
**Les Manufactures nationales et
leurs musées au XXI^e siècle :**
Penser le rapprochement du
Mobilier national et de la Cité de
la céramique – Sèvres et Limoges

**Les Manufactures nationales et
leurs musées au XXI^e siècle :**
Penser le rapprochement du
Mobilier national et de la Cité
de la céramique – Sèvres et
Limoges

Hervé Lemoine
Président du Mobilier national

Synthèse

La lettre de mission qui m'a été adressée le 12 octobre 2022, par la ministre de la Culture, rappelle que « la création du nouvel établissement qu'est le Mobilier national doit lui permettre de mieux accomplir ses missions et d'inscrire son action dans le cadre d'une politique publique repensée en faveur des métiers d'art de la restauration et de la création. [...] Sur les bases des réflexions les plus récentes notamment conduites par les parlementaires, [il m'est demandé] de faire des propositions destinées à favoriser les synergies entre le Mobilier national et la Cité de la céramique – Sèvres et Limoges, la mise en commun de compétences et de savoir-faire, le partage de réflexions stratégiques, l'émergence d'outils et d'objectifs transverses [...et de porter] une attention particulière aux questions relatives aux collections du Mobilier national et de la Cité de la céramique – Sèvres et Limoges ». L'idée est de faire « des manufactures et ateliers nationaux de véritables acteurs des industries créatives et culturelles ».

Le présent rapport a été élaboré en tenant compte des nombreuses études relatives aux deux institutions. Il s'est nourri des conclusions des sept groupes de travail conjoints créés entre elles et qui ont dessiné de premières pistes de rapprochement et d'action. Enfin, plus de soixante-dix entretiens ont été réalisés auprès des acteurs des filières des métiers d'art, des arts décoratifs et du design afin de recueillir leur avis.

De la somme de ces réflexions il ressort la **nécessité de créer un pôle public de soutien aux métiers d'art**. Ce pôle public, dont les manufactures nationales, leurs musées et leurs collections constitueraient le socle, pourrait être un des éléments structurants du plan actuellement en cours de préparation au ministère de la Culture. Il serait en capacité d'assurer la mise en œuvre dans la durée des volets qui lui sont afférents. Il permettrait en outre aux deux établissements qui font l'objet du présent rapport de sortir de « l'angle mort¹ » des politiques publiques dans lequel ils sont demeurés, selon l'expression de la Cour des comptes.

La nécessité de ce « pôle public » est d'autant plus vivement ressentie qu'elle s'inscrit dans un mouvement général de reconnaissance et de valorisation des métiers d'art qui semble jusqu'à présent porté exclusivement par les groupes de luxe.

Dans ce contexte, la réunion du Mobilier national et de la Cité de la céramique – Sèvres et Limoges présenterait trois atouts :

- elle constituerait un **pôle d'excellence des savoir-faire français dans le vaste domaine des arts décoratifs, des arts appliqués et du design** ;
- elle **inscrirait son histoire, ses collections et ses créations dans un continuum de plus de quatre siècles**, qui lui donnerait une **légitimité unique au monde** ;
- elle serait une **référence pour la formation, la transmission, la recherche et le développement des savoir-faire et des collections d'arts décoratifs français**.

Elle permettrait en outre six axes majeurs de développement :

1. Des formations répondant aux besoins des manufactures nationales et une offre adaptée aux métiers orphelins.

Constat : malgré la loi du 5 septembre 2018, les formations aux métiers d'art sont encore dispersées et fragmentées, et ne trouvent pas toujours leur public ; celles qui ne sont pas soutenues par des entreprises puissantes restent fragiles.

Trois propositions :

1. **Créer un CFA unique pour assurer l'ensemble de la formation aux métiers d'art des manufactures nationales** ; harmoniser les formations et prendre en compte les besoins des manufactures et ateliers en région ; favoriser les ouvertures internationales (p. 18).
2. **Ouvrir ce CFA aux métiers devenus orphelins de leur formation ou en tension** dans les domaines connexes de ceux des manufactures (tissage textile, orfèvrerie de table, horlogerie), en lien avec l'INMA et le Comité Colbert (p. 18).
3. **Faciliter les reconversions professionnelles à l'entrée et à la sortie de ces métiers** par des partenariats avec les acteurs de la formation continue (p. 18).

2. Un pôle de recherche et d'innovation dans le domaine du mobilier, des arts textiles et des arts du feu.

Constat : la recherche appliquée est une des forces et des raisons d'être des manufactures et des ateliers nationaux dans les arts du feu, les arts textiles et le mobilier. Cette recherche doit être confortée et encouragée.

Trois propositions :

4. **Mettre l'éco-responsabilité au cœur de la recherche** : soutenir avec les partenaires des manufactures (le Campus des métiers d'art, de la mode et du design, Saclay, le CNAM, le Centre de recherche sur les

arts du feu et de la terre (CRAFT), etc.) des programmes de recherche sur les écomatériaux, la durabilité et les circuits courts (p. 23 ; 45).

5. **Ouvrir avec le Campus des métiers d'art, de la mode et du design une grande matériauthèque écoresponsable et accessible à tous** (p. 22).
6. **Créer un centre de recherches** sur l'évolution des usages, des formes et du goût dans les arts décoratifs, dans une approche à la fois sociale et économique (p. 22).

3. Le soutien à la création en encourageant les hybridations artistiques et techniques.

Constat : le Mobilier national et Sèvres n'ont réalisé que deux projets en commun en l'espace de 70 ans. Tous les artistes et créateurs interrogés regrettent ce cloisonnement, qui limite les opportunités d'association entre les techniques et les supports.

Trois propositions :

7. **Renouer avec la tradition du travail de l'ensemblier** : favoriser des projets associant création textile, mobilier et céramique (p. 21).
8. **Dans le cadre de la mission d'ameublement, proposer tous les types de création issus des manufactures nationales** (p. 42).
9. **Renforcer l'association de nos manufactures aux structures qui promeuvent les talents émergents** (p. 19).

4. Le soutien à un écosystème fragile mais fort de nombreux savoir-faire ancrés sur le territoire.

Constat : le secteur des arts décoratifs est constitué de milliers de microentreprises – unipersonnelles pour 54 % d'entre elles – et de TPE, employant 60 000 personnes partout sur le territoire. L'ensemble des métiers d'art réalise 8 milliards d'euros de chiffre d'affaires, dont 725 millions à l'exportation, sans compter les ateliers des maisons de luxe et les retombées indirectes. Si certaines maisons privées, à l'instar d'Hermès ou de Chanel, ont eu pour pratique de « sauver » des ateliers d'excellence en difficultés en les rachetant, l'intervention de l'État doit être autre.

Trois propositions :

10. **Participer aux chantiers de relocalisation des filières d'approvisionnement des matières premières** (p. 26).
11. **Utiliser les commandes publiques et les appels à projets pour soutenir et encourager les réseaux d'artisanat d'art**, à l'instar du projet de table du Conseil des Ministres (11 TPE) ou du plan de restauration des collections ouvert à des groupements de métiers d'art ou de restaurateurs (34 TPE) (p. 26).
12. **Accompagner les acteurs de terrain et les collectivités**, dans l'esprit de l'Appel à manifestation d'intérêt *Pôles territoriaux d'industries culturelles et créatives de France 2030* (p. 26).

5. La promotion de valeurs singulières tant d'un point de vue économique que culturel.

Constat : les manufactures nationales et leurs musées et collections doivent répondre à une mission de service public, ce qui n'est pas exclusif d'un souci de développement économique s'agissant des manufactures de production. Mais leur statut public leur confère un rôle qui n'est pas réductible à cette seule dimension économique.

Trois propositions :

13. **Promouvoir le *Slow Made*, expression de création récente qui promeut la valeur temps pour mieux produire et mieux travailler au bénéfice d'une économie responsable et durable** (p. 19).
14. **Améliorer la diffusion et la connaissance des collections d'art décoratifs conservées au Mobilier national, à Sèvres et au musée national Adrien Dubouché** (p. 23 ; 42 ; 44).
15. **Valoriser l'apprentissage des cultures matérielles au sein de l'éducation artistique et culturelle (EAC).** Les collections des deux établissements sont ouvertes à une multitude de lectures : artistique, anthropologique, technique, sociale..., qui sont autant de pistes d'élargissement de l'EAC. Le projet à venir du musée de Sèvres pourrait en devenir la référence (p. 28 ; 47).

6. La promotion de la « marque France ».

Constat : si la marque « France » demeure prestigieuse, elle est de plus en plus concurrencée par de nouveaux acteurs. Il en est de même de nos créateurs, designers, architectes qui doivent être aidés pour être reconnus. Nos établissements nationaux conservent, par leur histoire, leur prestige et leur position « au-delà du luxe », une capacité de prescription trop peu exploitée encore.

Trois propositions :

16. **Assurer une présence conjointe des manufactures nationales sur les foires et salons internationaux** : TEFAF, Design Miami, PAD, Paris +, etc (p. 34).
17. **Relancer de grands programmes de commandes de prestige pour nos ambassades ou à l'occasion d'événements exceptionnels** : Jeux Olympiques, expositions internationales ; ces commandes peuvent s'accompagner de **résidences internationales croisées** (p. 34).
18. **Favoriser la réalisation et la circulation de grandes expositions valorisant les arts décoratifs et les arts appliqués français** (p. 45).

Pour constituer ce pôle public des métiers d'art à partir du Mobilier national et de la Cité de la céramique – Sèvres et Limoges, deux schémas d'organisation sont possibles (p. 48) :

Le premier serait une forme d'association des deux établissements publics sur le modèle du Centre Pompidou et de la Bibliothèque publique d'information ou du musée du Louvre et du musée du Louvre-Lens, avec imbrication des instances de gouvernance et fixation d'objectifs communs dans le contrat d'objectif et de performance. Est également étudiée l'opportunité de créer une structure tierce, incarnée par un groupement d'intérêt public (GIP), qui porterait pour les deux établissements les politiques conjointes définies. Les deux solutions peuvent se cumuler.

Le second procède de la réunion des deux établissements publics administratifs en un seul établissement. Plusieurs types d'organigrammes du plus au moins intégrés seraient envisageables afin de préserver l'identité des diverses entités et marques sans pour autant alourdir le fonctionnement quotidien et allonger les chaînes de décision.

Le rapport qui suit traite, dans un premier temps, des manufactures et ateliers des deux établissements, et propose de les inscrire au sein d'une politique culturelle qui assume son utilité sociale par son soutien à la création et à l'artisanat d'art.

Dans un second temps sont présentées les actions conjointes qui pourraient améliorer la gestion et la valorisation des collections et des musées relevant des deux établissements. On s'interrogera sur la meilleure façon d'associer les collectivités territoriales à leur développement.

Enfin sont évoquées les différentes formes juridiques que pourrait prendre ce rapprochement.

Table des matières

p. 3	Synthèse
p. 8	Table des matières
p. 10	I. Les manufactures nationales : un héritage régalien pour une politique de prestige.
p. 12	A. Un héritage régalien à l'origine du « luxe à la française ».
p. 12	1. Des histoires parallèles.
p. 14	2. Les manufactures nationales : la « haute facture » au-delà du luxe.
p. 16	B. Repenser l'utilité des manufactures publiques au XXI^e siècle.
p. 17	1. La création d'un pôle public de formation professionnelle.
p. 19	2. Un outil commun au service de l'innovation, de la recherche et de la création.
p. 20	<i>a. Porter les hybridations dans le champ créatif.</i>
p. 21	<i>b. Développer l'innovation et la recherche.</i>
p. 23	<i>c. Conserver et transmettre des savoir-faire d'excellence.</i>
p. 24	<i>d. Agir au cœur des territoires et des filières.</i>
p. 27	3. La sensibilisation aux métiers d'art.
p. 28	4. Repenser le modèle économique.
p. 30	5. Repenser la stratégie de mécénat.
p. 31	6. Promouvoir la « marque France ».

p.37	II. Les collections des manufactures nationales et de leurs musées, source d'inspiration, de connaissance et de rayonnement.
p. 39	A. Présentation des collections.
p. 39	1. Cité de la Céramique – Sèvres.
p. 40	2. Cité de la Céramique – Limoges.
p. 41	3. Au Mobilier national.
p. 42	B. Des défis complémentaires.
p. 42	1. Des outils communs de gestion et de fonctionnement.
p. 42	<i>a. Une offre d'ameublement conjointe entre le Mobilier national et les collections dites de la Manufacture de Sèvres.</i>
p. 42	<i>b. Un récolement partagé des œuvres déposées dans les institutions publiques.</i>
p. 43	<i>c. Un grand atelier de restauration spécialisé situé à Sèvres.</i>
p. 44	2. Améliorer la visibilité et la connaissance des collections auprès de tous les publics.
p. 44	<i>a. L'éducation artistique et culturelle aux métiers d'art.</i>
p. 44	<i>b. L'accessibilité des collections.</i>
p. 45	3. Renforcer l'étude et la connaissance des arts décoratifs.
p. 45	<i>a. Développer une politique de recherche sur les arts décoratifs.</i>
p. 45	<i>b. Stimuler la politique d'exposition.</i>
p. 46	<i>c. Faire du musée de Sèvres un musée de la céramique et des savoir-faire.</i>
p. 49	III. Une nouvelle architecture pour un pôle public des métiers d'art.
p. 51	A. Des modes d'association souples.
p. 51	1. Un GIP pour les fonctions de formation, de recherche, de développement et de rayonnement.
p. 52	2. Des établissements publics associés.
p. 56	B. La création d'un établissement unique.
p. 56	1. Le regroupement des fonctions supports.
p. 58	2. Le cadre juridique du futur nouvel établissement.
p. 60	Conclusion
p. 62	Notes de fin
Livret joint	Annexes



I. Les manufactures nationales : un héritage régalien pour une politique de prestige.

I. Les manufactures nationales : un héritage régalien pour une politique de prestige.

A. Un héritage régalien à l'origine du « luxe à la française ».

Fleuron du savoir-faire français ou héritage suranné d'un autre temps ? Depuis leur création à partir du XVII^e siècle, les manufactures nationales – royales ou impériales selon l'époque – ne laissent pas indifférent. Aujourd'hui encore, leur maintien n'est pas une évidence et exige de la puissance publique un effort constant pour assurer le renouvellement et la perpétuation des personnels et de compétences devenues d'autant plus rares que l'environnement économique et social qui a justifié leur création a parfois disparu².

1. Des histoires parallèles.

Un rappel historique n'est pas inutile pour replacer ces manufactures dans leur contexte. Toutes sont nées sous l'Ancien Régime, dans une optique simultanée de lutte contre la concurrence étrangère et de politique de prestige, et dans un contexte de proto-industrie où l'intervention de l'État allait de soi. Qu'il s'agisse de la manufacture de tapis de la Savonnerie (1627), des tapisseries des Gobelins (1662) et de Beauvais (1664) ou de la porcelaine de Sèvres (1740), le schéma est comparable : des initiatives privées furent encouragées et accompagnées par le pouvoir royal, qui investit dans les bâtiments et l'outil de travail et accorda des privilèges censés garantir l'écoulement de la production, tout en passant régulièrement d'importantes commandes.

La fragilité économique de ce modèle apparut dès la création des manufactures, et on peut dire qu'elle fut une constante de leur histoire. Du XVII^e au XXI^e siècle, les archives abondent de mémoires et de rapports sur la nécessité et les moyens d'accélérer le rythme de la production et d'en réduire le coût. Citons seulement, à titre d'exemple, les conclusions du

Contrôleur général des Finances sur l'état de la manufacture de Beauvais en 1732 : « Il ne sera pas si aisé de prendre un party sur la manufacture ; il serait triste de la laisser tomber, elle est bien montée et on y travaille bien, mais je crains qu'on ait bien de la peine à trouver un sujet propre à la soutenir ; les tapisseries qui s'y fabriquent sont chères, la vente n'en est pas facile et tout entrepreneur courra risque de s'y ruiner malgré les avantages que l'on pourra lui procurer³. » Les essais d'autonomie de gestion, à Beauvais notamment, furent systématiquement des échecs, et l'État dut à plusieurs reprises renflouer les caisses. Pour autant, la production du XVIII^e siècle fut brillante et raffinée : malgré leur fragilité structurelle, les manufactures surent jouer de leur prestige pour attirer les meilleurs des artistes et artisans. Elles contribuèrent ainsi au rayonnement du luxe à la française et prirent place, chacune dans leur domaine, dans l'histoire mondiale des arts décoratifs : on a pu écrire que leur influence sur les savoir-faire en ont fait « incontestablement la genèse de l'industrie du luxe aujourd'hui⁴ ».

La dimension « ouvrière » des manufactures royales assura leur survie sous la Révolution, avec cependant une modification d'ampleur : dès 1790 pour les Gobelins, un peu plus tard pour les autres, le régime semi-entrepreneurial du XVIII^e siècle laissa la place à un régime entièrement public, l'ensemble des ouvriers d'art devenant agents de l'État. La commande publique fut vigoureusement relancée sous l'Empire et, grâce à quelques fortes personnalités – Alexandre Brongniart (1770-1847) à Sèvres, Michèle-Eugène Chevreul (1786-1889) aux Gobelins –, les manufactures brillèrent encore d'un véritable éclat au XIX^e siècle, qui se manifesta notamment lors des Expositions universelles.

L'époque fut aussi marquée par deux évolutions importantes : la première fut, tant à Sèvres que dans les manufactures textiles, le refus assumé d'entrer dans le jeu de la concurrence industrielle et de la fabrication de masse, au profit d'une production modeste en quantité mais d'une qualité irréprochable ; la seconde visait à faire rayonner les savoir-faire acquis, par le biais à la fois des musées techniques associés aux manufactures – comme Sèvres, les Gobelins ouvrirent dans les années 1880 un musée dédié à l'histoire et à la technique des arts textiles – et par une volonté d'élargissement des structures internes de formation : en 1891, l'école de Sèvres fut chargée de former les cadres de l'industrie privée de la céramique⁵.

À son tour, le XX^e siècle réfléchit à l'avenir et à l'utilité des manufactures : la tentation de la rentabilité réapparut, avec l'octroi de l'autonomie financière et juridique – toujours assortie d'une forte subvention publique – aux Gobelins, à Beauvais et à Sèvres en 1926. L'épisode ne dura pas plus de dix ans : le Front populaire en 1936 supprima cette autonomie et réunit les Gobelins et Beauvais au Mobilier national, sous l'autorité de Guillaume Jeanneau. Cinq ans plus tard, Sèvres rejoignit l'ensemble pour former « un grand service d'État ».

Part faite de la rhétorique propre aux années 30 ou 40, le besoin d'une activité cohérente et unifiée au service d'une politique d'ameublement de prestige apparaît comme le principal moteur de ces premiers rapprochements qui, fragilisés par le temps de guerre, ne durèrent pas plus de quelques années, Sèvres reprenant rapidement son autonomie.

Les années d'après-guerre furent marquées par la volonté d'insuffler une forme de renouveau artistique et fonctionnel dans les différentes manufactures : au Mobilier national (1964) comme à Sèvres (1983), on ouvrit un « Atelier de recherche et de création ». Mais ces établissements se trouvèrent aussi au cœur de la réflexion sur les « métiers d'art », mise au premier plan par le rapport Dehaye en 1976⁶. La décision fut prise, en 1976, de transformer les manufactures en trois services distincts et équivalents (Tapisserie, Mobilier, Céramique), rattachés directement au secrétaire d'État de la Culture et qui devaient être chargés, chacun pour leur partie, « de participer à l'action de sauvegarde et de développement des métiers d'art⁷ ». La dimension patrimoniale n'était pas négligée puisque l'Institut français de restauration des œuvres d'art (IFROA) nouvellement créé fut accueilli dans les murs du Mobilier national. C'est finalement par la création du Centre national d'arts plastiques (CNAP), en 1982, que le ministère s'efforça d'assurer la cohérence de la création artistique au sein de ses manufactures. Cette tutelle, de ce point de vue, ne fut guère probante, et les rapports continuèrent à se succéder, faisant alterner les regards administratifs et artistiques, pour trouver la meilleure des solutions de gestion⁸. Les transformations successives des deux établissements en Service à compétence nationale (1997) puis en Établissement public (2009, 2023) répondirent à une nouvelle orientation de leur politique de création, notamment pour Sèvres, et à un élargissement des missions pour le Mobilier national.

2. Les manufactures nationales : la « haute facture » au-delà du luxe.

Les manufactures nationales ont donc, à bien des égards, des identités historiques communes et des missions « régaliennes » de détention et de transmission séculaire de savoir-faire d'exception au service de la création contemporaine sous toutes ses formes. Les créations des manufactures, « modernes depuis des lustres », selon un aphorisme de Xavier de Jarcy dans *Télérama*, nourrissent les collections nationales et leurs musées, permettent l'ameublement des hauts lieux de la République et irriguent les services de conservation et restauration. Elles incarnent de manière exemplaire pour le secteur des métiers d'art ce que seule la France a su préserver : la « haute facture française ».

D'échelle humaine comparable (entre 100 et 130 techniciens et chefs de travaux d'art des manufactures pour chacun des ensembles considérés⁹), nos manufactures se définissent comme des processus de production intégrés et autonomes, de la recherche/création/transformation de leurs propres matières jusqu'à la réalisation du « produit fini », dans une chaîne solidaire de travail et de valeurs.

L'acquisition des savoir-faire relève du temps long pour chacune des manufactures – il faut entre 5 et 10 ans pour être un bon licier ou un bon tourneur –, entre haute technicité et apprentissage des gestes. Leur histoire est constituée de creux démographiques, liés soit à l'attractivité des métiers, soit aux logiques de plafond d'emplois. Sèvres l'a reconstitué à l'aube du XXI^e siècle ; le Mobilier national, à la faveur de son école aujourd'hui pleine, est en passe de rattraper son retard, notamment pour la manufacture de la Savonnerie.

Sèvres se distingue néanmoins par un niveau d'ingénierie chimique supérieur (formule des pâtes, émaux et couleurs en constante évolution selon les matières premières qui les composent), constituant une de ses forces mais aussi une de ses fragilités. Trois cents ans d'histoire démontrent cependant qu'elle est toujours parvenue à surmonter celles-ci, créant en permanence de nouvelles pâtes, de nouvelles couleurs, de nouveaux émaux. Si Sèvres a pu rencontrer récemment des difficultés techniques, il y a donc fort à parier qu'elles seront résolues, entre moyens humains adéquats et expérience collective. Les contraintes techniques inhérentes à tout processus de production, qu'il soit artisanal ou industriel, ne doivent pas être assimilées à une perte présumée de savoir-faire.

Création de
dentelle en cours
dans l'atelier du
Puy-en-Velay



Un point d'étonnement demeure : depuis l'après-guerre, les collaborations entre les manufactures du Mobilier national et celle de Sèvres, alors même que celles-ci s'adressaient souvent aux mêmes créateurs, ont été quasi inexistantes, à l'exception d'un bureau d'Olivier Gagnère¹⁰ et d'un cabinet de Garouste et Bonetti¹¹. Ce vide, pour beaucoup inexplicable, révèle cruellement la séparation des chemins empruntés par chacun des établissements et l'absence de vision transversale et coordonnée.

Des nombreux entretiens réalisés, de l'observation et de l'analyse que j'en tire, il ressort comme une évidence qu'un regroupement des manufactures nationales serait à la fois fécond pour la communauté créative au service de laquelle elles œuvrent, pour la pérennité des filières publiques, voire privées, des arts textiles et des arts du feu et plus largement pour la dynamique du réseau manufacturier et d'édition des arts décoratifs français.

B. Repenser l'utilité des manufactures publiques au XXI^e siècle.

À l'heure où l'existence de manufactures d'État peut être questionnée, il convient de réaffirmer le rôle essentiel qui peut être le leur pour une véritable politique en faveur des métiers d'art, qu'il s'agisse de soutien à la création, de recherche ou de rayonnement.

En 2022, la Cour des comptes concluait, à propos de la Cité de la céramique – Sèvres et Limoges que, « guidée par le marché, la ligne éditoriale de la production de la manufacture a été poursuivie au détriment d'autres missions de l'établissement, comme la conservation des savoir-faire, le soutien à la jeune création artistique et la politique d'attributions de pièces aux pouvoirs publics¹² ». Trois années auparavant, un constat similaire avait été dressé pour le Mobilier national par la Cour, selon laquelle « la réunion des activités assurées au sein de ce service à compétence nationale, dont on peine à vérifier la synergie, [s'avérait] peu propice aux évolutions, que [pénalisaient] au premier chef les faiblesses de la gestion des ressources humaines, alors que l'accomplissement des missions [restait] marqué par de nombreuses déficiences¹³ ».

Si le Mobilier national semble avoir trouvé une réponse à ces critiques en repensant et en élargissant ses domaines d'intervention, Sèvres ne manquera pas de le faire aussi et il est permis de penser que les deux établissements le feront d'autant mieux et durablement qu'ils partageront un dessein et des objectifs partagés.

1. La création d'un pôle public de formation professionnelle.

La pérennité des filières de formation aux métiers publics des arts textiles et de la céramique est fragile. L'appétence des générations actuelles à s'engager pour quarante années de pratique d'un seul métier ou d'une seule spécialité n'est aujourd'hui plus garantie, et la perspective de carrières longues trouve aussi ses limites dans des métiers dont certains demandent un réel effort physique. Tout cela nous contraint aujourd'hui à réfléchir aux problématiques de reconversion..

Par ailleurs, la formation aux savoir-faire participe à l'intégration sociale, comme le démontre le travail mené par Inès Mesmar, fondatrice et directrice de *La Fabrique nomade*. Fondée en 2016, cette association a accompagné 80 artisans réfugiés de 33 nationalités pratiquant 22 métiers d'art différents dans leur parcours d'intégration professionnelle, au moyen d'une formation certifiante¹⁴.

Les grands groupes de luxe valorisent aujourd'hui le geste et sa pratique et multiplient les centres de formation en apprentissage (CFA), dont l'éclosion a été favorisée par la loi du 5 septembre 2018¹⁵. Mais ceux-ci ne répondent qu'à leurs seuls besoins. La puissance publique doit, pour sa part, maintenir une offre étendue de formations, en particulier pour des métiers en voie de disparition. Face à l'éclosion des centres de formation privés, Héloïse Leboucher, directrice opérationnelle du Campus Mode, Design et Métiers d'Art, considère même que « l'enjeu de disposer d'offres de formations publiques dans le domaine des métiers d'art est primordial¹⁶ ».

Ni le Mobilier national ni la Cité de la Céramique – Sèvres et Limoges ne disposent à ce jour de leur propre centre de formation. La création d'un CFA unique, propre aux deux institutions – et élargi aux compétences d'un GRETA pour la formation continue – répondrait à ces nécessités. Il aurait pour effet vertueux :

- La mutualisation des enseignements de tronc commun lors de la formation initiale, ainsi que l'harmonisation et l'articulation des parcours étudiants et des outils de suivi. Il s'agit donc de créer une véritable école d'excellence des manufactures nationales ;
- L'encouragement aux parcours professionnels inter-spécialités, particulièrement en cours de carrière ;
- Une présence cohérente et renforcée sur les salons et événements de promotion des métiers d'art à l'attention des jeunes publics. À ce sujet, Francisca Gonzalez, ingénieure formation, à l'École de Sèvres note que « le recrutement qualitatif est primordial à la bonne marche des deux établissements. Ce champ d'action pourrait être optimisé au regard d'orientations stratégiques et pédagogiques exigeantes à l'École de Sèvres. Le rapprochement des deux établissements pourrait permettre dès lors, d'accompagner les équipes pédagogiques dans des stratégies de recrutement plus offensives, notamment en région¹⁷ ».

Le développement d'une offre originale de formation continue, à destination d'autres filières des métiers d'art, pouvant s'adosser aux deux Campus des métiers d'art récemment créés : celui de Versailles pour les métiers de la restauration et celui des Gobelins pour ceux de la création.

Ce CFA pourrait élargir son offre aux filières ou aux spécialités orphelines liées à nos métiers, comme celle récemment disparue de metteur en carte pour les éditeurs textiles. Le service public de la formation aux métiers d'art se positionnerait donc aussi dans son rôle de maintien des spécialités nécessaires à la vivacité des filières dont il est la tête de pont, en répondant ainsi au besoin exprimé par nombre de personnes interrogées. Lyne Cohen-Solal le résume en exprimant le souhait que les manufactures nationales s'engagent pour « répondre aux enjeux de formations actualisées en faveur de l'écosystème des métiers d'art et assurer la durabilité des offres publiques en la matière en soutenant les établissements d'enseignement¹⁸ ».

En outre, un travail de cartographie des formations, complémentaire de celui mené par l'INMA, serait souhaitable. Raphaëlle Le Baud préconise ainsi « d'enrichir, de valoriser et de diffuser l'ensemble des données relatives au secteur (formations, suivi des promotions, référents)¹⁹ ». Christophe Kerrero, recteur de l'académie de Paris et d'Île-de-France, conclut en déclarant qu'« à l'échelle de l'écosystème des formations aux métiers d'art, il serait bénéfique de mener un recensement, proposant une cartographie des acteurs publics à destination de futurs étudiants. Certains établissements [...] proposent en effet des formations et partenariats peu connus du grand public²⁰ ».

- ***Créer un CFA unique pour assurer l'ensemble de la formation aux métiers d'art des manufactures nationales ; harmoniser les formations et prendre en compte les besoins des manufactures et ateliers en région ; favoriser les ouvertures internationales.***
- ***Ouvrir ce CFA aux métiers devenus orphelins de leur formation ou en tension dans les domaines connexes de ceux des manufactures (tissage textile, orfèvrerie de table, horlogerie), en lien avec l'INMA et le Comité Colbert.***
- ***Faciliter les reconversions professionnelles à l'entrée et à la sortie de ces métiers par des partenariats avec les acteurs de la formation continue.***

2. Un outil commun au service de l'innovation, de la recherche et de la création.

Le design comme les métiers d'art sont des outils précieux pour penser et agir dans l'économie et la culture de demain. Créé au Mobilier national en 2012, le *Slow Made* est une signature collective et un étendard rassembleur, ouverts à ceux qui se reconnaissent dans la valeur du temps dans la pratique des métiers d'art et du design²¹. Il est résolument engagé dans le monde futur, qui se caractérise par l'entremêlement d'enjeux qui doivent dépasser les bornes des spécialités et des identités réductrices. Le monde qui advient met au cœur des processus de réflexion et d'action le corrélatif et le complexe du développement écologique ; le *Slow Made* s'engage à penser et à agir sur ce nouveau monde, son ambition est de se désengager de l'obsolescence programmée du XX^e siècle et de proposer les conditions d'une pérennité nécessaire au XXI^e siècle.

Les Manufactures nationales, institutions publiques, doivent revendiquer dans leur action la démarche du *Slow Made* et faire plein usage du temps long tout en imaginant comment favoriser l'émergence d'une nouvelle économie de la production de qualité. « Face au temps court du secteur privé, les manufactures publiques doivent pouvoir s'inscrire dans un temps long qui permet la « réinvention » et la « tension » sur le marché, et non produire une concentration qui n'offrirait pas aux acteurs publics les mêmes armes pour se distinguer²². »

Cette démarche sera menée avec les acteurs du soutien aux talents émergents : Villa Noailles, Homo Faber, Wanted Design, etc.

- ***Promouvoir le Slow Made, expression de création récente qui promeut la valeur temps pour mieux produire et mieux travailler au bénéfice d'une économie responsable et durable.***
- ***Renforcer l'association de nos manufactures aux structures qui promeuvent les talents émergents : Villa Noailles, Homo Faber, Wanted Design, etc.***

a. Porter les hybridations dans le champ créatif.

Chacune des manufactures a su définir sa politique éditoriale en fonction de ses objectifs et de la destination de sa production. Elles ont cependant pour socle commun l'enrichissement des collections nationales. Destinée à la commercialisation ou aux attributions pour Sèvres, elles se destinent exclusivement à l'ameublement des institutions publiques pour celles qui relèvent du Mobilier national. Pour autant, ce dernier entend favoriser depuis quelques années un rapport nouveau entre ce qu'il produit en propre pour l'enrichissement du bien public et ce qu'il concède aux manufactures ou éditeurs français pour une diffusion, sous son contrôle, au plus grand nombre.

Il ne fait pas de doute que les identités de « marque » et les lignes éditoriales de chaque manufacture doivent être préservées, comme l'ont souligné la quasi-totalité des personnalités rencontrées.

C'est à la confluence de ces identités que le nouvel ensemble manufacturier et muséal entend agir, pour favoriser l'émergence de créations croisées qui porteront au plus haut niveau, dans une logique d'ensemblier, l'identité des arts décoratifs et de l'art de vivre à la française. L'ensemblier, ou architecte décorateur, convoque, dans un processus créatif et contextualisé, l'ensemble des arts décoratifs pour créer, aménager et décorer les espaces intérieurs. Attentif aux ambiances, il organise l'espace par la création de mobilier, d'éléments d'architecture et de décoration qui définissent par leur harmonie une écriture, un style et des usages propres à chaque époque. C'est bien cette échelle d'action et de pensée qu'il convient de promouvoir.

Cet alliage de techniques et de matières ouvre des opportunités « formidable[s] sur un plan artistique²³ », aurait « beaucoup de sens²⁴ », serait « magnifique et fortement intéressant²⁵ » tout en étant « nécessaire à la conception d'objets ambitieux²⁶ ». La directrice de la production de la manufacture de Sèvres, Valérie Jonca, me confiait ainsi que des « projets de création communs autour du mobilier seraient intéressants – sans pour autant fusionner les deux manufactures²⁷ » et que « marier les créations céramique au textile ou au bois est porteur de rayonnement pour Sèvres. »

Hybridation des matériaux traditionnels et innovants, composition d'ensembles décoratifs et architecturaux et recherche sur les usages contemporains constitueront une troisième voie éditoriale, inédite à l'échelle publique, et pourtant réclamée par la communauté des ensembliers, qu'ils soient architectes décorateurs, designers d'espace ou architectes d'intérieur. La puissance publique aura ainsi créé le socle exemplaire d'une « synthèse des arts²⁸ » chère à Charlotte Perriand, partant des arts textiles, du mobiliers et des arts du feu. Elle aura toute légitimité à le compléter par d'autres savoir-faire d'exception français (papiers peints, ferronnerie d'art, cristal et verre, peinture décorative, staff...), comme une constellation de savoir-faire nationaux et territoriaux.

- **Renouer avec la tradition du travail de l'ensemblier : favoriser des projets permettant d'associer création textile, mobilier, céramique.**



Réalisation du vaisseau à mât Pompadour en porcelaine tendre

b. Développer l'innovation et la recherche.

Pour « faire émerger les Wilmotte et Starck de demain²⁹ », les manufactures nationales doivent porter la recherche en faveur des nouveaux modes de création et d'économie, à l'instar du partenariat entre le Mobilier national et l'association *Les Canaux*³⁰, marqueur d'une volonté partagée d'innover en matière de design.

La recherche, la prospection et l'innovation à l'échelle de ce nouvel ensemble doivent être ambitieuses et coordonnées. Comme le rappelle Katie Cotellon, « à l'échelle du design, de l'industrie et de la recherche afférente, les manufactures d'État doivent être encouragées à poursuivre leur travail de fond. Une comparaison trop littérale avec le secteur privé peut être facteur de risques car cela signifierait que la valeur d'une manufacture publique se limiterait à ses objectifs de production³¹ ». Constance Guisset, ayant mené des projets avec la Manufacture de Sèvres et échangeant régulièrement avec le Mobilier National, suggère que, « en tant que force publique, les deux institutions pourraient se réunir autour d'un atelier de recherche commun, qui pourrait s'axer sur des processus expérimentaux de création ou bien sur

de la recherche de matériaux³²»; elle fait le constat que «cette démarche pourrait permettre d'engager des projets encore plus ambitieux ». Philippe Huppé, président de Ville et métiers d'art et auteur de plusieurs rapports parlementaires traitant des métiers d'art et des manufactures d'État – et notamment le rapport *France, métiers d'excellence* –, souligne la capacité des manufactures d'État à être « au cœur de la découverte de nouvelles matières qui répondront aux demandes et aux besoins nouveaux³³ » dans un contexte de crise climatique et environnementale.

Trois axes de recherche se dessinent :

Le premier est consacré à l'évolution des usages (veille documentaire sur les gestes et les pratiques, notamment au sein des services publics, scénarii d'usage, rapport au mobilier dans tous ses lieux et formes, pratiques des métiers d'art).

Le deuxième est consacré à l'esthétique et à l'étude des arts décoratifs (espaces et ensembles, couleurs, histoire des arts).

Le dernier aborde le lien entre savoir-faire et développement durable (matières premières vertueuses, hybridation des matériaux, innovations numériques, bio-mimétisme, réemploi et recyclage).

Ces trois axes, en lien étroit avec les établissements d'enseignement et de recherche du Campus des métiers d'art, de la mode et du design, associeront les acteurs privés, en particulier les pôles d'excellence de la région parisienne (Saclay) et de Limoges (Pôle européen de la céramique, CRAFT).

- ***Créer un centre de recherches sur l'évolution des usages, des formes, du goût, et des matériaux dans les arts décoratifs, dans une approche à la fois sociale et économique.***
- ***Ouvrir avec le Campus des métiers d'art, de la mode et du design une grande matériauthèque écoresponsable et ouverte à tous.***

- **Mettre l'éco-responsabilité au cœur de la recherche : soutenir avec les partenaires des manufactures (le Campus des métiers d'art, de la mode et du design, Saclay, le CNAM, le Centre de recherche sur les arts du feu et de la terre – CRAFT –, etc) des programmes de recherche sur les écomatériaux, la durabilité et les circuits courts.**

c. Conserver et transmettre des savoir-faire d'excellence.

La valeur du patrimoine immatériel des gestes et connaissances de nos manufactures publiques est unique. Certains, comme la dentelle à l'aiguille d'Alençon, sont reconnus à l'échelle internationale et classés par l'Unesco.

Il y donc matière à constituer un pôle documenté des savoir-faire d'excellence, comme un outil de *soft power* français. L'ensemble ainsi constitué offrirait un corpus créatif, technique et scientifique d'ampleur, susceptible de nourrir des résidences d'artistes, des échanges entre techniciens d'art et chercheurs français et internationaux, comme autant d'expérimentations et d'échanges au cœur d'une « Villa » française des savoir-faire d'exception.

Ce corpus a déjà connu un embryon de réalisation par le biais de l'« Encyclopédie des savoir-faire » mise en ligne sur le site du Mobilier national en février 2023³⁴. La mission confiée à Valérie Jonca et visant à étudier pour Sèvres un « conservatoire des savoir-faire » participe de la même logique.

À titre d'exemple encore, le travail colorimétrique entamé par Chevreul aux Gobelins, aujourd'hui numérisé au Nuancier Informatisé des Manufactures (NIMes), compte plus de 16 000 teintes, et continue à être enrichi. En parallèle, les expérimentations menées au laboratoire de la manufacture de Sèvres ont permis de développer des nuanciers d'une rare qualité, adaptés au petit et au grand feu. La valorisation de ces chantiers comparables pourrait être pensée en commun.

- **Documenter et « archiver » les savoir-faire d'excellence.**
- **Valoriser le patrimoine immatériel et matériel issu d'années d'expérimentations autour de la couleur.**

d. Agir au cœur des territoires et des filières.

Les Manufactures nationales sont celles de la Nation. Elles doivent jouer un rôle actif dans leur écosystème sur tous les territoires. Les métiers d'art, par essence, sont liés à un terroir, un bassin d'emploi, parfois à des paysages. Nos manufactures sont aussi liées à une entité géographique forte. Sèvres est à Sèvres, les Gobelins sont aux Gobelins, Beauvais est à Beauvais : il ne faut jamais oublier l'histoire et les territoires quand on parle de savoir-faire. La constitution d'un pôle public des métiers d'art doit renforcer l'implantation locale de chacune de ses entités, et participer ainsi au maillage territorial, comme le font certaines maisons privées³⁵. Les manufactures doivent constituer un appui à l'univers des métiers d'art³⁶, dont on sait que les acteurs sont souvent fragiles et sensibles aux retournements de conjoncture.

Les manufactures nationales jouissent d'une légitimité particulière par leur pratique des métiers d'art, qu'il s'agisse des métiers de la création ou de la restauration. Sur la liste des 281 métiers d'art de l'Institut national des métiers d'art (INMA), 26 sont présents au Mobilier national³⁷ et 26 à la manufacture de Sèvres. 218 des 348 ETP du premier et 120 des 216 ETP de la seconde sont des techniciens ou des chefs de travaux d'art.

Plus encore, les deux établissements s'inscrivent dans des écosystèmes par leurs activités de création et de restauration. En dix ans, le Mobilier national a ainsi collaboré avec 484 ateliers de restauration dans 52 départements, faisant appel à 48 métiers d'art différents³⁸. Dans le cadre du plan France Relance et avec le soutien des ministères de la Culture et des Finances, l'institution a amplifié la démarche en permettant la restauration d'une centaine de pièces de ses collections grâce à une enveloppe d'un million d'euros.

Réunies, les manufactures nationales pourraient mener un travail de mise en réseau et de visibilité des acteurs des microentreprises et des TPE spécialisées en artisanat d'art. Le projet de la table du Conseil des ministres est à ce titre révélateur de la capacité du Mobilier national à faire collaborer 11 ateliers répartis sur l'ensemble du territoire, à partir d'un dessin réalisé par quatre jeunes de 24 à 25 ans. À ce titre, Noé Duchaufour-Lawrance soulignait : « En France, le dialogue entre artisans et producteurs de mobiliers d'art ne semble pas toujours collaboratif, à l'exception de quelques secteurs spécifiques (le bronze, par exemple). À l'inverse, les artisans d'autres pays européens ont su former des réseaux d'échange, de coopération et de production commune, à l'instar des réseaux de producteurs de mobilier artisanal présents au nord de l'Italie. Le dialogue entre artisans français évolue, notamment pour des raisons de représentation à l'étranger où, pour ce faire, les producteurs, artistes et artisans n'hésitent pas à mutualiser leur travail. Le tissage de réseaux, sous l'impulsion d'une puissance publique – telle que celle que pourraient devenir les deux manufactures nationales rapprochées – serait souhaitable³⁹ ». Les manufactures nationales pourraient se comparer à

« d'autres infrastructures publiques non-rentables (gares, routes, écoles, services publics régaliens, etc⁴⁰) », selon les mots de Sam Stourdzé, directeur de la Villa Médicis. Le même interlocuteur utilisait la métaphore suivante : « À l'image de l'existence d'antennes radio privées et publiques complémentaires, ce grand pôle public devra enrichir l'actuel maillage public/privé. »

L'écosystème élargi des manufactures induit des effets considérables, à la fois sur l'emploi et sur des projets de re-dynamisation territoriales. Le secteur des métiers d'art emploie 60 000 personnes sur l'ensemble du territoire⁴¹, réalisant 8 milliards d'euros de chiffre d'affaires annuel⁴². Pour chacun des savoir-faire, c'est toute la chaîne de valeur qui doit faire l'objet de l'attention d'un pôle public des métiers d'art.

La céramique est un secteur actif, notamment à l'exportation. Le Réseau des entreprises de la céramique, dont le siège est à Limoges, regroupe plus d'une centaine de TPE et artisans d'art pour un chiffre d'affaires annuel de 115 millions d'euros⁴³. L'Union des porcelainiers, implantée dans la même région, noue des liens entre créateurs plasticiens, architectes et designers soutenus par un réseau de galeries. Enfin, le Pôle européen de la céramique, fort de ses 180 adhérents, favorise l'innovation en soutenant des projets collaboratifs dans des domaines aussi divers que le luxe et la création, les systèmes énergétiques, les composants électroniques, électriques et optiques. Tous constatent à la fois les perspectives permises par la céramique et les difficultés d'approvisionnement en kaolin et bénéficieraient, d'une manière ou d'une autre, d'une mise en relation et d'un interlocuteur public, notamment sur les conséquences de la transformation des mines d'extraction du kaolin en mines de lithium⁴⁴. Si les réserves françaises de kaolin s'épuisent progressivement⁴⁵, un travail de *sourcing*, parallèle au développement de matières plus durables, pourrait servir la manufacture de Sèvres et l'ensemble des porcelainiers.

Dans le domaine du textile, le Mobilier national s'est engagé au sein du Collectif Tricolor, dont l'objectif est de relancer la production de laine française⁴⁶. Des essais ont été tentés pour approvisionner l'institution en laine française, en partenariat avec des éleveurs ovins et des industriels du Nord de la France.

Les manufactures nationales peuvent être aussi de solides relais à l'international au service des PME du secteur des métiers d'art. L'exemple de l'accord passé entre le Mobilier national et la fondation danoise Carlsberg en 2019 est emblématique d'une complémentarité entre le secteur public et un bassin de petites entreprises privées : pour réaliser douze des seize tapisseries commandées par le Danemark pour orner le château de Koldinghus, le Mobilier national s'est tourné vers quatre ateliers privés d'Aubusson, auxquels il a passé une commande substantielle et donné une forte visibilité.

L'ancrage dans huit départements⁴⁷ du Mobilier national et de la Cité de la céramique constitue un « atout⁴⁸ ». Les acteurs locaux sollicités pour la rédaction de ce rapport en témoignent : une réponse commune, sous la bannière « Manufactures nationales », à des appels à projets peut être l'occasion de valoriser les dynamiques du territoire concernant les industries culturelles et créatives. Le directeur de l'École nationale supérieure des arts décoratifs, Emmanuel Tibloux, soulignait que le rayonnement issu du rapprochement serait « une base arrière de la re-dynamisation des territoires en matière de savoir-faire⁴⁹ », soulignant que « des partenariats entre les manufactures nationales et les lycées, les collectivités et les Écoles d'arts décoratifs pourraient favoriser l'émergence de réseaux, nécessaires à l'éclosion de nouveaux pôles de savoir-faire territoriaux ». À cet égard, l'appel à manifestation d'intérêt *Pôles territoriaux d'industries culturelles et créatives*⁵⁰ ouvre de réelles opportunités⁵¹.

Mener une politique active de soutien aux filières, portée par les établissements dépendants du ministère de la Culture en :

- ***Participant aux chantiers de relocalisation des filières d'approvisionnement ;***
- ***Utilisant les commandes publiques et les appels à projets pour soutenir et encourager les réseaux d'artisanat d'art, à l'instar du projet de table du Conseil des Ministres (11 TPE) ou du plan de restauration des collections ouvert à des groupements de métiers d'art ou de restaurateurs (34 TPE) ;***
- ***Accompagnant les acteurs de terrain et les collectivités, dans l'esprit de l'AMI Pôles territoriaux d'industries culturelles et créatives de France 2030.***

Atelier de
restauration de
lustrerie- bronze du
Mobilier national



Atelier de
restauration
de la Cité de la
céramique – Sèvres
et Limoge



3. La sensibilisation aux métiers d'art.

Comme le montre le succès de l'ouverture de la Cité de la céramique et du Mobilier national lors des Journées européennes du Patrimoine⁵², ces établissements jouissent d'une image positive aux yeux du grand public. Le choix du Mobilier national comme épicerie des Journées européennes des métiers d'art organisées par l'INMA le souligne aussi.

Au cœur d'une politique d'éducation artistique et culturelle (EAC), la sensibilisation aux métiers d'art est nécessaire, et ce vis-à-vis de tous les publics :

- L'artisanat d'art est universel et historique, à l'image des objets réalisés depuis des siècles et destinés à l'usage⁵³. Il s'agit d'un sujet sensible pour tous, démontrant la capacité de l'être humain à embellir les objets qui l'entourent. En somme, il permet un discours fédérateur et humaniste ;
- Au même titre que l'éducation musicale, les métiers d'art allient technique et pratique. Cet alliage est particulièrement fécond pour l'ouverture sociale et le développement neurologique de l'enfant⁵⁴. Le dispositif *Demos* mis en place par la Philharmonie de Paris depuis 2010 est un exemple à suivre ;
- Les métiers d'art rayonnent localement, nationalement et internationalement. Une sensibilisation à leur égard est source de compréhension des enjeux culturels à toutes les échelles ;
- L'exercice des métiers d'art est toujours ancré dans un territoire, comme l'illustrent les manufactures et ateliers en région du Mobilier national. Une éducation artistique et culturelle aux métiers d'art valorise nécessairement le patrimoine matériel et immatériel local.

Cependant, l'EAC aux métiers d'art n'est pas développée à sa juste mesure. En 2018, seuls 5% des écoles et 6% des collèges menant des actions d'EAC le faisaient avec des métiers d'art⁵⁵. Ceux-ci gagneraient à être mieux représentés dans le catalogue des ressources destinées aux enseignants (Eduscol, par exemple). Des initiatives isolées mais prometteuses pourraient être étendues à un public plus large, telles que les malles pédagogiques de la Cité de la céramique destinées à des enseignants du primaire, le programme *À la Découverte des Métiers d'art* proposé par l'INMA ou encore le *Petit Mob'*, centre de médiation et de pratique situé aux Gobelins et destiné à accueillir des classes d'enfants 7 à 14 ans, majoritairement implantées dans des quartiers classés Quartier prioritaire de la politique de la ville (QPV).

Les manufactures nationales pourraient :

- ***Proposer un parcours pédagogique autour des savoir-faire et des métiers d'art, incluant des visites et des ateliers dans les manufactures et musées ;***
- ***Favoriser l'accueil diversifié de stagiaires de classes de troisième ou de seconde ;***
- ***Développer un programme pédagogique accessible par l'ensemble du corps enseignant français, liant histoire, histoire des arts, arts décoratifs et savoir-faire.***

4. Repenser le modèle économique.

Il me semble que le pôle public que formeront les deux établissements doit assumer une position hors de toute concurrence, et agir comme un levier de développement.

La structuration du secteur de la mode nous offre un point de référence comparable entre la haute couture, comme laboratoire non rentable de recherche et de création, et sa capacité d'entraînement d'un secteur créatif vaste, concurrentiel et dynamique. Au même titre que la haute couture, un pôle public de « haute facture » des arts textiles,

mobiliers et des arts du feu est pleinement légitime à jouer un rôle de prospective en s'appuyant sur :

- Des savoir-faire d'exception strictement manuels et uniques ;
- Une capacité à fédérer les artistes et créateurs sans équivalent ;
- Un temps de recherche dédié, pour chaque œuvre ou objet produit, détaché des contraintes temporelles qu'impose l'industrie ;
- La puissance de marque des entités qui le composent (Sèvres, Gobelins, Beauvais, Savonnerie...).

L'activité de ces manufactures, compte tenu de leurs atouts singuliers, place leur production hors du champ concurrentiel, et vouloir s'en approcher serait une erreur à la fois stratégique, identitaire et économique. C'est à l'aune de cet argument et de ce constat que Sèvres peut participer, parce qu'inégalable, à des foires et salons commerciaux de création. Les productions du Mobilier national, n'ayant pas vocation à être commercialisées, sortent spontanément de ce champ possible d'analyse tout en servant de faire valoir à l'ensemble de l'industrie de l'ameublement ou de la décoration françaises comme elles l'ont montré récemment à la TEFAF Maastricht.

Pour autant, les manufactures sont détentrices d'un patrimoine immatériel précieux, notamment en termes de propriété intellectuelle, qu'elles enrichissent sans discontinuité au fil de leurs créations. Le Mobilier national, depuis quelques années, cherche à valoriser ce patrimoine pour développer une activité d'ordre économique, visant à développer des licences de marque et des activités de coédition. Ce travail suppose un important effort juridique et stratégique, qui pourrait être étendu à la Cité de la Céramique par la création d'un pôle commun, spécialisé en propriété intellectuelle et commerciale, qui s'attacherait à valoriser les « marques » et les droits de propriété intellectuelle détenus par les manufactures. Le projet mené par le Mobilier national autour de la chaise *Orria* pour meubler la salle Richelieu de la Bibliothèque nationale de France est à ce titre prometteur⁵⁶. À partir d'un dessin de Patrick Jouin, l'Atelier de recherche et de création a prototypé un meuble d'excellence, auquel il a consacré un temps de recherche que n'aurait pas pu mener une PME de quarante employés telle qu'Alki. Dans le cadre d'un accord de co-édition, ce dernier a produit les 300 chaises destinées à la BNF, et pu inscrire à son catalogue une chaise similaire mais avec des finitions légèrement différentes⁵⁷.

Le développement de l'image de marque des manufactures nationales, quelles qu'en soient les modalités, contribue au rayonnement des arts décoratifs français. Pour renforcer cette politique, un positionnement commun au cœur des grandes foires et salons internationaux serait souhaitable. Le Mobilier national et la Cité de la céramique y présenteraient, ensemble, leurs dernières créations fortes d'un « made in France » d'excellence. *L'international furnitures et interiors fair* à Cologne, le *Fuorisalone* de Milan, le salon Design Miami, la *TEFAF* New-York City ou encore la *TEFAF* Maastricht font partie, à ce titre, des événements incontournables.

- **Créer un pôle transversal, spécialisé en propriété intellectuelle et droit des marques.**
- **Articuler la relation recherche publique / éditions privées sur l'ensemble des medium des manufactures nationales.**

5. Repenser la stratégie de mécénat.

Comme le montre la 10^e édition du baromètre du mécénat d'entreprise l'Admical⁵⁸, le mécénat a bien résisté à la crise de 2019. En 2021, 3,6 milliards d'euros ont été consacrés au mécénat par les entreprises, contre 3,5 en 2019. Ce chiffre devrait continuer à croître, les entreprises mécènes prévoyant de poursuivre leur engagement. Toutefois, avec la crise, leur nombre a baissé de 4%. La marge de progression reste encore importante, puisque seules 9% des entreprises pratiquent le mécénat.

À l'heure actuelle, les tendances en matière de mécénat sont les suivantes :

- Les fondations d'entreprises, et particulièrement les maisons de luxe, développent leurs propres programmes de soutien et édifient leurs propres lieux de diffusion culturelle. La fondation LVMH, et prochainement la fondation Émerige, en sont des exemples forts ;
- Le mécénat dit « de projets » continue à rencontrer un intérêt fort de la part des entreprises partenaires, qui y voient des opportunités de relations publiques. À l'échelle des manufactures, les acquisitions, les restaurations, les projets d'exposition et d'action culturelle sont porteurs de sens et rencontrent un écho certain, même si toute opération nécessite, de la part de l'établissement bénéficiaire, souplesse et réactivité. Le soutien à la création, cependant, est plus complexe à obtenir ;
- Le mécénat dit « d'accompagnement » consiste en un soutien durable d'une entreprise envers une structure ou un établissement à but non-lucratif. Dans le cadre d'un rapprochement des manufactures, un tel mécénat serait particulièrement approprié : il accompagnerait

ces dernières dans leur structuration et leur déploiement, et pourrait susciter des projets complémentaires de mécénat de compétence ;

- Enfin, il convient de souligner le rapprochement récent entre mécénat et responsabilité sociétale des entreprises (RSE), un enjeu de plus en plus présent, susceptible de modifier en profondeur les relations entre mécènes et bénéficiaires.

Au vu de ces constats, il semblerait opportun d'orienter la politique de mécénat des manufactures nationales autour de trois enjeux clés :

- Faire des manufactures nationales une « référence leur permettant de devenir des partenaires de choix pouvant mener des projets d'envergure susceptibles d'intéresser les mécènes par leur valeur pour le secteur⁵⁹ », selon l'expression d'Hedwige Gronier, directrice du Mécénat culturel de la Fondation Bettencourt Schueller ;
- Orienter les propositions autour de projets structurants sur des thématiques RSE / RSO telles que la formation, la transmission, la recherche et l'innovation. C'est le rôle de l'État et de ses manufactures que de mener des projets expérimentaux, auxquels les mécènes peuvent contribuer : « l'éclosion d'un laboratoire de recherche, par exemple, pourrait intéresser de nombreux mécènes⁶⁰ » ;
- Unir les forces et la présence internationales grâce à la mise en commun d'ambassadeurs des manufactures dans des pays cibles. À cet égard, la formation d'un cercle américain commun et/ou d'un « apporteur d'affaires » commun seraient bénéfiques.

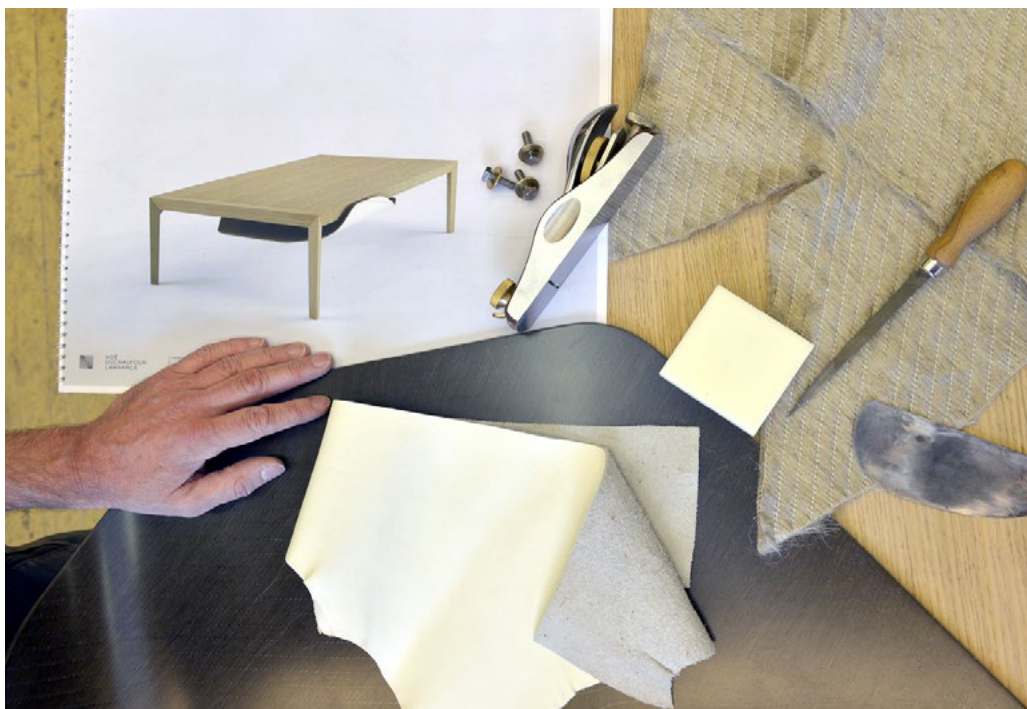
- ***Créer une équipe de gestion du mécénat et des partenariats commune afin de proposer des offres plus à l'échelle des partenaires actuels.***

6. Promouvoir la « marque France ».

Les productions des Manufactures nationales sont dans les musées du monde entier depuis fort longtemps. La circulation des expositions d'arts décoratifs que peuvent aisément concevoir nos musées peut représenter de nouvelles opportunités pour montrer le continuum de la création française dans ce domaine. La tradition des cadeaux diplomatiques et le dépôt de tapisseries, de mobilier et de pièces en porcelaine dans nos ambassades n'ont pas cessé, pour leur part, d'assurer le prestige de la France dans le domaine des arts décoratifs français.

Tout au long du XX^e siècle, les ambassades de France à l'étranger ont été les vitrines du soutien à la création. Écrins d'un véritable

Travail en cours
à l'Atelier de
Recherche et
de Création du
Mobilier national



« modèle français » ces lieux de rencontres diplomatiques, politiques et économiques, présentaient l'excellence des savoir-faire. La décennie 1930 voit la naissance de nombreux projets ambitieux et marquants tels les ameublements des ambassades françaises de Belgrade, d'Ankara, et d'Ottawa⁶¹, dont l'entier mobilier est issu de commandes à des grands décorateurs de l'époque⁶².

De la même façon, nos manufactures et ateliers ont été présents aux grandes Expositions universelles : Paris en 1925 et 1937⁶³, Montréal en 1967 et Osaka en 1970. Du mobilier est créé pour par de grands designers contemporains comme Pierre Paulin⁶⁴ ou encore Olivier Mourgue⁶⁵, en collaboration avec l'Atelier de recherche et de création (ARC) du Mobilier national.

Le pôle public des métiers d'art constitué par les deux établissements doit permettre de reprendre cette politique de prestige qui sert la « marque France » dans le domaine des arts décoratifs et du design.

Comme le souligne Gaëtan Bruel, directeur de la Villa Albertine, « l'échelle internationale n'est plus, comme cela a pu être le cas par le passé, un élément optionnel pour la réussite des créateurs, des entreprises et des institutions de ce secteur, mais un de ses éléments constitutifs⁶⁶ ».

Des partenariats d'excellence avec les « villas » à l'étranger pourraient ainsi être menés à l'image de celui noué entre le Mobilier national et l'académie de France à Rome pour remeubler la Villa Médicis. En outre, la collaboration du Mobilier national et de la Villa Albertine a permis la conception et la réalisation d'un nouveau décor de l'Atelier d'Helen Hay Whitney situé au dernier étage du siège new-yorkais de la Villa, permettant ainsi de « faire rayonner les arts décoratifs aux États-Unis⁶⁷ ». Il convient donc de repenser un projet ambitieux entre les Manufactures nationales et le ministère de l'Europe et des Affaires étrangères pour promouvoir les arts décoratifs et la création. De la même façon il faut valoriser la French touch lors de grands événements internationaux, tels que les expositions universelles, les sommets internationaux et les grands événements mondiaux.

Le Mobilier national a eu l'honneur de participer à l'Exposition universelle de Dubaï (octobre 2021 - mars 2022). Tout au long de son ouverture, cette vitrine française a accueilli pas moins de 2,2 millions de visiteurs internationaux. De la même façon, les Jeux Olympiques, grande rencontre internationale, sont une occasion unique de faire rayonner le savoir-faire français : c'est pourquoi il était important d'obtenir le tissage d'un triptyque de Marjane Satrapi, qui mette en valeur l'art de la tapisserie. Il serait par ailleurs bénéfique de contractualiser avec l'Institut français dont la présidente, Eva Nguyen Binh, dit que « l'Institut français envisage de développer davantage d'actions autour des métiers d'art. Afin d'être présent dans cette stratégie, l'éclosion d'un interlocuteur unique pourrait faciliter les choses⁶⁸ ».



Grand vase de
Françoise Petrovitch
exposé par la
manufacture de
Sèvres à la TEFAF de
Maastricht 2023

Parce que l'ouverture internationale de nos manufactures passe également par l'accueil de résidents venus d'horizons variés, divers projets de résidences de courte durée, déjà initiés dans nos manufactures, doivent être poursuivis avec le même Institut français. Un programme de résidence sur les sites en région du Mobilier national (Lodève, Aubusson, Beauvais pour le tapis / tapisserie et Le Puy-en-Velay et Alençon) sera mis en œuvre en 2024 en partenariat avec deux pays : le Mexique et la Chine. La manufacture de Sèvres pourrait gagner, elle aussi, à affirmer une ligne de collaboration avec de jeunes artistes au format résidence.

Offrir des vitrines internationales pour les savoir-faire « français », en :

- ***assurant une présence conjointe des manufactures nationales sur les salons et foires internationales : TEFAF, Design Miami, PAD, Paris +, etc ;***
- ***relançant de grands programmes de commandes de prestige pour nos ambassades ou à l'occasion d'événements exceptionnels : J.O., expositions internationales ; ces commandes peuvent être prétexte à des résidences croisées.***



Atelier de moulage
de la manufacture de
Sèvres

Stand du Mobilier
national au salon
TEFAF Maastricht 2023



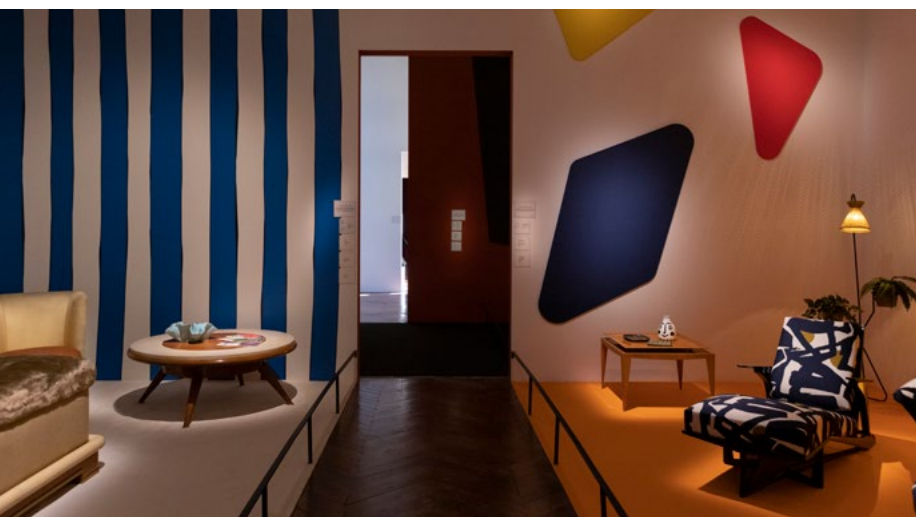


II. Les collections des manufactures nationales et de leurs musées, source d'inspiration, de connaissance et de rayonnement.

II. Les collections des manufactures nationales et de leurs musées, source d'inspiration, de connaissance et de rayonnement.

L'histoire le montre⁶⁹, la question des collections est liée à celle des manufactures, qu'il s'agisse des collections réunies par celles-ci pour leur bon fonctionnement – on pense notamment aux cartons, dessins, modèles et moules –, pour accomplir leur mission d'ameublement et de création, ou pour servir à la connaissance de la matière travaillée et des techniques. Aussi la bonne gestion de ces collections, quel que soit leur statut, est-elle inséparable du fonctionnement des manufactures : les manufactures sans collections seraient singulièrement appauvries, et les collections séparées des manufactures perdraient ce qui leur donne tant de sens.

Le rapprochement du Mobilier national et de la Cité de la céramique – Sèvres et Limoges réunirait en un ensemble, appelé à devenir un pôle patrimonial majeur, des collections cohérentes par leur histoire, dans la mesure où elles témoignent toutes, malgré leur singularité technique, de processus de création propres aux arts décoratifs français. Serait ainsi constituée un pôle de collections de référence dans le domaine des arts du feu, des arts textiles et du mobilier, capable de dialoguer avec toute institution française ou étrangère conservant aussi des collections d'arts décoratifs. Forts de leur pratique, convaincus de la nécessité d'un enrichissement mutuel entre collections et création, les deux établissements ont l'atout unique de pouvoir présenter conjointement leurs collections avec ceux qui les créent et les restaurent.



Exposition *Le chic !*
présentée à la Galerie
des Gobelins (12 oct.
2022 - 19 fév. 2023)

Collections du
musée national
Adrien Dubouché



A. Présentation des collections.

À l'heure actuelle, les collections du Mobilier national et de la Cité de la céramique - Sèvres et Limoges se présentent de la façon suivante.

1. Cité de la Céramique – Sèvres.

Sur le site de Sèvres, trois collections co-existent :

1. Les collections patrimoniales, dites « du musée de Sèvres », comportent environ 70 000 pièces, pour l'essentiel des œuvres en céramique, datant de l'Antiquité à nos jours et provenant du monde entier. Environ 5 000 d'entre elles sont exposées dans le musée tandis que les réserves abritent le reste. Les collections patrimoniales sont régies par le code du patrimoine et se trouvent sous la responsabilité du Service des collections.
2. Les collections dites « de la Manufacture » comprennent environ 250 000 items. Il s'agit d'œuvres produites à la manufacture de Sèvres depuis sa création, essentiellement des XIX^e et XX^e siècles, et destinées à faire l'objet de dépôts d'ameublement. Les collections dites de la Manufacture sont régies par le code général de la propriété des personnes publiques (CG3P) et se trouvent sous la responsabilité du Service du récolement et du mouvement des œuvres.
3. Les collections documentaires (environ 175 000 unités) recouvrent les archives, la bibliothèque, la documentation, la collection de peintures, les arts graphiques et les photographies. La collection des plâtres de la Cité de la Céramique est divisée entre la collection de moules en plâtre de la Manufacture (environ 100 000 moules), gérée

par la direction de la Production et de la création (DPC), et la collection des modèles en plâtre (environ 6 000 items), gérée par la DPC. Les moules en plâtre sont régis par le code général de la propriété des personnes publiques.

Le récolement des pièces suit cette double classification. En raison de leur double statut, les collections de Sèvres relèvent de deux principes distincts de récolement : le récolement décennal *in situ* pour les collections patrimoniales, prévu par la loi relative aux musées de France de 2002, et le récolement des dépôts pour les collections de la manufacture, en lien avec la Commission de récolement des dépôts d'œuvres d'art (CRDOA).

De la même façon, deux bases de données sont utilisées conjointement : *Micro-musée V7* pour les collections patrimoniales ; *Cindoc* pour les collections dites de la Manufacture de Sèvres.

Les acquisitions du musée procèdent des circuits habituels des acquisitions patrimoniales, mais aussi, le cas échéant, des versements de la manufacture. Ces versements sont rares et irréguliers, compte tenu de l'activité commerciale de la manufacture. Le versement n'est systématique que lorsque les œuvres sont éditées à plusieurs exemplaires. Récemment, ce sont plutôt des invendus ou des œuvres abîmées qui sont entrées dans les collections. Par conséquent, la Cité de la céramique détient un nombre assez limité d'œuvres contemporaines produites à la manufacture de Sèvres et susceptibles d'être mises en dépôt.

2. Cité de la Céramique – Limoges.

Les collections patrimoniales du musée national Adrien Dubouché comptent environ 18 500 œuvres, dont un dixième est déposé dans d'autres institutions (musées nationaux, musées territoriaux et administrations). Les collections conservées au musée sont essentiellement constituées de céramiques de l'Antiquité à nos jours (terres cuites, faïences, grès et porcelaines) et de verres (400 items) ; la porcelaine de Limoges représente plus du tiers des collections et la première collection au monde en la matière. 5 000 œuvres sont exposées dans le parcours permanent, le reste des collections étant conservé dans les réserves. La collection est administrée via la base *Micro-musée V7*. Si le musée a aujourd'hui l'image d'un établissement spécialisé, il eut à l'origine une dimension encyclopédique : l'orientation actuelle des collections autour de la céramique et du verre résulte d'une politique historique de dépôts en faveur du musée municipal de Limoges.

Le musée national Adrien Dubouché dispose d'un atelier de restauration fonctionnel, qui permet d'assurer la restauration des collections de céramiques et de verres dans de bonnes conditions. Les

restaurations sont assurées par des restaurateurs libéraux habilités, dans le respect du code du patrimoine. Le récolement décennal et le récolement des dépôts sont assurés par le service des collections du musée.

3. Au Mobilier national.

Les collections patrimoniales comptent environ 100 000 objets (meubles, sièges, luminaires, tapis, tapisseries, pièces textiles,...), datés du XVII^e au XXI^e siècle et acquis au fil du temps pour remplir les missions d'ameublement. L'accroissement de ces collections est régulier – environ 300 biens nouveaux par an – ; il est le fruit de nouvelles acquisitions, qui portent essentiellement sur du mobilier contemporain acheté ou créé, et de la prise à l'inventaire des tissages réalisés par les manufactures de Beauvais, des Gobelins et de la Savonnerie, ainsi que par les ateliers-conservatoires de dentelle d'Alençon et du Puy-en-Velay.

Les collections du Mobilier national relèvent du code général de la propriété des personnes publiques ; sa mission d'ameublement est encadrée par les articles D 113-11 à D113-23 du code du patrimoine.

Près d'un tiers des collections est en dépôt ; le nombre de dépositaires est d'environ 680. Outre les dépositaires de droit, des dépositaires complémentaires peuvent être admis au fil des demandes, après examen de celles-ci par une commission de contrôle extérieure à l'établissement. Présidée par un conseiller maître à la Cour des comptes, elle se réunit plusieurs fois par an. Chaque année, le Mobilier national dénombre entre 4 000 et 6 000 mouvements d'objets. Le nombre de rentrées et de sorties définitives de meubles est sensiblement équivalent : il se montait en 2022 à environ 1 500. En parallèle de sa mission d'ameublement des administrations, le Mobilier national procède depuis plusieurs années à des remeublements historiques, en partenariat avec des institutions nationales, tel le Centre des monuments nationaux, ou des structures publiques locales : châteaux-musées, mairies situées dans des bâtiments historiques, maisons des Illustres, etc.

Les collections conservées dans l'établissement sont réparties entre deux sites : le siège du Mobilier national (« bâtiment Perret ») et deux entrepôts situés en banlieue sud de Paris. Elles sont placées sous la responsabilité de la direction des collections, qui réunit cinq services : l'inspection, la régie, les travaux, le service des magasins et transports et la documentation.

Le Mobilier national a déployé en février 2023 un nouvel outil pour la gestion de ses collections, dénommé *Gédéon*, et qui s'appuie sur le logiciel *Museum +* développé par la société Zetcom.

B. Des défis complémentaires.

Les collections de la Cité de la Céramique et celles du Mobilier national ont en commun d'offrir un échantillon exceptionnel des productions françaises en matière de savoir-faire et d'art décoratif. Cette complémentarité invite à réfléchir, au-delà des singularités juridiques liées à l'histoire propre de chaque entité, aux synergies possibles. Les propositions suivantes méritent d'être explorées.

1. Des outils communs de gestion et de fonctionnement.

a. Une offre d'ameublement conjointe entre le Mobilier national et les collections dites de la Manufacture de Sèvres.

Le Mobilier national pourrait proposer à ses dépositaires des œuvres faisant partie des collections dites de la Manufacture de Sèvres. Le dépositaire aurait ainsi un choix plus large d'œuvres à sa disposition ; l'offre du Mobilier national pour l'ameublement et la décoration serait plus large et plus complète ; et Sèvres pourrait, en augmentant le nombre de ses œuvres en dépôt, mieux faire valoir la richesse de sa production.

- **Permettre aux dépositaires de droit du Mobilier national de disposer d'œuvres issues des collections de la Manufacture de Sèvres.**

b. Un récolement partagé des œuvres déposées dans les institutions publiques.

L'impératif de récolement des pièces en dépôt concerne les collections du Mobilier national et celles dites de la Manufacture de Sèvres et constitue pour ces deux institutions une activité réglementaire importante à tous égards. Les calendriers de récolement pourraient faire l'objet d'une concertation anticipée pour, le cas échéant, mutualiser les missions des deux institutions, en prenant en compte la diversité de la nature et de la quantité des dépôts.

- **Mutualiser le récolement des œuvres déposées dans les institutions publiques.**

c. Un grand atelier de restauration spécialisé situé à Sèvres.

L'agrandissement et le développement de l'atelier de restauration situé à Sèvres et spécialisé dans les œuvres en céramique, aujourd'hui sous-dimensionné, permettrait de mieux prendre en charge les collections de Sèvres et aussi celles, importantes, du Mobilier national. Il serait aussi l'occasion d'intensifier la collaboration avec l'Institut national du Patrimoine, particulièrement avec son département des restaurateurs.

- ***Permettre la restauration des œuvres en céramique grâce à l'implantation d'un atelier de restauration spécialisé, situé à Sèvres.***

Réserve des
collections de
lustrerie au
Mobilier national



2. Améliorer la visibilité et la connaissance des collections auprès de tous les publics.

Au-delà de cette mise en commun des missions « internes », il est nécessaire que le rapprochement des établissements s'accompagne d'un effort de valorisation des collections auprès de tous les publics. Cet effort de valorisation suivra plusieurs axes :

a. L'éducation artistique et culturelle et les métiers d'art.

Au sein de la politique d'encouragement à l'éducation artistique et culturelle, il s'agit de donner toute sa place à l'apprentissage du geste et à la prise en compte du degré d'exigence qui accompagne toutes les phases de la fabrication d'un objet d'art. L'espace introductif du musée Adrien Dubouché ou le *Petit Mob'* du Mobilier national sont et seront des outils efficaces de cette politique. Le projet de rénovation du musée de Sèvres, en faisant la part belle à l'histoire des manufactures et des techniques des arts du feu, participera de la même démarche.

b. L'accessibilité des collections.

La création d'un grand portail des collections des deux établissements est un projet qui ne présente pas de difficultés majeures et qui offrirait en ligne un large panorama des arts décoratifs français, tant anciens que contemporains : le continuum dans la création d'exception, du XVII^e siècle à nos jours, serait ainsi manifeste. Un partenariat avec la plate-forme ouverte du patrimoine (*Pop*), à laquelle ce portail en ligne serait associé, permettrait aux musées de Sèvres et de Limoges de remplir simultanément leur obligation de versement dans la base *Joconde* des musées de France.

- ***Rendre accessible et visible à tous, via un portail en ligne, l'ensemble des collections des manufactures nationales à l'instar des collections du Mobilier national.***

3. Renforcer l'étude et la connaissance des arts décoratifs.

a. Développer une politique de recherche sur les arts décoratifs.

Le rapprochement des collections encouragerait la recherche sur les arts décoratifs. En unissant des compétences scientifiques à la fois différentes et complémentaires, le rapprochement stimulerait la recherche en histoire de la céramique et de la porcelaine, en histoire du mobilier, en histoire des décors. Cette recherche pourrait s'appuyer sur un réseau à la fois français et international ; elle associerait d'autres établissements – département des objets d'art du Louvre, musée des Arts décoratifs, musée d'Orsay,... – et pourrait se matérialiser par la diffusion d'une revue de haut niveau dédiée aux savoir-faire et aux arts décoratifs.

- **Renforcer la politique de recherche en histoire des arts décoratifs au moyen d'accueil de chercheurs (contrats CRIF) et de partenariats avec des institutions muséales et universitaires.**

b. Stimuler la politique d'exposition.

L'union permettrait de stimuler la politique d'exposition, en France et à l'étranger, alors que les deux établissements peinent chacun, du fait notamment de leur situation géographique, à attirer un public nombreux. Les deux établissements pourraient à la fois s'unir pour produire des expositions spécialisées, notamment sur les nombreux artistes qui ont travaillé au fil des âges au service des différentes manufactures, et aussi concevoir des expositions communes qui auraient vocation à circuler à l'étranger, avec le relais de l'Institut français, et offriraient une vitrine des savoir-faire d'excellence en matière de mobilier et de céramique.

- **Concevoir des expositions ambitieuses et itinérantes fortes de la mutualisation des équipes de conception et de la connaissance accrue des collections.**

c. Faire du musée de Sèvres un musée de la céramique et des savoir-faire.

Il serait souhaitable de repenser le projet muséographique du musée de Sèvres et de réfléchir à un projet scientifique et culturel orienté vers un modèle de Musée des savoir-faire. Cette orientation serait en cohérence avec le développement d'un axe de recherches déjà évoqué en direction des cultures matérielles. Il conviendrait pour cela de doter le musée de l'investissement nécessaire à son rayonnement local, national et international. En toute hypothèse l'ensemble des personnalités interrogées s'accordent sur la nécessité de sa rénovation. La Cour des comptes recommandait ainsi « d'inscrire la rénovation du musée de Sèvres dans le futur projet d'établissement, sur la base d'une approche globale et phasée intégrant le chantier des collections et des réserves et en passant des contrats de partenariat avec les collectivités locales⁷⁰ ». De la même manière, le Service des musées de France considérait, en janvier 2023, que « le lien entre métiers d'art, arts décoratifs et manufactures nationales pourrait être exploité dans un projet muséal. Un tel projet, capitalisant sur les savoir-faire et les pièces d'exception, pourrait attirer des visiteurs, tout en suscitant l'intérêt de mécènes, notamment américains. Par ailleurs, l'implantation du musée de Sèvres au sein de la Vallée de la Culture ainsi que l'aménagement urbain prévu en 2027 amélioreront la visibilité du site⁷¹ ».



Salon des
grands vases au
musée de Sèvres

Le musée national de la céramique de Sèvres hérite d'une collection unique et d'un potentiel certain de rayonnement par son histoire et son nom, mais sa vétusté et sa situation géographique⁷² en font un « maillon faible⁷³ » de la Cité de la céramique alors qu'il devrait au contraire être un élément d'attractivité.

Cependant, les perspectives de développement laissent à croire à une disparition des freins actuels. D'une part, le projet d'aménagement urbain devrait « mettre en valeur la Cité de la céramique » par l'intégration, notamment, d'un aménagement paysager de 7 000m² devant le bâtiment, prévu fin 2027⁷⁴. D'autre part, la constitution d'une vallée de la culture favorisera le tourisme culturel de l'actuel musée. Le projet réunirait la Seine musicale, la Fondation Emerige, le musée du Grand Siècle, le Jardin des arts et du design ou encore le musée Albert Kahn. Enfin, la mise en place de navettes fluviales à l'occasion des Jeux olympiques de 2024 et le projet du Grand Paris Express ouvrent des perspectives d'accessibilité facilitée. Le président du Conseil départementale n'exclut pas de soutenir un projet de refondation du musée de Sèvres à condition que la collectivité y soit associée étroitement. Il est certain que cette possibilité devra être approfondie avec la collectivité et le Service des musées de France.

- ***Entamer la réflexion sur la rénovation du musée de Sèvres, en y associant la collectivité et en élargissant son propos aux savoir-faire et aux métiers d'art.***



III. Une nouvelle architecture pour un pôle public des métiers d'art.

III. Une nouvelle architecture pour un pôle public des métiers d'art.

Le rapprochement des deux institutions pourrait se traduire soit par des formes d'association souples soit par la création d'un établissement unique. Les formes d'association souple sont essentiellement de deux natures : la création d'une structure tierce, d'une part, à qui les entités de départ délèguent une partie de leurs attributions pour les exercer ensemble ; le renforcement de l'imbrication et de la coopération des deux structures existantes par des moyens institutionnels et contractuels, d'autre part, sans en créer une autre ni fusionner.

En tout état de cause et à titre liminaire, il est important de souligner que, quel que soit le scénario retenu, la question des investissements immobiliers se pose dans des termes identiques. Les deux établissements ont en effet fait état de besoins de grande ampleur en termes d'investissement, notamment pour le schéma directeur immobilier s'agissant du Mobilier national et de la restauration du musée de Sèvres, s'agissant de la Cité de la céramique. La forme juridique choisie pour sanctionner le rapprochement des deux institutions sera sans incidence sur le déploiement de ces projets et, avant cela, sur la nécessité de débloquer les financements correspondants.

A. Des modes d'association souples.

1. Un GIP pour les fonctions de formation, de recherche, de développement et de rayonnement.

Au cas présent, les fonctions susceptibles d'être mises en commun dans le cadre d'une structure tierce sont les fonctions d'ores-et-déjà les plus proches des deux institutions, à savoir la formation, la recherche, le développement et le rayonnement. Ces fonctions poursuivent un but essentiellement non lucratif. En effet, comme exposé plus haut, l'objectif du rapprochement des manufactures est avant tout de créer un opérateur public de soutien à un écosystème à même de faire rayonner la « marque France » dans le domaine des arts décoratifs et du design.

Par suite, même pour la fonction de rayonnement, la mise en commun dans la structure tierce n'inclurait pas la commercialisation à proprement parler – en particulier pour la Cité de la céramique, qui continuerait à l'exercer en propre – mais bien le déploiement à l'international. Cela conduit à écarter d'emblée les formules de structures tierces poursuivant un but lucratif, qu'il s'agisse des sociétés de droit commercial – classiquement les SAS – ou les groupements d'intérêt économique.

La formule du groupement d'intérêt public, en revanche, semble répondre à cette condition. Le groupement d'intérêt public (GIP) a été créé par le décret n° 92-276 du 26 mars 1992 pour le seul secteur de la recherche et de l'enseignement supérieur. L'article 98 de la loi n° 2011-525 du 17 mai 2011 de simplification et d'amélioration de la qualité du droit en élargit le champ en le définissant comme suit : « Le groupement d'intérêt public est une personne morale de droit public dotée de l'autonomie administrative et financière. Il est constitué par convention approuvée par l'État soit entre plusieurs personnes morales de droit public, soit entre l'une ou plusieurs d'entre elles et une ou plusieurs personnes morales de droit privé. Ces personnes y exercent ensemble des activités d'intérêt général à but non lucratif, en mettant en commun les moyens nécessaires à leur exercice ».

La Mission du Centenaire de la Première Guerre mondiale, le GIP Paris 2024 ayant pour objet de conduire la candidature de la ville de Paris à l'organisation des jeux Olympiques et Paralympiques 2024 ou encore le Pôle international de la Préhistoire sont des exemples de GIP. La formule du GIP est dans les faits le vecteur le plus fréquemment utilisé lorsque la nécessité d'instaurer une coopération stable entre personnes publiques – notamment autour d'un événement emblématique – se fait sentir.

En l'espèce, la création d'un GIP « Manufactures nationales » permettrait de réunir certaines fonctions préalablement exercées par la Cité de la céramique et le Mobilier national sans remettre en cause l'intégrité des institutions. Ainsi, la présence commune à l'international, le déploiement d'une offre de formation commune élargie aux métiers d'art en tension, ou encore la recherche voire le portage de projets culturels communs pourraient être facilités.

Le GIP impliquerait simplement, pour son déploiement, l'élaboration d'une convention constitutive entre les deux membres, ensuite soumise à l'approbation des ministres du budget et de la culture par arrêté conjoint. Une institution pour la fin de l'année 2023 serait donc envisageable.

2. Des établissements publics associés.

La seconde voie de rapprochement des institutions, hors intégration dans une structure unique, réside dans le modèle des établissements publics associés. Ce modèle repose sur une triple imbrication – imbrication des instances de gouvernance, imbrication des fonctions métier et imbrication, dans une moindre mesure, des fonctions support – dont on trouve trace dans les statuts respectifs des institutions, complétés, la plupart du temps, par une convention qui apporte des précisions pratiques sur le partenariat.

Dans le champ culturel, l'exemple le plus emblématique est celui du Centre Pompidou et de la Bibliothèque publique d'information (BPI). Statutairement, la BPI est un établissement public administratif placé sous la tutelle du ministre de la culture mais « lié par convention à l'établissement public du Centre national d'art et de culture Georges-Pompidou⁷⁵ ». Symétriquement, le Centre Pompidou est « associé à la Bibliothèque publique d'information⁷⁶ ».



En termes de gouvernance, le président du Centre Pompidou est, de droit, président du conseil d'administration de la BPI⁷⁷, mais celle-ci dispose d'un directeur exécutif⁷⁸ nommé par décret sur proposition du ministre chargé de la culture après avis du président du conseil d'administration. Le directeur dirige l'établissement et assure l'exécution des délibérations du conseil d'administration « par délégation du président auquel il rend compte de son action ». En retour, il assiste, avec voix consultative seulement, aux réunions du conseil d'administration du Centre Pompidou⁷⁹.

Sur le plan des métiers, ensuite, il est prévu que la BPI participe aux activités du Centre Pompidou⁸⁰ et que l'ensemble des activités et des médiations qu'elle propose dans le domaine des arts et de la culture au titre de ses missions soit défini « en coordination avec la programmation » de ce dernier⁸¹. De plus, le directeur de la BPI siège avec voix délibérative au conseil de programmation du Centre Pompidou, c'est-à-dire à l'instance chargée de se prononcer sur la politique culturelle et la programmation des manifestations de l'institution⁸².

S'agissant des fonctions support, le code du patrimoine autorise en principe la BPI à recourir « aux services communs [avec le Centre Pompidou], aux conditions fixées par la convention liant les deux établissements⁸³ ». Dans les faits, cette collaboration est essentiellement immobilière et logistique. En effet, comme le rappellent ses statuts⁸⁴, la BPI jouit de l'autonomie financière. Les deux institutions disposent du même agent comptable, mais dans le cadre bien distinct, pour la BPI, d'une adjonction de service, qui ne donne donc pas lieu à une quelconque mutualisation. En revanche, le Centre Pompidou met à disposition de la BPI des locaux de manière permanente et assurée, pour



Réalisation du
décor de l'assiette
Mathieu à la
manufacture de
Sèvres

elle et contre refacturation, les missions de gestion, maintenance et petits travaux d'aménagement de ces locaux. De même, c'est le Centre qui est responsable en matière d'ordre public et de sécurité des locaux. Les deux institutions disposent d'ailleurs d'un comité d'hygiène et de sécurité commun dans lequel trois sièges sont dévolus à la BPI. Le Centre gère enfin l'occupation des espaces communs tels que les salles de cinéma.

Parmi les établissements publics associés, il est également possible de citer les émanations en région des grands musées nationaux parisiens que sont le Louvre-Lens ou le Centre Pompidou-Metz. Ces musées ont le statut d'établissement public de coopération culturelle (EPCC), et leur partenariat avec la maison-mère repose essentiellement sur le prêt des collections, ce qui rend la comparaison au cas d'espèce moins aisée mais intéressante. La triple imbrication évoquée plus haut s'y retrouve en partie.

S'y observe tout d'abord une imbrication encore plus poussée des instances de gouvernance avec une place prépondérante donnée aux représentants des musées « mères », aux côtés des autres partenaires, en particulier locaux. Le conseil d'administration du Centre Pompidou – Metz compte ainsi sept représentants du Centre Pompidou sur ses 26 membres. Ce chiffre passe à dix représentants sur 28 membres s'agissant du conseil d'administration du Louvre – Lens. Dans les deux cas, le président du conseil d'administration est élu parmi ces représentants - le président de l'institution-mère étant systématiquement choisi. Les deux EPCC disposent également d'un directeur en propre nommé par le président sur proposition du conseil d'administration - les conventions de partenariat peuvent prévoir une condition supplémentaire tendant à ce que la personne proposée par le conseil d'administration dispose de la confiance du président. Le directeur en cause siège avec voix consultative au conseil d'administration de l'institution parisienne de rattachement.

La collaboration des institutions sur les projets « métier » se traduit essentiellement par le prêt des collections, qui constitue la pierre angulaire du partenariat. Aucun des deux EPCC ne dispose de collections propres. Au Louvre-Lens, l'intégralité des œuvres exposées vient du Louvre. Au Centre Pompidou-Metz, toutes les œuvres de l'exposition permanente proviennent du Centre Pompidou et les prêts pour les expositions temporaires sont facilités. De plus, la programmation des institutions mères et filles doit en principe être cohérente et coordonnée – les premières participant du reste à l'élaboration du projet scientifique et culturel des secondes. Enfin, et de manière évidente, les deux institutions filles bénéficient dans leur politique de communication et de gestion des publics de la marque des maisons mères qui les autorisent à les utiliser gratuitement.

Les fonctions support restent en revanche plutôt autonomes, compte tenu, notamment, des différences de statut (EPA et EPCC) qui conduisent à l'application de réglementations distinctes.

Appliqué au projet de rapprochement du Mobilier national et de la Cité de la céramique – Sèvres et Limoges, le modèle d'établissements associés pourrait se décliner de la façon suivante :

- Imbrication des instances de gouvernance :
 - le président du Mobilier national et le directeur général de la Cité de la céramique – Sèvres et Limoges siègent d'ores et déjà aux conseils d'administration de l'autre institution, au titre des sièges dévolus aux personnalités qualifiées. Il ne paraît pas utile à ce stade de prévoir une représentation *intuitu personae* plus formelle car elle impliquerait une disposition de niveau législatif⁸⁵ ;
 - les administrateurs généraux et directeurs métier respectifs des deux institutions pourraient siéger avec voix consultative aux conseils d'administration de l'autre établissement ;
 - le président du Mobilier national pourrait devenir statutairement le président (non exécutif) du conseil d'administration de la Cité de la céramique – Sèvres et Limoges.
- imbrication des fonctions métiers :
 - la composition des instances scientifiques et créatives des deux institutions pourrait être revue de façon à inclure :
 - le directeur des collections et le directeur de la création du Mobilier national au sein du Conseil scientifique artistique et culturel de Cité de la céramique – Sèvres ;
 - le directeur du département de la création et de la production et le directeur du département du patrimoine et des collections de la Cité de la Céramique – Sèvres et le directeur du Musée national Adrien Dubouché au sein du Conseil scientifique et artistique du Mobilier national ;
 - l'ensemble de ces cadres au sein des commissions d'acquisition respectives de ces institutions ;

En outre, lorsque de telles instances n'existent pas, ou en complément de l'imbrication de ces instances, il pourrait être utile de fixer à chaque institution des objectifs communs dans les cinq fonctions métier dans lesquelles les synergies sont recherchées à savoir : la création, les collections, la formation, le marketing et l'international et, enfin, la recherche.

- imbrication des fonctions support : la forme d'établissements publics associés permettrait la collaboration sous formes d'échanges de bonnes pratiques sur les sujets communs – ainsi par exemple des concours des techniciens d'art.

Sur le plan juridique, l'institution de cette collaboration dans la version exposée plus haut impliquerait en premier lieu un toilettage des décrets statutaires des deux institutions, notamment pour modifier la composition de leurs instances de gouvernance et scientifiques.

Elle serait, ensuite, complétée d'une convention venant préciser les modalités concrètes de coordination dans les différents champs. Elle supposerait enfin que les objectifs communs aux deux maisons se matérialisent dans leur COP respectif avec des cibles et des indicateurs annuels permettant d'assurer leur réalisation concrète.

B. La création d'un établissement public unique.

1. Le regroupement des fonctions supports.

Le regroupement des fonctions supports des deux établissements est d'une facilité variable selon les domaines.

Sur le plan budgétaire, les deux institutions appliquent la réglementation GBCP et ont recours à des systèmes d'information budgétaire répondant à des cahiers des charges identiques, l'unique différence résidant dans la version de l'outil utilisée – la plus récente, pour le Mobilier national, une version antérieure qui devrait être mise à jour, pour Sèvres.

Sur le plan des ressources humaines, il existe une grande similitude dans la typologie des statuts des agents employés par les institutions au sein desquelles la filière des métiers d'art (corps des techniciens d'art et des chefs des travaux d'art) occupe une place première. Les deux établissements sont tous les deux confrontés aux problématiques de recrutement au sein des ateliers et des manufactures et à la difficulté d'ouvrir des concours très spécialisés pour un nombre de postes ouverts extrêmement réduit (parfois un seul).

L'établissement public unique, s'il était créé, rassemblerait en son sein une grande partie des emplois de la filière au sein du périmètre ministériel et pourrait utilement se voir déléguer les compétences les plus larges en la matière afin de préserver l'indispensable transmission des savoir-faire – notamment l'organisation des concours.

Les problématiques afférentes aux conditions d'hygiène et de sécurité sont également connexes avec la prévention des maladies professionnelles liées aux métiers de la main, la gestion du risque chimique ou encore, par exemple, d'un risque incendie élevé au regard de la nature des activités exercées.

Enfin, conformément au décret n° 2021-1890 du 29 décembre 2021, la gestion de l'ensemble du personnel du Mobilier national a été transférée par le ministère de la culture sur le titre 3 de l'établissement au 1er janvier 2023 dernier ; les actuelles équipes de Sèvres sollicitant également ce transfert, elles pourraient bénéficier de l'expérience acquise par les équipes du Mobilier national en termes de gestion de la carrière et de la paye des agents et de dotation en outil informatique *ad hoc*.

Sur le plan bâtiminaire et logistique, les synergies semblent plus limitées. En premier lieu, la distance physique qui séparera les différentes emprises du futur établissement ne permettra pas d'espérer d'importantes rationalisations sur le nombre de marchés publics à conclure. De même, la grande valeur des collections conservées continuera d'exiger l'existence d'une sûreté et d'une sécurité physique dans des conditions analogues à celles qui existent aujourd'hui. Enfin, les installations souffrent chacune d'un sous-entretien important de leurs locaux qui rend nécessaire la conduite de grands chantiers de rénovation, sous l'égide de l'OPPIC, et le déblocage des crédits d'investissement correspondants. Il doit être remarqué, toutefois, que cette question est en réalité indépendante du statut des institutions : que les deux établissements publics fusionnent ou qu'ils demeurent autonomes, l'urgence qui s'attache à des opérations de restauration des bâtiments demeure.



Présentation
de la campagne
d'acquisition 2023,
Mobilier national



Atelier de
restauration de
tapis du
Mobilier national

2. Le cadre juridique du futur nouvel établissement.

La création de cet établissement impliquerait nécessairement de s'interroger sur la catégorie d'appartenance à laquelle il pourrait être rattaché. Selon une jurisprudence constante, entrent en effet dans la même catégorie les établissements publics dont l'activité s'exerce territorialement sous la même tutelle administrative et qui ont une spécialité analogue. De plus, à chaque catégorie d'établissement public correspondent des « règles constitutives » obligatoires qui sont définies au niveau législatif et qui conditionnent notamment la composition de l'organe dirigeant ainsi que les types de ressources pouvant être perçues.

La catégorie dont la Monnaie de Paris est cheffe de file, à laquelle est rattaché le Mobilier national, pourrait, sur le fondement des spécificités analogues, accueillir le futur nouvel établissement.

Par ailleurs, plusieurs types d'organigrammes du plus au moins intégré seraient envisageables afin de préserver l'identité des diverses entités et marques sans pour autant alourdir le fonctionnement quotidien et allonger les chaînes de décision.

Conclusion

La réunion des deux établissements, Mobilier national d'une part, Cité de la céramique – Sèvres et Limoges d'autre part, est un projet cohérent et créateur de valeur pour une politique publique en faveur des métiers d'art, des arts décoratifs et du design.

Si le périmètre de cette réflexion n'a porté que sur les deux établissements précités, il est évident que ce projet interagira avec les autres manufactures et ateliers de l'État dont l'atelier de Moulage de la Réunion des musées nationaux, la chalcographie ou les ateliers de restauration du Louvre ou de Versailles. De la même façon, son action bénéficiera du concours de l'INMA, du comité Colbert et des deux campus de Versailles et des Gobelins. Enfin, il faudra rechercher le soutien de mécènes et fondations privées, à l'instar de la Fondation Bettencourt-Schueller, acteur premier du soutien aux métiers d'art.

Nous avons vu que, dans l'histoire de nos manufactures et musées, plusieurs tentatives de rapprochement n'ont pas abouti faute d'une véritable volonté politique ou d'une fragilité structurelle. En conséquence, si la décision de réunir les deux établissements est prise, il faudra qu'elle soit portée politiquement par le ministère et il s'agira de choisir une forme juridique stable et de nature à favoriser la réalisation des objectifs du projet. Il sera alors nécessaire de compléter ce rapport par une étude d'impact, un organigramme fonctionnel, une matrice de passage pour les emplois des fonctions supports et une projection budgétaire affinée. Un calendrier précis de mis en œuvre du projet sera alors élaboré en prenant soin de ménager un temps important à la discussion avec les représentants des personnels.

Qu'il me soit permis d'achever ce rapport en citant le préfacier d'Henry Havard et Marius Vachon, auteurs de la première grande histoire de nos manufactures nationales⁸⁶ :

« Le livre que nous offrons aujourd'hui au public était réclamé depuis longtemps par tous ceux qui s'intéressent à notre industrie et à nos arts. Fait extrêmement remarquable, l'histoire des Gobelins, de la Savonnerie, de Sèvres, de Beauvais, de ces Manufactures célèbres sans rivales dans le monde entier, dont le nom est partout prononcé avec respect et cité avec éloge, cette histoire n'avait jamais été écrite. [...] Grâce à certaines pièces exhumées par eux et dont l'existence même était ignorée, cette reconstitution non seulement présente sous un jour nouveau l'existence de ces grands établissements, mais encore imprime au récit une vie si intense, un tel accent de vérité, que cette histoire de quatre manufactures devient, par moment, aussi passionnante qu'un roman. »

Nous avons aujourd'hui l'opportunité d'en rédiger un nouveau chapitre.

Notes de fin

1. Cour des comptes. *Rapport public annuel : Le Mobilier national et les Manufactures nationales des Gobelins, de Beauvais et de la Savonnerie : une institution à bout de souffle*. [s.n.]. 2019.
2. Il en est ainsi, par exemple, de la pratique de la dentelle à l'aiguille, dont le savoir-faire – inscrit au patrimoine culturel immatériel de l'UNESCO – n'est plus assuré que par les huit dentellières de l'atelier du Mobilier national installé à Alençon.
3. J. Coural, *Beauvais, manufacture nationale de tapisserie*, Paris, Mobilier national, 1992, p. 32.
4. Chahine, Vicky. « Villa Médicis : quand le Mobilier national collabore avec les maisons de luxe ». Les Échos Week-end, 13 janvier 2023.
5. N. Blondel et T. Préaud, *La manufacture nationale de Sèvres. Parcours du blanc à l'or*, Charenton, Flohic Éditions, 1996, p. 63.
6. Dehaye, Pierre. *Les difficultés des métiers d'art. Rapport au Président de la République*. 1976.
7. Archives nationales, 19870597/7 (archives du cabinet du ministre de la Culture, dossiers « métiers d'art »), « Relevé de décision du Conseil restreint du 29 janvier 1976 » (Présidence de la République), point 29.
8. Inspection générale des finances, 1991 ; Cour des comptes. *Les musées nationaux et les collections nationales d'œuvres d'art. Rapport public particulier*, février 1997 ; Dumas, Catherine. *Les métiers d'art, d'excellence et du luxe et les savoir-faire traditionnels : l'avenir entre nos mains. Rapport à Monsieur le Premier Ministre*. Sénat, septembre 2009 ; Huppé, Philippe, et al. *France, métiers d'excellence. Rapport à Monsieur le Ministre*. Assemblée nationale, 2018.
9. Au total, 225 agents du Mobilier national sont des techniciens d'art, répartis dans les métiers de la création, de la restauration et de l'ameublement. La direction de la création compte 99 agents, répartis entre les manufactures de tapisserie (techniques dites des Gobelins et de Beauvais), de tapis (technique dite de Savonnerie), les ateliers de dentelle du Puy et d'Alençon ainsi que la teinture et le Nuancier informatisé des Manufactures.
10. Bureau plat, Olivier Gagnère. Dimensions : 219 × 87,5 × 75,5 cm. Conception / réalisation : Atelier de recherche et de création du Mobilier national. Bois, porcelaine et céramique de Sèvres, céramique, cuivre, métal. 1990. Collections du Mobilier national (GMC 490).
11. Meuble cabinet de Sèvres, Mattia Bonetti (1952-) et Élisabeth Garouste (1949-). Dimensions : 160 x 0,70 x 0,40 cm. Conception : Manufacture nationale de Sèvres. Réalisation : Néotu. Bois laqué, porcelaine. 1989. Collections du Musée des arts décoratifs (2008.135.1).
12. Cour des comptes. *Observations définitives : Cité de la céramique - Sèvres et Limoges*. Cour des comptes, 2022.

13. Cour des comptes. *Rapport public annuel : Le Mobilier national et les Manufactures nationales des Gobelins, de Beauvais et de la Savonnerie : une institution à bout de souffle*. 2019.
14. Entretien avec Inès Mesmar, fondatrice et directrice de la Fabrique nomade, 15 février 2023 .
15. La loi n° 2018-771 du 5 septembre 2018 pour la liberté de choisir son avenir professionnel favorise la création des centres de formation d'apprentissage (CFA) par les entreprises en modifiant l'article L6232-1 qui dispose dorénavant que « un centre de formation d'apprentis peut conclure avec [...] des entreprises une convention aux termes de laquelle ces derniers assurent tout ou partie des enseignements normalement dispensés par le centre de formation d'apprentis et mettent à disposition des équipements pédagogiques ou d'hébergement. »
16. Entretien avec Héloïse Leboucher, directrice opérationnelle du Campus des métiers d'art, de la mode et du design, 3 février 2023 .
17. Entretien avec Francisca Gonzalez, responsable de la conception pédagogique de la Cité de la céramique – Sèvres et Limoges, 30 janvier 2023 .
18. Entretien avec Lyne Cohen-Solal, présidente des Ateliers de Paris, 14 février 2023 .
19. Entretien avec Raphaëlle Le Baud, fondatrice et directrice de Métiers rares, 8 février 2023 .
20. Entretien avec Christophe Kerrero, recteur de l'académie de Paris et d'Ile-de-France, 14 février 2023 .
21. Bayard, Marc. *#Slow-Made: manifeste du geste humain*. Éditions les Influences, 2022.
22. Entretien avec Katie Cotellon, directrice du design et de l'expérience utilisateur Saint-Gobain Recherche et présidente du conseil d'administration de l'École nationale supérieure de création industrielle, 14 février 2023 .
23. Entretien avec India Mahdavi, artiste et designeuse, 17 janvier 2023 .
24. Entretien avec Françoise Pérovitch, artiste plasticienne, 24 janvier 2023 .
25. Entretien avec Noé Duchaufour-Lawrance, designer et architecte d'intérieur, 26 janvier 2023.
26. Ibid.
27. Entretien avec Valérie Jonca, directrice de la production de la manufacture de Sèvres, 8 février 2023 .
28. Exposition « Proposition d'une synthèse des arts, Paris 1955 », 1955, Tokyo (Japon)
29. Bardou, Florian. « Le Mobilier national doit faire émerger les Wilmotte et Starck de demain ». Libération, 11 avril 2022.
30. Pour la 4^e édition du Prix Jeune Création / Mobilier national, le Mobilier national et le Campus des métiers d'art, de la mode et du design s'associent aux Canaux pour proposer un concours dédié aux problématiques de l'économie circulaire. Cette édition du concours s'appuie sur le programme Booster Circulaire #3 à travers lequel Les Canaux accompagnent 20 fabricants

et éditeurs de mobilier soucieux de faire évoluer leur modèle de production pour y intégrer le réemploi et ainsi contribuer à la structuration d'une filière en économie circulaire performante. Les étudiants participants au concours ont pour objectif de concevoir le design de nouveaux mobiliers destinées à intégrer le catalogue des fabricants engagés dans le prix Jeune Création / Mobilier national. Les propositions devront intégrer des matériaux issus du réemploi – matériaux de seconde main, chutes de production, matériaux déclassés... À l'issue du jury de sélection, trois lauréats verront leur proposition prototypées par les fabricants qui auront la possibilité de les inscrire à leur catalogue. Le Mobilier national, dans le cadre de sa politique de soutien à la jeune création, inscrira aux collections nationales les 3 projets lauréats du concours.

31. Entretien avec Katie Cotellon, directrice du design et de l'expérience utilisateur Saint-Gobain Recherche et présidente du conseil d'administration de l'Ecole nationale supérieure de création industrielle, 14 février 2023 .

32. Entretien avec Constance Guisset, designeuse, 23 janvier 2023 .

33. Entretien avec Philippe Huppé, président de Ville et Métiers d'Art, 13 février 2023 .

34. <https://collection.mobilier-national.fr/encyclopédie>

35. Leboucq, Valérie. « Puiforcat, l'orfèvre d'Hermès, sauvé par l'hyperluxe », Les Échos, 15 octobre 2013 ; « Hermès prend le contrôle de Saint-Louis et de Puiforcat », non signé, Les Échos, 6 juin 1994.

36. Robert, Martine. « Le Mobilier national, acteur de la relance des métiers d'art ». Les Échos, 12 décembre 2020.

37. Les 26 métiers d'art présents au Mobilier national selon la classification INMA sont : cirier, fabricant de tapis et/ou de tapisseries, lissier haute-lice, lissier basse-lice, lissier de savonnerie, tufteur, fabricant de serrures, laqueur, marqueteurs, ébéniste, menuisier en siège, peinture sur mobilier, sellier d'ameublement, sculpteur sur bois, sculpteur sur métal, tapissier d'ameublement et/ou tapissier décorateur, tourneur sur bois, tourneur sur métal, vernisseur, ciseleur, horloger, bronzier (monteur en bronze), brodeur (brodeur à aiguille, brodeur à crochet, brodeur sur machine guidée main), dentellier (dentellier à l'aiguille, dentellier au fuseau), tulliste, photographe technicien, restaurateur de textiles, restaurateur de métal, restaurateur de meubles.

38. Se reporter aux annexes 5 et 6 pour la cartographie des deux réseaux des métiers.

39. Entretien avec Noé Duchaufour-Lawrance, designer et architecte d'intérieur, 26 janvier 2023.

40. Entretien avec Sam Stourdzé, directeur de la Villa Médicis, 1^{er} février 2023 .

41. Marty, L., et J. Begriche. *L'économie des ateliers d'art sur le marché du patrimoine*. Xerfi France, novembre 2015.

42. Selon l'Institut national des métiers d'art.

43. Cf. annexe n° 5.

44. Charrel, Marie. « Lithium, terres rares : le réveil tardif des mines en Europe ». Le Monde, 8 décembre 2022.

45. Davesne, Solène. « Les carrières françaises s'inquiètent pour leurs ressources. » L'Usine Nouvelle, 7 janvier 2022.

46. Parcs naturels régionaux de France. Tricolor, un collectif pour la renaissance de la laine en France, 2019. <https://www.parcs-naturels-regionaux.fr/les-enjeux/agriculture-et-alimentation/tricolor-un-collectif-pour-la-renaissance-de-la-laine-en>

47. Pour la Cité de la céramique : Sèvres, Hauts-de-Seine (musée et manufacture) et Limoges, Haute-Vienne (musée national Adrien Dubouché). Pour le Mobilier national : Paris (manufactures et ateliers de restauration répartis dans entre l'enclos des Gobelins et le bâtiment Perret), Beauvais, Oise (manufacture de tapisserie de Beauvais), Alençon, Orne (atelier de dentelle), Puy-en-Velay, Haute-Loire (atelier de dentelle), Aubusson, Creuse (atelier de restauration de tapisseries), Lodève, Hérault (manufacture de tapis de Savonnerie).

48. Entretien avec India Mahdavi, artiste et designeuse, 17 janvier 2023 .

49. Entretien avec Emmanuel Tibloux, directeur de l'Ecole nationale supérieure des arts décoratifs, 24 janvier 2023 .

50. France 2030. Cahier des charges de l'appel à manifestation d'intérêt « Pôles territoriaux d'industries culturelles et créatives favorisant la structuration d'écosystèmes locaux ». Caisse des dépôts et consignations, Banque des territoires, décembre 2022.

51. L'appel à manifestation d'intérêt Pôles territoriaux d'industries culturelles et créatives, doté de 46,8 millions d'euros, vise à financer la constitution et le développement d'initiatives mutualisées à travers la France, afin de structurer un écosystème territorial des industries culturelles et créatives. Il s'adresse à des projets qui cherchent à bâtir ou à consolider la structuration de pôles organisés autour d'entreprises culturelles innovantes, de lieux culturels de diffusion, d'associations, d'établissements de formation et de recherche et de collectivités territoriales.

52. Montigny (de), Alban. « Plongez dans les secrets fascinants du Mobilier national ». Le Pèlerin, 16 septembre 2022 ; Cité de la céramique - Sèvres et Limoges, et al. Rapport d'activité 2021, mai 2022.

53. Lorblanchet, Michel. *Les origines de l'art. Nouvelle éd. mise à jour*, Éditions le Pommier Universcience, 2017 ; Fritz, Carole, et Alain Roussot. « L'art mobilier ». Gallia Préhistoire, vol. 41, no 1, 1999, p. 54-97 ; Rolley, Claude. « Artisanat du bronze et grande sculpture : de la Grèce archaïque à la Grèce classique ». *Histoire de l'art*, vol. 7, no 1, 1989, p. 312.

54. Havard Duclos, Bénédicte, et al. « Troisième partie. Ce que l'EAC fait aux élèves et aux enfants ». L'éducation artistique et culturelle, Ministère de la Culture - DEPS, 2022, p. 219-310.

55. Ayoub, Anissa, et al. « Trois élèves sur quatre touchés par au moins une action ou un projet relevant de l'éducation artistique et culturelle ». Culture chiffres, vol. 3, n° 3, 2019, p. 1-16.

56. Blanchet, Émilie. « Orria, un exemplaire cas d'école de la commande publique », Le Courrier du meuble, 21 septembre 2022 ; Santis (de), Sophie. « Orria de Patrick Jouin : la nouvelle chaise iconique de la BnF-Richelieu ». Le Figaro, 12 septembre 2022.

57. Penin, Pierre. « Pays basque : 150 chaises de l'atelier Alki entrent à la Bibliothèque nationale de France. » Sud Ouest, 8 septembre 2022.

58. Admical, et IFOP. *Le baromètre du mécénat d'entreprise en France*. novembre 2022.

59. Entretien avec Hedwige Gronier, directrice du Mécénat culturel de la Fondation Bettencourt-Schueller, 22 mars 2023 .

60. Ibid.

61. Lesser, Gloria. « Un exemple d'art déco : l'Ambassade de France à Ottawa / L'École du meuble, 1930- 1950 - La Décoration intérieure et les arts décoratifs à Montréal, Musée des arts décoratifs, du 23 février au 7 mai ». Vie des arts, vol. 33, n° 134, 1989, p. 60-63.

62. Lemoine, Hervé (Ed), et al. *Le chic! Arts décoratifs et mobilier français de 1930 à 1960*. Snoeck Éditions, 2022.

63. Carré, Patrice A. « Revenir à l'exposition de 1937 « exactement modernes » ? Les techniques de communication ». Vingtième Siècle. Revue d'histoire, vol. 16, n° 1, 1987, p. 83-90.

64. « Osaka, canapé modulaire de Pierre Paulin pour l'exposition internationale de 1970 (1967) ». La Cividina.

65. « Expo 67 : A Design Laboratory ». Print. vol. XII. no 2. mars-avril 1967. p. 15- 23.

66. Entretien avec Gaëtan Bruel, directeur de la Villa Albertine, 16 mars 2023 .

67. Nicol, Julie. « Le Mobilier national et la Villa Albertine s'associent pour faire rayonner les arts décoratifs aux États-Unis. » L'ADN, 18 août 2022.

68. Entretien avec Eva Nguyen Binh, présidente de l'Institut Français, 3 février 2023, .

69. Voir p. 12.

70. Cour des comptes. *Observations définitives : Cité de la céramique - Sèvres et Limoges*. Cour des comptes, 2022.

71. Entretien avec Christelle Creff, cheffe du service des musées de France, adjointe au directeur général des patrimoines et de l'architecture, Vincent Droguet, sous-directeur des collections au service des musées de France de la direction générale des patrimoines et de l'architecture et Estelle Guille des Buttes, conservatrice en chef du patrimoine chargée des musées d'art moderne et contemporain, 25 janvier 2023 .

72. « L'échangeur de la manufacture de Sèvres ». Département des Hauts-de-Seine, <https://www.hauts-de-seine.fr/mon-departement/les-hauts-de-seine/les-grands-projets/la-voirie->

departementale/le-secteur-de-sevres/-lechangeur-de-la-manufacture-de-sevres.

73. Cour des comptes. *Observations définitives : Cité de la céramique – Sèvres et Limoges*. Cour des comptes, 2022.

74. Ferry-Wilczek, Bruno (commissaire enquêteur). Projet d'aménagement de l'échangeur de la Manufacture à Sèvres (92). Rapport d'enquête publique et conclusions motivées, pour le département des Hauts-de-Seine, 12 mai 2015. Référence TA de Cergy : E14000034/95 ; « Le pont de Sèvres plus accessible et plus vert », Sèvres.fr, <https://www.sevres.fr/dossiers/le-pont-de-sevres-plus-accessible-et-plus-vert/>.

75. Article R. 342-1 du code du patrimoine.

76. Article 2 du décret n° 92-1351 du 24 décembre 1992 portant statut et organisation du Centre national d'art et de culture Georges-Pompidou.

77. Article R. 342-6 du code du patrimoine.

84. Article R. 342-10 du code du patrimoine.

85. Article 4 du décret n° 92-1351 du 24 décembre 1992 portant statut et organisation du Centre national d'art et de culture Georges-Pompidou.

80. Article R. 342-3 du code du patrimoine.

81. Article R. 342-2 du code du patrimoine.

82. Article 9 du décret n° 92-1351 du 24 décembre 1992 portant statut et organisation du Centre national d'art et de culture Georges-Pompidou.

83. Article R. 342-3 du code du patrimoine.

84. Article 342-1 du code du patrimoine.

85. Compte tenu du régime juridique de création des établissements publics, qui impose que chaque établissement public créé par décret se rattache à une catégorie créée par la loi et respecte les règles constitutives de cette catégorie. Or, la typologie des membres du conseil d'administration fait partie des règles constitutives des catégories d'EP. Les représentants d'autres établissements publics, distincts des représentants de l'État, constituent sur ce plan une nouvelle typologie de membres du conseil d'administration qui n'est pas prévue par les catégories d'établissements publics de rattachement actuelles du Mobilier national et de la Cité de la céramique. Par suite, il serait nécessaire de passer par la loi et de créer une catégorie *ad hoc* pour faire siéger les présidents des deux établissements *intuitu personae* aux conseils d'administration de l'autre institution.

86. Henry Havard et Marius Vachon, *Les Manufactures nationales*, Paris, Alcide Picard, 1889.

Crédits photographiques :

P. 10 : © Lorenz Cugini, Cité de la céramique – Sèvres et Limoges. P. 15 : © Mobilier national, Yvan Moreau. P. 21 : © Lorenz Cugini, Cité de la céramique – Sèvres et Limoges. P. 26 : © Lawrence Perquis, Mobilier national. P. 27 : © Nicolas Héron, Cité de la céramique – Sèvres et Limoges. P. 32 : © Thibault Chapotot, Mobilier national. P. 33 : © Hervé Plumet, Cité de la céramique – Sèvres et Limoges. P. 34 : © Thibault Chapotot, Mobilier national. P. 35 : © Ymer & Malta. P. 36 : © Lorenz Cugini, Cité de la céramique – Sèvres & Limoges. P. 38 : © Justine Rossignol, Mobilier national. P. 39 : © Musée national Adrien Dubouché, Cité de la céramique – Sèvres et Limoges. P. 43 : © Thibault Chapotot, Mobilier national, P. 46 : © Gérard Jonca, Sèvres - Manufacture et Musée nationaux. P. 48 : © Camille Gasser, Mobilier national. P. 53 © Daniel Bésikian, Cité de la céramique - Sèvres et Limoges. P. 58 : © Thibault Chapotot, Mobilier national. P. 59 : © Lawrence Perquis, Mobilier national.

