

Le domaine national de Chambord

PRESENTATION

Le domaine de Chambord constitue un ensemble exceptionnel qui a été préservé comme tel pendant près de quatre siècles : un château classé monument historique dès 1840 et inscrit sur la liste du patrimoine mondial de l'UNESCO, une forêt domaniale de 5315 hectares, une réserve nationale de chasse et un village, le tout étant clos par un mur d'enceinte continu de 32 kilomètres qui matérialise l'unité du domaine.

La création au 1er juillet 2005 de l'établissement public du domaine national de Chambord a mis fin à une longue période où l'Etat, depuis qu'il en était devenu propriétaire en 1930, gérait cet ensemble de manière désordonnée. En effet, pas moins de huit administrations ou établissements différents y exerçaient directement et conjointement leur compétence : le ministère de la culture, le ministère de l'agriculture, le ministère chargé de l'environnement, le ministère des finances, le ministère de l'équipement, le Centre des monuments nationaux, l'Office national des forêts, l'Office national de la chasse et de la faune sauvage. Une telle multiplicité d'intervenants ne pouvait que favoriser redondances et inertie.

Les diverses tentatives qui avaient été faites pour surmonter cet émiettement des responsabilités ont montré leurs limites. Le commissariat à l'aménagement et le comité de coordination créés en 1970 n'ont pas permis de faire prévaloir une gestion cohérente du domaine ni de définir une quelconque politique de développement. L'utilisation de l'association des amis de Chambord, alimentée par des fonds publics, pour effectuer certains aménagements et acquérir meubles et objets divers que l'absence de budget propre ne permettait pas de financer, constituait une irrégularité flagrante au regard des règles de la comptabilité publique, même si l'objet de ces financements pouvait ne pas être critiquable.

Doter le domaine de Chambord d'une structure spécifique répondait donc d'abord au besoin de mise en ordre en termes de gestion et de dynamisme commercial dans un contexte de baisse générale de la fréquentation des châteaux de la Loire. Encore fallait-il que la création de l'établissement n'engendrât pas de surcoûts excessifs. Ceux-ci, évalués à moins d'1 M€, ont été plus que compensés par la progression du chiffre d'affaires : les droits d'entrée (5,5 M€ en 2008) ont augmenté de 55% depuis 2004 alors que les ventes de la boutique (1,7 M€) croissaient dans le même temps de 100%. Au total, les comptes de l'établissement public sont positifs depuis le démarrage avec, en 2008, un résultat bénéficiaire très élevé (1,4 M€) par rapport au total des produits (11,1 M€).

Ce succès commercial et l'aisance financière qui en résulte auraient pu permettre une diminution des subventions que versent les ministères chargés de la culture et de l'environnement. Tel n'a pourtant pas été le cas, puisqu'après une augmentation en 2005 et 2006 liée à la nécessité d'accompagner le démarrage de l'établissement, les subventions ministérielles se situent en 2008 à leur niveau de 2004 (1,9 M€).

Le contrôle que la Cour a effectué sur les premières années d'existence de l'établissement public montre qu'à côté de l'aspect positif de sa situation financière, diverses insuffisances sont apparues au niveau de son fonctionnement et de sa gestion patrimoniale. Surtout, le plan de développement du domaine de Chambord qui devait être l'une des raisons principales de la création de l'établissement, tarde à être concrétisé.

I - Un cadre institutionnel de fonctionnement particulier

L'établissement public industriel et commercial qui a été institué par la loi du 23 février 2005 et le décret du 24 juin 2005 comporte certaines particularités qui ne facilitent pas son bon fonctionnement.

A - Une tutelle largement neutralisée

La tutelle exercée par les ministères compétents sur le domaine de Chambord a toujours été soumise à l'influence prééminente qu'y exerçait traditionnellement la présidence de la République au titre des chasses présidentielles. La loi du 23 février 2005 créant l'établissement public a consacré cet état de fait puisque celui-ci est désormais placé « *sous la haute protection du Président de la République* », la présidence étant confiée à l'un des plus proches collaborateurs du Chef de l'Etat. La direction de l'établissement jouit de fait d'une liberté que n'ont pas les

autres établissements publics. Réciproquement, les ministères de tutelle ne se sentent pas toujours en mesure de jouer complètement leur rôle dans ce qui leur paraît constituer une sorte de domaine réservé. Le résultat de cette situation est que l'exercice de la tutelle sur l'établissement est réduit au minimum quand il n'y est pas purement et simplement renoncé. Le recul du ministère des finances en matière de contrôle des salaires en fournit un bon exemple. En février 2007, à la suite d'un désaccord avec la direction de l'établissement sur des augmentations individuelles de salaire, la procédure de règlement prévue par arrêté du ministre de l'économie, des finances et de l'industrie¹⁵⁴ a été modifiée : l'arbitrage du ministre est remplacé par une simple information.

La Cour estime que la tutelle financière et administrative sur l'établissement public devrait s'exercer suivant les procédures normales et que les ministères concernés –le ministère chargé du budget pour l'une et les ministères chargés de la culture et de l'environnement pour l'autre- devraient jouer pleinement leur rôle.

B - La difficile coexistence entre l'établissement et la commune

La définition très large des missions de l'établissement et le fait qu'il soit responsable de la totalité des biens de l'Etat sur le domaine ont créé des conditions nouvelles -nécessairement conflictuelles- de cohabitation entre l'établissement et la commune du village de Chambord (150 habitants) qui existe depuis 1792.

Bien que la commune n'ait aucun bien et qu'elle n'exerce en propre que les attributions traditionnelles d'état civil, elle interfère constamment avec l'activité de l'établissement. Dans ce contexte, les frictions sont multiples et trouvent un écho au conseil d'administration puisque la commune y est représentée.

Cette difficulté aurait pu être résolue en supprimant la commune dans les conditions prévues par l'article L. 2114-1 du code général des collectivités territoriales. Il est apparu toutefois préférable à l'ensemble des parties prenantes de maintenir, à côté de l'établissement, un espace démocratique de convivialité et de dialogue. Il conviendrait alors de régler par une convention de longue durée toutes les questions d'intérêt commun.

154) Arrêté du 14 février 2007 portant modification de l'arrêté du 25 janvier 2006 fixant les modalités spéciales d'exercice du contrôle économique et financier de l'Etat sur le Domaine national de Chambord.

II - Une gestion patrimoniale perfectible

L'important patrimoine du domaine de Chambord a traditionnellement fait l'objet d'un traitement différencié par les administrations de l'Etat qui en étaient en charge : si la restauration et l'entretien du château ont été l'objet d'une attention constante de la direction du patrimoine du ministère de la culture (subvention d'investissement de 1,3 M€ par an, en moyenne sur 10 ans), la gestion de la forêt, des collections et des biens du domaine présente diverses insuffisances dont le nouvel établissement est conscient mais auxquelles il n'a encore que très partiellement porté remède.

A - Une gestion de la forêt liée aux contraintes de la chasse

L'immense forêt close de Chambord a pour origine la volonté de François 1^{er} d'en faire une réserve de chasse. Cette vocation demeure puisqu'elle a été classée réserve nationale de chasse par un arrêté du 26 avril 1974 du ministre chargé de l'environnement. A côté des « tirs de sélection » du cerf, planifiés et effectués par ou en compagnie d'agents de l'établissement, celui-ci organise des battues de sangliers pour le compte de la présidence de la République (6 par an) ou avec son autorisation (autour de 10 par an). Mais la chasse exige pour la quiétude du gibier qu'une partie de la forêt lui soit réservée. La difficulté à Chambord vient de ce que cette partie représente 87% du domaine, celle ouverte au public étant limitée à 700 hectares. Il y a donc lieu de s'interroger sur l'équilibre de ce partage et sur la possibilité d'ouvrir beaucoup plus largement la forêt au public. Sans remettre en cause la chasse à Chambord qui répond à la nécessité de réguler les espèces, un élargissement de la zone ouverte au public aurait pour conséquence de réduire l'espace –et donc le nombre- du gibier à Chambord, ce qui exige une planification appropriée sur plusieurs années.

B - L'hétérogénéité des collections

Longtemps, Chambord a eu l'image d'un château vide. Depuis 1970, le château s'est progressivement rempli, au point d'effacer l'impression de vide et de justifier le paiement de la visite. Ce remplissage a eu pour contrepartie la grande hétérogénéité des collections présentées, qui contraste avec l'homogénéité du bâti. En effet, le parti a été pris de reconstituer le Chambord de ses occupants successifs à travers

les âges et de juxtaposer sur un même étage différentes époques, ce qui brouille l'image « Renaissance » du château.

Ainsi la visite du « logis de François 1^{er} » qui est situé dans une aile du 1^{er} étage se fait naturellement après la visite des pièces centrales consacrées, elles, aux appartements XVII^e et XVIII^e siècle, et au musée du Comte de Chambord. La présence dans le château de ce musée, pour intéressant qu'il soit, mériterait d'ailleurs d'être réexaminée, le Comte de Chambord n'ayant passé que trois jours au château dans sa vie. L'impression d'hétérogénéité s'accroît encore au second étage qui est entièrement occupé depuis 1971 par le Musée de la chasse. Si le thème de la chasse a sa place à Chambord, on peut cependant s'interroger sur l'importance qui lui est ainsi accordée. Il faut enfin noter la présence de la maquette d'un temple chinois contemporain de Chambord qui a été offerte à la France par une personnalité chinoise à l'occasion de l'année de la France en Chine (2005). La présence dans le château de cette maquette de 6 mètres de diamètre ajoute à la diversité -déjà très grande- des collections du château.

C - Une gestion des biens passive

Coexistent à Chambord le domaine public (le château et ses abords), le domaine privé de l'Etat (la forêt, le bourg) et une zone intermédiaire (la zone commerciale et l'hôtel) dont la qualification n'est toujours pas clairement établie. C'est pour cette zone, située aux abords du château et où se trouvent la plupart des commerces et l'hôtel, que les enjeux sont les plus significatifs parce qu'ils contribuent à l'image du site. Il appartient à l'établissement d'utiliser les différentes voies juridiques à sa disposition pour imposer aux locataires les améliorations de la qualité des prestations permettant de préserver la réputation de Chambord.

En ce qui concerne l'occupation du domaine public, des améliorations sont également indispensables. C'est tout particulièrement le cas des écuries historiques du château dont l'état de délabrement actuel est indigne de l'image de Chambord.

La bonne gestion du domaine était l'un des effets que l'on pouvait légitimement attendre de la création de l'établissement public. Or, on n'enregistre que peu d'améliorations effectives et les recettes en provenance du domaine demeurent à un niveau anormalement faible (0,25 M€). L'établissement a cependant décidé d'engager le réexamen systématique de ses baux de manière à optimiser leur rendement tout en améliorant la qualité des services et de l'environnement.

III - Une stratégie de développement à définir

L'avenir de l'établissement est largement subordonné à la définition d'une véritable stratégie de développement fondée sur les différents atouts de ce site unique en France.

A - Des atouts considérables

La création de l'établissement public a fait prendre conscience du fait qu'à côté de sa mission culturelle, il avait celle de promouvoir la connaissance du patrimoine naturel. Même si la notoriété de Chambord en matière de faune sauvage est liée aux gros ongulés, la forêt de Chambord héberge quelques représentants de rapaces rares : le balbuzard fluviatile, le circaète, l'autour des palombes et l'aigle botté. En outre, de nombreuses zones humides constituent de véritables niches écologiques. 650 espèces végétales à tige ont été recensées dont 151 espèces remarquables. La richesse mycologique est exceptionnelle avec 665 espèces de champignons. C'est la raison pour laquelle Chambord a été classé site Natura 2000. Cette richesse de la biodiversité mériterait d'être rendue largement accessible au public. Or, indépendamment des limitations imposées par la chasse, les activités de nature telles qu'elles sont actuellement pratiquées conservent un caractère artisanal et saisonnier. Différents projets de mise en valeur touristique du domaine ont été étudiés mais n'ont pas abouti jusqu'à présent du fait notamment de l'opposition des chasseurs qui redoutent une ouverture trop large du domaine à des activités nouvelles susceptibles d'attirer un public important.

L'un des atouts majeurs de Chambord, qui en fait un site unique en Europe, est de constituer un domaine clos par un mur d'enceinte. Actuellement, cet atout n'est pas exploité, l'accès au domaine étant ouvert à la circulation publique. Il peut en effet paraître paradoxal que le domaine ait laissé si longtemps la foule des touristes pénétrer gratuitement dans la forêt car ces visites sont coûteuses pour le gestionnaire qui entretient le domaine. Le débat occasionné en 2008 par l'instauration du péage du parking, désormais effectif, a rouvert celui du péage à l'entrée même du domaine.

Un péage aurait un caractère structurant pour le domaine mais il nécessiterait l'intervention d'une loi, compte tenu du fait que les routes qui traversent Chambord sont ouvertes à la circulation publique. Il faudrait en outre prévoir un régime particulier pour les habitants des deux départements concernés.

B - La nécessité d'un projet pour le domaine

Après trois ans et demi d'existence, le moment est venu que l'établissement engage, en liaison étroite avec les ministères de tutelle, une réflexion pour définir un projet qui intègre toutes les composantes du domaine (château, forêt, village) et qui permette de répondre aux questions suivantes :

- quelle logique doit présider à l'ameublement du château?
- si la vocation environnementale du domaine de Chambord devait être affirmée, quelles en seraient les implications sur les conditions d'accès au domaine forestier, sur l'aménagement des capacités d'accueil et sur la pratique de la chasse?

Ce projet devrait naturellement inspirer le contrat de performance entre l'Etat et l'établissement qui fait défaut aujourd'hui, le futur document d'aménagement forestier qui couvrira la période 2012-2023 et le projet de réaménagement des espaces de visite du château en cours d'étude.

CONCLUSION ET RECOMMANDATIONS

Le nouvel établissement public du domaine national de Chambord avait à faire face à une double exigence :

- en premier lieu, il s'agissait de maintenir la position de Chambord comme monument national de référence. Les conditions dans lesquelles l'établissement a été créé ont donné des moyens suffisants pour y parvenir ;

- en second lieu, il était nécessaire, de définir un projet de développement digne de ce lieu exceptionnel. Il appartient désormais aux ministères de tutelle de faire les choix qui s'imposent pour réaliser les ambitions qui avaient, en 2005, justifié la création de l'établissement public.

A ce titre, la Cour formule les recommandations suivantes :

1) élaborer rapidement un véritable projet pour l'établissement public qui servira de cadre au contrat de performance que l'Etat doit passer avec lui ;

2) définir à l'intérieur du domaine de Chambord les limites précises entre domaine public et domaine privé ;

3) clarifier les relations entre la commune et l'établissement sur la base d'une convention de longue durée ;

4) banaliser l'exercice de la tutelle administrative et financière de telle sorte que les ministères concernés jouent pleinement leur rôle à Chambord ;

5) assurer un meilleur équilibre entre le respect des contraintes de la chasse et la nécessité d'ouvrir la forêt le plus largement au public.

**RÉPONSE DU MINISTRE DU BUDGET, DES COMPTES PUBLICS,
DE LA FONCTION PUBLIQUE ET DE LA RÉFORME DE L'ÉTAT**

Je partage votre analyse de la nécessité de définir un projet stratégique de développement pour Chambord, qui devrait faire l'objet d'un contrat de performance entre l'établissement et l'Etat. Un premier pas en ce sens a été accompli le 1^{er} octobre dernier par l'organisation d'une journée de réflexion à Chambord avec tous les acteurs concernés, où ont été évoquées toutes les questions fondamentales que vous soulevez dans votre rapport : partage de l'utilisation de la forêt entre réserve de chasse, protection de la nature et accueil du public, projet culturel de l'établissement, amélioration des prestations offertes dans le village et les bâtiments annexes au château, modalités de développement des ressources propres, etc.

J'attache une importance particulière à ce dernier point, dans la mesure où l'établissement devra à l'avenir augmenter significativement sa capacité d'autofinancement s'il veut conduire un projet de développement et un programme de travaux ambitieux pour le domaine.

Mon jugement sur l'action des tutelles, et notamment celle de mon ministère, est en revanche beaucoup plus nuancé que le vôtre. Vous considérez que l'exercice de la tutelle est largement neutralisé par la prééminence de la présidence de la République et illustrez votre propos par la position tenue par mon ministère à l'occasion d'un désaccord survenu en 2007 entre le contrôleur économique et financier et la direction de l'établissement sur des augmentations individuelles de rémunérations.

Cet exemple ne me paraît pas pertinent. La procédure d'arbitrage par le ministre prévue dans l'arrêté de contrôle est apparue tout à fait disproportionnée au retard de l'importance du problème, ce qui a amené à assouplir l'arrêté de contrôle. La solution retenue aurait été la même dans n'importe quel établissement et va d'ailleurs dans le sens du développement du contrôle a posteriori, en substitution du contrôle a priori, que nous poursuivons de manière générale vis-à-vis des établissements publics. Il ne me paraît donc pas significatif d'une faiblesse de la tutelle financière.

De manière générale, mon ministère exerce sa tutelle financière sur cet établissement selon les mêmes procédures que dans les autres établissements publics culturels et entend participer à l'élaboration du projet de développement dans un souci de soutenabilité financière, comme il le fait toujours lors de la négociation de contrats de performance.

**RÉPONSE DU DIRECTEUR GÉNÉRAL DE L'ÉTABLISSEMENT
PUBLIC DU DOMAINE NATIONAL DE CHAMBORD**

I – Un cadre institutionnel de fonctionnement particulier

A – Une tutelle largement neutralisée

Le rôle de la Présidence de la République nous semble surestimé par la Cour et n'explique pas la discrétion des tutelles.

*

C'est le Président Georges Pompidou qui est à l'origine du lien particulier existant entre l'Elysée et Chambord. Au moment où il relançait la chasse au gros gibier sur le domaine national, il faisait créer la fonction de commissaire à l'aménagement. Pas véritablement gestionnaire (il n'était même pas, dans les faits, ordonnateur secondaire), le commissaire était surtout l'interlocuteur sur place du responsable des chasses présidentielles à l'Elysée. Un comité de coordination du Domaine national de Chambord, présidé par un proche collaborateur du Chef de l'Etat, se réunissait une fois par an et arbitrait, généralement dans le sens du commissaire, les différends administratifs que celui-ci pouvait rencontrer avec les différentes administrations chargées de la gestion du site. La tradition voulait qu'un nouveau commissaire soit nommé après chaque changement à la tête de l'Etat. Comme la Cour l'a noté, un tel mode de fonctionnement ne permettait ni une gestion cohérente du domaine, ni la mise en œuvre d'un projet de développement.

Si la loi créant l'EPC a pu sembler renforcer l'influence de l'Elysée en plaçant Chambord « sous la haute protection du Président de la République », elle a en réalité permis la banalisation de l'établissement :

- c'est désormais le directeur général de l'EPC qui dispose de la plénitude du pouvoir de gestion, le président du conseil d'administration n'ayant qu'un rôle limité ;

- contrairement au comité de coordination qu'il a remplacé, le conseil d'administration comprend des élus locaux (4) et des représentants du personnel (3) qui, par définition, sont absolument indépendants du pouvoir exécutif ;

- les réunions du conseil d'administration se déroulent à l'Elysée pour des raisons pratiques. La grande majorité des administrateurs sont parisiens et l'expérience – encore tentée récemment – a malheureusement montré qu'il est difficile d'atteindre un quorum en tenant un conseil d'administration à Chambord. Les pré-conseils d'administration qui se

déroulent à Bercy ne diffèrent en rien, pour leur part, de ceux d'établissements comparables ;

- il n'y a, à l'heure actuelle, aucune intervention de la Présidence de la République dans la gestion de Chambord qu'elle soit directe, sous forme d'instructions données à la direction de l'EPC, ou indirecte à travers des pressions exercées sur les tutelles. S'il en allait autrement, l'EPC aurait d'ailleurs pu depuis longtemps faire régler par des interventions élyséennes les tracas administratifs qu'il rencontre comme tout établissement public.

Au total, la présidence du conseil d'administration de l'EPC par un proche collaborateur du Chef de l'Etat s'exerce dans des conditions comparables à celles d'une présidence d'établissement public dans un autre secteur, tout en donnant un contenu juridique à la volonté même du législateur qui a placé l'établissement sous la haute protection du Président de la République. Cette « haute protection », outre le fait qu'elle est prévue par la loi, se justifie pour sa part par le caractère exceptionnel de Chambord, seul domaine royal parvenu jusqu'à nous en l'état.

*

Il est incontestable cependant que les tutelles ne jouent pas pleinement leur rôle vis-à-vis de l'EPC, notamment en termes d'aide et d'orientation stratégique. Mais leur relative discrétion ne relève pas de l'autocensure.

D'une manière générale, et comme l'a souligné le rapport du Sénateur Yann Gaillard¹⁵⁵, le ministère de la culture a du mal à exercer une tutelle efficace sur les établissements publics qui relèvent de sa compétence. S'agissant de Chambord, c'est un fait que la rue de Valois est moins à l'aise pour exercer sa tutelle sur un établissement fréquenté par un tourisme de masse que sur des musées et monuments dont la visite est culturellement plus complexe. Enfin, la tâche du ministère de la culture est compliquée à Chambord par la nécessaire prise en compte des problématiques environnementales, qui sont un élément constitutif essentiel et croissant du domaine et de sa gestion.

155) Rapport sur la tutelle du ministère de la culture sur le musée du Louvre, l'Opéra national de Paris, la Bibliothèque nationale de France et la Cité des sciences (Sénat 2007).

L'existence d'un contrat pluriannuel d'objectifs et de performances entre l'Etat et l'EPC faciliterait certainement l'exercice de la tutelle, ce que le domaine national souhaite. C'est pourquoi l'établissement travaille depuis plusieurs mois à l'élaboration de ce document, que la Cour recommande à juste titre.

B – La difficile coexistence entre l'établissement et la commune

Les frictions entre la commune et l'EPC sont moins liées au changement de statut du Domaine qu'à la montée en puissance de l'intercommunalité. Leur portée ne doit pas être exagérée.

*

Les compétences de la commune n'ont en rien été touchées par la création de l'EPC. La singularité de Chambord, qui tient à l'absence de territoire communal, est bien antérieure au changement de statut, puisque la commune louait déjà les immeubles nécessaires à son activité aux services des domaines de Loir-et-Cher.

La création de l'établissement public a au contraire plutôt amélioré la situation de la commune. Alors qu'elle n'avait aucun droit de regard sur la gestion pratiquée par les anciens opérateurs du domaine, la commune est désormais représentée par son maire au conseil d'administration de l'EPC. De même, alors que le maire était seulement officieusement consulté par le commissaire à l'aménagement lors des attributions de logement, l'EPC a créé une commission consultative composée à parité d'élus et de représentants de l'établissement qui se prononce avant la passation de tout bail : l'EPC a systématiquement suivi les avis de cette instance depuis sa création. D'autres améliorations ont été mises en œuvre depuis la création de l'EPC, pour que la commune, ses habitants et ses élus soient davantage considérés et pris en compte (soutien systématique aux initiatives du comité des fêtes de la commune, lettre d'information mensuelle « Camboritos » éditée par l'EPC, invitation systématique de tous les Chambourdins aux grands événements qui ponctuent la vie du château, mise en avant protocolaire du maire...).

*

C'est en réalité la montée en puissance de l'intercommunalité qui donne au maire de Chambord le sentiment que ses pouvoirs ont diminué au cours des dernières années. L'absence de domaine public communal fait au surplus que Chambord ne profite pratiquement pas de réalisations entreprises par la communauté de communes. Le maire ressent donc une frustration compréhensible, qui se traduit par certaines positions de blocage, révélatrices de la crainte de nouveaux changements

(réticence à la mise en paiement des parkings, refus de la résiliation de la concession relative aux Ecuries du Maréchal de Saxe, dont l'état est vivement critiqué – et à juste titre – par la Cour...).

L'EPC a pris toutes les dispositions nécessaires pour satisfaire la principale revendication du maire, à laquelle la Cour fait allusion dans son projet d'insertion dans le rapport public. Le 16 novembre 2008, le conseil d'administration autorisait en effet la direction de l'EPC à passer une convention d'occupation de longue durée avec la commune, afin de lui permettre d'occuper à titre gratuit les immeubles qu'elle louait auparavant au service des domaines de Loir-et-Cher et qui font désormais l'objet de baux avec l'EPC. Le ministre du budget, des comptes publics et de la fonction publique a adressé à l'EPC le 12 mai 2009 une lettre permettant de lever les obstacles administratifs à une telle convention. Le conseil d'administration du 26 novembre 2009 devrait autoriser définitivement la signature de cette convention. Une seconde convention pourrait utilement compléter le dispositif, comme la Cour le propose d'ailleurs, en réglant les sujets d'intérêt commun (gestion de l'eau potable, logement social). L'implication du Préfet de Loir-et-Cher dans cette démarche paraît essentielle puisque c'est jusqu'à présent en vain que l'EPC a tenté de passer une convention sur la gestion de l'eau avec la communauté de communes.

L'EPC tient à rappeler qu'il est fondamental, pour l'avenir de Chambord, qu'un seul propriétaire soit responsable de l'ensemble du Domaine. Chambord est le seul domaine royal parvenu jusqu'à nous dans sa complète intégrité : château, village, forêt, réserve et mur d'enceinte. Si l'on veut préserver cette situation unique et exceptionnelle, et même lui rendre toute sa cohérence à l'occasion du futur projet d'établissement (cf. infra), il convient de ne pas porter atteinte au choix du législateur d'un propriétaire unique.

II – Une gestion patrimoniale perfectible

A – Une gestion de la forêt liée aux contraintes de la chasse

Même si le désir réel de fréquentation de la forêt par le grand public ne doit pas être surestimé, il est exact que celui-ci ne profite pas, dans de bonnes conditions, de l'exceptionnel patrimoine naturel de Chambord. Cela est toutefois moins dû à la superficie de la zone ouverte au public qu'à son emplacement. La partie de la forêt actuellement ouverte (1 000 hectares sur 5 400, comprenant pas moins de 40 kms de chemins forestiers) n'est en effet ni la plus belle, ni la plus intéressante. Elle est, de plus, relativement éloignée du château et pas du tout signalée, ce qui réserve sa fréquentation aux habitants de la région connaissant bien Chambord.

Comme cela a été indiqué à la Cour pendant le contrôle, **un projet de redécoupage de la partie de la réserve ouverte au public** est d'ores et déjà en cours. Il permettra d'offrir aux visiteurs un accès direct et bien signalé, à partir du monument, à des espaces naturels plus divers, mêlant zones sèches et zones humides, taillis sous futaies et prairies. Des parcours pédestres seront aménagés et une signalétique pédagogique donnera aux visiteurs la possibilité de se familiariser avec la gestion d'une forêt domaniale, de s'initier aux problématiques sylvicoles et de prendre connaissance, in situ, des enjeux d'une gestion durable soucieuse des équilibres écologiques. Le partage entre les contraintes de la préservation de la faune et de la flore sauvages et l'ouverture de la réserve au public sera ainsi rééquilibré.

Une Maison de la nature, qui pourrait être implantée dans les Ecuries du Maréchal de Saxe, c'est-à-dire à proximité du château et en bordure de forêt, et devrait s'inspirer de la zone d'accueil du parc national de Hogge-Veluwe aux Pays-Bas, permettrait en outre de conduire naturellement les visiteurs du château vers la réserve, ce qui n'est pas le cas actuellement. Elle mettrait en exergue, en complémentarité avec le château (cf. infra), la vocation initiale de Chambord tel que François I^{er} l'avait conçu – pavillon de chasse au cœur d'une forêt giboyeuse – tout en donnant aux visiteurs les outils nécessaires à la compréhension des grands débats de nos sociétés sur le développement durable. **Chambord s'inscrirait ainsi dans l'avenir tout en respectant pleinement sa vocation passée.** Le conseil d'administration de l'EPC, réuni sur place le 1^{er} octobre 2009, a approuvé l'ébauche d'un tel projet d'aménagement à vocation touristique, pédagogique, culturel et environnemental.

B – L'hétérogénéité des collections

L'EPC partage pleinement l'analyse de la Cour selon laquelle l'aménagement intérieur du château est beaucoup trop hétérogène, d'un intérêt très inégal, et manque de cohérence. De fait, le nombre de visiteurs qui pénètrent dans le parc sans visiter le château est élevé, ce qui s'explique notamment par l'insuffisance d'intérêt muséographique de l'intérieur du bâtiment, à laquelle les nombreuses expositions temporaires organisées depuis la création de l'EPC ne peuvent totalement suppléer. **C'est pourquoi, dans le cadre de l'élaboration d'un projet de développement pour l'établissement, une partie des réflexions est naturellement consacrée à la question de l'aménagement du château.**

Si la Renaissance est certainement l'un des angles à privilégier, il ne faut pas en sous-estimer les difficultés concrètes : d'une part, le nombre de pièces à meubler est considérable et leur taille parfois immense ; d'autre part, la reconversion des nombreuses salles XVIII^e et XIX^e suppose d'importants investissements ; enfin, il n'y a quasiment pas de mobilier Renaissance disponible dans les collections de l'Etat, à la fois parce qu'il y avait très peu de meubles à l'époque et parce que l'essentiel est déjà exposé au château d'Ecouen. Les conclusions du groupe de travail constitué sur ce sujet en 2008, à l'initiative de l'établissement, avec le ministère de la culture se sont révélées très nettes en ce sens, même si l'EPC regrette que le travail n'ait pas davantage été approfondi faute d'impulsion du ministère. Quant à faire appel aux biens disponibles sur le marché, cela paraît à la fois inabordable pour l'établissement et de très longue haleine, les quantités en vente étant très limitées pour les raisons évoquées ci-dessus.

***Cela ne signifie pas pour autant que l'EPC aurait renoncé à se doter d'un projet scientifique et culturel plus ambitieux, pour le public comme pour le patrimoine, autour de la mise en valeur de l'idéal de la Renaissance.** A cet effet, afin de déboucher dans des délais raisonnables sur un projet cohérent, l'EPC a dégagé sur le budget 2010 les crédits nécessaires à l'embauche, pour un an, d'un conservateur du patrimoine. Le parcours de visite, à l'intérieur du château, devra très certainement être revu, comme le suggère la Cour.*

*

***La chasse et la nature ne sont pas incompatibles avec cette recherche d'une meilleure mise en valeur du château de François I^{er}.** Au contraire, elles font pleinement partie de l'identité historique de Chambord et de l'idéal de la Renaissance. C'est pourquoi la présence d'un musée de la chasse au sein du château, loin de constituer un handicap, nous semble constituer une chance. Il pourrait servir, sous une forme sans doute à réétudier en lien avec la création de la Maison de la nature, de noyau dur à une valorisation plus forte du rôle et de l'importance de la nature pour les contemporains de François I^{er}.*

Par ailleurs, l'EPC n'estime pas avoir fait une erreur en accueillant la maquette du Temple du Ciel offerte à la France par Madame Chan Laiwa. Ce monument présente des points communs avec Chambord, aussi bien en ce qui concerne l'époque de sa réalisation que les valeurs dont il s'inspire. Sur un plan économique, la présence de la maquette ne peut qu'attirer à Chambord un public chinois toujours avide de retrouver des éléments de sa propre culture à l'étranger, et en forte croissance, tandis que des actions de mécénat avec des partenaires

chinois sont en cours de préparation. Seule la dégradation passagère des relations franco-chinoises n'a pas permis, à ce jour, de les concrétiser.

C – Une gestion des biens passive

La première zone qui pose problème est celle des commerces et de l'hôtel. La pauvreté des prestations et l'apparence extérieure médiocre de ces établissements, qui sont en situation de monopole, nuisent d'autant plus à l'image du domaine que la Place Saint-Louis, où ils sont implantés, est un passage obligé pour les visiteurs. L'erreur commise il y a des décennies par le service des domaines, de passer des baux commerciaux plutôt que de délivrer des autorisations d'occupation temporaire du domaine public, prive actuellement l'EPC de tout moyen de pression vis-à-vis des commerçants de Chambord.

Une proposition faite aux exploitants de l'hôtel Saint-Michel, qui consistait à signer un nouveau bail plus proche du régime de la concession, comprenant un intéressement de l'EPC à l'évolution du chiffre d'affaires, a été déclinée. Incités par l'EPC à faire des efforts (renouvellement des offres, ouverture plus tardive les soirs de spectacle), les commerçants ont jusqu'à présent refusé de modifier leurs confortables habitudes. De même, l'arrivée de nouveaux commerces de qualité, à l'initiative de l'EPC (le « Palet Solognot » et l'Univers Léonard »), n'a pas mis fin, comme on pouvait l'espérer, à l'inertie des exploitants. A chaque fois qu'il organise une réunion avec les commerçants, l'EPC est, de plus, accusé de pratiquer une concurrence déloyale à leur égard à travers la librairie-boutique du château dont le chiffre d'affaires est en constante augmentation.

Dans un tel contexte, seule la qualification de la Place Saint-Louis comme partie intégrante du domaine public, serait à même de faire évoluer une situation très dommageable pour l'EPC et l'image de Chambord. L'EPC dispose d'arguments juridiques solides pour justifier cette requalification et transformer les baux commerciaux actuels en conventions d'occupation précaire. Il reste cependant qu'une bataille juridique longue et coûteuse pourrait s'ensuivre. La solution consistant à faire qualifier le domaine public par la loi serait donc à la fois plus simple, plus sûre et plus rapide.

*

S'agissant des Ecuries du Maréchal de Saxe, le conseil d'administration a approuvé le projet consistant à faire construire une Maison de la nature sur cet emplacement, ainsi que, si cela s'avère possible, un hôtel de qualité, aux normes Haute Qualité Environnementale (HQE), d'une capacité supérieure à celle de l'hôtel Saint-Michel. Le problème de l'hébergement est réel à Chambord comme

d'ailleurs dans le reste de la région, et empêche concrètement la réalisation de nombreux projets, en particulier de nature événementielle. Les conditions sont donc réunies pour mettre fin à la concession actuelle des Ecuries du Maréchal de Saxe et réhabiliter le site, tout en procurant de nouvelles recettes à l'établissement.

III – Une stratégie de développement à définir

L'EPC partage pleinement la conclusion de la Cour selon laquelle il convient désormais de doter le Domaine d'un véritable projet d'établissement, ambitieux, porteur, adossé à un contrat de performances.

Après une phase de réflexion interne à l'équipe de direction et au personnel de Chambord, **une réunion exceptionnelle des membres du conseil d'administration, du conseil d'orientation et de la commission des collections s'est déroulée sur le site le 1^{er} octobre 2009 afin de définir les contours de ce projet.**

Deux axes forts ont été retenus :

- le premier consiste à **refaire de Chambord le château de François I^{er}**. Si les divers propriétaires du monument au cours du temps présentent tous, à un titre ou un autre, un intérêt historique, aucun n'est un personnage assez fort pour être identifié au lieu. Le parti « Renaissance » doit dès lors être confirmé, même si sa mise en œuvre supposera une certaine créativité (cf. supra) ;
- il s'agira, en second lieu, d'affirmer la **vocation environnementale de Chambord**. Cette évolution majeure n'est pas antinomique avec la préservation de la flore et de la faune sauvages, et la régulation de cette dernière par la chasse. Elle devrait contribuer de manière décisive au développement du domaine par l'attraction d'un tourisme vert en augmentation constante, et à son rayonnement par la mise en valeur d'un savoir-faire hors du commun en matière environnementale.

Naturellement, la vocation environnementale de Chambord trouverait une expression particulièrement exemplaire, significative et attractive si le domaine pouvait être réservé, en tout ou partie, à la circulation à pied, à vélo, et en voiture électrique pour les personnes à mobilité réduite. Un domaine sans voiture constituerait à n'en point douter l'idéal absolu pour Chambord, plus encore que l'installation de péages à l'entrée du domaine qui limiterait certes la circulation, mais ne la supprimerait pas totalement. Ce projet, auquel l'établissement, son conseil d'administration ainsi que son conseil d'orientation ont beaucoup réfléchi, se heurte toutefois à la nécessité d'installer des parcs de

stationnement à l'entrée du domaine, et surtout de trouver une solution de circulation pour les habitants des villages riverains et, plus généralement, pour tous ceux qui traversent régulièrement le domaine pour des raisons professionnelles ou familiales. S'il convient donc de poursuivre la réflexion sur ce projet à n'en point douter d'avenir, les difficultés politiques et pratiques de sa mise en œuvre ne peuvent être sous-estimées.

A moyen terme, un nouveau projet muséographique pour le château, l'affirmation de la vocation environnementale du domaine et la recherche d'une meilleure articulation entre le château et la réserve, permettant de faire vivre, aux yeux du grand public, la totale complémentarité historique des deux dans l'esprit de François I^{er}, fondateur de Chambord, constituent déjà des objectifs ambitieux susceptibles de promouvoir fortement le développement de l'EPC et sa notoriété.
