

Objet : Domaine national de Chambord – Éléments de réponse de Jean d'Haussonville

I – Remarques transversales sur la raison d'être de l'établissement public

1°) *Une référence au précédent rapport de la Cour des comptes qui aurait pu être plus étendue*

Le précédent rapport de la Cour des Comptes (novembre 2009) a été livré juste avant mon entrée en fonction à Chambord (1^{er} janvier 2010). Il a servi de guide stratégique au Domaine national de Chambord jusqu'à l'adoption du premier projet d'établissement en décembre 2014 dont il a été une source d'inspiration déterminante. Cet établissement s'est efforcé avec loyauté et ténacité de mettre en œuvre toutes les recommandations formulées à l'époque par la Cour, y compris celles qui déclenchaient les difficultés les plus certaines, par exemple la clarification de la base juridique publique ou privée du domaine de l'Etat. Si les observations provisoires font référence à deux reprises au rapport de 2009 (positivement sur la domanialité, négativement sur une nécessaire banalisation de la tutelle, alors qu'aucune intervention de l'Élysée n'est rapportée dans la gestion de l'établissement), il aurait été utile et équitable, pour une meilleure vision d'ensemble et pour l'autorité du rapport définitif, de revenir sur les recommandations précédentes et d'observer, du moins ce fut un effort colossal de notre part, qu'elles ont été traitées avec respect et méthode. Il aura fallu près d'une douzaine d'années pour parvenir au quasi-achèvement de certaines recommandations (contentieux en cours sur le bail rural de la ferme du Pinay par exemple).

2°) *Le caractère industriel et commercial de cet établissement public*

Ce caractère est souvent mentionné, notamment pour appeler à juste titre à la mise en place d'une véritable équipe commerciale dans le cadre d'une stratégie de développement ou d'un comité d'évaluation des investissements. Il semble, malgré tout, que Chambord soit plus saisi comme un établissement public administratif sur le modèle d'un château-musée, que comme un établissement public légitime à développer une production industrielle et commerciale supposant l'acceptation d'une part raisonnable de risque propre à tout projet économique. Des gelées tardives peuvent par exemple engendrer un retard dans la croissance d'une vigne et un décalage par rapport à un plan d'affaires sans que la crédibilité du projet soit remise en cause. Il n'est pas non plus surprenant qu'un projet d'atelier de venaison soit « solitaire » (c'est d'ailleurs à ce stade une précaution sanitaire) et comporte une part de risque puisqu'il s'agit d'un projet-pilote destiné au contraire à encourager la naissance de projets collectifs à travers le territoire. De même, la valorisation du carbone forestier, qui est quelque chose de nouveau, ne peut pas ne pas « être dénuée d'incertitudes » comme tout projet économique et social et comme la vie en fin de compte...

3°) *Le développement des territoires ruraux, une ambition législative fondatrice*

Il aurait dû être rappelé que la loi du 23 février 2005 par laquelle est créée cet établissement public est « relative au développement des territoires ruraux », indication importante de l'orientation que l'Etat et le législateur ont voulu donner à l'origine. En effet, « L'Etat est garant de la solidarité nationale en faveur des territoires ruraux et de montagne et en reconnaît la spécificité » (article 1 de la loi précitée). La localisation de Chambord, en plein territoire rural, le place dans une situation spécifique par

rapport à la plupart des établissements publics nationaux placés sous la tutelle principale du ministère de la culture. Cette volonté fondatrice explique la formalisation et la mise en œuvre d'un projet de développement, terme qu'utilisait d'ailleurs la Cour des comptes en 2009. C'est donc aussi à cette contribution à la revitalisation d'un territoire rural qu'on doit juger de l'essor des activités et des créations d'emplois et non seulement en marge nette. Il en va de même de la renaissance de la vocation agricole de Chambord (vignes, tonneaux, brebis solognotes, potager, scieries) qui fait en outre partie d'une stratégie de destination touristique. C'est à cette aune que doit aussi être évaluée la modération des redevances d'occupation du domaine public acquittées par les habitants de Chambord (p.35). Il s'agit de maintenir une population rurale à faible pouvoir d'achat dans le village dans le cadre d'un compromis passé avec la commune de Chambord (élément retracé dans une délibération du conseil d'administration).

II- Remarques ponctuelles

1°) Non-renouvellement des documents de gouvernance

Cette critique vise le dernier mandat, de trois ans, 2020-2023 et principalement deux documents : le contrat d'objectifs et de performances ainsi que le schéma directeur des travaux des monuments historiques. Elle ne tient pas compte de façon équitable des faits survenus dans cette période.

Pour le COP, l'élaboration aurait dû se faire dans l'année 2020, alors même que l'établissement mettait en œuvre dans la continuité les chantiers approuvés de façon collégiale pour les 500 ans de Chambord, célébrés au cours de l'année 2019. Le dernier mandat 2020-2023 a été marqué par la pandémie de la covid-19 avec trois confinements nationaux successifs (trois mois et demi en 2020, du 17 mars au 11 mai et du 30 octobre au 15 décembre, un mois en 2021 du 3 avril au 3 mai) et une crise du tourisme sans précédent depuis la Deuxième Guerre mondiale. On peut se demander quel aurait été le sens, dans ce contexte, d'un contrat d'objectifs et de performance dont toutes les prévisions de recettes étaient à l'avance faussées et tous les calendriers d'action décalés (un an de fermeture de chantiers). Livrer un projet au sortir de la pandémie, donc la dernière année de 13 ans de mandat, n'aurait pas eu davantage de sens et n'aurait été respectueux ni de la tutelle ni du nouveau directeur général qui devait pouvoir ouvrir une page nouvelle.

L'élaboration du schéma directeur MH a été perturbée par l'incendie de Notre-Dame de Paris (15-16 avril 2019) dont M. Philippe Villeneuve, Architecte en chef des monuments historiques était également en charge. Très accaparé par la restauration de la cathédrale, M. Villeneuve n'a pu poursuivre le travail sur le schéma directeur (un volet sur le domaine avait été livré mais pas encore négocié) et a préféré, légitimement, mettre fin à sa mission à Chambord (19 juillet 2019). La nomination du nouvel ACMH, M. François Chatillon, intervient le 1^{er} octobre 2019 et entraîne les délais nécessaires pour prendre la mesure de l'ensemble des enjeux architecturaux de Chambord dans un contexte ralenti par les différents confinements.

2°) Sur l'insuffisance alléguée d'évaluation des projets

Deux projets sont donnés en exemple pour souligner une insuffisante évaluation préalable : le projet de chauffage au bois (2010-2013) et le chai Wilmotte (2018). Cette présentation peut être renversée. Savoir renoncer à un projet avant de lancer le chantier est plutôt le signe d'une prudence, d'une prise en compte d'éléments économiques réexaminés en temps réel (par exemple la hausse des coûts-

matière) et le signe vis-à-vis du conseil d'administration, d'une transparence et d'une humilité dans un vrai dialogue.

Le projet de chauffage au bois, issu de la direction précédente, était apparu fin 2009 sur la proposition du ministère de l'environnement d'utiliser une queue de crédit de 2 meuros. Il aurait été facile de se limiter à utiliser cet argent public dans le projet de chauffage en bois sans en remettre en cause l'équilibre économique. Il est possible d'ailleurs que ce mode de chauffage, dans un périmètre plus restreint (hangars techniques par exemple), reprenne de l'actualité.

S'agissant de la renonciation au chai Wilmotte, ce serait plutôt un contre-exemple par rapport à nombre de projets publics qui sont maintenus alors que le risque de dérive budgétaire est parfaitement connu. Il n'est pas exact (page 52) que le maître d'ouvrage pouvait déterminer à l'avance « qu'il était possible de vinifier la production sans construire un nouveau chai » c'est-à-dire en installant le nouveau chai dans des bâtiments anciens, parti qui fut finalement retenu. Ni les études préalables d'architectes (avant même celles du cabinet Wilmotte), ni les services de l'Etat (le dossier est passé en commission nationale de l'architecture et du patrimoine puis en commission départementale nature, site et paysages), ni la profession viticole n'avaient envisagé cette option comme techniquement faisable. Les experts s'accordaient sur la nécessité d'un bâtiment moderne. C'est le nouveau directeur des bâtiments et jardins du Domaine national de Chambord, M. Guillaume Trouvé, qui a fait la démonstration de la possibilité d'insérer les cuveries dans l'ancienne ferme et permis une solution élégante, économique et fonctionnelle. Ceci témoigne, à Chambord du moins compte tenu de l'étendue du patrimoine vernaculaire, de l'intérêt de disposer d'un ancien maître d'oeuvre pour diriger la maîtrise d'ouvrage.

Dans un autre paragraphe, le potager est cité en exemple de l'absence d'une stratégie d'investissements. Sans reprendre l'analyse commanditée par le comité d'entreprise selon laquelle ce potager mené en permaculture serait voué à un déficit structurel, analyse que la direction de l'établissement public ne partage pas, au contraire, une dimension essentielle est omise, le caractère patrimonial de ce projet. La Cour des comptes avait jugé indigne l'état des écuries dans son rapport de 2009. De fait, les murs étaient dans un état proche de l'éboulement, la lecture des cours intérieures était perturbée par des bâtiments construits dans les années 1970, les cavaliers du spectacle équestre occupaient l'ensemble dans un désordre de tentes en plastique auquel il était difficile de remédier. Le rétablissement du jardin-potager s'est fait dans les anciennes écuries dans les deux cours où l'on sait qu'il existait au XIX^{ème} siècle et dans les limites cadastrales de la parcelle maraîchère connue depuis la fin du XVII^{ème} siècle. Différents projets avaient été étudiés pour donner un sens aux écuries (maison du domaine, restaurants, terrasses couvertes, réserves, restitution des pavillons d'angle). La restauration des potagers dans les écuries est apparue finalement comme la solution la plus fidèle à notre mission patrimoniale, la plus simple sur le plan historique, la moins onéreuse et la plus touristique. Elle étend l'offre de visite et achève la restauration des abords du monument.

3°) Sur la surévaluation des indemnités versées aux commerces

Si la Cour rappelle que les indemnités sont conformes aux préconisations du rapport Landrieu, elle ne relève pas le contexte (aucun commerce ne souhaitait arrêter ses activités, les commerçants étaient titulaires de bonne foi de baux commerciaux et c'est l'administration de l'Etat et non celle de l'établissement public qui avait installé cette situation fautive qui durait depuis des décennies). Les redevances sont présentées comme instables sans rappel de leur progression notable en comparaison

des baux commerciaux. Surtout, le tableau récapitulatif des versements aux commerçants, page 39, ne précise pas que sur les 4,86 meuros versés aux commerçants, seulement 1,86 meuro l'ont été par l'établissement public, car les 3 meuros versés à l'hôtel ont été pris en charge par l'investisseur. La réhabilitation de l'hôtel n'a pas coûté un euro à l'Etat.

4°) Les limites d'une estimation des contreparties matérielles dans l'utilisation des chasses en mécénat

Les invitations aux chasses de Chambord sont honorifiques et gratuites. Si l'administration des domaines délivrait des baux de chasse pendant l'Entre-deux-guerres, les chasses ne font plus l'objet d'actes commerciaux depuis la transformation de Chambord en Réserve nationale de chasse et de faune sauvage en 1947. Le conseil supérieur de la chasse avait alors pris en main la gestion de cette réserve. Des chasses présidentielles ont ensuite été organisées de 1965 à 2010. Les invitations aux chasses de Chambord sont gratuites depuis 1947, assimilées par l'Etat, pour le monde de la chasse, à une invitation équivalente à une cérémonie civile ou militaire. S'il est ainsi possible de faire la comptabilité analytique d'une cérémonie, comme pour un 14 juillet, ce n'est pas pour autant que le coût de revient en est affecté aux invités. Le rapport préliminaire ne cite d'ailleurs aucun texte transversal, aucune délibération, aucune intervention des tutelles enjoignant l'établissement public de procéder à une évaluation commerciale de la chasse et de valoriser financièrement une invitation.

Le coût de revient marginal d'un mécène est nul. Il ne coûte pas plus cher d'inviter un mécène qu'un non-mécène. On aurait pu penser qu'un mécène coûterait plus cher en frais de réception, mais les conditions de traitement sont les mêmes. En outre, à l'initiative du président du conseil d'administration d'alors, M. Guillaume Garot, ancien ministre délégué à l'agro-alimentaire, député de la Mayenne, une participation aux frais de bouche de 150 euros par personne a été instaurée en 2015 pour l'essentiel des invités, notamment tous les mécènes et leurs invités. C'est ainsi que les documents de mécénat de l'établissement public ne présentent pas aux mécènes d'évaluation opposable d'une invitation à une journée de chasse.

Les remerciements cynégétiques aux mécènes ont créé des recettes et n'en ont annulé aucune pour l'établissement public. S'en passer, en revanche, ne supprimerait pas une dépense nécessaire relative à la mission cynégétique que l'établissement public tient de la loi de février 2005. La régulation cynégétique est en effet une nécessité biologique, surtout dans une forêt enclose. Une population de sanglier non chassée peut doubler tous les ans. L'accroissement naturel d'une population de cervidés peut aller de 20 à 30%. Si Chambord n'invitait pas à des battues, il faudrait alors organiser des battues techniques avec des agents publics, finalement plus coûteuses en ressources humaines. Il conviendrait sinon de mettre les chasses en location à l'année en revenant au système des années 30 et de renoncer aux invitations d'intérêt général (fédérations départementales de chasseurs, élus, territoire, relations internationales, personnalités représentatives de la société civile, préfet et conseil départemental).

La coexistence d'une catégorie d'invitations aux contreparties opposables - les mécènes - et de catégories d'invitations gratuites - une liste d'ordre public - placerait les invités dans une situation inégale et paradoxale devant les charges publiques. Une même personne pourrait se voir reprocher d'avoir dépassé un plafond de contreparties si elle est donatrice alors que si elle est invitée sans avoir donné, elle bénéficierait librement de l'invitation. Il serait surtout difficile de ne pas considérer les invitations faites dans le cadre des relations publiques de l'Etat et de son établissement comme un

avantage estimé à la valeur fixée pour la contrepartie des mécènes et ne permettant donc pas de maintenir des invitations d'intérêt public. Les invitations sont honorifiques pour tous. C'est ce motif, auquel s'ajoute depuis l'efficacité de la levée de mécénat, qui avait déterminé à ne pas mettre en place un régime mixte de battues commerciales et de battues de relations publiques, que la Cour des comptes avait recommandé dans son rapport de 2009, mais de mettre en place cette pratique du mécénat pour tenir compte malgré tout de sa recommandation de lever des recettes.

5°) Rambouillet, un complément d'informations

Comme le recommande la Cour, il serait utile que l'Etat réfléchisse à une stratégie fondée sur une gouvernance unique du domaine de Rambouillet. Dans cette perspective, le temps est venu, comme le préconise également le rapport, de supprimer le mandat de commissaire à l'aménagement du domaine de Rambouillet. Cette mission avait été créée sur le modèle du commissariat à l'aménagement du domaine national de Chambord (1972) dans la cadre de l'administration présidentielle de Rambouillet. L'objectif était de disposer sur le terrain d'un interlocuteur unique capable de garantir une certaine coordination entre les trois entités, château-bergerie-chasses. Dès lors que, sous le mandat de M. Nicolas Sarkozy, le château est sorti des domaines présidentiels puis que les chasses présidentielles ont cessé, le lien entre le cabinet du Président de la République et le commissaire à l'aménagement s'est interrompu. C'est, au demeurant, l'indice supplémentaire d'une banalisation de la tutelle recommandée par la Cour dans son rapport de 2009. Seul le soutien de l'Elysée, en arrière-plan, permettait au commissaire à l'aménagement de disposer d'un semblant d'autorité et de crédibilité vis-à-vis des tutelles et des opérateurs sur place. Maintenir cette mission aujourd'hui ne serait que le faux-semblant d'une situation administrative qui ne correspond plus à la réalité politique et institutionnelle.

Il convient enfin de préciser que jamais le Domaine national de Chambord n'a refusé de signer une convention avec le CEZ-Bergerie nationale, jusqu'à l'installation par le CEZ en 2021 d'un dépôt sauvage de plus de 15 000 m³, sans aucune autorisation d'aucune sorte, posant un problème manifeste de sécurité. Au contraire, cette convention a été établie en commun, la signature en a été reportée du fait du CEZ qui souhaitait la venue du ministre de l'Agriculture pour la signer avec solennité. Il est à cet égard excessif de parler d'une consultation inexistante, en tous cas du côté du Domaine national de Chambord, car le commissaire à l'aménagement ou son représentant siège au conseil d'administration du CEZ sans parler des relations permanentes des équipes sur le terrain. Le dépôt sauvage, survenu en 2021 en toute irrégularité, entraîne jusqu'à maintenant suspension de la signature de la convention car il contredit l'esprit et la lettre de celle-ci. Il serait regrettable, en tout état de cause, que le rapport de la Cour puisse être lu comme une sorte de ratification indirecte d'un remblai formé hors de toute autorisation administrative dans un domaine de l'Etat alors même que ce type de tentations se multiplie avec les grands chantiers accompagnant les Jeux Olympiques.