands groupes comme Bouygues ou Vinci, qui rayonnent à l'international. Il est alors difficile de trouver l'apport appuyé pour les métiers d'art au sens strict auxquels ils ont été définis à l'époque, à savoir l'artisanat d'excellence qui ne s'inscrit pas précisément dans une production industrielle ou semi-industrielle. Sans vouloir entrer dans une discussion politique, le service public doit servir le privé mais, entre un artisan qui travaille avec deux personnes et qui a plusieurs clients, et le même artisan qui n'a qu'un seul client (un cabinet de décorateurs par exemple), on ne parle plus de la même chose, entre celui qui est sous l'eau et l'autre qui a peut-être une chance de survivre.

Au moment de la crise du Covid, le Mobilier national a été amené à travailler avec des artisans avec lesquels il ne collaborait pas auparavant, afin de soutenir ceux en difficulté. Dans de nombreux cas, les problèmes de lotissement étaient trop importants, rendant l'accès à ces marchés difficile pour les jeunes artisans. Certaines restaurations auraient pu être réalisées en interne ou à moindre coût, mais l'établissement dispose désormais d'une capacité à mieux fléchir les bénéficiaires et les objectifs de ces collaborations. Il est néanmoins souligné que ces artisans doivent souvent passer par un « label Bettencourt-Schueller » ou équivalent pour pouvoir exister. Or, ce qui est gênant, c'est de retrouver ces labels dans ce que nous voulons porter comme administration publique... Nous n'avons pas besoin d'eux. Il suffit de parler avec n'importe quel artisan obligé, pour exister un minimum, de passer par le crible de cette soi-disant reconnaissance : il n'en tire aucun bénéfice pour son activité. Pire, cela les dégoûte. Ils sont obligés de le faire, mais ce n'est pas quelque chose qui les aide dans leur activité de tous les jours, puisque de toute façon il y a déjà une clientèle captive. Pour conclure, il ne s'agit pas de remettre en cause la stratégie ministérielle. Il n'en demeure pas moins que la CGT est très dubitative sur ce qui est engagé. sur la politique d'édition, il ne s'agit pas d'aller dire que l'établissement est en train de produire pour vendre. Il n'en demeure pas moins que, dans la discussion qui avait eu lieu au début de cette politique d'édition, il y avait la notion d'ameublement, ce qui aurait été plus complexe, d'une politique d'édition patrimoniale où on fait et on rachète, assimilant cela à du commerce triangulaire ! Il ne s'agit pas que le Mobilier national aide à faire des tapis, ensuite rachetés par la puissance publique, mais on ne répond pas à cette difficulté d'ameublement qui avait été évoquée dans ce conseil d'administration il y a un an et demi. Donc, de profondes réserves sur les perspectives annoncées et des capacités de la puissance publique à ne pas perdre son âme dans cette affaire.

Madame VERGNE répond qu'il faut être attentif aux chiffres que certaines études affichent, comme celle-ci, et de se référer à la méthodologie appliquée. En effet, cette

étude menée avec l'Institut des savoir-faire français, qui mentionne le comité Colbert, entre autres, fait état d'un rapprochement avec les savoir-faire industriels, dérivés de métiers d'art ayant été mécanisés. Mais, il faut rappeler que les métiers d'art se limitent, en réalité, à une liste de 280 métiers définis juridiquement. Ce flou sémantique peut donc avoir du sens sur un plan économique, mais à ne pas confondre avec la stratégie nationale des métiers d'art du service public qui vise à soutenir véritablement les métiers d'art.

Monsieur PENICAUT indique que les craintes exprimées peuvent être relativisées au Mobilier national. Le plan de relance, chiffré entre 800 000 et 1 million d'euros par an depuis trois ans, a été conçu pour servir les véritables métiers d'art. Grâce au travail quotidien des ateliers, c'est un écosystème de petite taille qui est soutenu. Dans la répartition des lots des appels d'offres, le Mobilier national veille à une diversité suffisante afin de couvrir l'ensemble des métiers de la restauration et des métiers d'art liés au mobilier, et ainsi éviter les effets de concentration. Cela n'empêche pas, par ailleurs, l'établissement de nouer des partenariats avec de plus grands acteurs.

Monsieur BESNARD souligne que l'étude des Éclaireurs met en évidence un contraste marqué : 96,8 % des entreprises des métiers d'art sont des microentreprises, tandis que les grandes entreprises représentent 4,9 % des effectifs salariés. Si le soutien aux petites structures est un objectif louable, la réalité des appels d'offres, notamment ceux du Mobilier national, reste très contraignante. Ces microentreprises peinent à se regrouper pour proposer un panel de métiers adapté, et risquent d'être exclues au profit de grands groupements, dont les offres sont souvent deux à trois fois plus élevées. Il est donc essentiel de rester attentif à ces talents, pour qu'ils ne soient pas négligés au profit de grands groupes ou regroupements qui n'ont pas nécessairement besoin de nous, lesquels proposent d'ailleurs souvent des offres plus élevées qu'un artisan classique.

Madame VERGNE acquiesce les propos de Monsieur BESNARD, précisant que, dans le cadre de la Stratégie nationale des métiers d'art, une aide à l'installation et à la modernisation des ateliers d'artisans d'art a été mise en place, dotée d'un budget de 400 k€. À hauteur de 7 000 € maximum par dossier, environ 80 artisans ont pu être accompagnés.

Il y a donc un besoin très fort de soutien administratif, afin d'aider les petits artisans à constituer leurs dossiers ou à se fédérer. À l'Institut des Savoir-Faire Français, des référents régionaux seront mobilisés pour faire circuler l'information et accompagner les artisans qui n'ont ni le temps ni les moyens de répondre aux dispositifs existants. D'autre part, il est essentiel de renforcer les relais sur les territoires, notamment au sein des DRAC. À titre expérimental, des comités de pilotage technique ont été mis en place pour rapprocher l'ensemble des acteurs des métiers d'art à l'échelle territoriale, et coordonner l'action de manière humaine — au-delà des seuls outils numériques. Ce travail de maillage est considérable, mais nécessaire.

Monsieur BESNARD ajoute qu'il ne faut pas oublier de simplifier le parcours administratif pour ne plus décourager les artisans à recruter des apprentis.

Madame VERGNE acquiesce en indiquant que la recherche de solutions est nécessaire pour garantir la transmission des savoir-faire dans de bonnes conditions.

Monsieur LEMOINE indique qu'il est en phase avec ce constat et réaffirme la conviction profonde que la stratégie nationale en faveur des métiers d'art ne peut reposer exclusivement sur les entreprises du luxe pour porter une politique relevant de l'intérêt général. En témoigne par exemple le partenariat grandissant avec Ateliers d'Art de France, interlocuteur important en raison de son ancrage à l'échelle des petits ateliers.

Monsieur BOUSSEL ouvre une parenthèse sur une démarche menée par la CAPEB dans le début des années 2000, pour la création de guichets uniques pour les particuliers souhaitant rénover, en leur mettant à disposition des interlocuteurs en mesure de piloter plusieurs corps de métier. Malheureusement, cette démarche n'a pas pu être menée à terme à cause des promoteurs immobiliers.

N'ayant plus de demandes d'intervention, Monsieur LEMOINE propose de passer au point suivant.

5. Point d'avancée sur les travaux de préfiguration du futur centre de formation des apprentis (pour information)

La parole est donnée à Monsieur RONCIER-DESVAGES.

Monsieur RONCIER-DESVAGES dresse un point d'étape sur les travaux de préfiguration du futur centre de formation des apprentis.

Dans le cadre du plan interministériel en faveur des métiers d'art, le Mobilier national s'est vu confier la création du centre de formation des apprentis, avec un objectif double : d'une part, d'intégrer les formations actuellement dispensées au sein de l'École des arts textiles (actuelle École du Mobilier national) et de l'école de Sèvres (Cité de la Céramique), mais aussi un CFA ouvert et proposant un catalogue d'offres de formation ouvert aux métiers orphelins ne disposant plus de formations.

La ré-internalisation des écoles comporte le moins d'inconnues puisque les formations sont déjà en place. Au moment de la création de l'école des arts textiles et de l'école de Sèvres, un rattachement avait été exercé auprès du CFA Paris Académie Hors-les-murs (consortium des GRETA d'Île-de France). La future structure intégrera également la nouvelle antenne de Lodève inaugurée à la rentrée de septembre 2024, permettant l'accueil de quatre nouveaux apprentis savonniers.

La question prioritaire était de déterminer le véhicule juridique le plus pertinent pour accueillir cette école. La réglementation n'imposant aucune structure particulière l'étude (absence de personnalité juridique propre, recours à une association ou à une

filiale etc.) a conduit à préférer l'internalisation de la future structure pour une gouvernance allégée (pas de nécessité de conseil d'administration propre à la structure ni de transfert de personnels exerçant au CFA au sein de la nouvelle entité). Il conviendra néanmoins de mettre en place une comptabilité analytique pour cette activité conformément au Code du travail.

Ce véhicule étant retenu, les étapes subséquentes vont pouvoir débiter : déclaration d'activité, immatriculation du CFA, obtention des labels (notamment le label Qualiopi qui vient s'assurer de la qualité de l'offre pédagogique et des formations dispensées par la future structure). L'établissement de Sèvres et le Mobilier national travaillent donc étroitement avec l'actuel CFA de rattachement pour les démarches.

S'agissant des formations aux métiers d'art dits « orphelins », il est indiqué qu'une cartographie de ces métiers, jusqu'ici jamais réalisée, doit être engagée en priorité. Parallèlement, l'Institut des savoir-faire mène une analyse pour identifier les métiers rares. Une première liste a déjà été établie — comprenant, par exemple, serrurier, émailleur sur métal, mosaïste, ou monteur sur cartes. L'étude sera affinée afin de garantir l'employabilité future de ces métiers et de s'assurer que des entreprises seront prêtes à accueillir de jeunes apprentis. D'autre part, la seconde grande problématique afférente aux métiers orphelins réside dans la détermination du titre du diplôme le plus adapté à proposer demain. La question est assez complexe en référence à l'arrêté et ses 281 métiers et spécialités. Néanmoins, il est peu réaliste de se lancer dans la création d'un titre par spécialité, sachant que la création d'un titre est quand même très exigeante et fort longue. Des réunions de travail sont en cours avec l'Éducation nationale pour trouver des « titres parapluie » auxquelles il serait possible de raccrocher ces différents métiers orphelins, à la condition que ce titre parapluie permette de déléguer l'enseignement des professionnels aux différents employeurs, puisqu'il est entendu que le CFA ne pourra pas être doté d'un plateau technique pour chacune des diverses spécialités qui seront proposées demain, mais ne conduise pas à reléguer au rang d'option la pratique des métiers d'art et donc à ne pas faire reculer l'enseignement professionnel dans le nombre d'heures.

Enfin, s'agissant du calendrier de mise en œuvre, une ouverture est envisagée pour la rentrée 2025, notamment pour l'internalisation des écoles. Cette échéance pourrait également concerner certains métiers d'art dits « orphelins », à condition qu'un titre parapluie puisse être rapidement défini avec le ministère de l'Éducation nationale. La communication également sera essentielle pour faire connaître ce futur centre de formation.

Monsieur LEMOINE remercie Monsieur RONCIER-DESVAGES pour la présentation. Sur ce sujet complexe et chronophage, le dossier progresse significativement, tant sur le plan méthodologique que dans la définition des objectifs nécessaires à la réussite de ce projet. La notion de « diplôme parapluie » ne doit en aucun cas compromettre la reconnaissance et la pratique des différents métiers. Une telle approche pourrait également être pertinente pour les spécialités textiles, en permettant d'échapper à la

contrainte des trois emplois requis pour l'ouverture d'un concours. L'exemple des conservateurs est cité.

La parole est donnée aux questions et/ou interventions.

Monsieur BESNARD indique qu'il s'agit effectivement d'un grand défi pour notre établissement en particulier de trouver des entreprises ayant la volonté d'accueillir un jeune en contrat d'apprentissage pendant sa formation. Au-delà des métiers dits « orphelins », même dans les métiers représentés au sein du Mobilier national — tels que la tapisserie d'ameublement, la menuiserie ou l'ébénisterie —, des difficultés subsistent. Chaque atelier reçoit régulièrement des demandes, mais de nombreux élèves engagés dans l'apprentissage ne peuvent pas poursuivre, faute de pouvoir trouver un contrat, y compris dans ces métiers pourtant considérés comme structurés. La question de la délégation de l'enseignement professionnel intégralement à l'employeur est également posée. De nombreuses écoles n'assurent plus la pratique, ce qui transfère toute la charge sur les petites et moyennes entreprises, qu'il convient de recenser avec précision.

Monsieur FAUCHEUX se réjouit du projet, en soulignant néanmoins la complexité de ce sujet. Il rappelle que la création d'un CFA des métiers d'art est une revendication ancienne portée par la CGT, qui se dit pleinement ouverte à participer aux échanges. S'agissant notamment des métiers orphelins, il est jugé indispensable de dissocier l'enseignement technique de la formation en entreprise. En effet, lorsqu'une entreprise accueille un apprenti, c'est souvent pour l'intégrer dans la production, sans appliquer un programme défini dans un cadre pédagogique structuré. La question du vivier des enseignants est également soulevée. Il est constaté qu'il existe peu de professionnels disponibles, et que les entreprises devront libérer du temps pour permettre à certains d'enseigner. Il est jugé essentiel que l'enseignement soit assuré par des personnes maîtrisant réellement les métiers concernés. Il ne faudrait pas que des enseignants interviennent sans expertise, ni que des entreprises accueillent des apprentis sans disposer de spécialistes du domaine. La CGT exprime le souhait que ce centre de formation réponde pleinement aux besoins spécifiques de l'établissement. Il est notamment cité l'exemple des installateurs-monteurs d'objets d'art, dont les fonctions sont actuellement assurées par des régisseurs d'œuvre qui, forcément, quittent souvent rapidement leur poste, car les missions ne correspondent pas au cœur de leur métier. Monsieur FAUCHEUX conclut en disant que le délai de mise en œuvre est très ambitieux !

Monsieur LEMOINE indique que, grâce au travail de défrichage en cours, il conviendra d'examiner comment, dans un domaine donné, une offre de formation pourrait être construite et éventuellement répliquée dans d'autres établissements. Ce travail préliminaire aura d'ores et déjà permis de réunir un certain nombre d'acteurs, notamment de l'Éducation nationale, autour de la table afin de faire avancer le sujet.

Monsieur RONCIER-DESVAGES souligne qu'à travers l'actuelle école des arts textiles, des écarts peuvent déjà être observés entre les enseignements dispensés dans les ateliers et les référentiels des diplômes délivrés par l'Éducation nationale. Cette difficulté sera traitée dans un second temps, après l'identification du « véhicule » institutionnel auquel se rattacher. L'objectif sera alors, lors de la rédaction des référentiels, de trouver une formulation suffisamment souple pour éviter une divergence trop marquée entre la formation réellement reçue en entreprise et les exigences du diplôme à obtenir. En effet, il serait regrettable qu'un jeune soit formé à une technique et que pour obtenir le diplôme, il faille maîtriser une autre technique.

Monsieur LEMOINE ajoute que toutes les bonnes volontés seront les bienvenues pour réfléchir et mener à bien ce projet.

Point d'information de la direction de la création et de la direction des collections

Monsieur LEMOINE précise que ce point d'actualité ne figure pas à l'ordre du jour, mais souhaite transmettre quelques informations avant de passer au point suivant de l'ordre du jour.

La parole est donnée à Madame DE SUSBIELLE.

Madame DE SUSBIELLE, directrice de la création, informe le conseil d'administration des actualités suivantes :

Dans le cadre du soutien aux filières textiles, le Mobilier national est en voie d'achever la grande commande du Danemark. Seize tapisseries sont en cours de fabrication : quatre sont réalisées dans les manufactures nationales de Beauvais, et douze dans quatre ateliers privés d'Aubusson, dans un format réduit de trois mètres carrés. Ces tentures, signées par quatre grands artistes contemporains danois, seront présentées au printemps prochain.

Par ailleurs, dans le cadre d'un appel à projets soutenu par la DRAC Hauts-de-France — notamment à travers une subvention pour l'acquisition de deux cartons —, le Mobilier national a conduit un projet pour le 800^e anniversaire de la cathédrale Saint-Pierre de Beauvais, qui fera prochainement l'objet de travaux de grande ampleur. L'annonce du lauréat sera faite le 28 janvier à Beauvais. Deux grandes tapisseries seront tissées à la Manufacture nationale de Beauvais pour orner les piliers encadrant le chœur de la cathédrale.

Enfin, pour le projet Notre-Dame, le Mobilier national a co-organisé le comité de pilotage artistique et scientifique en vue des futures réalisations de tapisseries. Six d'entre elles seront tissées au sein des manufactures nationales de Beauvais et des Gobelins, tandis qu'une septième sera confiée à un atelier privé à Aubusson, dans le cadre du soutien aux filières textiles. Les deux grands artistes retenus par le comité sont Michael Armitage, artiste kényan, dont une exposition est prévue dans deux ans au Palazzo Grassi à Venise — et qui figure dans la collection de Monsieur Pinault —, ainsi que Miquel Barceló, artiste

catalan ayant également un atelier à Paris. Quant aux prochaines tombées de métier, nous venons de dévoiler une tapisserie de Ralph Samuel Grossmann. Les prochaines tombées de métier sont celles de Najafov et la grande commande du Danemark.

Monsieur PENICAUT prend la parole pour un point sur les collections. Concernant l'actualité des expositions, une importante exposition s'est tenue au printemps portant sur les mays de Notre-Dame de Paris, enregistrant des records quotidiens de fréquentation. Par la suite, une exposition de design contemporain consacrée à Richard Peduzzi a été présentée, avec un angle résolument contemporain, permettant d'élargir les publics. La fréquentation y est restée soutenue, accompagnée d'une forte couverture médiatique. Cela témoigne de la capacité du Mobilier national à faire dialoguer, au sein de ses expositions, le patrimoine classique — comme les tapisseries du XVII^e siècle — et la création contemporaine.

La prochaine exposition sera consacrée au bicentenaire du sacre de Charles X. Si le sujet relève d'un registre plus classique, il se distingue néanmoins par son originalité. À l'époque, le Garde-Meuble — nom de l'établissement — avait été chargé d'organiser la cérémonie. En seulement huit mois, la cathédrale de Reims et le palais du Tau avaient dû être entièrement décorés, donnant lieu à une véritable démonstration d'art décoratif : mobilier, broderies, tentures de tous types. Conformément à la vocation conservatrice du Mobilier national, une grande partie des décors d'origine, soigneusement rangés depuis 1825, a pu être retrouvée. L'exposition mobilise cependant un travail important dans les ateliers, notamment en menuiserie, broderie et textile, afin de restaurer ces décors exceptionnels. À titre d'anecdote, il est rappelé que les fleurs de lys brodées en or sur les textiles du Sacre furent retirées sous Louis-Philippe, après être tombées en désuétude. Les textiles furent réutilisés, mais les fleurs de lys furent précieusement conservées dans des boîtes en bois. Aujourd'hui, une partie de l'activité des ateliers consiste à les recoudre sur les décors historiques pour cette exposition ! Ces expositions du Mobilier national sont non seulement le fruit du travail des ateliers mais aussi d'un travail scientifique aussi très important puisque, à l'appui de cette exposition, un gros catalogue fera le point sur cette cérémonie et ses aspects d'art décoratif.

Concernant l'activité dans les ateliers, le travail demeure particulièrement soutenu cette année. Cela se reflète notamment dans le montant des sommes facturées aux dépositaires (Matignon, les Affaires étrangères, la culture et les différents établissements du ministère, le ministère des Armées etc.) bien que ce ne soit pas le seul indicateur. Certains travaux, comme ceux réalisés pour l'Élysée ou ceux liés à l'entretien et à l'embellissement des collections, ne donnent lieu à aucune facturation. Toutefois, ce montant facturé illustre la capacité du Mobilier national à responsabiliser les dépositaires auprès desquels notre travail de sensibilisation a porté ses fruits.

Enfin, les chantiers de collection et de récolement permanent ont également demandé beaucoup de travail. Ils permettent une transcription immédiate des informations dans la base interne de gestion informatique. À partir de l'année prochaine, ces données seront progressivement basculées sur le portail en ligne du Mobilier national, qui constitue un accès privilégié pour les amateurs de mobilier. Deux ans et demi de

nouvelles données — descriptions, historiques, mises à jour — ont été accumulées. Une synchronisation quotidienne ou hebdomadaire sera mise en place. Cette mise à jour contribuera également aux grands projets d'harmonisation des données avec les bases de Sèvres.

Monsieur PENICAUT conclut en remerciant l'ensemble des équipes pour le travail effectué.

Monsieur LEMOINE conclut le point en saluant le travail des ateliers et des services, et en précisant que le chantier de récolement est un sujet très important pour notre établissement. Il précise au passage que nous avons eu les félicitations de la CRDOA.

N'ayant plus de questions sur ce point, Monsieur LEMOINE propose de passer au point suivant de l'ordre du jour.

6. Budget rectificatif (pour avis)

La parole est donnée à Monsieur RONCIER-DESVAGES.

Monsieur RONCIER-DESVAGES présente le budget rectificatif, soumis au vote conformément à l'article 1 du décret statutaire. Il est précisé que ce budget, fidèle dans son exécution au budget initial, reste relativement simple dans sa structure.

En recettes, une hausse sensible est constatée, portant le total à 36,5 millions d'euros. Cette augmentation résulte à la fois de hausses de dotations publiques — notamment une dotation de soutien à la politique d'apprentissage, versée par la tutelle — et de la progression des ressources propres. Parmi les postes concernés figurent les recettes liées à l'itinérance des expositions, une hausse prévisionnelle des facturations pour la restauration des collections, ainsi que des partenariats récents (accueil de défilés de mode, comme celui de la maison Issey Miyake, ou mécénat en lien avec la métropole de Toulon pour l'exposition Les Aliénés).

Ce niveau de recettes permet un retour à l'équilibre budgétaire, tout en couvrant deux nouvelles dépenses majeures : un abondement en autorisations d'engagement pour notifier en 2024 le marché public de l'exposition Le Dernier Sacre (afin de respecter les délais), et la création d'un service informatique autonome, doté d'un budget de 300 000 €, en lien avec la transformation de l'établissement en établissement public. Il s'agit aussi d'un abondement de notre enveloppe de personnel, lié au dispositif du transfert prime/points et aux crédits correspondant à la rémunération des emplois mécénés.

Monsieur HOU complète en indiquant que l'augmentation de nos recettes propres, permet un retour à l'équilibre, mais également de générer un résultat patrimonial légèrement positif, de l'ordre de 75 000 €.

Si l'on intègre les recettes d'investissement, on constate également que l'on est capable d'abonder notre fonds de roulement à hauteur d'environ 170 000 € pour le porter à plus

de 4 300 000 €. Ce fonds de roulement permet à l'établissement un fonctionnement de l'ordre de 47 jours, ce qui est dans les normes souhaitées.

Enfin un dernier point sur la trésorerie qui s'élève aujourd'hui à plus de 6 millions. Toutes ces données patrimoniales sont de nature très rassurante pour l'établissement et pour l'avenir qui l'attend.

Concernant la facturation des restaurations, Madame PETITDEMANGE souligne qu'une réflexion devra être engagée sur le modèle actuellement en vigueur au Mobilier national. Ce modèle ne prévoit pas de redevance lors du dépôt des pièces, mais une facturation au moment de leur retour, correspondant au coût de la restauration. En effet, ce fonctionnement a révélé plusieurs effets pervers, notamment des délais de traitement rallongés et des choix de restauration influencés par les prévisions de recettes attendues. Lors de la transformation du Mobilier national en établissement public, le Code du patrimoine a été modifié afin d'y intégrer le principe de facturation, renvoyant à un arrêté le soin de définir les prestations concernées.

Plusieurs options étaient possibles pour cet arrêté :

- 1) améliorer le système actuel en précisant exactement les charges des administrations en termes de restauration, de frais de transport, de confection textile de l'atelier tapisserie décor ;
- 2) la facturation d'une redevance : les dépositaires qui se verraient confier un meuble, paient une forme de loyer en contrepartie de la mise à disposition du bien ;
- 3) compte tenu de la charge administrative que les deux premiers systèmes induisent (notamment le système de la redevance qui implique de faire une évaluation de la redevance de chaque meuble et un suivi), l'État payant à l'État, on substitue une subvention qui serait prélevée sur des services du Premier ministre compte tenu de la nature interministérielle des prestations.

Néanmoins, le contexte financier étant celui que vous connaissez tous, et la bascule vers un nouveau système impliquant une réorganisation qui se cumulait à la transformation et à la création d'un nouvel établissement, le climat n'était pas le plus propice pour passer à cette étape celle de la subvention. Par conséquent, en concertation avec notre direction de tutelle qui a donné son aval pour cette solution, et après discussion aussi avec les organisations représentatives du personnel, il est proposé de maintenir le système actuel, c'est-à-dire de faire payer les restaurations aux dépositaires, tout en créant à la fois dans l'arrêté (qui sera présenté au prochain CA), mais aussi dans le mode de fonctionnement, un système beaucoup plus performant. L'avantage d'avoir « déclassé » le niveau de ces dispositions (du niveau réglementaire décrets au niveau d'arrêté), la question pourra être plus facilement remise sur la table puisqu'il ne sera pas nécessaire de passer par un décret. Si, malgré les améliorations apportées, le système s'avère toujours insuffisamment vertueux, une troisième voie pourra être envisagée. Celle-ci pourra, le cas échéant, être adoptée dans un contexte budgétaire plus favorable, à la lumière du bilan tiré de cette solution intermédiaire.

Monsieur PENICAUT ajoute que le montant des facturations ne pourra pas être considéré comme stable dans le temps. Depuis six ans, le Mobilier national s'est engagé dans un important travail de rattrapage du retard accumulé, notamment avec des dépositaires comme Matignon, qui devait près d'un million d'euros de restaurations. Ce rattrapage est en voie d'achèvement. Il n'est donc pas garanti que les niveaux de facturation observés ces dernières années — atteignant à nouveau 850 000 € cette année, comme l'an passé — puissent être maintenus à l'avenir.

Monsieur GEOFFROY constate une trajectoire à l'équilibre et s'en réjouit. C'est une bonne façon d'entrer dans une nouvelle ère. Il assure du soutien de la tutelle, et la participation au prochain conseil d'administration pour voir fonctionner la nouvelle entité avec tous les progrès qui l'accompagneront.

Monsieur HOU salue le travail des services et le plaisir à collaborer sereinement.

Monsieur BOUSSEL rappelle que toute réforme de la facturation doit tenir compte d'une double contrainte : d'une part, l'affectation des collections aux dépositaires de droit — les pièces ne peuvent être choisies librement, leur gestion relevant de la responsabilité du conservateur du patrimoine —, et d'autre part, la nécessité de quantifier le travail réalisé, ce qui demeure complexe dans les relations entre administrations. Le modèle de facturation existant avait pour avantage de permettre une évaluation simple du travail sous forme de valeur "jour/personnel". Cette approche était indispensable pour éviter que le Mobilier national ne devienne un prestataire sans limite au service d'autres administrations. Face à la dégradation réelle des collections, un nombre de jours travaillés par le personnel du ministère de la Culture doit pouvoir être établi en contrepartie. Par conséquent, dans le Code du patrimoine, il doit être clairement établi que le corps des métiers d'art est chargé d'identifier le travail à réaliser. Par délégation de l'administration, ce sont les ateliers du Mobilier national qui assurent à la fois les travaux, les préconisations techniques et la supervision, y compris de la sous-traitance, afin de garantir l'intégrité des collections patrimoniales. Pour la CGT, cette organisation constitue une condition indispensable pour qu'un dispositif véritablement vertueux puisse être mis en place.

Concernant le budget de cette année, la CGT rappelle que le budget rectificatif est soumis au vote des organisations syndicales. Ce vote ne vaut ni satisfecit ni blâme adressé aux équipes comptables et budgétaires, qui, dans la situation actuelle, font ce qu'elles peuvent avec sérieux et engagement.

Un travail considérable a été mené pour faire entrer des ressources, afin que l'établissement ne soit pas en déficit. Ce travail a reposé en premier lieu sur les équipes comptables, mais également sur des démarches auprès des administrations. Il a pu être facilité auprès de certains dépositaires, comme l'a indiqué Monsieur le directeur des collections, grâce à des forfaits accordés notamment par le ministère des Affaires étrangères ou Matignon. Pour autant, la CGT ne partage pas la confiance affichée par la direction sur la pérennité de cette situation. Les ressources qui permettent aujourd'hui

d'équilibrer le budget sont avant tout ponctuelles et liées à des circonstances exceptionnelles. Il n'y aura pas chaque année une exposition à Shanghai ou un mécénat d'ampleur comparable. D'autre part, la CGT souligne que la mise en place du CFA va générer des coûts nouveaux, qui ne viennent pas compenser le déficit initial. Pour rappel, le budget avait été voté initialement en déséquilibre.

Ce sont les équipes de restauration qui ont permis d'abonder les recettes propres de l'établissement, et ce sont bien ces ressources propres qui permettent aujourd'hui d'équilibrer le budget. De ce point de vue, la CGT marque son désaccord : le budget du Mobilier national ne peut pas reposer structurellement sur ses seules ressources propres. Il est nécessaire, après deux ans d'exercice en tant qu'établissement public, de définir une trajectoire budgétaire claire et pérenne. L'activité du Mobilier national, par nature, est stable. Elle n'a pas vocation à croître de manière exceptionnelle d'une année sur l'autre. Il n'y aura pas d'expositions à Shanghai ou des mécénats importants ou encore des bicentennaires tous les ans... Le Mobilier national ne va pas tisser pour des cathédrales de façon permanente et continue...

Monsieur LEMOINE prend acte de l'avis exprimé par la CGT. Il rappelle néanmoins que pour l'exercice 2025, sur les 5 millions d'euros du budget, 4 millions seront consacrés au fonctionnement. Il est également précisé que, même si le développement des ressources propres a permis de parvenir à l'équilibre budgétaire, la priorité demeure d'avoir un budget équilibré. L'objectif n'est pas de développer de manière exponentielle les ressources propres, mais bien de respecter cette exigence d'équilibre financier. Quoiqu'il en soit, un budget équilibré aurait été présenté. Il est rappelé que le cœur de métier demeure l'ameublement, la restauration, la gestion des collections et la création de pièces destinées à les enrichir. Il existe donc des marges de manœuvre assez considérables pour poursuivre et développer ces missions fondamentales. Enfin, le fait de disposer, une nouvelle fois, d'une dotation en base augmentée de 5 millions d'euros permet précisément d'éviter de construire un schéma de développement reposant exclusivement sur le développement des ressources propres de l'institution.

Monsieur BESNARD revient sur la question de la facturation de la restauration, en soulignant deux points de vigilance au nom de la CFDT :

- Sur le plan de l'organisation du travail, à partir du moment où la décision de restaurer dépend de l'acceptation financière des établissements dépositaires, l'organisation interne devient tributaire de leurs décisions. Cela engendre des années d'activité très inégales, alternant entre des périodes très fastes et des périodes plus creuses.
- En termes de choix des œuvres restaurées, il est également souligné qu'une part d'incertitude subsiste. Le système actuel conduit parfois à restaurer des œuvres anciennes ou de moindre intérêt, tant sur le plan qualitatif que fonctionnel, mobilisant ainsi du temps et des ressources sur des pièces qui n'apportent pas forcément de réelle valeur ajoutée à l'établissement.

La CFDT recommande donc de tenter de corriger ces deux effets pervers, afin d'améliorer le fonctionnement des services.

S'agissant du budget, la CFDT tient à féliciter le travail accompli par les services du Mobilier national. L'augmentation des recettes semble aujourd'hui « sauver la mise », même si d'autres éléments peuvent également avoir contribué à cet équilibre. Les recettes issues de l'itinérance des expositions ou des opérations de restauration ne sont pas considérées comme pérennes, ce qui appelle à une certaine prudence pour l'avenir. Exprimant un doute, Monsieur BESNARD demande à Monsieur Geoffroy, qui avait indiqué que 47 jours de fonctionnement correspondaient à la norme, si ce niveau peut effectivement être considéré comme raisonnable.

Monsieur GEOFFROY confirme que les fonds de roulement reposent sur des ressources stables, considérées comme acquises ou, à tout le moins, durablement pérennes pour l'établissement. Ils ne sont pas appelés à s'éroder au gré des aléas d'une année à l'autre ou au fil des années ultérieures.

Monsieur BESNARD demande par ailleurs si les reliquats financiers des deux établissements publics vont aussi fusionner.

Monsieur GEOFFROY répond que les deux établissements fusionnant, « se mariant », chacun contribuera au pot commun.

Monsieur BESNARD demande si les engagements pris financièrement dans chacun des établissements sont respectés malgré tout.

Monsieur LEMOINE confirme qu'il y aura une reprise intégrale des droits et devoirs de chacun des établissements. Reprenant le parallèle évoqué par Monsieur GEOFFROY, il précise que le nouvel établissement fonctionnera selon le principe d'une communauté universelle.

N'ayant plus de questions, Monsieur LEMOINE soumet au vote.

Le budget est adopté à la majorité.

N'ayant pas de questions diverses, Monsieur LEMOINE tient à remercier toutes les équipes et les services de l'administration générale pour le travail accompli dans la préparation des documents, qui a permis d'aborder l'ensemble des sujets dans les meilleures conditions. Il remercie également chacune et chacun pour leur participation à ce dernier conseil d'administration dans cette configuration, et se réjouit de pouvoir désormais se projeter vers un avenir proche. Il indique retenir avec attention les souhaits et recommandations exprimés par le contrôleur général financier.

La séance est levée à.. h ...

* * *