

Établissement public Manufactures nationales – Sèvres & Mobilier national

Séance du 2 décembre 2025

Procès-verbal de la séance
du Conseil d'administration du 9 juillet 2025

Délibération n° 2025-18

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 9 juillet 2025 placé en annexe à la présente délibération est adopté.

Fait à *Paris*, le *2/12/25*
Pour le Conseil d'administration
Le président
Hervé Lemoine



Annexe : Procès-verbal de la séance du Conseil d'administration du 9 juillet 2025

Étaient présents :

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

- Madame Emmanuelle TRIDON, déléguée adjointe aux arts visuels, représentant 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 Estelle GUILLE DES BUTTES, représentant Monsieur Jean-François HEBERT, Directeur général des patrimoines et de l'architecture au ministère de la Culture
- Madame Laëtitia GIORGI, adjointe au chef des bureaux Culture, sport et jeunesse, représentant Madame Mélanie JODER, directrice du budget du ministère de l'Économie et des Finances
- Madame Sylvie MULLER, cheffe du service des musées de la Direction régionale des affaires culturelles d'Île-de-France, représentant Monsieur Marc GUILLAUME, Préfet de la région d'Île-de-France, préfet de paris (en visio)
- Monsieur Hervé LEMOINE, Personnalité qualifiée, président des Manufactures nationales – Sèvres & Mobilier national
- Madame Jeanne BECART, Personnalité qualifiée, Vice-Présidente du département des Hauts-de-Seine à la Culture
- Monsieur Émile-Roger LOMBERTIE, Personnalité qualifiée, Maire de Limoges,
- Madame Sylvie PERRIN, représentante du personnel CGT
- Monsieur Louis BOUSSEL, représentant du personnel CGT
- Monsieur Philippe BESNARD, représentant du personnel CFDT - UNSA
- Monsieur Louis ELEFANT, représentant du personnel CGT
- Monsieur Lionel LALOY, représentant du personnel CGT

- 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 Emmanuelle PETITDEMANGE, Administratrice générale
- Monsieur Mickael RONCIER-DESVAGES, Directeur délégué à l'administration,
- Monsieur René-Jacques MAYER, Directeur délégué à la création, à la recherche et à la diffusion
- Monsieur Yann FABÈS, Directeur de la Manufacture de Sèvres
- Madame Cendrine DE SUSBIELLE, Directrice des Manufactures nationales d'art textile
- Madame Céline PAUL, Directrice du Musée national de céramique
- Monsieur Jean-Charles HAMEAU, Directeur du Musée national Adrien Dubouché
- Madame Valérie TARRISSE, Directrice des affaires financières
- Madame Alexia NUSSBAUM, Directrice des ressources humaines
- Madame Natascha JAKOBSSEN, Directrice du développement culturel et des publics (en visio)
- Monsieur Renaud PILLON, Directeur commercial et de la diffusion
- Monsieur Marc BAYARD, Directeur de la recherche et de l'innovation
- Monsieur Matéo D'YVOIRE, Chef du cabinet du président et chef de la mission RSO

- Madame Mimouna KHALDI, Responsable du service de la communication interne
- Monsieur Sylvain VEYSSIÈRE, Administrateur du musée Adrien Dubouché
- Monsieur Jérôme BESCOND, Chef de l'atelier de recherche et de création
- Madame Élise DE BLANZY-LONGUET, Directrice de la Culture du département des Hauts-de-Seine

- Étaient excusés

- Monsieur Emmanuel PENICAUT, Directeur délégué aux collections, représenté par Céline PAUL
- Monsieur Loïc TURPIN, représenté par Natascha JAKOBSEN
- Madame India MAHDAVI, Personnalité qualifiée, donne pouvoir à Emmanuelle TRIDON
- Monsieur Grégoire DE LA RONCIERE, Personnalité qualifiée, Maire de Sèvres, donne pouvoir à Hervé LEMOINE

Ordre du jour :

1) Procès-verbal de la séance du Conseil d'administration du Mobilier national du 2 décembre 2024 (pour vote).....	6
2) Procès-verbal de la séance du Conseil d'administration du 11 mars 2025 (pour vote)....	6
3) Procès-verbal de la séance du Conseil d'administration du 7 avril 2025 (pour vote)	6
4) Actualités de la direction générale déléguée aux collections (pour information)	6
5) Actualités de la direction générale déléguée à la création, à la recherche et à la diffusion (pour information)	9
6) Actualités de la direction générale déléguée au développement (pour information)	16
7) Bilan attributions 2024 (pour information).....	17
8) Politique d'attributions gratuites de productions à des personnes privées (pour vote)...	18
9) Rebut et remises (pour vote).....	20
10) Dispositif achats (pour vote).....	21
11) Modification de la délibération portant organisation de l'établissement (pour vote)	22
12) Points divers	23

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 9 juillet 2025.

Monsieur LEMOINE, président du Conseil d'administration, ouvre la séance à 14 h 30.

*Il est procédé à l'appel.
Le quorum est atteint.*

Emmanuelle PETITDEMANGE est désignée secrétaire de séance.

Monsieur LEMOINE présente l'ordre du jour.

Louis BOUSSEL formule une demande de déclaration liminaire. Par ailleurs, un certain nombre d'agents du musée Adrien Dubouché souhaite soumettre au Conseil d'administration des revendications et des constats relatifs aux ressources humaines. Il est proposé que la déclaration liminaire soit d'abord présentée, puis que les agents puissent brièvement exposer leur message.

Hervé LEMOINE affirme qu'il n'y a aucun obstacle à l'écoute d'une déclaration liminaire. Toutefois, la réception d'une délégation d'agents dans le cadre du Conseil d'administration n'est pas le format approprié pour aborder ce type de sujets. Ces agents pourront être rencontrés immédiatement après la séance. Une rencontre est suggérée en présence des directrices des ressources humaines et d'autres responsables afin de rendre l'échange plus constructif.

Louis BOUSSEL assure que cette démarche n'aurait pas mis en difficulté les membres du Conseil. Il est proposé de procéder à la lecture de la déclaration, puis qu'une rencontre soit organisée à l'issue de la séance. Pour information, il ne s'agit en aucun cas d'une action conflictuelle. La démarche vise uniquement à profiter de la tenue exceptionnelle du Conseil d'administration à Limoges.

Hervé LEMOINE s'engage à recevoir les agents à la fin de la séance pour échanger.

Philippe BESNARD procède à la lecture de la déclaration liminaire de la CFDT-UNSA.

« Nous sommes réunis aujourd'hui pour la première réunion post élections du Conseil d'administration de notre nouvel établissement public.

Nous commencerons en évoquant l'organisation des élections des représentants et représentantes du personnel à cette instance. Organisées dans la précipitation, ces élections ont subi plusieurs dysfonctionnements que nous avons signalés sans que cela soit pris en considération. Nous souhaitons donc que l'arrêté du 10 mars 2025 et la décision afférente soient révisés pour que les difficultés ne se répètent pas aux prochaines élections.

Cette nouvelle mandature nous amène naturellement à faire un point de situation de l'existant avant d'envisager l'avenir.

L'EP nouvellement créé hérite une situation de stagnation qui nécessite des actions rapides et immédiates, notamment en matière d'hygiène et de sécurité.

Les ambitions qui justifient la création d'un EP fusionnant plusieurs structures, augmentant sensiblement le volume des personnels, ne doit pas faire passer au second plan les problématiques existantes ou à venir et qui ont un impact sur l'ensemble des personnels.

Ainsi, nous jugeons impérative la présence régulière du Président de l'établissement dans les instances locales, notamment en Formation spécialisée. En effet, cette instance est celle qui examine en détails les conditions de travail quotidiennes des agents.

De nombreux projets se profilent qui, dans un contexte de récession budgétaire ne manquent pas de nous préoccuper.

Ainsi, nous revendiquons un plafond d'emplois à l'aune des besoins. C'est la condition

préalable seule à même de garantir la santé et la sécurité des personnels ainsi qu'une organisation du travail à la hauteur des aspirations de l'institution.

Là on l'on nous a promis des effets rapides et immédiats, qui seraient le bénéfice direct de la création du nouvel EP, les premiers résultats tardent à se concrétiser.

La politique ministérielle en faveur des métiers d'art peine à montrer des résultats probants en termes de recrutements par concours ou de développement des emplois et des carrières.

La volonté de l'établissement d'accroître sa visibilité à l'international nous invite fortement à impulser une politique éthique et vertueuse des partenariats, ainsi qu'une appréciation de l'équilibre entre coûts et résultats de certaines opérations de visibilité.

C'est là que nous attendons l'institution, le ministère et ses représentants.

Nous comptons assumer au sein de cette instance, un rôle vigilant, en interpellant chaque fois que nécessaire le ministère et les tutelles pour défendre nos métiers, nos savoir-faire, nos collections et nos missions de service public ».

Louis BOUSSEL prend la parole pour lire la déclaration liminaire de la CGT : « suite au protocole de fin de conflit dû à la création de notre établissement public, notre section syndicale avait cru comprendre (à tort) que le principe du mieux-disant social des établissements fusionnés serait la norme. Tel n'est pas le cas au Musée Adrien-Dubouché, tant sur le point des effectifs que sur la gestion des ressources humaines, en particulier des non-titulaires. Il en va de même pour le budget alloué au musée qui est insuffisant, pour tous les services. Pour la première fois, des collègues de surveillance ont été rappelés sur leurs congés, pour combler le manque d'effectifs qui devient structurel. Certain.es agent.es ont subi des changements de cycle de travail, imposés lors d'événements en soirée. Il manque deux postes et demi de titulaires dans le service de surveillance. Les conditions de travail et d'accueil du public se dégradent. Par exemple, pour ce mois de mai, le service n'a fonctionné normalement que 3 jours, ce qui a impliqué des fermetures de salle. C'est très loin du standard qui nous a attribué nos 3 étoiles dans un célèbre guide touristique. En outre, plusieurs de nos collègues contractuels ont vu ou verront leur contrat de 3 ans arriver à échéance. C'est une période déstabilisante, sous la menace du chômage et de la précarité, peu propice à la sérénité dans l'exercice de leur fonction. Nous revendiquons le recrutement des 2 postes de titulaires manquant au tableau de service, le fléchage de lauréats du concours AASM 2025 (adjoint.es de musée) et des moyens budgétaires suffisants. Nous revendiquons la CDIisation des contractuels après 6 ans de service (c'est-à-dire a minima l'application de la loi de 2005 de transposition de la directive européenne) puis leur intégration dans le fonctionnariat. Le Statut de la Fonction publique est un héritage des valeurs et du programme du Conseil National de la Résistance (CNR). Il est fondé sur le Statut général « portant droits et obligations » qui s'applique à l'ensemble des fonctionnaires. Il garantit l'indépendance des fonctionnaires et constitue un des socles de notre société. »

Hervé LEMOINE confirme qu'une rencontre aura lieu avec les agents et leurs représentants afin d'examiner les points soulevés. Certaines préoccupations trouveront une réponse dans le document de garantie mutuelle en cours d'élaboration. La titularisation après six ans est rappelée comme un droit prévu par la loi. La question du plafond d'emploi ne relève pas directement de la compétence du Conseil d'Administration. Concernant le budget, une augmentation de 30 % du budget de fonctionnement et des investissements importants ont été obtenus lors de la création du nouvel établissement, avec notamment une enveloppe de 50 millions d'euros pour la rénovation du musée national de céramique de Sèvres.

Emmanuelle PETITDEMMANGE indique, à propos des élections, qu'un recours administratif a été formulé par les représentants du personnel. Ce recours a été examiné puis rejeté par l'administration en s'appuyant strictement sur les dispositions légales en vigueur. Cette décision a été motivée par une analyse juridique rigoureuse. La voie contentieuse reste toutefois ouverte et peut être empruntée si les parties concernées souhaitent contester la décision devant les juridictions compétentes.

1) Procès-verbal de la séance du Conseil d'administration du Mobilier national du 2 décembre 2024 (pour vote)

Le procès-verbal est adopté.

2) Procès-verbal de la séance du Conseil d'administration du 11 mars 2025 (pour vote)

Philippe BESNARD exprime une demande de correction sur le procès-verbal : à la page 4, il est écrit que parmi les treize membres à voix délibérative, quinze sont présents. Philippe BESNARD souligne l'effet comique de cette rédaction et demande la correction

Hervé LEMOINE en prend note. La correction sera effectuée.

Le procès-verbal est adopté.

3) Procès-verbal de la séance du Conseil d'administration du 7 avril 2025 (pour vote)

Hervé LEMOINE rappelle le Conseil d'administration du 7 avril 2025 avait pour objet de permettre, pour des raisons réglementaires et budgétaires, l'acquisition de deux trésors nationaux destinés aux collections nationales (deux pièces du service de la laiterie de Rambouillet, dit service de Marie-Antoinette). Cette acquisition a été rendue possible grâce à l'engagement du Fonds du patrimoine et des musées de France ainsi qu'au soutien financier d'un mécénat important.

Le procès-verbal est adopté.

4) Actualités de la direction déléguée aux collections (pour information)

Hervé LEMOINE propose à Céline PAUL de prendre la parole pour présenter le point relatif à l'actualité de la direction déléguée aux collections, qui regroupe le musée national de céramique de Sèvres, le musée national Adrien Dubouché de Limoges et les collections nationales du Mobilier National.

Céline PAUL commente, conjointement avec Jean-Charles HAMEAU, un bilan des activités récentes et des projets à venir pour la direction déléguée aux collections. Un point est d'abord effectué sur les expositions temporaires. À Sèvres, l'exposition *Merveilles !* organisée pour le

bicentenaire du musée, vient de se clôturer après avoir accueilli plus de 41 000 visiteurs. Le catalogue a rencontré un franc succès, tout comme les activités proposées par le service des publics et de l'action culturelle. Des liens se sont renforcés entre les différentes institutions, notamment à travers des billets jumelés entre Sèvres et la Galerie des Gobelins, qui ont permis à 365 visiteurs de bénéficier d'un accès croisé. L'exposition *Le Dernier Sacre*, encore en cours, a déjà accueilli plus de 32 000 visiteurs à la fin juin. Cette exposition, scénographiée par Jacques GARCIA et organisée sous le commissariat de Stéphane BERN, a rencontré un large succès, en particulier auprès des familles. Des initiatives telles que la billetterie et les boutiques croisées, la participation d'artisans à la Nuit des musées et la création de livrets enfants ont également contribué à son rayonnement.

Jean-Charles HAMEAU partage un retour sur l'exposition *Catherine Bernis, Monde(s) de papier et de porcelaine*, organisée au musée Dubouché du 19 février au 2 juin 2025. Cette monographie a mis en lumière le travail de l'artiste, qui associe papier et porcelaine, en collaboration avec l'association *Esprit Porcelaine*. L'exposition a attiré 8 295 visiteurs et le vernissage a réuni environ 300 personnes. L'artiste s'est impliquée activement, en rencontrant le public et en accueillant l'équipe du musée dans son atelier pour des échanges privilégiés.

Céline PAUL présente les acquisitions récentes. Deux pièces majeures, un poêlon et une jatte à sucre du service de la laiterie de Rambouillet, viennent d'entrer dans les collections nationales. Ces trésors nationaux, issus d'une commande royale de Louis XVI, ont été acquis grâce au soutien financier du ministère de la Culture, du Fonds du patrimoine et de mécènes privés (Jessica YU et Hantang Culture). Le musée national de céramique conserve désormais sept pièces de cet ensemble, ce qui en fait le seul musée français à posséder des œuvres de ce service. Une salle dédiée sera aménagée pour les présenter et les contextualiser. Il est également mentionné l'acquisition récente d'un dessin provenant des collections Pierre-Jean CHALENÇON et l'achat en cours d'une paire de gourdes de Nevers en faïence du XVIIe siècle, issues d'une prestigieuse collection anglaise. Ces acquisitions sont présentées comme des enrichissements majeurs pour les collections du musée.

Jean-Charles HAMEAU indique que deux donations importantes ont marqué l'année au musée national Adrien Dubouché. La première, un don des héritiers de Félix BRACQUEMOND, comprend 118 céramiques, 114 dessins, 8 émaux, 7 verres, ainsi que des livres et objets ayant appartenu à l'artiste. Cette contribution complète d'autres dons faits par la famille à d'autres institutions telles que le musée d'Orsay et la BNF. La seconde donation consiste en une vaste collection de porcelaines de Limoges, couvrant une période allant du XVIIIe siècle aux années 1970. Plus de 400 pièces de céramique et plusieurs centaines de dessins issus d'anciennes manufactures enrichissent ainsi les collections et seront valorisés dans les salles d'exposition et les publications à venir.

Céline PAUL rappelle que la vie des collections repose sur l'ensemble des opérations visant à améliorer leur conservation, leur visibilité et leur accessibilité. Le réaménagement des collections dites de la Manufacture, destinées aux dépôts dans les ministères et les ambassades, a récemment été achevé afin de les rendre beaucoup plus accessibles. Près de 16 000 œuvres ont ainsi été redéployées. Le nouvel établissement s'inscrit dans une politique de dépôt renouvelée, notamment en faveur des ambassades. Une séance est prévue prochainement pour sélectionner les services des collections susceptibles d'être déposés. Des projets croisés entre Sèvres et le Mobilier national sont également en cours, avec la mise en

place de nouvelles méthodologies visant à harmoniser les pratiques de recollement et de conservation des collections. Une réunion commune a eu lieu avec la Commission de recollement des dépôts et œuvres d'art (CRDOA), instance essentielle pour le suivi des dépôts de l'État. Les collections de la Manufacture de Sèvres seront prochainement intégrées à l'outil de gestion des collections du Mobilier national pour constituer une base unique de suivi des collections des Manufactures nationales. Ce projet, qui mobilise toutes les équipes, devrait aboutir au début de l'année 2026. Ainsi, l'importance de ce chantier est soulignée car ces collections, aujourd'hui peu visibles et non consultables en ligne, deviendront accessibles au public.

Un autre projet majeur s'inscrit dans le cadre du programme BRONGNIART 2030, portant sur la rénovation du Musée national de céramique. Ce chantier de collection consiste à vider un bâtiment de réserve extérieure en très mauvais état, qui abrite environ 3 000 œuvres. À terme, ce bâtiment sera démolé et remplacé par de nouvelles réserves adaptées. Des photos illustrent l'état du bâtiment et des œuvres qui s'y trouvent, notamment la présence de moisissures. Pour information, le transfert des collections nécessite une chaîne opératoire complexe, incluant des opérations de décontamination, ce qui fait de ce chantier l'un des plus exigeants entrepris ces dernières années.

Jean-Charles HAMEAU annonce qu'une grande exposition temporaire intitulée *Les énergies de la Terre* sera prochainement organisée au musée. Un pastel de Félix BRACQUEMONT, choisi pour illustrer ce projet, présente les thématiques qui seront développées : les énergies de la nature, leur utilisation technique et leur rôle dans la création d'objets, notamment de céramiques. La personnification du feu, une usine et un train à vapeur illustrent la force motrice et la transformation des énergies naturelles en œuvres d'art. L'exposition, transdisciplinaire, combinera création contemporaine, patrimoine, spécimens minéraux, et approches naturalistes, sociales et anthropologiques. Initialement prévue plus tôt, son ouverture est reportée à début décembre en raison de contraintes liées aux marchés publics, et elle se poursuivra jusqu'en mai 2026. Des remerciements sont adressés aux directions ayant participé à sa mise en place.

Hervé LEMOINE remercie Céline PAUL et Jean-Charles HAMEAU. Pour rappel, les acquisitions récentes enrichissent significativement les collections nationales et les deux musées, qui figurent parmi les 34 musées nationaux de France.

Hervé LEMOINE précise que les deux musées nationaux du nouvel établissement, situés à Limoges et à Sèvres, constituent de véritables références pour les arts du feu, la céramique et la porcelaine. L'établissement public Manufactures nationales – Sèvres & Mobilier national a, parmi ses collections, trois grands sujets de référence : la céramique et la porcelaine, la tapisserie, et les tapis de la Savonnerie. Ces collections doivent être enrichies et rendues accessibles au public grâce à une base unique consultable en ligne. Le travail accompli par les équipes pour obtenir la donation BRACQUEMONT est salué, ce résultat étant le fruit de plusieurs années d'efforts et d'une relation de confiance patiemment construite. L'importance de la circulation des expositions à l'international est également mise en avant, notamment pour promouvoir les savoir-faire français dans les domaines des arts décoratifs, textiles, du feu et du mobilier. Enfin, l'exposition *Les énergies de la Terre* devrait faire l'objet d'une diffusion à l'étranger, et un projet similaire est en cours pour une exposition de tapisserie.

Emile-Roger LOMBERTIE exprime son admiration sur la gestion et les projets portés dans les deux musées.

Estelle GUILLE DES BUTTES salue la dynamique des deux musées et pose une question concernant une exposition prévue au Bard Graduate Center de New York, annulée en raison de circonstances imprévues, et sur la possibilité de la reprogrammer.

Hervé LEMOINE répond que l'exposition a été interrompue à la suite d'un sinistre mais qu'une reprise est envisagée.

Céline PAUL ajoute que le sinistre, bien que sévère, n'a pas endommagé les œuvres. L'exposition rouvrira le 10 septembre 2025 à New York grâce à une prolongation de prêt. Cet événement est présenté comme une occasion de relancer la visibilité de ce projet, qui retrace l'histoire de la Manufacture de Sèvres à travers la sculpture, et de réaffirmer l'importance de cette initiative pour la politique de rayonnement international de l'établissement.

Hervé LEMOINE note que, outre les collections des deux musées, les collections dites de la Manufacture et du Mobilier national, bien qu'elles ne relèvent pas des collections des musées de France, dépendent du Code générale de la propriété de la personne publique et contribuent à la vocation de dépôt dans les lieux officiels, notamment les ambassades. La démarche vise à ce que ces lieux représentent l'art de vivre et les savoir-faire français lors des réceptions officielles.

Émile-Roger LOMBERTIE suggère d'étudier la possibilité d'organiser une exposition itinérante à bord du PHA Tonnerre, bâtiment de la marine française effectuant une mission diplomatique (la mission Jeanne d'Arc) tous les trois ans, afin de valoriser les savoir-faire français à l'échelle mondiale.

Hervé LEMOINE accueille favorablement la suggestion. Cette démarche correspond pleinement à la volonté de promouvoir le patrimoine matériel et immatériel français, en valorisant les activités économiques et sociales des territoires

5) Actualités de la direction déléguée à la création, à la recherche et à la diffusion (pour information)

René-Jacques MAYER annonce l'ouverture d'une séquence consacrée à la création, la diffusion et la recherche, en précisant que l'ensemble des directeurs de la direction déléguée interviendra de manière concise afin de respecter le temps imparti. Pour rappel, cette direction regroupe les manufactures nationale de création d'art textile, la Manufacture nationale de Sèvres, l'Atelier de recherche et de création (ARC), la direction de la recherche et de l'innovation ainsi que la direction commerciale et de la diffusion. Trois points principaux sont présentés car ils concernent l'ensemble des activités de l'établissement, et plus particulièrement celles des manufactures et ateliers de création.

La première thématique porte sur la politique d'invitation et de création. Elle repose sur des appels à projets qui seront abordés lors du prochain conseil artistique. L'objectif consiste à

soutenir les besoins des manufactures et ateliers tout en favorisant l'hybridation des savoir-faire et des matériaux, un des axes structurants du nouvel établissement. Lors du conseil artistique prévu en septembre, une vingtaine de nouveaux créateurs seront invités : artistes contemporains, céramistes, ensembliers (architectes d'intérieur, designers) et décorateurs. Ces invitations viseront à encourager l'excellence dans les arts décoratifs. À titre d'exemple, il le travail de Claire LINDNER, artiste céramiste actuellement en résidence, ainsi qu'un projet de Stéphane COUTURIER mêlant art textile et art céramique dans le cadre de la célébration des 800 ans de la cathédrale de Beauvais.

Le second point aborde les projets et programmes transversaux déjà engagés. Pour rappel, le programme *Pavillon* a été lancé en mars au sein de l'ancien appartement de l'administrateur du Mobilier National, transformé en espace public d'exposition. Chaque année, un designer ou un architecte d'intérieur est invité à investir cet espace. Le duo GGSV y a récemment présenté une création, dans une démarche visant à valoriser les savoir-faire de l'établissement. Ce dispositif, conçu pour être itinérant, permettra de diffuser ces œuvres en France et à l'international. D'autres projets de réaménagement sont également en cours, notamment à la préfecture des Hauts-de-Seine, au palais Farnèse, au vestibule de l'Élysée et au parc de la Villette. Ces collaborations illustrent le rôle actif de l'établissement dans la mise en valeur de l'artisanat d'exception.

Le troisième point évoque un événement emblématique : le *Salon des nouveaux ensembliers*, qui célèbre les cent ans de l'exposition internationale de 1925. Dix architectes d'intérieur y participent en explorant la thématique « l'ambassade de demain ». Cette exposition, programmée en octobre à la Galerie des Gobelins, a vocation à voyager à l'étranger. Des présentations sont d'ores et déjà prévues en Chine dès décembre 2025 et potentiellement aux États-Unis ou au Qatar, dans le cadre du plan métiers d'art à l'international. Ce programme, à la croisée entre exposition, festival et salon, a mobilisé l'ensemble des équipes de l'établissement.

Cendrine DE SUSBIELLE déclare que la direction des manufactures de création d'art textile poursuit ses activités avec deux grandes commandes qui marqueront l'année 2025 et les suivantes. À la suite de la commande royale danoise, dont les réalisations sont actuellement présentées dans l'exposition *Tapisseries Royales* au Grand Palais, une nouvelle commande a été attribuée à l'artiste Stéphane COUTURIER. Celle-ci concerne la cathédrale Saint-Pierre de Beauvais et se distingue par l'association de plusieurs savoir-faire des manufactures nationales, notamment la Manufacture de Sèvres qui réalisera des perles ajoutées à la tapisserie, et l'atelier de dentelle d'Alençon, qui réalisera des broderies spécifiques pour ces tapisseries.

La *Tenture de l'Ancien Testament*, destinée à la cathédrale Notre-Dame, comprendra sept tapisseries conçues d'après des modèles de Miquel BARCELÓ et Michael ARMITAGE. Des fac-similés des modèles pour la cathédrale de Beauvais ont déjà été présentés lors d'une conférence de presse en janvier 2025. Les essais sont en cours, les métiers ont été montés et les premières étapes du tissage ont débuté. Parmi ces sept tapisseries, l'une sera réalisée dans le cadre du plan de soutien aux métiers d'art et confiée à un atelier privé d'Aubusson.

La direction mène actuellement 42 projets portés par les sept ateliers et manufactures qui la composent, ainsi que l'atelier de teinture des Gobelins et le nuancier des Gobelins. Parmi ces

projets, sept combinent les savoir-faire de plusieurs ateliers. La question des destinations des œuvres est également soulignée : après l'exposition au Grand Palais, les pièces de la commande royale danoise seront déposées de manière pérenne au château de Koldinghus, tandis que les tapisseries pour Notre-Dame et Beauvais rejoindront respectivement les cathédrales concernées. D'autres réalisations, dont une savonnerie pour le château de Versailles et une tapisserie pour la Cité internationale de la langue française à Villers-Cotterêts, sont également en cours.

Enfin, plusieurs événements viendront marquer la vie des ateliers, comme la célébration des cinquante ans des ateliers conservatoires et de création de dentelles au printemps et à l'été 2026, avec deux expositions prévues : l'une au musée Crozatier au Puy-en-Velay et l'autre au musée de la dentelle d'Alençon. Des travaux d'amélioration du cadre de travail sont également annoncés, incluant des rénovations à l'atelier de teinture des Gobelins et la modernisation des sols des nouvelles manufactures à l'été 2026.

Yann FABES présente l'actualité du premier semestre pour la Manufacture de Sèvres en insistant sur le double rôle de l'établissement, qui est à la fois un lieu de production et de commercialisation, une spécificité rare pour un établissement public culturel. Un bilan chiffré est d'abord dressé : entre 2022 et 2025, une progression notable du nombre de pièces livrées au service commercial est observée. En 2022, 300 pièces avaient été produites, contre 278 en 2023. Ce chiffre est remonté à 429 en 2024, et atteint déjà 538 pour le premier semestre 2025. À cela s'ajoute un volume important de pièces livrées au magasin de produits semi-finis, c'est-à-dire des pièces en blanc destinées à être décorées avant leur livraison finale. Depuis le 1^{er} janvier 2025, 2 473 pièces ont été ainsi produites, indiquant une dynamique soutenue qui devrait se confirmer d'ici la fin de l'année.

Plusieurs projets illustrant la diversité et l'innovation des activités sont ensuite évoqués. Parmi eux figurent les travaux des designers Sacha PARENT et Valentine TIRABOSCHI, invitées dans le cadre du programme Design Parade porté par la Villa Noailles. Leur recherche, présentée en juin dernier à la Villa Noailles, portait sur des expérimentations autour de la porcelaine, notamment la création de formes planes et translucides à partir de conglomerats de poudre de porcelaine. Ce travail novateur introduit des techniques inédites à la Manufacture.

D'autres réalisations mettent en évidence la coexistence entre patrimoine historique et créations contemporaines. D'un côté, un service contemporain conçu à partir des dessins de Julio LE PARC exploite la technique de la peinture à la goutte, offrant un rendu proche du pointillisme. De l'autre, des commandes privées reprennent des décors historiques, tels que des assiettes du service de l'Empereur, avec des vues de France datant de 1803.

Les projets en cours témoignent également de l'ouverture de la Manufacture à de jeunes talents et à des partenariats avec des institutions artistiques. Lou Lolita ARNON, diplômée récente de l'EnsAD de Limoges, bénéficie d'une résidence à Sèvres où elle développe des pièces sculpturales en grès. Ivan ARGOTE, dans le cadre d'un partenariat avec l'ADIAF, réalise un travail expérimental qui sera présenté et commercialisé par la Manufacture.

Enfin, la céramiste Claire LINDER poursuit une résidence axée sur l'utilisation des émaux de Sèvres et les techniques de cristallisation, produisant des pièces sculpturales originales. La peintre Fabienne VERDIER mène également une recherche expérimentale autour du bleu de

Sèvres, intégrant son geste pictural au travail sur porcelaine. Ces initiatives s'inscrivent dans un programme d'invitations relancé en 2024 pour accueillir des céramistes et favoriser l'innovation.

Jérôme BESCOND explique que l'atelier de recherche et de création a participé à deux projets majeurs réalisés au cours du premier semestre. Le premier, mené par le studio GGSV dans le cadre du programme *Pavillons*, a mobilisé des matières naturelles rares telles que le chêne des marais, l'érable et le sycomore. Ce projet a suscité un grand intérêt parmi les agents en raison de la richesse créative qu'il impliquait et de l'opportunité d'accéder à des matériaux exceptionnels. Quatre pièces ont été conçues : une bibliothèque de trois mètres de long, deux luminaires et une console élaborée selon un système constructif associant plateaux et colonnes torsadées. Ce répertoire de formes permet d'envisager des déclinaisons variées pour des projets futurs, telles qu'une bibliothèque plus haute ou une console de dimensions réduites.

Le second projet s'inscrit dans le cadre de la Design Parade Toulon porté par la Villa Noailles et fait appel à des matières naturelles, dont le liège provenant du massif des Maures, fourni par le dernierleveur de liège de la région. Ce matériau a été choisi pour ses propriétés techniques. Le bar d'accueil conçu dans ce projet exploite les caractéristiques acoustiques du liège : la face arrière, entièrement réalisée dans ce matériau, fonctionne comme un résonateur de Helmholtz qui absorbe les sons, tandis que la face en inox renvoie la voix de l'orateur vers le public. Le pupitre illustre également cette approche fonctionnelle. Une troisième pièce, un service à café conçu en collaboration avec la Manufacture de Sèvres, utilise le liège pour ses propriétés isolantes. Ces œuvres resteront visibles jusqu'en novembre et pourraient être intégrées ultérieurement dans des contextes institutionnels.

L'atelier de recherche et de création a pour ambition de redonner vie à certains projets anciens demeurés au stade de prototype. Un exemple en est donné avec Turenne Chevallereau (1912-1977), designer français, dont les pièces originales, prototypées à l'ARC avaient été détruites car jugées inintéressantes à l'époque. Une seconde vie a été donnée à ce mobilier grâce à la reconstitution des pièces à partir des plans originaux. La table basse, conservée dans les collections, a servi de modèle pour la réalisation du pouf, de la balancelle et du fauteuil. Ces créations ont été rééditées par la Source Édition et présentées au salon du meuble de Milan en avril 2025. D'autres projets de réédition portés par l'ARC ont aussi été portés ces derniers mois : deux pièces d'André MONPOIX (réédité avec Source Editions), deux pièces de Joseph-André MOTTE (rééditées avec Duvivier Canapé), ainsi qu'une chaise conçue par Jean-Baptiste FASTREZ pour le bistrot du pavillon de l'exposition universelle d'Osaka, réalisée dans le cadre d'un appel à projets réalisé avec la Villa Noailles. L'atelier a contribué en tant qu'assistant à la maîtrise d'ouvrage. Enfin, une petite chaise de René-Jean CAILLETTE a été elle aussi rééditée, et récemment exposée à la boutique du Grand Palais à sa réouverture le 20 juin 2025. Plusieurs projets à venir sont également évoqués : des consoles extensibles, un cabinet de Philippe NIGRO réalisé en collaboration avec les Manufactures nationales de création textile, des chaises nomades de Wendy ANDREU, un mobilier pour le hall du ministère des Finances à Bercy avec Guillaume DELVIGNE, des chaises nomades de Marc AURELE ainsi que de futures collaborations pour la Design Parade Toulon 2026 et la Cité internationale de la langue française avec Agnès THURNAUER, ainsi que le premier appel à projet « matières » dans le cadre du Laboratoire des pratiques durables.

Marc BAYARD explique que la direction de la recherche et de l'innovation, créée le 1^{er} janvier 2025, s'articule autour de deux pôles principaux. Le premier est un pôle de réflexion économique consacré au secteur des métiers d'art. Il s'agit d'intégrer ces métiers dans une dynamique territoriale et de renforcer leur dimension économique. Un partenariat a été engagé avec le label Entreprises du Patrimoine Vivant (EPV) et des discussions sont en cours avec l'association Ville et Métiers d'Art afin de porter une action collective d'envergure nationale sur le développement et la valorisation de ces savoir-faire.

Le second pôle, plus actif à ce stade, concerne le laboratoire des pratiques durables. Soutenu depuis un an par la Fondation Bettencourt Schueller pour une durée de trois ans, ce laboratoire développe deux grands axes de recherche. Le premier porte sur l'exploration de nouveaux matériaux. Une trentaine de créateurs, métiers d'art et designers, travaillant sur des matériaux innovants et capables de les développer à grande échelle, ont déjà été identifiés. Ce travail inclut l'élaboration de méthodologies adaptées pour la production et la valorisation de ces matériaux. Des esquisses et prototypes seront présentés en octobre prochain dans le cadre du programme *Nouveaux ensembliers*, tandis que des projets d'expositions sont envisagés en 2026, notamment à Chaumont-sur-Loire ou à Venise dans le cadre du salon *Homo Faber*.

Un appel à projets innovant sera également lancé en collaboration avec l'atelier de recherche et création (ARC). Contrairement aux appels précédents, qui invitaient les créateurs à concevoir des œuvres à partir de dessins, il s'agira cette fois de partir d'un matériau pour développer une forme. Le matériau choisi est le gwilen, un sédiment marin collecté dans les ports et transformé en un ciment écologique par une jeune entreprise. Ce matériau sera proposé à des créateurs pour concevoir des pièces expérimentales.

Le deuxième grand axe du laboratoire concerne la recherche de couleurs écoresponsables, appliquées aux textiles et à la porcelaine. L'objectif est d'expérimenter et de développer des teintes respectueuses de l'environnement afin d'inscrire durablement les pratiques de l'établissement dans une logique de sobriété écologique.

Renaud PILLON effectue un retour sur l'activité de la direction commerciale et de la diffusion, en rappelant que celle-ci couvre désormais la diffusion des créations de la Manufacture de Sèvres ainsi que la gestion des éditions contemporaines du Mobilier national depuis le 1^{er} janvier 2025. Pour le premier semestre 2025, la participation à la seconde édition de Ceramic Brussels est évoquée. Cette foire consacrée à la création contemporaine en céramique a permis de présenter un projet majeur qui avait été réalisé à l'occasion des 200 ans du musée national de céramique en octobre 2024. Ce projet, mené par le duo de sculpteurs et céramistes Bachelot et Caron, comprenait une douzaine de pièces dont une grande partie a trouvé acquéreur. Cet événement a marqué un retour de la Manufacture sur le territoire belge après plusieurs années d'absence depuis la fin de sa participation à la foire BRAFA.

En avril, la Manufacture de Sèvres a retrouvé le Grand Palais pour la 27^e édition d'Art Paris. L'édition a enregistré une fréquentation de 87 000 visiteurs et a permis de présenter une sélection de collaborations récentes avec des créateurs contemporains dans le domaine des arts. L'événement a été un succès, tant en termes de rayonnement que de ventes, avec notamment la commercialisation de pièces emblématiques comme le *Grand Charpin*, décoré par Hélène DELPRAT et cuit dans le four à bois en 2021. La prochaine participation à Art Paris est déjà programmée pour avril 2026.

Parmi les projets à venir, l'exposition prévue à la Galerie de Sèvres à Paris dans le cadre de la Paris Design Week est mise en avant. Elle portera sur 30 ans de design à Sèvres et proposera une rétrospective des collaborations marquantes entre la Manufacture et des designers contemporains depuis 1994. Cette exposition, qui débutera en septembre et se prolongera jusqu'à fin octobre, sera suivie par la participation de la direction à la semaine de l'art à Paris prévue en novembre et décembre.

À cette occasion, une partie des collections du Mobilier national sera mise en lumière pour célébrer le centenaire de l'exposition de 1925 dédiée aux arts décoratifs. Le projet, confié à Willie MORLON, lauréat de la Design Parade 2024 à la Villa Noailles, intégrera des pièces de l'époque Art déco ainsi que des créations contemporaines. Parmi elles figure un vase de Jacques-Émile RUHLMANN produit par la Manufacture de Sèvres et décoré par Hélène DELPRAT.

Enfin, la direction poursuit ses activités de diffusion des éditions contemporaines, en mentionnant plusieurs projets récents : une table en verre de la série *Loupes*, un luminaire avec coupole en obsidienne réalisé à l'atelier *RoWin*, ainsi que des pièces de Pierre-Rémi CHAUCHEAU et du studio GGSV. Ces œuvres font actuellement l'objet de discussions pour des éditions limitées avec des galeries parisiennes.

Hervé LEMOINE se réjouit de cette présentation dense et riche de projets, qui illustre la diversité et l'ampleur des activités de l'établissement. Pour rappel, la mission de ce dernier consiste à valoriser et transmettre des savoir-faire pluriséculaires grâce à la création contemporaine, laquelle permet à la fois leur conservation et leur transformation. En outre, la capacité des manufactures et ateliers à faire rayonner ces savoir-faire à l'échelle internationale est soulignée.

Émile-Roger LOMBERTIE pose deux questions. La première concerne l'avenir de la créativité et la manière dont l'établissement entend éviter de compromettre les savoir-faire qu'il développe. La seconde porte sur la rentabilité de la production de la Manufacture de Sèvres.

Yann FABES répond que la notion de rentabilité est délicate à appliquer à un établissement public dont la production est fondée sur des savoir-faire artisanaux, où chaque pièce est réalisée à la main. Cette production incarne une valeur patrimoniale qui dépasse une logique strictement économique. Toutefois, la Manufacture de Sèvres parvient à maintenir un équilibre financier pour sa production et ses ateliers, sans intégrer les coûts liés aux ressources humaines dans cette analyse.

Émile-Roger LOMBERTIE souligne qu'une créativité sans perspectives de commercialisation risque de devenir un gouffre financier. Cette observation s'accompagne d'un constat sur la concurrence internationale dans le domaine de la céramique et de la création artistique, avec des pays comme la Chine, la Corée, le Japon et plusieurs nations émergentes qui investissent fortement dans la recherche et bénéficient d'artistes d'un très haut niveau. Il paraît ainsi essentiel de continuer et de développer les initiatives actuelles, mais la question se pose de savoir jusqu'à quand cela pourra être soutenu financièrement. La nécessité de trouver un équilibre entre soutien à la création et viabilité économique est mise en avant, en rappelant que les grandes manufactures historiques ont toujours allié beauté et développement

économique. Une interrogation technique est également formulée concernant la production à partir de poudre : il est demandé s'il s'agit de procédés d'injection, d'addition sur pâte ou d'une autre technique. Cette réflexion s'inscrit dans une approche où l'innovation technologique, notamment avec les imprimantes spécifiques capables de traiter des matériaux divers, peut rejoindre le domaine de la création artistique.

Yann FABES précise que la production de la Manufacture de Sèvres s'inscrit dans le cadre des savoir-faire du patrimoine vivant, ce qui la distingue des procédés industriels. Concernant le projet de Sacha PARENT et Valentine TIRABOSCHI, il s'agit d'une recherche expérimentale reposant sur le geste et le travail manuel : la poudre de porcelaine est directement saupoudrée sur des plaques d'acier, puis agglomérée et cuite pour constituer des formes. Bien qu'il s'agisse d'une technique innovante, elle reste éloignée des procédés industriels standardisés. De plus, le laboratoire des pratiques durables travaille précisément sur ces enjeux de transferts technologiques et sur la question du passage d'une échelle artisanale à une échelle industrielle, ce qui représente un défi majeur. Ces recherches visent à renforcer l'artisanat comme vecteur d'innovation tout en contribuant à des développements technologiques plus larges.

Sylvie PERRIN soulève deux interrogations. La première concerne les nombreuses invitations adressées à des ensembliers, architectes d'intérieur et décorateurs : il est demandé si celles-ci passent systématiquement par le conseil artistique ou si d'autres modalités de sélection existent. La seconde porte sur l'alternance entre expositions patrimoniales et expositions de création contemporaine, notamment à la Galerie des Gobelins. La possibilité d'organiser systématiquement une grande exposition patrimoniale est souhaitée, en particulier dans la perspective de la fermeture prochaine du musée national de céramique pour sa rénovation.

Hervé LEMOINE explique qu'une alternance entre expositions patrimoniales et contemporaines est bien prévue. À titre d'exemple, les *Nouveaux ensembliers* seront présentés à l'automne, suivis au printemps d'une grande exposition intitulée *Sèvres, une passion Rothschild*, qui bénéficiera des prêts exceptionnels des collections Rothschild de la Villa Ephrussi, actuellement fermée pour travaux. Pour rappel, la réalisation des expositions patrimoniales repose largement sur l'implication des ateliers de restauration de l'établissement, en particulier les ateliers de tapisserie décor et d'ameublement. Ces derniers ne se contentent pas de restaurer mais participent activement à la recréation de décors textiles d'une grande complexité.

René-Jacques MAYER précise que la majorité des invitations passent par le conseil artistique lorsqu'elles impliquent les savoir-faire de l'établissement. Cependant, pour des projets où ces savoir-faire ne sont pas directement mobilisés, d'autres modes de sélection existent. Ainsi, des jurys ont été mis en place pour des appels à projets tels que les réaménagements de la Villa Médicis et de la Villa Albertine, ainsi que pour la sélection des dix ensembliers présentés à la Galerie des Gobelins.

Sylvie PERRIN demande si, dans le cadre des expositions itinérantes, les coûts sont pris en charge par l'établissement ou par les lieux d'accueil.

Hervé LEMOINE indique que toutes les expositions itinérantes sont organisées sur la base de partenariats : les établissements emprunteurs prennent en charge les frais d'assurance, de

transport et d'emballage. Ce principe s'applique à toutes les expositions, y compris patrimoniales. Cette itinérance constitue une contribution importante au soutien des filières des métiers d'art, en permettant de valoriser les savoir-faire français dans des contextes internationaux. À titre d'exemple, pour la commande exceptionnelle de tapisseries pour la cathédrale Notre-Dame, une partie de la production a été confiée à des ateliers privés d'Aubusson afin de soutenir leur activité et de préserver la vitalité de ce savoir-faire en dehors des manufactures nationales.

Philippe BESNARD propose d'élargir la présentation des activités de la direction déléguée aux collections, en insistant sur les actions quotidiennes des sept ateliers de restauration du Mobilier national, qui ne se limitent pas aux expositions mais incluent des projets de dépôts et des opérations d'ameublement, souvent méconnus du grand public.

Hervé LEMOINE reconnaît que ces activités méritent d'être mises en lumière. Un point sera effectué spécifiquement à ce sujet lors du prochain Conseil d'administration. La contribution essentielle des ateliers au réaménagement de lieux officiels de la République est rappelée, en soulignant que le rythme soutenu de ces missions reflète leur importance stratégique.

6) Actualités de la direction déléguée au développement (pour information)

Natascha JAKOBSEN déclare que la création du nouvel établissement public a été accompagnée d'un effort de communication anticipé avant le 1^{er} janvier, date de création officielle. Cela s'est traduit par la mise en place d'un agenda mutualisé, régulièrement transmis aux acteurs publics, aux instances et à la presse, ainsi que par des partenariats médiatiques. Des canaux de communication communs et des réseaux sociaux partagés ont été créés afin de renforcer la visibilité des manufactures nationales. Un travail sur la charte graphique et le logo de l'établissement a également été mené, avec quelques ajustements en cours pour refléter l'identité du nouvel EP.

La direction du développement culturel et des publics, nouvellement créée à l'occasion de la création du nouvel établissement, a pris en charge des actions visant à renforcer l'accessibilité culturelle. Parmi celles-ci figurent l'accompagnement des expositions en cours, la réalisation de supports adaptés tels que des livrets et jeux pédagogiques, ainsi que des parcours « faciles à lire et à comprendre ». Les grands rendez-vous nationaux, tels que la Nuit européenne des Musées, ont été l'occasion de proposer des animations spécifiques sur l'ensemble des sites. La stratégie globale vise désormais à systématiser ce type de médiation pour toutes les expositions.

Pour rappel, le projet *La manufacture à l'hôpital*, déjà évoqué précédemment, a permis d'installer des expositions dans les établissements de l'APHP. Ce projet sera élargi pour intégrer l'ensemble des métiers et l'histoire du Mobilier national. Dans le cadre de l'exposition *Tapisseries Royales*, actuellement présentée au Grand Palais, un espace de médiation et de sensibilisation aux métiers de la tapisserie a été conçu, incluant des dispositifs interactifs et immersifs permettant au public de manipuler des outils et des matériaux. Des démonstrations hebdomadaires ont été proposées par les ateliers, et un espace pédagogique mobile, sur le modèle du « Petit Mob », a été mis en place pour initier les jeunes aux métiers du tissage.

Un projet de mallette sensorielle est en cours de développement en partenariat avec l'ARC, destiné à des publics empêchés ou éloignés de la culture, notamment dans des hôpitaux, des EHPAD et des établissements pénitentiaires pour mineurs.

Les perspectives 2026 incluent la poursuite du projet « Je Tisse 'Picasso' », soutenu par Diana PICASSO, qui permettra de sensibiliser des jeunes collégiens en milieu rural, ainsi que la nouvelle édition des *De(ux) mains du Luxe*, portée par le comité Colbert et destinée à sensibiliser des collégiens en recherche d'orientation aux métiers d'art. Pour la première fois, les Manufactures nationales y participeront de manière conjointe.

Le développement des partenariats constitue un autre axe prioritaire. La création, dès janvier 2025, du *Cercle des Manufactures nationales*, qui compte déjà onze membres, dont neuf entreprises, est soulignée. Ce cercle ambitionne de devenir un réseau d'ambassadeurs pour l'établissement. Les partenariats historiques, tels que ceux avec la Fondation Hermès, le Crédit Agricole, la Fondation Bettencourt Schueller ont été réévalués afin de les adapter aux nouvelles activités de l'établissement et d'envisager des projets transversaux. La création d'une structure de type *Friends of* est envisagée pour renforcer la présence internationale.

Un travail de valorisation du patrimoine matériel et immatériel est également engagé. La réédition d'icônes du design issues des collections du Mobilier national a débuté, avec des projets majeurs présentés lors de la Paris Design Week avec le VIA et d'une exposition prévue à Milan en 2027 avec Monoprix, dans le cadre d'une collaboration et de réédition de pièces iconiques.

Enfin, la dimension internationale est consolidée grâce à des programmes de résidences croisées entre Sèvres et le Mobilier national. Une exposition intitulée *Ce qui se trame... histoires tissées entre l'Inde et la France*, coorganisée avec l'Institut français et l'ambassade de France en Inde, sera inaugurée le 4 décembre 2025. Cette initiative, qui associe Christian LOUBOUTIN et des designers indiens, donnera lieu à un festival culturel et à une exposition à la Galerie des Gobelins jusqu'au 4 janvier 2026. La diffusion de la revue *Savoir-faire*, éditée en anglais pour promouvoir les métiers d'art français, continue d'accompagner la présence de l'établissement sur les foires et salons internationaux.

Hervé LEMOINE remercie Natascha JAKOBSEN pour sa présentation. La création du nouvel établissement public ne doit pas se limiter à une réforme administrative mais constituer un véritable projet de politique publique en faveur des arts décoratifs, du design et des métiers d'art. La mise en œuvre rapide d'initiatives concrètes est saluée, en lien avec la stratégie nationale décidée par le gouvernement.

7) Bilan attributions 2024 (pour information)

Emmanuelle PETITDEMANGE rappelle que les points 7 et 8 concernent les attributions des manufactures nationales. Le point 7 porte sur le bilan des attributions pour l'année 2024, tandis que le point 8 aborde la politique d'attribution applicable dans le nouvel établissement. Pour mémoire, les attributions consistent en des dons issus des productions de la seule manufacture de Sèvres, qui peuvent être accordés à deux catégories de bénéficiaires : d'une part, des personnes publiques attributaires de droit – à savoir l'Élysée, Matignon et le ministère de la Culture – et, d'autre part, des personnes privées dans un cadre très spécifique. Ce cadre

est défini par l'article 21 du décret statutaire de l'ancienne Cité de la céramique, désormais repris à l'article 29 du décret statutaire des Manufactures nationales. Cet article prévoit que des attributions peuvent être consenties à des personnes privées présentant un caractère exceptionnel et un intérêt général, ces critères étant fixés par le conseil d'administration. Il impose également la présentation annuelle d'un bilan des attributions au conseil d'administration.

Ce bilan, relatif à l'année 2024, a été présenté. Il concerne 26 bénéficiaires ayant reçu un total de 57 attributions. Cinq associations caritatives ont bénéficié d'attributions pour un montant moyen de 136 euros, un niveau comparable à celui des années précédentes. Cinq autres bénéficiaires étaient des présidents ou des personnalités qualifiées de l'ancien Conseil d'administration, pour un montant moyen de 600 euros, sans comparaison possible avec les années antérieures en l'absence de départs similaires. Cinq bénéficiaires supplémentaires ont reçu des attributions dans le cadre de collaborations culturelles internationales, pour un montant moyen de 1 122 euros, avec un cas particulier atteignant 2 800 euros qui a légèrement augmenté la moyenne tout en restant globalement comparable aux exercices précédents.

Pour conclure, onze attributions ont été consenties à des agents de la manufacture à l'occasion de leur départ à la retraite ou de leur changement de poste, pour un montant moyen de 4 497 euros. Cette dernière catégorie est encadrée par un barème défini sous l'ancien système : aucun droit à attribution pour un séjour inférieur à trois ans, une attribution de 100 euros par année complète entre trois et vingt ans, et de 150 euros par année au-delà de vingt ans.

Philippe BESNARD demande si l'obligation de présenter ce bilan annuel au Conseil d'administration sera maintenue à l'avenir.

Emmanuelle PETITDEMANGE précise que cette obligation figure désormais à l'article 29 du nouveau décret statutaire.

8) Politique d'attributions gratuites de productions à des personnes privées (pour vote)

Emmanuelle PETITDEMANGE explique que l'article 29 du décret de décembre 2024 reprend à l'identique les dispositions précédentes et confère compétence au Conseil d'administration pour définir la politique d'attribution applicable aux productions de la manufacture de Sèvres. Les attributaires de droit demeurent inchangés : la présidence de la République, les services du Premier ministre et le ministère de la Culture. Le projet de délibération soumis à approbation reprend les dispositions en vigueur dans l'ancienne Cité de la céramique, avec quelques ajustements.

Les pièces attribuées doivent provenir d'un fonds spécialement constitué, ce qui permet de sanctuariser certaines créations et de réserver les autres à la vente ou aux attributions de droit. Les cas d'attribution demeurent inchangés : participation à des tombolas ou des ventes aux enchères organisées pour des associations à but caritatif, sportif, culturel, patrimonial ou scientifique ; cadre protocolaire impliquant personnalités étrangères ou partenaires stratégiques ; et cadeaux consentis à des personnes privées susceptibles de contribuer

significativement au rayonnement de l'établissement.

Une limitation stricte a été ajoutée pour ces dernières attributions : elles sont plafonnées à 15 par an, avec une valeur maximale de 400 euros chacune. Il est également prévu de maintenir le barème applicable aux agents de la manufacture lors de leur départ, selon les mêmes règles qu'auparavant : aucune attribution pour moins de trois ans de présence, 100 euros par année de service entre trois et vingt ans, et 150 euros au-delà. Pour information, un changement a été introduit afin de supprimer la possibilité d'attribution au président du Conseil d'administration par souci d'exemplarité.

Hervé LEMOINE indique que, sous réserve d'un ajustement mineur relatif à la formulation concernant les départs, la délibération sera soumise à adoption.

Laetitia GIORGI exprime une reconnaissance pour la clarté des discussions ayant permis d'élaborer une politique d'attribution très encadrée. Une réserve est néanmoins formulée concernant le principe même des attributions gratuites, qui constituent une moindre ressource pour l'établissement, bien que leur rôle dans le rayonnement institutionnel soit reconnu.

Philippe BESNARD demande si un compte rendu des remises sera également présenté au Conseil d'administration.

Hervé LEMOINE apporte une précision : la discussion actuelle porte sur les attributions, distinctes des remises qui seront abordées dans le point suivant.

Philippe BESNARD pose une question concernant la notion de « départ définitif », jugée ambiguë.

Hervé LEMOINE répond que cette expression désigne un départ vers un autre établissement, et qu'un retour ultérieur n'est pas exclu.

Emmanuelle PETITDEMANGE précise que cela permet d'éviter toute ambiguïté concernant les détachements ou congés formation.

Hervé LEMOINE propose de trouver une formulation alternative pour clarifier cette notion.

Philippe BESNARD suggère de revaloriser les montants des attributions en tenant compte d'une inflation d'environ 15 % depuis 2021. La proposition serait d'augmenter le barème de 100 à 115 euros et de 150 à 180 euros par année.

Hervé LEMOINE estime cette suggestion louable, mais un point d'équilibre a déjà été négocié et validé par la direction du budget. La proposition actuelle est donc maintenue sous réserve de l'ajustement sémantique évoqué.

Il est procédé au vote.

La délibération est adoptée.

9) Rebut et remises (pour vote)

Emmanuelle PETITDEMANGE poursuit sa présentation avec un projet de délibération relatif aux remises sur les ventes de productions de la manufacture de Sèvres. Ce projet reprend en grande partie les dispositions de la délibération antérieure, applicable dans l'ancienne Cité de la céramique. Ainsi, une remise discrétionnaire jusqu'à 10 % du prix TTC peut être accordée. Pour des cas spécifiques, les remises peuvent atteindre 30 % pour des pièces en série illimitée et 20 % pour des éditions limitées ou pièces uniques.

Les intermédiaires, tels que des architectes ou apporteurs d'affaires, peuvent bénéficier d'une remise de 20 % ou d'une commission d'un montant équivalent. La gestion des rebuts est également abordée : il s'agit de pièces ne répondant pas aux standards requis pour la vente. Ces pièces peuvent être proposées à la vente au personnel de l'établissement, selon des modalités définies par décision du président. Ce dispositif permettra d'adapter les conditions de vente au contexte et au volume des pièces concernées.

Louis BOUSSEL rappelle que la CGT insiste sur l'importance d'accorder un privilège d'accès aux agents des manufactures pour l'acquisition des pièces mises au rebut. Ces agents veillent de manière rigoureuse à la qualité des productions et tout est mis en œuvre pour réduire au maximum le volume de rebuts. Une clause de faveur en leur direction paraît donc tout à fait naturelle.

Laetitia GIORGI partage que la présentation relative aux remises est globalement satisfaisante et s'inscrit dans une politique commerciale compréhensible. Toutefois, la discussion mériterait de se poursuivre afin de mieux appréhender la stratégie commerciale qui sous-tend ces remises. Les éléments permettant d'évaluer cette stratégie n'ont pas encore été transmis de manière suffisamment claire et un approfondissement est attendu.

Emmanuelle PETITDEMANGE confirme que ces éléments ont bien été demandés mais qu'ils ne sont pas encore disponibles. Ils seront communiqués ultérieurement.

Philippe BESNARD s'interroge sur la possibilité de rendre compte au Conseil d'administration des remises accordées. Il demande également quelle autorité a compétence pour décider de l'application de chaque remise.

Emmanuelle PETITDEMANGE répond que ces décisions relèvent du président de l'établissement ou, par délégation, du directeur du service commercial et de la diffusion.

Philippe BESNARD relève que la mention « le cas échéant, à titre exceptionnel » figurant avant l'article 3 peut prêter à confusion. Il n'est pas précisé si ces autorités sont seules à décider de l'ensemble des remises ou si cela ne concerne que les situations particulières.

Hervé LEMOINE affirme que la remise de 10 % est une pratique usuelle dans une démarche commerciale. L'établissement compte sur le discernement de l'équipe commerciale pour limiter l'octroi de remises plus importantes, comme celles de 30 %, aux seuls cas exceptionnels où cela s'avère pertinent. De telles remises ne peuvent être consenties qu'à titre dérogatoire et dans un cadre strictement défini.

Philippe BESNARD demande pourquoi une restriction concernant les coûts de logistique et de

transport a été introduite, notamment dans les cas où cela peut être perçu comme allant à l'encontre des intérêts de l'établissement.

Hervé LEMOINE indique que cette disposition vise aussi à éviter les ventes à perte, comme lorsque les frais de transport et d'assurance dépassent la valeur réelle des biens concernés.

René-Jacques MAYER expose qu'il s'agit d'une mesure de prudence qui permet de maintenir une cohérence des prix sur un marché mondialisé.

Philippe BESNARD note que la distinction entre intermédiaires et revendeurs peut sembler subtile dans la mesure où un revendeur joue également un rôle d'intermédiaire.

Renaud PILLON indique que la différence réside dans la nature du contrat : un intermédiaire facilite la conclusion d'une affaire entre l'établissement et un client, tandis qu'un revendeur agit dans le cadre d'un contrat de dépôt-vente.

Philippe BESNARD rappelle que la CGT a déjà souligné l'importance de donner la priorité aux agents de la manufacture de Sèvres pour l'acquisition des pièces mises au rebut. Il est également demandé de réintroduire dans le texte le principe d'obligation de démarquer ces pièces, qui semble avoir disparu.

Hervé LEMOINE confirme que cette règle apparaît dans la décision. Toutes les pièces rebutées sont systématiquement démarquées.

Il est procédé au vote.

La délibération est adoptée.

10) Dispositif achats (pour vote)

Emmanuelle PETITDEMANGE déclare que le projet de délibération s'appuie sur les articles R21-12-1 et R21-2-8 du Code de la commande publique, qui imposent aux établissements publics de fixer des règles de mise en concurrence pour les achats inférieurs à 40 000 euros hors taxes. Le dispositif présenté prévoit une réponse graduée afin de concilier souplesse pour les faibles montants et rigueur juridique pour les dépenses proches du seuil. Pour les achats inférieurs à 5 000 euros, aucun devis n'est requis. Entre 5 000 et 25 000 euros, trois devis doivent être sollicités, même si un seul peut être retenu. Pour les montants compris entre 25 000 et 40 000 euros, il est nécessaire d'obtenir trois devis, accompagnés d'une demande mentionnant les conditions d'exécution, le calendrier et les quantités précises. Ces demandes devront être accompagnées des conditions générales d'achat de l'établissement, selon la catégorie concernée. Au-delà de 40 000 euros, les règles du code de la commande publique s'appliquent pleinement.

Louis BOUSSEL annonce que la CGT souscrit à ce texte tout en soulignant que les ateliers devront s'adapter à ces règles contraignantes, compte tenu du fait que dans le secteur du luxe, les seuils évoqués sont très souvent atteints.

Philippe BESNARD affirme que ces règles, bien qu'indispensables, présentent une complexité qui pourrait décourager les micro-entreprises, représentant 96,8 % des partenaires de l'établissement. Pour des achats entre 5 000 et 25 000 euros (seuil fréquemment franchi dans le domaine du luxe), les démarches administratives sont lourdes pour les ateliers. Des difficultés liées aux découpages de projets et aux calendriers d'exécution impliquant plusieurs services sont également mises en avant. Un accompagnement renforcé est demandé afin de soutenir les ateliers et les artisans face à ces obligations.

Hervé LEMOINE reconnaît que ces règles pourraient écarter de petites entreprises et ateliers alors que l'établissement cherche à les soutenir. Il s'avère impératif de s'adapter au cadre légal tout en trouvant des solutions pour limiter les impacts.

Il est procédé au vote.

La délibération est adoptée.

11) Modification de la délibération portant organisation de l'établissement (pour vote)

Mickaël RONCIER déclare que la présente délibération vise à intégrer le nouveau centre de formation des apprentis (CFA) à l'organigramme de l'établissement et à finaliser les démarches administratives pour sa création. Ce CFA constitue une des mesures phares du plan interministériel en faveur des métiers d'art. Lors de l'adoption de l'organigramme initial, les réflexions sur la structuration juridique de ce CFA n'étaient pas abouties, notamment sur la possibilité de lui attribuer une personnalité juridique distincte. Cette option, bien que pertinente pour sanctuariser l'activité et répondre aux obligations comptables, aurait impliqué des lourdeurs administratives, telles que la duplication d'instances de direction et le transfert de personnel. Ces contraintes ont conduit à retenir l'option d'une internalisation du CFA au sein de l'établissement. Il est proposé de rattacher le CFA à l'administration, afin de couvrir les métiers des différentes directions et d'assurer la gestion des obligations réglementaires. Ce CFA intégrera les deux écoles existantes – l'école des arts textiles du Mobilier national et l'école de Sèvres – tout en préservant leur identité propre et leur implantation géographique.

Hervé LEMOINE ajoute que la formation dépendait auparavant du CFA Paris Académie, permettant d'accueillir des apprentis pré-bac grâce à un partenariat avec l'école Boulle. Ce dispositif sera maintenu pour offrir un enseignement général à ce public spécifique.

Louis BOUSSEL affirme que la CGT vote en faveur de cette délibération car elle préfère que l'activité d'enseignement soit internalisée.

Il est procédé au vote.

La délibération est adoptée.

12) Points divers

En l'absence de questions diverses, Hervé LEMOINE note que le Conseil d'administration touche à sa fin. Des unités de formation des apprentis pourront être créées sur des territoires où subsistent des besoins ainsi qu'une tradition de savoir-faire afin de pallier la disparition de formations initiales.

Émile-Roger LOMBERTIE suggère de diffuser une information à l'ensemble des CFA en France pour attirer de nouveaux talents dans les métiers concernés.

Hervé LEMOINE affirme que ce vœu sera intégré à la réflexion. L'ensemble des participants est remercié pour la qualité des échanges.

Monsieur LEMOINE lève la séance à 17 h 05.

* * *