

3

Le Mobilier national et les Manufactures nationales des Gobelins, de Beauvais et de la Savonnerie : une institution à bout de souffle

PRÉSENTATION

Le Mobilier national et les manufactures nationales des Gobelins, de Beauvais et de la Savonnerie (MNGBS) ont été érigés en service à compétence nationale par un arrêté du 23 décembre 2002. Rattaché à la direction générale de la création artistique (DGCA), le MNGBS aurait pu l'être à la direction générale des patrimoines (DGPAT).

Ses collections comportent près de 100 000 objets, dont seulement 20 % sont en dépôt. Son coût budgétaire s'établit aux environs de 25 M€, dont 19 M€ de crédits rémunérant les 350 agents qu'il emploie sur sept sites éclatés. Il ne dispose pas d'équivalents à l'étranger où les missions correspondantes sont réparties entre des institutions muséales ou éducatives, les fonctions support des administrations publiques, voire des entreprises privées.

Le Mobilier national a déjà fait l'objet de plusieurs communications de la Cour, en 1984¹⁷⁵, 1993¹⁷⁶ et 1997¹⁷⁷. Ces travaux portaient essentiellement sur la sauvegarde des collections et se concluaient par des jugements particulièrement sévères. Si, depuis, certaines évolutions sont intervenues parmi lesquelles de significatifs efforts de récolement, l'amorce d'une rationalisation des implantations et l'explicitation de procédures de gestion, le contrôle a montré que la situation du MNGBS restait très préoccupante.

¹⁷⁵ Référé au Premier Ministre et insertion au rapport public annuel.

¹⁷⁶ Insertion au rapport public annuel.

¹⁷⁷ Référé au Premier Ministre et insertion au rapport public annuel dans le cadre d'une enquête portant sur les comptes et la gestion du Centre national des arts plastiques ainsi que des collections du Mobilier national et du Fonds national d'art contemporain.

En effet, la réunion des activités assurées au sein de ce service à compétence nationale, dont on peine à vérifier la synergie, s'avère peu propice aux évolutions (I), que pénalisent au premier chef les faiblesses de la gestion des ressources humaines (II), alors que l'accomplissement des missions reste marqué par de nombreuses déficiences (III).

I - Une configuration propice à l'immobilisme

Dans son périmètre actuel, le MNGBS est issu du regroupement, en 1937, du Mobilier national, institution héritière du garde-meuble de la Couronne, en charge de l'ameublement des lieux de pouvoir, et des manufactures de production d'œuvres textiles (tapis, tapisseries et dentelles), historiquement vouées à pourvoir cette fonction d'ameublement en tapis. Lui ont également été adjoints les ateliers de dentelle d'Alençon et du Puy, et, ultérieurement, l'Atelier de Recherche et de Création (ARC) créé en 1964 à l'initiative d'André Malraux. Longtemps simple administration du ministère chargé de la culture, il a été érigé en SCN en 2002 pour lui conférer une autonomie accrue de fonctionnement.

Si ses ascendances lui valent d'être auréolé d'un incontestable prestige, le MNGBS, tel qu'il est aujourd'hui constitué, se présente comme une structure dont la configuration et la culture interne sont à maints égards peu favorables à l'inscription de ses activités dans une dynamique de recherche de performance et d'efficacité économique.

A - Une cohérence d'activités de moins en moins nette

L'arrêté du 23 décembre 2002 définit les cinq missions du MNGBS : l'ameublement des résidences présidentielles et des hautes administrations de l'État ; la création d'œuvres d'art textile et de mobilier contemporain ; la protection et l'entretien des collections du patrimoine mobilier de l'État ; la transmission des techniques traditionnelles et la mise au point de nouvelles techniques des métiers d'art correspondants ; la valorisation par tous moyens du patrimoine qui lui est affecté.

Rapportée aux origines de l'institution, cette déclinaison d'activités relève en principe d'une certaine logique : la fonction d'ameublement des lieux de pouvoir, qui se traduit par la gestion, la mise à disposition et l'entretien, au sein d'ateliers *ad hoc*, d'un stock de meubles et d'objets, n'exclut pas que certains d'entre eux aient ou acquièrent une valeur patrimoniale impliquant une protection particulière ; elle suppose en outre que cette collection incorpore au fil du temps des créations contemporaines « de prestige » ayant vocation à témoigner du savoir-faire et de la qualité des métiers d'arts français. Or, telle qu'elle est pratiquée aujourd'hui, la conjugaison des différentes missions du Mobilier national s'inscrit de moins en moins dans cette perspective.

Ainsi, le relatif désintérêt, depuis la seconde moitié du XX^e siècle, des commanditaires publics pour ses productions a-t-il pour conséquence un exercice « en vase clos » des activités correspondantes. S'en trouvent distendus les liens les unissant à la gestion et à l'usage des collections existantes, activités par nature plus ouvertes sur l'extérieur. Aggravée par l'éclatement géographique des sites de production, cette situation se traduit dans un organigramme structuré autour de deux départements principaux : d'un côté, celui des collections, en charge de la gestion du stock existant et de son entretien par sept ateliers, et de l'autre, celui de la production, qui regroupe trois manufactures et deux ateliers-conservatoires, mais n'inclut curieusement pas l'atelier de recherche de création (ARC) directement rattaché au directeur.

Par ailleurs, la conjugaison des différentes fonctions relatives à la gestion des collections se heurte à la difficulté croissante de concilier la conservation d'un patrimoine d'objets de grande valeur avec leur usage à fin d'ameublement. D'une part, cet usage mobilier n'est plus toujours compatible avec les normes qui régissent l'exposition de nature muséale à laquelle certains d'entre eux devraient être assujettis (par exemple, les tapisseries). D'autre part, la différence d'approche qui peut exister en matière de restauration de meubles selon leur destination¹⁷⁸ engendre de réels conflits entre personnels scientifiques, militant pour une restauration minimale, et techniciens d'art, privilégiant une remise à neuf, pour laquelle ils ont été formés et dont ils considèrent qu'elle témoigne de l'excellence de leur savoir-faire.

¹⁷⁸ La restauration d'un meuble ne s'effectue pas de la même façon si celui-ci est destiné à l'exposition, auquel cas on s'efforcera d'en préserver au maximum la structure historique (restauration-conservation), ou à l'utilisation, qui commandera de faire prévaloir des considérations de solidité et donc des interventions plus lourdes visant à remplacer les parties endommagées par des éléments nouveaux, même s'ils sont refaits à l'identique (conservation-restitution).

La « guerre des colles »

Les agents de l'atelier de menuiserie en sièges sont recrutés avec une formation initiale qui, pour plus des 4/5, est consacrée à la création de sièges et, pour une part mineure, à leur restauration. La frustration liée au décalage entre les compétences acquises et les travaux demandés qui, pour la plupart, portent sur des petites consolidations structurelles ou des réfections légères d'éléments décoratifs, explique que ceux-ci reçoivent quasi-systématiquement une interprétation maximaliste.

La « guerre des colles » constitue une bonne illustration de ces conflits. Les conservateurs privilégient les colles animales, utilisées depuis le XVIII^{ème} siècle, moins adhérentes mais plus solubles et donc réversibles, aux colles vinyliques « indécollables » apparues après 1945, qui provoquent des arrachements préjudiciables à la valeur patrimoniale des objets, notamment au niveau des « assemblages ». Malgré des instructions explicites, les ateliers continuent de faire grand usage des secondes et, d'une manière générale, s'opposent fermement à ce que la validation par le département des collections constitue un préalable à leur intervention. Ainsi, n'hésitent-ils pas à opérer, contrairement aux procédures en vigueur, sans que le conservateur ou l'inspecteur en charge de la partie correspondante des collections ait préalablement validé leur plan d'action. Tel fut le cas, le 17 novembre 2016, pour la restauration d'un des huit sièges « Vaudreuil », partie d'un ensemble réalisé par le plus grand menuisier en sièges du règne de Louis XVI, Georges Jacob, dont il constitue le chef d'œuvre. Il en résulte qu'un de ces fauteuils, estimé aux environs d'un million d'euros en considération de sa rareté et de son extrême qualité, a vu sa valeur amputée dans une proportion inconnue.

Le rapport d'activité du MNGBS porte les stigmates de ce défaut de cohérence : réalisé certaines années seulement, il consiste en une collection des contributions des différents services ne faisant ressortir aucune vision de synthèse, ni ambition stratégique commune à l'ensemble.

En définitive, qu'il s'agisse de préserver des objets de qualité muséale des atteintes potentielles, voire inéluctables entraînées par leur usage en ameublement ou de définir les modalités optimales de restauration entre conservation et restitution, qu'il s'agisse de création directe ou de commande publique, de réalisation interne ou de sous-traitance motivée par des considérations de coûts ou de délais, qu'il s'agisse enfin de préserver ou de produire, la convergence voire la compatibilité des différentes missions n'est ainsi pas toujours aisée à assurer.

B - Un statut inadapté à la conduite du changement

Malgré l'autonomie relative que lui confère son statut de service à compétence nationale, l'absence de personnalité juridique du MNGBS et son inscription dans le périmètre de gestion du ministère de la culture ne laissent pas d'opposer de nombreux freins à un pilotage dynamique de ses activités.

Fruit des circonstances, le rattachement du Mobilier national à la direction générale de la création artistique (DGCA) plutôt qu'à la direction générale des patrimoines (DGPAT) ne lui a pas pour autant valu de bénéficier d'un soutien particulier, ni même d'incitations spécifiques à développer la création de meubles ou d'objets contemporains. Dans ces conditions, le service se trouve en réalité dans un « angle mort » du champ des préoccupations et de la politique du ministère.

Par ailleurs, les modes de gestion qui découlent de son statut conduisent à priver le directeur du MNGBS d'une partie des leviers de pilotage indispensables à sa modernisation.

D'abord, les personnels du Mobilier national étant recrutés et administrés par le ministère dans le cadre des procédures en usage au sein des administrations centrales, son directeur ne dispose à leur endroit que d'une compétence de gestion de proximité. En conséquence, il n'est pas en mesure d'exercer pleinement le pouvoir hiérarchique qui devrait lui incomber. Les décisions importantes concernant les agents (recrutement, avancement, mesures disciplinaires, etc.) sont soumises à l'avis des commissions administratives paritaires du ministère ; elles s'inscrivent dans un schéma de cogestion avec les organisations syndicales où le directeur est le plus souvent réduit au rôle de spectateur, même s'il est parfois consulté.

Ensuite, s'agissant de ses ressources propres, la gestion des finances du service est compliquée par de lourdes procédures de rétablissement de crédits et de délégation d'attribution de produits, qui constituent autant d'obstacles à son développement économique.

Enfin, inclus dans le périmètre du ministère de la culture, le MNGBS est supposé bénéficier de son soutien opérationnel ; ses propres services support sont en conséquence très peu pourvus. Ils ne peuvent, de ce fait, fournir au directeur l'appui adéquat dans le déploiement de sa stratégie et la maîtrise de sa gestion. Sont particulièrement concernées les fonctions « systèmes d'information », qui emploient une à deux personnes, alors qu'il y en a six à sept dans les établissements équivalents, et « finances et affaires juridiques - achats », qui mobilisent cinq personnes, alors qu'il en faudrait au moins le double – sans que cela infère pour autant que les effectifs globaux du MNGBS soient insuffisants.

C - Une stratégie qui peine à être formulée

La conduite du changement requiert dans toute organisation, *a fortiori* dans l'administration, une forme de constance qui suppose la durée. Or, depuis 2013, les responsabilités directoriales du MNGBS ont été assumées par cinq personnes différentes, dont deux en qualité d'intérimaires sur des durées anormalement longues.

Si la DGCA ne peut être tenue pour responsable des départs des deux directeurs qui ont précédé l'actuel, la longueur du processus de recrutement interroge : dans le premier cas, la possibilité d'une vacance était publiée dès le 23 novembre 2014, plus de six mois avant la nomination; dans le second, le ministère était précocement informé de la forte probabilité de cette nomination et le délai réel est encore supérieur au délai apparent. À deux reprises successives, il aura fallu sept mois pour désigner un directeur, alors que le poste suscite pourtant une pléthore de candidatures.

Par ailleurs, la répétition, dans les lettres de mission adressées aux différents directeurs, des mêmes objectifs de modernisation (gestion rationalisée des collections, renforcement de la visibilité, redéfinition de l'organisation spatiale des activités) n'a pas été suivie de véritables effets.

Outre la faible mobilisation de la tutelle et la rapide rotation des directeurs depuis 2013, la modernisation demandée se heurte à une culture professionnelle réticente au changement. Les représentants syndicaux réaffirment notamment avec constance, à chaque occasion, le caractère prééminent de la fonction d'ameublement ainsi que l'attachement à la « fabrication de biens inaliénables », qu'ils fassent ou non l'objet de commandes publiques. Ils s'opposent également au renforcement des fonctions d'exposition et au développement de la valorisation des activités, qu'ils qualifient de « commercialisation », en se prévalant d'une tradition mal comprise : ce sont d'abord des préoccupations économiques qui ont, en effet, suscité aussi bien la création des manufactures royales que celle de l'ARC, lequel était originellement destiné à permettre au style français contemporain de rivaliser avec les design italien ou scandinave dans l'architecture intérieure et le mobilier.

Si, malgré ces oppositions, le précédent directeur a pu finalement élaborer un projet de service, dont l'approbation par la DGCA n'a néanmoins pas été formalisée, son départ a laissé en suspens sa mise en œuvre. L'actuel directeur a quant à lui été chargé par la ministre d'engager une réflexion stratégique sur l'avenir de l'institution, dont les conclusions du présent contrôle de la Cour attestent qu'elle est désormais impérieuse.

II - Une gestion sclérosée des ressources humaines

Les différentes activités du Mobilier national sont, pour l'essentiel, des activités de main-d'œuvre : la masse salariale représente près de 80 % des charges de fonctionnement de l'organisme. Or, la dilution des responsabilités entre le ministère et le directeur du MNGBS, et l'absence de mise sous tension des activités qui prévaut depuis de nombreuses années, ont pour effet d'entretenir une situation éminemment critiquable.

A - Une organisation en « vase clos »

Sur les 358 personnes employées par le MNGBS au 31 décembre 2017, 201 étaient des techniciens d'art (TA) et 32 des chefs de travaux d'art (CTA). La plupart est entrée dans le service après une formation initiale qu'ils y avaient effectuée ; ils y restent le plus souvent pour l'ensemble de leur carrière – ceux d'entre eux qui se retrouvent, pour des raisons de santé, dans l'incapacité de poursuivre leur métier étant reclassés dans les services administratif, documentation, développement scientifique ou formation. La faible rotation des effectifs se traduit par une ancienneté moyenne particulièrement élevée (19,3 ans).

Ainsi, malgré les possibilités de mobilité que leur ouvre, en principe, leur appartenance aux corps du ministère de la culture, la majorité des agents concernés accomplissent leur vie professionnelle au sein de l'institution. N'ayant pour la plupart que des perspectives limitées d'évolution dans cet environnement, ils sont très attentifs à en préserver les caractéristiques principales et appréhendent d'autant plus les mutations que leur situation est relativement favorable en comparaison de celles de leurs homologues qui travaillent dans le secteur privé. Un exemple emblématique de cette gestion endogène des effectifs est donné par le cas d'un TA entré en conflit avec son chef d'atelier qui, après avoir demandé à changer d'atelier et de spécialité et obtenu de suivre une formation à cet effet, a passé le concours de CTA dans sa spécialité initiale et y est revenu dans une fonction qui lui permet de n'être plus placé sous l'autorité du chef d'atelier avec lequel il était en conflit.

Alors que les métiers d'art représentent aujourd'hui des dizaines de milliers de personnes et que de nombreuses formations de haut niveau sont désormais reconnues, les procédures actuelles de recrutement par voie de concours ne permettent pas au MNGBS de bénéficier de l'apport de compétences et d'expériences extérieures et variées. La composition des

jurys des concours de TA ou de CTA, qui comprennent souvent une forte proportion d'agents du MNGBS, les incline à privilégier la reproduction des pratiques qui ont cours dans les ateliers plutôt que de choisir des profils dont l'originalité pourrait être source de stimulations nouvelles.

Par ailleurs, les chefs et sous-chefs d'ateliers ou de départements, le plus souvent recrutés en interne, ne se distinguent des agents qu'ils doivent diriger, et avec lesquels ils ont largement partagé leurs expériences, que par cinq à dix ans d'ancienneté. Cette situation crée des solidarités et des habitudes, mais aussi des conflits de loyauté qui ne se résolvent pas toujours au profit de l'employeur. Les ateliers décident souvent *de facto* de qui sera placé à leur tête, alors que le chef précédent retourne lui-même « à l'établi », limitant d'autant l'autorité dont jouit le successeur.

Enfin, les taux d'encadrement des personnels, qui ne correspondent pas à la réalité des responsabilités exercées, dérivent avec le temps. Le taux d'encadrement des TA par les CTA a ainsi cru de façon importante en quatre ans, passant de un pour neuf en 2013 à un pour six en 2017. Le service compte aujourd'hui 32 chefs pour une dizaine d'ateliers et de manufactures, alors que les taux d'encadrement varient considérablement : de un pour deux à un pour 20 d'un atelier à l'autre.

B - Un faible temps de travail effectif et des conditions de travail laxistes

Le règlement intérieur du service prévoit que les horaires journaliers qui s'appliquent aux ateliers sont de 8 h 30 à 16 h 40 du lundi au jeudi, et de 8 h 30 à 16 h le vendredi, avec une pause déjeuner fixée à 50 minutes, ce qui représente 36 heures de travail. Néanmoins, au titre de la « journée continue », l'éventualité d'une réquisition en urgence par le service de la présidence de la République a conduit à l'ajout d'une compensation de 30 mn par jour de travail effectif ; ainsi les 36 h sont comptées 38 h 30 et ouvrent droit à 12 jours de RTT. Au surplus, comme pour l'ensemble des personnels dépendant du ministère, les agents ont droit à deux pauses de 15 minutes chacune par jour. Le temps de travail effectif au Mobilier national est donc de 30 heures par semaine.

Le nombre de jours réellement travaillés sur une année est quant à lui encore plus faible. S'agissant des manufactures, les jours employés au tissage et à ses tâches connexes s'élèvent en moyenne à 150 par an, avec un plus haut de 176 en 2013 pour l'atelier de basse lisse de Beauvais et un plus bas de 120 en 2015 pour celui de Paris. S'agissant des ateliers de restauration, la moyenne du nombre de jours travaillés varie entre 120 et 130 par an.

Ce constat s'explique en partie par un taux d'absentéisme singulièrement élevé : le nombre de jours d'absences pour raisons de santé constaté en moyenne entre 2014 et 2017 varie entre 16,9 et 18,4 jours, à comparer à 12,3 jours dans la fonction publique d'État. Pour ce qui concerne l'absentéisme *lato sensu*, qui intègre la maternité, la formation, les grèves et les événements familiaux, le taux calculé pour le MNGBS sur la base de 224 jours théoriques varie entre 9,6 % et 10,5 %, à comparer à 4,6 % dans le privé en 2015. En outre, le constat peut être fait que 50 % des jours de congés pour maladie ordinaire sont le fait de 12 % des agents.

Un cas de cumul exorbitant

Parmi les cas emblématiques de ces dérives, figure notamment un des agents de l'ARC, qui exerce, par ailleurs, une activité libérale en ville. Absent plus de 14 semaines par an entre 2014 et 2017, il a fait en 2015 l'objet d'une sanction disciplinaire sur le triple motif d'activité non déclarée, de non-respect des horaires et des perturbations qu'il provoquait dans les travaux de l'atelier, en exerçant parfois son activité privée par téléphone durant les heures et sur les lieux de travail. Il a ensuite demandé à être autorisé à cumuler son activité privée et son emploi public, ce qui lui a été accordé sur avis favorable du MNGBS pour une année renouvelable le 3 septembre 2015. Cette demande mentionnait une rémunération mensuelle de 362 €. Cette autorisation n'a pas été renouvelée, mais l'agent n'en a pas moins continué à exercer ; il a formulé une nouvelle demande en février 2018, pour deux samedis par mois, alors qu'il pratique, selon les « Pages Jaunes », du lundi au samedi de 9h à 21h30. Cette situation dure depuis une trentaine d'années.

L'analyse de l'absentéisme par service montre que celui-ci n'est pas corrélé aux facteurs causaux traditionnels (âge, sexe, etc.). Ainsi les différences constatées paraissent difficilement justifiables : le nombre annuel moyen de jours de congés pour maladie ordinaire est de 4,6 dans l'atelier du Puy, dont les agents ont un âge moyen de 53 ans, quand il est de 21,4 dans celui d'Alençon, où l'âge moyen est de 45 ans ; il est de 15,5 jours dans les ateliers de haute et de basse lisse de Paris, où l'âge moyen est de 42 ans, quand il n'est que de 10,6 dans celui de basse lisse de Beauvais, où l'âge moyen est de 43 ans ; il est de 7,8 dans l'atelier exclusivement féminin de tapisserie décor (47 ans d'âge moyen), quand il est de 12,2 et de 18,8 dans les ateliers très masculins de menuiserie en sièges et d'ébénisterie, où les âges moyens sont de 38 et 48 ans.

Entre 2013 et 2017, le nombre des jours de congés pour maladie ordinaire par agent a été de 12,9, mais celui des 11 représentants titulaires du personnel au comité technique et au CHSCT s'élevait à 23,1 (+ 80 %) et celui des neuf représentants du syndicat majoritaire à 26,2 (+ 100 %), sans que ni leur âge moyen, ni leur sexe ne permettent de l'expliquer.

Au surplus, le temps de travail quotidien réellement effectué n'est pas connu. En effet, le respect des horaires n'est pas vérifié par un système d'horodatage et les retards ne sont pas consignés. Cette absence de contrôle est d'autant plus dommageable que les agents sont autorisés à utiliser les ateliers pour effectuer des travaux personnels, aussi bien pour leurs besoins propres que pour se constituer des compléments de revenu. Si cet usage est en principe encadré, le respect des restrictions qui sont prévues n'est assuré par aucun dispositif fiable de contrôle et notamment de contrôle des horaires durant lesquels il intervient.

La « perruque »

Le travail « en perruque » est l'utilisation, par un employé, du temps de travail ou des outils de l'entreprise pour effectuer des travaux qui ne correspondent pas à ceux pour lesquels il est payé. Cette activité est parfois connue et acceptée par l'employeur.

Au Mobilier national, la pratique est théoriquement encadrée par quatre notes successives de l'administrateur général puis du directeur en dates des 16 février 1998, 22 décembre 2004, 21 juin 2005 et 8 février 2018. Celles-ci prévoient notamment la consignation des travaux réalisés dans des cahiers, dont la tenue n'est plus aujourd'hui assurée si elle le fût jamais. Elles prohibent l'utilisation des machines du service ainsi que la mise hors service des alarmes incendie et définissent les heures durant lesquelles elle est théoriquement réalisée, avant ou après les heures de travail (les jours de semaine de 7h30 à 8h30 et de 16h40 à 19h00). Le respect de ces dispositions est si peu contrôlé qu'il a fallu interdire spécifiquement à un agent menuisier, pourtant retraité, de continuer à accaparer l'ensemble du parc machine pour réaliser des cuisines en aggloméré après le 31 décembre 2014. Le bruit que font les machines rend difficile l'usage de celles-ci pour la perruque hors des heures de travail car cet emploi serait alors immédiatement détecté ; il est dès lors probable que des travaux personnels soient réalisés pendant les heures de travail.

Il n'existe pas non plus de système de comptabilisation et de cantonnement de stocks qui garantisse que les matières premières utilisées soient apportées par les agents. Les budgets de matières premières consommées par les différents ateliers sont caractérisés par de fortes variations d'une année sur l'autre, sans que cette volatilité corresponde à une variation dans l'ampleur des travaux réalisés pour le MNGBS.

La relativité du temps de travail effectivement consacré par les agents à l'exercice du métier pour lequel ils sont rémunérés par l'État s'accompagne d'un laxisme quant au respect des règles et normes professionnelles. Ne facilitant guère l'exercice du pouvoir hiérarchique, la grande proximité des chefs d'atelier avec les agents qu'ils encadrent peut ainsi être à l'origine de heurts, voire de conflits violents, d'insultes ou de menaces proférés à l'endroit des responsables. La présence de quantités importantes d'alcool sur les lieux de travail est loin d'être réservée à la célébration d'événements exceptionnels. Anormale, cette situation renforce les risques d'accident de travail lors de l'usage des machines, sans compter les propos ou les agissements inappropriés auxquels elle peut conduire.

Bien qu'elles soient par nature répréhensibles, ces dérives de comportements sur les lieux de travail ne conduisent à aucune procédure disciplinaire.

C - Des rémunérations assorties d'avantages en nature

Un chef de travaux d'art à temps plein perçoit en moyenne un traitement brut annuel d'environ 46 000 € en 2017 (35 000 € lors de l'accession au corps, 61 000 € en fin de carrière), un technicien d'art de 35 000 € (27 000 € en début de carrière, 48 000 € en fin de carrière). En outre, sans compter les produits inconnus du travail en « perruque », ces rémunérations ne constituent pas les seuls revenus ou avantages en nature perçus par les agents.

Ceux-ci bénéficient en effet d'une dotation annuelle pour l'acquisition de tenues ou de chaussures de travail (300 bénéficiaires), ainsi que, pour la moitié d'entre eux (150 bénéficiaires), de tenues de ville adaptées à un service partiellement réalisé dans les palais de la République. À cet égard, non tenus d'utiliser un uniforme aux couleurs de Mobilier national, les bénéficiaires sont libres de choisir leurs vêtements dans un certain nombre de commerces définis. Les conditions d'usage de ces dotations conduisent ainsi à les assimiler à des compléments de rémunération, variant de 100 € à 750 € pour 327 des 350 personnes à l'effectif. Depuis janvier 2018, l'utilisation d'une carte, qui étend significativement le nombre et la nature des commerces accessibles, ne garantit plus qu'il s'agisse de dépenses d'habillement et l'obligation faite de produire les factures n'a pas été suivie d'effets. Le service a indiqué à la Cour qu'il ferait à l'avenir respecter cette obligation.

Enfin, un nombre significatif (31) d'agents du MNGBS bénéficient de logements dans l'emprise parisienne des Gobelins, dont 10 par nécessité absolue de service (NAS), 13 en vertu d'une convention d'occupation précaire avec astreinte (COPA) et huit d'une convention d'occupation précaire (COP) pour un loyer moyen mensuel inférieur à 5 €/m². Le ministère convient de la nécessité de poursuivre l'élimination des COP.

III - De nombreuses défaillances dans l'accomplissement des missions

Les principales missions confiées au MNGBS sont mal remplies, qu'il s'agisse de la gestion des collections, de leur entretien, de leur enrichissement comme de leur valorisation ou de celle de ses savoir-faire.

A - Des collections pléthoriques et insuffisamment documentées

Fin 2017, le Mobilier national disposait d'une collection de meubles et d'objets (dont les objets textiles, tapis et tapisseries) représentant 100 000 à 110 000 pièces recensées. Si les meubles et objets *stricto sensu* paraissent correctement répertoriés, le fonds textile comporte, quant à lui, entre 25 000 et 35 000 pièces (soieries XVIII^e et Empire, dentelles, drapeaux, tissus coptes et péruviens, mobiliers de campagne et passementerie, tapisseries de siège et les textiles sur rouleau) qui sont enregistrés sur des fiches cartonnées, elles-mêmes classées selon un ordre aléatoire et auxquelles n'est, dans certains cas, associé aucun numéro d'inventaire.

Au-delà de la mention qui figure dans les inventaires qu'il tient, de nombreuses lacunes affectaient encore les éléments de documentation¹⁷⁹, dont chacune des pièces recensées devrait être pourvu et qui sont nécessaires au suivi de leur conservation. Le MNGBS n'a donc pas encore achevé, voire à peine entamé, le « chantier des collections », c'est-à-dire l'ensemble des opérations permettant d'assurer, non seulement sur le plan documentaire, mais aussi sur le plan matériel, la conservation sécurisée de ses objets.

¹⁷⁹ Photographie, caractérisation, localisation etc.

Au 31 décembre 2017, près de cinq ans après la priorité en principe donnée à la caractérisation scientifique des collections, plus de 72 % des objets recensés (hors fonds textile) restent « à différencier », c'est-à-dire à classer par catégorie de valeur¹⁸⁰. De même, la localisation des objets demeure-t-elle encore imparfaitement connue : en mars 2018, selon la base de suivi des collections des objets mobiliers, elle était ignorée ou non renseignée pour 7 872 objets, soit un peu plus de 10 % du total, dont 173 à valeur patrimoniale, 272 à valeur culturelle, 2 421 usuels, 5 006 à différencier ou, selon les époques, 218 du XVIII^e siècle, 1 604 du XIX^e siècle, 4 222 du XX^e siècle et même 66 du XXI^e siècle alors que cette base a commencé d'être utilisée par le MNGBS à la fin des années 1990.

Par ailleurs, la fonction d'ameublement à laquelle sont, en principe, destinées les collections connaît une baisse tendancielle de ses usages. Le fait est que celles-ci correspondent moins que par le passé au goût et aux besoins des administrations dépositaires, plus enclines à choisir du mobilier contemporain. La demande se porte ainsi de plus en plus vers des objets autres que ceux qui sont proposés par le MNGBS et qui ne constituent pas l'essentiel de ses stocks. Il en résulte que la répartition des meubles utilisés par les administrations entre, d'une part, ceux fournis par le Mobilier national et, d'autre part, ceux acquis ou loués directement se déporte de plus en plus vers les seconds, engendrant un flux soutenu de retour d'objets dans l'attente d'une improbable utilisation future. Le solde net des retours d'ameublement entre 2012 et 2017 représente un peu plus de 6 % des 32 500 objets déposés.

Les milliers de mouvements induits par cette activité sont assurés par un service dont les agents sont affectés, du fait d'une moyenne d'âge de ses personnels supérieure à 53 ans en 2017, par les troubles musculo-squelettiques et les accidents du travail provoqués par des années de manutention de charges lourdes. Le MNGBS a indiqué à la Cour qu'il envisageait d'externaliser au moins partiellement cette fonction.

¹⁸⁰ La nomenclature utilisée à cet effet par le MNGBS distingue les « biens culturels à valeur patrimoniale », les « biens culturels de valeur » et les « objets usuels ». La première catégorie désigne les biens culturels les plus précieux, chefs d'œuvre ou œuvres insignes qui ne sont susceptibles d'être utilisés comme meubles meublant que pour le Palais de l'Élysée et les pièces d'apparat des ministères et ambassades. Inaliénables, imprescriptibles et n'ayant pas vocation à être déclassés, ils appartiennent au domaine public. La deuxième catégorie concerne les biens appartenant également au domaine public et recouvre principalement des productions du MNGBS mais aussi des copies de qualité de meubles prestigieux.

La part très importante des collections conservée dans les réserves, l'est en partie dans des conditions de sécurité incertaines et exposée aux risques de vol, d'inondation ou d'incendie, notamment mais pas seulement à Rungis ; certains objets sont infestés de vrillettes xylophages¹⁸¹.

Ces constats invitent d'ores et déjà à s'interroger sur l'opportunité, pour le MNGBS, de conserver un volume aussi important de pièces dont près de 45 % du tiers qui est à ce jour caractérisé ont été rangées dans la catégorie des « usuels ».

B - Un patrimoine mal entretenu et dont l'enrichissement n'intéresse plus guère

Fondé sur la présomption d'une corrélation forte entre l'ancienneté d'un objet des collections et sa valeur, l'article D.113-12 du code du patrimoine prohibe le dépôt d'objets antérieurs à 1800. Or, cette interdiction n'est pas respectée : plus de 2 000 objets antérieurs au XIX^e siècle se trouvent chez des dépositaires autres que les services de la Présidence de la République, qui ne sont pas soumis à cette prohibition. Le ministère a indiqué à la Cour qu'il prévoyait de proposer l'abrogation de cette disposition.

L'appétit des services pour les objets du Mobilier national s'explique en partie par leur quasi-gratuité. L'article D. 113-17 du code dispose, en effet, que les administrations dépositaires ne supportent d'autres frais que ceux de mise en état, de transport, d'entretien et de restauration. Cette restauration est, en principe, effectuée par les ateliers du MNGBS, et, à défaut, par des prestataires habilités. Elle est précédée d'un devis qui, s'agissant des travaux réalisés dans les ateliers du MNGBS, est établi sur des bases très inférieures aux coûts réels : alors que le coût complet d'une journée de travail dépasse 600 €, le tarif pratiqué n'est que de 148 €, ceci afin de rester compétitif en comparaison de prestataires privés qui facturent pourtant entre 400 et 600 € la journée, mais qui travaillent trois à quatre fois plus vite.

¹⁸¹ Notamment ceux du « musée du siège » transférés fin 2014 de la réserve Perret au Boulevard Ney puis en 2017 dans un entrepôt à Rungis 2.

Ces modalités ne permettent cependant pas d'obtenir le consentement systématique des dépositaires aux travaux de restauration des objets qu'ils ont en usage. Il en résulte que près de la moitié des restaurations nécessaires (hors Présidence de la République¹⁸²) reste pendante (1 176 travaux en attente sur 2 370 estimés entre 2012 et 2017 pour un montant de 1,4 M€ sur un total de 3,2 M€). Ce sont les devis présentés par les ateliers du MNGBS qui suscitent les principales difficultés : 934 000 € (72 %) en attente contre 356 000 € (28 %) pour la sous-traitance extérieure, alors que la proportion est inversée pour les travaux terminés, 573 000 € (27 %) pour les ateliers contre 1 562 000 € (73 %) pour les restaurateurs privés.

Cette situation comporte le risque que les services dépositaires, pour s'épargner ces charges de restauration, renoncent à restituer les objets abîmés et les remettent dans des lieux où des dégradations supplémentaires sont à redouter.

La gestion de la file des travaux à réaliser, qui privilégie la saturation du plan de charge des ateliers du MNGBS sur le recours à la sous-traitance, n'a donc pas pour seule conséquence le renchérissement des travaux pour l'État mais aussi leur non réalisation, et donc la dégradation de son patrimoine.

Parallèlement à cette insuffisance d'entretien des collections, celles-ci ne bénéficient plus guère de l'enrichissement que devrait leur apporter la production issue des manufactures.

Sans doute cette situation est-elle pour partie imputable au fait que la commande publique de meubles ou d'objets – notamment textiles – de prestige n'intéresse plus vraiment les administrations. Néanmoins, le MNGBS ne fait pas, de son côté, preuve des initiatives qui permettrait de la susciter davantage, pas plus qu'il n'est appuyé ou encouragé en cela par la DGCA, pourtant chargée de stimuler la création contemporaine. À cet égard, il est dommageable qu'à l'occasion des grandes opérations de réaménagement qu'ont été le projet Balard du ministère de la défense ou la construction du nouveau palais de justice parisien, le Mobilier national n'ait pas été sollicité et n'ait pas plus proposé de fournir quelques meubles emblématiques ou de concevoir des prototypes en vue de faire réaliser des pièces en série d'ameublement plus courant mais néanmoins original.

¹⁸² Le coût des remises en état des biens « envoyés » à la présidence est supporté par le budget du MNGBS.

Cette problématique de la demande n'en est pas moins fortement liée au facteur limitant que constitue l'insuffisante productivité des ateliers qui pourraient y répondre.

S'agissant des manufactures, la production quotidienne moyenne par personne employée à une opération de tissage au sein d'un même atelier varie amplement d'un trimestre sur l'autre : de 100,8 à 53,8 cm² aux Gobelins entre les deuxième et troisième trimestres 2015 ou de 73,4 à 164,4 cm² pour l'atelier de basse lice de Paris entre les premier et deuxième trimestres 2017. La productivité de l'atelier de basse lice de Beauvais est en moyenne de 150 cm² par licier et par jour quand celle de Paris n'est que de 75 cm², cependant que dans les ateliers privés d'Aubusson, manufacture privée, elle est en moyenne de 500 cm².

Entre 2007 et 2017, il n'est donc sorti en moyenne par an que trois tapis et six tapisseries d'environ 10 m² des manufactures du MNGBS. Et sur ces neuf pièces produites, cinq sont allées directement en réserve, tout comme l'intégralité des tapis de la Savonnerie terminés en 2016 et 2017 et neuf des 10 tapisseries de lice réalisées ces deux années.

Si l'on peut comprendre que l'absence de commanditaire, donc de destination d'usage, ne motive guère les agents – ce que corrobore, a contrario, l'exécution nettement plus rapide des pièces répondant à une demande explicite –, le constat qui peut être dressé au sujet de l'activité des manufactures est plus que préoccupant.

Le « patrimoine » immatériel du MNGBS

La perpétuation de techniques exceptionnelles est une des raisons d'être du MNGBS. Mais le caractère unique de ces savoir-faire pourrait aussi bien être interprété comme une marque d'obsolescence. La justification de son existence par ce motif suppose que les techniques correspondantes ne soient utilisées que par lui ou qu'elles soient menacées de disparition, et qu'elles constituent, au surplus, le seul moyen d'obtenir un résultat donné. Or, ce constat n'est pas toujours vérifié.

Deux techniques sont employées dans le tissage : la haute et la basse lisse ou lice. Les métiers de haute lisse sont utilisés pour les tapisseries et pour les tapis mais ne sont indispensables que pour les seconds du fait de la lourdeur de ceux-ci. Pour ce qui concerne la tapisserie, les métiers de basse lisse présentent l'avantage de permettre un travail plus rapide, alors qu'il est impossible de distinguer le type de métier sur lequel une tapisserie a été réalisée. Dès lors, la perpétuation de la haute lisse pour la réalisation de tapisserie interroge d'autant plus que les ateliers privés d'Aubusson n'y ont recours que pour les tapis.

Il n'est pas plus satisfaisant s'agissant de l'ARC. Si cet atelier a produit, en 52 ans, 1 041 objets, soit 20 par an, avec des périodes plus ou moins actives, son rythme de production est singulièrement faible depuis 2011 : seulement 25 objets ont été réalisés durant cette période (soit une moyenne inférieure à quatre par an), dont plus des trois quarts (19) sont inutilisés. Alors qu'il s'agissait à l'origine de donner aux designers français les moyens de travailler leur projet (prototype) pour ensuite mieux convaincre les éditeurs, la part des meubles édités est quasi-nulle.

Certains projets rencontrent ainsi des difficultés techniques – partiellement causées par la vétusté des installations et l'obsolescence des machines utilisées – qui allongent considérablement leurs temps de réalisation et distendent les liens entre les créateurs et l'ARC.

Des projets inaboutis de l'ARC

Un projet de table haute circulaire avec treillis métallique, commencé en 2013, n'était pas achevé mi-2018 et le treillis qui en faisait l'originalité n'a pas été réalisé : il a été abandonné au profit d'un trompe l'œil. De même, celui d'un bureau en chêne massif recouvert d'une coque en fibre de lin naturel n'est pas parvenu à obtenir la teinte recherchée et la volonté initiale de les éditer, et donc de les dupliquer, n'a pas prospéré, malgré l'intérêt manifesté par un investisseur privé sollicité par le designer. L'ensemble futuriste en fibre de carbone vernie brillante, conçu à partir de 2007 dans une perspective d'unicité assumée, a nécessité le recours à des techniques que l'ARC ne maîtrisait pas et qui lui ont été apportées par le Pôle de Plasturgie de l'Est (PPE).

C - Une valorisation insuffisante du patrimoine et des savoir-faire

Alors que la richesse du patrimoine dont il a la garde aussi bien que la qualité des savoir-faire dans les métiers d'art qui y sont exercés constituent, pour le MNGBS, des leviers de valorisation économique et de rayonnement culturel, celui-ci peine à en faire usage et à développer en ce sens des activités qui relèvent pourtant de ses missions statutaires.

Certes, à travers sa mission d'ameublement et du fait des objets particulièrement remarquables que contiennent ses collections, l'institution entretient des pratiques constitutives d'une certaine forme de valorisation, ne serait-ce que culturelle, de son patrimoine : présence emblématique dans les lieux où le pouvoir se tient en majesté ; prêts à des institutions culturelles internationales renforçant le rayonnement de l'héritage ancestral ; expositions, événements culturels divers (« Rencontres des Gobelins », ateliers pour les enfants, visites du site et des ateliers). Mais les marges d'amélioration sont encore substantielles.

Le MNGBS ne dispose pas, malgré l'importance de ses emprises immobilières, qui représentent près de 23 000 m² à Paris, de lieu permettant d'accueillir en permanence une partie significative de ses collections. L'habitude a été prise depuis quelques années d'alterner dans la galerie Formigé, aux Gobelins, une exposition des collections patrimoniales et une présentation des créations récentes. Ni l'aménagement de ces espaces, ni une longue période de fermeture commencée en 1972 et achevée en 2007, ni le caractère limité du champ des collections qui n'inclut qu'une partie des arts décoratifs ne favorisent une fréquentation, dont les services tiennent un compte approximatif. À l'exception de l'exposition organisée pour la réouverture (« Trésors dévoilés 1807-2007 » ; 61 000 visiteurs ; 375/jour), le public est clairsemé : moins de 20 000 personnes en moyenne par exposition, 146/jour, un peu plus de 30 000 par an soit moitié moins que Sèvres, le coût net moyen par visiteur s'élevant dès lors à 19 €.

En outre, si le nombre d'objets prêtés à des institutions muséales tierces a cru significativement, notamment à partir de 2014, les statistiques de visiteurs des institutions bénéficiaires sont inconnues du MNGBS.

Par ailleurs, au regard des potentialités que recèle le MNGBS en la matière, le bilan de la valorisation économique de ses savoir-faire et de son patrimoine conduit à en constater la médiocrité. La stagnation de ses ressources propres sur 10 ans en témoigne de façon patente : celles-ci ne représentent en moyenne que 3 % de son coût total et cinq à six fois moins que celles de l'établissement public Cité de la céramique – Sèvres & Limoges.

Alors même que lui fait défaut une commande publique que le MNGBS n'a pas pour autant cherché à réactiver, la résistance de principe de ses personnels à toute perspective de commercialisation en direction du marché privé a singulièrement limité la portée des quelques initiatives qui ont pu être envisagées ou prises à cet effet. Ainsi, à titre d'exemple, le projet de faire réaliser une tapisserie sur un carton de l'artiste Baselitz, assortie d'une commercialisation d'exemplaires sous-traités à des ateliers privés¹⁸³, s'est heurtée à une très vive opposition des représentants syndicaux au nom de la défense d'une vision strictement régaliennne des missions du MNGBS. Cette situation a participé des raisons qui ont contribué à l'abandon du projet.

¹⁸³ Le projet prévoyait que deux exemplaires soient produits par les manufactures (un pour le MNGBS, un pour l'artiste en paiement de son apport, au prix de revient unitaire de 300 000 €), et trois ou quatre exemplaires sous-traités à des ateliers privés et commercialisés par une galerie moyennant le versement d'une redevance unitaire de 100 000 € permettant de couvrir les coûts de l'épreuve destinée à l'artiste.

Cette résistance n'est peut-être pas insurmontable et la possibilité de travailler pour des commanditaires, même privés, pourrait d'autant plus motiver les agents qu'ils y seraient financièrement intéressés. Toutefois, les délais et les coûts de revient actuels semblent difficilement compatibles avec la compétitivité de ses productions.

Le coût de revient élevé des productions des manufactures

Avec une moyenne de 100 cm² par jour de tissage et de 300 € à 500 € de coût par jour, le prix de revient d'une production des manufactures s'établit entre 300 000 € et 500 000 €, notamment en raison de la faiblesse de la productivité mais aussi des coûts induits par une localisation dans Paris *intra-muros*. À quoi il faut ajouter, dans la perspective de vente à des acheteurs privés, des coûts de commercialisation qui sont loin d'être négligeables, même si le MNGBS s'arrange pour traiter directement avec les clients qu'il aurait démarchés et réussi à intéresser à ses produits. À tout le moins, le prix de vente ne saurait sans doute être inférieur à 1 M€ (voire beaucoup plus si le MNGBS recourt à des intermédiaires commerciaux) – donnée qu'il convient de rapporter aux prix constatés dans des ventes publiques pour des objets similaires (de 30 à 80 000 € pour une œuvre d'Aubusson inspirée et signée de Picasso).

Qu'il s'agisse des manufactures tout autant que de l'ARC, la réinscription des activités de production du MNGBS dans une dynamique de commande publique ou privée s'avère indispensable, non seulement parce qu'il y a lieu pour l'institution de s'acquitter effectivement de sa mission de valorisation, mais également parce qu'elle constitue un levier d'amélioration de la productivité de ces activités.

Enfin, dans la perspective de diminuer ses charges ou d'augmenter ses ressources propres et, par là-même, de dégager quelques marges de manœuvre financières lui permettant d'investir aux fins d'accroître son efficacité et son efficience, le MNGBS doit engager une politique d'optimisation de ses implantations immobilières, notamment en relocalisant hors des bâtiments historiques parisiens les activités de production dont la présence contrevient à la logique économique, de même qu'en recherchant des implantations moins onéreuses pour ses espaces de stockage situés en Île-de France.

Dans la même perspective, le MNGBS doit engager une politique volontariste de mise en vente des meubles et objets qui ne sont manifestement pas indispensables à la préservation de la qualité des collections dont il a la garde.

Sur ce point, il faut rappeler que les meubles et objets des collections du MNGBS, qui sont soumis au régime d'inaliénabilité et d'imprescriptibilité applicable aux collections nationales, peuvent néanmoins faire l'objet d'un déclassement qui autorise dès lors leur cession. Il en va de même pour les objets qu'il produit et qui, en vertu des dispositions de l'article 2 de l'arrêté du 23 décembre 2002, entrent directement dans ses collections.

Au regard de la composition de ses collections, le MNGBS estime qu'environ 30 % des objets qu'il gère pourraient être aliénés ou mis au rebut. Il n'en reste pas moins que, de 2004 à 2013, les cessions n'ont concerné en moyenne que 150 objets par an, pour une valeur unitaire légèrement supérieure à 180 €, tandis que depuis 2016 les cessions réalisées après déclassements, notamment de meubles de style Empire, ne se sont pas avérées très productives : à peine plus de 1 000 € au total en 2017 pour trois ventes organisées lors du premier trimestre de l'année sans publicité sur le site internet, le compte Facebook ou le fil Twitter du MNGBS. Ces ventes au fil de l'eau ne sont pas le plus sûr moyen d'en maximiser les produits alors que si l'on s'en tient aux seuls objets usuels à ce jour caractérisés comme tels¹⁸⁴, le gisement potentiel est estimé à 15 M€.

Compte tenu du prestige attaché à la marque « Mobilier national », il y a lieu de penser que de grandes ventes, organisées en recourant aux méthodes promotionnelles et à la « mise en scène » qu'emploient les maisons privées de vente en pareille circonstance, seraient de nature à augmenter sensiblement les ressources tirées d'une politique organisée de cessions dont l'opportunité ne semble pas contestable.

CONCLUSION ET RECOMMANDATIONS

Au regard des constats qui précèdent, la situation actuelle du Mobilier national ne saurait perdurer. Indispensable, la mise sous tension de l'activité doit être engagée sans attendre. Elle n'aura néanmoins de sens que si la réflexion stratégique demandée au directeur est replacée dans un cadre plus large, portant sur la structuration générale des activités qui participent des missions exercées aujourd'hui par l'institution.

¹⁸⁴ Ce qui ne fait pas entrer en ligne de compte les « biens culturels de valeur », évidemment pas les « biens culturels à valeur patrimoniale » et ne prend pas en considération la masse d'objets usuels incluse dans les 56 120 biens encore à différencier.

Dès lors que ne sont plus avérées la cohérence opératoire et l'efficacité des interactions qui ont historiquement justifié la conjugaison de ces missions sous l'égide d'une même structure l'opportunité de conserver le MNGBS dans son périmètre actuel d'activités est une question qui doit être posée.

S'il estime que les métiers d'art ont encore besoin d'être soutenus et ne sont pas en mesure de perpétuer leur excellence hors son intervention, l'État n'en doit pas moins reconsidérer les conditions dans lesquelles les activités correspondantes peuvent continuer d'être exercées. Il convient de s'interroger, pour chacune d'elles, sur le besoin qu'a l'État d'en conserver la gestion directe – qu'il serait néanmoins indispensable d'assujettir à une rationalité économique minimale – ou sur l'intérêt qu'il pourrait avoir à les déléguer ou les sous-traiter, tout en demeurant le garant de la rigueur scientifique et de la qualité des prestations dont il serait alors le maître d'ouvrage ou le commanditaire.

Ce préalable doit ensuite conduire à s'interroger sur l'architecture organique et statutaire la plus appropriée à l'optimisation de ces activités. Dans cette perspective, deux options se présentent : soit conserver le périmètre actuel du MNGBS, mais au prix d'une profonde transformation de ses modes de fonctionnement, de sa gouvernance, voire de son statut ; soit procéder à une recomposition de l'ensemble, en distinguant :

- l'activité de création et de fabrication, qui pourrait constituer avec celles de Sèvres un grand établissement des manufactures françaises ;*
- l'activité relative à la gestion des objets de qualité muséale, qui gagnerait à être assumée par des établissements dont c'est la fonction spécifique et qui disposent des espaces d'exposition adaptés ;*
- et la fonction d'ameublement, dont le champ d'intervention pourrait être revu afin d'être circonscrit aux besoins avérés et strictement nécessaires des administrations.*

En tout état de cause, il importe d'engager sans plus attendre la redynamisation des activités du MNGBS, la remobilisation de ses équipes et le développement de la valorisation de son patrimoine.

À cet effet, la Cour formule les recommandations suivantes :

La rationalisation du fonctionnement :

1. *dans le cadre du futur schéma directeur immobilier, transférer sur des implantations moins onéreuses les activités de production installées à Paris et l'excédent des réserves qui ne pourrait être gardées à Pantin ou à Perret ;*
2. *recourir systématiquement à la sous-traitance chez les prestataires agréés dès lors que leurs devis sont inférieurs aux coûts complets des ateliers du MNGBS et en tirer les conséquences sur le format des effectifs de ceux-ci lorsque l'offre privée est performante ;*
3. *proscrire la « perruque », c'est-à-dire l'utilisation par les agents, à des fins privées, des moyens publics de production.*

La remobilisation des équipes :

4. *mettre en place un système automatique de suivi des présences sur les lieux de travail avec des badges individuels ;*
5. *prendre en compte dans les rémunérations indemnitaires (RIFSEEP) des agents des ateliers les qualités et quantités de leurs productions individuelles.*

L'amélioration de la préservation et de la valorisation du patrimoine national :

6. *diversifier le recrutement des jurys de concours des métiers de restauration ;*
 7. *pour l'activité d'ameublement, mettre à l'étude la substitution d'une location mobilière assise sur la valeur d'assurance des objets déposés au système actuel de dépôt gratuit.*
-

Réponses

Réponse du directeur du Mobilier national des manufactures des Gobelins, de Beauvais et de la Savonnerie	268
---	-----

Destinataire n'ayant pas observation

Ministre de l'action et des comptes publics

Destinataire n'ayant pas répondu

Ministre de la culture

**RÉPONSE DU DIRECTEUR DU MOBILIER NATIONAL
DES MANUFACTURES DES GOBELINS, DE BEAUVAIS
ET DE LA SAVONNERIE**

Nommé le 12 février 2017 à la tête du Mobilier national et des manufactures nationales des Gobelins, de Beauvais et de la Savonnerie en 2018, j'ai choisi de porter un projet ambitieux pour cette institution singulière, multiséculaire, fleuron du patrimoine français, de la création et de l'excellence des savoir-faire et des métiers d'art.

La feuille de route que je souhaite mettre en œuvre, et que j'ai présentée au Ministre de la Culture et à la direction générale de la création artistique, chargée de notre tutelle, s'appuie sur le travail de réforme engagé par mes prédécesseurs. Il s'agit d'inscrire pleinement cette institution dans son siècle. J'entends m'appuyer pour y parvenir sur le concours de l'ensemble du personnel qu'il convient de mobiliser sur une stratégie ambitieuse, claire et assumée qui redonne du sens et de la visibilité à une institution qui dispose d'atouts considérables et dont les richesses restent encore trop méconnues.

Au terme de son contrôle, 20 ans après un précédent contrôle intervenu en 1997, la Cour fait le constat sévère, d'une institution qui serait « à bout de souffle » : d'une part ses missions actuelles seraient peu cohérentes, son statut de service à compétence nationale inadapté et les mouvements nombreux à la tête de l'institution ses 5 dernières années n'auraient pas été propices aux profonds changements qu'elle appelle de ses vœux. D'autre part, la gestion des ressources humaines y serait sclérosée. Enfin, les cinq missions qui lui ont été confiées d'ameublement, de création, de conservation, de valorisation des collections et de diffusion seraient insuffisamment ou mal remplies. Elle formule en ce sens un certain nombre de recommandations, au nombre de 7, auxquelles il m'appartiendra d'apporter des réponses adaptées.

Si certaines des insuffisances soulignées et des critiques formulées sur l'efficacité et les conditions d'exercice des missions confiées à cette institution ne peuvent être contestées, il n'est pas possible d'affirmer que la création de cette institution serait le fruit des hasards de l'histoire, raison pour laquelle elle serait chargée de missions hétérogènes difficilement conciliables voire incompatibles. La seule solution pour remédier à cette situation constituerait, selon la Cour, en un démembrement qui conduirait à séparer à l'avenir création et patrimoine, ameublement et restauration et à abandonner la mission d'ameublement de l'établissement sans trop savoir comment et par qui elle pourrait à l'avenir mieux être exercée.

Les manufactures, dès leurs origines, ont produit des tapisseries, des tapis, des meubles et des objets destinés au Garde-meuble et à l'ameublement de nos édifices officiels. La réunion en 1937 du Mobilier national aux manufactures au sein d'une même institution est donc en parfaite cohérence avec le projet visionnaire de leurs fondateurs qui en ont vu des sources d'enrichissement mutuelles entre création et ameublement. La création sert la mission d'ameublement qui lui donne en retour de la visibilité et une utilité. C'est ainsi qu'ambition culturelle et utilité sociale, voire économique au début de l'histoire des manufactures, ont toujours été intimement liées, ab-initio. J'entends pour ma part réaffirmer et mettre en avant ces deux missions fondamentales.

Le Mobilier national et les manufactures ont toujours été des lieux de création contemporaine « Modernes depuis des lustres », pour reprendre le titre d'un article qui vient de leur être consacré, ces institutions ont été conçues, dès l'origine par Louis XIV et Colbert, comme de véritables outils de diplomatie culturelle qui, à travers leurs missions d'ameublement des lieux de pouvoir, irriguent et soutiennent l'éco-système des métiers d'art, et contribuent, par effet de levier, à l'image de la France et son rayonnement dans le monde entier, que ce soit dans le domaine de l'art, de la création, du design, des arts décoratifs, éléments essentiels de la culture française. C'est d'ailleurs pour cette raison que l'institution est membre du Comité Colbert.

Les critiques et recommandations de la Cour des comptes doivent cependant amener cette institution d'excellence à continuer sa transformation, et améliorer son fonctionnement pour faire face aux besoins de ses commanditaires, et du grand public, et démontrer plus que jamais son utilité sociale au XXI^e siècle.

Cette institution n'a bénéficié d'aucun investissement depuis des décennies. Des efforts récents de sa tutelle, une volonté politique affirmée et un nouveau projet permettent d'envisager cependant de lui donner « un nouveau souffle ».

Je ne peux que souscrire aux conclusions de la Cour qui souligne la faiblesse des fonctions supports : juridique, budgétaire, comptable, ressources humaines, logistiques, maintenance, immobilier, informatique... Ces fonctions sont indispensables à la bonne marche d'un établissement et leur renforcement doit permettre à l'ensemble des services, et principalement aux directions des collections et de la production qui regroupent quelque 270 techniciens d'art et de chefs des travaux d'art, de mieux fonctionner à l'avenir. Avec l'aide de la direction générale de la création artistique je veillerai au renforcement de ces moyens.

L'insuffisance de moyens financiers est notable. Et cela que ce soit pour fonctionner, se développer, investir dans les ateliers, renouveler le parc automobile ou le parc des machines. Il en est de même pour entretenir le patrimoine immobilier qu'elle occupe aujourd'hui notamment au cœur de Paris, son siège historique, classé dans son intégralité au titre des monuments historiques ou en région, notamment aux manufactures de Beauvais et de Lodève qui n'avaient fait l'objet d'aucun travaux depuis leur réfection ou leur construction dans les années 80.

Cette situation combinée à une tentation de repli sur soi ont été peu propices à une politique de développement ambitieuse. Néanmoins, les efforts consentis par la tutelle ces dernières années ont permis d'établir une programmation des achats, et de reprendre progressivement les investissements nécessaires : nouveau site Internet, achat de véhicules, nouvelles machines pour l'atelier de recherche et création (cabine de peinture, machine d'usinage 5 axes, machine à découpe jet d'eau, machine à découpe laser, imprimante 3 D), travaux de réfection de la manufacture de Lodève engagés fin 2018, étude en cours pour la réfection de la manufacture de Beauvais, travaux de mise en sécurité incendie, de réfection de la cour d'honneur et des façades du bâtiment Perret. Ces efforts devront être poursuivis et amplifiés en cohérence avec le projet de service et la feuille de route de l'établissement.

Par ailleurs, l'institution a déjà engagé une partie des réformes importantes et nécessaires que demande la Cour.

Le Mobilier national, malgré les nombreux mouvements intervenus à sa tête depuis 5 ans, a initié et conduit avec succès, de nombreux projets et réformes qui lui permettent d'envisager l'avenir avec plus de sérénité : au printemps, va être déployée la nouvelle application de gestion des collections, disponible en web access, qui va remplacer l'ancienne application qui était presque trentenaire et devenue obsolète. Ce nouvel outil va permettre d'améliorer par ses nouvelles fonctionnalités, la gestion d'une collection importante riche de plus de 100 000 objets. Il était une condition préalable et nécessaire à la conduite du chantier des collections qui doit aboutir à une gestion scientifique et raisonnée de celles-ci, en cohérence avec la réorganisation d'ensemble des réserves. Il va faciliter le suivi des dépôts et du récolement auprès des quelque 600 dépositaires, en France et dans le monde.

Le fait que notre institution soit la première à déployer cet outil, est un signe particulièrement encourageant qui montre sa capacité d'innovation et de transformation.

De la même façon, le Mobilier national a été lauréat de l'appel à projet des entrepreneurs d'intérêt général (EIG) porté par Etalab et la direction interministérielle du numérique et du système d'information et de communication de l'État (DINSIC). Au terme d'à peine un an de développement, nous allons pouvoir nous doter d'une plate-forme de diffusion de ces collections, destinée aussi bien aux professionnels qu'aux chercheurs et au grand public, accessible par internet et par mobile, contribuant à faire connaître et partager un patrimoine matériel et immatériel d'une richesse exceptionnelle. Ce patrimoine est d'abord celui de la nation. En mettant en lumière ses collections, le Mobilier national ambitionne de faire partager et découvrir les métiers et savoir-faire qui y sont associés et contribuer ainsi à faire rayonner la richesse d'un domaine des arts décoratifs qui fait la renommée de la France dans le monde.

Le déploiement de ces nouveaux outils va permettre, en sécurité, de poursuivre la politique volontariste de dépôt notamment, auprès des châteaux-musées, d'une partie de ses collections qui, si elles ne présentent plus aujourd'hui d'intérêt d'usage pour l'ameublement, peuvent contribuer en revanche, par leur caractère patrimonial, à l'attractivité et la mise en valeur des monuments sur tout le territoire comme cela a été fait à Hardelot, Azay-le-Rideau, Chambort, Saché, Candé, Yerres, Duras, etc. Cela passe également par le déclassement d'une autre partie des collections mobilières qui, de moindre valeur patrimoniale et sans usage, pourront être acquises par le public à travers des ventes que je souhaite organiser comme m'y invite la Cour dans ses recommandations.

Depuis 2017, enfin, est entrée en vigueur la réforme du centre de formation du Mobilier national. Les élèves qui ont désormais le statut d'apprenti pourront passer en deux ans un CAP et un BMA délivré par l'Éducation nationale en partenariat avec l'école Boule. En permettant un renforcement de la formation initiale, et en délivrant des diplômes reconnus, facilitant les réorientations et les reclassements futurs, l'institution a adopté une réforme fondamentale qui répond aux critiques d'endogamie de son personnel formulées par la Cour.

Ces exemples témoignent de la capacité de l'établissement à se renouveler, loin de l'immobilisme qui lui est reproché.

La rationalisation et la réorganisation de l'activité du Mobilier national doivent constituer une priorité.

Lancée le 9 février 2016 avec l'appui de l'opérateur pour le patrimoine immobilier de la culture (OPPIC), l'élaboration du schéma directeur immobilier entre enfin dans sa dernière phase. Il sera adopté en 2019, en cohérence avec le projet de service et la feuille de route de l'établissement.

Si la question de la rationalisation de l'activité et de l'amélioration de son fonctionnement est posée, la cartographie générale d'implantation de l'institution entre Paris et la région ne me paraît pas devoir être remise en cause. En effet, outre son siège historique situé à Paris dans le XIII^e arrondissement, le Mobilier national dispose également de 5 implantations plus modestes en Région à Alençon (atelier de dentelle à l'aiguille), Aubusson (atelier de restauration de tapisserie), Beauvais (manufacture de tapisserie de basse lisse), Le Puy-en-Velay (atelier de dentelle à l'aiguille) et Lodève (manufacture de tapis de Savonnerie). Ces ateliers en région disposent d'un fort ancrage territorial. Ils participent pleinement à la vie culturelle locale et disposent d'un fort potentiel de développement autour de la valorisation des savoir-faire et du patrimoine immatériel. Les élus y sont particulièrement attachés. Mais contrairement aux suggestions de la Cour, le Mobilier n'y dispose pas de réserves foncières ou de locaux disponibles, notamment à Beauvais.

Les enjeux les plus importants concernent donc aujourd'hui le site parisien. Le parc immobilier doit y être rationalisé en prenant en compte un nouveau schéma général d'organisation des services intégrant des améliorations par rapport au fonctionnement actuel avec pour objectif de faire prévaloir une logique fonctionnelle au bénéfice de la sécurité des biens et des personnes, des conditions de travail, et du fonctionnement des ateliers et des manufactures, tout en améliorant les conditions de conservation des collections. Il s'agit par ailleurs de diminuer les coûts de gestion liés à la location de réserves externalisées. Le projet mutualisé de réserve commune avec le Centre national des arts plastiques (CNAP) à Pantin, à l'horizon 2022, est une opportunité qui doit permettre, de quitter définitivement ces mêmes réserves extérieures dont les coûts de location grèvent lourdement le budget de fonctionnement de notre institution.

L'institution doit enfin à l'avenir justifier pleinement de son utilité sociale voire économique. Elle doit valoriser son patrimoine matériel, immatériel et ses créations.

Le relatif désintérêt pour les pièces textiles durant la deuxième moitié du XX^e siècle, ont écarté les manufactures de la commande privée – qui était pratiquée contrairement à une idée répandue – et réduit la commande publique. Les commanditaires publics eux-mêmes ignorent souvent qu'ils peuvent recourir aux ateliers du Mobilier national pour réaliser des pièces ornementales de prestige.

Cette faiblesse de la demande permet d'expliquer, sans pour autant les justifier, les délais de production très longs qui peuvent être, comme l'indique la Cour, considérés comme excessifs. Il conviendrait de trouver des mesures correctives si les indications et comparaisons fournies qui semblent montrer dans le temps une importante baisse de la productivité étaient avérées. A contrario, les exemples récents prouvent que, lorsque la mise sous tension est effective à l'occasion d'une commande – comme celle passée par la Cour des comptes à l'occasion de son bicentenaire ou par la cathédrale de Rouen en 2014, ou la tapisserie du temps de 35 mètres de long pour l'ouverture du Louvre Abu Dhabi en novembre 2017 et les tapisseries de Claude Rutault d'après la dame à la Licorne pour l'exposition du musée de Cluny en 2018 – les ateliers ont montré leur capacité à relever ces défis et respecter les contraintes calendaires très serrées de production et de livraison.

C'est pour cela qu'il convient de veiller à ce que les œuvres produites aient une finalité affirmée dès leur mise en production et répondent à des commandes ou des projets : tapisseries pour la CNIL ou pour la Caisse des dépôts et consignations, en cours de production, tapis de Lodève pour l'institution de la Légion d'honneur qui vient de démarrer.

L'Atelier de recherches et de créations (ARC), fondé en 1964 par André Malraux pour promouvoir le design en France, permet aux designers français de tester, en mobilisant des techniciens d'art de très haut niveau, des choix techniques et esthétiques que les entreprises ou studios de création de mobilier ne peuvent se permettre de financer, la phase de prototypage étant la plus longue et la plus coûteuse. Là encore l'excellence de cet atelier qui a créé 600 pièces depuis 1964 n'est plus à démontrer. C'est ainsi qu'il a été choisi par Jean Nouvel pour produire 7 lustres monumentaux destinés au restaurant du Louvre Abou Dabi en 2018. Des actions d'ouverture ont par ailleurs permis au Mobilier national de renouer avec la politique de réédition de l'atelier. Le groupe ADP a ainsi passé commande de 15 fauteuils en fibre de carbone créés par l'ARC avec le designer Christian Ghion pour l'aménagement du pavillon d'Orly. Satisfait de cette prestation, le groupe a demandé au même designer de créer 3 tables basses pour compléter l'ensemble. Elles ont été réalisées en cinq mois. Cela montre la capacité de l'atelier à s'inscrire dans une recherche technique poussée à un niveau d'excellence.

Mais ce travail serait incomplet s'il n'était vu, connu et diffusé auprès du plus grand nombre via une relance de la politique d'édition comme cela l'a été dans le passé avec le designer Pierre Paulin. Des projets sont en cours avec Ligne Roset, Ymer et Malta ou la Bibliothèque nationale de France qui montrent qu'ici encore, le Mobilier national ne doit plus s'abstraire des dimensions économiques des projets et étudier systématiquement la possibilité d'éditions de ces prototypes et modèles.

La tension permanente entre usage et patrimoine dans cette institution qui n'est, il faut le rappeler, pas muséale, permet également de comprendre la difficulté à appréhender les manières de travailler des 7 ateliers de restauration du Mobilier national. En effet, les comparaisons avec les ateliers privés doivent être nuancées par le fait que l'intervention sur des objets de prestige (en cours de patrimonialisation) ayant une vocation d'usage nécessite des gestes et des protocoles particuliers qui, souvent, ne sont pas comparables avec ceux des ateliers privés auxquels les propriétaires recourent soit pour des raisons d'usage (aux dépens de la conservation), soit pour des raisons patrimoniales, hors de tout usage (sans préoccupation de solidité structurelle).

Ces particularités sont à prendre en considération, même si elles n'expliquent pas l'ensemble des différences lorsqu'il s'agit de produire des devis de restauration. Il me semble que la proposition de la Cour pour ce qui est de l'adoption d'un nouveau système de contribution financière des administrations bénéficiaires des dépôts du Mobilier national est tout à fait pertinent et méritera d'être expertisé.

Signe encourageant, l'activité de dépôt de mobiliers et œuvres textiles en 2017 a augmenté de 143 % par rapport à 2011, c'est-à-dire qu'elle a été multipliée par presque 2,5 fois. Cela témoigne d'une forte augmentation de l'activité du Mobilier national et de l'intérêt renouvelé des dépositaires pour ses créations et ses collections. En tout état de cause, l'article D. 113-12 du code du patrimoine qui précise que les œuvres antérieures à 1800 ne peuvent être déposées devra être modifié car il ne fait plus sens aujourd'hui.

En conclusion, si certaines des critiques de la Cour sont fondées, elles méritent au regard de l'ensemble des éléments que je viens de rappeler d'être fortement nuancées. L'institution fait montre de sa capacité à relever de nouveaux défis. Je suis certain pour ma part que la mobilisation et l'enthousiasme de l'ensemble du personnel et le soutien de la direction générale de la création artistique et du ministère, permettront de réaffirmer l'utilité culturelle et sociale de ce trésor vivant et de le transmettre aux générations futures, comme c'est le cas depuis 350 ans.