



AVIS

sur la stratégie immobilière des structures de têtes des trois réseaux consulaires (assemblée permanente des chambres d'agriculture –APCA-, assemblée permanente des chambres de métiers et de l'artisanat –APCMA- et CCI France).

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

Vu la loi n°2009-967 du 3 août 2009 de programmation 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°2010-1463 du 1^{er} décembre 2010 mettant en œuvre la réforme du réseau des chambres de commerce et d'industrie ;

Vu la loi n° 2015-29 du 16 janvier 2015 relative à la délimitation des régions, aux élections régionales et départementales et modifiant le calendrier électoral ;

Vu les dossiers adressés par l'APCA, l'APCMA et CCI France ;

Vu les comptes rendus des auditions devant la mission d'évaluation et de contrôle de la commission des finances, de l'économie générale et du contrôle budgétaire de l'Assemblée nationale relatives aux chambres consulaires, leurs missions et leurs financements, séance du 14 avril 2015 ;

Après les auditions de :

- M. Guy VASSEUR, président de l'assemblée permanente des chambres d'agriculture (APCA), accompagné de M Benoit MONTARIOL, directeur des ressources à l'APCA, en présence de M Patrice LAUSSON du bureau des programmes budgétaires et des établissements publics de la direction générale des politiques agricole, agroalimentaire et des territoires au ministère de l'agriculture, de l'agroalimentaire et de la forêt, lors de sa séance restreinte du 3 septembre 2014 ;
- M François MOUTOT, directeur général à l'assemblée permanente des chambres des métiers et de l'artisanat (APCMA) accompagné de M Thierry BACHTANIK, directeur des relations avec le réseau à l'APCMA, en présence de Mme Brigitte BAILBLED du bureau

de la tutelle des CMA à la direction générale des entreprises du ministère de l'économie, de l'industrie et du numérique ; lors de la séance plénière du 15 octobre 2014 ;

- Mme Judith JIGUET, directrice générale de CCI France, accompagnée de Mmes Catherine MERCIER, directrice Processus et performances et Abah BOUKDOUR, chargée de mission audits et normes, en présence de Mme Sylvie THIVEL, adjointe au chef de bureau de la tutelle des CCI du ministère de l'économie, de l'industrie et du numérique, lors de la séance plénière du 14 janvier 2015 ;

Considérant, s'agissant de l'assemblée permanente des chambres d'agriculture (APCA) que :

- L'APCA est un établissement public défini par l'article 513-3 du code rural et de la pêche maritime (CRPM), organe consultatif et représentatif des intérêts généraux et spéciaux de l'agriculture, consultée par les pouvoirs publics sur toutes les questions relatives à l'agriculture, à la valorisation de ses productions, à la filière forêt-bois, à la protection et au développement durable des ressources naturelles et à l'aménagement du territoire ; elle peut, en outre, émettre des avis et formuler des propositions sur toute question entrant dans ses compétences et visant le développement durable de l'agriculture, de la forêt et du territoire ; elle est placée sous la double tutelle des ministères en charge de l'agriculture et du budget ;
- L'APCA contribue, notamment par ses avis, à la définition des orientations et des conditions de mise en œuvre des politiques agricoles, du développement rural et de l'environnement, définies par l'État, l'union européenne, ainsi que dans le cadre international ; elle apporte son concours à la coopération pour le développement de l'agriculture des pays tiers ; elle gère un observatoire national de l'installation pour analyser les données relatives à l'installation et à la transmission des exploitations agricoles ;
- L'APCA assure l'animation de l'ensemble du réseau des chambres d'agriculture et représente ce dernier auprès des pouvoirs publics. A ce titre, elle élabore et met en œuvre, seule ou conjointement avec d'autres établissements du réseau, des programmes d'intérêt général dont le champ excède le cadre régional, elle crée au bénéfice de l'ensemble des établissements du réseau des services communs dont les règles de fonctionnement et de financement sont fixées par décret, elle élabore des normes communes pour l'établissement des données budgétaires et comptables et des indicateurs communs de gestion ; ces normes et indicateurs, approuvés par l'autorité de tutelle, sont applicables à tous les établissements du réseau. Elle apporte aux chambres d'agriculture le concours nécessaire à leur fonctionnement et à leurs actions dans les domaines technique, juridique, économique et financier, elle représente l'ensemble des établissements du réseau en matière sociale et signe, en leur nom, tout accord national qu'elle a négocié ;
- Le réseau des chambres d'agriculture est composé de 110 établissements publics dont l'APCA, structure nationale, 88 chambres départementales et interdépartementales, 2 chambres de région et 19 chambres régionales ;
- Le bureau national de l'APCA est composée de quatorze présidents des chambres départementales, interdépartementales, régionales et interrégionales d'agriculture ainsi que des présidents des chambres de région ;
- L'APCA, propriétaire d'un site parisien et d'un site en Seine maritime, est implantée en région dans cinq antennes et loue un bureau à Bruxelles ;
- Le site parisien de l'APCA est constitué d'un ensemble immobilier de deux bâtiments sis 9 avenue Georges V (75008), acheté en 1965 pour 18 MF, valorisé 23,34 M€ correspondant au prix du marché augmenté du montant des travaux effectués; ce site accueille 182

salariés pour 173,78 ETPT et 14 présidents membres du bureau pendant 2 jours en moyenne par semaine sur 8 078 m² SHON et 2 684 m² SUN soit un ratio de 15,44 m² SUN/ETPT ; il reçoit 17 500 personnes par an en centre de formation et réunions de travail du réseau ;

- L'APCA a construit entre 2006 et 2008 l'école supérieure d'ingénieurs en agriculture, école consulaire implantée sur le campus de Mont Saint-Aignan à Rouen, par regroupement de deux anciens sites (Val de Reuil dans l'Eure et Rouen) pour un montant total de 25,8 M€ financés par une subvention du Conseil général de Seine-Maritime (8,6 M€), par une subvention de la région Haute-Normandie (7,7 M€) et sur fonds propres (9,5 M€), sur un terrain loué au conseil général de Seine-Maritime aux termes d'un bail emphytéotique administratif de 25 ans ; cette école, service de l'APCA, est devenue en 2013 un opérateur inter-établissements du réseau des chambres d'agriculture (OIER) afin de disposer d'une indépendance de gestion ;
- L'APCA dispose de six antennes régionales de formation au sein du réseau Resolia, implantées à Paris et dans les chambres régionales de Lorraine, Midi-Pyrénées, PACA, Bretagne et Aquitaine, comptant chacune deux ou trois collaborateurs installés dans des locaux loués pour un montant total de 0,037 M€ sur 148 m² ;
- L'APCA est locataire d'un bureau à Bruxelles de 39 m² pour un loyer chargé de 15 500 € par an, qui accueille un collaborateur à temps plein ;
- Alors que la politique immobilière est définie par chaque chambre, l'APCA peut dispenser des conseils en termes de respect des normes, de sensibilisation au développement durable (économies d'énergie, bâtiments HQE). L'APCA prône une démarche de régionalisation et de mutualisation, davantage sous l'angle d'une coopération de travail que de stratégie immobilière ;
- En vertu des missions fixées par la loi, l'APCA élabore des normes communes relatives aux fonctions support mais n'en a pas édicté s'agissant de l'immobilier ;
- Il n'existe ni inventaire immobilier exhaustif ni valorisation totale de l'actif immobilier de l'ensemble du réseau, chaque chambre établissant son diagnostic immobilier et décidant de sa stratégie immobilière et de la valorisation de ses immeubles ; l'APCA pourrait établir assez aisément un inventaire immobilier et une estimation de l'actif de l'ensemble du réseau en compilant les données particulières de chaque chambre ;

Considérant s'agissant de l'assemblée permanente des chambres de métiers et de l'artisanat (APCMA) que :

- L'APCMA est un établissement public national placé à la tête du réseau des chambres de métiers et d'artisanat, habilité à représenter les intérêts des métiers et de l'artisanat auprès de l'État, de l'Union européenne ainsi qu'au plan international ; elle est placée sous la tutelle du ministère en charge de l'artisanat ;
- L'APCMA assure l'animation de l'ensemble du réseau des chambres de métiers et de l'artisanat et veille au bon fonctionnement du réseau. A ce titre, elle élabore la stratégie nationale du réseau des CMA, définit des normes d'intervention pour les établissements membres du réseau et s'assure du respect de ces normes, gère les projets nationaux du réseau, définit et suit la mise en œuvre de la politique générale du réseau en matière de gestion des personnels des chambres, négocie et signe les accords nationaux en matière sociale, décide en assemblée générale des marchés et accords-cadres relatifs aux achats de fournitures ou de prestations de services (article 5-7 du code de l'artisanat) ;
- Le réseau est composé de 103 établissements dont la tête de réseau, l'APCMA, 6 chambres de métiers et de l'artisanat de région et 4 chambres de métiers et de l'artisanat de région d'Outre-mer, 15 chambres régionales de métiers et d'artisanat, 2 chambres des

métiers de droit local, 74 chambres de métiers et d'artisanat départementales, une chambre de métiers et d'artisanat de Mayotte à statut particulier) qui sont des établissements publics placés sous tutelle de l'État (ministère et préfets) et administrés par des dirigeants élus ;

- Le département constitue l'échelon de proximité maximal avec l'implantation de plusieurs antennes dans les grands départements pour demeurer sous le seuil de 45 minutes d'accès entre le lieu d'exercice et le lieu d'accueil des CMA ;
- Des outils partagés (comptabilité, ressources humaines) sont déployés et accompagnent la mise en place de nouvelles organisations mutualisées dans le cadre de la loi du 23 juillet 2010 ;
- L'assemblée générale de l'APCMA est composée de cent sept présidents de chambres de métiers et de l'artisanat, le bureau composé de douze membres, propose à l'assemblée générale les orientations stratégiques ; le directeur général met en œuvre la stratégie portée par le Président suite aux décisions de l'assemblée générale ;
- L'APCMA est propriétaire d'un seul immeuble situé 12, avenue Marceau 75008 Paris d'une surface totale de 4 650 m² pour 139 personnes, le ratio des locaux de bureau s'établissant à 10,5 m²/agent ; elle loue 256 m² au 9, avenue Marceau dédiés au centre de formation des CMA (CFCMA) avec 5 personnes dont l'activité a rapporté en 2013 179 000 € ;
- Cet immeuble a fait l'objet de travaux entre 2004 et 2008 pour un montant de 10 M€ ; avec notamment la construction d'un auditorium pour disposer d'un véritable lieu d'accueil et de travail conforme aux besoins et à l'image de l'artisanat, l'auditorium fait l'objet d'une politique de commercialisation et a rapporté 261 000 € en 2013 ;
- Cet immeuble est considéré par les responsables de l'APCMA comme une vitrine du savoir-faire artisanal français pour les visiteurs étrangers de l'APCMA ;
- Cette implantation a été conservée au vu de son caractère central, proche des dessertes des transports pour les élus, les agents du réseau et l'ensemble des partenaires (ministères, opérateurs) ;
- Un local abritant les archives de l'APCMA, loué à Nanterre sur 100 m² pour 977 € TTC mensuels, devrait être abandonné en 2016 suite à la numérisation des documents et à l'optimisation des surfaces du 12, avenue Marceau ;
- La stratégie immobilière de l'APCMA est définie par le bureau, validée par l'assemblée générale et portée par le président, mise en œuvre par le directeur général avec l'appui du directeur des moyens généraux et du service infrastructure, équipement et logistique en utilisant des outils financiers, logistiques (suivi des contrats et des contrôles obligatoires, plan pluriannuel de travaux de maintenance et d'entretien, plan d'intervention de la sous-traitance pour les contrats de maintenance) ; d'autres outils restent à déployer comme le plan pluriannuel de programmation des actions à décliner en un plan pluriannuel d'investissement, un programme de démarche qualité, des tableaux de bord ;
- l'APCMA estime qu'il ne lui appartient pas de définir une politique immobilière nationale qui serait déclinée au niveau local, la politique immobilière des CMA étant du ressort de chaque chambre ;
- Les CMA sollicitent l'APCMA sur des problématiques immobilières, notamment des conseils juridiques ;

- L'APCMA a par la loi un devoir de normalisation et le développe essentiellement sur les fonctions support (finances, juridique, personnel) ;
- Une structure de conseil aux CMA sera créée au sein de l'APCMA d'ici deux ans, chargée d'accompagner les CMA dans leur évolution et un groupe de travail sur le suivi des réorganisations territoriales sera prochainement mis en place ;
- L'APCMA n'a présenté ni inventaire immobilier exhaustif ni estimation de l'actif immobilier de l'ensemble du réseau, chaque chambre établissant son diagnostic immobilier et décidant de sa stratégie immobilière et de la valorisation de ses immeubles
- L'APCMA a participé aux travaux confiés par la direction du commerce, de l'artisanat, des services et des professions libérales (DCASPL)¹ au CGEFI en 2006 dans le cadre d'une mission d'analyse² du patrimoine immobilier des chambres de commerce et d'industrie et des chambres de métiers et de l'artisanat ayant pour but de concevoir et réaliser un inventaire des biens immobiliers des CCI et des CMA ; cet inventaire dressé en 2006 devait être complété en 2008 et actualisé en 2009 mais est resté sans suite ;
- L'APCMA est vivement opposée à l'idée d'une fusion avec d'autres réseaux considérant que les conditions de création des CMA aboutissent à un réseau homogène, structuré autour de convergences d'intérêt des artisans ;

Considérant, s'agissant de la tête du réseau CCI France, que :

- CCI France est un établissement public national qui pilote l'ensemble du réseau des 163 CCI françaises constitué de 135 chambres de commerce et d'industrie territoriales (dont les 6 CCI départementales d'Ile-de-France), de 27 chambres de commerce et d'industrie de région et de CCI France, tête du réseau ;
- Le rôle de CCI France est défini par l'article 5 de la loi du 23 juillet 2010 (article L 711-16 du code de commerce) et consiste principalement à représenter le réseau et les intérêts du commerce, de l'industrie et des services au plan national (soit 2,5 millions d'entreprises, 26 000 salariés), européen et international et à assurer l'animation de l'ensemble du réseau des CCI et à ce titre élaborer la stratégie nationale du réseau des CCI, adopter les normes d'intervention pour les établissements membres du réseau, s'assurer du respect de ces normes, gérer les projets de portée nationale intéressant le réseau, proposer aux CCIT et aux CCIR des fonctions de soutien dans les domaines juridique, technique et financier ainsi que dans celui de la communication institutionnelle ;
- Le patrimoine de CCI France est composé d'un immeuble à Paris sis 46-48, rue de la Grande Armée (17^{ème}) en propriété et d'une antenne à Bruxelles en location ;

¹ Direction du ministère des petites et moyennes entreprises, du commerce, de l'artisanat et des professions libérales.

² La lettre de mission partait d'un double constat. « Les établissements consulaires, chambres de métiers et de l'artisanat et chambres de commerce et d'industrie, y compris les têtes de réseau possèdent ou occupent un patrimoine immobilier significatif (dont des centres de formation d'apprentis, écoles de gestion, importantes infrastructures, délégations ou filiales). L'administration centrale, chargée du suivi et de l'accompagnement de la tutelle, ne dispose d'aucune information sur l'étendue et la nature de ce patrimoine ainsi que son mode de gestion. Ce manque de visibilité, dans un contexte de recherche croissante d'optimisation du patrimoine immobilier de l'État et de ses établissements publics, rend nécessaire un inventaire de ce patrimoine et des pratiques de gestion immobilière au sein de deux réseaux ».

- Quinze personnes basées à Bruxelles qui occupaient des locaux à Bruxelles, sis au 1, avenue des Arts (sur 315 m² en location et 357 m² en propriété) vendus en avril 2005, ont emménagé dans un nouvel espace pris en location début 2005 sur 252 m² pour une durée de 9 ans, sis 29, avenue des Arts pour un loyer annuel de 165 €/m²/an après renégociation ;
- Le nombre de sites occupés à Paris a diminué passant de dix sites (avant 2000 dont le siège au 43-45, avenue d'Iéna, saturé à la suite de l'augmentation des missions obligeant à prendre en location plusieurs sites) à trois sites entre 2000 et 2008 (siège au 43-45, avenue d'Iéna et un immeuble 48, rue La Pérouse acquis en 1997 et un immeuble 18, rue Jean Giraudoux loué), à un seul site depuis juin 2008 ;
- L'immeuble à Paris sis 46-48, rue de la Grande Armée (17^{ème}) a été acquis en décembre 2006 pour 72,8 M€ (dont 0,8 M€ de frais de notaire) alors que le service des domaines l'avait évalué à 76 M€ et que la valeur du terrain est évaluée à 55% du coût d'achat ;
- L'acquisition de cet immeuble a été financée d'une part par le montant des immeubles cédés (37,4 M€ dont 17,5 M€ pour l'immeuble rue La Pérouse et 27 M€ pour l'immeuble rue d'Iéna, 3,6 M€ pour une indemnité de renonciation lors d'une première vente défaillante) et d'autre part par trois emprunts d'un montant total de 60 M€ avec des taux fixes sur une durée de 41 ou 45 ans (à renégocier compte tenu de la baisse actuelle des taux), que l'annuité de remboursement (capital et intérêts) est de 2,75 M€ et la dette financière à long terme s'élevait à 56,3 M€ au 31 décembre 2013 ;
- Ce site a été retenu car il offrait une surface équivalente à celle de l'ensemble des locaux précédents, une adéquation des surfaces avec les activités du réseau, notamment en termes de salles de réunion indispensables à l'animation du réseau, un accès facile pour les élus et les collaborateurs de province (50 000 passages en moyenne par an), sans alourdir le temps de transport des personnels parisiens, avec la présence de parkings en sous-sol ;
- Cet immeuble qui accueille en moyenne 650 personnes par jour, compte trois niveaux de sous-sols pour les locaux techniques et de stockage ainsi que des parkings et neuf niveaux de bureaux, salles de réunion sur une surface utile totale de 7 659 m² dont 4 770 m² de surfaces de bureaux et de salles de réunion répartis en 3 004 m² de bureaux pour les 247 collaborateurs (soit un ratio de 12,16 m² par personne), 840 m² de salles dédiées aux réunions du réseau et à la formation (dispensée par deux centres de formation dont un dédié aux formations du développement durable) et 926 m² de surfaces louées à neuf partenaires ;
- D'importants travaux d'aménagement (cloisonnement, chauffage/climatisation, électricité, câblage, vidéo-surveillance, remise en état des ascenseurs, plomberie) ont été réalisés pour un montant de 11,7 M€ TTC soit 1 150 € TTC dum² SHON ;
- La valeur locative annuelle de cet immeuble est passée de 3,8 M€ avant travaux à 4,2 M€ après travaux, avec un agrément ERP de niveau 3, rare dans le quartier central des affaires parisien (QCA) ;
- La réunion de l'ensemble des collaborateurs sur un seul site, plus fonctionnel, adapté aux besoins réels et aux modes de fonctionnement actuels, a renforcé les synergies entre élus

et collaborateurs du réseau, facilité les échanges entre les entités partenaires, produit des économies d'exploitation ;

- Les effectifs de CCI France sont de 247 personnes et 170 ETPT ;
- Le budget est de 27,4 M€ provenant à 85 % des contributions obligatoires versées par les CCIR correspondant à une quote-part de la taxe additionnelle à la contribution foncière des entreprises (TACFE) et de la taxe additionnelle à la cotisation sur la valeur ajoutée des entreprises (TACVAE) ; que ce budget contraint oblige à rechercher des économies ;
- La stratégie immobilière de CCI France est examinée par les instances dirigeantes (président, direction générale, bureau, comité directeur, commission des finances) validée par l'assemblée générale et le service de la tutelle; elle est mise en œuvre par la direction processus et performances et la direction des systèmes d'information et des moyens généraux sous la responsabilité de la direction générale ;
- Cette stratégie consiste en une optimisation des surfaces occupées et à une réduction de coûts de fonctionnement (– 20 % entre 2014 et 2015) et s'est concrétisée par l'acquisition d'un immeuble unique à Paris, la cession des anciens locaux, la renégociation du bail du local à Bruxelles et la recherche d'économies avec la réalisation de diagnostics relatifs aux énergies, au développement durable ;
- La stratégie immobilière des prochaines années s'inscrit dans un cadre de réduction globale des coûts avec rationalisation des prestations (de maintenance, des systèmes de sûreté du bâtiment, des services d'accueil et de gardiennage), d'une gestion éco-responsable des énergies, d'une politique d'achats responsables, d'une gestion davantage dématérialisée des flux papier, d'une démarche qualité en vue d'une obtention de la certification ISO 9001 ;
- CCI France conduit des réflexions communes dans le respect de l'autonomie de toutes les CCI, en vertu de l'article L 711-16 qui lui confère la possibilité d'adopter des normes d'intervention du réseau et de s'assurer du respect de ces normes sur différents domaines (règlement intérieur, ressources humaines, normes opérationnelles) ;
- La mise en œuvre de la réforme des CCI a conduit à la redéfinition d'un cadre de référence commun au réseau en matière d'organisation budgétaire, comptable et financière des CCI (« cadre OBCF ») pour concilier les objectifs d'efficacité et d'économie du réseau avec ceux des pouvoirs publics et concilier une nécessaire homogénéisation des pratiques avec la diversité des situations ;
- Six normes ont d'ores et déjà été adoptées par l'Assemblée Générale de CCI France et sont donc applicables au réseau des CCI : la norme 4.4 - Régisseurs de recettes ou de dépenses, la norme 4.7 - Commissariat aux comptes, la norme 4.8 - Application du plan comptable général dans les établissements du réseau, la norme 4.9 - Comptabilité analytique commune du réseau, la norme 4.13 - Programmes Pluriannuels d'Investissements (PPI) et la norme 4.21 - Agrégation des budgets, comptes et indicateurs du réseau des CCI (Cube CCI).
- S'agissant de la norme 4.13, elle précise le contenu, les modalités d'élaboration et de validation des programmes pluriannuels d'investissements (PPI) des CCI à 5 ans ;

- CCI France n'a présenté ni inventaire immobilier exhaustif ni estimation de l'actif immobilier de l'ensemble du réseau, chaque chambre établissant son diagnostic immobilier et décidant de sa stratégie immobilière et de la valorisation de ses immeubles ;
- CCI France a participé aux travaux confiés par la direction du commerce et de l'artisanat au CGEFI en 2006 d'une mission d'analyse du patrimoine immobilier des chambres de commerce et d'industrie et des chambres de métiers et de l'artisanat afin de concevoir et réaliser un inventaire des biens immobiliers des CCI et des CMA ; cet inventaire dressé en 2006 était incomplet, devait être complété en 2008 et actualisé en 2009 mais est resté sans suite ;

Les représentants de l'APCA, de l'APCMA et de CCI France ayant été entendus en leurs explications ;

Le Conseil, après en avoir délibéré lors de sa séance du 8 juillet 2015, fait les observations suivantes :

A l'attention des têtes de réseau :

1. Le Conseil constate les effets très limités de la régionalisation des réseaux consulaires telle que prévue par la loi du 23 juillet 2010 pour les chambres des métiers et de l'artisanat et les CCI et par la réforme « Terres d'avenir » pour les chambres d'agriculture.
2. Le Conseil observe que les têtes de réseaux consulaires présentent les mêmes caractéristiques, exercent les mêmes missions d'appui aux chambres locales et de représentation auprès des pouvoirs publics. Malgré ces similitudes, le Conseil relève la faiblesse des mutualisations entre les trois réseaux et au sein même des réseaux. La réforme territoriale en cours devrait être l'occasion pour les têtes de réseau consulaires d'accentuer cette démarche de mutualisation et de réorganisation.
3. S'agissant de la connaissance du parc immobilier et sans remettre en cause l'autonomie de chaque chambre à décider de sa politique immobilière, le Conseil recommande aux trois têtes de réseau de coordonner dès 2015, la réalisation d'un inventaire du patrimoine immobilier en compilant l'ensemble des données physiques et patrimoniales de chaque chambre. Cet inventaire fournirait une connaissance exhaustive du parc immobilier des trois réseaux consulaires avant la réforme territoriale, aiderait à une optimisation des choix d'implantations et d'affectation des moyens immobiliers et permettrait de mesurer les conséquences immobilières de la réforme territoriale. Le Conseil souligne l'importance de disposer d'un inventaire actualisé régulièrement.
4. Le Conseil constate que les trois têtes de réseaux en tant que pôle de représentation de leur institution sont implantées dans des immeubles à forte valorisation localisés dans le quartier des affaires le plus cher de Paris. Le Conseil s'interroge sur la localisation et sur la valorisation de ces immeubles. Il déplore notamment la présence de locaux de formation dans ces sièges et suggère que les formations soient délocalisées en proche banlieue et en région, comme le pratique en partie l'APCA avec ses antennes régionales afin de réduire les surfaces dédiées à la formation et le coût de fonctionnement, dans un contexte de contraintes budgétaires qui s'appliquent aussi aux établissements publics subventionnés par l'État. Compte tenu de la valeur de ces actifs et nonobstant

l'attachement symbolique aux sièges, notamment pour l'APCA et l'APCMA, le Conseil considère qu'une recherche d'implantations plus rationnelles, moins onéreuses et adaptées à la nouvelle organisation territoriale devrait être étudiée afin de vérifier la pertinence des localisations actuelles.

5. Le Conseil déplore l'absence de stratégie immobilière des têtes de réseaux à destination de leurs réseaux alors même que la loi leur attribue un rôle normatif et que les règles édictées concernent essentiellement les domaines de gestion financière et du personnel. Le Conseil relève que des normes relatives à l'immobilier pourraient être utilement développées comme commence à le faire CCI France. Le Conseil invite les têtes de réseaux à engager ou poursuivre ces travaux sur des indicateurs de performance immobilière (normes d'occupation, coûts d'exploitation des immeubles, coût complet, tableaux de bord, valorisation) en concertation avec les services de tutelle et France Domaine afin de mieux utiliser et gérer leur immobilier, surtout dans un contexte de budget contraint.
6. Le Conseil note que les établissements des trois réseaux consulaires ne sont pas des opérateurs de l'État au sens de la LOLF mais des établissements publics exerçant des missions de service public. Quoique n'étant pas soumis à la politique immobilière de l'État, ils détiennent un patrimoine immobilier important tant en propriétés qu'en locations. Le Conseil propose donc de les intégrer dans l'opération des schémas directeurs immobiliers régionaux (SDIR) conduit par France Domaine afin de rechercher des synergies immobilières et d'engendrer ainsi des économies conséquentes.
7. Le Conseil souhaite entendre au cours du second semestre 2016 les trois têtes de réseaux après la mise en place de la nouvelle carte régionale pour connaître les mesures mises en œuvre en matière de rapprochement et mesurer les résultats en termes patrimoniaux.

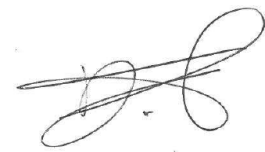
A l'attention des services de tutelle :

8. Plus globalement le Conseil encourage le renforcement de la tutelle exercé par l'Etat sur des établissements publics financés principalement sur fonds publics ou taxes affectées afin d'assurer un pilotage stratégique du réseau et de décliner des politiques nationales. Le Conseil souhaite que les services de tutelle des trois réseaux consulaires s'engagent à soutenir des travaux d'inventaire exhaustif, de valorisation des actifs patrimoniaux et de normalisation dans le domaine de l'immobilier et qu'à l'instar de la politique immobilière de l'État, des préconisations fortes soient formulées par chacune des têtes de réseaux et diffusées à l'ensemble des trois réseaux, en concertation avec France Domaine.
9. Le Conseil recommande que l'immobilier soit considéré comme un élément stratégique et économique important par les têtes de réseau consulaires. Il propose qu'un contrat d'objectif et de performance (COP) soit signé entre l'État et les trois têtes de réseau, que la régionalisation du réseau soit inscrite comme un axe stratégique avec ses conséquences immobilières et que des indicateurs de résultats dont des indicateurs de performance immobilière soient définis.
10. Le Conseil note tout l'intérêt que les tutelles tireraient d'une modernisation de la gestion immobilière des réseaux consulaires tant en termes d'exercice rénové de la tutelle, d'un dialogue de gestion plus transparent, de l'optimisation de la gestion et de l'affectation des moyens à l'aide de comparaison des performances immobilières au niveau régional et national.

A l'attention de l'État propriétaire :

11. Le Conseil relève que France Domaine s'intéresse au parc immobilier de l'État et de ses opérateurs mais pas au parc des établissements publics consulaires. Compte tenu de l'étendue et de la valeur de ce patrimoine, le Conseil invite France Domaine à aider ces réseaux à établir un inventaire immobilier exhaustif, une valorisation fiable de leur actif et à définir une politique immobilière pluriannuelle en vue d'une meilleure gestion immobilière d'établissements bénéficiant d'importants soutiens financiers publics.

**Pour le Conseil,
son Président**



Jean-Louis DUMONT