

Établissement public Manufactures nationales – Sèvres & Mobilier national

Séance du 9 juillet 2025

Procès-verbal de la séance du Conseil d'administration
des Manufactures nationales – Sèvres & Mobilier national
du 11 mars 2025

Délibération n° 2025-12

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 ;

DECIDE :

Article unique : Le procès-verbal de la séance du Conseil d'administration des Manufactures nationales – Sèvres & Mobilier national du 11 mars 2025 placé en annexe à la présente délibération est adopté.

Fait à Limoges, le 16/07/2025
Pour le Conseil d'administration
Le président
Hervé Lemoine



Établissement public du 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

Séance du 9 juillet 2025

Procès-verbal de la séance
du Conseil d'administration du 11 mars 2025

Procès-verbal de la séance du 11 mars 2025

Étaient présents :

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

- Monsieur Christophe MILES, Directeur général de la création artistique du ministère de la Culture
- Monsieur Maxime GENNAOUI-HETIER, chef adjoint du département des affaires budgétaires et de la synthèse, représentant Monsieur Luc ALLAIRE, Secrétaire général du ministère de la Culture
- Madame Christelle CREFF, cheffe du service des musées de France, représentant Monsieur Jean-François HEBERT, Directeur général des patrimoines et de l'architecture au ministère de la Culture
- Monsieur Ducoeur MAFOUANA, adjoint au chef du bureau de la culture, de la jeunesse et du sport, représentant Madame Mélanie JODER, directrice du budget du ministère de l'Économie et des Finances
- Monsieur Marc GUILLAUME, Préfet de la région d'Île-de-France, préfet de paris
- Monsieur Hervé LEMOINE, Personnalité qualifiée, président par intérim des Manufactures nationales – Sèvres & Mobilier national
- Monsieur Grégoire DE LA RONCIERE, Personnalité qualifiée
- Madame Jeanne BECART, Personnalité qualifiée
- Madame India MAHDAVI, Personnalité qualifiée
- Madame Sylvie PERRIN, représentante du personnel CGT
- Monsieur Cyril COGNERAS, représentant du personnel CGT (en visio)
- Monsieur Louis BOUSSEL, représentant du personnel CGT
- Madame Caroline VENET, représentante du personnel CGT (en visio)
- Monsieur Philippe BESNARD, représentant du personnel CFDT

- Voix consultative :

- Monsieur Bernard GEOFFROY, Contrôleur budgétaire et comptable près le ministère de la Culture
- Monsieur Aurélien HOU, Agent comptable et chef du service budgétaire et comptable du Mobilier national
- Madame Delphine FOURNIER, Déléguée aux arts visuels du ministère de la Culture
- Madame Emmanuelle PETITDEMANGE, Administratrice générale
- Monsieur Mickael RONCIER-DESVAGES Administrateur général adjoint
- Monsieur Emmanuel PENICAUT, Directeur des collections du Mobilier national
- Monsieur René-Jacques MAYER, Directeur général de la Cité de la céramique – Sèvres & Limoges

- Monsieur Loïc TURPIN, Chef du service du développement et de la communication externe du Mobilier national
- Monsieur Yann FABES, Directeur de la production de la Manufacture de Sèvres de la Cité de la céramique – Sèvres & Limoges
- Madame Cendrine DE SUSBIELLE, Directrice de la création du Mobilier national
- Madame Céline PAUL, Directrice du patrimoine et des collections de la Cité de la céramique – Sèvres & Limoges
- Monsieur Jean-Charles HAMEAU, Directeur du Musée national Adrien Dubouché de la Cité de la céramique – Sèvres & Limoges
- Madame Valérie TARRISSE, Directrice des affaires financières de la Cité de la céramique – Sèvres & Limoges
- Madame Alexia NUSSBAUM, Cheffe du service des ressources humaines du Mobilier national
- Madame Natascha JAKOBSEN, Directrice du développement culturel et des publics de la Cité de la céramique – Sèvres & Limoges
- Monsieur Renaud PILLON, Directeur marketing et commercial de la Cité de la céramique – Sèvres & Limoges
- Monsieur Marc BAYARD, Chef de la mission de la valorisation des métiers d'art et de l'innovation du Mobilier national
- Monsieur Matéo D'YVOIRE, Chef du cabinet du président du Mobilier national

- Étaient excusés

Monsieur Émile-Roger LOMBERTIE, Personnalité qualifiée, donne voix à M. Hervé LEMOINE

Ordre du jour :

1) Procès-verbal de la séance du Conseil d'administration de l'établissement de la Cité de la céramique – Sèvres et Limoges du 2 juillet 2024 (pour avis).....	4
2) Procès-verbal de la séance du Conseil d'administration de l'établissement de la Cité de la céramique – Sèvres et Limoges du 27 novembre 2024 (pour avis)	4
3) Règlement intérieur du Conseil d'administration (pour avis)	5
4) Proposition de nomination en qualité de Président de l'établissement (pour avis)	5
5) Organisation de l'établissement (pour avis)	7
6) Compte financier 2024 de l'établissement Cité de la céramique – Sèvres et Limoges (pour avis).....	9
7) Compte financier 2024 de l'établissement Mobilier national (pour avis)	12
8) Délégations de compétences au Président (pour avis)	14
9) Frais de déplacements (pour avis)	15
10) Seuil d'immobilisation et durées d'amortissement (pour avis)	16
11) Points divers	16

Le Conseil d'administration de L'Établissement public du 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 s'est réuni le 11 mars 2025.

Monsieur MILES, Directeur général de la création artistique, ouvre la séance à 9h31. Il remercie les participants pour leur présence.

Il annonce la création du nouvel établissement Manufactures nationales – Mobilier national & Sèvres et souligne l'efficacité ayant permis la création de cet établissement. Ce nouvel ensemble réunit 38 ateliers et se place ainsi en tant qu'acteur majeur des métiers d'art dans le cadre de la stratégie nationale définie par la ministre. L'année revêt par ailleurs une dimension symbolique avec la célébration de l'anniversaire de l'Exposition des arts décoratifs. Un hommage est rendu au travail réalisé par les équipes administratives des deux administrations concernées, ainsi qu'au dialogue social, jugé extrêmement constructif, qui a permis d'aboutir à cette structuration.

La secrétaire de séance est Madame PETITDEMANGE.

Parmi les quinze membres à voix délibérative, treize sont présents. En outre, Émile-Roger Lombertie, excusé, a donné pouvoir à Hervé Lemoine. Le quorum est atteint et la séance s'ouvre.

Monsieur MILES annonce l'ordre du jour. La séance ne débutera pas par le premier point, puisque le procès-verbal du Conseil d'administration du 2 juillet 2024 a déjà été validé par l'instance compétente. L'examen porte directement sur le second point, présenté par Madame PETITDEMANGE, à savoir le procès-verbal du Conseil d'administration de l'établissement de la Cité de Sèvres du 27 janvier 2025, qui doit faire l'objet d'une validation.

1) Procès-verbal de la séance du Conseil d'administration de l'établissement de la Cité de la céramique – Sèvres et Limoges du 2 juillet 2024 (pour avis)

Le procès-verbal a déjà été adopté.

2) Procès-verbal de la séance du Conseil d'administration de l'établissement de la Cité de la céramique – Sèvres et Limoges du 27 novembre 2024 (pour avis)

Madame PETITDEMANGE indique que le procès-verbal a déjà été transmis aux participants afin d'y apporter, si nécessaire, des corrections. Le document soumis en séance prend en compte ces ajustements. Il peut être mis au vote, sous réserve d'éventuelles demandes ultérieures.

Le procès-verbal est adopté à l'unanimité.

3) Règlement intérieur du Conseil d'administration (pour avis)

Madame PETITDEMANGE déclare que le projet de règlement intérieur vise à préciser les règles de fonctionnement du Conseil d'administration telles qu'établies dans le décret statutaire du nouvel établissement. Trois aspects principaux sont détaillés. Le premier porte sur l'organisation des séances et fixe les règles de convocation, d'ordre du jour, de tenue des délibérations ainsi que les modalités de consultation à distance ou en présentiel. Il précise également les règles de quorum et de majorité.

Le second aspect concerne le cadre des délibérations. L'article 12 du décret statutaire établit que leur entrée en vigueur varie en fonction des procédures applicables à chaque thématique. Enfin, le troisième volet précise les mesures de prévention des conflits d'intérêts, les règles de compatibilité et les obligations déontologiques qui encadrent le fonctionnement du Conseil.

Monsieur MILES constate qu'aucune question ni remarque n'est soulevée. Le règlement intérieur est donc soumis au vote.

La délibération est adoptée à l'unanimité.

4) Proposition de nomination en qualité de Président de l'établissement (pour avis)

Monsieur MILES rappelle que le quatrième point de l'ordre du jour concerne la désignation du Président de l'établissement, qui doit être choisi parmi les cinq personnalités qualifiées. La parole est donnée à Monsieur LEMOINE, qui présente sa candidature.

Monsieur LEMOINE exprime sa satisfaction et son enthousiasme à l'idée de prendre la présidence de ce nouvel établissement. Ce dernier, bien que récemment créé, repose sur des institutions anciennes mises au service d'une politique publique ambitieuse en faveur des métiers d'art. Son organisation intègre manufactures, ateliers et musées répartis sur le territoire national, en lien étroit avec l'État.

Il tient à remercier le préfet de Paris pour son engagement, ainsi que les collectivités territoriales, avec lesquelles une collaboration étroite a toujours été maintenue et continuera de l'être. Le département des Hauts-de-Seine et la ville de Sèvres, ainsi que la ville de Limoges, sont notamment cités. Il souligne également la nomination d'India MAHDAVI par la ministre en tant que personnalité qualifiée au sein du Conseil d'administration. Son expertise et sa connaissance approfondie des différentes maisons de l'établissement sont mises en avant.

L'un des objectifs majeurs de ce nouvel établissement est de renforcer la visibilité des savoir-faire sur la scène internationale. L'idée ne consiste pas simplement à additionner les compétences, mais à créer une synergie permettant d'atteindre un niveau d'excellence supérieur. Cet état d'esprit doit guider la politique de formation et de transmission du patrimoine immatériel représenté par les métiers d'art au sein des manufactures.

La recherche et l'innovation figurent également parmi les priorités. Si les manufactures

nationales n'ont pas toujours initié les avancées techniques, elles ont su en favoriser le développement et la diffusion. L'enjeu est d'intégrer ces évolutions au bénéfice de l'ensemble des acteurs du secteur.

Encourager la création artistique constitue un engagement fort. L'idée d'« hybridation » des talents et des techniques illustre bien cette ambition. Ce processus permet d'explorer de nouvelles approches tout en assurant la transmission des savoir-faire.

Le rôle des collections conservées au sein des établissements et des musées nationaux est également mis en avant. Deux des 34 musées nationaux français font partie de l'établissement, ce qui représente un atout considérable pour la valorisation du patrimoine matériel et du savoir-faire des manufactures. Leur complémentarité avec les collections muséales contribue à une meilleure reconnaissance des cultures matérielles.

Un remerciement particulier est adressé à la Direction Générale de la Création Artistique, et notamment à Christopher MILES et Delphine FOURNIER, pour leur accompagnement dans la structuration de l'établissement. Leur soutien a permis de poser des bases solides et d'envisager sereinement des projets ambitieux, parmi lesquels la rénovation du Musée de Sèvres, attendue de longue date.

Enfin, l'importance du rayonnement international des métiers d'art est rappelée. Cette mission s'inscrit pleinement dans la Stratégie Nationale en faveur des Métiers d'Art et constitue l'un des piliers du développement de l'établissement.

Monsieur LEMOINE conclut en affirmant sa volonté de poursuivre son engagement à la présidence du Conseil d'administration.

Monsieur MILES remercie Monsieur le Président et laisse la parole à l'assemblée pour toute intervention.

Monsieur BESNARD, représentant de la CFDT, remercie les organisateurs pour la configuration exceptionnelle de cette séance, qui permet aux membres des anciens établissements de siéger ensemble. Cette évolution représente une avancée pour le dialogue social.

Concernant la nomination du président, la CFDT adopte une position de neutralité. Ce choix relève de la responsabilité du Conseil d'administration, qui portera l'entière responsabilité du bilan futur de l'établissement. Cette ligne guide l'orientation du vote.

Monsieur BOUSSEL, représentant de la CGT, intervient pour compléter les propos de la CFDT. Depuis le rapprochement et la fusion des deux établissements, puis la création de cette nouvelle structure fédérale, des réserves ont été émises. Le contexte budgétaire actuel, marqué par de fortes pressions sur les finances publiques, suscite des inquiétudes quant à l'opportunité de cette réforme.

Toutefois, le travail engagé se poursuit avec une attention particulière portée aux

responsabilités du service public. Les tensions exercées sur le ministère de la Culture sont soulignées, notamment face aux pressions économiques qui s'exercent sur les manufactures de tapisseries, de céramique et l'atelier de création. Plusieurs rapports et audits ont déjà été réalisés, notamment par la Cour des Comptes, interrogeant la valorisation financière de ces productions.

La vigilance sera de mise quant aux orientations prises par la future administration. L'objectif principal reste la préservation du caractère technique des établissements, en assurant la pérennité des lignes de production et des savoir-faire qui leur sont attachés. Enrichir les collections nationales, valoriser le patrimoine et garantir une production artistique de haut niveau demeurent des priorités absolues.

Des préoccupations sont également exprimées quant aux conditions de travail et à la précarité des emplois. L'absence de concours de recrutement ces dernières années a fragilisé certains ateliers, notamment ceux du Mobilier national. Des artisans formés sur plusieurs années se retrouvent contraints de quitter leurs postes, faute de postes statutaires ouverts. Cette situation représente un risque majeur pour la transmission des savoir-faire.

Un rappel est fait sur la nécessité d'un plan de recrutement ambitieux, conformément aux engagements précédemment pris par le ministère de la Culture. Le manque de perspectives concrètes à ce sujet suscite des inquiétudes et pourrait fragiliser l'ensemble du projet à long terme.

Pour garantir la transparence des débats, la CGT demande que les résultats des votes soient consignés au procès-verbal.

Monsieur MILES remercie Monsieur BOUSSEL et reconnaît l'importance des enjeux soulevés. Des efforts significatifs ont été déployés pour structurer l'établissement et en assurer le bon fonctionnement.

Les subventions allouées aux Manufactures et au Mobilier national ont joué un rôle crucial dans cette transition.

Les échanges permettent de rappeler la nécessité d'un projet cohérent, intégrant à la fois une dimension patrimoniale, artistique et industrielle. La transmission des savoir-faire aux générations futures demeure un enjeu fondamental.

N'ayant plus de questions, ni de remarques, Monsieur MILES propose de soumettre la délibération au vote.

La candidature de Monsieur LEMOINE est adoptée à la majorité.

5) Organisation de l'établissement (pour avis)

Monsieur LEMOINE aborde l'organisation interne de l'établissement. Une structuration matricielle est proposée, visant à regrouper les différentes fonctions de manière efficace. L'objectif est de garantir une meilleure coordination des activités et d'assurer une mise en œuvre harmonieuse des politiques publiques portées par l'établissement.

L'administration générale reste en charge de la gestion et de la coordination fonctionnelle. Une direction déléguée aux collections est mise en place afin de superviser les collections nationales et manufacturées, tout en intégrant les spécificités de chacune. Ce travail s'appuie sur les recommandations récentes de la direction générale des patrimoines et d'architecture.

Une autre direction déléguée est dédiée à la création, à la recherche et à la diffusion. L'association de ces trois éléments est jugée essentielle pour assurer l'innovation et la transmission des savoir-faire. La notion de diffusion recouvre différentes réalités, entre valorisation, réédition et coédition des productions manufacturées.

Enfin, une direction déléguée au développement, incluant les relations internationales, la communication et les relations avec les publics, est instaurée. Cette organisation vise à renforcer le rayonnement de l'établissement tout en assurant une meilleure articulation avec ses entités historiques, dont les manufactures et ateliers nationaux, les musées nationaux et les collections du Mobilier national.

L'importance de trouver un équilibre entre une appellation simplifiée et le respect de l'identité des différentes institutions est soulignée. L'atelier de recherche et de création, la direction de l'innovation, la direction commerciale et la mission de l'ameublement sont également intégrés dans cette nouvelle structure.

L'ensemble du projet a fait l'objet de discussions avec les représentants du personnel et a été soumis à consultation. Le document est donc soumis au vote.

Monsieur BOUSSEL annonce son opposition à cette nouvelle organisation. Cela reflète une position cohérente au vu des réserves déjà exprimées sur la fusion des établissements.

L'aspect prétendument novateur de la structuration est interrogé. Des doutes subsistent quant à la viabilité du modèle, qui repose essentiellement sur une hiérarchie de directeurs et directrices, sans garanties suffisantes sur la pérennité du projet. Une critique est formulée sur la tendance du ministère à multiplier les établissements publics, au détriment d'un pilotage cohérent et homogène des politiques culturelles.

L'organisation autour d'un président et d'une direction déléguée semble insuffisamment structurée, donnant l'impression d'un établissement davantage centré sur ses instances dirigeantes que sur ses missions fondamentales.

Monsieur BESNARD souligne un manque d'impact concret sur l'emploi public dans les métiers d'art. Malgré les ambitions affichées, ce projet ne prévoit pas de recrutements significatifs dans les secteurs techniques, alors que certaines équipes fonctionnent déjà avec des effectifs réduits et vieillissants.

La transmission des savoir-faire est également un point de préoccupation. La création d'un Centre de Formation des Apprentis (CFA) avait été annoncée comme un axe central du projet, mais sa mise en œuvre tarde et reste incertaine. Cette situation traduit un manque de préparation et soulève des interrogations sur la pérennité des initiatives en faveur de la formation.

Une mise en parallèle est faite avec les grandes maisons du luxe, qui, malgré leur position dominante, réussissent à créer des emplois et à développer leurs propres structures de formation. L'absence de dynamique similaire au sein de l'établissement public est regrettée, de même que le manque de mesures concrètes pour favoriser le recrutement et la transmission des compétences. Cette revendication, jugée essentielle, ne trouve pas d'écho suffisant dans l'organisation proposée.

Monsieur LEMOINE apporte une précision concernant le calendrier de création du Centre de Formation des Apprentis (CFA). Contrairement à ce qui a pu être évoqué, aucune modification de date n'a été envisagée. La mise en place du CFA est toujours prévue pour les mois de septembre-octobre 2025, conformément au calendrier initial.

N'ayant plus de questions, ni de remarques, Monsieur LEMOINE propose de soumettre la délibération au vote.

La délibération est adoptée à la majorité.

6) Compte financier 2024 de l'établissement Cité de la céramique – Sèvres et Limoges (pour avis)

Monsieur LEMOINE confie la présentation du point consacré au compte financier 2024 de l'établissement Cité de la céramique – Sèvres & Limoges à Madame TARRISSE.

Madame TARRISSE explique que l'examen du compte financier 2024 permet d'évaluer l'exécution budgétaire de l'exercice écoulé. Un rappel est d'abord effectué sur le contexte spécifique de l'année 2024 pour la Cité de la céramique – Sèvres & Limoges.

La veille du Conseil d'administration, une demande d'inscription budgétaire de 1,36 million d'euros a été formulée afin de permettre l'acquisition de plusieurs pièces, dont une assiette à dessert du service particulier de l'Empereur pour 236 000 euros. Une seconde enveloppe d'acquisition (pièces du service de la Laiterie de Rambouillet), initialement estimée à 800 000 euros, n'a finalement pas été imputée aux comptes de l'établissement, mais prise en charge par le Fonds du Patrimoine. Cette situation a eu un impact direct sur les résultats financiers.

Hors éléments exceptionnels, la consommation budgétaire affiche des taux élevés : 99 % en fonctionnement, 101 % en investissement et 100 % en recettes. Le fait de clôturer la gestion plus tardivement a facilité la prise en charge des paiements et contribué à ces résultats, salués pour leur rigueur.

Concernant les recettes, les subventions publiques se sont établies à 4,7 millions d'euros pour le fonctionnement et 932 000 euros pour l'investissement. Parmi ces financements, 576 000 euros proviennent du ministère de la Culture pour le diagnostic patrimonial et 236 000 euros concernent le personnel. Les recettes propres ont atteint 604 000 euros, contre une prévision de 688 000 euros. Toutefois, certains postes de revenus dépassent les attentes, notamment les recettes commerciales (+ 137 000 euros) et les recettes de billetterie, soutenues par

l'exposition des 200 ans du musée (+ 83 000 euros).

Le mécénat a joué un rôle important, bien que légèrement inférieur aux prévisions. Parmi les contributions notables, on relève des financements pour la manufacture à l'hôpital notamment.

En ce qui concerne les dépenses de fonctionnement, l'exécution budgétaire s'élève à 99 %, un taux bien supérieur aux années précédentes. Plusieurs événements marquants sont à souligner :

- Poursuite du chantier des collections, notamment le chantier des porcelaines européennes.
- Passage de la flamme olympique à Sèvres, avec l'inauguration d'une nouvelle installation.
- Exposition des 200 ans du musée, incluant des projets d'artistes.
- Exécution complète des ventes de production de la manufacture, avec des ventes exceptionnelles en 2024.

Les dépenses d'investissement sont également réalisées à 100 %, à l'exception des crédits alloués au service de la Laiterie.

Sur le volet des ressources humaines, les dépenses de personnel s'élèvent à 3,3 millions d'euros, avec un taux de consommation de 99 %. Des ajustements budgétaires ont été opérés pour intégrer les mesures gouvernementales sur le pouvoir d'achat, à hauteur de 83 000 euros. Des précisions sont apportées sur la sous-consommation du plafond d'emploi, principalement liée à l'allongement des délais de recrutement et à l'absence d'une direction des ressources humaines dédiée.

La parole est ensuite transmise à Aurélien HOU pour la présentation de la situation patrimoniale.

Monsieur HOU montre que l'analyse des résultats patrimoniaux met en évidence l'impact des efforts budgétaires demandés à la Cité de la Céramique. Un prélèvement de près d'un million d'euros a été effectué sur le fonds de roulement, ce qui explique en partie le déficit constaté de 1,95 million d'euros.

L'insuffisance d'autofinancement atteint 1,2 million d'euros, avec un prélèvement total de 3 millions d'euros sur le fonds de roulement et une diminution équivalente de la trésorerie. Malgré ces chiffres, l'établissement conserve des marges de manœuvre, avec un fonds de roulement excédant 6 millions d'euros et une trésorerie supérieure à 3 millions d'euros.

Toutefois, une partie de ces réserves est affectée au chantier des collections, réduisant ainsi la capacité d'action immédiate de l'établissement.

Par ailleurs, des corrections comptables devront être apportées sur les exercices précédents. Certaines écritures ont conduit à des imputations excessives de charges, faussant les résultats des années antérieures. Des ajustements seront réalisés en 2025 pour rectifier ces anomalies, sans impact financier direct pour l'établissement.

Monsieur BOUSSEL soulève des interrogations relatives à l'exécution budgétaire. Bien que la gestion financière relève d'un cadre bien défini, certains chiffres suscitent des inquiétudes. Le déficit de plus de 3 millions d'euros interpelle. Une collectivité territoriale présentant un tel résultat serait placée sous tutelle. La comparaison vise à souligner la nécessité d'un contrôle plus rigoureux des finances de l'établissement.

Une attention particulière est portée à la comparaison des dépenses entre 2023 et 2024, qui enregistrent une augmentation de 25 %. Cet écart important ne s'accompagne pas d'une hausse proportionnelle des recettes, ce qui constitue un signal d'alerte.

La situation budgétaire des universités françaises, actuellement sous pression, est évoquée en parallèle. Monsieur BOUSSEL se questionne sur la faisabilité d'un modèle financier qui impose une hausse des dépenses sans garanties suffisantes sur les recettes correspondantes. L'absence de subventions compensatoires pourrait mettre en péril l'équilibre financier de l'établissement.

L'impression d'un manque de visibilité sur l'exécution budgétaire persiste, nécessitant des clarifications supplémentaires.

Monsieur MAYER apporte des précisions concernant l'exécution budgétaire. Une comparaison entre 2023 et 2024 montre une consommation de crédits nettement plus élevée en 2024. L'année précédente, l'exécution budgétaire s'élevait à 90-91 %, tandis qu'en 2024, elle atteint 99 %.

Un ajustement important est mentionné : 800 000 euros ont été intégrés au budget en raison de l'arrivée de fonds du patrimoine pour des acquisitions.

Concernant les recettes propres, une augmentation significative est soulignée. La partie commerciale de l'établissement a progressé, passant de 1,5 million à plus de 2,1 millions d'euros.

Madame TARRISSE effectue un rappel sur l'impact des ajustements budgétaires. En raison d'une baisse des subventions allouées par l'État, un million d'euros a été compensé par l'établissement. De plus, un report de 500 000 à 600 000 euros de factures de 2023 sur 2024 a été observé, dû à la mise en place d'un nouveau dispositif de paiement. Les fournisseurs, dont les paiements avaient été différés, ont été réglés en janvier 2024.

Enfin, un déficit structurel de 2 millions d'euros était historiquement présent au sein de l'établissement. Le rapprochement avec le Mobilier national devrait permettre de résoudre progressivement cette situation.

Madame PERRIN reconnaît l'importance du report budgétaire. Toutefois, elle attire l'attention de l'assemblée sur un déséquilibre entre les dépenses d'investissement et les dépenses de fonctionnement.

Un établissement qui n'investit pas suffisamment risque de se fragiliser à long terme. La forte augmentation des dépenses opérationnelles en 2024 interroge, notamment en regard du

niveau des investissements réalisés. L'enjeu repose sur une stratégie claire quant à la répartition des ressources.

Monsieur LEMOINE rappelle que l'augmentation des dépenses en 2024 répond à des objectifs définis par la tutelle et validés par le ministère. Les hausses budgétaires ont été accompagnées d'une progression des recettes issues du mécénat et des activités commerciales, assurant ainsi un équilibre global. L'exécution budgétaire correspond aux engagements pris depuis plusieurs années par l'établissement.

Monsieur MILES résume que l'augmentation des dépenses en 2024 s'explique par plusieurs facteurs stratégiques.

Une part significative est liée au lancement de projets immobiliers, un investissement structurant qui s'accompagne de coûts d'aménagement et de mise aux normes. Par ailleurs, la hausse des charges énergétiques a eu un impact notable sur le budget, en raison des fluctuations du marché et des besoins accrus en maintenance et conservation.

Le développement des expositions et des activités culturelles a également nécessité des moyens supplémentaires pour renforcer la visibilité de l'établissement et accroître ses recettes. Enfin, la relance des programmes de formation et de transmission des savoir-faire a généré des dépenses essentielles pour garantir la pérennité des métiers d'art.

Ces investissements, bien que conséquents, répondent à une logique de long terme, visant à assurer la stabilité et le rayonnement de l'institution.

Monsieur LEMOINE note que le contexte général, marqué par une reprise économique et une réallocation des budgets, a permis de résorber certaines difficultés structurelles.

Le point étant clarifié, la présentation du compte financier est soumise au vote. Aucune opposition n'est exprimée, et les organisations représentatives du personnel s'abstiennent.

La délibération est adoptée à la majorité.

7) Compte financier 2024 de l'établissement Mobilier national (pour avis)

Monsieur HOU avance que l'examen du compte financier du Mobilier national pour 2024 révèle une situation stable et en ligne avec les prévisions budgétaires. L'exécution des différentes enveloppes budgétaires est jugée très satisfaisante, avec un résultat équilibré.

Les subventions publiques s'élèvent à 29 millions d'euros, dont 1,4 million alloué au plan des métiers d'art. L'appui des tutelles et de la direction du budget est souligné comme un facteur clé dans la gestion budgétaire de l'établissement. Les recettes propres atteignent 2,6 millions d'euros et reposent sur trois piliers :

- La restauration de pièces ayant fait l'objet de dépôts,
- L'activité de tissage, notamment pour le roi du Danemark,

- Les mécénats et partenariats.

Une nouvelle source de financement issue des sous-licences d'exposition a généré 400 000 euros supplémentaires en 2024, avec un impact positif attendu pour 2025.

L'enveloppe de personnel a été exécutée de manière plus que satisfaisante tout comme l'enveloppe de fonctionnement qui a permis de soutenir plusieurs initiatives :

- Plan des métiers d'art : lancement d'une revue internationale, renforcement de la présence sur les salons internationaux, avancée du centre de formation,
- Expositions : succès de l'exposition *Les Grands Mays de Notre-Dame de Paris*, préparation du *Dernier Sacre*,
- Développement numérique : investissements dans l'informatique pour assurer l'autonomie des systèmes de gestion vis-à-vis du ministère.

Les dépenses d'investissement concernent principalement :

- La restauration des ateliers,
- La conservation des collections, avec un travail effectué en interne et par des artisans d'art extérieurs,
- L'enrichissement des collections à travers la direction des collections et la direction de la création.

Le compte de résultats affiche un excédent d'un peu plus d'un million d'euros, avec une capacité d'autofinancement équivalente.

Le fonds de roulement s'élève à 800 000 euros, tandis que la trésorerie dépasse 5,5 millions d'euros, correspondant à environ 63 jours de fonctionnement.

L'ensemble de ces indicateurs témoigne d'une gestion maîtrisée et d'une situation budgétaire stable pour l'année 2024.

Monsieur LEMOINE remercie Monsieur HOU et invite l'assemblée à poser d'éventuelles questions ou à formuler des commentaires.

Monsieur BESNARD intervient pour rappeler que le vote exprimé ne remet pas en cause la qualité de la tenue des comptes financiers, mais concerne principalement le fléchage budgétaire.

L'annonce d'un million d'euros d'investissement suscite des attentes particulières. Lors d'une réunion avec le cabinet de la ministre, des résultats concrets et immédiats avaient été évoqués. Pour l'année à venir, l'espoir est que ces investissements se traduisent par des réalisations tangibles, notamment dans le domaine des infrastructures.

L'état actuel du Mobilier national nécessite une attention particulière, en raison de besoins récurrents en matière de services et de maintenance des bâtiments. Une vigilance sera donc exercée sur l'utilisation des fonds afin que ces améliorations profitent à tous les agents.

Monsieur LEMOINE prend le point.

Monsieur BOUSSEL soulève une question relative au passage en T3 des agents de la Cité de la Céramique, précédemment en T2. Il souhaiterait connaître le calendrier de mise en place

de cette transition et savoir si elle entraînera un redéploiement du personnel. Cette opération, qui constitue un enjeu important pour le Mobilier national, doit être anticipée en termes de gestion des effectifs.

Madame PETITDEMANGE répond que l'échéance statutaire fixée pour le transfert de gestion est le 1^{er} janvier 2026. Les préparatifs sont déjà en cours, avec le redéploiement prévu de deux agents pour accompagner cette transition. Les services des ressources humaines disposent d'une expertise avérée dans ce domaine, ayant récemment conduit avec succès le passage du personnel du Mobilier national du T2 au T3.

Bien que tous les postes ne soient pas encore pourvus, le déploiement administratif est sécurisé. L'affectation de nouveaux agents facilitera la gestion de cette transition, garantissant une mise en œuvre fluide.

Monsieur BESNARD pose une question concernant les subventions non versées à l'établissement. Il aimerait savoir si ces financements sont définitivement perdus ou s'ils pourront être reportés sur l'exercice 2025. L'objectif est d'anticiper d'éventuelles marges de manœuvre budgétaires pour l'année suivante.

Monsieur MILES assure que les subventions non versées pour cet exercice sont considérées comme perdues. En revanche, les mesures nouvelles décidées pour 2025 restent bien inscrites au budget et seront mises en œuvre.

Monsieur LEMOINE rappelle les réflexions engagées autour des travaux à mener au sein des établissements. Des projets sont en cours pour la restauration et l'amélioration des conditions de travail, en particulier au sein des manufactures.

N'ayant plus de questions, ni de remarques de la part de l'assemblée, Monsieur LEMOINE propose de soumettre la délibération au vote.

La délibération est adoptée à l'unanimité.

8) Délégations de compétences au Président (pour avis)

Madame PETITDEMANGE indique que l'article 11 du décret statutaire encadre la délégation de compétences du président. Un projet de délibération est soumis à l'approbation du Conseil d'administration. Ce texte prévoit plusieurs délégations :

1. Approbation des contrats
 - Seuil de 1 000 000 euros HT pour les marchés publics
 - 200 000 euros pour les concessions et titres d'occupation du domaine public.
 - L'ensemble des contrats impliquant des opérations immobilières ou financières restent soumis au Conseil d'administration.
2. Acceptation ou refus de dons et aides financières
 - Seuil fixé à 100 000 euros pour les dons en dehors des œuvres destinées aux collections.

- 20 000 euros pour les contributions aux programmes de recherche et subventions ; nécessité d'une validation du Conseil au-delà de ce montant.
- 3. Représentation de l'établissement en justice et transactions financières
 - Plafond de 150 000 euros, sous réserve d'un avis favorable du contrôleur budgétaire.

Le projet de délibération encadre strictement ces délégations afin d'assurer la transparence et l'efficacité de la gestion administrative.

N'ayant plus de questions, ni de remarques, Monsieur LEMOINE propose de soumettre la délibération au vote.

La délibération est adoptée à l'unanimité.

9) Frais de déplacements (pour avis)

Madame PETITDEMANGE annonce que la délibération soumise au Conseil repose sur l'article 7.1 du décret 26781, qui autorise certaines adaptations réglementaires en fonction des besoins du service. L'établissement est amené à participer régulièrement à des salons et événements internationaux, notamment pour la promotion et la vente des productions des manufactures. Cette activité entraîne parfois un dépassement des plafonds réglementaires fixés par l'arrêté de 2006. Deux régimes d'exception sont proposés :

1. Hébergement
 - Possibilité d'aller jusqu'à deux fois le plafond réglementaire ou, à titre exceptionnel, aux frais réels pour un maximum de 30 missions par an.
 - Cette mesure vise à répondre aux contraintes rencontrées, notamment lors des déplacements des équipes du Mobilier national et des manufactures.
2. Transport
 - Les billets d'avion ou de train sont systématiquement réservés en classe économique, sauf justification exceptionnelle.
 - Tout dépassement doit être validé par une décision expresse du président, garantissant ainsi un contrôle strict des dépenses.

L'objectif est de préserver l'équilibre budgétaire tout en assurant la participation de l'établissement aux événements majeurs du secteur.

Madame PERRIN souligne qu'une vigilance sera exercée sur le nombre de voyages et de participants afin d'éviter toute dérive budgétaire.

N'ayant plus de questions, ni de remarques, Monsieur LEMOINE propose de soumettre la délibération au vote.

La délibération est adoptée à l'unanimité.

10) Seuil d'immobilisation et durées d'amortissement (pour avis)

Monsieur HOU effectue un rappel sur le seuil d'immobilisation des biens au sein des deux anciens établissements. Jusqu'à présent, la Cité de la Céramique appliquait un seuil fixé à 500 euros, tandis que le Mobilier national établissait cette limite à 1 500 euros. Cette différence pouvait conduire à ne pas immobiliser certains équipements, notamment les flottes d'ordinateurs portables. Afin d'harmoniser les pratiques et de mieux prendre en compte l'inflation des coûts des biens, une proposition est faite pour abaisser ce seuil à 1 000 euros. La durée d'amortissement des biens demeure inchangée et suit une approche classique.

Monsieur BOUSSEL émet une remarque sur le choix du seuil d'immobilisation. Un montant de 1 500 euros aurait pu alléger le travail des comptables en limitant la nécessité de traiter de nombreuses immobilisations distinctes. Une différenciation entre les commandes de fonctionnement et les véritables investissements reste nécessaire. Toutefois, la décision prise est comprise et acceptée, bien que cela implique une charge de travail supplémentaire pour les services concernés.

N'ayant plus de questions, ni de remarques, Monsieur LEMOINE propose de soumettre la délibération au vote.

La délibération est adoptée à l'unanimité.

11) Points divers

Monsieur LEMOINE déclare que l'ordre du jour a été épuisé. Une dernière intervention est néanmoins accordée à Madame PERRIN.

Madame PERRIN attire l'attention de l'assemblée sur la construction en cours de l'établissement, qui repose encore sur de nombreux groupes de travail et une organisation en constante évolution. Les conditions de travail sont encore instables, et il convient de rester attentif aux agents qui ont dû changer de fonction sans toujours bénéficier de conditions optimales. Certains n'ont pas encore d'espace de travail dédié. L'importance du bien-être des agents est rappelée, et un appel est lancé pour maintenir une approche soucieuse de l'ensemble du personnel.

Monsieur LEMOINE prend note de cette remarque, qui s'adresse à l'ensemble du personnel.

Avant la clôture de la séance, Monsieur MILES adresse un message à l'assemblée. Ce Conseil marque le début d'un travail de fond, qui mobilisera l'ensemble du personnel des deux établissements fusionnés ainsi que les représentants syndicaux. L'engagement est pris de maintenir un dialogue constant et d'accompagner les décisions à venir, qu'il s'agisse de choix structurels, de projets immobiliers ou de collaborations pour développer les compétences au sein de l'établissement. Ce projet s'inscrit pleinement dans la stratégie nationale en faveur des métiers d'art, portée au niveau européen.

Monsieur LEMOINE revient sur l'importance des choix politiques et budgétaires dans un contexte de maîtrise de la dépense publique est soulignée.

Le soutien accordé par la direction générale et le ministère est jugé précieux, au regard des contraintes financières actuelles.

Des remerciements sont adressés aux agents et aux collectivités territoriales pour leur engagement dans les projets à venir, notamment la rénovation du Musée National de la Céramique.

L'importance du travail collectif est soulignée. Si les échanges peuvent parfois être vifs, ils restent constructifs et respectueux. Fusionner deux établissements constitue un défi de taille, et les efforts fournis jusqu'ici sont salués.

Un parallèle est réalisé avec le concept d'équilibre dynamique, rappelant que la transition comporte des risques, mais que toutes les précautions seront prises pour garantir une stabilité structurelle.

Une mention spéciale est faite au préfet de Paris et de la région d'Île-de-France, dont la présence témoigne de l'engagement des pouvoirs publics. Pour conclure, un dernier remerciement est adressé aux équipes ayant contribué à l'acquisition de pièces patrimoniales destinées à enrichir les collections du Musée de Sèvres, un élément clé du projet de rénovation en cours.

Monsieur LEMOINE lève la séance à 10h50.

* * *