



**HAL**  
open science

## **Mobilier national et manufactures nationales, “ une institution à bout de souffle ”**

Jean-Marie Pontier

► **To cite this version:**

Jean-Marie Pontier. Mobilier national et manufactures nationales, “ une institution à bout de souffle ”. *Actualité juridique Droit administratif*, 2019, 34, pp.1976. <halshs-02449419>

**HAL Id: halshs-02449419**

**<https://shs.hal.science/halshs-02449419v1>**

Submitted on 15 Nov 2022

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.



HAL Authorization

## MOBILIER NATIONAL ET MANUFACTURES NATIONALES :

### « UNE INSTITUTION À BOUT DE SOUFFLE »

Par

**Jean-Marie Pontier**

Professeur émérite à l'université d'Aix-Marseille

**Résumé : *La France dispose d'institutions prestigieuses héritées du passé que l'on est tenté d'accepter comme telles sans s'interroger sur leur fonctionnement et leur utilité aujourd'hui. Les rapports de la Cour des comptes sont l'occasion d'une réflexion sur l'état actuel de ces institutions. Le rapport particulier de 2019 sur le Mobilier national et manufactures nationales (MNGBS) a le mérite de dessiller le regard que l'on pouvait porter, en montrant l'ampleur des dysfonctionnements de l'institution, la sclérose de celle-ci.***

Ils furent royaux avant d'être républicains. Ils furent la fierté de la France et des Français. Ils ne sont plus que l'ombre d'eux-mêmes car ils ne répondent plus, ni aux attentes, ni aux besoins, ni aux exigences de notre temps. Ils répondent encore moins aux impératifs d'une bonne gestion. Il s'agit du Mobilier national et des manufactures.

Sous l'Ancien régime, et jusqu'à l'installation définitive à Versailles, la Cour est souvent itinérante, il faut pourvoir en meubles et tapisseries les différentes résidences royales. D'où la création en 1604 du Garde-Meuble royal, réorganisé en 1663 sous le nom de Garde-Meuble de la Couronne. Supprimé sous la Révolution, ce dernier est reconstitué en 1800 sous le nom de Garde-meuble des Consuls puis Mobilier impérial, avant de devenir Mobilier national en 1870, à la chute de l'Empire. Il est chargé de meubler les bâtiments officiels de la République, notamment l'hôtel Matignon, des ministères, les représentations françaises à l'étranger.

Les manufactures nationales sont des ateliers de fabrication d'œuvres qui existent depuis plusieurs siècles. Les manufactures de tapisserie de de tapis sont constituées, historiquement, d'abord de la manufacture des Gobelins, créée en 1662 à laquelle, à cette date, a été réunie la manufacture royale de la Savonnerie, qui avait été fondée en 1604. Depuis 1662 l'établissement des Gobelins a donc compris aussi celui de la Savonnerie. Cet atelier fabrique des tapisseries dites de « haute lisse », c'est-à-dire dont les fils de chaîne sont disposés verticalement et des tapis de type « Savonnerie » à motifs de feuillage dans des tons lumineux et profonds. Les Gobelins sont également un centre pour l'étude des procédés de chimie tinctoriale ainsi que pour la connaissance et la diffusion de l'art de la tapisserie et du tapis. La manufacture de Beauvais a été créée en 1664. Elle est spécialisée dans la « tapisserie appliquée » ou tapisserie de « basse lisse » (dont les fils sont enchaînés horizontalement). Elle fabrique surtout des éléments de tapisserie à poser ou à incorporer, notamment sur des sièges ou des ciels-de-lit.

La manufacture royale de Sèvres a été fondée en 1738, elle est devenue un bien de la Couronne en 1760. Elle s'occupe de la création de pièces de porcelaine et de céramique ainsi que de la reproduction de modèles anciens sortis aux siècles précédents de ses ateliers. Ses productions sont principalement destinées à satisfaire les commandes de l'Etat français, soit pour lui-même, soit pour des Etats ou souverains étrangers. Elle assure également des ventes au public, les recettes provenant

de ces ventes ayant été instituées en régie directe par un décret du 16 février 1951. La manufacture a connu ensuite plusieurs transformations. Elle fait partie aujourd'hui de l'Établissement public de la céramique – Sèvres et Limoges (décret n° 2012-462 du 6 avr. 2012). Les remarques qui suivent ne s'appliquent pas à cet établissement.

A compter du 1<sup>er</sup> janvier 2003 (arrêté du 23 décembre 2002, JO p. 21 785) il a été créé un service à compétence nationale dénommé « Mobilier national et manufactures nationales des Gobelins, de Beauvais et de la Savonnerie » (MNGBS). Ce service comprend les ateliers et services du Mobilier national, les manufactures des Gobelins, de Beauvais (ateliers de basse-lisse de Paris et de Beauvais), de la Savonnerie (ateliers de Paris et de Lodève), les ateliers conservatoires de dentelles d'Alençon et du Puy, l'atelier de rentraiture d'Aubusson, la Galerie nationale de la tapisserie de Beauvais. Ce service est rattaché au délégué aux arts plastiques.

Ce service fonctionne-t-il bien ? La réponse, donnée par la Cour des comptes, est clairement négative. Le constat fait par la Cour des comptes dans son rapport de 2019 (fév. 2019, p. 245 et s.) est accablant, et les perspectives d'amélioration paraissent bien minces.

## **I – UN CONSTAT ACCABLANT**

Le constat que la Cour des comptes dresse de la gestion du service du MNGBS peut être qualifié d'accablant parce que les missions imparties à ce service paraissent mal assurées et que la gestion du personnel apparaît erratique.

### **1 – Des missions mal assurées**

Le Mobilier national et les manufactures ont été institués, en leur temps, en vue de besoins particuliers qui ne sont plus nécessairement ceux d'aujourd'hui. Il était normal qu'il y eût une réorganisation. On peut s'interroger sur le choix du statut qui a été fait en 2002, celui du service à compétence nationale : sous la Troisième République les Manufactures étaient des établissements publics et si la formule de l'établissement public n'est pas, *a priori*, la mieux indiquée pour des entreprises, la souplesse de la formule avec, notamment, l'établissement public à caractère industriel et commercial (EPIC) devenu familier à beaucoup et qui a connu un grand succès, permet des activités industrielles, plusieurs entreprises publiques s'en sont accommodées. Le choix du statut, du mode de gestion, apparaît beaucoup plus comme le produit de modes, de sensibilités à un mode ou à un autre (comme le montrent les variations de statut de certaines entreprises publiques comme la SNCF), qu'à des considérations rationnelles qui s'imposeraient sans discussion.

Quoi qu'il en soit de ce statut de service à compétence nationale, l'arrêté du 23 décembre 2002 qui unifie les divers établissements précités, fixe les missions de ce service. Ces missions sont au nombre de cinq.

Le service a d'abord pour mission d'assurer l'ameublement des résidences présidentielles et des hautes administrations de l'Etat et de veiller au contrôle, à l'inspection et à la protection du patrimoine mobilier de l'Etat, dans les conditions définies par le décret n° 80-167 du 23 février 1980 fixant les modalités de mise en dépôt, de contrôle et d'entretien par l'administration générale du Mobilier national, de meubles et objets mobiliers dans les immeubles administratifs.

Le service a pour mission, en deuxième lieu, de créer des œuvres d'art textile (tapisseries, tapis, dentelles, broderies) et du mobilier contemporain à partir de cartons et projets soumis à l'avis de commissions présidées par le délégué aux arts plastiques et dont la composition, l'objet et les modalités de fonctionnement sont fixés par arrêté du ministre chargé de la culture. Ces œuvres entrent directement dans les collections du Mobilier national.

En troisième lieu, le service a pour mission de procéder à l'entretien, la restauration, la préservation, l'inventaire, la reconstitution et l'enrichissement de ses collections.

En quatrième lieu, le service est chargé de perpétuer et transmettre les techniques traditionnelles des métiers d'art liés à la création et à la restauration nécessaires aux missions du service, de mener les recherches permettant de mettre au point de nouvelles techniques et d'assurer la formation initiale dans toutes les spécialités où cela s'avère nécessaire.

Enfin, le service est chargé de mettre en valeur et de faire connaître son patrimoine par l'organisation ou la participation à des présentations, des expositions, des prêts, des catalogues, des publications et toute autre forme de valorisation et de communication.

Le service accomplit ses missions sous l'autorité d'un administrateur général nommé par le ministre chargé de la culture, sur proposition du délégué aux arts plastiques. Cet administrateur a la qualité d'ordonnateur secondaire des recettes et des dépenses de fonctionnement et d'investissement relatives à l'activité du service. Il est habilité à négocier et conclure des contrats et marchés, il exerce l'autorité sur l'ensemble du personnel.

L'énoncé de ces missions est clair, à défaut d'être indiscutable, et même si l'on peut être un peu surpris par le fait que ces missions figurent dans un simple arrêté. L'existence d'un texte (quel qu'en soit son contenu) ne suffit pas, encore faut-il que ce qu'il édicte soit appliqué. Et s'il existe toujours un certain écart, inévitable, entre ce qui est prévu et ce que l'on peut observer, ici l'écart est un gouffre, ce qui ne peut être considéré comme acceptable.

Si le regroupement des entreprises au sein d'une même institution peut donner lieu à un débat ouvert, la configuration retenue est « propice à l'immobilisme » (Rapport p. 246). Les missions imparties à l'institution peuvent se résumer, au fond, à trois : protéger, faciliter l'usage, créer de nouveaux objets. Mais, déjà, apparaît une difficulté pour concilier la conservation et l'usage à fin d'ameublement : si, autrefois, on ne se préoccupait guère du respect des biens, l'usage l'emportant sur la préservation, aujourd'hui les exigences de protection peuvent aller à l'encontre de celles de l'utilisation, les préoccupations de protection avancées par les personnels scientifiques n'étant pas celles des usagers (V. l'ex. de la « guerre des colles » donné par la Cour des comptes p. 248, qui ferait sourire s'il n'était pas le symptôme d'un mal plus profond). Le rapport d'activité du MNGBS ne fait ressortir, déclare la Cour, « aucune vision de synthèse, ni ambition commune à l'ensemble » (p. 248).

Il y a plus préoccupant. Le Mobilier national dispose (fin 2017) d'une collection d'objets représentant entre 100 000 et 110 000 pièces recensées, le fonds textile comportant entre 25 000 et 35 000 pièces (soieries, dentelles, tissus, passementerie, tapisseries de siège et textiles sur rouleau). Tout cela est (encore) enregistré sur des fiches cartonnées classées selon un ordre aléatoire, ce qui peut émouvoir les nostalgiques des anciens classements mais ne correspond en aucune manière aux

exigences actuelles. La localisation des objets demeure imparfaitement connue (elle est ignorée pour un peu plus de 10% du total des pièces ...).

En ce qui concerne les dépôts, l'article D. 113-17 du code du patrimoine prohibe le dépôt d'objets antérieurs à 1800, mais cette interdiction n'est pas respectée (plus de 2000 objets antérieurs à cette date se trouvent chez des dépositaires autres que les services de la présidence de la République, qui ne sont pas soumis à cette prohibition). La Cour déclare que « l'appétit des services » pour les objets du Mobilier national s'explique en partie par la quasi-gratuité de ces derniers (selon le même article D. 113-17 précité les administrations ne sont pas tenues de supporter d'autres frais que ceux de mise en état, de transport, d'entretien et de restauration).

La restauration est en principe effectuée par les ateliers du MNGBS, mais les devis de ce dernier sont établis sur des bases très inférieures aux coûts réels (les prestataires privés facturent la journée à un coût plus élevé mais travaillent trois ou quatre fois plus vite). Malgré cela, les devis sont encore très élevés, ce qui a pour conséquence que les services administratifs dépositaires parfois « renoncent à restituer les objets abîmés et les remettent dans des lieux où des dégradations supplémentaires sont à redouter » (p. 259).

La création contemporaine, qui est une des missions imparties au MNGBS, pourrait être un moyen de redonner du souffle à l'institution. Mais le MNGBS ne fait pas preuve des initiatives qui permettraient de susciter la commande de meubles ou d'objets de prestige, « pas plus qu'il n'est appuyé ou encouragé en cela par la DGCA, pourtant chargée de stimuler la création contemporaine » (p. 259). Entre 2007 et 2017 il n'est sorti en moyenne par an que trois tapis et six tapisseries d'environ 10m<sup>2</sup> de manufactures du MNGBS. Et sur ces neuf pièces produites, cinq sont allées directement en réserve, tout comme l'intégralité des tapis de la Savonnerie terminés en 2016 et 2017 et neuf des 10 tapisseries de lice réalisées ces deux années.

Une autre insuffisance relevée est celle relative à la valorisation du patrimoine et des savoir-faire. La richesse du patrimoine devrait être *a priori* un facteur favorable à cette valorisation, qui correspond clairement au surplus à l'une des missions indiquée par l'arrêté, consistant à « mettre en valeur et faire connaître » le patrimoine détenu par le MNGBS. Et cependant ce n'est pas ce que l'on observe. Il y a certes quelques manifestations organisés par ce dernier, mais qui sont sans proportion avec les possibilités dont il dispose, ce qui est d'autant plus surprenant que le Mobilier national a été rattaché, pour des raisons historiques, à la Direction générale de la création artistique (DGCA). La Cour relève que, alors même que la commande publique fait défaut, le MNGBS n'a fait aucun effort en ce sens, et à cela s'ajoute le fait que « la résistance de principe de ses personnels à toute perspective de commercialisation en direction du marché privé a singulièrement limité la portée des quelques initiatives qui ont pu être envisagées ou prises à cet effet » (p. 262).

Ces freins mis par le personnel à des changements dans les actions du MNGBS traduisent un autre défaut flagrant relevé par la Cour, la gestion du personnel.

## **2 – Une gestion erratique du personnel**

Le MNGBS employait, fin 2017, 358 personnes, ce qui est un effectif modeste, mais cette modestie s'explique facilement par le fait qu'il s'agit d'ateliers d'art, non d'une entreprise industrielle pourvoyeuse de nombreux emplois. Au regard de cette nature, le nombre de personnes concernées

n'est pas négligeable. Ce personnel comprend en particulier, selon la Cour, 201 techniciens d'art (TA), 32 chefs de travaux d'art (CTA). Il est à noter que ces personnels restent le plus souvent au MNGBS pour l'ensemble de leur carrière, malgré les possibilités de mobilité qui leur sont offertes au sein du ministère de la culture. L'une des conséquences de cette situation est la préoccupation desdits personnels de préserver « les caractéristiques principales » (*dixit* la Cour) de cet environnement de travail, autrement dit, en termes moins diplomatiques, les avantages dont ils bénéficient.

« Un exemple emblématique de cette gestion endogène des effectifs est donnée par le cas d'un TA entré en conflit avec son chef d'atelier qui après avoir demandé à changer d'atelier et sa spécialité et obtenu de suivre une formation à cet effet, a passé le concours de CTA dans sa spécialité initiale et y est revenu dans une fonction lui permettant de n'être plus placé sous l'autorité du chef d'atelier avec lequel il était en conflit » (p. 251).

Un autre inconvénient de cette gestion est le fait que les chefs et sous-chefs d'atelier ou de départements sont le plus souvent formés en interne, ils ne se distinguent des agents qu'ils doivent diriger, et avec lesquels ils ont travaillé pendant des années, que par cinq ou dix ans d'ancienneté. D'où des conflits de loyauté. De plus « les ateliers décident souvent de facto de qui sera placé à leur tête, alors que le chef précédent retourne lui-même « à l'établi », limitant d'autant l'autorité dont jouit le successeur » (p. 252).

Les temps de travail ne sont pas ceux de la fonction publique. Le règlement intérieur prévoit que les horaires journaliers sont de 8h30 à 16h40 du lundi au jeudi, et de 8h30 à 16h le vendredi, avec une pause déjeuner de 50 mn, ce qui représente 36h de travail. Mais l'éventualité (qui ne doit pas se produire très souvent) d'une réquisition en urgence par le service de la présidence de la République a conduit à l'ajout d'une compensation de 30 mn par jour de travail effectif, les 36h étant comptées 38h30 et ouvrant droit à 12 jours de RTT. De plus, comme tous les personnels dépendant de ce ministère, les agents ont droit à deux pauses de 15 mn chacune par jour.

« Le temps de travail effectif au Mobilier national est donc de 30 heures par semaine » (p. 252) et le nombre de jours réellement travaillés sur une année est encore plus faible (150 jours par an en moyenne pour le tissage et ses tâches connexes, 120 à 130 jours par an pour les ateliers de restauration, ceci s'expliquant par un taux d'absentéisme singulièrement élevé. Parmi les effets prévisibles de ce temps de travail particulièrement bas figurent, comme on peut s'y attendre (et comme cela se retrouve dans certains autres corps) des cas de cumul (non autorisé) exorbitants (V. un ex. p. 253).

Ce n'est pas tout. En premier lieu, « le temps de travail quotidien réellement effectué n'est pas connu » (p. 254) parce qu'il n'y a pas de vérification du respect des horaires. En deuxième lieu, les agents sont autorisés à utiliser les ateliers pour effectuer des travaux personnels, mais également pour se constituer des compléments de revenu. L'usage est « en principe » encadré, mais comme aucun dispositif de contrôle des horaires dans lesquels cet usage intervient n'est prévu, il est de fait laissé à la discrétion de chacun (l'utilisation par un employé du temps de travail ou des outils de l'entreprise pour effectuer des travaux qui ne correspondent pas à ceux pour lesquels il est payé est appelé « la perruque »).

Un autre point relevé est le laxisme quant au respect des règles et normes professionnelles : « la grande proximité des chefs d'atelier avec les agents qu'ils encadrent peut ainsi être à l'origine de

heurts, voire de conflits violents, d'insultes ou de menaces proférés à l'endroit des responsables. La présence de quantités importante d'alcool sur les lieux de travail est loin d'être réservée à la célébration d'événements exceptionnels » (p. 255). On ne saurait dresser un tableau plus sombre de la situation du personnel.

Enfin, les rémunérations sont assorties d'avantages en nature. Les agents bénéficient d'une dotation annuelle pour l'acquisition de tenues ou de chaussures de travail ainsi que, pour la moitié d'entre eux, de tenues de ville adaptées à un service partiellement réalisé dans les palais de la République. Mais les bénéficiaires ne sont pas tenus d'utiliser un uniforme aux couleurs de Mobilier national, ils sont libres de choisir leurs vêtements dans un certain nombre de commerce définis. Ceci équivaut donc à un complément de salaire.

Au vu de ce constat, il faut se demander quelles mesures pourraient ou devraient (le conditionnel s'impose) être prises pour remédier à cet état de fait déplorable. Mais il est probable que de telles mesures ne seront pas prises, et les améliorations indispensables apparaissent comme très éventuelles, voire chimériques.

## **II – DES PERSPECTIVES D'AMÉLIORATION PEU PROBABLES**

Lorsque la gestion d'une administration présente des dysfonctionnements, et que les critiques ne sont pas l'expression d'une vindicte politique de la part d'opposants mais le résultat d'une analyse rigoureuse de la part d'une institution aussi sérieuse que la Cour des comptes, on pourrait s'attendre à ce que des mesures soient prises pour, comme l'on dit, « redresser la barre », réformer pour l'améliorer ce fonctionnement défectueux. Mais on peut légitimement être sceptique sur les réformes à attendre, ce qui conduit dès lors à s'interroger plus largement sur le sens et, donc, l'avenir, du MNGBS.

### **1 – Des préconisations qui risquent de n'être pas suivies d'effets**

L'un des premiers doutes sur l'amélioration du service qui vient à l'esprit tient à ce que ce rapport de la Cour des comptes de 2019 sur le Mobilier national n'est pas le premier, plusieurs communications de la Cour ont été faites sur ce sujet précédemment : en 1984 il y a eu un référé au Premier Ministre, en 1996 un rapport a été inséré dans le rapport annuel, tout comme en 1997 où la Cour des comptes avait conduit une enquête portant sur les comptes et la gestion du Centre national des arts plastiques ainsi que sur les collections du Mobilier national et du Fonds national d'art contemporain. Ces rapports se concluaient par des jugements sévères, ils n'ont guère été suivis d'effet.

Un autre doute vient des réponses faites à ce rapport de la Cour des comptes. Une réponse a été donnée par le directeur du MNGBS, qui n'a été nommé qu'en 2017, ce qui lui a laissé sans doute peu de temps pour imprimer sa marque et engager les réformes nécessaires et, donc, lui fournit quelques excuses. Le directeur commence par les circonvolutions habituelles en évoquant une institution « fleuron du patrimoine français, de la création et de l'excellence des savoir-faire et des métiers d'art ». Il déclare engager des réformes pour « inscrire pleinement cette institution dans son siècle » ce qui est, en termes familiers, de la langue de bois, un discours creux qui n'a pas grande signification. Il reconnaît que certaines critiques de la Cour sont fondées, mais sont exagérées et, en réponse à la Cour qui a intitulé son rapport « une institution à bout de souffle » il affirme vouloir lui

donner « un nouveau souffle » et déclare que l'institution a déjà engagé une partie des réformes importantes et nécessaires demandées par la Cour, tout en restant relativement vague sur les résultats. Le plus intéressant sans doute dans cette réponse, car symptomatique, est la quasi-absence de réponse aux critiques de la Cour portant sur la gestion du personnel.

Une autre absence est encore plus remarquable – si l'on peut ainsi dire – c'est l'absence de réponse du ministère de la culture. La Cour indique simplement que le ministère n'a pas répondu. Si l'oxymore n'était pas aussi usé, on pourrait parler de « silence assourdissant ». Le ministère n'a pas répondu probablement (car sinon quelle autre explication ?) parce qu'il n'avait pas de réponse, en d'autres termes parce qu'il ne savait pas répondre et n'a pas correctement rempli sa propre mission. Il est assez extraordinaire qu'un service placé sous l'autorité d'un ministère ne soit pas contrôlé par ce dernier, que celui-ci ne fasse rien pour mettre en place des réformes demandées depuis plusieurs années par la Cour des comptes. Une telle défaillance soulève des questions quant à la capacité de gestion de ce ministère et l'une des questions naïves que l'on pourrait se poser à la suite du rapport est la suivante : ne faudrait-il pas enlever à ce ministère l'autorité sur le MNGBS pour la confier à un autre ministère qui serait supposé mieux remplir ses tâches ?

Ceci ne figure pas dans les conclusions et recommandations de la Cour des comptes. Celle-ci commence par dire, en conclusion, que « la situation actuelle du Mobilier national ne saurait perdurer », et que la réflexion stratégique à conduire doit être replacée dans un cadre plus large, portant sur la restructuration générale des activités qui participent des missions exercées aujourd'hui par l'institution. Elle estime que doit être posée la question de l'opportunité de conserver le MNGBS dans son périmètre actuel, compte tenu de l'absence de cohérence opératoire et d'efficacité des interactions.

Selon la Cour, deux options sont possibles : soit conserver le périmètre actuel du MNGBS, « mais au prix d'une profonde transformation de ses modes de fonctionnement, de sa gouvernance, voire de son statut » (p. 265) ; soit procéder à une recomposition de l'ensemble en distinguant l'activité de création et de fabrication (qui pourrait constituer avec celles de Sèvres, un grand établissement des manufactures françaises), l'activité relative à la gestion des objets de qualité muséale (qui, selon la Cour gagnerait à être assumée par des établissements dont c'est la fonction spécifique et qui disposent des espaces d'exposition adaptés), la fonction d'ameublement dont le champ d'intervention pourrait être revu « afin d'être circonscrit aux besoins avérés et strictement nécessaires des administrations » (p. 265). Cette recommandation, cependant modeste et trop modérée, risque fort de demeurer lettre morte.

Tout cela pourrait légitimement susciter, de la part des citoyens, s'ils en étaient informés, de l'indignation et quelques interrogations.

## **2 – Questions suscitées par le rapport**

Les pouvoirs publics dans leur ensemble, le ministère de la culture de manière plus particulière, apparaissent, au vu du rapport, comme incapables d'avoir, sans parler même de « bonne gestion », une gestion acceptable du MNGBS. Cela ne laisse pas d'être inquiétant : les pouvoirs publics affirment à qui veut les entendre qu'ils sont les garants de l'intérêt général, de la bonne utilisation des deniers publics, mais leur action dément leurs affirmations, ce qui est toujours préoccupant en démocratie, car cela décrédibilise les gouvernants, détourne des citoyens

désenchantés de leurs devoirs, favorise les extrémismes. Il est donc nécessaire de s'interroger, s'agissant de la gestion du MNGBS : est-ce de l'impuissance, de la lâcheté, d'un simple désintérêt, ou d'un peu des trois en même temps ?

On peut et on doit s'interroger sur ces institutions administratives qui ne fonctionnent pas de manière satisfaisante. Cela apparaît comme une défaillance de l'Etat, qui s'absente de son rôle. Et si l'incurie ou l'incapacité des pouvoirs publics ne concerne pas seulement le MNGBS mais d'autres domaines plus importants (cf. par ex. les urgences dans les hôpitaux), elle n'en est pas moins, dans le cas de ce dernier, affligeante et critiquable. Car l'histoire de l'administration montre que certaines d'entre elles ont su évoluer, s'adapter, se moderniser, bref répondre tout simplement aux exigences de l'Etat, dont elles sont un instrument, et de la société, qu'elles servent.

Les services autrefois qualifiés d'extérieurs, de l'Etat, c'est-à-dire les services déconcentrés d'aujourd'hui, ont accompli une mue qui a été bénéfique. Encore plus, les administrations locales, souvent « pointées du doigt » par le pouvoir central, volontiers critiquées, se sont profondément réformées et si les organes de contrôle peuvent dans certains cas relever des anomalies, voire une gestion désastreuse, d'une manière générale les administrations locales fonctionnent beaucoup mieux qu'il y a un siècle, leurs agents sont mieux formés, les élus eux-mêmes sont souvent des personnes sensibles aux exigences d'une bonne gestion.

Il semble que l'Etat n'ait pas manifesté le même intérêt pour les administrations centrales, celles-ci, engoncées dans de vieilles habitudes, n'ont pas toujours accompli leur mutation. Certains services, dont le MNGBS donne le (mauvais) exemple se sont littéralement fossilisés au fil du temps, sans que les autorités publiques s'émeuvent outre mesure de cette situation, préférant s'occuper de problèmes jugés plus importants et estimant être prises par la nécessité de répondre à des problèmes urgents. Même lorsque cela est exact (et ce n'est pas toujours le cas), ce n'est pas pour autant une excuse lorsque les dysfonctionnements durent depuis des années. La Cour des comptes semble être la seule institution de contrôle à soulever ces questions de gestion des administrations centrales, les contrôles internes des ministères, ou bien ne s'exercent pas, ou bien sont inefficaces.

Une autre question sourd indirectement du rapport de la Cour des comptes sur le MNGBS, celle du régalien. Il a été soutenu en effet, notamment par les syndicats, que les missions du MNGBS relèveraient du régalien. Outre que si tel était le cas, plutôt que des excuses pour le mauvais fonctionnement, le service de l'Etat devrait exiger encore plus de rigueur et de dévouement à la chose publique. Un tel argument, s'il est soutenu, est intenable.

Certes, il peut y avoir du régalien dans le domaine de la culture, le régalien ne se limite pas aux fonctions habituellement considérées comme telles. Mais ce régalien, s'il existe, pourrait par exemple s'appliquer à un droit tel que le « droit à la culture », avec toutes les nuances et les réserves que cette formule appelle (V. J.-M. Pontier, Le régalien dans le culturel, AJDA 2012, p. 1673, et : Sur des notions évanescences. Droit à la culture et droits culturels, RDP 2018 p.1089), et, lui étant liée, à la mission de « démocratisation de la culture », celle-ci pouvant être analysée, éventuellement, comme une mission régaliennne.

Mais il ne peut en être ainsi pour le MNGBS. Car au nom de quoi affirmer qu'il s'agirait d'une mission régaliennne, sur quoi se fonder ? Ce n'est évidemment pas en utilisant l'argument précédent relativement à la démocratie, car en la matière ce serait faire preuve d'ironie, les œuvres produites,

non seulement ne pouvant être achetées que par une infime partie des Français, mais de plus ne pouvant même pas être vues par eux. L'argument de la tradition ne tient pas plus : ce n'est pas parce que depuis des siècles, depuis la monarchie, une activité a été assurée par des services de l'Etat que pour autant il faut qu'il en soit ainsi indéfiniment. Ce qui avait une raison d'être a pu le perdre au fil du temps et des évolutions.

Reste l'argument interprété sans doute comme majeur en ce sens, celui de la préservation d'un savoir-faire, d'une partie du patrimoine français. Mais cet argument peut facilement être retourné car, d'une part, il existe d'autres moyens de préserver et de valoriser ces savoir-faire, d'autre part, on peut se demander si le MNGBS n'est pas, dans sa configuration actuelle et tel qu'il fonctionne, un obstacle à cette mission. La qualité d'artisan d'art, de « patrimoine vivant » (comme cela existe au Japon), par exemple, pourrait fort bien être attribuée à des personnes physiques, qui seraient sans doute autrement motivées que ne semblent l'être les personnels du MNGBS pour transmettre et valoriser ces savoir-faire. Par ailleurs, ainsi que le rappelle la Cour des comptes dans son rapport, ces activités ont été créées comme des entreprises, dans un but économique, ce qui semble avoir été oublié.

Et, allant plus loin que la recommandation précitée de la Cour des comptes, il faudrait mettre fin à cette pratique consistant à doter certains ministères de mobilier du MNGBS, pratique qui n'a plus aucune raison d'être, en laissant à part la question de la présidence de la République et de l'Hôtel Matignon, dont les bâtiments, à la différence des ministères, sont un peu une vitrine de la France lors de l'accueil des personnalités étrangères.

Une remise en cause beaucoup plus profonde que celle impliquée par les préconisations de la Cour des comptes serait souhaitable. Il est à peu près certain qu'elle n'aura pas lieu.