



**MINISTÈRE
DE L'ÉCONOMIE,
DES FINANCES
ET DE LA SOUVERAINETÉ
INDUSTRIELLE ET NUMÉRIQUE**

*Liberté
Égalité
Fraternité*

**Contrôle général
économique et financier**

N° 23.06.06

***MISSION DE CONSEIL SUR LES ACTIFS DES
CHAMBRES DE METIERS ET DE L'ARTISANAT***

Henri LAMOTTE

**Chef de mission de contrôle général
économique et financier**

Juin 2023

INTRODUCTION.....	5
Liste des recommandations.....	7
1. LES CHAMBRES DISPOSENT D'UN IMPORTANT PATRIMOINE DE NATURE ESSENTIELLEMENT IMMOBILIERE.....	8
1.1. Les immobilisations totales des chambres estimées à leur valeur comptable s'élevaient en 2020 à un peu moins de 2 milliards d'euros en brut et sont constituées à près de 95 % par un patrimoine immobilier.	8
1.2. Le patrimoine des chambres est bien évidemment assez inégalement réparti au sein du réseau.	9
1.3. Consacré pour les trois quarts environ à des activités de formation, le patrimoine immobilier représente environ près d'un million de mètres carrés et une partie non négligeable, quoique très variable d'une CMAR à l'autre, est vacant et fait l'objet de locations au rendement très modeste.	10
1.4. L'entretien de ce patrimoine immobilier représente une charge relativement limitée mais d'ampleur variable pour les chambres.....	16
2. La stratégie immobilière et d'implantation géographique des chambres a commencé à évoluer sous diverses contraintes, notamment financières.	17
2.1. Le recensement de l'existant complété par les audits a parfois révélé de « mauvaises surprises » pour les CMAR.....	17
2.2. Les CMAR se sont également structurées pour gérer et optimiser ce patrimoine immobilier.	19
2.3. Les besoins d'investissements du patrimoine immobilier des chambres dans les années à venir se révèlent de grande ampleur.	19
2.4. Les CMAR ont commencé à définir une stratégie immobilière pour optimiser ce patrimoine et cet effort doit être poursuivi et amplifié.	20
2.5. CMA France doit continuer à jouer son rôle d'animation du réseau pour inciter les chambres à l'optimisation de leur patrimoine immobilier.	27
3. face à la baisse de leurs recettes fiscales, l'optimisation de leur patrimoine immobilier ne peut constituer qu'un des volets de leur ajustement budgétaire.....	28
3.1. La baisse programmée des ressources fiscales du réseau est de 52 M€.	28
3.2. Les économies potentiellement dégagées par l'optimisation de leur patrimoine immobilier ne sont pas suffisantes face à la baisse de leurs ressources fiscales.	29
3.3. Les contraintes budgétaires du réseau dans les années 2023-2027 vont devoir conduire les CMAR à ajuster leurs effectifs à la baisse et par voie de conséquence à repenser leur stratégie d'implantation territoriale et d'offre de services et accélérer l'optimisation de leur patrimoine immobilier.	33
LISTE DES ANNEXES	35
1/ Lettre de mission.....	35
2/ Liste des personnes rencontrées	35

3/ Questionnaire envoyé auX CMAR.....	35
4/ LES STRATEGIES IMMOBILIERES DES CMAR	35

INTRODUCTION

Par lettre de mission du 14 février 2023, la ministre chargée des petites et moyennes entreprises a saisi le Contrôle général économique et financier (CGefi) d'une mission de conseil sur le patrimoine des chambres des métiers et de l'artisanat.

En effet, face à la baisse du plafond de la taxe pour frais de chambres de métiers introduit par la loi de finances pour 2023 et aux baisses successives prévues dans les années à venir, les chambres devront engager un important ajustement budgétaire portant aussi bien sur leurs recettes que sur leurs dépenses. En outre, la lettre de mission indique qu' « *Un complément de recettes exceptionnelles pourrait provenir de cession d'actifs des CMA, sous réserve de leur degré de liquidité et de leur compatibilité avec la continuité du service public assuré par les chambres.* »

La mission vise donc à analyser, en liaison avec les chambres, les modalités permettant d'améliorer la valorisation de ce patrimoine et d'en tirer plus de ressources pour la conduite de leurs missions.

Le lancement de la mission s'est effectué lors d'une réunion organisée par la Direction générale des entreprises (DGE) le 25 janvier et réunissant le chef de mission de contrôle du CGefi en charge de la mission, le responsable des travaux transversaux du CGefi, les services de la DGE ainsi que le directeur de CMA France en charge de l'appui au réseau et de la performance. Un comité de pilotage rassemblant les participants mentionnés a été constitué.

Pour associer au mieux le réseau tout en recueillant les informations directement auprès des chambres, la mission a choisi d'envoyer à toutes les CMAR de métropole comme d'outre-mer un questionnaire sur le sujet. Ce questionnaire a fait l'objet, avant son envoi, d'une large concertation avec la DGE, CMA France et les CMAR elles-mêmes. En effet, sur la suggestion de CMA France, une version préliminaire du questionnaire a été envoyée au préalable à trois CMAR, à savoir les CMAR d'Ile-de-France, d'Occitanie et de PACA. Trois réunions ont eu lieu permettant de discuter du questionnaire et d'y apporter des compléments utiles.

Le questionnaire a été envoyé aux CMAR le 11 mars et les réponses ont été reçues à partir du 30 mars. Ces réponses ont apporté à la mission une masse d'informations extrêmement riches, documentées, précises et particulièrement intéressantes pour la réalisation de cette étude. La mission tient à remercier tout particulièrement les chambres pour l'aide apportée.

Manifestement, la richesse des réponses témoigne de l'importance que les chambres accordent au sujet de l'optimisation de leur patrimoine immobilier. Toutes les CMAR ont parfaitement pris conscience de la nécessité d'optimiser leur patrimoine immobilier et d'adapter, à cette fin, leurs modalités de présence et d'intervention sur leurs territoires. Certaines CMAR sont déjà très avancées dans l'optimisation de leur patrimoine et d'autres moins mais toutes ont parfaitement pris conscience des enjeux. Il s'agit sans doute là de la conclusion la plus importante du rapport.

Celui-ci présente donc un état des lieux au début de l'année 2023 (1^{ère} partie), constate les progrès de l'optimisation patrimoniale dans les CMAR (2^{de} partie) et présente enfin quelques

simulations des ressources financières que les chambres pourraient en tirer (3^{ème} partie). Il ne peut que les inciter à continuer et à poursuivre les actions entreprises qui vont assurément dans la bonne direction et l'auteur du rapport les en félicite. Les simulations financières présentées, en dépit de la fragilité des hypothèses retenues, montrent que l'optimisation patrimoniale ne peut constituer qu'un des volets du plan d'ajustement budgétaire que le réseau des CMA va devoir mettre en œuvre très rapidement pour faire face à la baisse des ressources fiscales affectées. Il devra s'inscrire dans un schéma d'ensemble incluant un ajustement des effectifs et une reconfiguration de l'offre de services et de l'implantation territoriale des chambres.

Les données recueillies auprès des CMAR permettent de tirer les premières conclusions sur ce sujet mais non de répondre à toutes les questions posées par la lettre de mission. Il faut toutefois noter, qu'à la suite de la décision prise lors de l'assemblée générale de décembre 2022, CMA France a lancé des audits sur les finances mais aussi sur le patrimoine des CMAR afin de disposer d'éléments supplémentaires pour procéder à la répartition de la taxe pour frais de chambres. L'audit patrimonial permettra donc de compléter ce rapport.

Les conclusions préliminaires du rapport ont fait l'objet de plusieurs réunions de concertation avec le comité de pilotage tenues les 1^{er} et 22 juin 2023.

*

LISTE DES RECOMMANDATIONS

Recommandation n° 1

Les chambres doivent engager une estimation de la valeur de marché de l'ensemble de leur patrimoine immobilier pour la préparation de leur budget 2024 et, au plus tard, pour la préparation du budget rectificatif 2024.

Recommandation n° 2

Les CMAR doivent procéder, si ce n'est déjà fait, à un inventaire physique des biens immobiliers dont elles sont propriétaires et le mettre à jour annuellement.

Recommandation n° 3

Les CMAR pourraient mettre en œuvre une charte d'occupation des locaux afin d'optimiser ceux-ci.

Recommandation n° 4

Les chambres doivent procéder à une analyse de l'ensemble des locaux utilisés visant à déterminer leur futur patrimoine immobilier.

Recommandation n° 5

Les CMAR doivent procéder à une rationalisation des loyers pour les locaux loués et les loyers doivent être fixés, sans aucune exception, à des prix de marché. Cet alignement sur les prix de marché devra être réalisé d'ici la fin de l'année 2026. Les CMAR présenteront d'ici la fin de l'année 2023 l'échéancier, année par année, de révision à la hausse des niveaux de loyers.

Recommandation n° 6

Le référentiel comptable des CMA doit être modifié d'ici la fin de l'année pour inclure des informations sur les locaux dont la chambre est propriétaire et qu'elle met en location à des associations à des prix inférieurs au prix de marché afin d'estimer l'avantage en nature correspondant. CMA France devra assurer auprès du réseau la bonne connaissance de ces nouvelles dispositions.

Recommandation n° 7

Les chambres doivent procéder pour tous les locaux qu'elles louent à une évaluation de leur intérêt à en conserver la propriété ou à procéder à leur cession.

Recommandation n° 8

Les chambres doivent envisager de recourir à des solutions alternatives à la propriété de leurs locaux.

Recommandation n° 9

CMA France doit jouer son rôle d'animation du réseau sur ce sujet, capitaliser sur le résultat des audits patrimoniaux réalisés à sa demande en 2023 et son assemblée générale de décembre 2023 doit poursuivre le processus.

1. LES CHAMBRES DISPOSENT D'UN IMPORTANT PATRIMOINE DE NATURE ESSENTIELLEMENT IMMOBILIERE

- 1.1. Les immobilisations totales des chambres estimées à leur valeur comptable s'élevaient en 2020 à un peu moins de 2 milliards d'euros en brut et sont constituées à près de 95 % par un patrimoine immobilier.

Tableau n° 1

Immobilisations brutes des chambres en 2020 (en millions d'euros)

Actif	Valeur	En % du total
Immobilisations incorporelles	46	2 %
Immobilisations en cours	43	2 %
Participations et créances	13	0,7 %
Immobilisations financières	22	1 %
Immobilisations corporelles	1 849	94 %
TOTAL des immobilisations	1 973	-

Source : CMAR et DGE

Le patrimoine des chambres est donc essentiellement de nature immobilière (à près de 95 %). Par conséquent, le rapport portera uniquement sur le sujet du patrimoine immobilier des chambres.

Ces immobilisations corporelles des chambres, estimées à leur valeur comptable, s'élevaient en 2020 à 1 850 millions d'euros en brut et 860 millions en net des amortissements.

Il s'agit toutefois d'une estimation de leur valeur comptable (au coût historique) qui ne donne que des indications limitées sur la valeur économique réelle de ce patrimoine. En particulier, dans les métropoles, la hausse rapide des prix de l'immobilier au cours des années récentes fait que la valeur réelle de ce patrimoine peut être supérieure à sa valeur comptable. Il ne s'agit toutefois pas d'une situation générale : certains locaux, vétustes, peu adaptés aux activités tertiaires, peu efficaces sur le plan énergétique, conduisent parfois les CMAR à les céder à des prix bien inférieurs à leur valeur comptable et parfois sur la base de la seule valeur du terrain (cf. seconde partie).

On ne dispose pas d'évaluation au prix de marché de l'ensemble du patrimoine immobilier des chambres. Néanmoins, quelques CMAR ont procédé à une évaluation de leur patrimoine ou des locaux qu'elles souhaitaient ou envisageaient de céder.

Tableau n° 2**Estimations de la valeur de marché du patrimoine immobilier de certaines CMAR**

CMAR	Patrimoine immobilier estimé	Prix au m ²
Auvergne Rhône-Alpes	Ensemble pour 56 à 61 M€ (en tenant compte des cessions récentes)	1 365 à 1 487 €/m ²
Bourgogne Franche-Comté	19 M€ pour les bureaux soit 12 910 m ² Pas d'estimation pour les CFA	1 471 €/m ²
Pays de la Loire	5 sites de formation, soit 40 293 m ² Valeur vénale estimée par un cabinet indépendant : 68,5 M€ - Angers – 8 702 m² - Sainte Luce sur Loire – 20 163 m² - Le Mans – 4 452 m² - Laval – 4 181 m² - Laval – 2 795 m²	1 700€/m ² 1 738 €/m ² 1 535 €/m ² 2 453 €/m ² 2 095 €/m ² 987 €/m ²

Source : CMAR – questionnaire du CGEFI – mars/avril 2023

On comprend bien que l'estimation de la valeur de marché du patrimoine immobilier des CMAR soit une opération fastidieuse et coûteuse pour celles-ci, nécessitant le recours à des experts immobiliers spécifiques dès qu'il ne s'agit plus d'immeubles de bureaux standards mais de sites de formation (locaux techniques). En dépit des coûts inhérents, il est indispensable que les CMAR disposent d'une estimation de la valeur de marché de leur patrimoine immobilier. Elles doivent disposer de tous les éléments financiers pour procéder à des arbitrages pertinents : propriété des locaux ou location, recours à des bureaux partagés avec des collectivités locales, mise en commun de locaux avec les CCI.

Comme la baisse de leurs ressources fiscales va conduire les chambres à réaliser des arbitrages financiers très rapidement, cette estimation doit également être conduite dans des délais assez brefs, c'est-à-dire pour être précis pour la préparation du budget primitif 2024 et au plus tard, pour la préparation du budget rectificatif 2024.

Recommandation n° 1

Les chambres doivent engager une estimation de la valeur de marché de l'ensemble de leur patrimoine immobilier pour la préparation de leur budget 2024 et, au plus tard, pour la préparation du budget rectificatif 2024.

1.2. Le patrimoine des chambres est bien évidemment assez inégalement réparti au sein du réseau.

En effet, six CMAR (Ile de France, Hauts de France, Nouvelle Aquitaine, Occitanie Bretagne, Grand Est) disposent des deux tiers des immobilisations corporelles brutes de l'ensemble du réseau (cf. tableau ci-dessous).

Tableau n° 3**Immobilisations corporelles des chambres en 2020 (en millions d'euros)**

Chambres	Immobilisations brutes	Amortissements	Immobilisations nettes
Auvergne Rhône Alpes	98	43	56
Bourgogne Franche Comté	57	33	24
Bretagne	162	93	69
Centre Val de Loire	110	51	59
Corse	e	E	e
Grand Est	142	76	66
Hauts de France	228	99	129
Ile de France	267	142	125
Normandie	86	45	40
Nouvelle Aquitaine	201	115	86
Occitanie	208	101	107
Pays de la Loire	90	61	29
PACA	127	82	44
Guadeloupe	e	E	e
Martinique	4,9	4,5	0,4
Guyane	10	8	2
La Réunion	27	23	4
Mayotte	3,5	2,9	0,6
CMA France	22	16	6
Total Réseau	1 850	994	860

Source : CMAR et DGE

Les paragraphes qui suivent (1.3 et 1.4) sont fondés sur les données recueillies auprès des CMAR à partir de leurs réponses au questionnaire envoyé par la mission en mars 2023 (cf. tableau). Ces données ne sont pas exhaustives même si la très grande majorité des CMAR y ont répondu.

1.3. Consacré pour les trois quarts environ à des activités de formation, le patrimoine immobilier représente environ près d'un million de mètres carrés et une partie non négligeable, quoique très variable d'une CMAR à l'autre, est vacant et fait l'objet de locations au rendement très modeste.

Le réseau des chambres dispose, en propriété, d'un patrimoine immobilier étendu de l'ordre du million de m² (environ). Pour les trois quarts, ce patrimoine immobilier est consacré aux activités de formation des chambres et, par conséquent, un quart des superficies est constituée de bureaux, de salles de réunion et de locaux divers.

Ce patrimoine immobilier est partagé entre domaine public et domaine privé – sauf exceptions comme en Alsace, en Occitanie ou en Bourgogne Franche-Comté – mais avec d'assez grandes disparités entre les CMAR.

Tableau n° 4**Répartition du patrimoine immobilier entre domaine public et domaine privé**

CMAR	Domaine public	Domaine privé
Bourgogne Franche Comté	-	100 %
Grand Est	66 %	34 %
Alsace	-	100 %
Hauts de France	100 %	-
Ile de France	97 %	3 %
Occitanie	100 %	-
PACA	85 %	15 %

Source : CMAR – questionnaire du CGEFI – mars/avril 2023

Les chambres utilisent pour leurs activités propres ce patrimoine immobilier en très grande majorité. Toutefois, une partie de ce patrimoine n'est pas utilisée et fait l'objet de locations à des associations ou à des entreprises privées. La situation est toutefois assez inégale d'une CMAR à l'autre puisque la part du patrimoine immobilier vacante (louée ou non) varie de moins de 1 % à 2 % dans les CMAR Bretagne, Hauts de France et PACA à plus de 50 % dans la CMAR Grand Est (en excluant les deux chambres d'Alsace et de Moselle). En dehors de ces cas extrêmes, la part des locaux vacants (et loués) s'élève à 4-6 % dans les chambres de Moselle, d'Alsace, d'Ile-de-France, de Nouvelle Aquitaine et monte à 9-12 % dans les CMAR Auvergne-Rhône-Alpes, Bourgogne-Franche-Comté, Normandie et Occitanie, ce qui est loin d'être négligeable.

Pour l'ensemble du réseau, sur un million de m², les données recueillies (sans doute partielles mais couvrant sans doute environ 95 % du total) montrent que les CMAR louent environ 8 % de leur patrimoine immobilier (80 000 m²) et en tirent un peu plus de 3 millions d'euros, soit un rendement moyen assez modeste de 42 €/m² (à l'année). On ne dispose pas pour l'ensemble du réseau des données permettant de rapporter les loyers perçus à la valeur vénale du patrimoine mis en location. Un seul exemple permet toutefois d'illustrer ce propos. La CMAR de Bourgogne Franche Comté a fait procéder à une estimation de la valeur vénale de son patrimoine immobilier constitué de bureaux. Il s'élèverait à 19 M€ pour 12 910 m² dont 4 920 m² sont loués, soit un prix moyen de 1 471 €/m². En faisant l'hypothèse que la valeur vénale des bureaux qui sont loués n'est pas différente de la valeur moyenne, et comme le loyer est de 25 €/m² en moyenne, cela fait un rendement brut (avant impôts et charges) de 1,7 %, ce qui n'est pas très élevé (et auquel il faut déduire la partie du coût d'entretien qui n'est pas à la charge des locataires).

Pour parler en termes « directs », le responsable de la mission estime que certaines chambres « bradent » leur patrimoine immobilier locatif. Nous reviendrons assez longuement en seconde partie sur la faiblesse des rendements locatifs et des conclusions qui doivent en être tirées par les chambres comme par la tutelle.

Tableau n° 5

Patrimoine immobilier des chambres

Chambres	Immo. 2021 ¹ en M€	Superficie (en m ²)	Coût d'entretien (en K€)	Occupation Totale	Locaux Vacants (en m ² et en % du total)	Loyers perçus (en k€)*
Auvergne Rhône Alpes	95,1	41 011 Formation 29 692 (72 %)	840	Non	3 811 (9,3 %)	731 k€ 192€/m ²
Bourgogne Franche Comté	76,8	45 800 formation 32 900 (72 %)	1 000 à 1 500 hors énergie	Non en totalité	4 920 (10,7 %) loués (associations et cabinets comptables)	123 25€/m ²
Bretagne	169	124 061 formation 97 784 (79 %)	2 000 + 2000 travaux d'amélioration et mise aux normes	Quasi- totalité	910 (0,7 %) Loués	?
Centre Val de Loire	129,5	238 614 (dont 48 180 non bâti) Formation : 210 412 (88 %)	693	Non	Tous loués sauf un bâtiment 13 850 (7 % du non bâti) Un CFA hors gestion CMA avec prêt à usage gratuit.	331 24 €/m ²
Corse	-	-	-	-	-	-
Grand Est (hors CM)	47	57 230 Formation 40 982 (72 %)	460 + 257 (charges de co- propriété)	Non en totalité	29 063 (50,7 %) Dont : Non loués : 17 799 Loués en partie (17 %) : 11 490	150
CM Moselle	59,6	28 203 Formation 20 888 (74 %)	161 (2022)	Presque totale sauf CMAR GE pour 898 m ² GE Investissement pour 320 m ²	Loués (5,8 %) Loyers valorisés non perçus Loyer versé	119 184 140 €/m ² 26 950 84 €/m ²
CM Alsace	43,5	19 082 Formation 13 447 (70 %)	578 en 2021	Non	Non 1 145 m ² loués (6 %)	54 De 25 à 200 €/m ²
Hauts de France	252	110 135	4 629	Non	Tous loués 2 473 m ² (2,2 %)	500 k€ environ 200 €/m ²

¹ Il s'agit des immobilisations brutes.

Ile de France	272	104 780	3 244	Non	Loués 5 365 m ² (non exhaustif) (5,1 %)	654 k€ 97 €/m ² (pour les superficies renseignées)
Normandie	92,3	62 327 Formation 52 573 (84 %)	1 171	Non	Tous loués 6 846 m ² (11 %)	203 k€ 30 €/m ²
Nouvelle Aquitaine	218,6	91 000 Formation 69 000 (76 %)	1 084	à 95 %	5 % soit environ 4 500 m ² Tous loués	200 k€ 45€/m ²
Occitanie	231	139 706 Formation 73 988 (69 %)	1 506	Non	17 000 m ² environ (12 %)	311 k€ 18 €/m ²
Pays de la Loire	107	98 280 Formation 83 500 (85 %)	1 100 (2022)	Oui	Sans objet	0
PACA	131,7	62 666	3 600	Non	1 % loués ou mis à disposition	?
Guadeloupe	-	-	-	-	-	-
Martinique	5,2	1 795	245	Non	Non 64 m ² loués	2 370 € 37€/m ²
Guyane	-	-	-	-	-	-
La Réunion	28,7	730 m ² (siège) depuis 2020 296 m ² (antenne)	344	Totale	Néant	
Mayotte	-	-	-	-	-	-
CMA France	21,6	4 860	30	Non	1 312 Auditorium et salons haussmaniens	?
Total réseau (partiel**)		901 782	25 442	Non	77 935 (8,6 %)	3 286 k€ 42 €/m ² (partiel)

Source : CMAR – questionnaire du CGEFI – mars/avril 2023 - * les loyers au m² sont des loyers annuels - ** l'agrégation pour l'ensemble du réseau n'est qu'un résultat partiel et ne peut être considéré comme exhaustif du fait de l'absence de réponse de certaines chambres (Corse, Guadeloupe, Guyane notamment). On peut toutefois considérer qu'il couvre environ 95 % du total.

Même si les chambres disposent d'un patrimoine immobilier important, qu'elles n'utilisent pas toujours en totalité, elles louent – ou utilisent à titre gratuit ou quasi-gratuit – des locaux auprès d'autres organismes (cf. tableau ci-dessous). Il s'agit le plus souvent de collectivités locales :

conseil général, conseil régional, communes. C'est tout particulièrement le cas des conseils régionaux qui mettent à disposition des chambres des locaux pour les activités de formation.

Pour l'ensemble du réseau (données partielles à 95 %), les chambres utilisent environ un peu plus de 140 000 m², soit plus de 14 % de leur patrimoine immobilier, pour un coût globalement modeste de 1,7 millions d'euros environ compte tenu de l'ampleur des locaux mis à leur disposition gratuitement par les collectivités locales.

Tableau n° 6

Locaux utilisés par les chambres appartenant à d'autres organismes

Chambres	Nature des locaux	Superficie (en m ²)	Propriétaire	Loyer versé par CMAR
Auvergne Rhône Alpes	-	1 686	-	200 k€ 119 €/m ²
Bourgogne Franche Comté	Divers	900	?	93 k€
Bretagne	Divers	444	CCI	?
Centre Val de Loire	Divers	442	Divers	49 k€ 111€/m ² (153 €/m ² en excluant un local faisant l'objet d'un régime financier adhoc)
Corse	-	-	-	-
Grand Est (hors CM)	Divers	1 282	Divers	22 k€ 17 €/m ²
CM Moselle	Néant	-	-	-
CM Alsace	Divers Salles Bureaux Salle de sport Gymnase	20 100 45 - -	Selestat CFBS Diverses communes Eschau Mulhouse	2 160 € 37 k€ Gracieux 4 847 € 6 826 €
Hauts de France	Bureaux et CFA (19 628 m ²)	23 151	Conseil régional CCI diverses	811 k€ (le plus souvent hors charges) 4 086 m ² à titre gratuit
Ile de France	Bureaux Stade CFA	22 - 2 948	- - Conseil général Yvelines	8 797 € 686 € 59 k€ (20 €/m ²)
Normandie	Bureaux	3 372	Conseils généraux	170 k€ 50 €/m ²
Nouvelle Aquitaine	5 CFA 5 sites	44 000 14 000	Conseil régional SCI diverses	Gratuité 1270 €/an
Occitanie				
Pays de la Loire	Divers sites de formation	19 500	Conseil régional Ville de Laval	100 €/an en Vendée Gratuité pour les autres sites
PACA	Divers	834	Divers	59 k€ 70€/m ²
Guadeloupe				

Martinique	CFA	?	Collectivité territoriale de Martinique	?
Guyane				
La Réunion	Pôle financier Antenne Antenne CFA CFA CFA CFA CFA	100 257 320 10 650 3 267 249 11 605 2 075	SCI Conseil régional Conseil départemental Conseil régional Conseil régional SCI Conseil régional	21 500€ 0 € 68 800€ 0 € (*) 0 € (*) 65 000€ 0 € (*) 0 € (*)
Mayotte				
CMA France	Néant	-	-	-
Total Réseau (partiel) - dont gratuit - dont quasi-gratuit		141 269 - 71 899 - 33 500	-	1 678

Source : CMAR – questionnaire du CGEFI – mars/avril 2023 (*) Remarques pour la Réunion : le montant de la Contribution d'occupation temporaire (COT) n'a pas encore été fixé par le conseil régional. Un processus de négociation est engagé par la Conseil régional qui souhaite établir une convention d'occupation temporaire. La COT constituera évidemment une charge nouvelle pour la CMAR mais son montant n'est pas actuellement connu.

Quatre enseignements peuvent être tirés de ce double constat :

- i) les chambres n'utilisent pas une part relativement conséquente de leur patrimoine immobilier (près de 80 000 m² soit 8 % du total), soit car celui-ci ne correspond pas à leurs besoins actuels, soit parce qu'il est tout simplement trop important ;
- ii) inversement, les chambres, pour leurs services, tout particulièrement en matière de formation, doivent recourir à des locaux qui sont mis à leur disposition souvent de façon gratuite par des collectivités publiques ; la surface de ces locaux (plus de 140 000 m²) est près du double de celle de leurs locaux vacants mis en location ;
- iii) les chambres ont donc globalement et simultanément trop et pas assez de locaux pour couvrir leur offre de services, ce qui révèle une inadaptation entre leur patrimoine immobilier et leurs besoins (les économistes parleraient de « mésappariement » ou de « mismatch ») ; en soi, c'est une situation assez courante dans bien des domaines² mais l'enseignement qu'il convient d'en tirer est que le patrimoine des chambres n'est pas à l'optimum et que le réseau doit y remédier ; il n'y a rien a priori d'insurmontable si les chambres prennent les bonnes décisions et les prennent rapidement ; nous verrons dans la partie suivante que c'est bien ce que les CMAR ont commencé à entreprendre depuis la création des établissements publics régionaux uniques ;
- iv) l'ampleur des locaux utilisés par les chambres et mis à leur disposition gratuitement ou quasi-gratuitement par les collectivités publiques place les chambres dans une

² Sur le marché du travail, on constate simultanément des chômeurs qui ne trouvent pas d'emploi et des entreprises qui ne trouvent pas de salariés à embaucher, situation classique de mésappariement dont les causes sont diverses.

situation de risque financier conséquent si jamais ces mêmes collectivités prenant conscience de l'ampleur de ce « don gratuit » prenaient la décision de facturer l'usage de ces locaux à des conditions de marché ; cette hypothèse n'est en rien une hypothèse d'école et certains conseils régionaux s'orientent dans cette voie.

1.4. L'entretien de ce patrimoine immobilier représente une charge relativement limitée mais d'ampleur variable pour les chambres.

L'entretien de ce patrimoine immobilier représente une charge relativement limitée pour les chambres, quoique non négligeable. On peut retenir comme ordre de grandeur pour l'ensemble du réseau un coût d'entretien annuel de l'ordre de 25 millions d'euros environ, soit pour environ un million de m², un coût annuel de l'ordre de 25€/m². Il s'agit néanmoins d'une approximation et l'audit patrimonial permettra peut-être de préciser ou de revoir cette estimation. Par ailleurs, rien ne permet d'estimer que ce niveau d'entretien soit suffisant pour maintenir le patrimoine des chambres dans un état satisfaisant. Certaines CMAR ont mis en avant dans leurs réponses la vétusté de certains équipements qui traduit un niveau insuffisant d'entretien.

Mis à part le cas très particulier de CMA France, l'entretien annuel représente entre 1 et 5 % des charges d'exploitation. Le poids de l'entretien varie donc assez fortement entre les CMAR, selon vraisemblablement la vétusté de leur parc immobilier, le coût de leur mise aux normes actuelles et de leur situation financière.

Tableau n° 7

Coût d'entretien du parc immobilier rapporté aux charges de fonctionnement.

Coût/charges	De l'ordre de 1 %	De 1 à 2 %	De 2 à 3 %	Plus de 4 %
CMA	Moselle	ARA Centre Val de Loire Grand Est Occitanie La Réunion	Pays de la Loire Alsace Normandie	Bourgogne Bretagne Franche Comté Hauts de France Ile de France PACA Martinique

Source : CMAR – questionnaire du CGEFI – mars/avril 2023

Tableau n° 8

Coût d'entretien du parc immobilier rapporté aux surfaces.

Coût/m ²	Inférieur à 10 €	10 à 15 €	15 à 35 €	Plus de 35 €
CMA	Grand Est Moselle Centre Val de Loire CMA France	Nouvelle-Aquitaine Occitanie Pays-de-la-Loire	Auvergne Rhône-Alpes Bourgogne Franche-Comté Alsace Normandie Bretagne	Hauts de France PACA Martinique La Réunion

Source : CMAR – questionnaire du CGEFI – mars/avril 2023

2. LA STRATEGIE IMMOBILIERE ET D'IMPLANTATION GEOGRAPHIQUE DES CHAMBRES A COMMENCE A EVOLUER SOUS DIVERSES CONTRAINTES, NOTAMMENT FINANCIERES.

Le questionnaire a permis de montrer que les CMAR ont entrepris depuis la régionalisation un effort important pour rationaliser et optimiser leur parc immobilier.

Le parc immobilier des CMAR comprenait celui des anciennes CRMA et celui des CMAD dont elles ont en quelque sorte « hérités ». Il s'agit d'un des effets positifs de la régionalisation avec la formation d'un établissement public régional unique qui est propriétaire de tout le parc immobilier et qui dispose par conséquent de la capacité d'optimiser celui-ci.

Cette optimisation ne fait que débiter :

- recensement de l'existant, voire réalisation d'un audit immobilier,
- mise en place d'un service en charge de l'immobilier,
- définition d'une stratégie immobilière,
- optimisation du parc locatif,
- vente d'une partie des locaux.

2.1. Le recensement de l'existant complété par les audits a parfois révélé de « mauvaises surprises » pour les CMAR

Pratiquement, toutes les CMAR ont procédé à un inventaire physique de leur patrimoine immobilier. Il s'est accompagné d'audits réglementaires et/ou énergétiques des bâtiments. Ceux-ci étaient d'autant plus nécessaires que l'extension géographique de certaines CMAR (Nouvelle-Aquitaine, Occitanie, Grand Est ...) est assez considérable et que le patrimoine immobilier est dispersé sur un grand nombre de sites.

Tableau n° 9
Inventaires et audits patrimoniaux des CMAR

CMAR	Inventaires et audits patrimoniaux
Auvergne Rhône-Alpes	Audit (2020) réalisé par un cabinet indépendant et tenu à jour par la CMAR
Bourgogne Franche-Comté	Audit (2022) avec inventaire physique complet des sites
Bretagne	Audit (2022) avec trois volets : réglementaire, vétusté, énergétique
Grand Est	Inventaire physique mais sans rapprochement avec la comptabilité faute de moyens financiers
Hauts-de-France	Audit exhaustif des bâtiments et de leur performance énergétique
Ile-de-France	Lancement d'un marché public (octobre 2022) pour réaliser un inventaire physique harmonisé
Normandie	Inventaire après régionalisation (fin 2021-début 2022). Audit (2022) pour rapprocher inventaire physique et comptabilité. Lancement d'un audit sur les taxes foncières et d'habitation.

Nouvelle-Aquitaine	Audit (2022) : implantation, aspects fonctionnels et techniques, décret tertiaire, accessibilité ...
Occitanie	Inventaire immobilier lors de la régionalisation et tenu à jour annuellement
PACA	Inventaire physique (2020). Etude d'impact du décret tertiaire
Pays-de-la-Loire	Inventaire physique (2d semestre 2023) dans le cadre d'une démarche lancée par CMA France

Source : CMAR – questionnaire du CGEFI – mars/avril 2023

Recommandation n° 2

Les CMAR doivent procéder, si ce n'est déjà fait, à un inventaire physique des biens immobiliers dont elles sont propriétaires et le mettre à jour annuellement.

Les CMAR ont « hérité » en quelque sorte du patrimoine immobilier des CMAD. Et celui-ci a parfois révélé quelques mauvaises surprises : locaux vétustes, inoccupés, surdimensionnés et inadaptés. Par exemple, l'audit patrimonial lancé par la CMAR Normandie a mis en évidence d'importantes disparités en matière d'entretien, de maintien et d'optimisation du patrimoine.

La CMAR Grand Est représente un cas d'école des dysfonctionnements de la gestion immobilière des CMAD qui mérite quelques développements présentés dans l'encadré ci-dessous.

La situation patrimoniale de la CMAR Grand Est : les « surprises » de la régionalisation.

1/ La reconstitution du patrimoine immobilier des CMAD lors de la fusion a été particulièrement complexe pour la CMAR car un grand nombre de CMAD n'avait pas conservé leurs actes de propriété et ne disposait d'aucun archivage relatif à la gestion de leur patrimoine. Aucun des établissements n'avait réalisé d'inventaire physique de leurs biens. La CMAR a procédé fin 2020 à un inventaire physique d'identification des biens sans pouvoir le rapprocher de la comptabilité faute de moyens.

2/ Le parc immobilier était fortement dégradé et avait fait l'objet de peu de travaux d'entretien et de rénovation.

3/ Jusqu'en 2015, la CMA de la Meuse disposait d'une importante trésorerie et équilibrait ses budgets de fonctionnement grâce aux produits financiers de placement. Toutefois, face à la crainte d'un ponctionnement par l'Etat de celle-ci, la CMAD a procédé à l'achat de nouveaux locaux de près de 1 000 m² au prix de 700 000€ pour y implanter son siège. Cette surface était démesurée au regard des besoins de la CMAD (8 agents et de faibles activités de formation) et de ses capacités financières. Cette acquisition s'est faite dans le cadre d'une co-propriété (Crédit Agricole, chambre d'agriculture et CMA). Les charges de co-propriété ont très vite augmenté atteignant 100 000€ pour un budget annuel de fonctionnement de 800 000€, plongeant la CMA de la Meuse en déficit chronique de l'ordre de 125 000€ par an jusqu'à la création de la CMAR Grand Est. En parallèle, la CMA de la Meuse avait décidé de conserver son ancien siège pour un loyer courant juste les charges annuelles du bâtiment. Dans le cadre du décret tertiaire, le Crédit agricole a fait réaliser une étude mettant en évidence un coût de rénovation énergétique de l'ordre de 8 M€ dont 2 M€ à la charge de la CMAR Grand Est. L'alternative d'une destruction-reconstruction s'élèverait à 6 M€.

Pour éviter d'avoir à supporter le quart du montant des investissements, la CMAR Grand Est négocie actuellement avec le Crédit agricole pour obtenir un rachat des surfaces acquises en 2015 à la valeur nette comptable de cette immobilisation figurant dans ses comptes.

4/ La CMA de Meurthe et Moselle a acquis en 1995 des locaux en co-propriété avec des organisations professionnelles. Mal distribués, peu adaptés pour les usages de bureaux, se dégradant rapidement, ils sont en outre une véritable « passoire énergétique ». L'acquisition en co-propriété rendra leur vente particulièrement difficile exposant la CMAR Grand Est à une forte hausse des charges d'exploitation et à des investissements élevés de rénovation énergétique.

5/ A la suite de la fusion, la CMAR est devenue propriétaire de deux CFA (Aube et Haute-Marne) exploités par les CMAD jusqu'au moment où la CRMA de Champagne-Ardenne dans un souci de rationalisation a imposé une fusion de tous les CFA sous la gestion d'une association interprofessionnelle unique (ALMEA) qui prenait à sa charge les frais d'assurances et les taxes foncières jusqu'à l'épuisement des charges d'amortissement, ce qui est le cas actuellement. Les deux CMAD mettaient leurs locaux gracieusement à la disposition de l'ALMEA. Actuellement, avec l'amortissement complet des bâtiments, la CMAR Grand Est supporte le risque immobilier sans aucune contrepartie financière. Elle négocie donc avec l'ALMEA, soit pour appliquer un loyer, soit pour lui vendre les locaux à titre onéreux.

Tous ces éléments conduisent le secrétaire général de la CMAR Grand Est à qualifier la situation patrimoniale de la CMAR Grand Est de « chaotique ».

2.2. Les CMAR se sont également structurées pour gérer et optimiser ce patrimoine immobilier.

Avant la fusion en un établissement public régional unique, les chambres régionales étaient évidemment peu structurées pour gérer leur patrimoine immobilier propre qui était évidemment limité. Il n'en est plus de même depuis 2021 bien évidemment. Elles sont confrontées à un patrimoine immobilier : i) de grande ampleur atteignant ou dépassant souvent plus de 100 000 m², ii) dispersé (parfois plus d'une trentaine de sites) sur un territoire parfois très vaste (jusqu'à 14 départements), iii) qu'elles connaissaient finalement assez mal en 2021, iv) et qui, comme cela a été souligné précédemment, se trouve dans des états d'entretien, d'adaptation très disparates. Pour faire face à l'ensemble de leurs missions qui ne se limitent pas au simple entretien courant (ce qui serait déjà beaucoup), elles ont mis en place un service en charge de la gestion de leur patrimoine immobilier dans tous ses aspects : gestion, entretien, suivi des inventaires, évaluation des investissements nécessaires (décret tertiaire ...), estimation de l'adaptation des locaux à leurs objets ...

2.3. Les besoins d'investissements du patrimoine immobilier des chambres dans les années à venir se révèlent de grande ampleur.

Ils sont liés notamment :

- à la vétusté dans un certain nombre de cas du patrimoine immobilier hérité des CMAD : c'est notamment le cas par exemple dans les CMAR PACA, Grand Est ...
- à l'existence de locaux non utilisés (ou sous-utilisés) et à la difficulté de louer ceux-ci de façon optimale financièrement (CMAR Grand Est ...)

- au respect des contraintes réglementaires (notamment du décret tertiaire³ qui fixe des objectifs de limitation de la consommation d'énergie dès 2030⁴),
- à l'augmentation des coûts énergétiques et au souci des chambres de s'inscrire dans une démarche de transition écologique (Moselle ...),
- à leur volonté d'augmenter l'offre en matière de formation.

Les CMAR ont donc lancé des programmes pluri-annuels d'investissements qui portent souvent sur des montants de grande ampleur : 92 M€ dans la CMAR Pays de la Loire, 56 à 61 M€ dans la CMAR Auvergne Rhône-Alpes, 74 M€ sur 10 ans pour la CMAR Normandie, 51 M€ sur les années 2021-2026 pour la CMAR PACA, 21 M€ dans la CM d'Alsace pour développer l'offre de formation ...

Bien évidemment, le financement de ces programmes a conduit les chambres à rechercher des co-financeurs : conseils régionaux et Caisse des dépôts et consignations par exemple.

Mais elles conduisent aussi les CMAR à procéder à une optimisation financière de leur patrimoine immobilier avec plusieurs volets : l'optimisation des locaux existants, la vente de certains locaux et l'optimisation locative.

2.4. Les CMAR ont commencé à définir une stratégie immobilière pour optimiser ce patrimoine et cet effort doit être poursuivi et amplifié.

Bien évidemment, il n'existe pas de stratégie immobilière ou patrimoniale des chambres définie indépendamment de leur stratégie d'implantation sur leur territoire et de leur stratégie globale en matière d'offre de services aux entreprises artisanales et de formation. La stratégie patrimoniale découle de la première.

Au niveau politique, toutes les chambres mettent en avant leur volonté de présence et d'action sur l'ensemble du territoire régional et leur souci de proximité, ce qui est évidemment leur vocation. Aux sièges des anciennes CMAD, s'ajoutent donc des antennes locales ainsi que des centres de formation décentralisés. Toutefois, les contraintes financières ont déjà conduit les chambres à faire des choix et à définir ou redéfinir leur implantation géographique et par voie de conséquence leur stratégie patrimoniale ou immobilière.

1/ L'optimisation des locaux existants.

Plusieurs CMAR depuis la fusion ont lancé d'importants programmes visant à optimiser les locaux utilisés. C'est le cas par exemple de la CMAR Auvergne Rhône-Alpes mais bien d'autres exemples pourraient être cités (CMAR Normandie,).

La CMAR Auvergne Rhône-Alpes a défini une charte d'aménagement des locaux afin d'optimiser ceux-ci : i) réservation des bureaux individuels pour les rendez-vous avec les artisans, ii) mise en place de bureaux partagés pour les collaborateurs de la CMAR. A la suite d'un audit, cinq sites disposant de surfaces trop importantes ont été identifiés afin d'être optimisés pour une superficie totale de 19 000 m², soit près de la moitié des locaux. Cela

³ Le décret 2019-771 du 23 juillet 2019 relatif aux obligations de réduction de la consommation d'énergie dans les bâtiments usage tertiaire (dit « décret tertiaire ») qui s'applique aux bâtiments existants leur impose soit une réduction progressive de la consommation d'énergie finale (- 40 % en 2030, - 50 % en 2040 et - 60 % en 2050 par rapport à 2010), soit l'atteinte d'un niveau de consommation d'énergie finale fixé en valeur absolue.

⁴ L'audit énergétique réalisé par la CMAR Auvergne Rhône-Alpes a permis d'identifier les travaux sur cinq sites pour être conformes aux exigences du décret tertiaire avant 2030 : Saint-Etienne, Romans sur Isère, Annecy, Bourgoin-Jallieu, Viriat.

s'ajoute aux sites pour lesquels des optimisations ont déjà été réalisées ou sont en cours, représentant une surface totale de 6 485 m².

La mission estime que les CMAR pourraient échanger sur leurs meilleures pratiques en ce domaine dans le cadre d'un groupe de travail que CMA France pourrait constituer. Les CMAR pourraient réaliser une charte d'occupation des locaux, à l'instar de celle mise en œuvre par la CMAR Auvergne Rhône-Alpes et sur cette base procéder par étapes à une optimisation de l'occupation de leurs locaux (aménagement de surfaces, cession, locations partielles ...).

Recommandation n° 3

Les CMAR pourraient mettre en œuvre une charte d'occupation des locaux afin d'optimiser ceux-ci.

2/ La cession des locaux non indispensables.

Plusieurs CMAR ont entrepris suite aux audits ou inventaires réalisés en début de mandature un programme de cession des locaux non indispensables à leur activité. Comme cela a été souligné précédemment, l'objet de ces cessions est de contribuer au financement des programmes pluri-annuels d'investissement (CMAR PACA ...). Il ne s'agit donc pas de financer des déficits d'exploitation. Seule la CMAR Hauts de France a mis en avant dans ses réponses la cession de locaux pour faire face à la baisse des ressources fiscales en 2023.

Tableau n° 10

Etat des lieux des cessions de locaux par les CMAR

CMAR	Cession de locaux	Montant	Prix au m ²
Auvergne Rhône-Alpes	Antenne du Puy en Velay 2 000 m ² (et recours à la location de 500 m ²)	- 750 k€	- 375 €
	Antenne de Brioude – 235 m ²	- 80 k€	- 340 €
	Antenne de Roanne – 800 m ²	- 500 k€	- 625 €
	Antenne de Montélimar – 1 450 m ²	- 600 k€	- 414 €
	Antenne d'Aurillac – 1 500 m ²	- 1 300 k€	- 867 €
Bourgogne Franche-Comté	Antenne de Macon – 157 m ²	200 k€	1 274 €
	Antenne de Saint-Claude – 206 m ²	130 k€ (prix envisagés)	631 €
Bretagne	Local - 80 m ²	18 k€	225 €
	Vente en cours de l'antenne de Carhaix - 70 m ²	110 k€	1 579 €
Centre Val-de-Loire	Local de 580 m ² en 2022	500 k€	860 €
Grand Est	Immeuble de Troyes – 1250 m ² - vétusté	500 k€	400 €
	Locaux du CFA de Laxou – 2 505 m ² - vétusté	1,3 M€	519 €
	Locaux de Charleville-Mezières – 1 509 m ² – vétusté	1 M€	663 €
Hauts de France	Six locaux en 2023 :	2,8 M€	
	- Carrosserie Eifel Arras – 4713 m ² y compris terrains	550 k€	117 € (ns)
	- Antenne de Douai – 350 m ²	541 k€	1 546 €
	- Antenne de Nogent s/Oise – 397 m ²	425 k€	1 071 €
	- Crépy en Valois – 250 m ²	380 k€	1 520 €
	- Antenne d'Avesnes sur Help – 326 m ²	270 k€	828 €
	- Boves Picardie - 700 m ²	630 k€	900 €
	Programmation d'autres cessions		
Ile-de-France	Vente d'immeubles non utilisés :		

	- Provins - 99 m² - CFA de Meaux – 8 516 m²	130 k€ 300 k€	1 313 € 35 €
Chambre de Moselle	Interrogation sur l'espace conseil de Sarreguemines		
Normandie	Cession de l'ex-siège de la CRMA (437 m ² et 11 parkings) pour financer la rénovation du siège actuel en 2021. Economie attendue de fonctionnement annuel de 50 k€	409 k€	900 € (en ne tenant pas compte des parkings)
Nouvelle Aquitaine	Projet à l'étude dans trois départements pour regrouper sur un même site CMA et CFA et vente de trois locaux : - Pau – 1 200 m² - Mont de Marsan – 5 500 m² - Limoges – 250 m²	Prix envisagés 800 k€ 2 500 k€ 200 k€	 667 € 454 € 800 €
Occitanie	Cession du siège de la CMAR et achat d'un nouveau siège – 556 m ²	800 k€ à 1 M€	1 450 à 1 800 €
PACA ⁵	Cession de 10 sites (2021-2026) – 4000 m ² : - Venelles – 318 m² - Salon de Provence – 300 m² - Arles – 198 m² - Bd Périer – 537 m² - CMCI (13) – 15 m² + 2 parkings - Aix en Provence – 85 m² - Bd Prado (13) – 1 040 m² - CND Digne – 538 m² - CND Gap – 815 m² - CND Nice – 167 m² (local archives)	8,6 M€ 400 k€ 370 k€ 250 k€ 3 M€ 30 k€ 170 k€ 3 M€ 500 k€ 800 k€ 100 k€	2 150 € 1 250 € 1 250 € 1 250 € 5 600 € 2 000 € 2 000 € 2 900 € 930 € 980 € 600 €
Pays de la Loire	Vente de l'antenne de Trignac (220 m ²) et location de locaux – décision à venir de l'AG de juin 2023	330 à 340 k€	1 500 € environ
La Réunion	Fermeture récente d'un site de formation	-	-

Source : CMAR – questionnaire du CGEFI – mars/avril 2023 – remarque : la CMAR PACA est dans l'attente de l'estimation des domaines.

Outre la cession de locaux dont les CMAR sont propriétaires, certaines CMAR (Hauts de France par exemple) ont commencé en parallèle à renoncer à louer des bâtiments qu'elles occupaient précédemment pour recourir à des solutions moins coûteuses.

Les CMAR doivent fixer assez rapidement les locaux qu'elles souhaitent conserver et ceux qui pourraient être cédés. Elles pourraient à titre illustratif classer leurs locaux en plusieurs catégories :

- catégorie 1 : les locaux actuels dont elles souhaitent absolument rester propriétaires : siège régional, sièges des ex-CMAD et/ou bâtiment dans chaque département, certains centres de formation ;
- catégorie 2 : les locaux futurs dont elles souhaitent devenir propriétaire à la suite ou non d'un déménagement après la vente des locaux actuels : nouveau siège régional, nouveau local départemental, nouveaux centres de formation,

⁵ La CMAR PACA a souligné à la mission que les locaux que la chambre envisage de céder dans les années à venir pour financer son PPI ne sont actuellement pas des locaux vacants. Il s'agit bien d'une modification de la stratégie d'implantation territoriale de la CMAR.

- catégorie 3 : les locaux utilisés sans être propriétaire : location, locaux partagés ...
- catégorie 4 : les locaux dont elles souhaitent, au moins transitoirement, rester propriétaires mais dont elles n'ont pas l'usage et mis en location à des conditions de marché (cf. infra) ;
- catégorie 5 : les locaux qu'elles souhaitent céder progressivement (sans remplacement).

Recommandation n° 4

Les chambres doivent procéder à une analyse de l'ensemble des locaux utilisés visant à déterminer leur futur patrimoine immobilier.

3/ Les CMAR doivent encore très largement rationaliser leur patrimoine locatif et le référentiel comptable des CMA doit être modifié sur ce point.

Comme cela a été souligné précédemment, toutes les chambres – ou presque – disposent de locaux non utilisés qu'elles mettent ou cherchent à mettre en location. Les chambres n'ont pas vocation naturellement à se transformer en bailleurs professionnels. Il s'agit le plus souvent de locaux dont elles n'ont plus l'usage ou seulement un usage trop limité. Là aussi, les CMAR ont en quelque sorte « hérité » du patrimoine locatif des CMAD.

On constate une très grande disparité dans le montant des loyers au m² des locaux qui sont loués par les CMAR. Ces disparités sont en partie justifiées par des différences de valeur locative des locaux et ceci ne pose pas de problème en soi. Il y a évidemment des différences de valeurs locatives en fonction des lieux, de la nature des locaux, de leur vétusté ... Mais au-delà de ces différences qui correspondent à des écarts de prix de marché, on constate bien d'autres écarts qui paraissent plus difficiles à justifier : certains loyers sont fixés à des niveaux apparemment très inférieurs aux prix de marché et s'apparentent à des subventions implicites, notamment à des associations ou à des organisations professionnelles. Or, le code de l'artisanat dispose que les subventions aux associations versées par les chambres doivent faire l'objet d'une annexe aux comptes présentant le montant annuel de la subvention versée à chaque association.

En effet, le référentiel comptable des CMA défini par l'annexe à l'arrêté du 20 décembre 2012 pris en application de l'article 28-1-II du code de l'artisanat dispose que les comptes de gestion doivent comporter un certain nombre d'éléments et notamment un tableau sur les relations financières de l'établissement avec d'autres organismes (associations) et notamment les subventions versées (page 204).

Or, la fixation d'un loyer inférieur à sa valeur de marché constitue une subvention implicite et par conséquent une violation caractérisée des dispositions du code de l'artisanat⁶. A chaque audit d'une chambre, les missions successives du CGEFI ont, à diverses reprises, souligné ce fait (CMA de Haute-Savoie par exemple).

⁶ En outre, on ne peut pas exclure que cette pratique puisse conduire à la mise en cause de la responsabilité financière des gestionnaires publics.

Dans la CMAR Occitanie par exemple, un peu plus de 17 000 m² sont loués pour 311 k€ en 2021, soit un rendement annuel de 18€/m². Cette moyenne n'a toutefois guère de signification financière tant les écarts de rendement varient entre les différents biens loués puisqu'ils varient de 0,35 €/m² à 416 €/m². Rappelons qu'il s'agit de rendements annuels (et non mensuels).

Tableau n° 11

Rendement au m² des locaux loués dans la CMAR Occitanie

Rendement annuel (en €/m ²)	Inférieur à 5	De 5 à 10	De 10 à 50	De 50 à 100	Plus de 100
Nombre de locataires	15	4	3	5	12

Source : questionnaire envoyé aux CMAR – mars 2023

Ainsi on apprend que l'ex-CMAD de l'Ariège (aujourd'hui la CMAR Occitanie) loue à la CGATI (Comptabilité Gestion des Artisans et Travailleurs Indépendants), association installée à Foix depuis 37 ans, 4 121 m² de bureaux pour 3 410 € à l'année, soit un prix annuel de 0,8 €/m², ou 7 centimes d'euros par mois du m².

L'ex-CMAD de l'Aude loue à 10 locataires 1 706 m² de bureaux pour 7 200 € à l'année, soit un prix moyen annuel de 4,2 €/m² ou encore 35 centimes par mois par m².

L'ex-CMAD de l'Aveyron loue 10,8 m² de bureaux chacun au syndicat des bouchers de l'Aveyron et à la Fédération nationale automobile à 5,2 €/m², soit 43 centimes par mois et par m².

De telles situations ne sont pas spécifiques à la CMAR Occitanie mais se retrouvent dans de nombreuses CMAR qui ont fournies à la mission ces données sur les locaux loués.

On trouve par exemple des écarts assez peu justifiés à priori de niveaux des loyers dans la CMAR Centre Val-de-Loire (cf. tableau ci-dessous). Le rendement locatif des locaux de formation mis à disposition du CFA interpro 28 (231 k€ en 2021 pour 12 656 m², soit 18 €/m² à l'année) ne peut évidemment être comparé au rendement locatif de bureaux. Mais si le rendement locatif de ces locaux de formation apparaît particulièrement faible, que peut-on dire des locaux mis à la disposition du CFA de Bourges par la CMA du Cher puisqu'en l'occurrence, c'est gratuit ? On peut aussi noter la subvention implicite constituée par la location de 580 m² à l'association Beta machine pour un loyer annuel de 6 000 €, soit 10€/m² à l'année ou 90 cts/m² par mois. Il s'agit donc d'un « loyer de complaisance » qui constitue une subvention déguisée non déclarée, contraire aux dispositions du référentiel comptable des CMA. On peut toutefois noter que les locaux ont été cédés en 2022. Compte tenu du niveau des loyers, la mission se félicite de cette cession.

Tableau n° 12

Rendement annuel au m² des locaux loués par la CMAR Centre Val-de-Loire

Rendement annuel (en €/m ²)	Gratuit	10 à 20	80 à 150	200 à 300	+ de 300	TOTAL
Nombre de locataires	1	2	3	4	1	11

Source : questionnaire envoyé aux CMAR – mars 2023

La mission demande donc que les loyers soient fixés au prix de marché et que les subventions implicites constituées par des loyers inférieurs soient supprimées. Si une CMAR souhaite

subventionner telle ou telle association, elle doit le faire de façon explicite et le montant de la subvention doit figurer dans l'annexe aux comptes annuels conformément aux dispositions du code de l'artisanat.

Certaines CMAR ont entrepris cette rationalisation des loyers perçus en les rapprochant des prix de marché (CMAR Normandie par exemple).

Tableau n° 13

Rendement annuel au m² des bureaux(*) loués dans la CMAR Normandie

Rendement annuel (en €/m ²)	Inférieur à 50	De 50 à 100	De 100 à 200	De 200 à 300	Plus de 300
Nombre de locataires	4	3	4	3	1

Source : questionnaire envoyé aux CMAR – mars 2023 – (*) On a exclu la location de gymnases et de places de parkings.

D'autres CMAR ont clairement une stratégie d'optimisation locative ; c'est notamment le cas de la CMAR Hauts-de-France comme l'illustre le tableau ci-dessous. C'est également l'objectif de la CMAR Bourgogne Franche-Comté.

Tableau n° 14

Rendement annuel au m² des locaux(*) loués dans la CMAR Hauts-de-France

Rendement annuel (en €/m ²)	Gratuit	De 1 à 100	100 - 175	175 – 200	200 – 300	+ 300
Nombre de locataires	4	6	9	12	5	1

Source : questionnaire envoyé aux CMAR – mars 2023 – (*) on a exclu la location des parkings

Recommandation n° 5

Les CMAR doivent procéder à une rationalisation des loyers pour les locaux loués et les loyers doivent être fixés, sans aucune exception, à des prix de marché. Cet alignement sur les prix de marché devra être réalisé d'ici la fin de l'année 2026. Les CMAR présenteront d'ici la fin de l'année 2023 l'échéancier, année par année, de révision à la hausse des niveaux de loyers.

L'existence de loyers sous évalués constituant autant de subventions implicites non déclarées comme telles dans les comptes de gestion des CMAR constitue donc une réalité. La tutelle doit donc tenir compte de cette situation et modifier le code de l'artisanat pour assurer une plus grande transparence sur ce sujet comme pour les subventions. Plus précisément, le référentiel comptable des CMA défini par l'annexe à l'arrêté du 20 décembre 2012 pris en application de l'article 28-1-II du code de l'artisanat doit donc être modifié.

Comme cela a été mentionné, il dispose que les comptes de gestion doivent comporter un certain nombre d'éléments et, notamment, un tableau sur les relations financières de

l'établissement avec d'autres organismes (associations) et notamment les subventions versées (page 204). Il faut donc ajouter au tableau existant mentionné à la page 204 les dispositions suivantes :

Locaux loués ou mis à disposition gratuitement

Nom de l'association	Superficie en m2 (1)	Loyer annuel en € (2)	Prix au m2 (3) = (2)/(1)	Référence de marché au m2 (4)	Avantage en nature correspondant ((4)-(3))*(1)
...					

Cette modification du référentiel comptable des CMA doit être réalisée d'ici la fin de l'année 2023. CMA France devra assurer auprès du réseau la bonne connaissance de ces nouvelles dispositions.

Recommandation n° 6

Le référentiel comptable des CMA doit être modifié d'ici la fin de l'année pour inclure des informations sur les locaux dont la chambre est propriétaire et qu'elle met en location à des associations à des prix inférieurs au prix de marché afin d'estimer l'avantage en nature correspondant. CMA France devra assurer auprès du réseau la bonne connaissance de ces dispositions.

Les chambres vont devoir estimer les valeurs locatives de marché de leurs locaux qu'elles louent. On peut d'ailleurs remarquer que France compétences impose d'ores et déjà aux chambres d'estimer la valeur locative des locaux qu'elles utilisent pour leurs activités de formation en apprentissage afin d'établir des coûts complets de formation. La directive de France compétences⁷ est en effet très claire sur le sujet :

« Si l'organisme bénéficie de contributions en nature pour l'activité de formation en apprentissage, il est demandé de réaliser une estimation financière de ces contributions qui ne sont pas retranscrites en comptabilité. Il peut s'agir d'une mise à disposition gratuite ou quasi-gratuite d'un bâtiment ... Concernant la mise à la disposition gratuite d'un bien immobilier, l'estimation du loyer théorique peut se baser sur le prix moyen au m² de loyers constatés pour des biens similaires ou proches et dans la même zone géographique. Une approche en fonction des loyers standards constatés sur les autres biens immobiliers de l'OFA peut également s'envisager. Ainsi le calcul serait le suivant :

*m² du bien immobilier concerné * prix standard du loyer au m² ».*

On peut toutefois se demander s'il entre véritablement dans le cœur de métier des chambres de se comporter ainsi en bailleur locatif, louant à des prix de marché des locaux dont elles n'ont pas l'usage de façon pérenne. La mission s'interroge par conséquent sur cette situation : les chambres ne devraient-elles pas plutôt envisager de céder les locaux dont elles n'ont pas ou plus l'usage ? D'ailleurs, c'est bien la démarche entreprise par certaines CMAR. Par exemple, la CMAR des Hauts de France a décidé en 2023 de vendre deux bâtiments qu'elle louait (Crépy en Valois et Boves Picardie) afin de contribuer à équilibrer le budget 2023.

⁷ Source : France compétences « Notice à destination des organismes de formation en apprentissage (OFA) relative à la déclaration des données comptables et analytiques pour l'exercice 2022. Campagne 2023. »

Il n'en est pas de même évidemment lorsque la CMAR propose à la location des locaux dont elle n'a qu'un usage occasionnel (amphithéâtre, salles de réunion ...) mais qu'elle peut difficilement céder pour des raisons diverses (disposition des lieux, ...).

Recommandation n° 7

Les chambres doivent procéder pour tous les locaux qu'elles louent à une évaluation de leur intérêt à en conserver la propriété ou à procéder à leur cession.

4/ Les CMAR doivent vraisemblablement recourir à des solutions plus innovantes et moins coûteuses que la propriété de locaux pour maintenir un maillage de proximité de leurs territoires.

Plusieurs CMAR ont déjà commencé à infléchir leur stratégie en ce sens ou y réfléchissent (Hauts-de-France, Normandie, Ile-de-France, Auvergne Rhône-Alpes). La CMAR Hauts de France par exemple a décidé de procéder en 2023 à la cession de trois antennes (Douai, Nogent s/Oise et Avesnes sur Help) car elle a trouvé d'autres modes d'accueil des agents comme de ses clients sur les mêmes territoires. Pour assurer un maillage de proximité de leurs territoires, le recours à des antennes locales en pleine propriété constitue une solution souvent excessivement coûteuse et d'autres solutions doivent sans doute être envisagées même s'il ne s'agit pas ici bien évidemment d'en faire des solutions clefs en main :

- (1) recours à la location plutôt qu'à la pleine propriété ; par exemple, du fait des contraintes financières croissantes, la CMAR Hauts de France a confié la réalisation d'une étude de faisabilité, cofinancée avec la Banque des territoires, pour envisager la constitution d'une société foncière à laquelle la CMAR vendrait ses bâtiments pour en devenir locataire, permettant de dégager des fonds propres indispensables au renouvellement de son patrimoine ; quatre antennes de la CMAR vont en effet nécessiter une reconstruction ou une restructuration et de nouvelles locations seront indispensables du fait du développement de la formation professionnelle ;
- (2) recours à des bureaux de permanence ou à des espaces de co-working dans les collectivités locales ou des tiers-lieux,
- (3) développement du travail à distance,
- (4) partage de locaux avec les CCI : par exemple, la CMAR Auvergne Rhône-Alpes est actuellement en discussion avec la CCI Nord-Isère pour que celle-ci intègre les locaux de la CMA à Vienne ; la CMAR Hauts de France a fermé deux antennes installées dans des locaux dont elle n'était pas propriétaire (Péronne et Soissons) pour recourir à d'autres locations au sein des antennes CCI ;
- (5) mobilité accrue des collaborateurs.

Recommandation n° 8

Les chambres doivent envisager de recourir à des solutions alternatives à la propriété de leurs locaux.

2.5. CMA France doit continuer à jouer son rôle d'animation du réseau pour inciter les chambres à l'optimisation de leur patrimoine immobilier.

CMA France a une mission générale d'animation du réseau qui trouve sur ce sujet un bon exemple d'application. C'est d'ailleurs ce qu'elle fait par le lancement de deux audits, dont l'un porte sur le patrimoine immobilier des chambres. La mission se félicite du lancement de cet

audit qui constitue non seulement une nécessité mais également la meilleure façon de lancer le processus. Les conclusions de cet audit sont attendues pour la fin de l'année en vue de l'assemblée générale de CMA France de décembre.

Bien évidemment, le sujet ne sera pas clos par cet audit. La mission estime que l'assemblée générale de décembre devrait prendre certaines décisions sur cette question.

A minima, elle pourrait décider de lancer un groupe de travail visant à proposer dans un délai rapide aux chambres une démarche ou une méthode pour optimiser leur patrimoine immobilier – et se fondant sur les meilleures pratiques - avec des échéances précises et vraisemblablement rapprochées compte tenu du contexte financier constitué par la baisse des ressources fiscales.

Recommandation n° 9

CMA France doit jouer son rôle d'animation du réseau sur ce sujet, capitaliser sur le résultat des audits patrimoniaux réalisés à sa demande en 2023 et son assemblée générale de décembre 2023 doit poursuivre le processus.

Au total, l'optimisation de la valeur du patrimoine immobilier des chambres du réseau pourrait s'appuyer sur les actions suivantes :

- l'estimation de la valeur vénale de l'ensemble du patrimoine immobilier pour une prise en compte au plus tard pour la préparation des budgets rectificatifs 2024 (recommandation n° 1) ;
- la réalisation d'un inventaire physique complet mis à jour annuellement (recommandation n° 2) ;
- l'établissement d'une charte d'occupation des locaux (recommandation n° 3) ;
- l'analyse de l'utilité de l'ensemble des locaux utilisés afin de déterminer le patrimoine immobilier futur souhaitable compatible avec les nouvelles contraintes financières (recommandation n° 4) ;
- la rationalisation des loyers perçus afin de les fixer à des prix de marché (recommandation n° 5) ;
- l'évaluation de l'intérêt pour les chambres à conserver la propriété des locaux mis en location (recommandation n° 7) ;
- le recours à des solutions alternatives à la propriété des locaux (recommandation n° 8).

3. FACE A LA BAISSSE DE LEURS RECETTES FISCALES, L'OPTIMISATION DE LEUR PATRIMOINE IMMOBILIER NE PEUT CONSTITUER QU'UN DES VOILETS DE LEUR AJUSTEMENT BUDGETAIRE.

3.1. La baisse programmée des ressources fiscales du réseau est de 52 M€.

La loi de finances pour 2023 introduit une baisse du plafond de la taxe pour frais de chambres de métier de 7 M€ qui se montait à 203 M€ depuis 2016. Il est prévu en outre une trajectoire progressive de baisse du plafond de 15 M€ en 2024, puis de 10 M€ par an entre 2025 et 2027. Au total, la baisse programmée de TFC atteindrait 52 M€, soit le quart environ des ressources fiscales actuelles.

3.2. Les économies potentiellement dégagées par l'optimisation de leur patrimoine immobilier ne sont pas suffisantes face à la baisse de leurs ressources fiscales.

Au regard de la baisse des ressources fiscales, les économies qui peuvent être tirées par le réseau de la poursuite de l'optimisation de leur patrimoine immobilier ne sont pas suffisantes.

Trois types d'actions peuvent être envisagés pour améliorer la situation financière des CMAR :

- la cession de locaux,
- la révision à la hausse des locaux qu'elles mettent en location,
- la réduction des superficies des locaux qu'elles louent pour leur usage.

1/ La cession de locaux peut se traduire par des ressources potentiellement importantes mais non pérennes ou one-shot.

Si l'on tient comme ordres de grandeur un coût d'entretien annuel de l'ordre de 25 €/m² (hors énergie), un coût énergétique de 25 €/m², un prix de cession de 1 000 à 2 000 €/m² et un rendement financier de 3 % du placement effectué du produit de la cession, le gain annuel par m² est de l'ordre de 80 à 150 €. En retenant une économie de 100€/m², la cession annuelle de 10 000 à 20 000 m² représenterait une économie potentielle annuelle de l'ordre de 1 à 2 M€. Compte tenu du fait que le patrimoine immobilier du réseau est de l'ordre d'un million de m², la cession de 10 à 20 000 m² représente donc 1 à 2 % de la superficie totale⁸.

Par ailleurs, il faut tenir compte du fait que les CMAR ont surtout pour objectif de financer grâce aux produits des cessions de locaux les investissements qu'elles ont programmés dans le cadre de leurs programmes pluri-annuels, que ce soit pour la mise aux normes, la réfection ou la modernisation des bâtiments existants ou la construction de nouveaux centres de formation. C'est le cas par exemple de la CMAR PACA mais on pourrait trouver de nombreux exemples. Dans la CMAR Grand Est, la vente des locaux à Troyes, à Charleville Mezières, à Bar le Duc (vétusté, faible adaptation à l'exploitation, amiante, surfaces trop importantes ...) servira à financer des constructions neuves en remplacement des locaux actuels.

On peut évidemment raisonner de façon complètement différente d'un point de vue financier en considérant :

- i) que la baisse des ressources fiscales du réseau remet en question leurs programmes pluri-annuels d'investissements qui doivent être réexaminés en tenant compte du nouveau contexte financier introduit par la loi de finances pour 2023 ;
- ii) que la cession de bâtiments permet au réseau d'absorber - très - transitoirement la baisse de leurs ressources fiscales ; il s'agit alors non pas de financer durablement une baisse de ressources pérennes par le produit – par définition ponctuel – d'une vente d'actifs mais de limiter transitoirement l'impact financier dans l'attente des effets de la mise en œuvre d'un plan d'ajustement budgétaire.

Dans cette perspective, la cession des locaux se traduit par des recettes non-pérennes (ou one-shot) qui permettent d'éviter l'apparition de déficits importants des CMAR dans l'attente d'un véritable plan d'ajustement budgétaire. La cession de 10 à 20 000 m² par an à prix de

⁸ Il s'agit de cessions brutes mais pas nécessairement d'une réduction de même ampleur du patrimoine immobilier des chambres puisqu'une partie du produit des cessions permet de financer des achats de locaux (nouveau siège, nouveaux centres de formation) dans le cadre des programmes pluri-annuels d'investissement des chambres.

l'ordre de 1 000 à 2 000€ engendre des recettes « one-shot » de l'ordre de 10 à 40 millions d'euros par an. On retiendra l'hypothèse basse, soit 10 M€ par an. Rappelons bien ici – pour être très clair - qu'il s'agit de ressources non pérennes et que cette stratégie financière est par construction insoutenable puisqu'il s'agirait ni plus ni moins de « *vendre les bijoux de famille pour maintenir son train de vie* » ; on ne va pas bien loin en vendant des actifs pour compenser une baisse de ressources pérennes. La mission espère vivement que cette réalité est bien comprise par tous. Sous ces réserves, l'impact financier potentiel est présenté dans le tableau ci-dessous.

Tableau n° 15

Impact financier théorique de cessions de locaux

En millions d'euros	2023	2024	2025	2026	2027
Cession de locaux	-	+ 10	+ 10	+ 10	+ 10
Autres économies liées aux cessions (entretien et énergie) – 50€/m ²	-	+ 0,5	+ 1	+ 1,5	+ 2
TOTAL	-	+ 10,5	+ 11	+ 11,5	+ 12

Source : calculs de l'auteur

2/ La révision à la hausse des loyers perçus par les CMAR peut se traduire par un surcroît de ressources mais de nature très incertaine, très étalé dans le temps et très inégalement réparti entre les CMAR.

L'alignement des loyers vers des niveaux de marché pourrait se traduire au terme de la renégociation des baux locatifs par des surcroûts de recettes significatifs pour certaines CMAR si, bien évidemment, ce relèvement n'était pas compensé par le versement de subventions compensatoires aux locataires. Ce surcroît de recettes ne serait pas immédiat puisqu'il dépend des termes du bail locatif et des conditions de révision des loyers. Il dépendra également de l'acceptabilité des hausses de loyers par les locataires actuels ou de la capacité des CMAR à trouver de nouveaux locataires acceptant des loyers de marché. Surtout, il faut bien prendre en compte les motivations des CMAR dans la fixation de loyers sous évalués. Si certaines chambres fixent des loyers à des niveaux significativement plus faibles que les conditions de marché, c'est vraisemblablement volontairement et pour subventionner implicitement le locataire qui bénéficie de ce « loyer de complaisance ». Si la CMAR, pour des raisons diverses, est contrainte ou accepte de relever significativement les loyers, elle pourrait choisir de verser une subvention explicite au locataire en contrepartie. Dans ce cas, l'opération serait nulle pour la chambre d'un point de vue financier. Le seul intérêt de l'opération serait d'accroître la transparence comptable et de respecter le référentiel comptable et les prescriptions du code de l'artisanat.

On pourrait envisager que le relèvement des loyers soit progressif ou que la « subvention compensatoire » soit décroissante dans le temps.

Pour toutes ces raisons, les simulations présentées dans le tableau ci-dessous n'ont qu'un intérêt illustratif relativement circonspect, pour ne pas dire assez limité. Elles ne doivent surtout pas être prises « comme argent comptant » même si le responsable de la mission sait d'expérience que ce type de réserve est le plus souvent sans effet.

Le responsable de la mission ne disposait évidemment pas des moyens permettant de déterminer, CMAR par CMAR, département par département, voire locataire par locataire, un

niveau de loyer de marché au m². Par conséquent, on a simulé deux relèvements à la hausse des loyers à des niveaux respectifs de 100 et 200 €/m². La mission a trop bien conscience des limites de ce type d'hypothèse qui consiste à établir les mêmes niveaux de loyers pour l'ensemble du territoire. De façon alternative, il serait sans doute bien préférable que ce soient les CMAR elles-mêmes qui fassent ses simulations afin de tenir compte des conditions locales du marché locatif (cf. infra)

Il serait sage ou avisé de considérer pour les raisons mentionnées – délais de renégociation des baux, progressivité de l'impact, acceptabilité, recherche de nouveaux locataires - que le surcroît de recettes théorique soit divisé par 5 ou 10 les premières années.

Tableau n° 16

Impact théorique d'un relèvement des niveaux de loyers perçus par les CMAR

CMAR	Loyers en k€	Nombre de m ²	Prix en € au m ²	Relèvement à 100 €/m ²	Relèvement à 200 €/m ²
ARA	731	3 811	192	0	30
BFC	123	4 920	25	370	860
Bretagne	-	-	-	-	-
CVL	331	13 850	24	1 000	2 400
Grand Est	150	29 063	5	2 800	5 700
Moselle (hors locaux loués à la CMAR GE)	26	320	84	5	40
Alsace	54	1 145	47	60	175
Hauts de France	500	2 473	200	0	0
Ile de France	654	5 365	97	16	550
Normandie	203	6 846	30	480	1 200
Nelle Aquitaine	200	4 500	45	250	700
Occitanie	311	17 000	18	1 400	3 100
Pays de la Loire	-	-	-	-	-
PACA	-	-	-	-	-
TOTAL réseau (partiel)	3 283	89 293		6 400	14 700

Source : questionnaire envoyé aux CMAR – mars 2023 et calculs de la mission. Exemple de calcul : pour la CMAR Normandie, le relèvement à 200 €/m² des loyers pour 6 846 m² engendre un surcroît théorique de ressources égal à $6\,846 \times (200 - 30) = 1\,200$ k€

La mission ne dispose pas de données sur les niveaux de loyers et les superficies louées pour l'ensemble des chambres et les totaux présentés dans le tableau précédent sont donc partiels (en plus d'être théoriques).

Pour intégrer l'ajustement à la hausse des loyers perçus, on fait l'hypothèse d'une montée très progressive sur dix ans (à partir de 2024).

Tableau n° 17

Impact financier d'un relèvement progressif des loyers perçus par les CMAR (en k€).

	2024	2025	2026	2027	2028
Hypothèse 1 : 100€/m ²	+ 600	+ 1 200	+ 1 800	+ 2 400	+ 3 000
Hypothèse 2 : 200€/m ²	+ 1 500	+ 3 000	+ 4 500	+ 6 000	+ 7 500

Source : questionnaire envoyé aux CMAR – mars 2023 et calculs de la mission. Le calcul est fondé sur l'hypothèse d'un relèvement sur les valeurs de marché en 10 ans. La première

année, le surcroît de ressources est donc égal au 1/10 du total théorique évalué au tableau n° 16.

3/ La réduction des superficies des locaux qu'elles louent pour leur usage engendrerait un gain financier réel mais assez difficile à évaluer.

Les données collectées par les réponses au questionnaire envoyé aux CMAR donnent des indications non exhaustives sur les locaux dont les CMAR ne sont pas propriétaire et qu'elles louent pour leur usage ou qui sont mis à leur disposition gracieusement – ou pour des loyers symboliques - par diverses collectivités, notamment les conseils régionaux pour les activités de formation. Les données ne sont pas exhaustives mais fournissent quelques ordres de grandeur. Les CMAR utiliseraient plus de 141 000 m² dont elles ne sont pas propriétaires pour un montant de 1,7 M€, soit un prix de revient de 12 €/m², ce qui n'est pas très cher. Ce coût moyen n'a toutefois guère de signification car il incorpore des loyers et des mises à disposition gratuite ou quasi gratuite qui concernent plus de 105 000 m². Le coût de revient des locaux loués par les CMAR serait plus proche de 50 €/m² même si l'on doit considérer ce chiffre comme un ordre de grandeur car les données disponibles ne sont pas toujours très précises.

L'optimisation du patrimoine immobilier pourrait conduire les CMAR à réduire les surfaces louées, du moins celles pour lesquelles elles payent un loyer significatif. Cela pourrait être le cas pour les bureaux mais aussi pour les activités de formation : optimisation des superficies par agent, prise en compte du télé-travail, généralisation des bureaux partagés, regroupement géographique des activités de formation.

Par exemple, la CMAR de Normandie a décidé de mettre fin à la location de bureaux à la CCI du Havre, ce qui permet une économie annuelle de 50 k€.

Il paraît difficile de donner une estimation de la réduction des superficies qui pourrait être obtenue à terme, conduisant à une baisse des loyers versés par les CMAR. Il paraît toutefois nécessaire que les CMAR optimisent également l'usage des locaux dont elles ne sont pas propriétaires.

Afin de ne pas laisser sans chiffrage ce poste d'économies potentielles, on fait deux hypothèses de réduction des superficies de 20 et 30 % à horizon de cinq ans (à compter de 2024) qui revêtent un caractère strictement illustratif. Comme les loyers payés par les CMAR sont de l'ordre de 1,7 M€, une réduction des superficies de 20 à 30 % engendrerait une économie de l'ordre de 350 à 500 k€.

Tableau n° 18

Scénarios illustratifs des économies sur les locaux utilisés par les CMAR (en k€)*

	2024	2025	2026	2027	2028
Hypothèse de baisse de 20 %	+ 70	+ 140	+ 210	+ 280	+ 350
Hypothèse de baisse de 30 %	+ 100	+ 200	+ 300	+ 400	+ 500

Source : questionnaire envoyé aux CMAR – mars 2023 et calculs de la mission - * dans tous les tableaux un signe + signifie un gain financier pour les CMAR

4/ Synthèse : les ressources potentielles issues de l'optimisation patrimoniale ne permettent de compenser qu'une faible part de la perte de ressources fiscales.

Comme l'illustre les simulations présentées dans le tableau ci-dessous, les ressources que les chambres peuvent tirer de l'optimisation patrimoniale ne permettent de compenser qu'une part assez faible de ressources fiscales même ne tient compte de tous les gains possibles : cession de locaux, économies sur l'entretien et les dépenses énergétiques, revalorisation des loyers perçus par les chambres, baisse des superficies des locaux dont elles ne sont pas propriétaires.

Il faut toutefois tenir compte du fait qu'une partie des locaux que les chambres pourraient céder sont loués. La cession de ces mêmes locaux se traduirait par des pertes de loyers qui ne sont pas évalués dans cet exercice ; de même, les gains tirés d'un relèvement des loyers ne peuvent être pris en compte bien évidemment si ces mêmes locaux sont cédés. Pour ces deux raisons, il paraît raisonnable de ne pas additionner les ressources tirées de la cession de locaux et celles tirées d'un relèvement des loyers.

L'écart à financer est encore plus important si l'on ne tient pas compte des recettes non pérennes ou « one-shot » tirées de la cession de locaux. Les simulations sont toutes illustratives et les chiffres sont particulièrement fragiles mais les écarts sont suffisamment importants pour que cette conclusion soit robuste.

Cela ne signifie pas que l'optimisation patrimoniale ne constitue pas une nécessité pour les chambres mais qu'elle ne constitue qu'un volet du plan d'ajustement budgétaire que les chambres vont devoir préparer et mettre en œuvre rapidement. C'est l'objet des derniers paragraphes.

Tableau n° 19
Synthèse

En millions €	2023	2024	2025	2026	2027
Baisse de la TFC (cumulé)	-7	-22	-32	-42	-52
Cession de locaux (1)	-	+ 10,5	+ 11	+ 11,5	+ 12
Relèvement des loyers	-	+ 0,6/1,5	+ 1,2/3	+ 1,8/4,5	+ 2,4/6
Réduction des locaux utilisés (3)	-	+ 0,1/0,1	+ 0,1/0,2	+ 0,2/0,3	0,3/0,4
Optimisation patrimoniale (1) + (3)	-	+ 10,6	+ 11,1/11,2	+ 12	+ 12,3
Solde	-7	-11,5	-21	-30	-40
Solde sans recettes « one-shot »	-7	-21	-31	-40	-50

Source : questionnaire envoyé aux CMAR – mars 2023 et calculs de la mission

3.3. Les contraintes budgétaires du réseau dans les années 2023-2027 vont devoir conduire les CMAR à ajuster leurs effectifs à la baisse et par voie de conséquence à repenser leur stratégie d'implantation territoriale et d'offre de services et accélérer l'optimisation de leur patrimoine immobilier.

Un plan d'ajustement budgétaire de plus de 50 millions d'euros reposera inévitablement sur des suppressions de postes qui conduiront le réseau à accélérer la réorganisation de leur patrimoine immobilier, notamment en matière de bureaux et à céder les locaux surdimensionnés ou à recourir à la location. A titre seulement illustratif, en retenant un coût par

agent de l'ordre de 53 000€ (charges comprises)⁹, un ajustement budgétaire de 52 M€ fondé seulement sur la suppression d'effectifs conduirait à une baisse d'effectifs de 1 000 agents environ. En retenant un ratio de 12 m² par agent, la baisse des effectifs conduirait à libérer environ 13 000 m². Bien évidemment, le plan d'ajustement budgétaire ne reposera pas seulement sur la baisse des effectifs et ces calculs « mécanistes » n'ont donc qu'un intérêt limité. Par contre, il est certain que la compression des effectifs d'ici 2027 va conduire les CMAR à repenser leur stratégie d'implantation géographique et d'offre aux entreprises et, par voie de conséquence, d'accélérer l'optimisation de leur patrimoine immobilier.

En fait, on ne peut pas analyser séparément les questions de l'ajustement des effectifs, de l'optimisation du patrimoine immobilier et de l'offre de services des chambres. Les trois questions sont liées. Face à la baisse des ressources fiscales, le réseau va devoir largement repenser son offre de services, son mode d'organisation géographique et donc son patrimoine immobilier et ceci, en tenant compte, d'un nombre d'agents revu à la baisse.

Pour dire les choses de façon simplifiée (sans doute à l'excès), la question du maintien des antennes locales (offre de services aux entreprises et/ou formation) et d'un maillage territorial fin appuyée sur des locaux en pleine propriété va se poser très vite pour les CMAR. La cession de la propriété des antennes locales ne signifie pas nécessairement que les CMAR ne seront plus présentes dans les territoires puisque des alternatives à la propriété des locaux existent (location, locaux de permanence partagés, partage de locaux avec les CCI ...) mais, conjuguée à la baisse des effectifs, il ne s'agit pas seulement d'un arbitrage entre la propriété et la location qui se pose mais bien plus fondamentalement une réflexion sur l'offre de services et le mode d'organisation de ceux-ci.

Henri LAMOTTE
Chef de mission de contrôle

A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'Henri', with a long horizontal stroke extending to the right.

⁹ Estimation fondée sur la consolidation des comptes 2021 des CMA (526 M€/10 500 agents) à laquelle on applique les augmentations de la valeur du point en 2022 et 2023 (5,5 %).

LISTE DES ANNEXES

1/ LETTRE DE MISSION

2/ LISTE DES PERSONNES RENCONTREES

3/ QUESTIONNAIRE ENVOYE AUX CMAR

4/ LES STRATEGIES IMMOBILIERES DES CMAR

ANNEXE 1 : LETTRE DE MISSION

Nos références : MEFI-D23-01074

Monsieur Marc GAZAVE

Chef du Contrôle général économique et
financier par intérim

Objet : Mission sur les actifs et la comptabilité analytique des chambres de métiers et de l'artisanat (CMA).

La loi de finances pour 2023 a prévu une baisse du plafond de la taxe pour frais de chambres de métiers de 7 millions d'euros, dans un contexte de trajectoire progressive de baisse du plafond, resté stable, à 203 millions d'euros, depuis 2016.

Cette baisse du plafond devrait conduire le réseau des **CMA** à redéfinir ses missions, son organisation et ses moyens. Il pourrait s'ensuivre des déficits de certaines chambres, qui devront être comblés par un supplément de recettes, une compression des dépenses, un prélèvement sur fonds de roulement ou un recours à l'emprunt.

Un complément de recettes exceptionnelles pourrait provenir de cessions d'actifs des CMf., sous réserve de leur degré de liquidité et de leur compatibilité avec la continuité du service public assuré par les chambres.

En 2020, les immobilisations corporelles du réseau des CMA s'élevaient à 1 850 millions d'euros en brut et à 860 millions d'euros en net des amortissements. Cette valorisation comprend, cependant, des biens hétérogènes, qui induisent des perspectives de produits exceptionnels très **différentes**.

1/2

**139 rue de Bercy
75572 Paris Cedex 12**

Le Bureau des cabinets des ministères économiques et financiers met en œuvre un traitement automatisé d'informations nominatives dans le cadre de la prise en charge de la correspondance à laquelle fait suite le présent courrier. Conformément aux articles 34 à 36 de la loi n° 78-17 du 6 janvier 1978 relative à l'information, aux fichiers et aux libertés, toute personne concernée bénéficie d'un droit d'accès et de rectification à ses informations nominatives. Ce droit s'exerce par courrier au ministère de l'Économie, des Finances et de la Souveraineté industrielle et numérique - Bureau des cabinets - Pôle PCS - Télédéc 181 - 139 rue de Bercy 75572 PARIS Cedex 12.

Il serait donc particulièrement utile que vous puissiez conduire une mission d'audit ayant pour objet de préciser les produits qui pourraient être retirés de ce patrimoine et qui pourraient concourir au financement du réseau des CMA, dans le contexte actuel de contrainte croissante sur leurs ressources.

À cet effet, vous vous attacherez à recenser et caractériser l'ensemble des actifs des CMA (incorporels, corporels dont immobiliers, financiers). Vous déterminerez notamment leur caractère plus ou moins essentiel à la poursuite de la mission des CMA et examinerez les possibilités de cession et leur échéance, en vous penchant également sur la valeur et la liquidité de ces actifs.

En liaison avec les acteurs consulaires, vous proposerez toute modalité permettant une meilleure valorisation de ce patrimoine au bénéfice de l'ensemble du réseau et les conditions d'une utilisation optimale de ces produits, afin de définir une stratégie immobilière plus efficiente des **CMA**.

Vous expertiserez également les difficultés suscitées par la mise en place d'une comptabilité analytique dans le réseau des **CMA**, ainsi que les solutions pour la rendre opérationnelle en 2023, par exemple, en commençant les travaux de déploiement dans les chambres ayant déjà intégré la nouvelle version du progiciel SAP pour leur comptabilité générale.

Pour ce faire, vous bénéficierez du soutien de la direction générale des Entreprises. Vous pourrez également solliciter l'expertise de la direction de l'immobilier de l'État. Vous associerez étroitement à vos travaux CMA France et les CMA.

En ce qui concerne la comptabilité analytique, une remise des conclusions de vos travaux est souhaitée pour le 28 avril 2023. Concernant les actifs, votre rapport est attendu pour le 30 juin 2023.



Olivia GREGOIRE

Ministre déléguée

chargée des Petites et Moyennes Entreprises,
du Commerce, de l'Artisanat et du Tourisme

ANNEXE 2 : LISTE DES PERSONNES RENCONTREES

Direction générale des entreprises

Bruno GEERAERT	Sous-directeur des chambres consulaires
Luisa OLIVEIRA	Chef de bureau
Jean GUYON	Chargé de mission

CMA France

Thierry BACHTANIK	Directeur
Noura AKCHICHE	Chef de projet Finance-Comptabilité (SAP)
Jean-François ALLEGOET	Responsable financier

CMAR d'Ile-de-France

Jean-Yves BOUGEOIS	Secrétaire général
Valérie HERAULT	Directrice financière

CMAR d'Occitanie

Vincent LABRUYERE	Secrétaire général
-------------------	--------------------

CMAR Provence-Alpes-Côte d'Azur

René LABESSE	Secrétaire général
--------------	--------------------

CMAR Grand Est

Dominique KLEIN	Secrétaire général
-----------------	--------------------

ANNEXE 3 : QUESTIONNAIRE ENVOYE AUX CMAR – mars 2023

1. Présentation de la CMAR (fin 2022/début 2023) : nombre d'artisans au registre des métiers, nombre d'agents en ETP (en distinguant agents titulaires et CDD), masse salariale, endettement.
2. Valeur comptable de vos immobilisations corporelles brutes et nettes en 2021
3. Superficie de vos locaux (en m2) en distinguant : siège et locaux destinés à la formation (ateliers, salles de classe), domaine public et domaine privé.
4. Ancienneté du parc immobilier.
5. Coût d'entretien annuel du parc immobilier (entretien courant + gros entretien + mises aux normes).
6. La CMAR (ou CMA France) occupe-t-elle actuellement la totalité des locaux dont elle est propriétaire (pour elle-même, c'est-à-dire pour son usage) ?
7. Dans le cas contraire, les locaux vacants sont-ils loués ? Quelle est superficie louée au cours des années récentes (en m2) ? Quels sont les locataires (ou les autres occupants) ? Quel est le prix de location au m2 ? Précisez le montant des loyers perçus en 2020 et 2021.
8. Utilisez-vous des locaux mis à votre disposition ou que vous louez à d'autres établissements (conseil régional ou autre) ? Estimation des superficies en m2. Montant des loyers éventuellement versés par la CMAR en 2020 et 2021.
9. Avez-vous défini une stratégie immobilière relative à votre patrimoine immobilier ? Et plus globalement, avez-vous défini une stratégie d'implantation au sein du territoire régional ? Sur quels territoires êtes-vous implantés physiquement au sein de la région et pour quels types d'activités (soutien aux entreprises, formation, autres) ? L'implantation va-t-elle évoluer au cours des années à venir ?
10. Comment la CMAR est-elle organisée en matière de ressources humaines en ce domaine ? Existe-t-il par exemple au niveau régional un directeur du patrimoine ou un directeur de l'immobilier ou un agent remplissant ces fonctions ?
11. Un inventaire physique des biens de la CMAR a-t-il été réalisé (ou lancé, ou envisagé) depuis la régionalisation ?
12. Quels sont vos projets en ce domaine (achat, vente, location, autre ...) ?
13. Avez-vous procédé à une estimation de la valeur économique réelle (au prix de marché) de votre patrimoine immobilier (en distinguant éventuellement siège et centres de formation). Si oui, quelles sont les valeurs de ce patrimoine (en 2020 et 2021) ? Eventuellement, si connu, valeur des Domaines et valeur de l'assiette foncière (valeur locative) pour la DGFIP.

ANNEXE 4 : LES STRATEGIES IMMOBILIERES DES CMAR

CMAR la Réunion : la capacité contributive de la CMAR limite les projets et nécessite l'appui de partenaires publics, notamment du Conseil régional. La décentralisation (antennes et centres de formation) s'est imposée dès les années 80 compte tenu de la géographie de la réunion et des problèmes de circulation. Un site de formation a néanmoins été fermé récemment.

CMAR Bourgogne Franche-Comté : réalisation d'un audit immobilier en 2022 avec un inventaire complet des sites. Principes de la stratégie d'implantation territoriale et de gestion immobilière : (1) conserver en propriété les sites principaux dans les chefs-lieux de département, location pour les antennes destinées au soutien aux entreprises, implantation sur 21 sites (2) optimiser les espaces qui sont la propriété de la CMAR (rationalisation des espaces et location des locaux inoccupés ou utilisation pour de la formation) (3) développement de la formation sur l'ensemble du territoire via les sites actuels et potentiellement d'autres sites (achat ou location) – pas vocation à l'acquisition de nouveaux sites pour les activités hors formation ; (4) projets immobiliers : ventes, relocalisations, transferts en cours ; (5) harmonisation en cours des valeurs locatives. Estimation de la valeur du patrimoine immobilier : 19 M€ pour les sièges et bureaux (7 990 m² + 4 920 m² loués). Pas d'estimation pour les sites CFA. Soit 1 471 €/m². Comme le loyer est de 25 €/m² en moyenne, cela fait un rendement brut de 1,7 %, ce qui n'est pas très élevé (et auquel il faut déduire le coût d'entretien qui n'est pas à la charge des locataires). Toutefois, il faut tenir compte du fait qu'une partie du parc immobilier est ancien. Les loyers versés par la CMAR sont beaucoup plus élevés : 93k€ pour 900 m², soit environ 100 €/m². Ces chiffres ne sont pas nécessairement comparables si les implantations diffèrent.

CMAR Grand Est : volonté de maintenir des implantations de proximité à minima à raison d'une implantation par département. Aucune nouvelle implantation n'est envisagée. Relocalisation d'un CFA financé par le conseil régional moyennant une redevance annuelle de 800 k€. Vente des locaux libérés. Pas de service en charge de la gestion de l'immobilier. Aucune mutualisation avec les deux chambres de métiers associées en ce domaine. Pas d'inventaire des biens avant la fusion. Premier inventaire physique réalisé en 2020 mais sans rapprochement avec la comptabilité faute de moyens. Importants locaux disproportionnés par rapport aux besoins : 1000 m² pour le siège de l'ex CMAD de la Meuse pour 8 agents et de faibles activités de formation. Locaux disproportionnés et inadaptés de l'ex CMAD de Meurthe et Moselle. Seuls 17 % environ des locaux inoccupés sont loués (1 978 m² sur 11 490 m²).

CM Alsace : Implantation sur l'ensemble du territoire. Importants projets visant à développer et agrandir les deux centres de formation pour un investissement total de 21 M€ pour faire face à la hausse des effectifs et pour créer de nouvelles formations attendues par les organisations professionnelles.

CM Moselle

La stratégie immobilière repose sur 4 axes principaux : i) maintenance régulière afin de prolonger la durée de vie des équipements et éviter un vieillissement engendrant des coûts d'entretien bien plus élevés, ii) investissements pour réduire les coûts énergétiques et d'exploitation, iii) label BBC ou HQE pour toute acquisition ou contraction nouvelle, iv) réduction des surfaces pour les espaces de travail administratif. La CM de Moselle a depuis plusieurs années mis en place un PPI pour réduire ses charges de fonctionnement de 20 à 30 % et s'inscrire dans une optique de transition écologique. La stratégie d'implantation

géographique est fondée sur la volonté de privilégier la proximité et l'aménagement équilibré du territoire. Ses activités – conseil aux entreprises, formation – sont donc déployées sur l'ensemble du territoire avec deux types d'organisation : i) des pôles (Metz, Forbach, Thionville) regroupant en un seul lieu toutes les activités de la CMA sur un territoire en proposant en plus à des partenaires de s'y installer pour proposer une offre de services encore plus large ; ii) des espaces conseils avec une offre de services moins large sans campus des métiers (Sarregourg, Sarreguemines). Les projets immobiliers actuels concernent l'espace conseil de Sarreguemines loué jusqu'en 2023 à GE Investissement avec deux possibilités, soit la poursuite de la location, soit la vente des locaux.

CMAR Occitanie : PPI actualisé tous les ans afin d'évaluer les programmes d'investissements des CMA et CFA sur 5 ans en collaboration avec le conseil régional qui finance une partie des investissements réalisés dans les centres de formation. Un inventaire immobilier a été réalisé au moment de la régionalisation et tenu à jour depuis.

CMAR Hauts de France : une stratégie d'implantation fortement décentralisée a été choisie avec une présence dans chaque arrondissement sous forme d'antennes locales dont elle est propriétaire ou locataire. Rationalisation avec le regroupement sur le même site des activités de soutien aux entreprises et de formation. Néanmoins, la réduction à venir des ressources fiscales a conduit la CMAR à un regroupement des sites : 5 premières antennes seront fermées en 2023 et la CMAR a programmé d'autres fermetures pour s'adapter à la réduction programmée de ses ressources. Elle tente cependant de maintenir sa présence de proximité en recherchant avec les collectivités territoriales et les CCI des bureaux de permanence offrant ainsi une base logistique aux collaborateurs de la CMA pour y organiser des rendez-vous.

La contrainte financière pourrait conduire la CMAR à s'engager dans une politique plus active de valorisation de son patrimoine foncier. Une étude de faisabilité a été cofinancée avec la Banque des territoires pour envisager la constitution d'une société foncière à laquelle la CMAR vendrait ses bâtiments pour en devenir locataire, permettant de dégager des fonds propres indispensables au renouvellement de son patrimoine. Quatre antennes de la CMAR vont en effet nécessiter une reconstruction ou une restructuration. De nouvelles locations seront indispensables du fait du développement de la formation professionnelle.

La CMAR a créé en 2019 une direction du patrimoine immobilier et de l'environnement de travail. Un audit exhaustif des bâtiments a été réalisé (y compris de leur performance énergétique).

CMAR Normandie : Recensement du parc immobilier après la régionalisation (fin 2021/début 2022). Rapprochement entre l'inventaire physique et les données comptables. Poursuite du travail en 2023. Audit des bâtiments en 2022. L'audit a révélé de fortes disparités en matière d'entretien et d'optimisation du parc. Programme pluriannuel d'entretien sur 10 ans. Rationalisation en cours du parc immobilier « hérité » des CMAD : cession de l'ex siège de la CRMA pour 409 k€ (et une économie de fonctionnement annuel de 50 k€) permettant d'autofinancer la rénovation des locaux à Rouen ; fin de la location à la CCI du Havre (économie annuelle de 50 k€) ; lancement d'un marché pour optimiser le site de Caen (siège et campus). L'audit a également révélé d'importants besoins de rénovation et de reconstruction qu'il faut hiérarchiser. Les besoins d'investissements sont très importants en matière de formation (74 M€ sur 10 ans), ce qui nécessite la recherche de co-financeurs. Rationalisation des locaux des directions territoriales : location de bureaux non essentiels, cession des locaux non utiles, mobilité accrue des collaborateurs (agrandissement du parc automobile). Création d'un service « infrastructures et moyens généraux ». Lancement d'un audit sur les taxes foncières et les taxes d'habitation afin de les mettre en conformité avec la réglementation et la réalité des biens de la CMAR.

CMAR Auvergne Rhône-Alpes : Démarche globale sur la mandature 2021-2026 pour optimiser la gestion du patrimoine avec la définition puis la mise en œuvre d'un Plan Immobilier de Mandature (PIM). Suite à la réalisation d'un audit sur son patrimoine en 2020 réalisée par un cabinet indépendant (et que la CMAR tient à jour dans le cadre du suivi de son patrimoine). Cet audit évaluait l'actif dans une fourchette comprise entre 56 et 61 M€ (en tenant compte des sites vendus). Trois objectifs : i) structure régionale organisée au plus proche des bassins d'emplois ; ii) réfléchir à des modes de travail innovants et des services plus adaptés aux artisans (rdv en visio-conférence, espaces de co-working ...) ; iii) identifier les éventuelles sources d'optimisation immobilière (identification des travaux à réaliser, des sites disposant de surfaces trop importantes. Ainsi, cinq sites ont été identifiés pour une superficie totale de 19 000 m² et pour lesquels une optimisation des surfaces est à envisager ainsi que d'importants travaux d'entretien ou au décret Eco-Tertiaire. Cela représente 46 % de la surface totale. Ces actions à envisager s'ajoutent aux sites pour lesquels des optimisations ont été réalisées ou sont engagées depuis le début de la mandature (6 sites pour 6 485 m²). Cinq sites ont été vendus ou sont en passe de l'être, représentant une superficie totale de 5 985 m².

CMA Martinique : pas de développement immobilier prévu. Réhabilitation en cours de bâtiments très anciens ne respectant pas les normes pour permettre la mise en place d'actions de développement économique. Rénovation du CFA avec le soutien de la CTM. Inventaire physique lancé en 2023.

CMAR Bretagne : Un schéma Directeur Immobilier et une nouvelle carte des formations CFA en cours d'élaboration suite à un audit patrimonial (2022) comprenant des audits réglementaire, vétusté, et énergétique. Rendus attendus du Schéma directeur immobilier : fin 2023. L'objectif est de maintenir nos implantations territoriales tout en optimisant la gestion de notre patrimoine immobilier. Le PPI maintenance est en cours d'élaboration. Un inventaire du foncier a été réalisé pour recenser les propriétés des CMA Départementales en vue de la régionalisation (services de publicité foncière) et des transferts de propriété. 1 bâtiment abandonné vendu depuis (80m² - Merdrignac (22)). Vente de l'antenne de Carhaix (29) en cours de négociation, recherche d'espaces optimisés et si libération de bâtiments, valorisation de ceux-ci.

CMAR IdF : La stratégie d'implantation au niveau régional est en cours de redéfinition et va évoluer.

Le constat global est une baisse de fréquentation physique sur l'ensemble des sites destinés aux publics Créateurs d'entreprises et Chefs d'entreprises artisanales. Cette baisse s'explique par un transfert des échanges vers des moyens numériques et par l'accroissement de la concurrence sur le marché de la création d'entreprise et l'accompagnement aux formalités en tant que Mandataire.

Concernant le public Chefs d'entreprises artisanales, la logique est de développer les actions réalisées sur site chez l'Artisan, ou à distance depuis n'importe quel site de la CMA IDF.

Ces tendances réduisent le besoin en antennes « lourdes » dotées d'une équipe dédiée (Manager, agents d'accueil, Conseillers) dans le cadre de locaux propres, au profit d'antennes « légères » (un agent de permanence qui apporte une première réponse et oriente vers un agent spécialisé le cas échéant) dans le cadre de locaux partagés, par exemple avec d'autres acteurs consulaires ou des collectivités locales.

Création d'une direction régionale du patrimoine en 2021. Directeur assisté d'un adjoint et de deux coordinateurs repartis sur les territoires. Fonction principale coordination des investissements sur site, des travaux et de l'entretien. Des référents sont sur site afin de coordonner les actions opérationnelles.

Les inventaires physiques n'étaient pas harmonisés, la CMA IDF à lancer un marché public :

- marché public notifié en octobre 2022 : marché d'inventaire physique ;
- accompagnement des personnels à la gestion des entrées/ sorties des immobilisations sur les sites ;
- inventaire tournant tous les 3 ans : les sites de la CMA IDF sont divisés en 3 territoires à contrôler et à ajuster tous les 3 ans (rapprochement inventaire physique / inventaire théorique).

Stratégie fondée sur un plan pluriannuel :

- acquisitions et rénovation CFA 78,
- locations de plateaux techniques liées au développement de l'activité des CFA,
- cessions des immeubles non utilisés (site de Provins et IMA de Meaux fin 2022),
- préservation du parc immobilier à travers un plan pluriannuel d'investissement,
- audit de performance énergétique,

CMAR PACA : constat un parc immobilier vieillissant construit dans les années 1970 et nécessitant d'importants travaux d'entretien et de mise aux normes. Dotée d'une direction du patrimoine, la CMAR a entrepris depuis 2020 une série d'études et de diagnostics (inventaire du parc immobilier en 2020, étude d'impact du décret tertiaire) pour évaluer le coût d'entretien et des investissements à réaliser pour valoriser ce patrimoine. Elaboration d'un schéma stratégique immobilier en tenant compte de l'objectif politique de maillage du territoire dans une logique de proximité. Mais avec une logique de performance : optimiser le patrimoine (rénovation, économies d'énergie, mise aux normes, commercialisation d'espaces, mutualisation, co-working ...). Lancement d'un programme pluri-annuel d'investissement financé par autofinancement et par un programme pluri-annuel de cessions.

Le PPC 2021-2026 prévoit la cession de 10 sites pour un montant global de 8,6 M€ (sous réserve d'aléas éventuels). Le PPI 2021-2026 prévoit 51 M€ d'investissements (opérations structurantes, réhabilitation, maintenance, mise aux normes diverses).

CMAR Pays-de-la-Loire : stratégie immobilière très active : i) vente du siège de la CMAR et location de locaux, ii) expertise immobilière des 4 sites de formation par un cabinet indépendant, iii) inventaire physique du patrimoine immobilier conduit au 2d semestre 2023 dans le cadre d'une démarche lancée par CMA France, iv) important programme d'investissements co-financés avec le concours du Conseil régional et de la Caisse des dépôts et consignations dans le cadre d'un PIA de 50 M€ dont 14 M€ en fonds propres.

Principaux investissements passés, en cours ou à venir :

Lieu	Dates travaux	Montant total
CFP Le Mans	Terminés 2020	4 678 000 €
CFP Sainte Luce	Terminés 1 ^{er} trimestre 2023	9 393 500 €
CFP Laval		12 300 000 €
CFP Laval (façade)		216 364 €
Siège CMAR	Terminés 1 ^{er} trimestre 2023	3 300 000 €
CFP Saint Luce (façade, cours)	Terminés 2 ^{ème} semestre 2023	846 104 €
CFP Angers	2023/2026	19 684 800 €
CND 49		4 215 200 €
CFP Saint Nazaire	2023/2025	11 300 000 €
CFP La Roche-sur-Yon	2023/2025	7 726 000 €
CFP La Roche-sur-Yon (modulaires)	2023	400 000 €
Rénovation thermique (décret tertiaire) sur 4 ans - Estimation	2024/2028	6 040 000 €
Investissements courant sur 4 ans - Estimation	2024/2028	12 000 000 €
TOTAL	2018/2028	92 099 978 €

Tableau de financement

Financeurs	Montant du financement
PIA	6 545 600 €
Conseil régional	37 994 359 €
CMA Pays de la Loire	43 783 019 €
Autres (CCI, OPCO, CARENE)	3 777 000 €
TOTAL	92 099 978 €

Ces projets, pour certains en phase de réception, feront l'objet au terme des 4 ans, d'un décaissement de 38 M€ (en tenant compte de la participation de partenaires, Conseil Régional, Caisse des Dépôts et Consignations et des avances de fonds reçues au 31 décembre 2022).

Enfin, la CMAR va engager un audit patrimonial 2023 (dans le cadre de la démarche portée par CMA France) afin de déterminer, de manière plus précise, les enjeux financiers patrimoniaux, au regard notamment des obligations liées au décret tertiaire.

CMAR Nouvelle-Aquitaine

Un Schéma Directeur Immobilier et Energétique a été initié en 2022 afin de définir les orientations de la politique patrimoniale et de mettre en oeuvre une stratégie structurante et des arbitrages techniques et financiers sur les réalisations à moyen et long terme (planification décennale).

Un audit patrimonial (implantations, aspects fonctionnels et techniques, décret tertiaire, accessibilité...) a été réalisé, avec des scénarios de mise en oeuvre qui sont actuellement en phase d'arbitrage.

Trois objectifs ont été définis :

- conformément au plan de mandature validé par les élus de la CMAR NA, assurer un accueil de qualité aux chefs d'entreprises artisanales sur l'ensemble du territoire, afin de répondre à leurs besoins ;
- garantir la pertinence fonctionnelle, technique et réglementaire des établissements ;
- optimiser et rationaliser les implantations afin de réaliser des économies d'échelle.

A titre d'exemple, 3 projets sont à l'étude à Pau, Mont de Marsan et Limoges afin de regrouper sur un même site CMA et CFA (passage de 7 sites à 4 sites).

Par ailleurs, la CMAR est en phase d'étude pour l'acquisition d'un outil de gestion modulaire du patrimoine, nous permettant d'en piloter et planifier toutes ses composantes (actifs, réglementaire, technique, inventaires...).

CMA France

En tant que tête de réseau, CMA France a vocation, comme les autres têtes de réseau consulaires à maintenir son siège dans Paris. Ce bâtiment permet l'organisation de la vie consulaire : assemblées générales, bureaux, commissions ainsi que les instances paritaires et toute autre réunion à portée nationale. Il comprend également des salles de formation utilisées pour les formations des élus et des agents du réseau de CMA par le biais de notre centre de formation CMA Académie.

Dans l'objectif de valoriser ce patrimoine immobilier, d'importants travaux de rénovation intérieure du bâtiment ont été entrepris en 2022 pour un montant total d'1,5 M€. Ces travaux comprennent la rénovation des peintures et des parquets, l'isolation thermique, le remplacement de fenêtres et l'achat de nouveau mobilier.