



RÉPUBLIQUE
FRANÇAISE

*Liberté
Égalité
Fraternité*

MARS 2023

Mission-diagnostic sur le Domaine national de Chambord

TOME I - RAPPORT

Bertrand-Pierre GALEY - IGAC
Pascale PARISOT - CGAAER
Catherine RUGGERI - IGAC
Maryline SIMONÉ - IGEDD

Rapport n°014676-01

Rapport n°202306

Rapport n°22091



Résumé

Le domaine national de Chambord a été acquis par l'État en 1930. En 2005 un établissement public industriel et commercial est créé par la loi et a permis l'unification de sa gestion et la clarification d'une situation domaniale complexe. Cet établissement s'est vu confier en 2018 la gestion du parc de chasse de Rambouillet.

Ce statut et l'interprétation extensive de la liberté d'action qu'il comporte ont facilité le développement de la fréquentation, la diversification des offres de loisirs, et la mise en œuvre de plusieurs projets de mise en valeur domaniale et agricole.

Gouvernance

La gouvernance de l'établissement repose sur des textes législatif et réglementaires qui ne facilitent pas l'exercice de sa tutelle interministérielle, notamment en maintenant une « haute protection » du Président de la République sans effet juridique défini, auquel la mission propose de mettre fin. La mission préconise également de rendre obligatoire l'édition d'un projet d'établissement portant sur au moins cinq ans, d'un contrat d'objectifs et de performance ; la mission recommande une restructuration du Conseil d'orientation, aujourd'hui dysfonctionnel.

La mission questionne en outre le bicéphalisme directeur général/président, et propose que la direction générale soit confortée par la transformation de trois postes du comité de direction en postes de directeurs généraux adjoints compétents pour l'administration, le patrimoine culturel, et le patrimoine vivant.

La direction générale du Domaine national de Chambord entretient de bonnes relations avec les collectivités locales à commencer par la commune de Chambord. Toutefois, le projet d'Opération grand site porté par la communauté de communes du Grand Chambord n'emporte pas la mobilisation de ses partenaires locaux et la mission suggère que la question du cadre institutionnel de ces relations soit reprise à la base en lien avec les services territoriaux de l'Etat.

La prévention des risques (risque d'image, risque économique, risque sanitaire...) n'est pas intégrée dans le pilotage. Si les risques « incendie et intrusion » font l'objet de la vigilance attendue et si un plan d'action est en cours sur les risques psycho-sociaux, une cartographie partagée sur l'ensemble des activités avec mise en œuvre d'un contrôle interne piloté par le comité de direction s'impose.

La remise en dotation de la partie du parc de Rambouillet dédiée à la chasse, y compris les terres cultivées par la Bergerie nationale, a permis une requalification de ce patrimoine ; la mission considère toutefois que ce portage ne comporte pas de réelle synergie, coûte cher au Domaine national de Chambord, et ne doit pas être considéré comme une solution durable à la question de la gestion globale du Domaine de Rambouillet.

Mise en valeur

Pièce maîtresse du domaine, le château est au cœur de la motivation des salariés comme de l'attraction du public. Une multiplication des offres autour de la visite comme les supports numériques, divers véhicules de promenades (vélo, Rosalie, barque), et une boutique à l'offre très variée gonflent utilement les recettes, mais la mission alerte sur la pollution de la vision extérieure du château, sur l'appauvrissement de l'encadrement scientifique du contenu de la visite, notamment guidée, et l'absence préoccupante dans les effectifs d'un conservateur du patrimoine.

La restauration du monument, qui fait l'objet d'opérations d'importance, se poursuivra après arbitrages sur le schéma directeur de restauration remis fin 2022 par l'architecte en chef des monuments historiques. La maîtrise d'ouvrage doit s'exercer pleinement dans le cadre d'un comité de suivi associant la tutelle et le contrôle scientifique et technique, et reprendre la main, notamment sur les options de présentation du monument au public et d'organisation de la visite, qui ne doivent pas être déterminées par le maître d'œuvre.

Les développements de nouveaux projets se sont concentrés principalement dans le parc ces trois dernières années. Dans un objectif de générer des recettes sur les espaces à entretenir, le Domaine national de Chambord a fait le choix de transformer les fermes de la commune en gîtes et de mettre en place des activités agricoles et forestières. Les vignes, l'élevage ovin, le potager, initialement prévu en permaculture, doivent trouver leur équilibre ; chaque activité nouvelle représente une compétence à acquérir et cultiver.

Le plan d'aménagement forestier doit faire l'objet d'adaptation, d'une part, pour prendre en compte les conséquences du changement climatique, d'autres part, pour intégrer les travaux du prestataire La Belle Forêt retenu pour une valorisation financière de la séquestration du carbone par les forêts de Chambord et du parc de Rambouillet. Le projet de scierie mobile a fait l'objet d'une étude économique convaincante mais repose dans sa conception sur un très faible effectif, ce qui constitue en soi un risque. Les relations avec l'Office national des forêts, le Centre national de la propriété forestière, comme avec les organismes publics ou privés locaux, susceptibles d'apporter une expertise sont à soigner.

La chasse à Chambord conserve un prestige considérable et fait l'objet d'un mécénat lucratif mais trop exclusif d'autres contreparties.

Cette chasse doit trouver une place dans une médiation plus largement consacrée à la riche biodiversité présente dans le parc. Une préoccupation éthique et sanitaire sur le devenir du gibier a conduit le domaine à investir en 2023 dans la mise en place d'un atelier de découpe des produits de venaison. La projection économique est bien mesurée, mais là encore l'activité reposera sur une très petite équipe et la mission appelle à une grande vigilance sur les procédures sanitaires à respecter pour réaliser les objectifs de commercialisation visés.

Le Domaine national de Chambord est dans l'attente d'un plan de sobriété énergétique. Il conviendrait que le plan énergie attendu pour 2023 aboutisse à des pratiques de réductions de consommation pensées avec les salariés et des investissements judicieux pour une production énergétique vertueuse, sur tous les sites du domaine.

Développement

En termes de gestion de ses ressources, le pari de l'autofinancement n'est pas loin d'être atteint, notamment grâce aux développements facilités par les dérogations dont il bénéficie pour sa gestion administrative : suppression du plafond d'emplois, capacité d'emprunt supérieure à 12 mois... Cependant, la hausse des recettes a pour pendant celle des dépenses, rendant les projections globales sur la trajectoire budgétaire rien moins qu'incertaines.

S'agissant des moyens dévolus à la gestion, il convient de renforcer le pilotage par une gestion des ressources humaines et des compétences plus professionnelle et une comptabilité analytique en coûts directs qui permettent un pilotage fin des différentes activités, afin d'informer suffisamment en amont le Conseil d'administration et l'associer véritablement aux choix stratégiques. Le mécénat est une manne que le Domaine national de Chambord a su développer de façon habile, mais qui reste très aléatoire. Les nouveaux projets s'éloignent du cœur de métier de Chambord. Le pari des recettes en crédit carbone ou sur les produits de venaison n'est pas encore gagné.

De façon générale, la mission souligne aujourd'hui la nécessité d'une stabilisation des activités mises en place et d'un recentrage sur les missions essentielles de l'établissement avant d'engager tout nouveau projet.

Liste des recommandations

- Recommandation 1. Délégaliser les dispositions non législatives de l'article 230 de la Loi du 23 Février 2005 et les modifier pour éliminer du texte la mention de la « haute protection » du Président de la République ; ramener au niveau du décret simple la nomination du ou des dirigeants de l'établissement ; porter à cinq ans renouvelable deux fois pour trois ans le mandat du directeur général ; harmoniser les dispositions législatives et réglementaires relatives à la gestion forestière. (Ministères de tutelle) 13
- Recommandation 2. Inscrire dans le décret statutaire l'obligation de conclure avec les tutelles un contrat d'objectifs et de performance et de présenter aux ministres un projet stratégique d'établissement, établir une lettre de mission interministérielle pour le directeur général, réformer le conseil d'orientation, créer trois postes de directeurs généraux adjoints pour l'administration, le patrimoine culturel et le patrimoine vivant. (Ministères de tutelle, DNC)..... 15
- Recommandation 3. Introduire dans le pilotage de l'établissement une méthode partagée de cartographie et gestion des risques avec un contrôle interne continu piloté par le comité de direction. (DNC)..... 16
- Recommandation 4. Communiquer chaque année au conseil d'administration la répartition des invitations à chasser par grandes catégories ; réfléchir également à d'autres manières d'attirer et de remercier les mécènes et les relations utiles à l'établissement. (DNC) 17
- Recommandation 5. Relancer la réflexion sur l'avenir de l'ensemble du domaine de Rambouillet ; maintenir provisoirement la gestion du parc de Rambouillet par le Domaine national de Chambord. (Ministères de tutelle) 18
- Recommandation 6. Redéfinir et co-construire un véritable projet territorial avec les collectivités, en associant plus étroitement les services déconcentrés de l'État. (Services déconcentrés de l'Etat, DNC) 21
- Recommandation 7. Maintenir dans la durée une communication interne répondant aux besoins des salariés. (DNC)..... 23
- Recommandation 8. Professionnaliser la gestion des ressources humaines ; mettre en œuvre des entretiens individuels et professionnels, qui permettent d'identifier les signes de risques psycho-sociaux, d'établir un plan de formation et de recenser les aspirations de chacun pour une évolution de parcours. (DNC)..... 25
- Recommandation 9. Mettre en place une direction de la conservation des bâtiments et des collections et un service des publics qui programment le parcours de visite, reprennent le contrôle de la visite guidée, organisent l'accueil des publics prioritaires et créent les outils d'une connaissance des visiteurs. (DNC)..... 31
- Recommandation 10. Mettre au service de la compréhension de l'histoire du château l'ensemble des offres : abords dégagés, spectacle équestre, spectacles vivants et expositions. (DNC)..... 31
- Recommandation 11. Mettre en place avec l'ONF un comité de suivi du plan d'aménagement forestier ; conclure une convention entre l'ONF et le DNC pour cadrer les relations scientifiques et techniques entre les deux établissements. (Ministères de tutelle, ONF, DNC)..... 34
- Recommandation 12. Etablir une charte de cession des crédits carbone du Domaine national de Chambord, auprès d'entreprises/organismes qui démontrent leur engagement dans une démarche de progrès. (DNC) 37

- Recommandation 13. Gérer l'atelier de traitement de la venaison sans concurrencer le secteur privé et avec une rigueur sanitaire extrême ; contribuer à un guide des bonnes pratiques d'hygiène avec les fédérations de chasse ; ne pas augmenter la pression de chasse dans le but de rentabiliser l'atelier. (DNC)..... 39
- Recommandation 14. Réfléchir à une gestion de certains ateliers agricoles et de la Ferme du Pinay par un exploitant agricole indépendant, dans le respect des objectifs du domaine ; être attentif, dans la durée, aux risques, pour l'image du domaine, liés aux qualités gustative et sanitaire des produits mis sur le marché. (DNC) 42
- Recommandation 15. S'engager dans une démarche de sobriété énergétique avec pour finalité l'autonomie du domaine et du village. (DNC)..... 44
- Recommandation 16. Créer un service facturier en conformité avec les recommandations du décret de 2012 sur la gestion budgétaire et comptable publique. (DNC) 50
- Recommandation 17. Missionner un commissaire aux comptes pour sécuriser les contrôles et développer une culture de pilotage des risques et de la performance. (DNC) 51
- Recommandation 18. Lancer un audit externe de rentabilité pour les activités commerciales en cours et projetées. (DNC)..... 56
- Recommandation 19. Contenir la dynamique de recrutements en privilégiant le cœur de mission de l'établissement ainsi qu'une consolidation des fonctions supports à périmètre d'activités constant. (DNC) 59
- Recommandation 20. Stabiliser jusqu'en 2025 les activités commerciales en cours ou votées par le conseil d'administration ; examiner avec prudence tout nouveau projet. (DNC) 63

Sommaire

Résumé	3
Liste des recommandations	5
Sommaire.....	7
Introduction	9
1 Un régime d'exception perfectible pour une gouvernance améliorée.....	11
1.1 Un régime d'exception perfectible	11
1.1.1 Une loi spéciale pour un établissement unique	11
1.1.2 Un décret statutaire porteur de faiblesses de tutelle et de gouvernance	13
1.1.3 La chasse, objet de gouvernance ou force gouvernante ?	16
1.1.4 Le rattachement du parc de Rambouillet, un portage non pérenne ...	17
1.2 Des collectivités à la fois soucieuses et envieuses de l'attractivité de Chambord	18
1.2.1 Des collectivités diversement concernées et impliquées	18
1.2.2 L'Opération Grand Site, opportunité ou opportunisme ?.....	20
1.3 Un accompagnement du développement des ressources humaines à imaginer	21
1.3.1 Une forte évolution des effectifs, en nombre comme en statut	21
1.3.2 Des procédures administratives bien rôdées mais un dialogue social à consolider	22
1.3.3 Une gestion des compétences à renforcer	23
2 Une mise en valeur dynamique mais dispersée.....	26
2.1 La valorisation du château : une mission essentielle à restructurer.....	26
2.1.1 La visite du château reste l'attraction majeure, malgré la multiplication d'offres annexes autour de lui.....	26
2.1.2 Conserver le patrimoine culturel du domaine	27
2.1.3 Ouvrir le monument au public dans des conditions dignes de sa qualité	28
2.2 Des activités environnementales et agricoles en évolution rapide.....	32
2.2.1 Un patrimoine naturel historique à protéger face au changement climatique	32
2.2.2 Un domaine qui se cherche en termes d'agro-écologie.....	39
2.2.3 Les actions de médiation.....	42

2.2.4	Aller vers l'excellence environnementale.....	42
2.3	La révision des conventions domaniales : Le Relais de Chambord, un exemple d'adaptation	45
2.4	Dans tous les secteurs, le besoin d'élaborer une trajectoire de développement durable du Domaine, avec ses tutelles, ses salariés et ses partenaires	46
3	Depuis la création de l'EPIC en 2005, une stratégie payante de développement	48
3.1	Une gestion administrative et financière fiable mais sous-paramétrée	48
3.1.1	Une organisation maîtrisée qui octroie une latitude certaine à l'établissement.....	48
3.1.2	L'organisation financière n'a pas tiré toutes les conséquences de la gestion budgétaire et comptable publique	48
3.2	La soutenabilité budgétaire est assurée jusqu'en 2025, incertaine au-delà	52
3.2.1	Un modèle fondé sur la hausse des recettes propres.....	52
3.2.2	Des dépenses sous contrôle mais en forte expansion.....	58
3.3	Un budget soutenable à court terme mais incertain au-delà.....	61
3.3.1	Un budget solide et dynamique, des investissements à surveiller	61
3.3.2	La situation patrimoniale est maîtrisée à court terme	62
3.3.3	La programmation des investissements devra être cadrée à long terme	63
	Conclusion	64
ANNEXES		65

Introduction

Un chef d'œuvre à l'unité administrative récemment retrouvée

Considéré dès sa construction en 1519 comme un chef d'œuvre unique en son genre, qualifié de « Château absolu » par Xavier Patier¹, d'« œuvre d'art énigmatique et majeure » par le directeur général, Jean d'Haussonville, Chambord fascine depuis cinq siècles, ayant conservé une intégrité unique parmi les maisons royales ouvertes au public de France et sans doute d'Europe.

Cette intégrité de l'ensemble chambourdin s'ajoute évidemment à la puissance du geste architectural, symbole éclatant du génie créateur de la Renaissance, matrice de notre civilisation : on est en présence d'un grand domaine de la couronne que l'on peut voir à peu près comme il se présentait à Charles Quint quand François 1^{er} l'y accueillit, et il en résulte un effet de traversée du temps que peu de lieux dans le monde peuvent offrir à ce point. Quel grand monument ancien, et plus généralement quelle œuvre d'art du passé, est ainsi visible dans son état natif, constitué d'un bâtiment et d'un territoire qui se donnent mutuellement sens comme en témoigne le classement au titre des monuments historiques de l'ensemble du domaine, mur d'enceinte compris ?

Acquis par l'État en 1930, il est alors l'objet des compétences croisées d'administrations multiples. Il faut attendre 2005 pour que soit créé un « établissement public national à caractère industriel et commercial du Domaine national de Chambord ».

Un changement de statut, de nature et d'échelle

Cette modification de statut et l'unité de commandement qu'il permet n'auraient rien signifié s'ils n'avaient été mis au service d'un véritable changement de nature et d'échelle de l'institution qui a en premier lieu mis fin à l'éclatement des gestions domaniales entre établissements publics nationaux, collectivités territoriales et services de l'État pour recréer les moyens d'exercice du droit de propriété de l'État à travers un représentant institutionnel unique.

Cette étape décisive et difficile, qui a marqué les débuts de l'EPIC, lui a permis de concevoir et d'engager un développement de l'ensemble du domaine qui s'est traduit par la diversification des activités et prestations offertes aux différents publics, par une politique volontariste de maîtrise et de valorisation de la marque, et par une recherche de mécénat active.

Reconquête domaniale et développement des activités et des produits ont débouché sur la reprise de la fréquentation et le changement d'échelle des recettes et des dépenses. Les effectifs du personnel ont, quant à eux, quasiment doublé, notamment grâce à la sortie de l'établissement de la liste des opérateurs de l'État soumis au plafond d'emplois.

La première mission d'inspection interministérielle

Une grande partie de ces évolutions s'est déroulée sous l'impulsion de Jean d'Haussonville, nommé en 2010 et renouvelé depuis lors, dont la fin de mandat donne pour la première fois aux inspections générales des trois ministères de tutelle l'occasion de procéder à un diagnostic global de la situation, et de tracer des perspectives d'avenir. La règle de l'exercice impose de mettre en évidence les questions non résolues et les pages qui restent à écrire.

L'impression générale de la mission est que les responsables de Chambord ont su mettre en œuvre le nouveau statut avec énergie, dans une lecture extensive de la liberté d'action qu'il établit, permettant de multiplier les initiatives sur des terrains divers, parfois éloignés du cœur de métier de l'institution. Le rapport s'attachera à déterminer dans quelle mesure ce développement foisonnant a pu l'emporter, dans les priorités, sur la mise en place de procédures internes de gestion et de contrôle solides, et prendre de vitesse les institutions et

¹ Xavier Patier consacra un livre à Chambord après l'avoir administré.

outils de tutelle.

On traitera en premier lieu de la gouvernance, des interactions entre le domaine et son environnement, et de la mobilisation croissante des ressources humaines. L'annexion à Chambord du Parc de Rambouillet sera examinée du point de vue de l'intérêt de ce site comme de celui du Domaine national de Chambord (I).

La conservation et la valorisation du château, à la fois comme édifice majeur, lieu de visite et objet scientifique de recherches restent des missions essentielles de l'établissement, dont la responsabilité s'étend de la même manière sur le domaine, la forêt, et le village (II).

Le développement des activités et des recettes sera ensuite analysé, en s'intéressant notamment aux effets de la rapidité et de la multiplicité des projets (III).

Les risques inhérents à la conduite d'un changement profond seront pris en compte pour se demander si l'unité de commandement n'exclut pas les contre-pouvoirs légitimes si l'autonomie institutionnelle n'inspire pas un syndrome autarcique, et si le développement des recettes reste bien un moyen au service des fins de l'institution, qui ne sont pas économiques mais patrimoniales, écologiques, et culturelles.

Les rapporteurs se plaisent enfin à souligner l'excellent accueil qui leur a été fait, la disponibilité des personnes qu'ils ont souhaité rencontrer, et la qualité des informations qui ont permis d'établir ce rapport.

1 Un régime d'exception perfectible pour une gouvernance améliorée

1.1 Un régime d'exception perfectible

Chambord a fait l'objet d'un texte législatif dont les inconvénients justifieraient un toilettage, et d'un décret statutaire qui appelle des corrections indispensables.

1.1.1 Une loi spéciale pour un établissement unique

1.1.1.1 Du domaine de la couronne au grand site patrimonial public sous « protection présidentielle »

Chambord devient propriété de l'État en 1930. Il était alors depuis plus d'un siècle une propriété privée, ouverte au public, gérée par les représentants de ses propriétaires.

Le château figure sur la première liste des monuments historiques classés, édictée en 1840. Ce classement fut étendu en 1997 à l'ensemble du parc, à son mur d'enceinte (y compris un tour d'échelle), et à toutes les constructions qui s'y trouvent² : En 1923, le parc avait été inscrit sur la liste des sites de caractère artistique, historique, scientifique, légendaire ou pittoresque. En l'an 2000, il est intégré au classement au patrimoine mondial du Val-de-Loire par l'UNESCO.

Dès 1947, enfin, Chambord fut classé réserve nationale de chasse, devenue depuis lors « réserve nationale de chasse et de faune sauvage », label qui reflète la vocation initiale du domaine de chasse qui entoure Chambord comme tout château royal.

Les Présidents de la République avaient repris cette tradition, d'abord à Marly et Rambouillet puis à partir de 1965 à Chambord, en invitant pour des chasses présidentielles des parlementaires, élus, hauts fonctionnaires et dirigeants d'entreprises, mais aussi des chefs d'État étrangers en visite.

Pour remédier à la multiplicité des administrations présentes sur le site, le Président Pompidou crée en 1970 la fonction de « Commissaire à l'aménagement du domaine de Chambord », nommé par le Président de la République, pour coordonner l'action des divers services et établissements intervenant sur le Domaine.

1.1.1.2 Un statut législatif sur (dé)mesure

En 2005, l'article 230 de la loi du 23 Février relative au développement des territoires ruraux crée un « établissement public national à caractère industriel et commercial placé sous la haute protection du Président de la République et sous la tutelle de l'État dénommé « Domaine national de Chambord »³ (annexe 5).

La première spécificité de Chambord est bien ce caractère « industriel et commercial ». Il emporte des conséquences importantes dans la gestion, qui tant dans ses principes que dans ses instruments comptables et juridiques, notamment en matière de personnel, relève ainsi du droit privé. Ce statut favorise également une communication de l'établissement réactive, efficace et dynamique.

La mention de la « haute protection du Président de la République », venant avant même celle de la tutelle de l'État, constitue une autre spécificité dont ni la loi ni son décret en conseil d'État

² Village, fermes, bâtiments divers, pavillons de garde et d'entrées, etc...

³ Le choix du véhicule législatif pour créer un établissement public, n'est nécessaire en droit que pour les nouvelles catégories d'établissements publics ; il faut donc considérer qu'aucun autre établissement national n'a de « spécialité analogue » à celle de Chambord, et que comme par exemple le Centre National d'art et de culture Georges Pompidou il constituerait une catégorie à lui tout seul.

ne précise les modalités. Elle s'est dans les faits traduite pendant un certain temps par la nomination de collaborateurs ou de proches du chef de l'Etat comme présidents de l'établissement. Elle ne se manifeste aujourd'hui que par l'« hébergement » des conseils d'administration par l'Élysée.

La loi décrit les missions de l'établissement en manifestant clairement le regroupement des missions du Centre des monuments nationaux (CMN), de l'Office national des forêts (ONF), et de l'Office national de la chasse et de la faune sauvage⁴, attribuant notamment à l'EPIC des missions de police de la nature.

Le paragraphe II de l'article 230 pose les cadres d'organisation et précise que *le Président et le Directeur général sont nommés « par décret »* ; cette rédaction appelle en principe un décret présidentiel simple de l'article 13 de la Constitution, mais le décret d'application l'a „ relevé “ au niveau du décret en conseil des Ministres. Le Directeur Général conserve en outre bizarrement apposé au sien le titre obsolète de « Commissaire du domaine national de Chambord ».

Le paragraphe III remet en dotation à l'« *établissement public les « biens constitutifs » et les voies du domaine de Chambord* », et attribue au directeur général les pouvoirs de police sur ces voies. Il prévoit également une application du régime forestier dans des conditions de partage des compétences et de conventionnement avec l'ONF insuffisamment précisées par les dispositions du décret (cf. *infra* et annexe 16).

Cette clarification du régime domanial de Chambord sera complétée en 2012 par le Conseil d'Etat qui en réponse à une demande d'avis du ministère de la Culture confirmera que l'ensemble des biens immobiliers de Chambord ressortissent au domaine public à l'exception de la forêt, rangée par la loi dans le domaine privé.

Les dispositions domaniales seront attaquées par la Commune de Chambord⁵ à l'occasion d'une question prioritaire de constitutionnalité, au motif qu'elles priveraient la commune des moyens d'exercer les compétences reconnues par l'article 72 de la Constitution, moyens qui seront jugés insuffisants par le Conseil d'État en 2014.

Cette décision et cet avis constituent un complément jurisprudentiel du statut, définissant le droit applicable avec bien plus de clarté qu'auparavant.

Ils s'attachent également, notamment à travers les contentieux qui inspireront une législation protectrice, à maîtriser les biens immatériels constitués par sa marque et son image.

1.1.1.3 L'extension à Rambouillet

En 2016, l'article 75 de la Loi sur la création artistique et le patrimoine ajouta au Code du Patrimoine un article L. 621-41 permettant de confier au DNC, par décret en Conseil d'Etat, « la gestion d'autres domaines nationaux ainsi que de domaines et d'immeubles appartenant à l'État ».

Le Décret n° 2018-432 du 1er juin 2018 relatif au Domaine national de Chambord fit application de cette disposition en transférant au DNC une partie du domaine national de Rambouillet, qui perdait son statut de résidence présidentielle, à savoir le parc de chasse et ses dépendances, alors que le château et son parc d'agrément revenaient au Centre des monuments nationaux. Le reste de ce domaine demeurait affecté à la Bergerie nationale, établissement d'enseignement du ministère chargé de l'agriculture, qui par ailleurs exploite les terres agricoles faisant partie du domaine de chasse.

1.1.1.4 Un toilettage nécessaire ?

L'essentiel des dispositions de l'article 230 est de caractère réglementaire, et pourrait être délégalisé et modifié par décret comme le permet l'article 37, alinéa 2 de la Constitution, laissant

⁴ Aujourd'hui l'Office français de la biodiversité.

⁵ Ces dispositions domaniales privent la commune et ses habitants de tout droit de propriété foncière.

subsister une base législative réduite à l'essentiel.

La mention d'une « *haute protection du Président de la République* », souvenir du temps des chasses, dépourvu de sens aujourd'hui, pourrait disparaître.

Cette mention accrédite une forme de « rattachement direct » de Chambord à la Présidence de la République, ce qui selon la Cour des Comptes (rapport public de 2010) aboutit à ce que « 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 ». La nomination en Conseil des ministres du président et du directeur général, qui les place au même niveau que les directeurs de tutelle, contribue sans nul doute à cette forme d'inhibition, et n'a pas lieu d'être : un décret simple suffirait comme pour les autres dirigeants des grands établissements culturels, à la nomination desquels le Président de la République accorde la même attention.

La mission est partagée sur le bicéphalisme entre un président non exécutif du conseil d'administration et un directeur général, qui n'existe plus guère dans la sphère culturelle que dans les établissements d'enseignement⁶. Si la situation actuelle est celle d'une harmonie efficace entre les titulaires, cette bonne entente ne peut être préjugée, et n'a pas toujours existé. La mission souligne la nécessité que le président soit choisi parmi les personnes exerçant d'importantes responsabilités.

Il apparaît en revanche souhaitable d'allonger la durée du premier mandat du directeur général à cinq ans, renouvelable deux fois pour trois ans, comme c'est le cas à Versailles. Une durée initiale de trois ans rend en effet impossible de voir réaliser des projets significatifs, qu'il s'agisse de travaux ou de développement. Elle encourage donc le directeur général, qui souhaite évidemment faire ses preuves avant la date de renouvellement, à la précipitation voire à l'agitation.

On relève enfin une contradiction entre cet article 230 et l'article 3-3 du Décret en ce qui concerne l'exploitation des coupes de bois (cf annexe 16).

Recommandation 1. *Délégaliser les dispositions non législatives de l'article 230 de la Loi du 23 Février 2005 et les modifier pour éliminer du texte la mention de la « haute protection » du Président de la République ; ramener au niveau du décret simple la nomination du ou des dirigeants de l'établissement ; porter à cinq ans renouvelable deux fois pour trois ans le mandat du directeur général ; harmoniser les dispositions législatives et réglementaires relatives à la gestion forestière. (Ministères de tutelle)*

1.1.2 Un décret statutaire porteur de faiblesses de tutelle et de gouvernance

1.1.2.1 Des relations avec les ministères de tutelle peu ou mal organisées

Dans son rapport public de 2010, la Cour des Comptes 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 ».

Le décret en Conseil d'État du 24 Juin 2005, pour l'application de l'article 230 (annexe 6), précise que les trois ministères en charge de la tutelle de l'établissement sont les ministères de la culture, de l'agriculture, et de l'environnement, mais n'organise nullement les modalités de son exercice par des documents programmatiques.

La mission a pu constater que si un projet d'établissement a bien été établi par le directeur

⁶ À Versailles, à Fontainebleau, au Muséum National d'Histoire Naturelle (qui comme Chambord a des missions très diverses et plusieurs tutelles), au CMN, etc... les présidents exercent le pouvoir exécutif.

général pour les années 2015-2020, l'exercice n'a pas été renouvelé. Le contrat d'objectifs et de performance fait de même l'objet de multiples itérations depuis 2017, et a été renvoyé aux calendes grecques lors d'une récente séance du conseil d'administration.

Ces documents stratégiques peuvent être jugés surabondants et chronophages, ils n'en demeurent pas moins particulièrement nécessaires au suivi de l'activité d'un établissement jouissant d'une marge de manœuvre juridique et financière très large, qui doit le rester. Or, contrairement aux statuts d'autres établissements comparables, celui du DNC ne prévoit l'établissement d'aucun document programmatique contractuel, se bornant à disposer dans son article 5 que « *La politique culturelle, scientifique, forestière et cynégétique de l'établissement public, ses activités et ses investissements peuvent faire l'objet de contrats pluriannuels conclus avec l'Etat* ».

Il serait souhaitable que cette possibilité devienne une obligation, portant d'une part sur un projet d'établissement de long terme exprimant des priorités et une vision politiques, régulièrement complété par un contrat d'objectifs et de performance.

On relèvera enfin que, contrairement à la règle, le directeur général n'a jamais reçu de lettre de mission. Les objectifs définis annuellement pour le calcul de la part variable de rémunération ne suppléent en aucun cas à cette absence des directives politiques données en début de mandat, et pour toute sa durée, au dirigeant d'un établissement public.

1.1.2.2 Des organes statutaires peu fonctionnels

Le conseil d'administration

Le conseil d'administration est composé⁷ d'une manière qui explique son caractère relativement formel, accentué selon plusieurs participants par le cadre « impressionnant » de l'Élysée. Il serait à cet égard souhaitable que cette habitude soit abandonnée ou modulée par la tenue d'au moins la moitié des conseils sur place, à Chambord. Cette évolution aurait le double avantage de libérer la parole de ceux des membres qui ne sont pas des habitués des palais nationaux, et à l'inverse de s'assurer que les autres participants connaissent le domaine et le château, dont des visites thématiques pourraient systématiquement être organisées à leur intention.

Le conseil se réunit trois ou quatre fois par an alors que le statut n'impose que deux séances, ce qui serait insuffisant.

La composition du conseil (annexe 7) est à la fois difficile à remettre en cause et peu propice aux véritables échanges de fond. Les séances durent en général une heure et demie à deux heures ce qui semble très rapide, et la lecture des comptes rendus montre qu'ils sont consacrés à des présentations qualifiées de « *brillantes* » mais « *succinctes* » du directeur général, renvoyant à des dossiers bien composés et très clairs.

Comme dans tous les établissements publics de l'État, les éventuels débats entre l'établissement et ses tutelles sont tranchés en amont par accord ou par arbitrage ministériel. Les délibérations du conseil d'administration fondées sur leur consensus semblent être adoptées sans débat contradictoire.

Il semble par ailleurs que le fonctionnement du CA et du pré-CA soit marqué par des transmissions de documents en dernière minute, voire l'apparition à l'ordre du jour du CA de dossiers qui n'ont pas été étudiés à l'avance ni vus en pré-CA. Cette pratique devrait aboutir automatiquement à leur report. Il importe que le futur directeur général soit formellement

⁷ Composition du CA : Huit hauts fonctionnaires, trois représentants du personnel, quatre élus, et quatre « personnalités extérieures choisies en raison de leurs compétences dans les domaines d'activité de l'établissement, dont une titulaire d'un mandat électoral local et le président du comité d'orientation, en qualité d'invité. La maire de Rambouillet, est personnalité qualifiée, alors que le décret rattachant Rambouillet à Chambord prévoyait simplement que « le préfet des Yvelines, le maire de Rambouillet et le directeur du centre d'enseignement zootechnique, Bergerie nationale de Rambouillet ou son représentant » assistaient au conseil avec voix consultative... En droit strict cette disposition aurait dû interdire de faire de l'un de ses bénéficiaires une personnalité qualifiée (annexe 7).

missionné pour y mettre fin.

Le conseil d'orientation

Le décret statutaire a créé par son article 15 un conseil d'orientation qui « *est consulté sur la politique culturelle, scientifique, forestière, cynégétique et commerciale de l'établissement et sur toute autre question qui lui est soumise par le président du conseil d'administration* ». Son président est nommé par décret, ses membres par arrêté interministériel sur proposition du président du conseil d'administration. Au nombre de trente au maximum, ils sont répartis entre trois collèges respectivement composés de « *personnalités du monde économique, scientifique, culturel, cynégétique ou sylvicole* », « *d'organismes publics ou privés, français ou étrangers, directement intéressés par les missions de l'établissement public* » et d'« *acteurs de la vie locale* ».

Difficile à composer et plus encore à réunir, cet organe est de l'avis général dysfonctionnel, et l'arrivée de tous ses membres en fin de mandat, président compris, permet d'envisager sa réforme complète. On trouvera en annexe une fiche *ad hoc* (annexe 8), proposant trois collèges de six membres dont trois membres de droit, à coloration nettement plus scientifique que les formations actuelles. Une interprétation souple du texte actuel permettrait, sans le modifier, d'adopter cette composition.

L'un de ces collèges, dédié aux questions patrimoniales, pourrait former la base d'une commission des collections rénovée, en y agrégeant l'équipe scientifique de l'établissement - aujourd'hui décapitée et vestigiale, mais dont la reconstitution est proposée *infra*.

L'actuelle commission des collections présente en effet plusieurs insuffisances préoccupantes et voit son fonctionnement à peu près interrompu depuis le départ en 2017 du conservateur en chef qui assurait la direction du patrimoine.

1.1.2.3 Un comité de direction à restructurer

Le directeur général a sous son autorité directe sept directeurs, dont un directeur-adjoint ; (annexe 9). Ce dernier cumule cette fonction avec celle de « directeur des publics », le « service des publics » - qui comprend les agents qui assurent l'accueil du public et les visites guidées - lui étant directement rattaché.

La mission préconise que l'on s'inspire des exemples comparables, comme Versailles ou Fontainebleau, pour entourer le directeur général de trois adjoints, nommés sur sa proposition par les tutelles pour trois ans, responsables respectivement de l'administration générale, du patrimoine culturel et du patrimoine vivant. Ces directeurs généraux adjoints devraient être choisis parmi les administrateurs de l'État, les conservateurs en chef ou généraux du patrimoine ou Ingénieurs des Ponts, eaux et forêts, ou les personnes disposant de titres, compétences et expériences du même niveau.

Comme dans les établissements précités l'existence de directeurs généraux adjoints ne s'oppose pas à ce que d'autres directeurs soient placés sous l'autorité directe du directeur général, à effectif constant.

Recommandation 2. *Inscrire dans le décret statutaire l'obligation de conclure avec les tutelles un contrat d'objectifs et de performance et de présenter aux ministres un projet stratégique d'établissement, établir une lettre de mission interministérielle pour le directeur général, réformer le conseil d'orientation, créer trois postes de directeurs généraux adjoints pour l'administration, le patrimoine culturel et le patrimoine vivant. (Ministères de tutelle, DNC)*

1.1.2.4 Une gestion des risques dans les activités insuffisamment portées par le comité de direction

A l'exception de la spécifique prévention et gestion des risques incendie et intrusion, portée par une responsable très écoutée par le directeur général, la prévention des risques pour l'établissement et ses salariés n'est pas abordée de façon systémique. Plusieurs responsables d'activité ont fait part à la mission de risques non maîtrisés - système d'information, bâtiments, risque médiatique (en lien avec la chasse), risques psycho-sociaux, ... - et ont le sentiment de ne pas être écoutés.

La prévention du risque est très inégalement intégrée et partagée par les membres du comité de direction selon leurs parcours respectifs. Une cartographie des risques est à travailler par chaque équipe pour proposer des procédures ou actions qui en minimisent l'occurrence ou l'impact. Ce plan d'actions partagé entre responsables de services, objet de révisions régulières en fonction des résultats d'un contrôle interne continu, doit renforcer la cohésion et la solidarité du comité de direction. La responsable « Qualité santé environnement » (QSE) en place dispose des compétences pour faire vivre la thématique dans l'établissement, pourvu qu'elle bénéficie du soutien nécessaire de la direction.

Recommandation 3. Introduire dans le pilotage de l'établissement une méthode partagée de cartographie et gestion des risques avec un contrôle interne continu piloté par le comité de direction. (DNC)

1.1.3 La chasse, objet de gouvernance ou force gouvernante ?

Chasser à Chambord représente une expérience unique.

La nécessité de réguler une population d'animaux captifs dans un espace étendu mais clos où l'homme est le seul prédateur s'impose, mais l'image d'un privilège s'ajoute au discrédit de la chasse dans une partie de l'opinion pour en faire un sujet d'éventuelles polémiques.

A l'inverse, la chasse compte pour beaucoup dans l'image de Chambord auprès des élites dirigeantes politiques, économiques et administratives, parmi lesquelles cette passion demeure vivace. C'est dans leur sein que se recrutent les mécènes et se constituent des réseaux de soutien qui peuvent être utiles au domaine.

Le maintien du délicat équilibre entre ces divers éléments suppose probablement un effort de formalisation de la gouvernance de la chasse à Chambord, ébauché en 2011 puis en 2015 par des délibérations du conseil d'administration qui attribuent au directeur général un *quota* d'invitations de mécènes ou « *prospects* ».

La question qui anime toutes les curiosités est celle de savoir qui sont les invités ; force est de constater qu'il s'agit pour à peu près la moitié d'élus, hauts fonctionnaires et autres personnalités, reçus au titre des relations publiques de l'établissement. Viennent ensuite les personnalités du monde de la chasse, invitées aux quatre battues de l'Office français de la biodiversité, et enfin les mécènes ou « prospects » qui représentent environ un tiers des invités, et une recette de l'ordre du million d'euros annuels, bien plus donc que celle qu'aurait apporté la commercialisation pure et simple proposée par la Cour des Comptes en 2010.

Il appartient donc bien au directeur général de décider de la répartition des invitations dont il dispose au mieux des intérêts du domaine. Une nouvelle délibération allant en ce sens pourrait être adoptée, et le directeur général invité à présenter chaque année un rapport sur la chasse, comportant notamment la répartition des invités entre les grandes catégories ci-dessus évoquées.

La mission salue les résultats obtenus par le mécénat cynégétique. Elle s'interroge néanmoins sur ses limites et invite l'établissement à réfléchir à d'autres contreparties et outils de

prospection. D'autres activités du domaine pourraient en effet faire l'objet d'invitations privilégiées.

Recommandation 4. Communiquer chaque année au conseil d'administration la répartition des invitations à chasser par grandes catégories ; réfléchir également à d'autres manières d'attirer et de remercier les mécènes et les relations utiles à l'établissement. (DNC)

1.1.4 Le rattachement du parc de Rambouillet, un portage non pérenne

Par décret numéro 2018-432 du 1er juin 2018 relatif au domaine national de Chambord modifiant le décret 2005-703 du 24 juin 2005, modifié relatif à l'établissement public du domaine national de Chambord, l'établissement « *est chargé de la gestion des parcelles et des immeubles du domaine de Rambouillet dont la liste est fixée par arrêté conjoint des ministres chargés de l'écologie, de la culture, de l'agriculture* ».

Le parc de Rambouillet a beaucoup de similitudes avec le domaine national de Chambord, bien que cinq fois plus petit.

Seule la gestion du parc a été confiée au domaine national de Chambord. Les six salariés entretiennent la forêt, préparent les chasses notamment en élevant des faisans depuis l'accoupage jusqu'au lâcher dans les tirés des chasses.

La prise en main des 600 ha⁸ du parc de Rambouillet par le domaine de Chambord depuis 3 ans se traduit par une dynamique de rénovation de bâtiments susceptibles d'être valorisés (La Faisanderie, l'Octogone Louis XVI) et par la restauration des tirés, patrimoine naturel historique de la chasse à Rambouillet⁹. L'EPIC espère un retour sur ces investissements par la mise en location des bâtiments une fois rénovés et l'amélioration de l'accueil des chasseurs.

La gestion commune des parcs de Rambouillet et de Chambord permet d'offrir aux mécènes potentiels deux types de chasse. L'association des amis de Chambord a d'ailleurs créé en son sein une section « Les amis de Rambouillet ». Douze battues par an sont organisées à Rambouillet.

Comme à Chambord, la gestion de la forêt est assumée par l'EPIC, notamment la vente des bois.

Le domaine national de Chambord partage la gestion du domaine de Rambouillet avec le centre des monuments nationaux (CMN) en charge du château, et la Bergerie nationale (Centre d'enseignement zootechnique (CEZ)) qui exploite 150 ha de culture et prairies imbriquées dans les chasses. Le ministère de la Défense y détient également une emprise excentrée.

Chacun de ces organismes a son propre personnel. La concertation entre eux est aujourd'hui inexistante, qu'il s'agisse de l'entretien des espaces verts et des bâtiments ou de l'accueil du public (110 000 visiteurs à la Bergerie aujourd'hui et 30 000 en croissance au château).

Une mission précédente des 3 inspections générales¹⁰ - CGAAER, IGAC et CGEDD - avait recommandé qu'une entité unique soit en charge du domaine. A défaut de cette option, il est nécessaire de mettre en place une coordination entre les trois établissements.

En l'état, les compétences de Chambord en matière de mécénat, de rénovation de bâtiments, d'organisation de chasses bénéficient au parc de Rambouillet. Le système fonctionne grâce à la solidité du chef d'équipe sur place. La direction de Chambord est en effet peu présente en

⁸ 300 ha de forêt ; 200 ha ouverts ; 100 ha de tirés.

⁹ Le parc des chasses couvre une surface de 844 ha.

¹⁰ Rapport « Redonner un avenir au domaine de Rambouillet » de Jérôme Bouet, Alain Mangeol, Gilles Perron et Michel Reffay, mars 2017.

dehors des périodes de chasse auprès de l'équipe de Rambouillet, qui s'appuie néanmoins sur les compétences de l'établissement public.

Le rattachement apparaît donc profitable au parc de Rambouillet, mais présente pour le DNC un bilan négatif financé par la visite du Château de Chambord (voir partie III.B.1.), même si des recettes sont attendues, dans le futur, du mécénat et des locations d'espace.

La mission considère que si le rattachement à Chambord du parc de Rambouillet a pu constituer une solution opportune à un moment donné, elle n'apporte pas réellement de synergies entre les deux sites, et ajoute à la complexité de la gestion du domaine de Rambouillet. Elle recommande que cette dernière fasse l'objet de nouvelles réflexions.

Recommandation 5. Relancer la réflexion sur l'avenir de l'ensemble du domaine de Rambouillet ; maintenir provisoirement la gestion du parc de Rambouillet par le Domaine national de Chambord. (Ministères de tutelle)

1.2 Des collectivités à la fois soucieuses et envieuses de l'attractivité de Chambord

Tous les représentants des collectivités rencontrés par la mission avouent le privilège exceptionnel de pouvoir profiter d'un site aussi remarquable que Chambord mais souhaitent parallèlement en tirer le meilleur profit dans leur périmètre respectif à la fois géographique et de compétences, selon leur propre vision du territoire.

Exceptée la communauté de communes du Grand Chambord, les collectivités siègent au Conseil d'administration du DNC : commune de Chambord, département du Loir-et-Cher, communauté d'agglomération de Blois et Région Centre-Val-de-Loire.

Toutes reconnaissent le travail effectué ces dernières années par la direction générale du DNC.

1.2.1 Des collectivités diversement concernées et impliquées

1.2.1.1 Une cohabitation apaisée avec la commune de Chambord

L'ensemble de la direction du DNC et des élus rencontrés a fait état des relations difficiles voire conflictuelles par le passé avec le maire de Chambord, en raison de la création de l'EPIC - en particulier sur les sujets liés à la domanialité - mais aussi de la montée en puissance des compétences de l'intercommunalité. En l'absence de gestion du domaine public communal, la municipalité n'exerce plus, en réalité, que ses délégations d'état civil pour une population qui continue de décroître année après année¹¹. A cet égard, la mission note que la conversion des exploitations agricoles en gîtes¹² contribue à cette tendance.

L'hypothèse parfois évoquée de supprimer la commune¹³ n'a plus cours aujourd'hui. La mission est plutôt favorable à conserver cet espace démocratique qui par ailleurs ancre institutionnellement le DNC dans son territoire. Il appartient à la direction du DNC d'entretenir une relation de confiance.

1.2.1.2 Le besoin d'exister de la communauté de communes du Grand Chambord

Le Grand Chambord, composé de 16 communes avec un total de 21 064 habitants, dont Chambord, entoure le DNC. Elle est la première collectivité à profiter de l'attractivité du château

¹¹ 200 habitants en 1990, 185 en 1999, 150 en 2007, 120 en 2012, 93 en 2022.

¹² Le taux d'occupation est aujourd'hui de l'ordre de 50% (35% au niveau départemental).

¹³ Article L. 2114-1 du code général des collectivités territoriales.

sans y être officiellement associée puisque son président ne siège plus au CA, siège transmis à la Région Centre-Val-de-Loire. Ses relations avec le DNC sont néanmoins cordiales. Pour capter sa « *part du gâteau* », son exécutif entend mener à bien l'Opération Grand Site (OGS) qu'elle porte depuis plusieurs années, sans avoir pour l'instant convaincu ni le DNC, ni les maires de ses communes membres, ni les autres acteurs locaux de la pertinence d'une telle démarche (cf. encadré ci-dessous).

Une collaboration s'est néanmoins concrétisée récemment avec la Communauté de commune concernant l'implantation (permis d'aménager de la zone et étude de faisabilité) à Bracieux du projet de brasserie artisanale, porté par le groupe Axéreal : acquisition d'un terrain de 5.000 m² et construction d'un bâti de 1.000 m² assorti d'un espace pédagogique, dégustation et vente d'environ 1.200 m². Ce projet a été officiellement annoncé par le DNC, début décembre 2022, comme contribuant à « *faire vivre les produits agro-alimentaires des territoires, relocaliser une production en France et créer de l'activité et des emplois en territoire rural ... et participe au rayonnement national et international de la marque Chambord* ».

1.2.1.3 Une communauté d'agglomération de Blois (Agglopolys) disponible

L'agglomération de Blois rappelle que « *Chambord appartient d'abord au territoire* ». Elle a notamment réussi à obtenir de la SNCF, en décembre 2013, la dénomination « Blois-Chambord » pour sa gare qui est tout de même à 20 km du château. Eu égard aux compétences de l'agglomération, la mission note que la mobilité et l'accès au domaine restent un sujet majeur pour les visiteurs et le territoire : les transports en commun sont inexistants en hiver et très insuffisants en été.

1.2.1.4 Le département du Loir-et-Cher et la région Centre-Val-de-Loir plus éloignés

Centré sur ses compétences, le département du Loir-et-Cher participe principalement au financement des pistes cyclables dans l'enceinte du domaine et continue de procéder à la sécurisation des accès au domaine.¹⁴

Deux fois par an (printemps et fêtes de Noël), le département du Loir-et-Cher et la Région centre-Val-de-Loire participent au financement d'une campagne de communication dans le métro et sur les bus parisiens, aux côtés du département d'Indre-et-Loire et de Tours Métropole, qui offre ainsi une visibilité de 10 sites (5 dans chacun des deux départements, dont Chambord avec la possibilité d'acheter des pass multi-sites).



En conclusion, les collectivités s'accordent pour dire combien un travail remarquable a été conduit. Le DNC doit rester ce moteur économique et touristique fort pour le territoire. En tant que membres du CA, elles appellent cependant à la vigilance sur la multiplicité des activités. Le Conseil d'administration du DNC reste pour certains élus « *trop formel, trop parisien, très administration centrale, mais il leur permet de s'exprimer* ».

La perception d'un « domaine clos » au sens propre comme figuré invite à réfléchir à un partenariat plus affirmé avec les collectivités, d'autant que la mission note que selon l'expression de l'une d'entre elle « *chacun travaille un peu pour soi* ».

Plusieurs sujets sont pourtant sur la table :

- Des transports plus efficaces et des mobilités douces sécurisées ;
- Un habitat, notamment locatif à l'année, qui se raréfie sous la pression des locations saisonnières et touristiques ;
- Une synergie plus forte à encourager entre les différents châteaux ;

¹⁴ Le 10 juillet 2022, deux cyclistes ont été percutés par une voiture et sont décédés sur le coup.

- La gestion sanitaire des produits issus des nombreuses chasses de la région.

1.2.2 L'Opération Grand Site, opportunité ou opportunisme ?

Par courrier du 17 avril 2019 (annexe 10), le ministre de la transition écologique et solidaire a informé le préfet de Loir-et-Cher de son accord pour lancer une « Opération grand site », tout en recommandant plus particulièrement de se ré-interroger sur la pertinence du périmètre (le périmètre d'étude initial était centré uniquement sur le DNC), de traiter les enjeux de mobilités aux échelles appropriées et de « fédérer tous les acteurs nécessaires à sa mise en œuvre ».

Les Opérations Grand Site

Initiée en 1976, la politique nationale en direction des « Grands sites » a pour objectif de mettre en œuvre des réponses opérationnelles en faveur de sites classés renommés susceptibles de subir des évolutions non maîtrisées telles que la sur-fréquentation, l'urbanisation et l'altération du monde rural, notamment agricole. Inscrit dans le Code de l'environnement, le label Grand Site de France¹⁵ garantit que le site soit préservé et géré selon les principes du développement durable. Une OGS doit être avant tout un véritable laboratoire d'innovation qui place le paysage au cœur des projets et doit trouver un consensus d'adhésion avec une implication essentielle des élus locaux.

L'Opération Grand Site est l'aboutissement d'une démarche souvent longue et exigeante, dont le double but est de :

- réhabiliter des espaces remarquables, dans le respect de la qualité des lieux et en concertation avec l'ensemble des partenaires ;
- la doter d'un projet de préservation, de gestion et de mise en valeur, qui doit permettre un accueil satisfaisant des visiteurs dans le respect des habitants et des territoires qui l'entourent.

L'objectif final étant de protéger l'environnement et la qualité des paysages, tout en poursuivant le développement et l'attractivité du territoire et de son activité touristique.

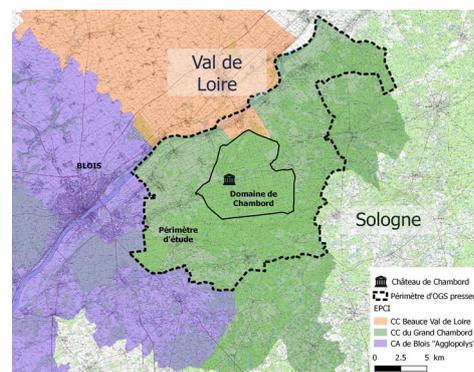
Un projet territorial à revoir

L'OGS, portée par la communauté de communes du Grand Chambord, a été évoquée dès 2015 à l'occasion de la prescription du plan local d'urbanisme intercommunal et s'est concrétisée en 2019 après accord du ministre (cf ci-contre).

A ce stade, les acteurs locaux - élus, services de l'Etat, associations - expriment une adhésion plus que modérée. Le DNC, sans remettre ouvertement en cause l'opération, s'estime déjà très engagé par la multiplicité de classements sur son propre périmètre.

La mission note pour cette OGS, portée quasi exclusivement par le président de la communauté du Grand Chambord et son directeur général des services, une difficulté sérieuse de concertation, de méthode et de planification stratégique. Un Grand Site ne doit en aucun cas être perçu comme uniquement un produit d'appel touristique.

La mission fait sienne la recommandation 9 du rapport récent de l'IGEDD concernant les GSF¹⁶, d'associer étroitement les maires aux décisions, critère pour l'obtention du label « Grand Site ».



¹⁵ Vingt-et-un territoires ont le label et une trentaine, dont le Grand Chambord, sont entrés dans la démarche.

¹⁶ Rapport IGEDD n°014170-01 « les Grands Sites de France, la force fédératrice du paysage au cœur de l'action des territoires », octobre 2022.

Force est de constater, à ce stade, l'enlisement du projet et l'absence de levier local. Pour autant la mission est sensible à la pertinence des objectifs de l'OGS pour répondre aux problématiques du territoire. C'est pourquoi, la mission préconise de « donner du temps au temps » à ce projet avec la perspective de voir émerger un cap clair et motivé, faisant fi des convoitises territoriales individuelles.

A défaut, le DNC pourrait solliciter l'État et la Région pour inscrire la problématique de l'environnement de Chambord, tels que ses accès et la mobilité, les structures d'accueil, d'hébergement et de restauration et tout autre sujet mutualisable dans le cadre par exemple du futur CPER ou tout autre outil à identifier.

Recommandation 6. Redéfinir et co-construire un véritable projet territorial avec les collectivités, en associant plus étroitement les services déconcentrés de l'État. (Services déconcentrés de l'Etat, DNC)

1.3 Un accompagnement du développement des ressources humaines à imaginer

1.3.1 Une forte évolution des effectifs, en nombre comme en statut¹⁷

Dans sa trajectoire de développement, le DNC connaît une évolution considérable de ses ressources humaines, en nombre comme en compétences.

Entre 2010 et 2022, les effectifs passent de 132 ETPT en 2010 à 249 ETPT en 2022.

Les dépenses de personnel font plus que doubler. Cette hausse accompagne la croissance à mêmes proportions des recettes.

L'accueil de personnel handicapé se situe entre 4,8 et 5% depuis 2018.

Le recours au CDD a été une stratégie très variable au fil du temps. De 20 % en 2010, il atteint jusqu'à 50 % en 2018 et 2019 pour se stabiliser aujourd'hui à un taux avoisinant 14 % depuis 2020.

Le recours à l'intérim est inférieur à 0,5 % depuis 2018, après avoir été de l'ordre de 4 à 5 % entre 2014 et 2016. Le DNC n'a plus aucun personnel mis à disposition depuis 2020, après départs et passage en 2019 sur contrats de détachement des personnels mis à disposition du ministère de la culture, de l'ONF, de l'OFB et de l'armée.

La mission constate que le domaine parie sur un niveau d'activité durable.

1.3.1.1 Une dynamique de recrutement fluide

L'établissement est dans une situation exceptionnelle qui l'exonère depuis 2018 du respect d'un plafond d'emploi, sur instruction de la Présidence de la République (après concertation avec la direction du budget et le ministère de la culture). Indéniablement, cette souplesse permet au domaine de gérer au plus juste la saisonnalité de ses recrutements et les évolutions souhaitées en lien avec son portefeuille d'activités. Toutefois, par un dialogue avec le comité de direction la responsable RH doit contenir les entrées comme les sorties.

En termes de renouvellement, on notera que les chiffres démentent les propos de certains salariés ; le taux de départ n'est pas alarmant.

¹⁷ Tableau de suivi des ETPT remis à la mission le 2 novembre 2022.

Tableau 1 : Renouvellement des ressources humaines 2017-2021

Années	Départs (hors emplois aidés-apprentis)	Arrivées (hors emplois aidés-apprentis)	Total ETPT (hors emplois aidés-apprentis)	Taux de départ
2021	8	14	206	4%
2020	12	17	191	6%
2019	13	39	210	6%
2018	10	10	155	6%
2017	11	9	137	8%

Source : Rapports annuels d'activité RH

1.3.1.2 Une égalité entre femmes et hommes encore incomplète

Le DNC affiche aujourd'hui une parfaite parité numérique femmes/hommes. Cette parité ne se retrouve toutefois pas dans les postes à responsabilités : les femmes occupent à peine le quart de ces postes ; 2 seulement siègent au CODIR, composé de 6 membres.

Par ailleurs, la pyramide des âges montre une répartition assez régulière des salariés sur les différentes tranches d'âge.

1.3.2 Des procédures administratives bien rodées mais un dialogue social à consolider

Des procédures bien rodées sur les obligations sociales avec des accords signés

La diversité des métiers impose à la direction administrative de l'EPIC de clarifier les bases de gestion des temps de travail et des ressources.

La mission a constaté cette dynamique de sécurisation du droit social *via* divers accords en vigueur et révisés (annexe 11). Les négociations annuelles sur les salaires se tiennent bien¹⁸. Ces accords sont dits consultables en version papier au service du personnel et en version électronique.

Des risques de surchauffe à Chambord, qui invitent à un meilleur dialogue social

Les salariés sont représentés par un comité social économique (CSE), renouvelé à l'issue des élections de mai 2022. La mission a pu constater que depuis 2019, il s'est réuni plus de 9 fois par an, avec addition de séances exceptionnelles dédiées aux mesures prises relatives à l'épidémie de COVID.

La mission entend et note dans les procès-verbaux du CSE que les questions de la qualité de vie au travail (QVT) sont beaucoup plus prégnantes depuis 2 ans, avec, notamment, la candidature et l'élection de représentants syndicaux en mai 2022. Le taux de participation des représentants du personnel dans chaque réunion du CSE est important.

Une tension palpable en lien avec la charge de travail

Une grande part des entretiens menés par la mission avec différents membres de l'équipe de direction et avec quelques salariés révèle une réelle tension, confirmée par l'écoute des représentants du personnel. La fierté de travailler « pour le château [de Chambord] » génère beaucoup de dévouement et la gestion du temps est un sujet sensible : la passion du métier et l'exigence que tout soit toujours réalisé dans les temps amènent certains membres du personnel à rester sur leur poste très au-delà des horaires assignés à leurs fonctions.

¹⁸ Rapports d'activité annuels RH.

L'audit conduit par le cabinet Stimulus signale que les journées empiètent parfois sur les nuits, sans respect du repos quotidien minimal imposé par le Code du travail¹⁹. Le caractère exceptionnel de telles situations et la capacité à les juguler seraient à évaluer à travers les entretiens individuels. Le secrétariat général envisage l'installation d'une badgeuse à très court terme. L'outil, motivé par l'automatisation des saisies des situations individuelles pour le calcul des salaires conduira inévitablement à une prise en compte des heures supplémentaires. Suite à l'audit du cabinet Stimulus, une formation des managers à la détection des signaux de risques psycho-sociaux a été programmée.

Un défaut d'information et un effritement de la cohésion

Le domaine national de Chambord n'échappe pas à la tension sociale qui a gagné une majorité d'entreprises suite aux arrêts d'activité liés à la pandémie de Coronavirus. Les entretiens montrent que le ferment de difficultés sociales est présent. La lecture de l'audit conduit par le cabinet Stimulus entre octobre 2021 et mars 2022 sur la base de 39 entretiens individuels le confirme. La circulation de l'information, sur les événements comme sur les nouveaux investissements est perçue comme insuffisamment fluide ; l'arrêt du travail engagé sur le nouveau projet d'établissement, comme le défaut de partage des nouveaux objectifs entre managers et avec les salariés privent le comité de direction d'outils pour fédérer et donner du sens.

Lors des échanges, il apparaît que l'équipe « château » estime porter la notoriété de Chambord et que l'équipe « forêt » est perçue comme concentrant tous les moyens sur les nombreux projets agricoles, cynégétiques et forestiers.

La journée du personnel qui se tient chaque dernier lundi du mois de novembre et à laquelle la participation est obligatoire²⁰ constitue l'unique rencontre de tous les salariés, rendue possible par la fermeture du château.

Si la mission a perçu des signes des facteurs de risques psycho-sociaux identifiés dans le rapport du cabinet Stimulus, l'établissement n'a connu ni grève ni contentieux RH ces quinze dernières années et l'absentéisme ne fait pas l'objet d'un *reporting*. Le plan d'action élaboré après les conclusions du cabinet Stimulus doit néanmoins être mis en œuvre, évalué et ajusté avec constance et méthode.

S'agissant de la communication interne, le plan d'actions établi suite à ce rapport permet aux salariés de bénéficier de nouveau d'une lettre d'information²¹ que les chefs de service sont invités à afficher pour ceux qui n'ont pas de messagerie électronique.

Recommandation 7. Maintenir dans la durée une communication interne répondant aux besoins des salariés. (DNC)

1.3.3 Une gestion des compétences à renforcer

1.3.3.1 Un manque de structuration, voire d'anticipation

La mission a noté l'extrême diversité des métiers : 68 métiers au service de la culture, de la forêt, de l'agriculture, des mécènes, des publics...

Au moment des élections de mars 2022, un quart des salariés sont agents de maîtrise ; un quart cadres (« encadrants » ou techniciens experts).

¹⁹ Diagnostic RPS - rapport d'audit du Cabinet Stimulus, mars 2022.

²⁰ Livret d'accueil.

²¹ Jusqu'en 2018, un « Chambord Mag » informait les salariés au fil de l'année ; en 2019 un seul « Chambord Mag » a été édité, faisant le bilan de l'année. Depuis Juin (une lettre « En Juin à Chambord »). Aujourd'hui, mensuellement une « Lettrinfo » est destinée aux salariés, informant sur des points de la vie sociale et sur les projets et réalisations du domaine.

L'important développement des équipes justifie que les tutelles invitent instamment à la mise en place d'une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GEPEC)²². La mission a constaté que les procédures de gestion prévisionnelle des compétences font toujours défaut. Le plan d'actions établi après le diagnostic pas le cabinet Stimulus les prévoit mais l'objectif affiché du 1^{er} trimestre 2023 paraît bien optimiste compte tenu du travail à mener.

Tous les salariés ne bénéficient pas d'un entretien annuel d'évaluation, ni semble-t-il d'un entretien professionnel relatif à leur carrière.

1.3.3.2 Une politique de formation dynamique sur la sécurité mais flottante sur les autres domaines

Des formations, notamment internalisées, mais pas de plan de formation identifié par la mission

Evoquée par certains salariés, l'absence de plan de formation est constatée par la mission : aucun document n'en fait état, hormis en ce qui concerne la sécurité²³. Certains rapports d'activité du service des ressources humaines citent toutefois les thèmes de formation dont des salariés ont été bénéficiaires sur l'année (annexe 12).

Une gestionnaire du personnel est bien identifiée « référente formation »²⁴.

Diverses formations internes et externes sont proposées aux équipes²⁵ et certains salariés ont l'agilité d'aller chercher conseil et formation auprès de personnes d'expérience ; ils l'obtiennent aisément du fait de leur appartenance au Château de Chambord²⁶.

Les rapports d'activité du service des ressources humaines montrent que la place donnée à la formation a beaucoup diminué au fil des années et ce avec une forte chute en 2019 avant même le début de la crise sanitaire.

Tableau 2 : Volume de la formation (2017-2021)

Années	Thèmes de formation dispensés	Dont formations en interne	Nb de journées-stagiaire	Dont thèmes sécurité-habilitations
2021	46	NR	153	54%
2020	23	NR	125	48%
2019	23	39	79	« principalement sécurité et habilitations »
2018	57	10	214	40%
2017	72	9	355	17% « sécurité »

Source : Rapports annuels d'activité RH.
NR : non renseigné.

²² Lettre d'objectif du directeur général 2020 et 2021.

²³ Le cabinet Stimulus confirme que « S'il est possible de monter en compétences sur le terrain, les formations semblent peu accessibles en termes pratiques. » et aussi que « Si on peut gravir les échelons au sein du domaine dans certaines directions, il est répété que les formations ne sont pas suffisantes pour effectuer au mieux les missions et assumer les responsabilités inhérentes au poste ».

²⁴ Les salariés sont informés par le livret d'accueil et l'organigramme, octobre 2022

²⁵ « château » comme « forêt » : coaching vocal, lâcher-prise. Sur le contenu du parcours de visite en général ou pour les publics spécialisés, chaque salarié interrogé nous évoque les formations internes dispensées par Eric Johannot. L'enseignant détaché de l'Education Nationale auprès de Chambord forme les salariés sur les visites des scolaires ; deux salariés sont formés pour le public non voyant.

²⁶ Exemples : la responsable des ressources humaines s'appuie sur le réseau informel des EPIC (du ministère de la culture), qui lui-même utilise les services d'un avocat du Cabinet Hoch ; le responsable de l'élevage ovin s'appuie sur un réseau d'éleveurs de la race Solognot ; démarche similaire pour la viticulture et la vinification ; les services financiers sollicitent des formations de la part des fournisseurs de logiciel ; le responsable informatique choisit des prestataires ad hoc pour les besoins qui lui sont exprimés dans son domaine.

Une action de formation en réponse à l'enquête sociale

Dans le plan d'action élaboré par l'établissement, une formation au management pour les directeurs et chefs de service est en place depuis l'automne 2022 avec une remise à niveau régulière prévue 1 fois tous les 2 ans. Il est en outre décidé - toujours dans le plan d'action- de prévoir une formation systématique pour tout salarié amené à prendre de nouvelles fonctions d'encadrement.

Rambouillet : une toute petite équipe très autonome

Les 5 salariés du parc de Rambouillet ont très peu de contacts avec les équipes du domaine national de Chambord. Le chef d'équipe participe au comité de direction élargi une fois par mois. Si le directeur de la chasse et de la forêt et le directeur général passent sur site de façon quasi hebdomadaire pour les chasses, ils sont alors peu disponibles et les visites se font beaucoup plus rares hors saison. L'équipe locale ne s'en plaint pas. Ses personnels sont destinataires des comptes rendus des CSE mais ne les lisent pas.

La mission n'a pas entendu ni perçu de malaise : les salariés sont encore très conscients du bénéfice, en termes de moyens et de souplesse de gestion, du rattachement du parc de Rambouillet au DNC. Ils ont sollicité et obtenu 1 ETPT pour assumer les tâches administratives²⁷.

Recommandation 8. Professionnaliser la gestion des ressources humaines ; mettre en œuvre des entretiens individuels et professionnels, qui permettent d'identifier les signes de risques psycho-sociaux, d'établir un plan de formation et de recenser les aspirations de chacun pour une évolution de parcours. (DNC)

²⁷ Il s'agit des tâches administratives non délocalisables : livraisons, expéditions, gestion des rendez-vous, récupération des pièces comptables, etc... qui obéiraient le temps disponible du chef d'équipe pour la conduite des projets.

2 Une mise en valeur dynamique mais dispersée

2.1 La valorisation du château : une mission essentielle à restructurer

Au cours des dernières années, le château a bénéficié d'un certain nombre d'améliorations : travaux de restauration, réaménagement de plusieurs salles, création d'espaces pour enfants et mise à disposition d'outils de visite modernes comme l'HistoPad²⁸.

Pour autant, nombre d'innovations et de nouvelles offres ont concerné les activités autres que la visite, et la communication, qui s'appuie spontanément sur les éléments les plus nouveaux, a pu parfois donner le sentiment, exprimé par divers interlocuteurs de la mission, que « *le château est devenu un fond de scène* ».

Même si l'on doit se féliciter de voir se diversifier l'offre, la valorisation du château demeure la mission essentielle de l'établissement, et sa visite l'activité principale des publics (2.1.1.). Elle doit être soutenue par une action de conservation professionnalisée (2.1.2.) la régulation des activités extérieures (2.1.3.1), et une politique des publics pilotée (2.1.3.2. et 2.1.3.3.).

2.1.1 La visite du château reste l'attraction majeure, malgré la multiplication d'offres annexes autour de lui

Les tableaux ci-dessous montrent à la fois l'importance et les limites de la diversification des offres opérée depuis la création de l'établissement public. Ces tableaux sont constitués en se bornant à trois dates significatives : 2005, date de cette création, 2012, date depuis laquelle on dispose de statistiques sur les activités autres que la visite du château, et 2019, année des 500 ans précédant la crise sanitaire.

Tableau 3 : Fréquentation du château de Chambord depuis 2005 et des activités extérieures depuis 2012

Année	Visites château (VC)	Activités extérieures (AE)	% AE/VC
2005	651 000	Non communiqué	SO
2012	775 000 (+ 19%)	23 000	2,9 %
2019	981 000 (+ 26%)	149 000 (+ 447 %)	15 %
2022 (BR)	853 000 (- 13 %)	177 000 (+ 72 %)	20,7%

Source : Régie de recettes du DNC ; traitement mission.
SO : Sans objet.

Tableau 4 : Fréquentation des activités extérieures payantes depuis 2012

Année	Moyens de promenade	Spectacle équestre	Visites forêt et sorties brame	Visites du potager	Animations et ateliers nature	Concerts et spectacles	Gîtes
2012	23 000	SO	SO	SO	SO	SO	SO
2019	60 000	53 000	9 600	1 100	3 000	21 000	1 000
2022	63 000	91 000	6 800	1 600	2 800	3 000	600

Source : Régie de recettes ; traitement mission. SO : sans objet car ces années-là il n'y avait pas ces activités.

2005 fut une mauvaise année pour le château, dont la fréquentation (651 000 visiteurs) était en décline continue depuis 2000 après s'être maintenue autour de 750 000 de manière durable dans les années 90. Elle dépasse ce chiffre dès 2011 et frise le million en 2019.

²⁸ HistoPad : Tablette numérique interactive, pédagogique et ludique, utilisant la réalité augmentée pour redécouvrir Chambord et explorer le château tel qu'il existait au XVI^{ème} siècle.

Après la chute de fréquentation durant la crise sanitaire, le rattrapage des visites du château demeure incomplet à 853 000 en 2022, alors que les activités extérieures dépassent le chiffre de 2019 à 177 000.

Il faut souligner qu'aucune statistique ou étude ne permet de savoir, dans quelle mesure, ces attractions diverses sont cumulées entre elles ou avec une visite du château - ce qui est probablement presque toujours le cas. Cette réalité prive de sens l'addition de ces chiffres.

Les activités extérieures sont de natures très diverses ; les plus fréquentées sont les locations de divers moyens de promenade (bicyclettes, « Rosalies », petits bateaux et voiturettes électriques), avec 55 000 utilisateurs en 2019, d'une part, et d'autre part le spectacle équestre, qui a accueilli la même année 53 000 visiteurs. Dans les deux cas, la croissance est spectaculaire, puisqu'en 2013 ces deux activités attiraient 30 000 visiteurs chacune. Elle s'est d'ailleurs poursuivie puisqu'en fin de saison 2022 la fréquentation avait atteint 63 000 pour les engins de promenade et 90 000 pour le spectacle équestre.

Viennent ensuite les concerts et spectacles, dont la fréquentation est évidemment tributaire de la programmation, mais aussi de la fréquentation générale : elle connaît un record en 2019, année anniversaire exceptionnelle dans tous les secteurs accueillant du public. Lors des années précédentes elle avait oscillé de 9 000 à 12 000 en 2016 et 2017, puis chuté à 3 600 en 2018. Il en est de même pour les visites en forêt, au nombre de 9 000 en 2019 alors que leur étiage habituel se situe entre 6 et 7 000.

Les autres activités comptabilisées - sorties brame, animations et ateliers nature, visites guidées du potager, ne représentent pas plus de 4 000 visiteurs en tout. La capacité d'accueil des installations, et dans le cas du brame une saisonnalité très étroite, expliquent en grande partie ces faibles effectifs.

2.1.2 Conserver le patrimoine culturel du domaine

2.1.2.1 Réorganiser la maîtrise d'ouvrage des travaux

L'instrument classique de pilotage de la conservation des très grands monuments est un schéma directeur, établi par l'architecte en chef des monuments historiques et validé par les services des monuments historiques de la DRAC, en charge du contrôle scientifique et technique des travaux. Après le schéma directeur 2008-2019, un nouveau projet (annexe 13) a été remis au directeur général par l'architecte pendant le déroulement de la mission, après une élaboration confidentielle à laquelle ce qui subsiste de service du patrimoine de l'établissement n'a pas été associé.

Il conviendrait que, comme dans les autres grands monuments, l'élaboration du schéma puis le suivi de sa mise en œuvre soient organisés au sein d'un comité regroupant les responsables de l'établissement, les représentants des tutelles et ceux de la DRAC, en charge du contrôle scientifique et technique. Il faudrait pour cela que le DNC se dote des compétences scientifiques qui lui font aujourd'hui défaut. Le collège patrimonial du conseil d'orientation devrait également en connaître.

La proposition de M. Châtillon (ACMH) présente les mérites de l'exhaustivité et de la créativité, et témoigne de la grande liberté laissée par le maître d'ouvrage. Elle aboutit à un total d'opérations de 43 390 000€ hors taxes et honoraires (environ 4,5M€ pour ces derniers), soit un tiers de plus que les dépenses réalisées de 2011 à 2021 (annexe 14). Il est donc clair que la discussion du schéma sera l'une des missions prioritaires du futur directeur général.

La mission ne croit pas avoir besoin d'insister sur la priorité à donner aux restaurations proprement dites, et notamment à celles des façades, sur diverses idées dont la mise en œuvre semble problématique comme par exemple l'établissement dans le donjon même de résidences d'artistes et de logements locatifs. En l'occurrence, l'architecte en chef semble bien avoir agi comme son propre maître d'ouvrage, tout comme lorsqu'il suggère, apparemment de son propre mouvement, de consacrer chaque étage à un thème qui lui semble pertinent en vue de la

« *clarification du parcours muséographique* » : « *au rez-de-chaussée la nature et la chasse, au premier étage les rois, les logis royaux, au deuxième la Renaissance, et sur les terrasses : les utopies* ».

On ne peut que regretter qu'aucun travail scientifique mobilisant des conservateurs, des historiens, de muséographes et de scénographes, n'ait permis d'établir un programme pour le circuit de visite sous l'égide du conseil d'orientation restructuré.

2.1.2.2 Remettre en ordre la conservation des collections

Le Domaine possède environ 6 000 objets dans sa collection, dont 140 objets sont classés au titre des monuments historiques. C'est une collection modeste au regard de celle d'un musée de France, et en l'absence de ce label, il n'existe pas, selon la note établie pour la Cour des comptes, « *d'obligation de récolement décennal ni d'un inventaire réglementaire 18 colonnes* ».

Il semble cependant que des efforts aient été faits en ce sens, malheureusement sans être assez soutenus et développés pour aboutir à un résultat satisfaisant. : un récolement a été débuté en 2020. Faute de temps et de personnel, il ne s'est pas poursuivi.

La mission préconise qu'une fois le recrutement d'un conservateur du patrimoine intervenu, il puisse solliciter l'Inspection du patrimoine pour aider l'établissement à définir un plan d'action, et probablement le cahier des charges d'un travail à confier à une entreprise spécialisée.

L'option la plus intelligente consisterait sans doute à s'inspirer de la méthodologie appliquée par le Centre des monuments nationaux qui a créé une base « Collectio » utilisant le logiciel « The Museum System » (annexe 15).

2.1.3 Ouvrir le monument au public dans des conditions dignes de sa qualité

2.1.3.1 Mettre les activités extérieures au service du château

Les activités extérieures se répartissent entre trois catégories : dans la première, on trouve celles, très peu fréquentées, qui offrent une approche sérieuse du patrimoine naturel ou tentent de donner une idée de ce que pouvait être l'économie vivrière d'une grande résidence. L'intérêt actuel du public pour la biodiversité justifierait qu'un effort plus significatif de médiation soit déployé sur ce thème (*cf infra*).

On trouve en second lieu les gros bataillons de la promenade véhiculée, qui permet de prendre conscience du lien du château avec le domaine qui l'entoure, et de le voir sous des angles multiples, et peut donc passer pour une contribution à sa valorisation. Toutefois, devant la prolifération de ces véhicules divers, il convient de mettre en balance le surcroît de perspectives et de « ludisation » de la visite extérieure du château apportés à quelques-uns (5% des visiteurs environ) avec le risque de perturbation de la perception du château pour tous les autres.

La visibilité des points de vente de ces prestations et le pullulement aux pieds du monument de petits véhicules parfois motorisés de toutes sortes ne sont en effet pas de nature à favoriser l'effet de choc que doit produire la découverte du monument quand on a dépassé la halle d'accueil (dont l'esthétique ne prépare guère le regard).

Il serait à souhaiter que davantage de discrétion soit recherchée en interdisant à ces engins les deux côtés du château qui sont vus par les visiteurs en chemin vers le portail royal, et que les guérites qui leur servent soient invisibles. En outre, le « café du puits », créé au pied du château, devrait être déplacé et camouflé.

Le spectacle équestre, qui réunit en 2022 90 000 spectateurs, est conçu et présenté comme un divertissement à base de cascades - joute et voltige - deux exercices d'ailleurs pratiqués et prisés à la cour de François 1^{er}, tout comme la fauconnerie dont quelques échantillons sont présentés.

Le classement de l'équitation française au patrimoine mondial culturel immatériel par l'UNESCO serait mieux honoré par des démonstrations sérieusement appuyées sur son histoire pour en faire un moment de médiation culturelle²⁹.

2.1.3.2 Enrichir et recentrer le contenu de la visite

Le parcours de visite

Les collectes d'avis des visiteurs montrent à la fois la puissance de fascination du monument, qui les conduit à juger en général positivement leur visite, et les carences de l'organisation de la visite, qui est loin de faciliter l'orientation à la fois spatiale et historique.

Le plan de Chambord, avec sa symétrie parfaite, rend très difficile de se situer dans l'espace, cependant que son histoire est complexe et relativement peu lisible dans les décors et les aménagements. Ces derniers ont bénéficié de quelques modernisations, aménagements et remeublements, avec notamment la refonte des salles consacrées au Comte de Chambord, la création d'un espace dédié aux jeunes visiteurs, et surtout la recréation des appartements de François 1^{er} par le célèbre décorateur Jacques Garcia, qui a livré à Chambord un exemple de son talent sous le contrôle d'un comité scientifique *ad hoc*. Le résultat est indubitablement riche et plaisant comme un beau décor de série télévisée.

La reconstitution d'un service de la conservation et de la médiation sous l'autorité d'un conservateur du patrimoine de poids permettrait de faire précéder les interventions dans le château par une vraie réflexion sur la visite, tant dans son organisation pratique que de ses contenus, et d'inscrire chaque rénovation ou réaménagement dans une perspective d'ensemble scientifique et culturelle qui manque aujourd'hui.

La visite guidée

Une proportion significative des visiteurs (de l'ordre de 100 000) choisit la visite guidée par un agent. On rencontre ici l'une des situations les plus surprenantes que la mission ait constatée : si les visiteurs interrogés à la sortie se déclarent enchantés de leur visite, les cadres de l'établissement reconnaissent que celle-ci est entièrement hors de contrôle quant à ses contenus.

Difficile à l'époque où existait une direction du patrimoine à laquelle était rattachée cette responsabilité, la formation des agents et le contrôle de leur discours sont décrits comme impossibles par tous les responsables, qui qualifient par exemple la visite guidée d'« *impensé* ». Il semblerait que deux membres du service, personnes très surqualifiées pour cette fonction de guidage, auraient leurs propres conceptions, parfois marquées par une lecture cabalistique de l'architecture, et que leurs collègues préféreraient la suivre plutôt que celle, plus prosaïque, que leur imposerait une direction réelle. Le public trouve sans doute son compte dans ces élucubrations chatoyantes, mais il n'est pas admissible qu'un monument de l'État ne contrôle pas le discours tenu au public, dans la mesure où il lui donne implicitement une estampille de crédibilité.

Le château souffre probablement ici d'une forme d'isolement et il serait souhaitable qu'après une réorganisation reconstituant un service des publics au sein d'une direction générale adjointe du patrimoine ce service produise un ou plusieurs canevas validés de parcours de visite. Pour la formation des agents la meilleure solution serait que le DNC passe une convention avec le centre de formation du CMN (« CMN Institut »).

Les expositions et les spectacles

Le parcours de visite est régulièrement complété par des expositions intégrées au circuit de visite ordinaire, qui ne font l'objet d'aucune billetterie spécifique et d'aucun comptage.

²⁹ Cf les actes du colloque sur l'équitation dans l'Europe de la Renaissance tenu à Saumur en 2002, coprésidé par Monique Chatenet et organisé par le centre d'étude de la Renaissance à Tours (Editions Actes Sud).

D'une manière générale, d'ailleurs, le château dispose de très peu d'informations sur les comportements des visiteurs : cumul entre la visite et une autre activité, préférences dans la visite, type de circulation, temps passé sont autant de données inconnues, et qu'un véritable service des publics aurait vocation à collecter.

Depuis 2010, trois expositions significatives, dont la grande exposition des 500 ans « Chambord, l'utopie à l'œuvre », ainsi qu'une exposition sur le Comte de Chambord et une autre sur l'image du château à travers le temps, ont directement contribué à la compréhension du monument par ses visiteurs. On peut y ajouter une exposition d'acquisitions récentes en 2010, et plus récemment une exposition de photographies comparant Chambord et Udaïpur, cette dernière était en place lors du passage de la mission, qui a pu constater son caractère artisanal...

Une vingtaine d'autres expositions, ont été consacrées à des artistes modernes et surtout contemporains, dont certains présentèrent le résultat d'une résidence.

Chacun peut avoir une opinion plus ou moins tranchée sur l'intérêt de la présentation d'œuvres contemporaines d'art plastique dans un monument historique. Il est certain que les artistes exposés à Chambord auront eu peu d'occasions de voir passer devant leurs œuvres des foules comparables à celles qui parcourent le château, et que l'espace ne leur est en général pas mesuré. A l'inverse, nul ne prétend que ces expositions aient un impact sur la fréquentation - ni dans un sens ni dans l'autre probablement. Les synthèses des questionnaires remplis par une partie des visiteurs, mettent en évidence quelques protestations et un manque général d'intérêt ou de compréhension.

Les artistes exposés peuvent être considérés comme de bons seconds rôles de l'art contemporain, conformes à la doxa moderne mais bien établis et visuellement peu « choquants » pour un œil non averti. Il ne s'agit ni de jeunes artistes auxquels serait apportée une visibilité de nature à les aider à « percer », ni de grandes vedettes comme Koons ou Kapoor, qui ont peut-être apporté à Versailles un public nouveau en-dehors de la haute saison, alors que les expositions de Chambord se déploient en pleine saison, dans les espaces les plus prestigieux du château.

Il n'en demeure pas moins que ces expositions auraient aussi bien leur place dans un centre d'art qu'au cœur d'un monument emblématique de la Renaissance.

Les difficultés du public à comprendre le monument pourraient en revanche être allégées par des expositions explicatives, dont la réalisation régulière pourrait « sédimenter » les recherches, et des éléments de discours de visite plus permanents. L'histoire du château et de ses habitants célèbres, celle de l'art de la Renaissance, de l'architecture, de la vie de cour, constituent des gisements à peu près infinis d'expositions qui seront l'occasion de recherches scientifiques et permettront de faire progresser la connaissance du château et la culture des visiteurs.

Les événements culturels sont les lectures - de grande qualité, elles attirent quelques dizaines de personnes pour écouter un écrivain - et les concerts, notamment ceux du festival annuel qui se tient en Juillet et a trouvé une place dans le paysage régional. On peut remarquer que les programmes de ce festival n'ont pas grand-chose de spécifiquement chambourdin, ni d'ailleurs de thématique particulière : généralement de qualité, les concerts qui se succèdent pourraient être donnés n'importe où, ce qui n'est pas forcément une critique. La musique de la Renaissance n'y trouve pas forcément sa place, ce qui est symboliquement dommage même si elle n'est pas forcément « facile à écouter ». Le baroque et même la musique romantique sont tout aussi légitimes à Chambord, et on pourrait espérer un peu plus de « thématisation ».

En conclusion sur ce point, on doit signaler la pauvreté des instruments de connaissance des publics et d'évaluation de la visite, tant qualitative que quantitative ; le livre d'or électronique, malgré tout son intérêt, ne saurait se substituer à des enquêtes régulières et scientifiquement menées par un véritable service des publics.

Elles fourniraient d'utiles outils de travail à un véritable service du patrimoine, compétent pour la conservation, l'enrichissement des collections, et la médiation culturelle, placé sous l'autorité d'un professionnel de la conservation et doté de compétences dans ces domaines ainsi que

d'une capacité sinon à conduire des recherches directement du moins à piloter des programmes de recherches en lien avec les universités de la région.

2.1.3.3 L'accueil des publics scolaires et prioritaires

En 2019, Chambord a accueilli 66 000 visiteurs scolaires, chiffre qui traduit une augmentation continue depuis 2005 (35 000). L'Éducation nationale met deux professeurs en décharge pédagogique à disposition du Domaine, qui organise 2 fois par an une présentation de la saison pour les enseignants. C'est un fonctionnement classique, qui pourrait se développer s'il existait un lieu de pique-nique : la mission suggère qu'une salle soit dédiée à cet usage.³⁰

L'inscription dans le pass Culture est « en cours ».

Les publics du champ social et handicapés ne font l'objet d'aucune action particulière.

Le domaine participe aux opérations « quartiers d'été » avec des opérations qualifiées de « lambda, non innovantes, peu inventives » par un interlocuteur compétent.

Les responsables qui devraient piloter cette activité au DNC n'ont pas caché qu'en l'absence d'un véritable service des publics elles demeureraient dans un état embryonnaire.

Recommandation 9. Mettre en place une direction de la conservation des bâtiments et des collections et un service des publics qui programment le parcours de visite, reprennent le contrôle de la visite guidée, organisent l'accueil des publics prioritaires et créent les outils d'une connaissance des visiteurs. (DNC)

Recommandation 10. Mettre au service de la compréhension de l'histoire du château l'ensemble des offres : abords dégagés, spectacle équestre, spectacles vivants et expositions. (DNC)

2.1.3.4 L'accès numérique

Soutenue par une réflexion stratégique (mécénat de compétence), la politique numérique du DNC se déploie dans deux directions principales : la médiation numérique pour enrichir l'expérience de visite ou comme substitut pour les publics empêchés et la communication digitale au service de son attractivité. Le troisième pan, l'innovation, gagnera à être développé en lien avec une politique de recherche renforcée à l'instar du CMN.

La médiation numérique s'est déployée grâce à l'HistoPad, tablette d'aide à la visite, dont le succès ne se dément pas, notamment auprès des jeunes et de leur famille, tout en augmentant la durée moyenne de visite. Lancé en 2015 sous la houlette du conservateur du patrimoine, il inaugure le développement d'une série d'outils développée dans la foulée (visites 3D, cartographies interactives, ressources pédagogiques, jeux, applications mobiles) : la boussole promenade scientifique à Chambord, l'expérience immersive au-dessus des toits de Chambord à 360° ou le rallye-nature-connecté³¹.

Portée par la célébration des 500 ans, renforcée par la fermeture due à la crise sanitaire, la médiation numérique s'est diversifiée avec cohérence, comme dans la plupart des principaux monuments et avec des finalités identiques. Plusieurs partenariats y ont contribué.

³⁰ Le « débotté » pourrait être affecté à cet usage, au moins en-dehors des journées de chasse.

³¹ <https://www.chambord.org/fr/agenda/histopadchambord/>

<https://www.chambord.org/fr/decouvrir/pour-les-enfants/raconte-moi-chambord/>

<https://www.chambord.org/fr/communication-presse/les-projets-numeriques/promenade-scientifique-a-chambord/>

<https://www.chambord.org/fr/communication-presse/les-projets-numeriques/chambord-360-fabuleux-voyage/>

<https://www.chambord.org/fr/communication-presse/les-projets-numeriques/le-rallye-nature-connecte/>

Concernant le Metavers et le Web3.0, le DNC cible la création d'une marque forte ancrée dans l'exploitation de l'imaginaire des jeux vidéo et du cinéma. Il s'agirait de lever des fonds et développer des projets de *gaming* permettant la création de NFT (non-fungible token ou jeton non fongible) achetés par les joueurs. Il est prématuré d'évaluer cette amorce de stratégie sur un marché très spéculatif, mais dans l'hypothèse où elle prospérerait, elle devrait au minimum être encadrée par le service numérique du ministère de la culture (SNum). D'autre part, s'agissant du choix de la plateforme Éthéréum, la mission note qu'elle répond aux standards actuels du marché. Elle est en effet considérée comme l'une des plus sécurisées tout en étant engagée dans une démarche écoresponsable. Le DNC compte y déposer et protéger plusieurs marques (pour un an).

2.2 Des activités environnementales et agricoles en évolution rapide

2.2.1 Un patrimoine naturel historique à protéger face au changement climatique

Le domaine national de Chambord est concerné par différents types de zonages et protections qui l'obligent à des contraintes environnementales fortes.

Outre la protection au titre de l'inscription au patrimoine mondial de l'UNESCO, au titre des monuments historiques et site naturel remarquable, le site est également classé et inscrit :

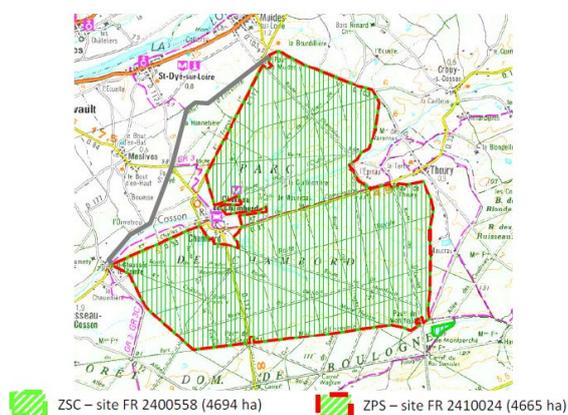
- **Réserve nationale de Chasse et de Faune Sauvage (RNCFS)** : le parc intra-muros est classé depuis 1947³².

- **Réseau Natura 2000** : Le DNC est inscrit en partie au réseau Natura 2000 à la fois en tant que Zone de Protection Spéciale (ZPS)³³ désignée au titre de la Directive « Oiseaux » et en tant que Zone Spéciale de Conservation (ZSC)³⁴ désignée au titre de la directive « Habitats ».

- **Zone naturelle d'intérêt écologique, faunistique et floristique** : ce site est classé en ZNIEFF de type I et II³⁵ pour la richesse en espèces et habitats patrimoniaux

Pour mettre en œuvre les directives Habitats et Oiseaux évoquées *supra*, le DNC a réalisé un document d'objectifs (DOCOB), à la fois document de diagnostic (écologique et socio-économique) et document de gestion (enjeux et objectifs) de son site classé Natura 2000. Il fixe des objectifs à court, moyen et plus long terme de protection de la nature. Il est suivi par les services de la Région Centre-Val-de-Loire.

Selon France Nature environnement « Chambord est considéré comme un « hot spot » de la biodiversité, notamment pour ses populations exceptionnelles de grands rapaces nicheurs. En 2022, on y compte 9 couples de balbuzards pêcheurs (16 jeunes à l'envol, ce qui, par essaimage, est un des tous premiers foyers de restauration des populations nationales avec la forêt d'Orléans). Sont également présents et installés naturellement 11 couples d'aigles bottés,



³² Arrêté du 4 avril 1974.

³³ Arrêté ministériel du 07 mars 2006.

³⁴ Arrêté ministériel du 13 avril 2007.

³⁵ Une ZNIEFF est un inventaire scientifique qui localise et décrit les secteurs particulièrement intéressants sur le plan écologique, faunistique et floristique, avec deux types de zones : ZNIEFF de type I, secteur de grand intérêt biologique ou écologique qui abritent des espèces animales ou végétales patrimoniales (dont certaines protégées) bien identifiées et ZNIEFF de type II, ensemble géographique qui désigne un ensemble naturel étendu dont les équilibres généraux doivent être préservés.

Le changement climatique est une autre donnée importante : la forêt de Chambord souffre depuis quelques années d'un dépérissement avec une descente de cime des bouleaux et des pins sylvestres. Ce même phénomène est aussi observé dans la forêt de Boulogne.

Le plan de gestion forestier (2015-2034) a été réalisé en 2015 avec le support technique de l'ONF. Le bilan de l'aménagement prévoit une surface de renouvellement des peuplements à hauteur de 1 070 ha (25% de la surface en sylviculture)³⁹. Après avis de l'ONF et du Département santé des forêts du ministère de l'agriculture, conjointement avec l'INRAe⁴⁰ - avis formulé il y a quelques années déjà - il a été envisagé l'introduction de nouvelles essences plus résistantes, sous financements du Plan de relance : le plan de gestion doit ce fait être modifié⁴¹.

Depuis la reprise de la gestion forestière par le DNC (décret de 2005 créant l'EPIC) les forestiers du domaine sont autonomes. Ils gèrent les coupes et les ventes de bois. Comme signalé *supra*, ce fonctionnement n'est pas conforme aux dispositions de l'article législatif fondant l'EPIC (cf annexe 16).

Toutefois, le Code forestier impose un suivi de la gestion forestière avec l'ONF, qui ne peut valider les modifications du plan de gestion sans avoir un minimum de données sur l'exploitation en cours. Il convient de remettre en place des relations régulières, i.e. un comité de suivi une fois par an ; et autant que possible un échange scientifique et technique.

Recommandation 11. Mettre en place avec l'ONF un comité de suivi du plan d'aménagement forestier ; conclure une convention entre l'ONF et le DNC pour cadrer les relations scientifiques et techniques entre les deux établissements. (Ministères de tutelle, ONF, DNC)

La vente du bois s'inscrit dans la stratégie de marque du domaine et la distribution s'opère en direct

Les chênes exploités sur le domaine souffrent des sols relativement pauvres et du traitement en taillis-sous-futaie. Seules quelques billes de pied font l'objet d'un classement en merrain, le reste des bois part en charpente, parquet et chauffage.

Pour les résineux, les peuplements de pins sylvestre ou de pin laricio fournissent de meilleurs produits très recherchés par les scieries. Sur le Domaine, la grande majorité des bois sont vendus sur pied. Les bois de qualité correcte sont vendus façonnés (régie) bord de route.

Depuis une dizaine d'année, les ventes se font par appel d'offres gérés par le Domaine ou de gré à gré. Sur une année, le volume moyen est de :

- 2800 m³ pour les chênes (150€ /m³) ;
- 2100 m³ pour les résineux (30 € /m³)⁴².

La marque de Chambord permet une valorisation des bois de qualité. Exemples souvent cités, les tonneaux, issus des merrains issus du bois



³⁹ Aménagement forestier, Domaine National de Chambord 2015-2

⁴⁰ Institut national de recherche pour l'agriculture, l'alimentation et l'environnement.

⁴¹ 20 placettes sur 50 ha sont plantées, sur deux ans, dans le cadre du Plan de relance de l'Etat. Une première campagne de 25 ha sur la saison 2022/23 et une nouvelle campagne de 25ha est prévue sur la saison 2023/24. Un volet expérimental est conduit avec des essences de noisetier, hêtre oriental, testées par l'ONF ; on note aussi des sapins de Turquie. La plantation se compose à 70 % d'essences principales et 30 % avec des essences d'accompagnement. De grandes parcelles sont occupées par des résineux ; les petites parcelles en expérience incluent un mélange comportant des chênes pubescents, tauzins et ibériques dans les zones hydromorphes.

⁴² Chiffres représentant le bois non scié aujourd'hui, issus du dossier de présentation du projet de scierie.

de qualité supérieure du domaine, dont la vente avoisine les 1 000€ l'unité⁴³.

Le projet suspendu de scierie mobile

Le DNC a élaboré le projet d'installer une scierie dite « mobile » qui nécessite aussi une plateforme, un atelier de séchage, un rack...

Incontestablement l'usage et l'investissement d'une scierie mobile peuvent être amortis si elle approvisionne des circuits courts, pari que fait le DNC. La scierie sur site permet de gérer soi-même le volume des coupes alors que les exploitants demandent toujours des gros volumes pour justifier le coût de leur chantier forestier. L'usage de la marque est aussi mieux maîtrisé. En revanche, l'argument de la diminution du nombre de scieries n'est pas retenu par la mission : selon l'ONF, des opérateurs locaux pourraient traiter le bois du DNC.

Dans la préparation de son plan d'affaires, le DNC a approché de nombreux clients locaux susceptibles d'être intéressés par le bois d'œuvre comme par la sciure ou des déchets de sciage (dosses, morceaux et pièces inexploitable).

Le DNC indique par ailleurs avoir l'intention de servir prioritairement les monuments classés qui auraient besoin de bois de construction ou de charpente, à commencer par lui-même.

Si l'espoir d'une confortable marge financière justifie ce projet, la mission soulève plusieurs points :

L'investissement a été estimé à 200 000€ en Juin 2022 ; 275 000€ fin 2022 incluant les nécessaires aménagements de l'environnement. Incluse dans l'emprunt de BNP Paribas (1,5 million d'euros pour l'atelier de venaison et la scierie)⁴⁴ qui a finalement été contracté pour le seul atelier de venaison, la scierie serait amortie sur 8 et 10 ans (en fonction des éléments) avec les recettes du bois scié. Les recettes estimées à 527 000€ permettraient de dégager un résultat de 325 000€. À cela, la mission note qu'environ 100 000€ doivent être déduits - équivalent de la quantité de bois qui n'est plus vendu sur pied. La simulation est basée sur des cours du bois scié élevés (500-700€/m³) ; il est nécessaire d'anticiper que ce niveau de prix ne restera probablement pas sur les 10 ans de l'amortissement de l'installation. Toutefois, la marge est suffisante pour penser que ce n'est pas la chute des cours qui mettrait le DNC en difficulté sur cette activité.

En revanche, l'équipe envisagée comprendra trois personnes dont un unique opérateur de sciage, menuisier expérimenté, chargé de surcroît de la vente et de l'administration. En l'absence de suppléance possible sur la fonction du sciage⁴⁵, la mission s'interroge sur les conséquences d'une absence prolongée de cet unique opérateur et relève de nouveau la tension imposée au comité de direction avec autant d'activités à encadrer incluant si peu de compétences dans chaque équipe.

La simulation chiffre correctement le coût des salariés engagés sur la scierie mais insuffisamment les coûts administratifs et d'encadrement afférents.

Enfin, vendre les déchets de scierie pour de la combustion (tuilerie) serait à considérer dans la

⁴³ La production des merrains est réalisée à la merranderie Cizeau, à proximité de Chambord, après 24 mois de ressuyage à l'air libre dans le parc de Chambord. La fabrication des fûts est assurée par la tonnellerie Cadus implantée en Bourgogne.

⁴⁴ « BNP PARIBAS Proposition Chambord 14 06 2022 : Construction d'un atelier de traitement de la viande de gibier + divers et acquisition d'une scierie mobile. Montant du besoin exprimé et financement BNP Paribas 1 500 000€ HT ».

⁴⁵ Éléments de la fiche de poste : « être un menuisier de formation et de métier, personne qualifiée et expérimentée avec plusieurs décennies d'expérience dans le sciage. Il assurera les différentes fonctions indispensables en amont et en aval du sciage proprement dites et il optimisera le sciage de chaque pièce de bois en fonction de sa qualité, l'usage et la commande, en ayant le moins de perte possible. Il assurera également le suivi des stocks, entrée /sortie au niveau informatique. Ce travail nécessitera un jour par semaine ou environ deux heures le matin. Il assurera la fonction commerciale et administrative : accueil clientèle, soit téléphonique en apportant une solution au client, soit par mails, il établira des devis, il rédigera les bons de commande et les bons de livraison jusqu'au document final de facturation pour l'agence comptable.

comptabilité des crédits carbone du domaine.

En conclusion, la mission estime que ce projet de scierie mobile, certes intéressant « sur le papier » comme expérience-pilote est susceptible d'engendrer de nombreuses difficultés de gestion alors qu'un certain nombre de nouvelles activités lancées ou engagées par le domaine ne sont pas encore à maturité ni stabilisées. À ce jour, la mission a été informée du refus du CA d'opérer le recrutement envisagé.

Crédits carbone forestiers et Label Bas carbone

Dans la logique de toujours exploiter au mieux son potentiel, le Domaine national de Chambord a entrepris une démarche pour valoriser en euros sonnants la séquestration de carbone sur sa forêt et celle du Parc de Rambouillet ; 2,5 M€ de recettes sont attendues sur les 5 premières années du marché.

Il est indiqué à la mission que les dépenses incluent principalement, pour le titulaire du marché, un intéressement calculé sur la base du futur chiffre d'affaires ainsi que 141 000€ de dépenses fixes. Sur les 5 ans de durée du marché, le chiffre d'affaires net de Chambord serait, sur la base de 25 327 tonnes estimés, de : 2,526M€ - 898 000€ = 1,628M€.

L'hypothèse d'un chiffre d'affaire net plus optimiste de 4,187 M€ circule : la mission note que ce sujet fait l'objet d'évaluations fort diverses !

S'appuyant sur les dispositions de l'article R. 2111-1⁴⁶ du Code de la commande publique, le DNC a consulté cinq opérateurs dont la société La Belle Forêt pendant plus d'un an en amont de la rédaction du cahier des charges *de l'appel d'offre* à prestataire pour gérer la comptabilité et la commercialisation des crédits carbone (annexe 16).

Ce cahier des charges a été publié par la seule voie officielle (JOUE et BOAMP⁴⁷).

Plusieurs opérateurs ont montré leur intérêt mais seule La Belle Forêt et l'ONF ont déposé une offre ; après analyse dont la mission a pris connaissance, la société La Belle Forêt est considérée par le DNC comme l'opérateur répondant le mieux aux attendus du cahier des charges (annexe 17) et remporte l'appel d'offres.

La Belle Forêt propose de développer sur Chambord une méthode qui valorise les efforts de préservation de la biodiversité, et se base sur le développement d'une sylviculture mélangée à couvert continu. Le ministère en charge de l'agriculture attire l'attention sur les objectifs nationaux réaffirmés de production de bois. L'impact sur les zones de production devrait être limité dans la mesure où toutes les futaies ne sont pas concernées par la méthode proposée. Le conseil d'administration a retenu le prestataire La Belle Forêt sous deux conditions : La Belle Forêt, inspirée d'une méthode labellisée au niveau international, doit obtenir en France le « Label Bas Carbone » du ministère de la transition écologique ; le plan de gestion de la forêt doit être modifié. La décision a été rendue publique le 16 décembre 2022 par communiqué de presse des ministres de l'agriculture et de la transition écologique, qui présente clairement l'opération comme une « expérimentation » (annexe 19).

Si les experts de La Belle Forêt ont apporté une expertise utile au DNC sur l'approche d'une méthode de valorisation de la séquestration du carbone forestier incluant un volet biodiversité, la procédure suivie n'est peut-être pas optimale au regard des règles de concurrence en matière de commande publique.

La mise en œuvre devra s'avérer exemplaire et il conviendra de veiller à ce que la vente des crédits carbone se fasse bien auprès d'entreprises en réelle démarche de progrès écologiques et non d'éco-blanchiment.

⁴⁶ Article R. 2111-1 : Afin de préparer la passation d'un marché, l'acheteur peut effectuer des consultations ou réaliser des études de marché, solliciter des avis ou informer les opérateurs économiques de son projet et de ses exigences.

⁴⁷ Journal officiel de l'Union européenne daté du 25/5/2022 et Bulletin officiel des annonces de marché public daté du 22/05/2022.

Recommandation 12. Etablir une charte de cession des crédits carbone du Domaine national de Chambord, auprès d'entreprises/organismes qui démontrent leur engagement dans une démarche de progrès. (DNC)

Rambouillet

Le plan de gestion forestière 2013-2032 est établi pour 616 ha, avec une meilleure santé globale des feuillus et résineux qu'à Chambord. Le marché du carbone forestier s'exercera aussi sur la forêt du Parc de Rambouillet. La gestion forestière est assumée par l'équipe, qui entretient encore quelques relations avec l'ONF local. Les ventes de bois sont administrées par le DNC.

La place singulière de la chasse : nécessité écologique ou commerce cynégétique

Comme déjà évoqué au 1.1.4, l'activité chasse reste indissociable de Chambord et, dans l'inconscient collectif, elle reste même, à tort, le haut lieu de la chasse à courre⁴⁸ qui ne s'y pratique pourtant plus depuis 1947 !



Ivanhoé
@lepetitkoala

En réponse à @INDIGNEE25 et @hugoclement

L'autre jour je rentrais chez moi en Sologne, j'ai été obligé de faire un détour pour éviter une chasse à courre et tout ça avec l'œil bienveillant des autorités alors à Chambord c'est la mieux gardée de la République, obligé de faire le détour, pas envie de prendre une balle



Lisa Wyler
@Lisa_Wyler

En réponse à @maitreroger

J'ai découvert récemment que la forêt de Chambord est quasi totalement privatisée et réservée à la chasse à courre. 🤔

La place de la chasse à Chambord est donc singulière car elle met ici en lumière la pratique cynégétique, actuellement décriée au nom de la maltraitance animale, de la conservation des espèces, de la sécurité des promeneurs en forêt... et forcément soumise à polémiques, surenchères par le secret bien gardé des invités.

La place de la chasse est également singulière car, comme évoqué précédemment, elle est l'essence même du domaine et conditionne l'avenir de la forêt.

Il y a deux écoles : celle du « *maintien de la chasse dans la plus grande discrétion* » et celle de l'explication ouverte de ses objectifs dans un souci de transparence. Le sujet n'est, à ce jour, pas tranché, ni même débattu.

Environ 30 chasses par an sont organisées avec 500 invités pour les deux sites confondus.⁴⁹ Les chasses occupent un tiers du temps de service des agents de la direction « chasse et forêt ».

Le DNC semble donner une priorité aux préoccupations cynégétiques dans la gestion du domaine forestier, ce qui se traduit par le retournement tous les 3 ans des prairies et l'existence d'une vingtaine d'aires d'« agrainage »⁵⁰. L'agrainage peut être autorisé par dérogation⁵¹. Mais certaines voix évoquent la pratique de « nourrissage », destiné à enrichir les tableaux de chasse, sous couvert de permettre au public d'observer des animaux et de protéger la forêt. Si elle était avérée, cette démarche de chasse commerciale poserait une question d'éthique.

Etant donné l'abondance du grand gibier à Chambord (comme en Sologne en particulier et dans toute la France en général), des expérimentations pourraient être menées sur la réduction de

⁴⁸ De multiples tweets récents évoquent encore la chasse à courre au sein du DNC. Source Twitter.

⁴⁹ À Chambord, 15 battues au sanglier pendant 4 mois et 200 cervidés tirés, à Rambouillet, 12 battues au faisan.

⁵⁰ L'agrainage est une pratique cynégétique consistant à nourrir des animaux sauvages dans leur environnement naturel.

⁵¹ L. 425-5 « L'agrainage et l'affouragement sont autorisés dans des conditions définies par le schéma départemental de gestion cynégétique. Le nourrissage en vue de concentrer des sangliers sur un territoire est interdit. Le schéma départemental de gestion cynégétique peut autoriser des opérations d'agrainage dissuasives en fonction des particularités locales. ».

ces populations et son intérêt pour la biodiversité.

Rambouillet

Le parc de Rambouillet permet de valoriser auprès des mécènes de Chambord une chasse complémentaire avec des gibiers différents : le « poil » à Chambord, la « plume » à Rambouillet.

Les 65 mécènes actuels chassant à Rambouillet ont versé un droit d'entrée de 5 000€.

Au sein du château, une salle au rez-de-chaussée du donjon (précédemment réserve de tapisseries) est dédié au vestiaire des chasseurs : le « débotté ». La mission suggère qu'en dehors des 14 jours de chasse le « débotté » soit affecté à un usage réellement et visiblement public. Ce lieu pourrait être dédié à la pédagogie et à l'éducation sur l'intérêt et l'utilité de la chasse durable à Chambord.

2.2.1.2 Un projet de valorisation des produits de venaison exemplaire ?

Le terme de « venaison » désigne toutes viandes des gibiers chassés et destinés à la consommation humaine. Le devenir des produits de la chasse est un enjeu : d'une part, les prestataires et les chasseurs capables de traiter les animaux tués font défaut ; d'autre part, l'éthique impose de ne pas détruire des viandes propres à la consommation humaine. Enfin, la valorisation sur le marché des viandes non consommées par les chasseurs (10% de la chasse⁵² + l'import) impose des mesures sanitaires drastiques, agréées par l'État.

En France, la consommation moyenne de gibier se situe en moyenne entre 600 et 800 g/an⁵³ (avis Anses 2018). 80% de la viande de gibier mise sur le marché est importée. Par ailleurs c'est la division, presque par deux, du prix d'achat des carcasses du DNC par la société Vilette (basée dans l'Aisne !) à l'issue de la période COVID qui a amené le DNC à s'engager sur une autre stratégie, à savoir de traiter lui-même les produits issus de la venaison.

Après une étude très complète⁵⁴, dont la mission a pris connaissance, le DNC a opté pour la conversion d'un bâtiment technique du site « La faisanderie » en un atelier de traitement, découpe et conditionnement des carcasses de sangliers et cervidés/mouflons (cf plan en annexe 20). Une moyenne de 50 sangliers - 8 cerfs - 2 mouflons sont tirés chaque semaine, soit, après parage et découpe, la production de 1 340 kg de viande/semaine ; sur une période de 16 semaines. Le plan d'affaires établi par le consultant, étudié par la mission, pose raisonnablement à 1,52€ le coût de production d'1kg de viande exploitable. Dans son plan d'affaire prévisionnel, le DNC compte sur 96 000€ de bénéfice après amortissement, soit 1,9M€ en cumul en fin de période d'emprunt sur 15 ans (annexe 21). La mise aux normes de l'assainissement de cet atelier, et de celui du centre de collecte existant représente 500 000€, financée pour les deux tiers par le mécénat.

Ce projet a été solidement préparé et longuement discuté⁵⁵. En interne comme à l'extérieur, les avis sont très positifs⁵⁶. Les utiles échanges préalables avec l'administration sanitaire⁵⁷ ont été conduits. La mission regrettera toutefois que le CSE, qui l'a demandée, n'avait pas été destinataire de la note écrite relative à ce projet alors que son financement à hauteur de 1,5M€ a été entériné au CA de Juin 2022.

L'ensemble des parties considèrent que le Domaine national de Chambord jouera, avec cet atelier, son rôle de démonstrateur pour les régions voisines.

⁵² Rapport CGAAER - Valorisation de la venaison Mission n° 21032.

⁵³ Avis ANSES 2018.

⁵⁴ Le plan d'affaires de l'atelier a été réalisé en février 22 par le consultant Hervé Blandin.

⁵⁵ Sujet abordé et encouragé déjà en 2020 en CA.

⁵⁶ Interviews de parties prenantes et d'experts.

⁵⁷ Service d'inspection vétérinaire de la direction départementale de l'emploi, du travail et des solidarités (DDTES) et direction générale de l'alimentation du ministère en charge de l'agriculture.

L'idée est donc pertinente, mais la mission attire l'attention de la direction générale de Chambord sur les points suivants :

- L'installation de collecte du DNC est aujourd'hui reconnue par les services vétérinaires sanitaires comme d'un très bon niveau ; ajouter un atelier de découpe impose des pratiques d'hygiène extrêmement rigoureuses, chaque action étant susceptible d'être source d'une contamination de la viande. L'agrément sanitaire sanctionne cette qualité d'organisation sanitaire du travail. La suspension de l'agrément ou un incident sanitaire nécessitant des retraits de produits écorneraient l'image du DNC et mettrait en péril le retour sur investissement de l'atelier.
- Le plan d'affaires est basé sur une quantité élevée de gibier : 850 sangliers et 150 cervidés exploitables (référence de l'année 2019/2020), donc une chasse sur le DNC de près de 900 sangliers par an compte tenu des animaux déclassés vers l'équarrissage. Il conviendrait, pour l'équilibre de la biodiversité du domaine de ne pas rechercher la multiplication des tableaux de chasse pour une activité économique qui reste secondaire.
- L'idée entendue de compléter les recettes de l'atelier par une prestation auprès d'autres chasses de Sologne nécessite un cahier des charges extrêmement précis pour d'une part traiter les produits d'une chasse éthique, mais surtout se protéger de la maladie hautement contagieuse (PPA : peste porcine africaine) qui menace de façon de plus en plus pressante les frontières de l'est de la France. Le DNC a la chance d'être clos et de pouvoir ainsi assurer sa biosécurité. Mais toute introduction d'animal même mort est susceptible de faire basculer le DNC dans une situation catastrophique qui mettrait en péril ses chasses et son investissement.
- D'un point de vue juridique pour que le DNC se livre à des activités économiques dans un champ concurrentiel, l'atelier doit répondre à ses besoins propres ; au-delà (traitement d'autres chasses par exemple), il doit exister un intérêt public résultant notamment de la carence ou de l'insuffisance de l'initiative privée (annexe 22).

La venaison à Rambouillet

Compte tenu des distances, le traitement à Chambord de la venaison de Rambouillet n'est pas pertinente. Un atelier est en cours de montage à proximité qui permettra de traiter de façon plus régulière le produit des chasses du Parc. Par ailleurs, Plusieurs restaurateurs locaux basent leur carte sur le gibier ; l'un deux est demandeur de carcasses entières de sangliers et cervidés ainsi que de la totalité du gibier provenant de Rambouillet⁵⁸.

Recommandation 13. Gérer l'atelier de traitement de la venaison sans concurrencer le secteur privé et avec une rigueur sanitaire extrême ; contribuer à un guide des bonnes pratiques d'hygiène avec les fédérations de chasse ; ne pas augmenter la pression de chasse dans le but de rentabiliser l'atelier. (DNC)

2.2.2 Un domaine qui se cherche en termes d'agro-écologie

Depuis 2018, le Domaine national de Chambord établit de nouvelles activités sur les espaces non forestiers du parc, avec une intéressante logique de pratiques plébiscitées par les consommateurs (permaculture, circuits courts...) et de financements de l'entretien du domaine, mais qui l'emmène sur des métiers et donc des compétences, extrêmement divers.

2.2.2.1 Une activité viticole qui s'organise

⁵⁸ Compte rendu du conseil d'administration, juin 2022.

À proximité du château et en co-visibilité, il a été décidé en 2015 de planter 14 hectares de vignes biologiques (77.000 pieds de vigne - 5 cépages différents), au lieu-dit « l'Ormetrou ». Ces vignes produiront à terme environ 70.000 bouteilles et devraient rapporter un million d'euros de revenu net par an⁵⁹. En 2021, 128 hectolitres ont été récoltés pour 17 066 bouteilles produites. Pour la vinification, Chambord a choisi comme partenaire Henry Marionnet⁶⁰.



En lieu et place d'un projet initial de chai dessiné par l'architecte Jean-Michel Wilmotte, abandonné en 2020 dans un contexte d'augmentation du budget de cette opération et de crise sanitaire, l'aménagement de ce chai est décidé à l'intérieur d'un bâtiment existant - la ferme de l'Ormetrou - solution moins controversée et bien plus économe (cf. *infra*).

Là encore, ce projet a fait l'objet de mécénat d'entreprise⁶¹ et il est également possible pour tout particulier « d'adopter un pied de vigne » pour 1 000€ avec une défiscalisation à hauteur de 66%.

Après un an de travaux, la réhabilitation s'est terminée au premier trimestre 2022 et le chai inauguré début juillet 2022.

Chambord a ainsi emprunté 3M€ pour son chai (0,55M€ perçus en 2019 et une deuxième tranche versée en 2020 de 2,45M€). Sans la connaissance d'une analyse de rentabilité, la mission n'a pu vérifier que ces emprunts sont bien financés par cette activité.

2.2.2.2 Une forte diversité de productions

Même si l'histoire montre qu'un vignoble a existé dès 1518 à Chambord et qu'un potager était bien présent sur le domaine au XVII^{ème} puis XIX^{ème} siècle⁶², il convient pour ces activités comme pour toutes les autres et davantage pour les futures activités de s'interroger sur leur pertinence au regard du décret statutaire du Domaine national de Chambord et sur les risques économiques qu'ils engendrent (champ concurrentiel, gestion et ressources humaines internes).

Ainsi l'activité viticole qui se doit d'amortir la rénovation du bâtiment qui accueille le chai sur la ferme de l'Ormetrou ; ainsi le potager qui permet la rénovation, le nettoyage du terrain et l'ouverture au public des 5 000m² et d'un bâtiment de l'enceinte des écuries du Maréchal de saxe, complété de l'exploitation de 5 ha mitoyens⁶³ (annexe 24) ; ainsi le troupeau de moutons de la race de faible effectif « Solognot » qui entretient prairies et sous-bois (annexe 23).

Les ruchers (annexe 25), la récolte et commercialisation de l'eau de bouleau, la collecte d'eau de forage sur le domaine pour la brasserie d'Axereal dans la commune voisine de Bracieux sont autant d'activités annexes dont l'objectif est de faire entrer des recettes avec une marge conséquente via la boutique et les circuits courts, mais d'une diversité qui questionne sur la capacité à mener et maîtriser autant d'activités de front, même sous-traitées.

Travailler le potager selon les pratiques de la permaculture demande beaucoup de main d'œuvre, une expérience au long-cours et donc un engagement dans le temps long difficile à exiger de la part des salariés. Aujourd'hui **les ateliers viticole, potager, apicole sont certifiés Bio**, ce qui demande déjà beaucoup de technicité pour maîtriser la qualité visuelle, gustative et sanitaire des produits.

⁵⁹ Chiffre communiqué par la Direction générale du DNC.

⁶⁰ Spécialiste des cépages anciens et du vin naturel, implanté en Sologne.

⁶¹ Groupama Paris Val-de-Loire, principal mécène.

⁶² [les parcelles] correspondent sur un plan de 1693, (.../...) du jardin de Bouray charpentier. D'autres plans iconographiques du 18^e siècle représentent les diverses utilisations de ce terrain (pépinières, prés, potager, verger, forêt...). Source : Arrêté 20/0071 du 18 février 2020, portant prescription et attribution d'un diagnostic d'archéologie préventive.

⁶³ Parcelle dite « des casernes ».

2.2.2.3 Des activités agricoles à stabiliser dans leur modèle avant d'imaginer une autre valorisation de l'espace

L'idée avancée par la direction générale⁶⁴ de produire de l'agro-énergie (panneaux photovoltaïques compatibles avec les installations et terres agricoles, géothermie,...) est une autre idée intéressante mais qui ne saurait s'imposer avant d'avoir pleinement stabilisé les développements en cours. Chaque nouvelle recette potentielle nécessite un investissement du management déjà saturé.

Le sujet du devenir de la ferme du Pinay, dernière ferme encore exploitée par un agriculteur, doit aussi être abordé avec discernement. S'il est très pertinent de maîtriser cette exploitation dans le futur pour contenir les modes de production et limiter les incidents sanitaires dans l'espace clos du DNC, précipiter les choses à un moment pivot où l'établissement a déjà beaucoup de projets à stabiliser serait contre-productif, voire dangereux pour l'équilibre général. La mission a entendu dans les entretiens la saine réflexion sur une hypothèse de reprise de l'exploitation au moment du départ en retraite de l'exploitant actuel. Mais la lecture des documents montre que le DNC est déjà engagé dans une procédure juridique pour faire reconnaître le caractère domanial de cette exploitation agricole. En tout état de cause, la mission suggère de conserver une exploitation agricole qui entretient les espaces plutôt que de transformer à son tour la ferme du Pinay en gîtes supplémentaires.

Considérant ces différentes activités agricoles, la mission attire l'attention sur les points suivants :

- les raisonnements économiques de l'agriculture ne s'appliquent que partiellement au domaine national de Chambord qui peut écouler ses produits en circuit court et appliquer des tarifs plus confortables que ceux du marché ;
- la technicité nécessaire pour s'inspirer de la ferme de Bec Hellouin (Eure) ou de la ferme québécoise « Les Quatre temps », partenaire du domaine, sur la permaculture étaient intéressants à considérer mais le relationnel, l'expérience et la technicité nécessaires supposent des personnels investis dans la durée. Le glissement vers le positionnement agriculture biologique est plus prudent, bien qu'appelant aussi beaucoup d'expérience et de rigueur ;
- les productions agricoles, sur certaines opérations gourmandes en main d'œuvre, font appel à la bonne volonté pour compléter les ETP dédiés ; de motivantes, elles peuvent aussi rapidement alourdir les journées des personnels les plus engagés ;
- les ateliers ovins, viticole, le potager, comme l'atelier de venaison suscitent, pour les personnels qui ne sont pas engagés sur ces sujets, une vive inquiétude. Des ateliers de visite dédiée pour les personnels, voire une invitation à venir ponctuellement donner un coup de main devraient permettre de rassembler davantage autour de ce concept louable de valorisation financière des espaces à entretenir. Cela contribuerait, là aussi, à la fierté des réalisations accomplies sur le domaine ;
- la Bergerie nationale de Rambouillet, le potager du Roi (annexe 26) comme probablement les enseignants des établissements de formation professionnelle agricole locaux devraient pouvoir apporter une expertise solide, pertinente et durable dans le cadre de conventions pluriannuelles ;
- plusieurs établissements d'enseignement agricole développent des formations pour l'accueil de public sur les exploitations agricoles et forestières et pourraient être centres de ressources pour le DNC.

⁶⁴ Discussions avec la mission.

L'agro-écologie à Rambouillet : une longueur d'avance

Si le DNC ne gère pas les espaces agricoles du domaine de Rambouillet, les terres exploitées par la Bergerie nationale (BN) en culture et en pâturage ou fourrage pour les élevages de bovins et ovins sont imbriquées dans la forêt. L'éco-pâturage dans les landes et l'agroforesterie pratiquée en sous-bois ont une fonction de démonstration parmi les enseignements dispensés plus largement par la BN sur l'agro-écologie.

La Bergerie nationale est un centre de ressources sur les productions animales ; elle héberge et entretient à titre patrimonial le troupeau de race de très faible effectif Mérinos introduit sous Louis XVI en cadeau du Roi d'Espagne. Ses béliers ont été diffusés sur tout le territoire pour améliorer la production de laine des races françaises.

Recommandation 14. Réfléchir à une gestion de certains ateliers agricoles et de la Ferme du Pinay par un exploitant agricole indépendant, dans le respect des objectifs du domaine ; être attentif, dans la durée, aux risques, pour l'image du domaine, liés aux qualités gustative et sanitaire des produits mis sur le marché. (DNC)

2.2.3 Les actions de médiation

Au-delà des actions de médiation numérique décrites au II.A.2.d., le DNC pourrait amplifier sa démarche de médiation en présentiel de façon plus volontariste avec des visites du parc commentées et autour de l'agroécologie. Le ministère de la transition écologique, attaché à cette dimension éducative, pourrait à travers sa subvention⁶⁵, qui couvre actuellement le déficit budgétaire des actions conduites en matière de chasse et de biodiversité, demander au DNC d'en consacrer une partie à la médiation, avec notamment la création et l'animation d'un espace d'interprétation du domaine.

2.2.4 Aller vers l'excellence environnementale

Les 500 ans du domaine désormais révolus permettent d'ouvrir un nouveau cycle de préservation, de transmission et de rayonnement de cette « cité idéale », voulue par François 1^{er}. Un nouvel exercice de prospective à 10 ans par exemple pourrait être engagé, pour régler non seulement les risques et points de vigilance évoqués dans le présent rapport mais aussi pour proposer à Chambord une véritable vitrine de l'excellence environnementale.

L'anticipation du défi climatique et l'adaptation au changement climatique déjà réel (inondations, dépérissement de la forêt, ...) doivent être amplifiées notamment par une plus grande prise en compte de la dimension paysagère qui passe par des lieux à (re)conquérir, sans pour autant banaliser le monument.

Le DNC pourrait ainsi se mobiliser concrètement pour entreprendre des actions liées aux « Solutions fondées par la nature », qui selon l'Union internationale pour la conservation de la nature (IUCN) « s'appuient sur les écosystèmes pour relever les défis que posent les changements globaux à nos sociétés comme la lutte contre les changements climatiques, la gestion des risques naturels, la santé, l'approvisionnement en eau ou encore la sécurité alimentaire. ».

Dans le cadre de partenariats à imaginer, la présence plus affirmée d'une ou plusieurs associations environnementales, à travers leurs représentations locales, auprès du DNC pourrait également favoriser l'émergence de propositions intéressantes, en termes de développement durable.

⁶⁵ 977 000€ annuels (1/3 environ va à Rambouillet).

Plus généralement et malgré la nécessaire approche financière des tutelles, le bilan de ces dernières années a démontré l'intérêt de laisser au DNC une grande part de créativité, qui devra à l'avenir s'inscrire dans un projet stratégique, libéré des modes et tendances.

2.2.4.1 Une démarche de sobriété énergétique à amplifier

La direction du domaine pourrait dans la conjoncture actuelle d'augmentation des coûts de l'énergie et considérer avec les salariés toutes les mesures possibles de sobriété à court et à moyen termes.

Le DNC avait exprimé dès 2010 une volonté d'une production d'énergie plus vertueuse à l'échelle du château et du patrimoine bâti du village par l'installation d'une chaudière collective biomasse. En raison d'un dépassement de budget important, ce projet est abandonné. En 2015 est réalisé un audit sur les installations de chauffage sur les bâtiments du village et en 2016 est commandée une étude diagnostic des installations électriques et énergétiques du château, portant notamment sur le remplacement des 60 chaudières existantes et qui a rendu ses conclusions en 2017. À ce jour, seulement une quinzaine de chaudières, certes de nouvelle génération mais toujours à énergie fossile, a été remplacée. Si ces nouveaux équipements sont certes opportuns, ils ne sont pas *optimum*, en termes d'économie d'énergie notamment. En 2022, le DNC a confié à l'architecte en chef des monuments historiques l'élaboration d'un schéma directeur énergétique attendu en 2023. En 2022 toujours, le DNC a répondu à l'appel à projet « plan de sobriété énergétique » dit Résilience 2 » pour s'engager vers la suppression des chaudières fioul. La réponse à leur candidature (5 dossiers⁶⁶) devrait être communiquée en février 2023. En annexe 27, une fiche sur la transition énergétique et thermique rédigée par le DNC récapitule la politique menée ces dernières années et envisagée pour le futur.

À l'occasion des fêtes de fin d'année 2022, le DNC a mis en place une expérimentation symbolique de son engagement. Les illuminations de Noël ont été alimentées grâce à l'énergie solaire. Une mini centrale photovoltaïque⁶⁷ composée de 54 panneaux, installée au sol, a ainsi alimenté l'éclairage de l'allée du château et sa soixantaine de sapins.



Le DNC, conscient des enjeux écologiques et financiers en matière de consommation d'énergie, s'oriente donc, pas à pas, vers des solutions pour amorcer l'énorme chantier qui l'attend, indiquant néanmoins que « *cette transformation n'est pas absorbable avant les 5 prochaines années* ».

La posture de l'architecte en chef des monuments historiques indiquant que « *Rien n'empêche de faire de l'architecture et de la transition énergétique et qu'il n'y pas d'autocensure en la matière* » conforte les orientations qui seraient prises et amplifiées dans ce sens, sous réserve du contrôle scientifique et technique de la DRAC.

⁶⁶ Dossier PR 6987 - Rénovation des installations de chauffage du Village Nord du Domaine national de Chambord pour 400 000€

Dossier PR 7059 - Rénovation des installations de chauffage du Village Sud du Domaine national de Chambord pour 325 000€

Dossier PR 7068 - Rénovation des installations de chauffage des bâtiments techniques du Domaine national de Chambord pour 320 000€

Dossier PR 7086 - Rénovation thermique et énergétique complète pour 380 000€

Dossier PR 7443 - Isolation en toiture des combles des maisons du village du Domaine national de Chambord pour 246 000€

⁶⁷ Partenariat avec Groupe Roy Energie. Dispositif réutilisable et indépendant qui fonctionne hors réseau, avec une batterie de 25 000 Wh assurant 8 heures d'autonomie.

Recommandation 15. S'engager dans une démarche de sobriété énergétique avec pour finalité l'autonomie du domaine et du village. (DNC)

2.2.4.2 Les accès à Chambord et une politique de mobilité à prendre à bras le corps

La mission a fait le constat que l'immense majorité des visiteurs viennent à Chambord en véhicule (voitures principalement et bus). La mobilité et les différents accès vers et à Chambord ont été évoqués par la plupart des personnes auditionnées par la mission. Outre la question de la sécurisation des accès, de la localisation des parkings (réflexion engagée par le DNC), la mobilité a été particulièrement évoquée par les élus, reconnaissant ce « trou dans la raquette » depuis de nombreuses années. La mission a bien donc noté cette réalité sans pouvoir, à ce stade, y apporter une réponse concrète : ce sujet ne peut être traité qu'avec les collectivités locales et nécessite une volonté politique forte. Le DNC pourrait néanmoins être « moteur » sur cette question importante.

Une sécurité piétonnière insuffisante à Rambouillet

La problématique de la mobilité à Rambouillet est d'une autre nature que celle de Chambord puisque la gestion à trois de l'ensemble du domaine (château, bergerie nationale et parc) impose des droits et des devoirs encore balbutiants. Sur notamment les aspects très préoccupants de la sécurité des piétons, Il conviendrait de définir rapidement, par convention, les prérogatives de chacun qui, selon les témoignages, sont à ce jour mal définies.

2.2.4.3 Chambord, de l'ancrage territorial au rayonnement international

Dans la lignée des autres monuments historiques français, le château de Chambord participe au rayonnement naturel de la France, de son histoire et de sa culture. Le DNC a la responsabilité de s'inscrire dans une démarche non seulement territoriale mais aussi nationale et internationale.

Pour ce faire, la mission salue l'ensemble des actions de communication mis en œuvre par le DNC.

Sa communication institutionnelle, commerciale, digitale (avec une présence notamment sur 7 réseaux sociaux, dont 2 chinois) et numérique et son implication dans la mission exploratoire sur le Metavers permet, grâce à cette transversalité, de capter tous les publics, dont le très jeune public.

La refonte du site a permis de déployer offres de e-billetterie, e-commerce depuis 2021, préparation des visites plébiscitées par les étrangers, contenus exclusifs, notamment ludiques et applications. Avec 22 millions de visiteurs uniques en 2022, le site constitue le cœur de la stratégie digitale du DNC. Sa notoriété et sa qualité ont été primées à deux reprises.



Si l'affiliation via les réseaux sociaux croît plus lentement, le DNC se satisfait de communautés actives ; avec un peu moins de 300 000 abonnés sur les principaux réseaux sociaux⁶⁸ en 2022, Chambord n'a pas à rougir de la comparaison avec les 350 000 abonnés du CNM, d'autant que son taux d'engagement/follower le situe entre le 5^{ème} et le 7^{ème} rang des comptes analysés par CLIC France-Club Innovation & Culture. Le domaine reste évidemment loin derrière les presque 9 millions d'abonnés du Louvre, ou les 2,2 millions du Château de Versailles.

A noter que le succès du manga « *One piece* » (cf image ci-contre) a participé de façon involontaire au rajeunissement de l'image de Chambord.

Le concert de l'artiste Sting, initialement programmé en 2020 mais reporté le 28 juin 2022 à cause de la crise sanitaire, attirant plus de 20 000 personnes, a remporté un vif succès. Il a été décliné dans de multiples articles de presse nationale et internationale. La multi diffusion du concert sur les chaînes de télévision françaises et étrangères a montré de magnifiques images du château et de ses abords permettant de marquer l'esprit de potentiels visiteurs. Dans le cadre de la deuxième édition de « Chambord Live », une nouvelle programmation est prévue avec le groupe Imagine Dragons le 8 septembre 2023.



Le DNC a également la faculté de tirer parti de grands événements que la France organise : La coupe du monde de rugby (du 8 septembre au 28 octobre 2023) et les jeux olympiques de Paris (du 26 juillet au 11 août 2024). Ces manifestations sont d'ores et déjà des terrains de jeux intéressants à exploiter pour d'éventuelles collaborations avec les organisateurs, en privilégiant une communication numérique et un tourisme français durable et fédérateur.

Les activités de tournage de films⁶⁹, les réceptions, séminaires, accueils de délégations étrangères et voyages officiels, outre l'aspect économique pour le DNC⁷⁰ et ses environs, concourent évidemment à la notoriété nationale et internationale du lieu et valorisent à la fois les infrastructures mais aussi le savoir-faire des équipes.

L'ensemble de ces outils constituent indéniablement une image renouvelée du DNC et des publics extrêmement divers.

2.3 La révision des conventions domaniales : Le Relais de Chambord, un exemple d'adaptation

Le DNC a révisé toutes les concessions de restaurants et boutiques du village, dont l'offre méritait une mise à jour et à niveau ; parmi ces derniers, l'hôtel du Grand Saint-Michel appelait un intérêt particulier.

Jouissant d'une vue spectaculaire sur le château, le vétuste hôtel du Grand Saint-Michel comptait au nombre des commerces dont la clarification domaniale conduisit à mettre fin aux

⁶⁸ Facebook, Twitter, Instagram, TikTok + Pinterest, YouTube et Google+.

⁶⁹ Les derniers films tournés à Chambord : les séries *Serpent Queen* et *Diane de Poitiers* et les longs-métrages *Qu'est ce qu'on a tous fait au bon Dieu ?*, *Cœurs vaillants* et *Comme un prince*.

⁷⁰ 10.000€/jour tournage intérieur et 5.000€/jour tournage extérieur.

baux commerciaux. Dès juillet 2013, le DNC lança un appel à manifestation d'intérêt (AMI)⁷¹ pour une offre hôtelière et une expérience-visiteurs de meilleure qualité tout en assurant une redevance supérieure aux 2,5% sur le CA versés jusqu'à alors. Le cahier des charges n'hésite pas à comparer Chambord « aux grands monuments de l'humanité comme la Grande Pyramide, Angkor Vat, le Machu Pichu avec *pour point commun leur caractère sacré* ». Il est à ce stade prévu une AOT de 30 ans avec une redevance fixée à 10% du CA ; l'article 8-1 prévoit que l'occupant supportera seul les conséquences d'accidents et dommages imprévus. Les offres sont réceptionnées en octobre 2013. Trois resteront finalement en lice.

S'en suivent plusieurs mois d'itérations entre le DNC, pour lequel ces sujets constituent une nouveauté, les administrations des ministères en charge de la culture et de l'économie, et les commerçants détenteurs de baux commerciaux sur le domaine public. Les avis convergent pour autoriser en 2014, sous le timbre du directeur de cabinet du ministre de l'économie, le DNC à verser des indemnités d'un montant de 4,8M€, dont 3M€ pour le seul Hôtel Saint-Michel et selon des modalités avantageuses pour la SARL au plan fiscal. Chambord avait bien budgété cette dépense au BI 2014 (sans provisionner le risque). Une solution *ad hoc* est néanmoins imaginée et validée par le CA du 26 mars 2014 : l'adjudicataire s'engagera dans la convention signée le 30 juin 2014 avec le préfet du département à verser aux cédants l'indemnité de 3M€, présentée comme la valeur vénale (fictive) des actifs laissés par ces derniers. En contrepartie, Culturespaces obtiendra la prolongation de son AOT de moitié, soit 45 ans assortie d'une diminution de sa redevance annuelle à 7,5% du CA au lieu de 10%.

La mission constate qu'il était nécessaire de conclure rapidement une transaction avec les commerçants. Elle relève cependant le caractère inusité de l'évolution des stipulations contractuelles entre le cahier des charges de l'AMI et la convention. Des négociations pré-contractuelles ont été nécessaires avec l'adjudicataire. L'ensemble de cette procédure a été validé par le CA et les ministères de tutelle.

En définitive, Le Relais de Chambord, dont l'ouverture a été repoussée de deux ans à la suite des inondations de 2016 et l'exploitation handicapée par la crise sanitaire, a obtenu un avenant stipulant cinq années supplémentaires d'adjudication, soit une durée de 50 ans.

Comme celui de la vente de crédits carbone, cet exemple d'une opération généralement jugée très positive, tant l'hôtel Saint-Michel était vétuste, montre que le Domaine doit veiller d'autant plus à maîtriser rigoureusement les composantes juridiques et techniques de ses projets qu'ils font appel à des compétences ne relevant pas de son cœur de métier. La concertation avec les tutelles, qui permet le partage d'un ensemble d'expériences plus large, s'impose alors particulièrement.

2.4 Dans tous les secteurs, le besoin d'élaborer une trajectoire de développement durable du Domaine, avec ses tutelles, ses salariés et ses partenaires

Le DNC doit construire durablement ses actions, dans un cadre contractualisé avec ses ministères de tutelle et en concertation avec ses personnels.

Les constats de la mission sur la mise en valeur culturelle, environnementale et domaniale invitent à la construction du projet d'établissement 2023/2030 évoqué *supra* autour d'orientations stratégiques de long terme qui embrassent

- les activités économiques en se fondant sur un dialogue avec les services locaux ou nationaux compétents des trois tutelles pour inscrire dans une projection à 3 ou 10 ans les flux financiers et les investissements ;
- la mission culturelle, qui doit conjuguer le temps long de la recherche et de la restauration avec un projet de médiation structuré et évolutif ;

⁷¹ Validation au CA du 10 juillet 2013 ; lancement de l'AMI le 29 juillet 2013 avec le concours d'Image 7, conseil du DNC en stratégie touristique et de mécénat, ainsi que pour la communication. Cette agence a aussi aidé le DNC à identifier d'éventuels candidats parmi ses nombreuses relations.

- l'engagement attendu des salariés dans la construction d'une relation de confiance, montrant la valeur de l'implication de chacun et de tous, pour construire un « esprit d'entreprise » plus marqué, au-delà de la fierté de travailler dans ce lieu historique ;
- les objectifs environnementaux des politiques publiques pour lesquels le domaine est attendu (mobilités, énergie, biodiversité, climat, risques naturels, agroécologie, gestion forestière durable...).

Sur la base de ces lignes directrices, le COP 2023/2026 qu'appelle *supra* la mission, définira les objectifs chiffrés et les indicateurs et jalons d'exécution des objectifs de court terme convenus avec les ministères de tutelle.

3 Depuis la création de l'EPIC en 2005, une stratégie payante de développement

3.1 Une gestion administrative et financière fiable mais sous-paramétrée

3.1.1 Une organisation maîtrisée qui octroie une latitude certaine à l'établissement

La mission s'est livrée à un contrôle des fonctions financières articulé dans toute la mesure du possible avec le contrôle organique concomitant de la Cour des comptes. Elle relève que ni l'agent comptable, ni le contrôleur budgétaire et comptable ministériel (CBCM) ne font état de risques en matière de pertinence des informations, de tenue des régies ou des procédures d'achat, pas plus que de visas. Elle souligne la qualité satisfaisante des documents préparatoires, même s'il arrive que l'ordonnateur adresse les conventions tardivement, y compris au comptable.

L'agent comptable de l'EPA de Versailles où il réside principalement, suit depuis 2019 le DNC au titre d'une adjonction de service. Concrètement, il participe chaque mois au comité de direction élargi dont le niveau d'information le satisfait, et se rend à une ou deux reprises par mois à Chambord. Il indique n'avoir pas le temps d'assister au CODIR hebdomadaire, plus opérationnel. Le service compte quatre salariés expérimentés formés par la DGFIP, dont un fondé de pouvoir depuis 8 ans qui « fait fonction » d'agent comptable.

Si la mission n'émet pas de réserve particulière sur ce fonctionnement, elle relève cependant que le directeur général n'a pas souhaité conserver un agent comptable à temps plein en 2012 « en raison du caractère jugé pointilleux des contrôles opérés ».

Le régisseur de recettes est en charge de la billetterie. A compter de 2008, les recettes de toute nature qui lui ont été rattachées n'ont cessé de croître en se diversifiant : événements, locations de véhicules, baux en tous genres, visites en forêt, ateliers , parkings en paiement etc... Si le risque de caisse est considéré comme maîtrisé, la mission réserve à la Cour des comptes le soin d'un contrôle approfondi de cette organisation, d'autant que la forte augmentation des recettes entraîne la présence de 8 mandataires sur place formés pour gérer les fonds.

Le CBCM pour sa part participe à tous les pré-CA et CA. Le Domaine bénéficie d'un régime particulier car le texte du contrôle a aménagé des visas non-contraignants. De ce fait, il n'exerce pas de refus strict de visa et se situe plutôt dans un accompagnement juridique qu'il juge suffisant.

La suppression du plafond d'emplois notifiée le 1^{er} janvier 2019⁷² (annexe 28) et la possibilité étendue de contracter des emprunts au-delà de douze mois lors du transfert du parc de Rambouillet en 2018⁷³ constituent un allègement des contrôles. En définitive, l'EPIC jouit d'une latitude dans l'exercice de ses missions qui l'obligent particulièrement en termes de maîtrise des risques, d'autant qu'il est dépourvu de commissaire aux comptes.

3.1.2 L'organisation financière n'a pas tiré toutes les conséquences de la gestion budgétaire et comptable publique

3.1.2.1 Une fonction achats formalisée des prestations de service intellectuelles à limiter

La fonction est assurée par une unique salariée rattachée au service administratif et financier

⁷² Cf. *infra* page 58.

⁷³ Décret n°2018-432 du 1^{er} juin 2018 relatif au Domaine national de Chambord, article 14-alinéa 5.

(SAF). Aucun problème particulier n'a été relevé en termes de visas, sachant que le fondé de pouvoir participe aux commissions de commande publique. La mission souligne cependant le risque attaché à la concentration du traitement des dossiers, nombreux et parfois complexes, sur un seul responsable de rang intermédiaire. Une meilleure connaissance des achats avec dispositions environnementales est également souhaitable.

S'agissant de l'achat de prestations de service intellectuelles, la mission constate que Chambord a fait le choix de compenser son manque d'expertise interne en recourant à des consultations externes, systématiques sur les questions juridiques et le développement commercial (annexe 29). Si ces études, fruits de mécénats de compétences pour certaines, répondent à un besoin avéré, l'absence de maîtrise partagée en interne peut fragiliser la solidité des arbitrages. De surcroît, leur montant est significatif et croissant, signe d'une accélération des projets et de facteurs de risques les entourant. La circulaire du Premier ministre du 19 janvier 2022⁷⁴ actualisée par la circulaire du 10 janvier 2023 du ministre chargé de la culture visent à mieux encadrer et limiter l'achat de prestations externes. Dans l'attente de précisions pour les établissements publics du ministère de la culture, la mission invite Chambord à ouvrir sans tarder un chantier de réflexion sur :

- sa programmation d'achat de prestations ;
- la mise en œuvre des prochaines préconisations ministérielles ;
- l'internalisation accrue de compétences de nature à favoriser l'apprentissage de ses personnels.

Tableau 5 : montant des prestations juridiques 2019-2021 (en euros)

Prestation juridique HTR €				Commentaire
2019	2020	2021	Total cumulé	
36 490	44 322	80 400	251 512	Avocat
0	10 242	1 998	25 820	Avocat
0	0	14 168	17 171	Audit informatique
0	0	2 100	17 025	Avocat
0	1 200	3 360	7 933	AFFAIRE ORPHEO GROUP
0	6 624		6 624	RECHERCHE DE SUBVENTIONS
0	1 920	3 360	5 862	Aff.Ferme du Pinay/joly
0	0	4 494	6 107	Huissier
1 526	1 017	966	5 016	compte rendu conseil administration
0	4 290		4 290	HONORAIRES AFFAIRES BROWN-FORMAN
0	687	71	3 914	Huissier
484	0	2 973	3 457	ASSISTANCE EN MATIERE SOCIALE
288	2 799	286	3 373	ASSISTANCE EN MATIERE SOCIALE
444	2 858	0	3 302	Huissier
0	3 229	0	3 229	REVISION DES CONDITIONS GENERALES DE VENTES
0	0	576	1 536	
0	0	1 500	1 500	
834	0		834	CONTENTIEUX MARQUE AVEC MAISON DU MONDE
0	0	480	480	
0	0		542	
0	0	46	46	
0	0	0	5 603	AMO PROGRAMME ASSURANCE 50% + OPTION VENTE TICKET 50%
0	0	0	3 840	AUDIT SECURITE RESEAUX
40 066	79 187	116 777	379 016	

Source : Domaine national de Chambord
 Les systèmes d'information font face à des enjeux de transformation
 Les systèmes d'information financière

⁷⁴ Circulaire du Premier ministre relative à l'encadrement du recours par les administrations et les établissements publics de l'Etat aux prestations intellectuelles du 19 janvier 2022.

Le système d'information financière SIREPA en version gestion budgétaire et comptable publique (GBCP) est considéré comme stable par l'agent comptable. Il est également susceptible d'évoluer vers un système internet sans difficulté majeure car les données existent et sont de bonne qualité, sous la condition de disposer des ressources dédiées. Les gestionnaires regrettent pour leur part le report depuis de longues années des investissements relatifs au changement éventuel de logiciel, un certain nombre d'opérations nécessitant des conversions manuelles sous forme de fichiers Excel. Comme pour tous les établissements, la bascule qui devrait être opérée par la DGFIP dans INFNOE en 2024 sera l'occasion d'une mise à niveau.

La mission a identifié un certain nombre d'opérations manuelles administrées par le service financier multipliant les risques de cohérence qui gagneraient à être automatisées, notamment :

- les tableaux de trésorerie et d'écarts entre comptabilité budgétaire et générale, pointage mensuel au mieux ;
- les tableaux budgétaires (prévision et exécution) sont saisis manuellement puis recopiés dans un masque dans SIREPA ;
- les tableaux de suivi des dépenses et recettes fléchées ;
- l'absence de logiciels de gestion de projet ; absence d'interface avec les outils de gestion du service fait ;
- la gestion manuelle de la paie.

Pour la bascule dans l'INFNOE, il conviendra d'être vigilant à plusieurs titres :

- sur la nomenclature comptable, d'autant que l'infocentre va produire le compte financier ;
- sur la dématérialisation sur laquelle Chambord a accumulé du retard au point qu'aujourd'hui sur CHORUS 70% à 80% des factures sont rééditées sous forme papier pour que les gestionnaires visent le service fait ;
- sur l'analyse incomplète des besoins spécifiques à Chambord dans la conduite d'INFNOE, circonscrite à des entretiens opérés par l'agence comptable.

Ces constats conduisent la mission à préconiser que le DNC engage la réflexion autour de la création d'un service facturier. Le service facturier est un mode d'organisation qui permet d'optimiser la chaîne de la dépense, de réduire les délais de traitement, et in fine de garantir une meilleure qualité de l'information financière et comptable. Il implique l'arrivée et le traitement des factures en un point unique, rattaché à l'agent comptable. Dématérialisation et service facturier entrent tous deux dans une logique de contrôle interne.

Recommandation 16. Créer un service facturier en conformité avec les recommandations du décret de 2012 sur la gestion budgétaire et comptable publique. (DNC)

L'informatique générale

S'agissant plus largement des systèmes d'information du DNC, en dépit d'améliorations structurantes depuis six ans, dont l'élaboration d'un schéma directeur et d'une feuille de route, plusieurs pistes restent à développer⁷⁵. Il s'agira prioritairement de renforcer la compétence stratégique de l'équipe en lui conférant davantage de poids en interne pour favoriser la culture informatique, en particulier sur les sujets de sécurité. La mission note d'ailleurs que le responsable des SI, isolé, ne participe à aucun groupe métier inter-établissements du ministère

⁷⁵ *Audit de la gouvernance informatique, APOGEA, février 2021. Objectifs recommandés :*

- contribution à la création de valeur,
- maîtrise des risques liés au SI,
- prise en compte des attentes des métiers,
- performance des processus informatiques,
- maîtrise des coûts des services fournis,
- gestion des compétences et préparation du futur.

de la culture. Il conviendra également de travailler sur les interfaces informatiques et logiciels des différents métiers qui font défaut en matière de gestion. I

Il s'agira enfin de :

- diminuer le nombre d'incidents (2 600 annuels) ou externaliser le *help desk* ;
- articuler stratégie des SI et stratégie de développement du DNC ;
- actualiser le plan d'actions ;
- trouver une articulation plus pertinente avec les conseils externes.

A l'évidence, la fonction informatique doit être réévaluée pour gagner en agilité.

3.1.2.2 Des contrôles de gestion et interne perfectibles et à sécuriser

Le SAF identifie un agent en charge du contrôle de gestion et plus marginalement du contrôle interne.

La comptabilité analytique en coûts directs⁷⁶ se déploie par activité commerciale et pour les coûts des bâtiments. Elle est utile et les recrutements sont clairement isolés dans les activités, mais répond à des besoins macro-économiques plus que de performance de la dépense. Elle ne donne pas lieu à des *reporting*, le suivi des activités se résumant à la consommation des budgets. Les affectations ne sont pas parfaitement homogènes d'une direction à l'autre, et il manque des consolidations. Le CBCM n'est pas en mesure de juger de la pertinence des rattachements des coûts.

De façon générale, les gestionnaires, « formés sur le tas » manifestent un dévouement précieux. Pour autant, davantage de spécialisation sera souhaitable pour l'avenir.

Ainsi, les budgets prévisionnels des activités à développer ne sont pas conçus en liaison avec le contrôle de gestion, la scierie mobile étant un bon exemple. Il est vrai que l'élaboration des plans d'affaires fait l'objet de consultations externes *ad hoc*.

La mission constate que le pilotage des activités par le contrôle de gestion demeure imparfait ; cela constitue un objectif pour l'avenir.

S'agissant du contrôle interne, une cartographie des risques a été établie en 2020 préparée avec des groupes de travail métier et assortie d'un plan d'action en 2021 (annexe 30). Le recul manque pour évaluer sa mise en œuvre. Les notes transmises aux CA traduisent le degré balbutiant de la réflexion sur le sujet (annexe 31). Malheureusement le comité d'audit censé rassembler le DSI, l'agent comptable et les personnels du secrétariat général ne s'est jamais réuni et *a fortiori* n'a pas produit de plan d'action. En définitive, seuls deux rapports d'audit externes (sur le terrain social) ont été réalisés en 2014 et 2021.

L'établissement explique cette faiblesse par le manque de disponibilité liée au temps consacré par les salariés au développement commercial. La mission note que certains cadres supérieurs ne cachent pas l'indifférence que leur inspire la question du contrôle interne. Le conseil d'administration n'émet pour sa part aucune remarque sur ce sujet.

Force est de constater une approche formaliste du contrôle des risques budgétaires et comptables, un domaine sensible après la fragilisation des équilibres économiques pendant la crise sanitaire. Le manque de culture en matière de contrôle interne est flagrant et devra être corrigé par des plans d'action opérationnels.

Recommandation 17. Missionner un commissaire aux comptes pour sécuriser les contrôles et développer une culture de pilotage des risques et de la performance. (DNC)

⁷⁶ Contrairement aux engagements de ventilation des coûts indirects du projet de service.

3.2 La soutenabilité budgétaire est assurée jusqu'en 2025, incertaine au-delà

3.2.1 Un modèle fondé sur la hausse des recettes propres

Les objectifs contractuels datent de 2013 et ne sont pas entièrement atteints

Le projet d'établissement présenté en 2013 constitue l'unique engagement contractuel de l'établissement⁷⁷. Il prévoit :

- l'autofinancement de l'exploitation en 2019 et le financement d'au moins 50% des investissements grâce à 1 million de visiteurs (contre 775 744 en 2012) ;
- la diversification des activités qui s'est traduite par l'augmentation du panier moyen dépensé par visiteur (20,6€ en 2021) ;
- l'augmentation de la subvention d'investissement MH (monument historique) du ministère de la culture d'1,7M€ à 2,5M€ ;
- la diminution de la subvention du ministère de l'environnement de 1,5M€ à 0,5M€.

Ce pari a été en grande partie gagné, surtout si l'on corrige les soldes d'exploitation à compter de 2018 de l'effet de périmètre du parc de Rambouillet qui crée une charge annuelle supplémentaire de 0,5M€⁷⁸. Les résultats traduisent une politique volontariste d'attractivité touristique ainsi que d'internalisation et de diversification des ressources : reprise en régie directe et facturation des parcs de stationnement, reprise en régie directe des activités commerciales, politique de marque et boutiques, valorisation agricole et de la chasse, mécénat, évènementiel.

Tableau 6 : évolution des recettes de fonctionnement 2005-2022 (milliers d'euros arrondis)

ANNEES	2005	2010	2012	2018	2019	2020	2021	2022
Subventions État fonct.	1 719	2 585	2 190	2 072	2 052	4 719	6 651	4 193
Autres subventions	0	23	99	150	209	1 226	1 723	295
Ressources propres dont	3 445	8 763	9 518	15 451	19 949	12 472	13 383	19 524
Entrées (1)	2 195	4 315	4 452	6 671	8 276	4 321	4 228	7 229
Visites guidées (2)	136	444	548	758	793	384	382	701
Audioguide/Histopad (3)	12	352	463	676	757	465	456	661
Total château (1+2+3)	2 343	5 111	5 463	8 105	9 829	5 170	5 066	8 591
Culture et spectacles	0	234	175	705	782	578	877	1 678
Parking	0	609	753	1 321	1 410	887	940	1 363
Boutiques, restaurants	789	1 775	2 089	3 484	4 260	2 631	3 248	4 160
Domanial	187	458	642	1 138	1 653	1 168	1 819	1 817
Forêt	103	311	216	355	752	1 186	826	938
Mécénat financier	0	5	10	176	887	245	271	529
Autres produits	23	259	69	167	381	608	336	447
TOTAL RECETTES FCT	5 163	11 371	11 808	17 673	22 211	18 418	21 658	24 012

Source : Mission à partir des données du DNC

⁷⁷ Outre les objectifs de performance personnels assignés au directeur général. Le projet de COP 2021-2024, non assorti d'indicateurs, n'a pas abouti.

⁷⁸ 3,68M€ de 2018 à 2023, budget initial 2023 du DNC. Le ministère de la culture n'a pas suivi la demande de mesure nouvelle de 2M€ sur Rambouillet de l'établissement.

Premier constat :

La création de l'EPIC en 2005 a relancé une dynamique de développement. Dès 2010, les ressources propres avaient cru de 154% avec un doublement de la fréquentation et du total des recettes de fonctionnement. A l'exclusion du mécénat qui s'était tari avec la perte des apports antérieurs de la fondation Sommer et des Amis de Chambord, la création de valeur par des activités était donc engagée avant 2010.

Second constat :

- Les recettes propres ont plus que doublé entre 2010 (8,7M€) et 2022 (19,5M€), grâce à la valorisation des actifs. Elles ont été tirées par la fréquentation avec un effet prix ET volume : En 2012, les recettes représentent 4,3M€ avec 776 000 visiteurs pour le château plus 23 000 visiteurs qui ont acheté une activité extérieure ; en 2022 les recettes atteignent 7,2M€ et se décomposent en 870 000 visites du monument plus 184 000 en achat d'activités extérieures, soit 1 054 000 billets vendus au total ;
- Les recettes commerciales (de 1,7M€ à 4,16M€) ;
- Les recettes domaniales (de 0,4M€ à 1,8M€) ;
- Le mécénat financier⁷⁹ avoisine 0,3 M€ en moyenne et 0,5M€ en 2022, signe de la fidélisation des donateurs. Le mécénat en numéraire atteint 1,2M€ sur la période (cf tableau 10 *infra*).

Ces résultats sont remarquables.

Tableau 7 : part du monument dans les recettes propres de fonctionnement en milliers d'euros

Années	2012		2018		2019		2020		2021		2022	
Château +guides +histopad	5463	58,3%	8105	52,5%	9829	49,3%	5170	41,4%	5066	37,8%	8591	44%
+boutiques +restaurants	2089	22%	3484	22,5%	4260	21,3%	2631	21%	3248	24,3%	4160	21,3%
TOTAL château	7552	80,3%	11584	75%	14089	70,6%	7801	62,4%	8314	62,1%	12751	65,3%

Source : Mission. Le calcul vise à donner une tendance, d'autres recettes pouvant être additionnées et celles des restaurants et boutiques proratisées à la baisse car toute la clientèle ne visite pas le château.

Troisième constat :

La part du monument en tant que telle décroît en valeur relative dans les dépenses effectuées par les visiteurs. Chambord a toujours été, plus qu'un monument, un domaine forestier et un ensemble paysager, témoins de leur temps. Il n'y a pas lieu de s'étonner des résultats des activités connexes à la visite du château. Cependant la mission rappelle que les activités extérieures doivent être pensées comme un accompagnement à la curiosité et la compréhension du monument pour les publics.

⁷⁹ Le mécénat est triple : financier (concours libres d'affectation), affecté (ciblé sur des opérations précises) et en nature ou de compétences.

Tableau 8 : taux de ressources propres (RP) de fonctionnement 2010-2022 en euros

Années	RP de fonctionnement	Taux de RP Chambord	Taux de RP Rambouillet	Taux global de RP
2010	8 763 144	76,9%	-	76,9%
2018	15 451 353	89,7%	18,3%	87,9%
2019	19 949 115	91,2%	51%	89,9%
2020	12 472 348	67,4%	53,7%	66,8%
2021	13 383 129	64,4%	49,6%	63,9%
2022	19 523 664	83%	60,6%	82,2%

Source : Mission à partir des données du DNC

Malgré la croissance de ses ressources propres, le DNC ne parvient pas à financer ses charges de fonctionnement en totalité. Cependant, avec 89% en 2018 et déjà 83% en 2022, Chambord se situe sur une trajectoire positive.

Emprunts

Le DNC a, dès 2019, recouru à la faculté d'emprunter via deux emprunts sur 15 ans, l'un de 3M€ pour financer la construction du chai à l'Ormetrou en juin 2020, l'autre de 1,5M€ pour un atelier de traitement de la venaison en octobre 2022, soit des remboursements mensuels de 30 696€ dès 2023. La mission relève l'optimisme de ces engagements.

S'agissant de la fréquentation⁸⁰, si l'acmé de fréquentation se situe en 2019 lors de la célébration des 500 ans de Chambord (917 000 visiteurs + 150 000 en extérieur), le retour, dès 2022, au niveau de 2018 est assez remarquable. Plus que le monument dont les visites entre 2012 et 2022 ont augmenté de 12%, les activités extérieures sont devenues moteurs de croissance avec 21% du total des billets vendus du DNC. Par comparaison, les six monuments les plus fréquentés⁸¹ du Centre des monuments nationaux connaissent une quasi-stagnation ces dix dernières années.

En revanche, leur taux d'autonomie de fonctionnement est beaucoup plus élevé en moyenne. Les comparaisons ne sont pas entièrement probantes en raison de mutualisations opérées par le siège du CMN. Néanmoins, si l'on compare les résultats de Chambord aux seuls sites non parisiens, le Mont-Saint-Michel et Carcassonne, on constate que les taux d'autonomie sont structurellement supérieurs à ceux du DNC. En 2019, année de référence, Carcassonne atteint 150% et le Mont-Saint-Michel 260%. Face au retard initial de Chambord, ces chiffres traduisent la dynamique de rattrapage du DNC mais aussi la nécessité de développer un pilotage par la marge pour les projets d'activités nouvelles et l'établissement d'objectifs ambitieux et partagés avec les tutelles sur ce ratio.

⁸⁰ La mission relève un effet de périmètre puisque la cible de 1 million de visiteurs du projet de service englobe les activités extérieures non comptabilisées avant 2012.

⁸¹ Arc de Triomphe (1,73M en 2012/1,63 en 2022), Carcassonne (0,472 en 2012/0,496 en 2022), Conciergerie (0,456 en 2012/0,404 en 2022), Mont Saint-Michel (1,27 en 2012/1,198 en 2022), Panthéon (0,724 en 2012/0,854 en 2022), Sainte Chapelle (0,952 en 2012/1,1 en 2022). Pour mémoire, Rambouillet (0,028 en 2012/0,063 en 2022).

Tableau 9 : taux d'autonomie de fonctionnement 2011-2021 des cinq premiers monuments du CMN

Années	2011		2019		2021	
	A	B	A	B	A	B
Valeurs						
Carcassonne	3,491	168%	4,222	149%	2,282	76%
Mt St Michel	10,579	293%	12,718	261%	5,711	118%
Arc de Triomphe	10,895	306%	14,578	282%	4,365	99%
Panthéon	3,629	181%	5,275	187%	1,913	28%
Ste Chapelle	6,662	384%	11,556	411%	2,580	122%

Source : Mission d'après des données du Centre des monuments nationaux (en M€)

A : recettes propres hors subvention

B : taux d'autonomie de fonctionnement (A/ dépenses de fonctionnement)

Mécénat

Il s'agit d'une véritable réussite du DNC. Le mécénat progresse fortement et durablement sous toutes ses formes (annexe 32 : montants annuels détaillés). Le parc de Rambouillet en bénéficie à son tour après son rattachement. Ces excellents résultats sont à inscrire au crédit du DNC.

Tableau 10 : part des différentes de mécénat à Chambord (2011-2021) et Rambouillet (2019-2021) en milliers d'euros

CHAMBORD (2011-2021)				
Mécénat	Compétence	Nature	Numéraire	Total
Fonctionnement	2 563 673	1 319 308	1 786 046	5 669 027
Investissements	1 572 334	289 683	10 018 701	11 880 718
Total	4 136 007	1 608 991	11 804 747	17 549 745
%	26,50%	9,10%	67,30%	100%
PARC DE RAMBOUILLET (2019-2021)				
Mécénat	Compétence	Nature	Numéraire	Total
Fonctionnement	21 097	32 647	119 397	173 141
Investissements	96 242	-	478 000	574 242
Total	117 339	32 647	597 397	747 383
%	15,70%	4,40%	79,90%	100%

Source : Mission à partir des données DNC

Les 2/3 du mécénat collecté sont affectés aux opérations d'investissement, principalement sous forme de numéraire (2/3), soit 1,2M€ en moyenne annuelle, avec une nette accélération à partir de 2018. Ce choix n'est pas contestable dès lors que le DNC veille à mieux équilibrer entre activités commerciales et monument⁸². La régularité formelle des conventions n'appelle pas de remarque.

En termes de soutenabilité 2023-2025, la mission insiste pour que le DNC stabilise ses projections de mécénat au niveau de 2022 en raison du caractère personnalisé et aléatoire de ces recettes. A intégrer dans la cartographie des risques.

La valorisation des activités par une segmentation de l'offre s'analyse comme une stratégie

⁸² In *Developing a successful fundraising strategy (Réussir sa stratégie de recherche de mécénat)*, étude réalisée en janvier 2019, la société Mac Kinsey retient 9 projets à mécéner, dont seulement 2 patrimoniaux : les murs d'enceinte et la dorure des lanternons, préexistants de longue date, pour un montant total de fonds à lever de 8,8M€. Ces préconisations, qui n'engagent nullement Chambord, arrêtent un parti favorable au développement d'activités valorisables à court terme.

de marketing inspirée par le modèle économique du Château de Versailles. En termes de performance, les données transmises par l'établissement font état d'un delta négatif à la charge de Chambord de 3€ par visiteur pour un coût de 3M€ en 2022 contre 1,5M€ en 2019.



« En dépit d'incertitudes sur le périmètre de coûts retenus », le modèle n'est donc pas encore rentable. Quels sont les leviers pour l'avenir ?

- L'augmentation de la subvention pour charge de service public qui supposerait une révision des objectifs du COP 2023-2025 à construire ; le ministère de la culture a déjà réservé une suite défavorable à cette demande du DNC en 2022 ;
- L'augmentation de la fréquentation : souhaitable par nature et créatrice de valeur à la condition de piloter chaque segment d'offre à partir de la marge par usager (ie en cherchant au minimum l'équilibre analytique d'exploitation) sans verser dans le « tout commercial » ;
- L'augmentation du panier moyen du visiteur a connu une accélération parallèle à la diversification des offres ; il a presque doublé en passant de 11,65€ courants en 2012 à 21€ en 2022, sans réduire le coût moyen par visiteur supporté par l'établissement, en raison de la hausse des dépenses de fonctionnement. La mission attire l'attention sur les limites du développement commercial en termes de performance dans le modèle actuel et suggère de lancer un audit externe de rentabilité par activité ;
- La politique tarifaire est sous tension : d'une part, la gratuité concerne 26,4% des visiteurs, sans compter les 6,6% de scolaires et tarifs réduits, soit plus d'un tiers de la fréquentation ; d'autre part, le plein tarif pour le château a cru de 2/3 (65,5%) en 10 ans, avec une nouvelle augmentation en 2023 de 10,3% portant le plein tarif à 16€. A comparer aux 35% de gratuits et au plein tarif à 10€ de l'Abbaye du Mont-Saint-Michel par exemple au CMN, ou à l'établissement public du château de Versailles où les règles de gratuité avant 26 ans sont équivalentes, pour un plein tarif de base à 19,5€ mais avec une richesse de visite très supérieure. Le plein tarif du château de Chenonceau, dont l'exploitation est privée, s'établit à 15,5€ ;
- Augmenter la part de visiteurs étrangers à plein tarif. Chambord a déjà exploré cette piste avec un succès mitigé, s'agissant des non-européens, avant l'interruption de la crise sanitaire. Elle demeure un levier d'innovation territoriale pour le Domaine. Bien que son attractivité internationale soit incomparable à celle de Versailles, on observe une reprise de bon augure.

Recommandation 18. Lancer un audit externe de rentabilité pour les activités commerciales en cours et projetées. (DNC)

Les subventions

En fonctionnement : la subvention de fonctionnement a doublé à l'arrivée de Jean d'Haussonville et n'a pas été réévaluée depuis, conformément aux engagements du projet d'établissement (hors crise sanitaire). La croissance du chiffre d'affaires ne s'est donc pas appuyée sur la dépense publique mais sur l'attractivité renforcée du domaine, les mécénats et l'emprunt. La mission souligne cependant que contrairement à d'autres grands châteaux-domaines, Chambord n'est pas un musée auquel incombent de lourdes obligations de conservation et d'enrichissement des collections. C'est pourquoi le modèle antérieur de développement au sein du CMN, hors travaux MH, était lui aussi économe en fonds publics.

Tableau 11 : évolution des subventions de fonctionnement - 2005-2023 (millions d'euros arrondis)

Ministères	Culture	Transition écologique		ONCFS + Agriculture	Subventions except.	TOTAL
		Chambord	Rambouillet			
2005	0,499	0,483	-	0,736	-	1,718
2010	1,053 ⁽¹⁾	1,531	-	0,613	-	2,585
2012	1,045	1,145	-	-	-	2,190
2018	1,076	0,620	0,376	-	-	2,072
2019	1,076	0,612	0,365	-	-	2,053
2020	1,075	0,616	0,365	-	2,740 ⁽²⁾	4,796
2021	1,075	0,616	0,365	-	4,602	6,658
2022	1,075	0,616	0,365	-	2,000	5,747
2023 (BI)	1,070	0,616	0,365	-	0,130	2,181

Source : mission à partir des données du DNC

(1) y compris 0,245M€ en compensation pour la gratuité 18-25 ans intégrée à la CSP à compter de 2014 et 0,017M€ pour la gratuité des enseignants qui atteint 0,12 à partir de 2017.

(2) y compris 0,071M€ du ministère de l'intérieur (Quartier d'été).

Crise sanitaire : Le ministère de la culture a attribué un montant de 14,165M€ à Chambord en 3 ans, dont 11,5M€ sur le plan de relance, réparti entre 9,165M€ en fonctionnement et 5M€ pour des travaux sur monuments historiques. Le DNC a su d'une part en tirer le meilleur parti en lançant un train de restaurations, dont celle, insigne, des lanternons et d'autre part équilibrer sa situation patrimoniale et de trésorerie en diminuant ses coûts pendant la crise (annexe 33).

Tableau 12 : subventions exceptionnelles COVID entre 2020 et 2022 (M€)

Exercices	2020	2021	2022
Fonctionnement	2,668	4,5	2
Investissement MH		5	

Source : Mission à partir des données DNC

Les subventions d'investissement :

Ministères	Culture MH	Transition écologique excep.	Agriculture	Subventions excep. Etat	TOTAL
2005	1,185				1,185
2010	1,045				1,045
2012	1,786			0,216	2,002
2018	2,498	0,606		0,100	3,204
2019	2,353	0,400			2,753
2020	2,353			0,109	2,462
2021	2,353			5,160	7,513
2022	2,353		0,141	0,035	2,528
2023 (BI)	2,353		0,09	0,160	2,603

Source : Mission à partir des données DNC

Le ministère de la culture a porté sa subvention MH à 2,4M€ conformément aux stipulations du projet d'établissement, l'a complétée par 5M€ sur le plan relance en 2021, contribué à la reconstitution de la CAF en fonctionnement (annexe 14). Le ministère de l'environnement a soutenu les projets qui le concernaient au cas par cas, celui de l'agriculture n'intervenant qu'à titre marginal depuis son retrait (2010)⁸³.

La mission observe que le prochain COP pourrait être l'occasion d'engager une nouvelle discussion stratégique avec les tutelles et sur les axes de développement des activités extérieures pour une contribution mieux ajustée du ministère de la transition écologique et effective pour celui de l'agriculture.

3.2.2 Des dépenses sous contrôle mais en forte expansion

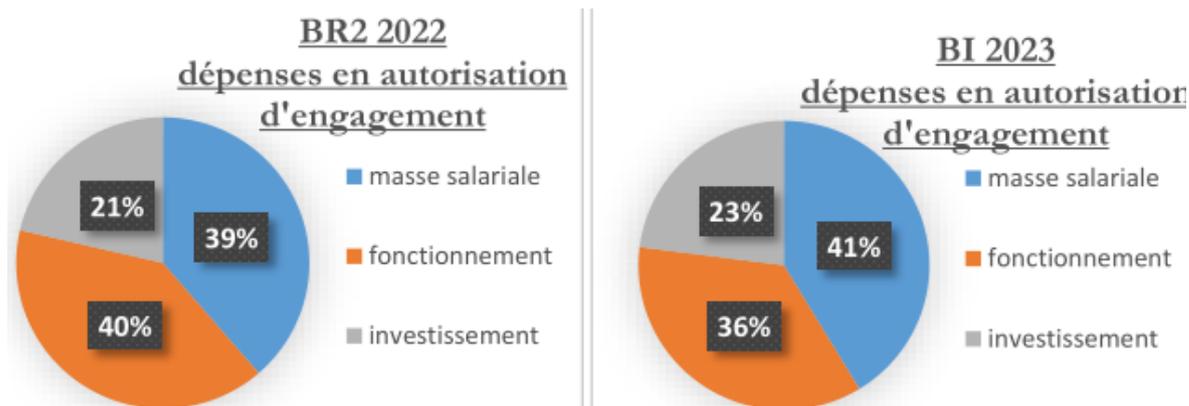
Tableau 14 : dépenses exécutées 2005-2022, BI 2023 en euros

DEPENSES CP	2005	2012	2018	2019	2020	2021	2022	BI 2023
Personnel	1 881 131	6 062 847	7 740 662	9 680 598	9 057 675	9 761 106	11 306 935	11 597 400
Fonct.	1 310 812	4 913 236	8 550 409	11 771 798	6 739 431	7 964 282	10 309 397	10 326 800
Total fonct.	3 191 943	10 976 083	16 291 071	21 452 396	15 797 106	17 725 388	21 616 332	21 924 200
Invest. MH		1 005 240	4 290 751	1 690 719	1 547 588	2 965 609	5 355 896	5 630 264
Autres invest.	156 284	1 826 883	3 650 097	2 294 001	2 004 689	5 018 267	2 951 028	5 060 934
Total invest.	156 284	2 832 123	7 940 848	3 984 720	3 552 277	7 983 876	8 306 924	10 691 198
Remb. Emprunts	-	-	-	-	116 667	200 000	225 000	300 000
TOTAL DEP	3 348 227	13 808 206	24 231 919	25 437 116	19 466 050	25 909 264	30 148 256	32 915 398

Source : Mission d'après des données du DNC

Considérant 2019 comme un point haut de référence, deux postes de dépenses évoluent significativement en dépit des incertitudes héritées de la crise sanitaire.

⁸³ Evolution des subventions d'Etat perçues – DNC - 12 octobre 2022 (remis sur table).



Source : Budget initial 2023

3.2.2.1 Les dépenses de personnel connaissent une croissance continue dont l'accélération en 2022 et 2023 ne convainc pas entièrement

Tableau 15 : évolution des emplois 2010-2023 en masse salariale (milliers d'€ arrondis) et ETPT

Personnel	2010	2018	2019	2020	2021	2022	2023 BP
Masse salariale	5 466	8 418	9 854	9 074	9 844	11 229	11 597
ETPT hors externalisation	132	192	218	198	218	249	258
Moyenne MS chargée/ETPT	41 266€	43 634€	45 082€	45 775€	44 823€	45 240€	-

Source : Mission d'après les données du DNC

Le quasi-doublement des ressources propres, depuis 2010, s'accompagne d'une hausse de 112% de la masse salariale. La mission n'a pas observé de dérive des coûts moyens, ni de rigidité particulière dans le pilotage des emplois par l'établissement en raison du volant de CDD. Elle ne remet pas en cause l'internalisation qui autorise une certaine polyvalence et fixe des personnels sur un site rural.

Elle s'interroge cependant sur l'accélération observée depuis trois ans et l'effet « boule de neige » sur l'emploi du développement de nouveaux projets (venaison, scierie mobile, extension des gîtes etc...), alors même qu'existent des incertitudes économiques. Eu égard à la faiblesse relative de l'équipe administrative, la gestion d'un personnel de plus en plus nombreux et affecté à des projets multiples pourrait au reste devenir une préoccupation pour le DNC. La mission souscrit à la non-validation par le CA des augmentations prévues au budget initial pour 2023 sur ce point.

Recommandation 19. Contenir la dynamique de recrutements en privilégiant le cœur de mission de l'établissement ainsi qu'une consolidation des fonctions supports à périmètre d'activités constant. (DNC)

3.2.2.2 Les dépenses d'investissement s'accroissent

Elles résultent de reports d'opérations MH programmées antérieurement ET de projets commerciaux nouveaux en forte croissance depuis 2021 rendus possibles grâce aux emprunts.

Tableau 16 : origine des recettes et destination des dépenses en investissement : 2005-2023 (M€)

	2010	2018	2019	2020	2021	2022 BR2	2023 BI
RECETTES							
Sub. MH	1 045 000	2 352 984	2 352 984	2 352 984	7 352 984	2 513 194	2 632 862
Autres sub.	-	934 165	37 146	112 762	160 000	16 000	50 000
Mécénats	119 353	2 462 070	776 008	1 039 828	869 920	1 487 800	873 000
Emprunts	-	-	550 000	2 450 000	-	1 500 000	-
Divers	4 368	-	-	6 6449	-	-	-
TOTAL REC	1 168 721	5 749 219	3 716 138	5 962 023	8 382 904	5 516 994	3 555 862
DEPENSES (CP)							
Travaux MH	952 636	4 290 751	1 690 719	1 547 588	2 965 609	5 715 702	5 680 264
Autres invest.	1 351 235	3 650 097	2 294 001	2 004 689	5 018 267	3986 849	6 067 935
TOTAL DEP	2 303 871	7 940 848	3 984 720	3 552 277	7 983 876	9 702 551	11 784 199

Source : Mission à partir des données DNC.

Pour mémoire, le projet d'établissement prévoyait un financement à 50% des investissements par l'EPIC. Le contrat est rempli. Le niveau des dépenses de restauration des monuments historiques (château, abords et enceinte) qui constitue statutairement une des missions essentielles de l'EPIC, s'est redressé. Mais la mission note que, corrigé des subventions exceptionnelles du plan de relance, ce niveau devient structurellement inférieur aux investissements, certes ponctuels, finançant des activités nouvelles.

Tableau 17 : répartition des recettes et dépenses d'investissement en milliers d'€, 2018-2023 BI

2018/2023 BI	Sub. MH ⁸⁴	Autres sub.	Mécénat	Emprunt	Total recettes	Dépenses MH (reports inclus)	Autres dépenses (reports inclus)	Total dépenses
Total	19 558	1 310	7 509	4 500	32 883	21 881	23 022	44 902
% Recettes totales	59,5%	4%	23,8%	13,7%	100%	48,7%	51,3%	100%

Source : Mission.

La mission prend acte de la volonté de valoriser des actifs mais souligne la nécessité d'équilibrer les opérations commerciales avec celles centrées sur le monument. Il est vrai que le classement intégral du domaine plaide en faveur d'une vision large et que le DNC a formidablement réhabilité les espaces dont il a la charge. Toutefois, l'abandon ou la révision de plusieurs projets témoignent d'une forme d'emballage. Des plans d'affaires présentés au conseil d'administration ont pu être finalement revus sans plus d'explications. Si l'on peut se féliciter d'un pilotage réactif, la mission alerte sur la précipitation dans certains projets d'investissement.



A titre d'exemple, les travaux d'édification d'un chai traduisent un pilotage approximatif en termes de soutenabilité financière et improbable en termes architecturaux. Le projet prévoyait en effet des coûts et une élévation du bâtiment contre lesquels la DRAC avait alerté en vain. Seule l'intervention du ministère de la culture a fini par avoir raison d'une prise de risque à tous égards excessive du DNC. Au plan patrimonial, le résultat est aujourd'hui satisfaisant.

3.3 Un budget soutenable à court terme mais incertain au-delà

Processus budgétaire et dialogue de gestion sont cadrés bien que les tutelles fassent état de difficultés ponctuelles à obtenir des informations claires suffisamment en amont des instances décisionnelles, notamment du pré-CA.

3.3.1 Un budget solide et dynamique, des investissements à surveiller

Tableau 18 : équilibres budgétaires 2019-2023 (BI) en euros et CP

RECETTES BUDGETAIRES						DEPENSES BUDGETAIRES					
RECETTES	2019	2020	2021	2022	2023	DEPENSES	2019	2020	2021	2022	2023
SCSP (1)	2 052 631 €	4 719 944 €	6 551 392 €	4 192 689 €	2 176 728 €	Personnel	9 680 598 €	9 057 675 €	9 761 106 €	11 228 560 €	11 597 400 €
Autres subv De fonct	209 387 €	300 819 €	285 406 €	110 311 €	138 000 €	Fonction	11 771 798 €	6 739 431 €	7 964 282 €	10 309 397 €	10 326 800 €
Subv MH	2 352 987 €	2 352 984 €	7 403 984 €	2 513 194 €	2 632 862 €	Invest courant	977 168 €	1 036 990 €	1 577 994 €	1 150 000 €	1 728 617 €
Autres subv D'invest	37 146 €	112 762 €	109 000 €	16 000 €	50 000 €	Autres invest	3 007 551 €	2 515 287 €	6 405 882 €	7 156 924 €	8 962 581 €
TOTAL subv	4 652 151 €	7 486 509 €	14 349 782 €	6 832 194 €	4 997 590 €						
COVID		925 383 €	1 438 292 €	184 940 €							
Recettes propres	20 725 121 €	13 783 175 €	14 253 048 €	20 561 345 €	21 983 060 €						
TOTAL RECETTES	25 377 272 €	22 195 067 €	30 041 122 €	27 578 479 €	26 980 650 €	TOTAL DEPENSES	25 437 115 €	19 349 383 €	25 709 264 €	29 844 881 €	32 615 398 €
Excedent +		2 845 684 €	4 331 858 €			Déficit -	-59 843 €			-2 266 402 €	-5 634 748 €

Source : Mission à partir de données du DNC.

(1) Subvention pour charge de service public

Le budget en comptabilité budgétaire est solide (cf *supra*) car l'augmentation des dépenses totales de fonctionnement est financée à la date du rapport. Les déficits de 2022 et 2023 sont financés par des crédits encaissés les années précédentes et par un prélèvement sur le fonds de roulement en 2023 d'un montant de 1,164M€.

Le budget présente cependant des fragilités liées 1) à l'accroissement conjoncturel des subventions COVID qui ont permis de dégager des excédents en 2020 et 2021 venus abonder la CAF et 2) à l'impossibilité de certifier la pérennité de plusieurs prévisions de recettes :

- le mécénat est par nature volatil ;
- le pilotage des emplois par la masse salariale est soumis aux résultats des activités car la tarification atteint déjà un niveau élevé ;
- des chocs externes peuvent affecter la fréquentation, la chasse et les coûts de fonctionnement ;
- l'équilibre d'activités de plus en plus éloignées du cœur de métier de DNC est incertain. Trois projets, programmés en 2023 ; accroissent la prise de risque sur le budget de fonctionnement : l'atelier de venaison, l'émission de certificats carbone, marché particulièrement spéculatif, et la scierie mobile aujourd'hui suspendue (cf détails *supra* partie 2.2.1.1.).

Tableau 19 : plans d'affaires venaison, carbone et scierie en euros, 2024-2027

Activité	2024	2025	2026	2027
Venaison résultat net	74 963	74 629	78 525	82 323
Carbone résultat net	1 278 000	1 278 000	1 278 000	1 278 000
Scierie résultat net	341 267	341 267	341 267	341 267
TOTAL	1 694 230	1 693 896	1 697 792	1 707 590

Source : Mission d'après des données DNC.

La mission ne s'estime pas en mesure d'évaluer la pertinence des plans d'affaires, faute de vérification possible des imputations analytiques. Les chiffres s'entendent toutes dépenses de fonctionnement et remboursement des emprunts déduits, mais bruts d'impôts. Le DNC insiste⁸⁵ sur la stabilisation du périmètre d'activités après la mise en œuvre de ces trois projets. La mission souligne l'unanimité du soutien des membres du conseil d'administration.

Les investissements sont utilisés comme une variable d'ajustement budgétaire depuis 2020 dans la mesure où le décalage entre AE et CP a été accentué par des reports d'opérations. Ce volant de crédits contribue à l'élasticité du pilotage budgétaire. Il est néanmoins conjoncturel.

3.3.2 La situation patrimoniale est maîtrisée à court terme

Tableau 20 : Synthèse budgétaire et comptable 2021 (exécuté), BR2 2022 et BI 2023

		CF 2021	BI 2022	BR2 2022	BI 2023	
Niveaux initiaux	1 Niveau initial de restes à payer	5 327 306	9 376 895	9 383 921	6 701 328	
	2 Niveau initial du fonds de roulement	9 723 512	11 880 421	14 591 954	11 358 449	
	3 Niveau initial du besoin en fonds de roulement	266 108	218 961	747 892	747 892	
	4 Niveau initial de la trésorerie	9 457 404	11 661 460	13 844 062	10 610 557	
	4.a dont niveau initial de la trésorerie fléchée	4 263 351	8 580 634	8 591 938	5 228 338	
	4.b dont niveau initial de la trésorerie non fléchée	5 194 053	3 080 826	5 252 124	5 382 219	
Flux de l'année	5 Autorisations d'engagement	29 765 879	27 855 780	29 287 058	28 069 367	
	6 Résultat patrimonial	3 369 398	- 1 449 248	392 052	390 588	
	7 Capacité ou insuffisance d'autofinancement (CAF / IAF)	4 623 132	- 299 248	1 177 052	1 500 588	
	8 Variation du fonds de roulement	4 868 442	- 9 153 318	- 3 233 505	- 5 934 748	
	9 Opérations sur dettes financières, capitaux propres et créances immobilisées sans impact budgétaire	26 592	- 200 004	1 275 000	- 300 000	
	10 Opérations du compte de résultat sans flux de trésorerie, non retraitées par la CAF	SENS	59 191	-	-	
		Variation des stocks	+ / -	59 191		
		Charges sur créances irrécouvrables	-	-		
		Produits divers de gestion courante	+	-		
	11 Opérations budgétaires et comptables avec différence de fait générateur de trésorerie	SENS	450 800	-	-	
		Ecart entre les produits / ressources et les encaissements relatifs à des opérations sur exercices antérieurs	+ / -	- 642 801		
		Ecart entre les produits / ressources et les encaissements relatifs à des opérations de l'exercice en cours	+ / -	2 018 670		
		Ecart entre les charges / immobilisations et les décaissements relatifs à des opérations sur exercices antérieurs	+ / -	931 962		
		Ecart entre les charges / immobilisations et les décaissements relatifs à des opérations de l'exercice en cours	+ / -	- 1 857 031		
	12 Solde budgétaire = 8 - 9 - 10 - 11		4 331 858	- 8 953 314	- 4 508 505	- 5 634 748
	12.a Recettes budgétaires	30 041 122	23 535 486	27 461 146	26 860 650	
	12.b Crédits de paiement ouverts	- 25 709 264	- 32 488 800	- 31 999 651	- 32 615 398	
13 Décalage de flux de trésorerie liés aux opérations de trésorerie non budgétaires		- 54 799	200 004	- 1 275 000	300 000	
14 Variation de la trésorerie = 12 - 13		4 386 658	- 9 153 318	- 3 233 505	- 5 934 748	
	14.a dont variation de la trésorerie fléchée	4 328 587	- 4 378 412	- 3 363 599	- 3 287 924	
	14.b dont variation de la trésorerie non fléchée	58 071	- 4 774 906	130 094	- 2 646 825	
15 Variation du besoin en fonds de roulement = 9 + 10 + 11 + 13		481 784	-	-	-	
16 Variation des restes à payer		4 056 615	- 4 633 020	- 2 682 593	- 4 546 032	
Niveaux finaux	17 Niveau final de restes à payer	9 383 921	4 743 875	6 701 328	2 155 296	
	18 Niveau final du fonds de roulement	14 591 954	2 727 103	11 358 449	5 423 700	
	19 Niveau final du besoin en fonds de roulement	747 892	218 961	747 892	747 892	
	20 Niveau final de la trésorerie	13 844 062	2 508 142	10 610 557	4 675 808	
		20.a dont niveau final de la trésorerie fléchée	8 591 938	4 202 222	5 228 338	1 940 414
		20.b dont niveau final de la trésorerie non fléchée	5 252 124	- 1 694 080	5 382 219	2 735 394

Source : DNC, BI 2023

⁸⁵Procès-verbal du conseil d'administration du 15 mars 2022 notamment.

Grâce à la CAF positive de 1,5M€ reconstituée, en 2023 le fonds de roulement (FR) représente 89 jours de fonctionnement et le FR libre d'emplois (3,05M€) 50 jours. Le besoin en fonds de roulement (BFR) est positif de 0,74M€, ce qui traduit une sollicitation de la trésorerie, mais pas de tension en raison du niveau du FR. Le fonds de roulement est également sollicité pour financer le déficit budgétaire de 5,6M€, dont 1,16M€ sur la CAF, et reste sous contrôle compte tenu des différents soldes de gestion. La trésorerie passe de 10,6M€ au 1^{er} janvier 2023 à 4,7M€ au 31 décembre 2023. A date, la mission ne dispose pas de prévisions pluriannuelles robustes lui permettant de projeter les principales variables budgétaires et patrimoniales en termes de soutenabilité au-delà de deux ou trois exercices. Ce travail devra être conduit prioritairement à bien avec les tutelles.

3.3.3 La programmation des investissements devra être cadrée à long terme

Le schéma directeur des monuments historiques 2008-2019 a consommé 32 M€ de CP de 2012 à 2021. Le projet de schéma directeur 2022-2032 (annexe 13) rédigé par l'architecte en chef des monuments historiques et non validé prévoit 43,39M€ de dépenses, auxquelles s'ajouteront entre 4,5M€ et 7M€ d'études et d'honoraires de maîtrise d'œuvre. L'ouverture d'AE à 50M€ n'est, à subvention MH et mécénats constants, pas soutenable, nonobstant la nécessité impérieuse de l'articuler avec la planification stratégique de Chambord, inexistante à ce jour

Plan pluriannuel d'investissement : la mission regrette que l'établissement n'ait pas élaboré une planification stratégique à long terme de ses investissements mieux à même d'estimer leur soutenabilité et permettant aux tutelles d'identifier les projets en amont. Elle dispose néanmoins des prévisions transmises au CA à l'occasion du vote du BI 2023 (2023-2025) ; elles s'appuient sur des prévisions d'ouverture de crédits pour les travaux sur monuments historiques qui ne sont pas confirmées. Les enveloppes d'AE pour opérations spécifiques tablent sur les ressources propres et une trésorerie qui restent sujettes à variation, même si l'établissement a apporté, jusqu'à ce jour, la preuve du pilotage fin de ses dépenses.

Tableau 21 : prévisions d'investissement 2023-2025 en AE et CP en euros

Invest	2023		2024		2025	
	AE	CP	AE	CP	AE	CP
courant	1 728 617	1 728 917	1 100 000	1 100 000	0	0
spécifique	2 799 220	3 332 318	3 465 700	1 725 700	2 927 000	2 032 700
acquisition	0	0	40 000	40 000	40 000	40 000
MH	1 919 730	5 630 264	2 276 000	2 728 843	4 996 420	5 372 420
TOTAL	6 447 567	10 691 499	6 881 700	5 594 543	7 963 420	7 445 120

Source : Mission à partir des données du DNC

En définitive, le budget à trois ans du DNC ne présente pas de risque important en termes de soutenabilité grâce à sa situation patrimoniale et à la souplesse du pilotage de ses dépenses.

La mission attire cependant l'attention sur la fragilité grandissante de l'équilibre ressources propres-dépenses. Elle invite l'établissement à auditer les récents projets d'investissement financés pour partie par emprunt, ce qui restreint la possibilité de retour en arrière, et suggère fortement de ne pas lancer de nouveau projet dans la première mandature du directeur général.

Recommandation 20. Stabiliser jusqu'en 2025 les activités commerciales en cours ou votées par le conseil d'administration ; examiner avec prudence tout nouveau projet. (DNC)

Conclusion

La transformation de Chambord en EPIC a engendré un développement que l'actuelle équipe de direction a amplifié en tirant le plus large parti des possibilités de ce vaste domaine et de sa place insigne dans notre patrimoine. La forte augmentation de sa fréquentation en constitue la plus saillante confirmation.

Qu'il s'agisse de clarification du statut domanial, d'exécution des travaux du premier schéma directeur, de valorisation agricole, forestière et cynégétique, de rénovation des abords et espaces d'accueil, de multiplication des offres commerciales ou de communication, Chambord présente aujourd'hui un visage nouveau. Cette fructueuse quête de notoriété doit demeurer au service de ses missions statutaires.

La fréquentation demeure au cœur de sa croissance, et la recherche de ressources propres conduit l'établissement à multiplier des projets de toutes natures dont l'analyse suggère la nécessaire stabilisation pour les prochaines années. Les dépenses suivant l'augmentation des recettes, la maîtrise des risques internes et externes, pour les finances comme pour le pilotage des projets, devra être mieux prise en compte et les logiques de performance renforcées.

Par ailleurs, il n'apparaît pas que le soin apporté au développement commercial trouve son pendant dans la qualité de la visite du monument. La mission insiste sur l'impérieuse nécessité pour le DNC de confier à un scientifique de haut niveau la recherche et la médiation patrimoniales, qu'il s'agisse des bâtiments ou du parc.

Dans un souci de meilleur partage de la trajectoire de développement de Chambord, un dialogue renforcé avec les tutelles est souhaitable ; les outils sont multiples mais l'élaboration d'un projet stratégique d'établissement et la signature d'un contrat d'objectifs et de performance s'imposent en toute hypothèse.

Le domaine pourrait, enfin, prendre toute sa place dans la réponse aux préoccupations contemporaines concernant le devenir du patrimoine vivant et de la biodiversité dans une logique d'excellence environnementale. Il dispose de la totalité des moyens à cette fin.

ANNEXES

Cf TOME II du rapport