



## AVIS

### **sur la stratégie immobilière de la chambre de métiers et de l'artisanat de la région Aquitaine (CMARA).**

Vu le décret n° 2011-1388 du 28 octobre 2011 modifiant le décret n° 2006-1267 du 16 octobre 2006 instituant le Conseil de l'immobilier de l'État ;

Vu la loi de programmation n°2009-967 du 3 août 2009 relative à la mise en œuvre du Grenelle de l'environnement ;

Vu la loi n°2010-788 du 12 juillet 2010 portant engagement national pour l'environnement ;

Vu la loi n°2010-853 du 23 juillet 2010 relative aux réseaux consulaires, au commerce, à l'artisanat et aux services ;

Vu le décret n°2010-651 du 11 juin 2010 relatif à la composition des chambres régionales de métiers et de l'artisanat et des chambres de métiers et de l'artisanat et à l'élection de leurs membres ;

Vu la circulaire du ministre du budget, des comptes publics et de la fonction publique du 26 décembre 2008 relative au recensement du parc immobilier et aux orientations pour l'évolution du parc immobilier des opérateurs et des organismes divers de l'État ;

Vu le dossier adressé avant l'audition présentant la politique immobilière de la chambre de métiers et de l'artisanat de la région Aquitaine, le Powerpoint présenté lors de l'audition et les éléments complémentaires relatifs aux coûts d'exploitation adressés après l'audition ;

Vu la convention d'objectifs et moyens avec les programmes d'investissement en 2013, 2014 et 2015 du 29 mai 2013 ;

Après avoir procédé à l'audition de M. Pierre BRU secrétaire général de la chambre de métiers et de l'artisanat de la région Aquitaine, en présence de Mme Delphine DELMOTTE, adjointe au chef du bureau de la tutelle des CMA à la direction générale de la compétitivité de l'industrie et des services (DGCIS) au ministère de l'artisanat et de du commerce et du tourisme et de M Thierry BACHTANIK, directeur des relations avec le réseau à l'assemblée permanente des chambres de métiers et de l'artisanat (APCMA), lors de la séance restreinte du 29 janvier 2014 ;

Considérant que la chambre de métiers et de l'artisanat de la région Aquitaine est un établissement public à caractère administratif de l'État, créée par décret n°2010-1621 du 23 décembre 2010 par fusion de la chambre régionale de métiers et de l'artisanat et des chambres de métiers et de l'artisanat de la Dordogne, de la Gironde et de Lot-et-Garonne ; qu'elle se compose des sections du département de la Dordogne, de la Gironde et du Lot et Garonne ; que les chambres de métiers et de l'artisanat des Landes et des Pyrénées-Atlantiques sont des chambres de métiers et de l'artisanat départementales rattachées à la chambre de métiers et de l'artisanat de région Aquitaine ;

Considérant que cette organisation résulte de l'application de la loi du 23 juillet 2010 relative aux réseaux consulaires qui s'est traduit par une fusion partielle de trois CMA sur les cinq de la région ;

Considérant que cette décision se justifie par trois arguments, le premier politique pour renforcer l'action du réseau auprès des artisans ; le second juridique pour engager le rapprochement des chambres voulu par le législateur ; le troisième financier pour mieux maîtriser les coûts de fonctionnement en favorisant la mutualisation et la rationalisation des organisations dans un contexte budgétaire contraint ;

Considérant que la circonscription consulaire de la CMARA est la région Aquitaine qui compte 68 548 entreprises artisanales et 110 361 emplois, ce qui fait de l'artisanat le premier employeur, représente 10 Mds€ de chiffre d'affaires et correspond aux 4<sup>ème</sup> rang national en termes de population artisanale et 5<sup>ème</sup> en termes de densité d'entreprises artisanales ;

Considérant que la chambre de métiers et de l'artisanat de région Aquitaine est gérée par 85 artisans élus en octobre 2010 pour 5 ans, que la mandature s'inscrit dans un contexte de proximité décliné en six axes ;

Considérant que les actifs de la CMARA s'élèvent à 32, 57 M€ et résultent de la somme des actifs des quatre chambres de métiers et de l'artisanat fusionnées,

Considérant que le budget de la CMARA est de 36 M€ dont 22 M€ soit 70 % sont dédiés à la masse salariale et 1,46 M€ consacrés au budget d'exploitation des immeubles (hors impôts et taxes) soit un coût de 27,2 € par m<sup>2</sup> ;

Considérant que la fusion a entraîné la réorganisation de la gouvernance immobilière, désormais regroupée au plan régional, avec des outils communs (guide des procédures comptables et financières, plan d'investissement à 5 ans des CFA) et la mise en place de nouveaux outils pluriannuels tel un schéma directeur du patrimoine immobilier, des tableaux de suivi des bâtiments, des projets d'investissement et des contrats ;

Considérant que le patrimoine immobilier de la chambre comprend, en 2013, neuf immeubles et un terrain sur sept sites et trois départements, s'étend sur 83 416 m<sup>2</sup> de foncier et 53 523 m<sup>2</sup> SHON de bâti pour 453 collaborateurs, hors terrain nu à Agen en cours de vente (5904 m<sup>2</sup>) ;

Considérant que le patrimoine immobilier prévu fin 2015 s'étendra sur 88 800 m<sup>2</sup> de foncier et de 47 292 m<sup>2</sup> SHON de bâti soit une augmentation du foncier de 5 384 m<sup>2</sup> après la cession du CFA Albert 1<sup>er</sup> à Bordeaux (-11616 m<sup>2</sup>) et l'achat d'un terrain de 17 000 m<sup>2</sup> à Bordeaux et une diminution du bâti de 6 231 m<sup>2</sup> correspondant à la construction du nouveau CFA à Bordeaux Lac (+ 9980 m<sup>2</sup> SHON) et à la vente du CFA Albert 1<sup>er</sup> (- 16211 m<sup>2</sup>) ; cette évolution ne comprend pas l'achat d'un terrain en zone humide à Bordeaux de 3280 m<sup>2</sup> pour des raisons réglementaires; la construction ou la restructuration de deux nouveaux ensembles immobiliers dédiés à des pôles de formation et d'hébergement en Dordogne et en Gironde ;

Considérant que le patrimoine de la CMARA est détenu principalement en propriété,

Considérant que ce patrimoine est réparti de façon équilibrée sur l'ensemble du territoire du ressort de la chambre ;

Considérant, s'agissant du patrimoine immobilier de la section Dordogne,

- Qu'il est organisé autour de deux sites composés du siège de la section à Coulouniex-Chamiers et d'un centre de formations des apprentis (CFA) à Boulazac.

- Que le siège sis dans une zone tertiaire, est un pôle inter-consulaire réunissant les trois chambres de Dordogne (agriculture, commerce et industrie, métiers et artisanat) depuis décembre 2010 afin d'offrir une meilleure qualité d'accueil, de réaliser des économies par mutualisation d'espaces (accueil, salles de réunions et de conférence, espaces informatiques, reprographie et restauration, parkings) et de conduire des actions partenariales. Chaque chambre occupe une aile de l'immeuble. Le coût total d'investissement est de 3,8 M€ dont 697 768 € à la charge de la CMA financés par emprunt sur 30 ans. La CMA occupe 5227 m<sup>2</sup> de foncier, 1925 m<sup>2</sup> SHON et 604 m<sup>2</sup> de bureaux pour 42 salariés et un ratio de 14,4 m<sup>2</sup> de surface moyenne par poste de travail, le bâtiment est HQE avec des dépenses d'énergie de 17 000 €, répond aux exigences de la loi de 2005 sur le handicap ;
- Que l'espace formation métiers (EFM) sis à Boulazac, est détenu en propriété, accueille 934 étudiants dont 766 apprentis dans les secteurs de l'agro-alimentaire, du machinisme, des énergies vertes, de la domotique, compte 85 salariés sur 1 6211 m<sup>2</sup> SHON et dix bâtiments occupés par des services administratifs, des salles de cours et des ateliers spécialisés (laboratoires de charcuterie et boucherie, de boulangerie-pâtisserie, locaux pour prothèse dentaire, l'ébénisterie et la mécanique), les dépenses d'énergie s'élevant à 144 000 € ;

Considérant, s'agissant du patrimoine immobilier de la section Gironde,

- Qu'il compte trois sites dont le siège de la section, également siège de la chambre région Aquitaine depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2013 et deux CFA ;
- Que le siège de la section Gironde, sis rue du Général Larminat à Bordeaux, construit en 1990, est commun à la CMARA et à la CMA section Gironde. Détenu en SCI par la CMARA (68% des parts) et l'école supérieure des carrières de l'artisanat et des métiers (32 %des parts), ce bâtiment est loué d'une part à la CMARA qui occupe deux étages (2<sup>ème</sup> et 3<sup>èmes</sup> étages) sur 598,44 m<sup>2</sup> de bureaux et salles de réunion et d'autre part à la CMA section Gironde sur 2 517 m<sup>2</sup> de locaux sur cinq étages dont 947 m<sup>2</sup> de bureaux soit un ratio de 10,3 m<sup>2</sup> SUN/ETP pour 92 salariés (CMARA et section Gironde). Le bâtiment est bien situé, à proximité du conseil régional, de la préfecture et très bien desservi par les transports en commun ; les charges d'énergie sont de 54 700 €;
- Que l'Institut des métiers, CFA Albert 1<sup>er</sup>, à Bordeaux compte douze bâtiments sur 16 211 m<sup>2</sup> SHON et 133 salariés, avec des dépenses d'énergie de 141 200 €, est en cours de cession car ces locaux sont surdimensionnés, suite à la baisse du nombre d'apprentis accueillis, passé de 2 750 en 1980 à 1 050 aujourd'hui. Le produit de cession s'élève à 8,526 M€, soit un montant supérieur de 2,52 M€ à la valeur évaluée par France Domaine local ;
- Que l'institut des saveurs (IN'SAV) sis à Bordeaux-Lac, en propriété, dédié à l'enseignement des métiers de l'alimentaire, sis à proximité du CFA de la restauration de la CCI avec qui certains investissements ont été réalisés, est financé pour un coût de 1,9 M€ par emprunt, s'étend sur 3062 m<sup>2</sup> SHON avec quatre laboratoires (boulangerie, pâtisserie, charcuterie et boucherie), prévus pour accueillir 410 apprentis mais en reçoit 612 aujourd'hui ;

Considérant, s'agissant du patrimoine immobilier de la section Lot et Garonne,

- Que le siège, le CFA et le foyer des jeunes travailleurs forment un ensemble immobilier de sept bâtiments sur 12 816 m<sup>2</sup> SHON situés dans un quartier périphérique à Agen, détenus en propriété ;
- Que le siège occupe un bâtiment construit en 1977 sur 1 140 m<sup>2</sup> SHON et 540 m<sup>2</sup> de bureaux pour 32 salariés soit un ratio de 16,9 m<sup>2</sup> par poste de travail ;

- Que les bâtiments du centre de formation des métiers (CFM) et du foyer des jeunes travailleurs (FJT) d'Agen, détenus en pleine propriété, ont été construits en 1971 et 1974 et nécessitent des travaux de rénovation (1,3 M€) ; que ce centre diversifie les formations pour pallier la baisse des effectifs, offre des filières mécanique, carrosserie, coiffure, métiers de l'alimentaire et de l'industrie, associé à un pôle hôtellerie-restauration, occupe 7 560 m<sup>2</sup> SHON pour 78 salariés et 3 873 m<sup>2</sup> pour le FJT dont 2 127 m<sup>2</sup> d'espaces d'hébergement pour 176 lits ce qui produit 1 M€ de recettes ;
- Que l'antenne économique à Marmande est implantée au centre-ville, dans un bâtiment datant de 2000 géré en copropriété, acheté 122 000 € par emprunt sur 20 ans contracté en 2002, occupe 189 m<sup>2</sup> de bureau dont 35 m<sup>2</sup> sont loués à un centre de gestion agréé ;
- Que le terrain sis à Agen sur 5 904 m<sup>2</sup>, estimé 350 000 €, est en cours de cession ;

Considérant que les trois CFA répartis sur quatre sites, accueillent moins d'apprentis depuis le transfert vers des CFA spécialisés des métiers du bâtiment et sont en cours d'adaptation pour mieux répondre aux besoins des entreprises, avec la création du campus inter-consulaire des métiers à Boulazac en Dordogne, le nouveau pôle à Bordeaux-Lac (après la vente du CFA Albert 1<sup>er</sup>) et la rénovation du CFM d'Agen ;

Considérant que la stratégie immobilière de la CMARA compte plusieurs projets et notamment :

- le projet de campus des métiers de la section Dordogne, en partenariat avec la CCI Dordogne : il comprend un volet pédagogique pour créer un pôle de référence « goûts et saveurs », une maison des métiers, guichet d'orientation des jeunes et un volet hébergement avec 220 places sur deux sites (Boulazac et Périgueux), est financé par le programme des investissements d'avenir (PIA) et les collectivités territoriales (conseil régional) pour un montant de 24 M€, concerne 7 000 m<sup>2</sup> à rénover et réaménager et sera achevé à la rentrée 2017 ;
- le projet de l'institut des métiers, CFA de Bordeaux-Lac sur un terrain de 17 000 m<sup>2</sup> sur la zone Bordeaux Nord : dédié aux pôles automobile et soins de la personne, sans hébergement, son terrain sera acheté à la communauté urbaine de Bordeaux en mars 2014, les bâtiments devraient être livrés en juin 2015 et le CFA ouvert en septembre 2015 ; le projet aura un coût total de 24,95 M€, financé par subvention du conseil régional et de l'Europe de 16 M€, de l'ANFA de 800 000 € et la CMARA de 8 M€ pour 9 984 m<sup>2</sup> SHON
- le terrain sis à Agen, estimé 350 000 €, sera vendu ;
- l'ancien siège de la CMARA situé Boulevard du président Wilson à Bordeaux, a été quitté le décembre 2012 par décision de l'Assemblée générale du 18 juin 2012, suite à la réforme consulaire qui augmente le nombre des administrateurs de 45 à 80 et régionalise les fonctions support (informatique, finances, comptabilité, communication). Le bâtiment, construit en 1970, acheté en 1998 par la CRMA, a besoin de travaux estimés entre 380 000 à 580 000 € et pourrait être soit loué soit vendu entre 620 000 € (estimation 2013) et 930 000 € après travaux ;

Considérant que la stratégie immobilière repose sur trois dimensions :

- Le patrimoine immobilier est un outil au service du projet politique de la CMARA formalisé dans le projet de mandature ;
- Les projets immobiliers et la gestion s'inscrivent dans une démarche de rationalisation de l'organisation et des moyens afin de maintenir et diminuer les coûts de fonctionnement ;
- La prise en compte de facteurs externes comme les engagements financiers des partenaires, des opportunités telles que le PIA ou la baisse des effectifs des apprentis, oblige à une ouverture vers d'autres publics ;

Considérant que les six axes définis dans la mandature établissent des liens entre la politique choisie et les projets immobiliers ;

- Que l'axe 1, « Confortons les artisans comme acteurs du développement des territoires aquitains » ne concerne pas directement les projets immobiliers mais sous-tend la capacité de la chambre à s'engager dans l'avenir, à assumer l'entretien, la construction ou la rénovation des équipements immobiliers et l'adéquation avec les besoins des artisans ;
- Que l'axe 2, « Rapprochons nous des artisans et autres acteurs économiques » défend un service de proximité mais grâce aux technologies et partenariats, la stratégie de proximité basée exclusivement sur des antennes est reconsidérée et la logique de fermeture d'antenne s'est appliquée avec la fermeture des sites de Bergerac, de Villeneuve sur Lot et de Nérac ; certaines antennes sont maintenues en raison de l'éloignement physique du siège comme à Sarlat ou Marmande, ces choix raisonnés permettent de maîtriser les coûts de fonctionnement ;
- Que l'axe 3, « Favorisons la modernisation des entreprises artisanales » doit permettre aux artisans d'adapter leurs compétences aux mutations économiques telles que les démarches de développement durable qui s'appliquent dans les bâtiments des chambres et dans les formations ;
- Que l'axe 4, « Accueillons les artisans et salariés de demain » prévoit d'adapter l'offre et les outils de formation aux évolutions des besoins des entreprises, ce qui a un lien direct avec la stratégie immobilière et la contrainte budgétaire et oblige à élaborer des projets originaux comme les espaces accueil, la construction des ateliers dans les CFA ou l'offre d'hébergement des apprentis internalisée ou externalisée ;
- Que l'axe 5, « Produisons de la connaissance sur les métiers de l'artisanat » prévoit la création d'un observatoire de l'artisanat aquitain, sans projet immobilier ;
- Que l'axe 6, « Valorisons les métiers et les acteurs de l'artisanat » vise à veiller à la qualité de l'équipement pédagogique, des structures d'hébergement qui participent directement à l'image et à la promotion de l'artisanat et s'applique aux projets immobiliers de qualité en termes technique et architectural en maîtrisant les coûts ;

Considérant que la fusion des chambres au sein de la CMARA a eu des conséquences directes sur la politique et la gestion du patrimoine immobilier ;

- Que les effets immédiats sont notamment la dévolution et la fusion des patrimoines, la mise en cohérence des procédures politiques et administratives de la gestion immobilière, la mutualisation des procédures d'appel d'offres, la mutualisation de la gouvernance administrative avec la création d'un SG de la CMARA ;
- Que les effets à venir sont la structuration des décisions de la gouvernance politique et administrative, la mise en place d'outils de pilotage régionaux relatifs à la maîtrise et au suivi des charges d'exploitation et des investissements avec des tableaux de bord, la réduction des charges de fonctionnement, l'adaptation des immeubles aux évolutions environnementales, énergétiques et d'accessibilité, l'optimisation de la politique d'hébergement et la mise en place d'une organisation administrative chargée de la politique immobilière de la CMARA ;

Considérant que la stratégie immobilière passe d'une stratégie de chaque département à une stratégie commune aux trois sections avec cinq orientations :

- Que l'optimisation du patrimoine immobilier est recherchée par un entretien régulier et une adaptation des locaux aux besoins des entreprises en lissant les charges de rénovation et en utilisant les produits de cession à la construction de nouveaux bâtiments ;

- Qu'une démarche de développement durable est engagée afin de réduire les consommations énergétiques des locaux et est mise en œuvre dans les constructions neuves ;
- Que l'offre d'hébergement des apprentis doit être améliorée car elle participe au développement de l'apprentissage et doit s'adapter aux besoins des apprentis en termes de proximité des centres de formation et des employeurs ; qu'elle se développe dans des partenariats publics ou privés sur des projets de construction pour sortir de la logique de propriété et ne conserver que la gestion ;
- Que les bâtiments doivent s'adapter à l'évolution des besoins des clients, notamment les structures d'accueil et de formation ;
- Que compte tenu de la contrainte budgétaire et de la nécessaire efficacité des projets immobiliers, des partenariats innovants sont développés en inter-consulaire ou avec l'université, les collectivités territoriales, les entreprises, les organisations professionnelles ;

Considérant que les projets immobiliers en cours s'inscrivent tous dans les orientations stratégiques de la mandature ;

Le représentant de la chambre de métiers et de l'artisanat de la région Aquitaine ayant été entendu en ses explications,

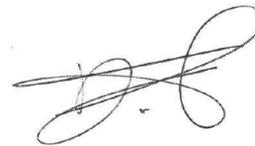
Le Conseil, après en avoir délibéré lors des séances du 29 janvier et 5 mars 2014 fait les observations suivantes sur la stratégie immobilière de la chambre de métiers et de l'artisanat de la région Aquitaine :

1. Le Conseil félicite la CMARA de la qualité du document fourni, rédigé spécialement en vue de l'audition devant le CIE, ce qui démontre que la formulation d'une stratégie immobilière est encore un phénomène récent dans le réseau consulaire. Le document présente l'inventaire exhaustif du patrimoine immobilier et une stratégie à 3 ans définie en cohérence avec les objectifs de la mandature et ceux inscrits dans la convention d'objectifs et moyens signée par la CMARA avec l'État.
2. Compte tenu des observations formulées lors de l'audition et au vu des compléments d'information communiqués, le Conseil invite la CMARA à enrichir le document par des tableaux de synthèse présentant l'ensemble des données immobilières permettant d'appréhender les ratios d'occupation moyens et les coûts immobiliers totaux au regard des coûts d'exploitation et de la valorisation des immeubles et les données financières (budget immobilier avec les charges et les ressources, économies réalisées par le rapprochement des CMA, poids de l'endettement). Le Conseil note l'effort pour mieux gérer l'immobilier en améliorant les outils existants, en organisant la fonction immobilière, en mettant en place des outils de gestion plus performants (schéma directeur immobilier, tableau de suivi des bâtiments, des projets d'investissement et des contrats) et ceci afin d'avoir une connaissance plus fine du poids de l'immobilier.
3. Le Conseil demande à la CMARA de présenter un état du parc immobilier avant fusion afin de le comparer au patrimoine détenu en 2013 lors de la fusion et en 2015 à la fin de la mandature et de pouvoir mesurer les effets de la fusion et de la mutualisation.
4. Le Conseil observe que si les choix stratégiques immobiliers de la CMARA visent la cession des immeubles devenus inutiles par la fusion des CMA et de la CMARA, la rationalisation de l'occupation des immeubles, une densification pour améliorer les ratios d'occupation des bureaux, l'utilisation des produits de cession pour construire des bâtiments neufs, la plupart

des ratios d'occupation des bureaux ne respecte pas la norme de 12 m<sup>2</sup> SUN par poste de travail et demande à la CMARA de les respecter.

5. A l'instar des schémas pluriannuels de stratégie immobilière des services de l'État, le Conseil encourage la CMARA à inscrire la politique immobilière dans une échéance à cinq ans, notamment lors de la prochaine mandature (2015-2019) et à ajouter une annexe immobilière au programme de la future mandature reprenant les principaux éléments inscrits dans la convention d'objectifs et moyens signés avec l'État.
6. Le Conseil relève avec satisfaction que le rapprochement des établissements des trois réseaux consulaires (chambre d'agriculture, chambre de commerce et d'industrie (CCI) et chambre de métiers et de l'artisanat) a été mis en œuvre avec succès dans la Dordogne conformément au décret du 1<sup>er</sup> décembre. Ce regroupement permet la rationalisation des espaces, la mutualisation des fonctions support, la réalisation d'économies, la conduite d'actions communes et la mise en place de partenariats innovants, tout en préservant l'identité de chaque réseau. Cet exemple tend à démontrer les avantages d'une organisation inter-consulaire dans un contexte de contrainte budgétaire.
7. Plus globalement, le Conseil constate que les fusions prévues par la loi du 23 juillet 2010 qui sont soit totales comme en Nord-Pas-de-Calais et en Bourgogne soit partielles comme en Aquitaine et en Basse Normandie, sont encore trop peu nombreuses et doivent être encouragées par les services de tutelle ministérielles comme le prévoient les textes.

Pour le Conseil,  
son Président



Jean-Louis DUMONT