



# **RAPPORT D'OBSERVATIONS DÉFINITIVES ET SA RÉPONSE**

## **CHAMBRE DE MÉTIERS ET DE L'ARTISANAT DE LA RÉGION ÎLE-DE-FRANCE**

Exercices 2021 et suivants

Le présent document, qui a fait l'objet d'une contradiction avec les destinataires concernés,  
a été délibéré par la chambre le 22 juillet 2025.



## TABLE DES MATIÈRES

<b>SYNTHÈSE.....</b>	<b>3</b>
<b>RECOMMANDATIONS.....</b>	<b>5</b>
<b>INTRODUCTION.....</b>	<b>6</b>
<b>1 LE CADRE D'ACTION DE LA CHAMBRE DE MÉTIERS ET DE L'ARTISANAT ÎLE-DE-FRANCE .....</b>	<b>7</b>
1.1 Un environnement profondément modifié en 2019 par la loi Pacte.....	7
1.1.1 Le cadre juridique de la création de la chambre de métiers de région.....	7
1.1.2 La mise en œuvre de la régionalisation en Île-de-France.....	8
1.2 La réorganisation des services.....	9
1.2.1 Une réorganisation menée <i>a minima</i> en 2020 .....	9
1.2.2 Une faible mutualisation avec la CCI .....	11
<b>2 L'ÉVOLUTION DES MISSIONS.....</b>	<b>12</b>
2.1 La formation initiale et la réforme de l'apprentissage .....	12
2.1.1 Le centre de formation des apprentis (CFA).....	12
2.1.2 Le financement des CFA par les niveaux de prise en charge : un nouveau mécanisme chronophage mis en place avec difficulté.....	14
2.1.3 Une gestion défaillante des contrats d'apprentissage.....	16
2.1.4 La reprise en main de la facturation .....	17
2.2 La fin des missions obligatoires .....	18
2.2.1 La fin des centres de formalité des entreprises et du répertoire des métiers .....	18
2.2.2 Le stage de préparation à l'installation .....	19
2.2.3 La fin du conseil de la formation .....	20
2.2.4 La convention d'objectifs et de moyens et les indicateurs d'activité et de performance .....	20
2.3 Les nouvelles missions de service public.....	21
2.3.1 La crise Covid .....	21
2.3.2 L'appui au numérique .....	21
2.3.3 Le programme de soutien à la transition écologique.....	22
2.3.4 Favoriser l'entrepreneuriat et le développement.....	22
2.3.5 Une seule compétence désormais obligatoire : le permis de transport public particulier de personnes (T3P) .....	22
<b>3 L'ÉVOLUTION DES MOYENS DE LA CMAR .....</b>	<b>23</b>
3.1 La recherche d'un nouveau modèle économique par une démarche commerciale .....	23
3.1.1 Le conseil et l'accompagnement des entreprises artisanales .....	23
3.1.2 Le développement territorial, les études et conseil aux collectivités .....	24

3.2 Des interventions périlleuses financièrement ou irrégulières.....	25
3.2.1 L'exemple d'une opération périlleuse : le bâtiment Métropole 19 .....	25
3.2.2 L'exemple d'une opération irrégulière : l'entrée au capital de deux SEM.....	26
3.3 La recherche d'économies de fonctionnement.....	27
3.3.1 Les effets sur le patrimoine immobilier .....	27
3.3.2 Les effets des recherches d'économies sur la masse salariale et les effectifs.....	30
3.3.3 Le plan de transformation 2027 : CAP 2027.....	32
4 LA SITUATION FINANCIÈRE .....	34
4.1 La qualité de l'information financière.....	34
4.2 Les produits .....	35
4.3 Les charges .....	39
4.4 La formation du résultat net .....	39
4.4.1 L'excédent brut d'exploitation .....	39
4.4.2 Le résultat d'exploitation et le résultat net .....	40
4.5 La situation bilantielle.....	42
4.5.1 L'actif.....	42
4.5.2 Le passif .....	43
4.5.3 Le fonds de roulement.....	43
4.6 Perspectives financières .....	44
4.6.1 Le projet du site de formation de Versailles .....	44
4.6.2 Des projections financières à mettre en œuvre.....	45
5 L'ÉVOLUTION DE LA GOUVERNANCE.....	46
5.1 Le difficile fonctionnement des instances dans un contexte conflictuel .....	46
5.2 Une démarche de contrôle interne à poursuivre et à approfondir .....	48
5.2.1 Les frais de mandat et de déplacement.....	48
5.2.2 Le contrôle budgétaire et financier.....	48
5.2.3 Les outils .....	49
5.2.4 Des anomalies de fonctionnement relevées .....	50
5.2.5 La prévention des conflits d'intérêts .....	51
5.2.6 Le répertoire des représentants d'intérêts.....	51
<b>ANNEXES.....</b>	<b>53</b>

## SYNTHÈSE

La chambre régionale des comptes d'Île-de-France a procédé au contrôle de la chambre de métiers et de l'artisanat de la région Île-de-France (CMAR) sur la période 2021-2024.

Ce contrôle s'inscrit dans le contexte particulier de la naissance d'une nouvelle chambre régionalisée, en application de la loi relative à la croissance et la transformation des entreprises (dite « loi Pacte ») de 2019. Les chambres de niveau départemental subsistent mais sans personnalité morale.

La période est également marquée par les effets de la réforme de la formation professionnelle et de l'apprentissage à partir de 2018 (loi pour la liberté de choisir son avenir professionnel) qui impacte l'activité de formation de la CMAR, puis par la crise sanitaire du Covid et enfin par la crise énergétique de 2022.

Dans ce contexte difficile et à forts enjeux pour elle, la CMAR a connu une réorganisation profonde et cherché à se réinventer.

### *Une réorganisation a minima au 1<sup>er</sup> janvier 2021*

La régionalisation, préparée pendant l'année 2020, a été menée à effectifs constants et n'a pas généré d'économies de dépenses de personnel. Il n'y a pas eu de mutualisation des fonctions support, ni entre les anciennes chambres départementales, ni avec les autres chambres consulaires (chambre de commerce et d'industrie notamment), alors que cela constituait une piste privilégiée par la loi Pacte.

### *Un nouveau modèle économique*

En quatre ans, la CMAR a perdu la plupart de ses missions de service public telles que le stage obligatoire de préparation à l'installation, la tenue du répertoire des métiers par le biais des centres de formalités des entreprises (CFE) ainsi que le conseil de la formation.

La baisse programmée, de 2023 à 2027, des recettes constituées par la taxe pour frais de fonctionnement des chambres de métiers et de l'artisanat (TFCMA) initialement destinées à couvrir le fonctionnement et ces missions régaliennes, amène la CMAR à repenser son activité. L'objectif est de développer les prestations facturées aux entreprises. Certaines actions, gratuites hier, car financées par la taxe, deviennent payantes. La CMAR se dote d'outils de pilotage et développe une politique commerciale (prospection, fidélisation des clients, attractivité des sites de formation, positionnement sur le marché de la reconversion professionnelle).

### *La recherche d'économies de fonctionnement*

Les contraintes financières ont également conduit la CMAR à définir ou redéfinir sa stratégie patrimoniale. Elle s'efforce d'optimiser sa politique immobilière en vendant des bâtiments inoccupés. Le bilan est toutefois mitigé, car les opérations de vente sont longues et complexes pour un gain souvent modeste.

La régionalisation s'est faite à effectif constant et la réforme de l'apprentissage a entraîné des créations de postes. Les deux situations combinées, ainsi que l'augmentation nationale du point d'indice pour les personnels des chambres de métiers, ont provoqué une forte hausse de la masse salariale. Face à la dégradation de son résultat net 2023, la CMAR a lancé un plan de réduction des effectifs pour l'année 2024.

### ***Une situation financière qui appelle à la vigilance***

Le résultat net consolidé (CFA, siège administratif et antennes) a été mis à mal, en 2023, par la hausse des frais de personnel et la baisse des financements des contrats d'apprentissage, alors qu'en 2021 et 2022, ce résultat était positif.

En 2023, l'augmentation des produits ne parvient pas à compenser l'augmentation des charges.

En 2024, l'augmentation des produits, grâce à la récupération de créances sur les opérateurs de compétences (OPCO), parvient à compenser l'augmentation des achats et des charges de personnel.

Toutefois, concernant le seul centre de formation des apprentis, son résultat net comptable est déficitaire, de 5,3 M€ en 2023 et de 4,2 M€ en 2024.

La capacité d'autofinancement nette (CAF) de l'établissement est importante sur toute la période, des investissements sont attendus pour moderniser les locaux des CFA.

Si les services administratifs de la chambre ont été réorganisés, davantage sous l'effet de la suppression du centre de formalités des entreprises (CFE) que de la régionalisation, celle-ci prend tout son sens pour organiser l'offre de formation. Une réflexion d'ensemble sur le modèle économique actuel de la CMA et du CFA, est nécessaire à l'échelon régional.

### ***La crise de gouvernance de 2024***

La CMAR n'est pas encore sortie de la période de transition provoquée par la régionalisation et peine à trouver un équilibre de gouvernance entre nouvelle chambre régionale et chambres de niveau départemental. Il en ressort une forme d'hyper-centralisation, qui a provoqué un conflit entre les élus, tout particulièrement fin 2023. Le budget primitif 2024 n'a été voté qu'en mars 2024, sous la tutelle renforcée de la préfecture de région. La sortie de crise s'est soldée par le licenciement du secrétaire général en juillet 2024.

En matière de contrôle interne, la CMAR a mis en place de nombreux processus pour assurer le suivi de ses recettes et avoir une vision globale de son activité. Elle possède plusieurs logiciels qu'elle maîtrise efficacement. Des marges de progrès existent néanmoins.

À l'issue de son contrôle, la chambre formule quatre recommandations dont une recommandation de régularité (*ex rappel au droit*) et trois recommandations visant à améliorer la performance de la gestion.

## RECOMMANDATIONS

### La recommandation de régularité :

**Recommandation régularité 1 :** Régulariser les prises de participation dans des sociétés d'économie mixte en sollicitant l'accord du préfet de région (article R. 321-6 du code de l'artisanat)..... 27

### Les recommandations de performance :

**Recommandation performance 1 :** Présenter le plan de financement, tant en investissement qu'en fonctionnement, des projets relatifs au développement de sites et des formations du centre de formation des apprentis en assemblée générale..... 34

**Recommandation performance 2 :** Élaborer une prospective financière en prenant en compte la diminution de la taxe pour frais de chambres de métiers et artisanat, les investissements à mener, le fonds de roulement disponible et indiquant des pistes de redressement du résultat. 46

**Recommandation performance 3 :** Renforcer les dispositifs de contrôle sur la paie. .... 51

## INTRODUCTION

La chambre régionale des comptes d'Île-de-France a procédé au contrôle de la chambre de métiers et de l'artisanat de la région Île-de-France (CMAR) sur la période 2021-2024.

La compétence de la chambre pour ce contrôle est fondée sur les articles L. 111-15 et R. 111-1 du code des juridictions financières et les arrêtés du Premier président de la Cour des comptes en date du 12 décembre 2017 et du 12 décembre 2022, qui délèguent le contrôle des comptes et de la gestion des chambres de métiers et de l'artisanat aux chambres régionales et territoriales des comptes sur l'ensemble de la période étudiée.

Le rapport d'observations provisoires a été adressé dans son intégralité à l'ordonnateur, à l'ancienne ordonnatrice et au préfet de la région Île-de-France le 15 mai 2025 qui ont répondu.

La réponse du préfet de la région Île-de-France précisait qu'il était en phase avec ce rapport, que les recommandations étaient alignées sur la position de la tutelle et qu'il serait vigilant quant à leur mise en œuvre par la CMAR dans les meilleurs délais.

Aucune demande d'audition n'a été formulée.

La chambre régionale des comptes d'Île-de-France, délibérant en sa 6<sup>ème</sup> section le 22 juillet 2025 a adopté le présent rapport d'observations définitives.



# **1 LE CADRE D'ACTION DE LA CHAMBRE DE MÉTIERS ET DE L'ARTISANAT ÎLE-DE-FRANCE**

## **1.1 Un environnement profondément modifié en 2019 par la loi Pacte**

### **1.1.1 Le cadre juridique de la création de la chambre de métiers de région**

La chambre de métiers et de l'artisanat de la région Île-de-France (CMAR) est un établissement public administratif (EPA) placé sous la tutelle de l'État. Elle se distingue des autres EPA par plusieurs caractéristiques : si elle emploie des agents en majorité de droit public et est soumise au contrôle de légalité du préfet de région, elle est dirigée par des élus, au nombre de 96. Ils représentent les intérêts de l'artisanat dans des instances départementales et régionales, participent à la définition des orientations stratégiques de la chambre et votent son budget. Elle n'est pas soumise<sup>1</sup> aux dispositions du décret n° 2012-1246 du 7 novembre 2012 relatif à la gestion budgétaire et comptable publique (GBCP) et n'a donc ni comptable public ni dialogue de gestion avec l'État.

Elle compte 980 collaborateurs, dont la moitié intervient dans la formation et l'encadrement des apprentis, dans les 11 sites de centres de formation des apprentis (CFA) qu'elle gère. Ils accueillent, chaque année, 5 600 apprentis. Son budget pour l'exercice 2024 s'élève à 100 M€. Au niveau national, toutes régions confondues, le réseau des chambres de métiers compte 11 000 collaborateurs et 112 sites de CFA, qui accueillent 112 000 apprentis, soit la moitié des apprentis formés chaque année dans le secteur de l'artisanat. Au niveau national, les ressources des chambres s'élèvent à 1 Md€ en 2022<sup>2</sup>.

La CMAR est issue du regroupement des chambres de métiers départementales, mouvement initié dès la loi du 23 juillet 2010<sup>3</sup>, qui visait à réduire les coûts des différents réseaux consulaires en renforçant leur échelon régional. Dans le cadre de la revue générale des politiques publiques, la fusion entre les réseaux des chambres de commerce et d'industrie (CCI) et des chambres de métiers et de l'artisanat (CMA) avait été envisagée mais n'a pas été mise en œuvre. La loi de 2010 proposait plusieurs configurations juridiques de regroupement des chambres départementales.

C'est la loi du 22 mai 2019<sup>4</sup>, qui a définitivement imposé la régionalisation et la fusion des chambres départementales dans des chambres régionales. Le réseau national des CMA passe alors, entre 2019 et 2021, de 87 à 21 établissements publics administratifs, dénommés chambres de métiers et de l'artisanat de région (CMAR). Les chambres départementales conservent leur implantation physique et leur rôle de circonscription électorale mais perdent leur personnalité morale au 1<sup>er</sup> janvier 2021.

---

<sup>1</sup> Article R. 312-5 du code de l'artisanat.

<sup>2</sup> Source : *rapport IGF revue de dépenses, les aides aux entreprises, page 98, mars 2024.*

<sup>3</sup> Loi n° 2010-853 du 23 juillet 2010 relative aux réseaux consulaires, au commerce, à l'artisanat et aux services.

<sup>4</sup> Loi n° 2019-486 du 22 mai 2019 relative à la croissance et à la transformation des entreprises (dite « loi Pacte »).

C'est désormais la tête de réseau, CMA France (anciennement assemblée permanente des chambres de métiers et de l'artisanat), qui pilote le réseau. Elle centralise la taxe pour frais de chambre (TFCMA) qu'elle reçoit de l'État et la répartit ensuite entre les chambres régionales, en s'aidant d'indicateurs de performance. Elle signe, tous les cinq ans, un contrat d'objectifs et de performance (COP) avec le ministre chargé de l'artisanat, contrat décliné ensuite au niveau régional en convention d'objectifs et de moyens (COM), signée par chaque CMA de région avec le préfet de région.

### 1.1.2 La mise en œuvre de la régionalisation en Île-de-France

Entre 2011 et 2018, en Île-de-France, c'est l'option la moins intégrée, chambres départementales (CDMA) conservant la personnalité morale et mutualisation de quelques fonctions supports (comptabilité, informatique, paie et commande publique) à l'échelle régionale, qui avait été privilégiée.

À partir de 2017, une plateforme régionale de paie établit mensuellement les fiches de paie pour l'ensemble du réseau francilien. La mutualisation de la fonction comptable et de la commande publique commence.

Après la loi Pacte de 2019, l'Île-de-France est entrée tardivement dans le processus de régionalisation. Elle a dû préparer et mettre en œuvre sa fusion sur une période relativement réduite, entre janvier et octobre 2020, pendant la crise Covid. Le décret de création de la nouvelle chambre de région a été pris le 18 novembre 2020<sup>5</sup>. L'arrêté précisant les modalités de transfert des biens, droits et obligations de toutes les chambres départementales franciliennes à la nouvelle entité juridique a été pris, par le préfet de région, le 20 décembre 2020. L'assemblée générale constitutive s'est tenue le 4 janvier 2021.

L'assemblée générale comprend 96 membres élus depuis le 19 octobre 2021. Elle se réunit au moins deux fois par an. Le bureau est composé de 16 membres (un président, huit vice-présidents, un trésorier, deux trésoriers adjoints, un secrétaire, trois secrétaires adjoints). Il se réunit au moins tous les deux mois. Chaque président de chambre de niveau départemental est membre de droit du bureau.

Chacune des huit chambres de niveau départemental compte 25 membres élus. Selon le règlement intérieur adopté le 30 mai 2022, elles « *exercent les services de proximité de la chambre de métiers et de l'artisanat de région auprès des ressortissants du département. Elles participent à la mise en œuvre des conventions d'objectifs et de moyens et exécutent le budget d'initiative locale sur délégation de la chambre de métiers et de l'artisanat de région. Les chambres de niveau départemental peuvent être consultées par la chambre de région sur les questions relatives à l'exercice des missions qui peuvent leur être confiées concernant leur circonscription territoriale.* »

Il existe également 9 commissions thématiques (finances, achat, communication, conflit d'intérêt, partenariats) et 26 commissions territoriales réparties sur les bassins de formation (deux à Paris, cinq en Seine-et-Marne, quatre en Yvelines, trois en Essonne, trois en Hauts-de-Seine, trois en Seine-Saint-Denis, trois en Val-de-Marne, trois en Val-d'Oise).

---

<sup>5</sup> Décret n° 2020-1416 du 18 novembre 2020 portant création des chambres de métiers et de l'artisanat de région Auvergne-Rhône-Alpes, Bretagne, Centre-Val-de-Loire, Corse, Grand Est, Île-de-France, Nouvelle-Aquitaine, Normandie et Occitanie, Pyrénées-Méditerranée.

## 1.2 La réorganisation des services

### 1.2.1 Une réorganisation menée *a minima* en 2020

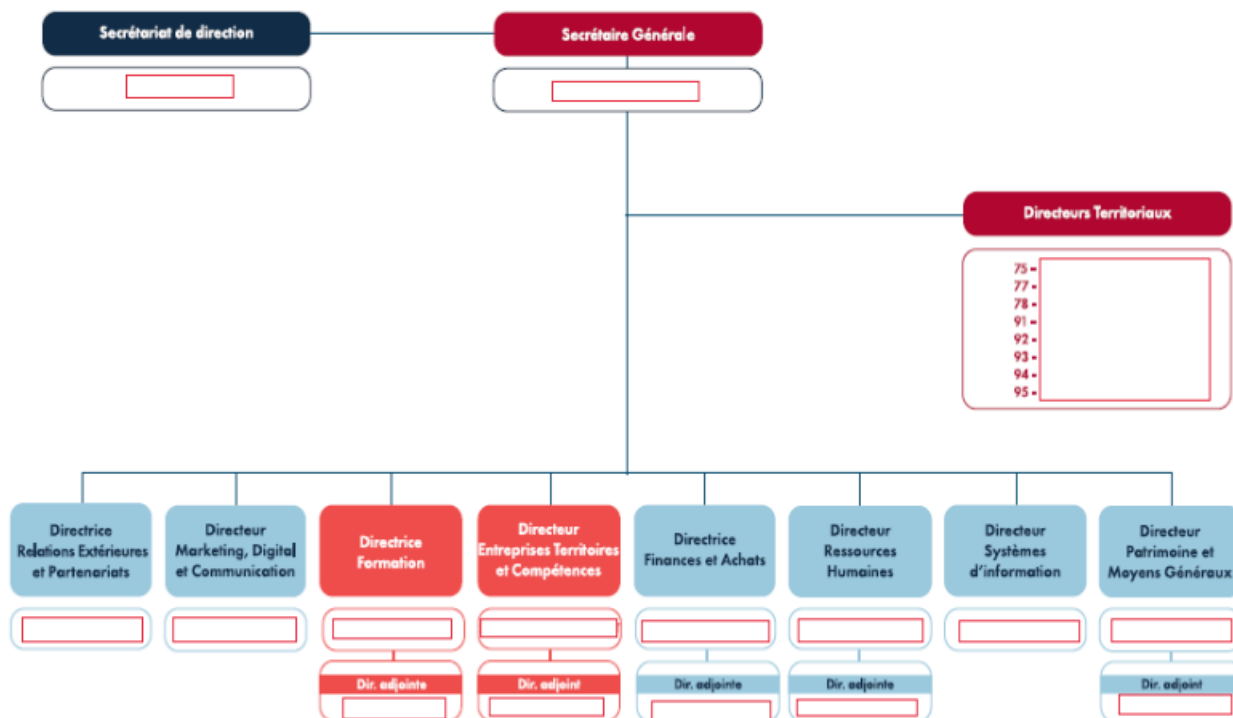
La réorganisation a été menée sans toucher aux sites géographiques et à effectif constant. Les huit bâtiments administratifs et les sept antennes (une antenne dans le Val-de-Marne, une en Essonne, cinq en Seine-et-Marne, formant un maillage territorial) sont tous maintenus, hormis l'antenne de Dammarie-lès-Lys, qui rejoint Melun et l'antenne de Chelles, qui déménage à Champs-sur-Marne. Une nouvelle antenne économique et un site CFA ont même été ouverts à Mantes-la-Jolie avec le soutien du département des Yvelines, dans un collège désaffecté. Un petit site CFA a été créé au sein des locaux parisiens existants, « l'école internationale des artisans de Paris », en octobre 2021.

Selon l'article 42 de la loi Pacte, *« le nouvel établissement devient l'employeur des personnels employés par les anciens établissements de la circonscription régionale »*. L'opération de fusion impose le transfert des emplois occupés, dans les chambres fusionnées, par les personnels titulaires, contractuels de droit public et de droit privé vers la nouvelle CMAR. Les postes de secrétaire général régional, de secrétaire général régional adjoint, de directeur régional, de directeur territorial ont été déclarés vacants et publiés. Les postes qui restent occupés sans changement pour les agents n'ont pas été publiés. Tous les agents des chambres départementales ont donc reçu en décembre 2020, un courrier leur annonçant leur maintien dans l'emploi d'origine, au sein du nouvel établissement (courrier de transfert) ou une proposition de reclassement dans un autre emploi (courrier de proposition de reclassement).

Le reclassement a intéressé quatre secrétaires généraux des anciennes chambres départementales, qui ont été repositionnés, deux sur des postes de directeur territorial (Yvelines et Val-d'Oise) et deux comme secrétaire général adjoint de la nouvelle chambre de région (Seine-et-Marne et Essonne). Les deux autres secrétaires généraux ont été embauchés dans une autre région, au sein du réseau national des CMAR (au 31 décembre 2019) ou à CMA France (en avril 2020). Les anciens directeurs départementaux du développement économique ont été repositionnés sur des postes de directeur territorial ou de responsable d'unité administrative. Le nouveau secrétaire général régional, en provenance d'une autre chambre extérieure à l'Île-de-France, a pris son poste le 1<sup>er</sup> janvier 2021.

Ainsi, sur l'ancienne organisation maintenue au sein des départements et dans les différents sites et antennes dédiés, est venue se superposer la nouvelle structure régionale, composée de huit directions, installées au siège. La nouvelle organisation est constituée de huit directeurs régionaux et de huit directeurs territoriaux, tous rattachés directement au secrétaire général. Tous les directeurs participent aux réunions du bureau en tant qu'auditeurs (et depuis 2024, ils participent uniquement à distance), et y sont même plus nombreux que les élus (19 SG-SGA-directeurs et 18 élus). Cet organigramme en réseau n'a pas permis d'éviter le cloisonnement des services.

Organigramme n° 1 : Organigramme des services de la CMAR en 2025



Source : CMAR

La fusion des CMAD en une CMA régionale n'a pas eu pour effet d'engendrer des économies d'échelle à court terme dans les services, compte tenu de la création de directions régionales. On observe, au contraire, une augmentation des effectifs. Une direction régionale des ressources humaines, une direction régionale du patrimoine et une direction communication ont été créées en juin 2021. Le volume des emplois a augmenté sur les trois premières années : 937 agents début 2021, 1 046 en 2022, 1 099 agents en 2023 principalement pour le CFA, la formation continue et le développement économique (dont une quinzaine d'agents experts dans les domaines de la transition écologique et numérique, dans le cadre de la contribution des CMA à la mise en œuvre du plan France Relance lancé en 2020). Un plan de réduction des effectifs intervient en 2024 (cf. *infra*).

Tableau n° 1 : Évolution des effectifs de la CMAR IDF depuis 2021 (en ETP)

Fonctions	Effectifs 01/01/2021	Total en %	Répartition moyenne des effectifs des CMA en 2014*	Effectifs juin 2022	Effectifs juin 2023	Effectifs 2024	Total en %
<b>CFA</b>	480	51,2	49,6	521	nc	521	53,1
<b>Dépt éco et territorial</b>	86	9,2	14,3	132	nc	121	12,3
<b>Formalités</b>	135	14,4	9,8	95	nc	63	6,4
<b>Accueil et orientation</b>	16	1,7	5	26	nc	26	2,7
<b>Formation continue</b>	19	2	5,9	46	nc	46	4,7
<b>Secrétariat général</b>	32	3,4	2,9	32	nc	32	3,3
<b>Fonctions support (RH, Finances, moyens généraux...)</b>	169	18	12,5	194	nc	172	17,5
<b>Total</b>	<b>937</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>1046</b>	<b>1099</b>	<b>981</b>	<b>100</b>

\* rapport IGF, revue des missions des CMA, mars 2018, portant estimation des effectifs des CMA en 2014  
Source : CRC d'après données CMA IDF 2021-2024

### 1.2.2 Une faible mutualisation avec la CCI

Si l'hypothèse d'une fusion entre les CMA et les CCI avait été évoquée en 2009 et en 2018, la loi Pacte n'a prévu, quant à elle, qu'une mutualisation des actions des CMA et des CCI d'un même ressort territorial vers les entreprises : « les CMA de région établissent, après chaque renouvellement général, avec les chambres de commerce et d'industrie de région, un plan des actions ayant vocation à être mutualisées dans l'intérêt des entreprises de leur ressort »<sup>6</sup>.

Ces réseaux, qui se considèrent parfois comme des concurrents et non comme des partenaires<sup>7</sup>, étaient incités à développer des coopérations sous plusieurs formes : regroupements d'antennes au sein d'une même implantation géographique, mise en commun de certaines fonctions support, développement d'offres communes, par exemple en matière de formation. Une convention de mutualisation a été signée en juillet 2022 par les deux présidents de la CMAR et de la CCI, mais est restée lettre morte. La CMAR s'est contentée d'adhérer au groupement de commande du groupement d'intérêt économique (GIE) de la CCI destiné à des achats (prestations de géomètres, prestations de voyages). Des initiatives locales avaient été lancées avant 2020 dans des départements, tels que des locaux communs inter-consulaires en Seine-et-Marne, à Provins, puis à Dammarie-lès-Lys depuis janvier 2020, mais s'achèvent en juin 2025, la communauté d'agglomération Melun-Val-de-Seine souhaitant récupérer les locaux. En réponse aux observations de la chambre, la CMAR cite la parution annuelle des « chiffres clés en Seine-et-Marne » parution commune CMA-CCI et chambre d'agriculture, de même que les « chiffres clés en Essonne » parution commune CCI Essonne et CMA. La CMAR estime que cette concurrence se transforme progressivement en culture de coopération, par exemple dans la réponse à des appels d'offres et des appels à manifestation d'intérêt portant sur la construction de services pour les entreprises franciliennes.

<sup>6</sup> Article 43 de la loi Pacte inscrivant cette obligation au 13 de l'article R. 321-5 du code de l'artisanat.

<sup>7</sup> Rapport n° 310 déposé le 20 janvier 2016 fait au nom de la commission des affaires économiques du Sénat sur le projet de loi relatif aux réseaux des chambres de commerce et de l'industrie et des chambres de métiers et de l'artisanat (loi n° 016-298 du 14 mars 2016).

---

## CONCLUSION INTERMÉDIAIRE

---

*La CRC a procédé au contrôle de la chambre de métiers et de l'artisanat de la région Île-de-France (CMAR) sur la période 2021-2024. Cette période, qui voit la naissance d'une nouvelle chambre régionalisée, en application de la loi Pacte, est également marquée par la réforme de la formation professionnelle et de l'apprentissage (loi avenir professionnel), par la crise sanitaire du Covid puis la crise énergétique en 2022.*

*En 2020, la régionalisation a été menée à effectifs constants et n'a pas généré d'économies de dépenses de personnel. La mutualisation des fonctions support, qui constituait une piste privilégiée par la loi Pacte, n'a pas été engagée, ni entre les anciennes chambres de métiers de niveau départemental, ni avec la chambre de commerce et d'industrie. Au contraire, les deux premières années sont marquées par une augmentation substantielle des effectifs dans la nouvelle chambre régionale.*

*Ce n'est qu'à partir de fin 2023 que la CMAR, dans un contexte difficile, connaît une réorganisation profonde et cherche à se réinventer.*

---

## 2 L'ÉVOLUTION DES MISSIONS

### 2.1 La formation initiale et la réforme de l'apprentissage

#### 2.1.1 Le centre de formation des apprentis (CFA)

La CMAR gère en direct 11 sites de formation, regroupant plus de 5 000 apprentis<sup>8</sup>. Elle compte également deux CFA associés, constitués sous forme associative avec des branches professionnelles et avec la CCI, la faculté des métiers de l'Essonne et l'institut de formation et de perfectionnement des métiers (IFPM) de Nanterre.

Le CFA comptait 5 400 apprentis en contrat à l'automne 2024, comme en 2023, contre 5 700 au 31 décembre 2022 et 5 800 en 2021.

L'activité de formation de la CMAR est principalement concentrée sur des formations en CAP (niveau 3)<sup>9</sup>, pour 60 % des apprentis, et en brevet professionnel (niveau 4) à 14 %. Les formations au bac professionnel représentent 12 % des diplômes, 11 % sont au-delà du bac. Les formations dispensées portant sur des métiers divers, près de 50 diplômes sont proposés. Les métiers de bouche, du bâtiment, de l'automobile, qui utilisent des équipements et plateaux techniques importants sont plus affectés par la croissance des prix de l'énergie et des matières premières qu'un CFA du tertiaire supérieur. Le CFA est, en outre, confronté aux questions de remplacement de ses matériels obsolètes, de rénovation, de mises aux normes, d'extension.

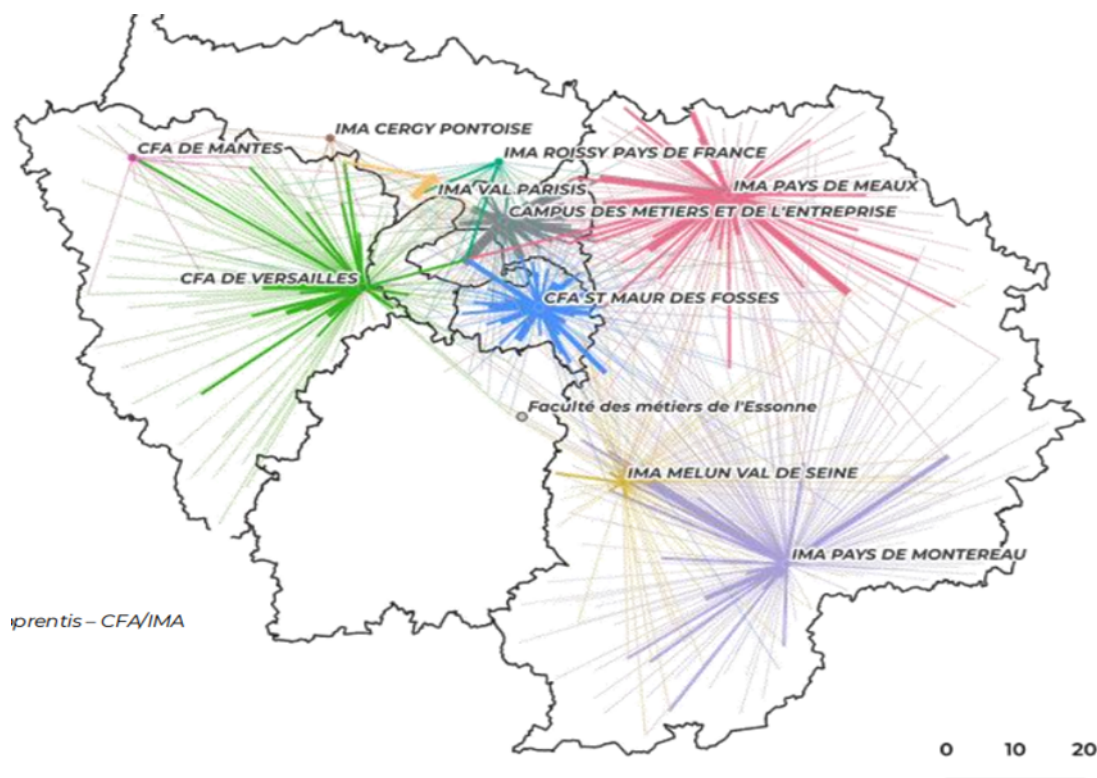
---

<sup>8</sup> L'Île-de-France compte 200 000 apprentis en 2024, tous niveaux confondus.

<sup>9</sup> La loi avenir professionnel a instauré une nouvelle nomenclature de formation en 8 niveaux :

- CAP, mention complémentaire : niveau 3 ;
- Bac professionnel, brevet professionnel : niveau 4 ;
- Bac +2, BTS, DUT : niveau 5 ;
- Bac + 3 et plus : niveaux 6 à 8.

Carte n° 1 : Les CFA de la CMAR Île-de-France et leurs aires de recrutement



Source : CMAR, bilan à mi-mandat, mai 2023

Outre l'évolution du nombre d'élèves dans chaque formation, différents critères qualité sont utilisés pour examiner l'attractivité du CFA : taux de satisfaction employeur et apprentis, taux de réussite aux examens, taux de poursuite d'études, taux de rupture. Les sites de formation de Seine-et-Marne et Val-de-Marne ont des taux d'occupation élevés. Le site de Seine-Saint-Denis est situé à Bobigny, dans des locaux modernes de 23 000 m<sup>2</sup>, et bénéficie de transports en commun, mais il a souffert d'une désaffection de ses formations entre 2019 et 2023, ses effectifs passant de 1 500 à 800 élèves. Il a souffert également d'une forte rotation des équipes de direction, avec trois directeurs différents en trois ans et deux directeurs territoriaux. Depuis 2024, la situation semble s'améliorer avec la stabilisation des équipes de direction, le nombre d'apprentis a progressé, avec près de 1 000 inscrits à la rentrée de septembre 2024. Les sites du Val-d'Oise souffrent de problèmes de temps de transport entre Cergy et Eaubonne ou Cergy et Villiers-le-Bel (1h30 en transports en commun).

Inaugurée le 20 septembre 2021, l'école internationale des artisans de Paris a été voulue par la chambre de métiers et d'artisanat pour se doter d'un site dans Paris, tourné vers la vente et vers l'international (conseillers de vente de produits de la mode ou du terroir). Elle n'avait pas encore trouvé son public en 2024 (11 élèves en 2023, 15 en 2024). Compte tenu des difficultés de recrutement rencontrées pour cette formation, de son positionnement, de son manque global d'attractivité et d'une capacité d'accueil limitée sur le site, la CMAR a décidé de ne pas reconduire cette formation à la rentrée 2025.

Le dernier site a été ouvert à Mantes-la-Jolie en octobre 2021, dans un collège désaffecté, à la suite d'un partenariat avec le département des Yvelines, propriétaire des locaux. Il proposait des formations de la filière soins à la personne, en coiffure et esthétique (55 apprentis à la rentrée 2024-2025), sur près de 3 000 m<sup>2</sup>. Cette implantation s'inscrivait dans une volonté de proposer une offre de formation dans le nord yvelinois en y transférant une partie des filières viande, cuisine, coiffure, esthétique et dégagant des espaces sur le site de Versailles (pour lequel il y a un projet de rénovation). En 2022, le département des Yvelines avait signé une convention avec la CMAR, mettant les locaux à sa disposition et finançant, à hauteur de 2,1 M€, la transformation de salles de classe désaffectées en différents plateaux techniques. Mais les formations sur le site sont déficitaires. Sans perspectives d'évolution, la CMAR a décidé de fermer le CFA à compter de juillet 2025. La CMAR et le département des Yvelines ont convenu de mettre fin à leur partenariat à cette date.

### **2.1.2 Le financement des CFA par les niveaux de prise en charge : un nouveau mécanisme chronophage mis en place avec difficulté**

La loi avenir professionnel<sup>10</sup> a supprimé le monopole des régions pour réguler les CFA et simplifié les conditions de création de ceux-ci. Désormais, tout organisme, qu'il soit privé ou public, peut, en application de la libéralisation de l'apprentissage, créer un CFA. Cela signifie pour la CMAR une concurrence accrue, notamment de la part des branches professionnelles, mais aussi de la part de grandes entreprises qui peuvent créer leur propre CFA<sup>11</sup>. En 2023, l'Île-de-France comptait 589 organismes de formation par apprentissage soit une augmentation de 70 % par rapport à 2019<sup>12</sup>. L'Île-de-France est ainsi la région concentrant le plus d'organismes de formation par apprentissage en France.

Le CFA dispose d'une comptabilité analytique, obligation imposée par l'article D. 312-4 du code de l'artisanat selon lequel « *chacun des établissements du réseau des chambres de métiers et de l'artisanat tient une comptabilité analytique mise à la disposition de son autorité de tutelle ainsi que des autorités de contrôle* », ce qui lui permet de mesurer tous ses coûts, directs et indirects. Depuis 2020, les données comptables remontent à France compétences, qui établit, en fonction des coûts propres à chaque formation, un niveau de prise en charge (NPEC) pour chaque contrat d'apprentissage. Les produits issus de la prise en charge des contrats d'apprentissage par les opérateurs de compétence (OPCO) s'élevaient à 37,6 M€ en 2024, soit la quasi-totalité des ressources du CFA. Les OPCO, créés en 2019, sont des associations constituées par accord conclu entre les organisations syndicales de salariés et les organisations professionnelles d'employeurs représentatives d'une ou plusieurs branches. Leur gouvernance est paritaire. Ils reversent aux CFA les dotations que leur confie France compétences, dotations issues des recouvrements des contributions des entreprises par les Urssaf.

<sup>10</sup> Loi n° 2018-771 du 5 septembre 2018 « pour la liberté de choisir son avenir professionnel ».

<sup>11</sup> L'Oréal a ainsi ouvert un CFA coiffure à Paris en 2022. La CMA propose une formation coiffure sur 8 de ses 11 sites.

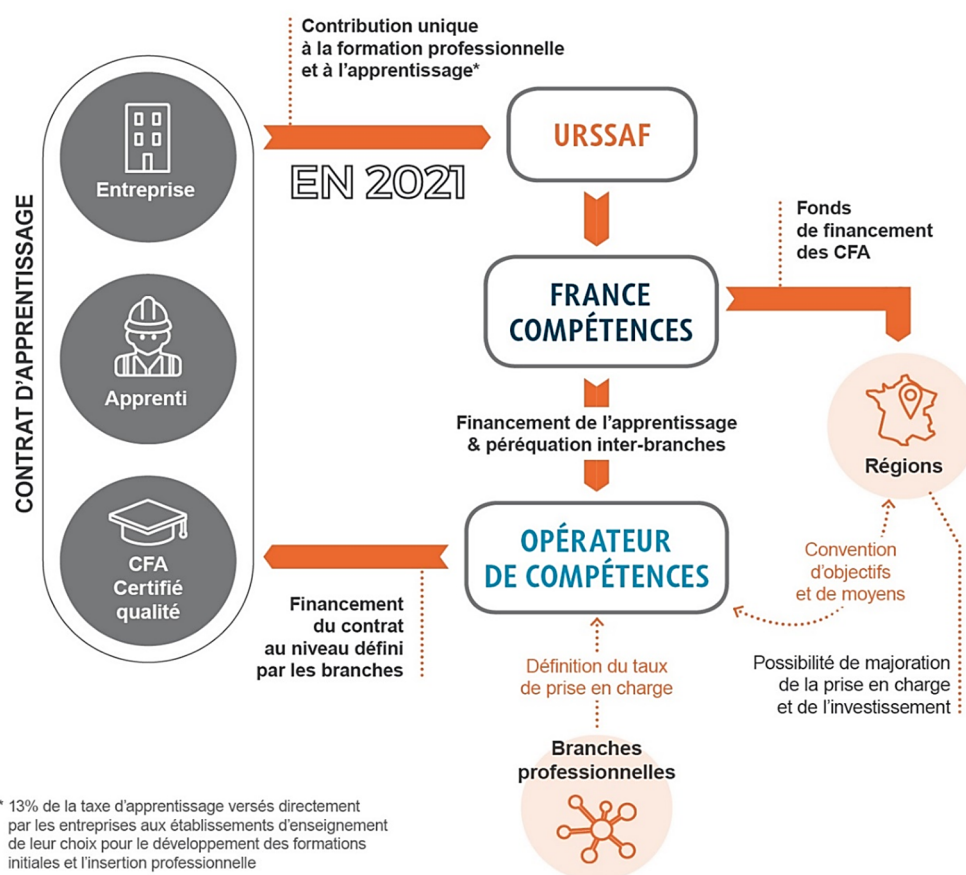
<sup>12</sup> Étude de l'Institut Paris Région, *l'apprentissage en Île-de-France*, juillet 2024.



Avant 2018, le financement du fonctionnement des CFA était principalement géré par les régions, par le versement d'une dotation pédagogique, une fois par an, votée en janvier. Depuis 2018, le financement est adossé à un coût par contrat, qui varie selon la formation dispensée. Les CFA reçoivent le financement de leurs contrats d'apprentissage, par les OPCO, contrat par contrat. Le niveau de prise en charge du contrat (NPEC) varie selon les niveaux de formation et les filières, en fonction de plusieurs paramètres : le nombre d'élèves en formation, le nombre d'heures de cours, le coût des plateaux techniques nécessaires, la part des cours dédoublés pour les enseignements techniques, le loyer, etc. Cela signifie, pour le CFA, des niveaux de prise en charge variables puisque chaque site est multi-métiers. La prise en charge est calculée *prorata temporis*, proratisée s'il y a rupture de contrat avant la fin de la formation.

La région Île-de-France n'a plus qu'une intervention résiduelle en fonctionnement (13 M€) pour l'ensemble des CFA franciliens en 2023, en majorant, avec des subventions spécifiques, les prises en charge de certains types de contrats d'apprentissage. Pour l'investissement, l'innovation technologique ou l'amélioration des infrastructures, la région dispose, en 2023, d'un budget de 23 M€ (dotation qui lui est versée par France compétences), identique à celui de 2022, là encore pour l'ensemble des CFA franciliens.

**Schéma n° 1 : Financement de l'apprentissage depuis 2021**



Source : OPCO de la construction et des travaux publics

Les CFA multisectoriels tels que celui de la CMAR doivent travailler avec les opérateurs de compétence (OPCO) de rattachement des entreprises d'accueil et sont confrontés à une démultiplication d'interlocuteurs et de méthodes d'organisation, notamment pour la facturation des contrats, puisqu'il existe onze OPCO<sup>13</sup>. Même si elle travaille essentiellement avec deux d'entre eux (l'OPCO Constructys pour le bâtiment et l'OPCO EP pour les entreprises de proximité), la CMAR a enregistré des pertes financières liées à la mise en place difficile de ce nouveau système de financement.

Le contrat d'entrée en apprentissage est un document signé par l'apprenti, son entreprise d'accueil et le CFA. Chaque contrat doit être adressé à l'OPCO de rattachement de l'entreprise d'accueil de l'apprenti. Le passage d'une subvention globale au coût unitaire par contrat a eu des incidences concrètes en matière de gestion des dossiers. Les informations relatives au contrat d'apprentissage comprennent de nombreux éléments codifiés qui doivent tous être saisis sous peine de bloquer la chaîne de perception des recettes. Plus longue et demandant une rigueur supérieure à la simple mise à jour d'un document type, cette étape du processus est à la base des recettes provenant des OPCO. La qualité de l'organisation et des personnels qui y sont affectés est donc cruciale pour sécuriser les ressources de l'établissement.

L'efficacité du processus dépend donc de la diligence des employeurs et du centre de formation pour la signature du contrat par les trois parties, puis pour son dépôt auprès des OPCO, pour accord de financement. Le retour du document validé par l'OPCO doit ensuite déclencher sa mise en facturation par la CMAR. La difficulté est accrue par des procédures et plateformes de dépôt différentes selon les OPCO.

### **2.1.3 Une gestion défaillante des contrats d'apprentissage**

Dès l'année scolaire 2021-2022, la CMAR a enregistré des pertes financières liées à la mise en place du nouveau système de financement, en raison d'une organisation parfois défaillante dans l'instruction des contrats d'apprentissage. Les sites de formation de la CMAR, comme les services des OPCO, non structurés en personnels et non équipés sur le plan informatique pour traiter l'ensemble des demandes, sont rapidement débordés par le flux massif de contrats.

Pour l'année scolaire 2022-2023, les retards pris et les dysfonctionnements deviennent considérables. Des contrats sont égarés et considérés comme perdus, si l'apprenti est parti ou si l'entreprise est en liquidation. Les 2/3 des contrats concernés proviennent des sites de formation du Val-d'Oise et de la Seine-Saint-Denis.

Le stock de factures émises par la CMAR à destination des OPCO présentant un fort risque de non-recouvrement, les produits à recevoir sont passés en provisions par mesure de sécurité. Les contrats de plus de 360 jours échus en 2021 sont provisionnés à 100 % (risque élevé de ne pouvoir ni les reconstituer, ni obtenir le financement OPCO au vu du retard) et les contrats de plus de 360 jours non résiliés, échus en 2022, sont provisionnés à 50 % (car les historiques pouvaient être reconstitués avec moins de difficulté). La provision pour risque s'élève à 4,3 M€ fin 2022.

---

<sup>13</sup> AFDAS, ATLAS, AKTO, CONSTRUCTYS, OCAPIAT, OPCO 2i, OPCO EP, OPCO MOBILITÉS, OP COMMERCE, OPCO SANTÉ, UNIFORMATION.

Dans sa réponse, la CMAR précise qu'elle a été confrontée à des difficultés de coordination externes à l'organisme : transmission difficile des dossiers entre la région et les OPCO, organisations et logiciels différents au sein de chaque OPCO, passage d'une facturation globale à une facturation individuelle, enregistrement du contrat d'apprentissage par l'entreprise ou l'artisan lui-même et non plus par la CMAR.

#### **2.1.4 La reprise en main de la facturation**

Face à cette situation chaotique, diverses mesures organisationnelles sont prises. Le suivi de la facturation des contrats, dématérialisé, ne nécessitant pas d'être effectué dans chaque centre de formation, a été centralisé et regroupé sur un seul site de la CMAR, installé en Seine-et-Marne, rattaché à la direction des finances et doté de ressources humaines nécessaires. Composé de six agents, il récupère et harmonise peu à peu les facturations, encaissements et relances pour l'ensemble des sites de formation, dans le logiciel métier du CFA (Yparéo) en interface avec le logiciel financier de la CMA, le tout dans un progiciel de gestion intégré (PGI).

Une fois le dossier complet et correctement saisi, il est transmis par voie dématérialisée à l'OPCO compétent, celui-ci transmet en retour une prise en charge financière. À réception, l'agent vérifie la totalité de la prise en charge, y compris les frais de premier équipement et de restauration, au regard des niveaux de prise en charge de chaque type de formation validés par France compétences.

Les agents doivent donc être en mesure de relancer tant les entreprises n'ayant pas signé leur contrat, ou ne l'ayant pas déposé sur la plate-forme de l'OPCO compétent, que les OPCO n'ayant pas transmis leur accord pour la prise en charge, alors que le dossier complet leur a bien été adressé.

Ce n'est qu'à partir de décembre 2023 qu'une interface de programmation d'application, mise en place par les OPCO, a permis le dépôt du contrat et de la convention de formation par le CFA directement, dès lors que l'entreprise lui a donné mandat de gestion, ce qui supprime une source de retard dans le traitement du dossier.

Cette réorganisation des pôles « suivi de contrats » s'est révélée efficace. Les relances ont permis de régulariser une partie de la facturation sur les contrats des années précédentes. Le montant de la provision pour risque, ajusté, passe de 3,3 M€ fin 2023 à 794 000 € au 31 décembre 2024 dont 330 000 € pour les créances de 2022 et 464 000 € pour les créances de juin 2021 à juin 2022. Au 31 décembre 2024, le montant des créances irrécouvrables sur les OPCO s'élève à 689 000 € (contrats définitivement perdus, apprentis injoignables, entreprises liquidées).

## **2.2 La fin des missions obligatoires**

### **2.2.1 La fin des centres de formalité des entreprises et du répertoire des métiers**

La loi Pacte instaure un guichet unique électronique pour l'accomplissement des formalités liées à la création et à la vie des entreprises, qui remplace, au 1<sup>er</sup> janvier 2023, les centres de formalités des entreprises<sup>14</sup> (CFE). L'institut national de la propriété industrielle (INPI) a été désigné opérateur de cette plateforme en ligne. Par ailleurs, le répertoire des métiers<sup>15</sup>, tenu par les CMA depuis 1996, n'existe plus, c'est le registre national des entreprises (RNE), géré par l'INPI, qui prend le relais.

La CMAR précise que l'INPI n'est en charge que des aspects techniques de l'interface informatique avec les entreprises artisanales et des transferts de données avec les autres administrations (INSEE, URSSAF et DGFIP). L'analyse de conformité des demandes déposées sur le guichet unique continue d'être réalisée par la CMAR à chaque étape du dossier (immatriculation, modification, cessation). Cela a représenté en 2024 près de 100 000 dossiers et 25 à 30 ETP.

Elle ajoute, par ailleurs, que l'année 2023 a été marquée par la mobilisation des équipes dans le cadre de la "procédure d'urgence" mise en place de début 2023 à fin 2024 pour faire face aux importantes difficultés techniques qu'a connues la mise en place du guichet unique. Enfin, elles sont sollicitées de manière croissante pour l'établissement des attestations de qualification des artisans ressortissants étrangers, pour attester auprès des services préfectoraux qu'ils exercent un métier figurant sur la liste des métiers en tension<sup>16</sup>.

L'article 1<sup>er</sup> de la loi Pacte prévoit que les CMAR doivent conseiller et assister gratuitement les déclarants dans la réalisation de leurs formalités. La mise en place du guichet unique rencontrant des difficultés techniques, des procédures de secours ont été mises en place pour permettre aux artisans de continuer à s'immatriculer, pour 2023 et 2024. L'État a souhaité, dans le contrat d'objectifs et de performance (COP) 2023-2027, que les CMAR maintiennent des effectifs spécifiques pour traiter les dossiers reçus. Ainsi, la CMA Île-de-France a conservé ses outils et agents concernés jusqu'à fin 2023, pour remplir cette mission et a reporté à 2024 la réorganisation des services.

---

<sup>14</sup> Jusqu'à cette date, 1 400 CFE existaient en France (CCI, CMA, Urssaf, greffes des tribunaux de commerce, DDFiP).

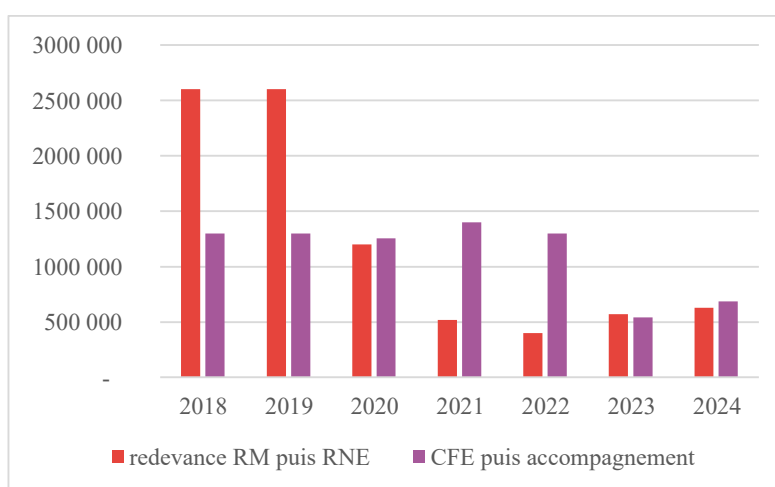
<sup>15</sup> Les entreprises relevant du secteur de l'artisanat (personnes physiques et morales qui n'ont pas plus de dix salariés et qui exercent à titre principal ou secondaire une activité indépendante de caractère artisanal) devaient obligatoirement être immatriculées au répertoire des métiers tenu par les chambres de métiers. L'immatriculation au RM ne dispense pas, le cas échéant, de l'obligation de s'immatriculer au RCS. Les sociétés exerçant une activité artisanale et entreprises individuelles exerçant une activité commerciale et artisanale sont ainsi tenues de s'immatriculer aux deux registres (par exemple, un garagiste, s'il est aussi vendeur de voitures). Environ 60 % des ressortissants des CMA sont également ressortissants des CCI. L'immatriculation à plusieurs registres conduisait à déposer plusieurs dossiers et à effectuer plusieurs paiements.

<sup>16</sup> Arrêté du 21 mai 2025 fixant la liste des métiers et zones géographiques caractérisés par des difficultés de recrutement en application de l'article L. 414-13 du code de l'entrée et du séjour des étrangers et du droit d'asile.

Dans la nouvelle formule, si l'artisan ne peut remplir lui-même les formalités sur le guichet unique, la CMAR lui propose un accompagnement en agissant pour son compte (« *mes formalités clés en main* »). En 2024, plus de 11 000 rendez-vous de ce type ont été réalisés. Elle doit, en même temps, vérifier que le demandeur dispose des qualifications ou de l'expérience en lien avec le secteur d'activité dont relève son entreprise, conformément aux textes en vigueur (articles L. 111-1 et suivants du code de l'artisanat).

Comme le montre le graphique n° 1, les recettes de ces deux missions ont été divisées par 3,5 en quatre ans, passant d'un total de 3 936 000 € en 2019 à 1 315 000 € en 2024 (685 000 € d'accompagnement et 630 000 € de redevances).

**Graphique n° 1 : Évolution des redevances répertoire des métiers (RM) ou du registre national des entreprises (RNE) et centre de formalités des entreprises (CFE)**



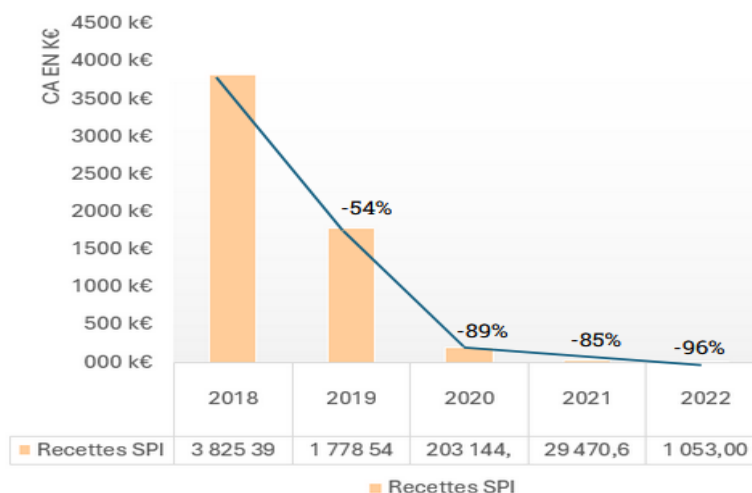
Source : CMA Île-de-France, compte de gestion 2024

## 2.2.2 Le stage de préparation à l'installation

Depuis 1973<sup>17</sup>, les chambres de métiers (et les chambres de commerce) organisaient des stages de courte durée d'initiation à la gestion pour les créateurs d'entreprise artisanale ou commerciale. Ce stage de préparation à l'installation était obligatoire avant de pouvoir être immatriculé au répertoire des métiers et commencer son activité. Ce stage coûtait 194 € à l'artisan. Pour faciliter la création de l'entreprise artisanale ainsi que celle des micro-entreprises, la loi Pacte l'a rendu facultatif, tout en demandant aux CMAR de continuer à l'organiser et de le compléter. Mais les recettes ont rapidement chuté. Elles sont passées en deux ans, de 2018 à 2020, de 4 M€ à 200 000 €, avant une disparition totale les années suivantes.

<sup>17</sup> Article 59 de la loi n° 73-1193 d'orientation du commerce et de l'artisanat du 27 décembre 1973.

**Graphique n° 2 : Évolution des recettes issues du stage de préparation à l'installation (SPI)**



Source : CMA Île-de-France

### 2.2.3 La fin du conseil de la formation

Les conseils de la formation avaient été instaurés en 2008 auprès des CRMA (chambres régionales de métiers et de l'artisanat) et des CMAR (chambres de métiers et de l'artisanat de région) pour organiser, à l'aide de contributions acquittées par les chefs d'entreprise artisanale, des actions de formation continue à leur intention, principalement dans les domaines de la gestion et de l'informatique. Avec la loi pour la liberté de choisir son avenir professionnel du 5 septembre 2018 et la création des OPCO, ces conseils de la formation ont été supprimés, et les contributions transférées au fonds d'assurance formation des chefs d'entreprises artisanales (Fafcea)<sup>18</sup>. Le budget annuel géré était de 5 M€, sur lequel la CMA prélevait ses frais de gestion, qu'elle perd en 2022.

### 2.2.4 La convention d'objectifs et de moyens et les indicateurs d'activité et de performance

La convention d'objectifs et de moyens<sup>19</sup> (COM) constitue la déclinaison locale du contrat d'objectifs et de performance, signé entre CMA France et l'État. Deux COP (2020-2022 et 2023-2027) ont été signés, couvrant la période contrôlée. À l'échelon de la région, deux COM ont été signées par la CMAR, le préfet de région et CMA France, l'un pour la période 2021-2022, l'autre pour la période 2023-2027, signée le 4 juin 2024. Elles déterminent les actions à réaliser par la chambre. Elles définissent également les indicateurs d'activité et de performance permettant de vérifier le degré de réalisation des projets et leur impact sur les entreprises au regard des objectifs précités. Six axes sont retenus :

1. accompagner les entreprises dans la transition écologique et le développement durable ;
2. accompagner les entreprises dans la transition numérique ;

<sup>18</sup> Le fonds d'assurance formation des chefs d'entreprise artisanale (Fafcea) est, depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2023, le seul fonds d'assurance formation agréé pour financer la formation professionnelle des chefs d'entreprise exerçant une activité artisanale. La totalité des contributions à la formation, jusqu'alors réparties entre le Fafcea et les Conseils de la formation gérés par les CMA, est reversée à un seul organisme qui fusionne avec les anciens Conseils de la formation.

<sup>19</sup> Article L. 312-1 du code de l'artisanat.

3. favoriser l'entrepreneuriat et le développement des entreprises artisanales ;
4. assurer la promotion et la valorisation du secteur ;
5. contribuer au développement et à l'aménagement des territoires ;
6. optimiser l'efficacité du fonctionnement du réseau.

Chaque axe est financé, en tout ou partie, par une part de la TFCMA allouée annuellement au réseau des CMAR. La part de TFCMA allouée à la CMA Île-de-France tient compte de son niveau d'atteinte des objectifs déclinés dans sa convention, en termes de résultats et d'impacts.

La chambre de métiers transmet chaque année un rapport d'exécution de la convention au préfet de région et au président de CMA France. Il décrit de façon détaillée les actions mises en œuvre, leur coût, leur financement et leur état de réalisation au regard des indicateurs d'activité et de performance. Il justifie des écarts éventuels en s'appuyant sur la comptabilité analytique mentionnée à l'article D. 312-4 du code de l'artisanat. Il explique, le cas échéant, les raisons de la réalisation incomplète des objectifs.

## **2.3 Les nouvelles missions de service public**

### **2.3.1 La crise Covid**

Les chambres de métier départementales, sous l'impulsion de la chambre régionale, avaient, à partir du 17 mars 2020, mis en place une cellule d'urgence et une plateforme téléphonique unique, pour informer les entreprises sur le protocole sanitaire spécifique applicable à leur activité et pour aider les artisans à connaître et solliciter les dispositifs de secours de l'État et des collectivités (30 000 réponses personnalisées à des courriels et appels d'entreprises franciliennes). La CMAR a ensuite relayé le déploiement du plan France Relance.

### **2.3.2 L'appui au numérique**

Dans l'initiative nationale « France Num » portée par la direction générale des entreprises (DGE) et visant la transformation numérique des TPE-PME, la CMAR propose aux artisans un outil d'autodiagnostic. Elle les aide ensuite à gagner en visibilité et à se développer en fonction de leur profil, débutant, avancé, confirmé, expert. Elle propose des formations payantes, selon les besoins : « créez et gérez votre site internet, développez votre activité avec le e-commerce, gagnez en efficacité avec les RDV en ligne coiffure-esthétique, osez le *click and collect*, protégez vos données et celles de vos clients, etc. ».

### **2.3.3 Le programme de soutien à la transition écologique**

Une autre mission a été définie comme prioritaire par l'État dans le cadre du plan France relance, sur les années 2021 et 2022, pour sensibiliser les artisans à la transition écologique et à l'économie circulaire. Le contexte énergétique de 2022 a renforcé l'intérêt pour le dispositif. Un diagnostic est réalisé par un conseiller consulaire, pour permettre un bilan écologique sur l'ensemble des sujets relevant de l'activité de l'entreprise. L'artisan obtient alors soit une simple sensibilisation en moins de deux heures, des gestes simples et faciles à mettre en œuvre, sur différents sujets : économie d'énergie, isolation des locaux, mobilité, déchets (par exemple, les accompagnements « TPE gagnantes sur tous les coûts » conseil pour la mise en œuvre de plan d'actions sur des volets comme l'énergie ou les déchets). Un accompagnement plus conséquent peut aller jusqu'au montage de dossiers de demandes de subventions pour financer des investissements (changement de four pour les boulangers ou de véhicules pour les taxis).

### **2.3.4 Favoriser l'entrepreneuriat et le développement**

La CMA Île-de-France accompagne les porteurs de projets de création, de transmission ou de reprise d'entreprise, dans le cadre d'une offre de services normée au niveau national : choix du meilleur statut juridique, conseils pour accéder aux marchés publics via un soutien à la constitution des dossiers de réponses aux consultations.

La CMAR précise qu'elle propose aussi une offre d'accompagnement ante et post création en consortium avec la CCI Paris Île-de-France et les Boutiques de Gestion, dans le cadre d'un dispositif co-financé par la région et le Fonds social européen, avec une enveloppe d'heures de conseil pour créer, piloter et gérer son entreprise, ainsi que pour connaître les possibilités de développement à l'international et d'exportation de sa production.

### **2.3.5 Une seule compétence désormais obligatoire : le permis de transport public particulier de personnes (T3P)**

La loi du 29 décembre 2016 relative à la régulation, à la responsabilisation et à la simplification dans le secteur du transport public particulier de personnes, confie aux chambres de métiers et de l'artisanat la mission d'évaluer l'aptitude professionnelle des conducteurs de taxi, de voiture de transport avec chauffeur (VTC) et de véhicule motorisé à deux ou trois roues par un examen, comportant des épreuves d'admissibilité et d'admission.

Il s'agit d'une mission importante pour la CMAR, car 65 % des candidats de la France entière sont en Île-de-France et s'inscrivent auprès de la CMAR pour passer l'examen. En 2023, ils étaient 40 000 candidats. La CMAR organise les sessions d'examen d'admissibilité dans le cadre d'un calendrier national fixé par CMA France. Elle publie sur un site dédié la programmation des sessions et les lieux des épreuves au moins un mois avant la date prévue. L'attestation d'aptitude professionnelle est ensuite établie par la CMAR.

Les personnes inscrites à l'examen payent des droits d'inscription, fixés nationalement (233 € en 2024) et encaissés par la CMAR. Pour l'année 2024, les recettes des examens taxi/VTC sont de 9,4 M€. Ces recettes ont augmenté à compter de 2023, les participants à l'examen étant plus nombreux, avec l'organisation des Jeux Olympiques de Paris et le regain attendu de l'activité touristique. Les droits d'inscription, indexés sur le plafond de la sécurité sociale, ont également augmenté.



---

## CONCLUSION INTERMÉDIAIRE

---

*La loi avenir professionnel de 2018 a engendré à la fois des opportunités et des défis pour le CFA de la CMA Île-de-France. Il doit s'adapter à un marché plus compétitif. La concurrence accrue et les baisses de financement, nationales (prises en charge des contrats) et régionales (soutien aux investissements et dispositif de majoration des prises en charge), pèsent sur sa capacité à innover et sur son volume d'apprentis. En outre, la CMAR a enregistré des pertes financières liées au démarrage chaotique du nouveau système de financement au niveau national. Elle a dû revoir ses procédures d'enregistrement des contrats d'apprentissage et réorganiser le circuit de la facturation.*

*Depuis 2022, face à la fin programmée de ses missions obligatoires historiques (centres de formalités des entreprises, répertoire des métiers, stage de préparation à l'installation, conseil de la formation), la CMAR cherche à inventer un nouveau modèle économique. Une convention d'objectifs et de moyens définit les missions de service public qui lui sont demandées par l'État ainsi que les ressources accompagnant ces missions obligatoires.*

---

## 3 L'ÉVOLUTION DES MOYENS DE LA CMAR

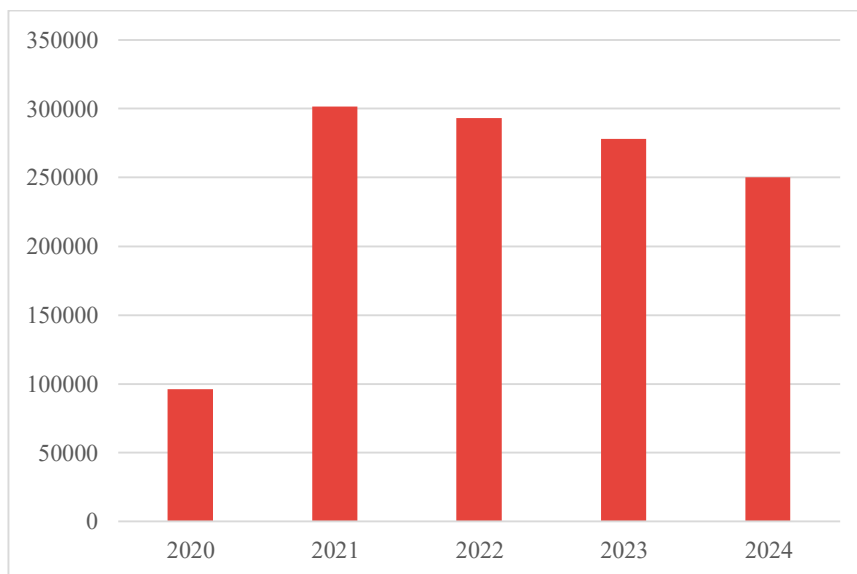
### 3.1 La recherche d'un nouveau modèle économique par une démarche commerciale

#### 3.1.1 Le conseil et l'accompagnement des entreprises artisanales

La CMAR exerce cette mission sur la base de sa grille complète des tarifs de prestations d'accompagnement (accompagnement individuel, accès au financement, suivi post-crédation, transmission), et de conseils (gestion de la trésorerie, de la TVA, maîtrise de la comptabilité, accompagnement des entreprises en difficulté, diagnostic numérique, audit communication, gestion des consommations).

La CMAR précise que, depuis plusieurs années, CMA France travaille avec les CMA de région afin de définir une offre de service avec des produits communs et des tarifs harmonisés pour apporter la même offre de service pour l'ensemble du réseau des CMA quel que soit le lieu d'implantation des chefs d'entreprise. Dans ce cadre, la CMAR a développé de nouvelles offres portant sur la création de l'entreprise artisanale. Elle propose, en qualité de mandataire, un service d'appui aux formalités (94 €), et effectue l'immatriculation sur le guichet unique pour le compte de l'artisan. Le stage obligatoire a été remplacé par le parcours créateur qui offre plusieurs sessions de formation : micro-entreprise en 2 jours (280 €), essentiel en 2 jours (280 €), premium en 5 jours (700 €). Mais les recettes sont très inférieures à celles du stage obligatoire : environ 300 000 € par an depuis 2021 pour un peu moins de 1 000 stagiaires par an.

**Graphique n° 3 : Les recettes du dispositif parcours créateur**



Source : CMA Île-de-France

Même si l'Île-de-France enregistre une hausse de 17,7 % des créations d'entreprises artisanales entre 2020 et 2022, pour un total de 300 664 entreprises artisanales (données 2023 fournies dans la révision du SDRIF-E), il s'agit, pour plus de la moitié d'entre elles, de micro-entreprises (VTC, nettoyage, petit bricolage), peu consommatrices de formation. En outre, cinq ans après leur immatriculation, seulement 64 % des micro-entreprises sont toujours actives.

Elle a également développé une formule d'abonnement à ses services, appelée pass CMA liberté (20 €/mois), qui inclut les formalités d'enregistrement et de la formation continue. La difficulté pour la CMAR est de s'imposer sur ce créneau dans un secteur concurrentiel, où l'on retrouve des accompagnements et formations similaires proposés par les branches professionnelles (notamment la fédération du bâtiment), les fonds d'assurance (Fafcea), des organismes de formation, des cabinets d'expertise comptables ou cabinets juridiques, jusqu'à l'État lui-même (BPI France).

### **3.1.2 Le développement territorial, les études et conseil aux collectivités**

L'article R. 321-8 du code de l'artisanat dispose que les chambres de métiers et de l'artisanat de région ont pour mission de procéder à toutes études utiles intéressant le secteur des métiers ou études économiques nécessaires à la préparation des documents prévisionnels d'organisation artisanale. Ainsi, en tant que personne publique associée, elle donne un avis sur l'élaboration des documents d'urbanisme<sup>20</sup>.

<sup>20</sup> Article L. 132-7 du code de l'urbanisme : les CCI, CMA et chambres d'agriculture sont associées à l'élaboration des schémas de cohérence territoriale et des plans locaux d'urbanisme.

Une équipe de quatre personnes, regroupée au siège de la CMAR, est chargée d'accompagner les maîtres d'ouvrage (communes, EPCI, MGP) dans le diagnostic et la stratégie d'aménagement local, d'insertion urbaine, d'opérations de revitalisation cœur de ville, d'aide à l'installation d'artisans (maison d'artisans d'art à Milly-la-Forêt, gestion prévisionnelle de l'offre commerciale et artisanale pour la commune de Montfermeil, étude sur le parcours immobilier des entreprises artisanales pour l'EPT Vallée Sud du Grand Paris). Au total, la CMAR a réalisé 45 études économiques et territoriales pour des collectivités en 2020, 69 en 2022 et 138 en 2023.

Le détail des différentes recettes est repris dans le tableau ci-dessous.

**Tableau n° 2 : Répartition des recettes de la CMAR de 2021 à 2024 (en M€)**

Recettes	2021	2022	2023	2024
<i>TFCMA</i>	30,30	30	29,19	28,56
<i>Formalités des entreprises</i>	1,97	1,72	1,11	0,99
<i>Formation initiale</i>	37,3	38,3	40,0	37,5
<i>Formation continue</i>	1,89	2,23	1,94	0,70
<i>Packs de formation</i>	0,26	0,29	0,26	0,25
<i>Examen taxi-VTC</i>	3,60	5,53	9,09	9,40
<i>Études et conseils de développement économique</i>	0,59	1,60	1,51	1,07
<i>Total</i>	75,91	79,67	83,1	78,47

Source : CRC, d'après données CMAR

## 3.2 Des interventions périlleuses financièrement ou irrégulières

La CMAR cherche à promouvoir l'implantation d'activités artisanales sur l'ensemble du territoire urbain ou dans les zones rurales, et préserver les sites existants (l'offre en matière d'immobilier d'entreprises dédié à l'artisanat est très faible contrairement à l'offre destinée aux bureaux). Mais ses actions ne doivent pas la conduire à s'engager dans des actions périlleuses, qui sortent de son champ d'intervention habituel.

### 3.2.1 L'exemple d'une opération périlleuse : le bâtiment Métropole 19

La CMA de Paris avait acquis en décembre 2017 pour un montant de 2 500 000 € (sur fonds propres et sans recours à l'emprunt), 1 500 m<sup>2</sup>, au sein d'un ensemble immobilier de 14 000 m<sup>2</sup> situé dans le 19<sup>ème</sup> arrondissement de Paris et destiné par la ville de Paris à des activités industrielles et productives (opération « fabriquer à Paris » lancée par la ville). La CMA avait acquis ces surfaces, auprès de la Régie immobilière de la Ville (RIVP), en bail à construction avec usufruit de 20 ans, pour en faire un hôtel artisanal, composé de 21 ateliers d'activité. Il s'organise en deux parties.

Une première partie « pépinière d'entreprise », est à destination de créateurs d'entreprise ou de jeunes entreprises de moins de trois ans, composée de huit ateliers de petite taille (30 à 45 m<sup>2</sup>) avec des redevances mensuelles entre 450 et 690 € charges comprises et non assujetties à la TVA. Les ateliers sont attribués après publicité et appel à candidature, à des artisans, sous la forme de conventions d'occupation temporaire du domaine public de deux ans avec possibilité de prolongation d'un an ; la troisième année, le loyer est augmenté selon un prix défini dès l'entrée dans les lieux.

L'autre partie consiste en un « hôtel d'entreprise », à destination des entreprises de production ayant au moins une année pleine d'activité, composée de treize ateliers de différentes tailles (30 à 114 m<sup>2</sup>) avec des loyers de 161 à 195 €/m<sup>2</sup>/an hors charges. Les conventions sont, dans ce cas, de sept ans non renouvelables. Les redevances varient selon l'indice des prix à la consommation. Les premiers occupants ont intégré l'hôtel artisanal en février 2019.

L'année d'exploitation 2020, a été déficitaire, équilibrée en 2021 et 2022, à nouveau déficitaire en 2023 (25 000 €) et en 2024 le résultat a été excédentaire (50 000 €).

### **3.2.2 L'exemple d'une opération irrégulière : l'entrée au capital de deux SEM**

En 2023, la Métropole du Grand Paris a souhaité créer une SEM foncière « centres villes vivants », destinée à la redynamisation des centres-villes. Elle envisage alors de déployer 140 millions d'euros sur une dizaine d'années pour acquérir 400 locaux et redynamiser les activités commerciales et artisanales de proximité. Elle sollicite la Banque des Territoires, la chambre de commerce et d'industrie, la chambre de métiers et de l'artisanat, la Semmaris (qui gère le marché international de Rungis) et le Crédit agricole.

Les chambres de métiers peuvent être autorisées par le préfet de région, dans les domaines relevant de leurs compétences, à participer à des SEM<sup>21</sup>. À défaut d'approbation expresse ou d'opposition notifiée à la chambre au terme d'un délai de deux mois à compter de la réception de la demande par le préfet de région, les autorisations mentionnées à l'article R. 321-6 sont réputées accordées. Les décisions de refus doivent être motivées.

Lors de son assemblée générale du 5 juin 2023, la CMAR a adopté une délibération décidant son entrée au capital de cette SEM, à hauteur de 300 000 €, sans en avoir fait la demande préalable au préfet de région. La délibération prévoit que le développement d'immobilier artisanal fait partie intégrante des orientations et que la CMA Île-de-France siège au conseil d'administration de la SEM. Cette participation a été inscrite au budget rectificatif n° 1 de 2023. Les équipes techniques participent aux comités d'investissement sur les choix d'implantations des locaux d'activité. Fin 2024, cinq locaux vacants, à rénover et recommercialiser, ont été acquis par la SEM pour un montant de 2,2 millions d'euros.

La même assemblée générale, le 5 juin 2023, a également approuvé une entrée au capital de la SEM Aménagement 77, en Seine-et-Marne à hauteur de 150 000 €. La CMAR a acheté, en 2024, 5 500 actions de ladite SEM pour un montant de 189 971 €.

---

<sup>21</sup> Article 23 du code de l'artisanat devenu article R. 321-6 et article R. 321-7 après codification à droit constant en application du décret n° 2023-500 du 22 juin 2023 portant partie réglementaire du code.

Ces délibérations, prises de manière irrégulière, car sans demande préalable à la tutelle, fragilisent la participation de la CMAR dans les SEM et donc l'existence de celles-ci. La CMAR doit régulariser sa participation, en sollicitant l'accord du préfet de région. En cas de décision de refus du préfet de région, elle devra céder ses parts et sortir de la SEM « centres-villes vivants » ainsi que renoncer à entrer dans la SEM Aménagement 77.

**Recommandation régularité 1 :** Régulariser les prises de participation dans des sociétés d'économie mixte en sollicitant l'accord du préfet de région (article R. 321-6 du code de l'artisanat).

La CMAR a pris acte de cette recommandation et s'engage à procéder rapidement à la régularisation demandée par la chambre.

Dans sa réponse, le préfet de région indique que ses services veilleront à la mise en œuvre de cette recommandation.

### **3.3 La recherche d'économies de fonctionnement**

Depuis 2021, la CMAR s'efforce d'optimiser sa politique immobilière en vendant des bâtiments inoccupés. Elle a entamé, après un audit commandé par CMA France, une réflexion sur l'ensemble de son parc immobilier (localisation, taux d'occupation, devenir des locations) qui devrait se poursuivre. Elle a aussi commencé à réduire et redéployer sa masse salariale. Enfin, elle s'est dotée d'outils de pilotage et développe une politique commerciale (prospection, fidélisation des clients, attractivité des sites de formation, positionnement sur le marché de la reconversion professionnelle).

#### **3.3.1 Les effets sur le patrimoine immobilier**

Le conseil de l'immobilier de l'État, dans son avis n° 2015-22 en date du 8 juillet 2015<sup>22</sup>, recommandait déjà à la tête du réseau des chambres de métiers et de l'artisanat de coordonner la réalisation d'un inventaire du patrimoine immobilier, en compilant l'ensemble des données physiques et patrimoniales de chaque chambre. Le conseil, par ailleurs, déplorait l'absence de stratégie immobilière de la tête du réseau et l'invitait à engager des 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.

---

<sup>22</sup> Avis n° 2015-22 en date du 8 juillet 2015 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).

Par ailleurs, une mission de conseil sur les actifs des chambres de métiers et de l'artisanat a été confiée au contrôle général économique et financier (Cgefi) qui a rendu son rapport en juin 2023. La mission a analysé, en liaison avec les chambres, les modalités permettant d'améliorer la valorisation de leur patrimoine et d'en tirer plus de ressources pour la conduite de leurs missions, face à la baisse du plafond de la TFCM.

La CMAR dispose d'un important patrimoine immobilier, de 107 000 m<sup>2</sup>. Ce volume est supérieur à la moyenne des patrimoines des CMA des autres régions (68 900 m<sup>2</sup>).

**Tableau n° 3 : Immobilisations corporelles de la CMAR en 2020 (en millions €)**

Immobilisations brutes	Amortissements	Immobilisations nettes
267	142	125

Source : CMAR et DGE

La part du patrimoine immobilier vacante (louée ou non) est estimée à 5 % de l'ensemble du patrimoine de la CMAR.

La CMAR a entrepris, depuis la régionalisation, un effort important pour rationaliser et optimiser son parc immobilier qui comprend celui de l'ancienne CRMA et celui des anciennes chambres départementales. Aux sièges administratifs des huit anciennes CMAD, s'ajoutent des antennes locales ainsi que des sites de formation.

La CMAR s'est structurée pour gérer et organiser son patrimoine. Elle a mis en place une direction régionale du patrimoine et des moyens généraux chargée de la gestion de son patrimoine immobilier. Elle lance des programmes pluriannuels d'investissement, celui prévu pour les années 2024-2027 est de 43 353 968 €.

Par ailleurs, dans le cadre de cette stratégie, CMA France joue un rôle d'animation du réseau pour inciter les différentes chambres de région à optimiser leur patrimoine immobilier. Elle a lancé un audit patrimonial, confié à un cabinet de conseil, pour l'ensemble du réseau des chambres de métiers et de l'artisanat. Une des préconisations de cet audit est la vente de bâtiments peu ou mal utilisés et la réorganisation des antennes territoriales, quand elles accueillent uniquement des services administratifs et de la formation continue, à proximité de CFA ou d'autres sites comprenant d'importantes réserves foncières.

#### 3.3.1.1 La vente des locaux

Depuis sa régionalisation, la CMAR a commencé à vendre des locaux inutilisés à Meaux, Sceaux, ainsi que ses locaux de Provins, mais à des prix parfois en deçà de la valeur estimée par le service des domaines.

L'ouverture d'un nouveau site de formation, en septembre 2015, a rendu vacants les anciens locaux du CFA situés à Meaux. La CMA de Seine-et-Marne a acté la vente de ces locaux et confié plusieurs mandats de vente à des prestataires professionnels de l'immobilier. En 2021, la CMAR a poursuivi les démarches. Après avoir été estimé par le service des domaines, ce qui n'est pas obligatoire dans le cas d'une chambre de métiers<sup>23</sup>, mais constitue une bonne pratique, le prix de vente avait été fixé, en janvier 2016, à 3 100 000 €.

Après déclassement et désaffectation du domaine public, c'est la SEM Pays de Meaux Habitat qui a acheté, pour le compte de la communauté d'agglomération du pays de Meaux, la surface totale de 14 100 m<sup>2</sup>, pour un montant de 300 000 €, bien en deçà de l'estimation des Domaines (AG du 29 novembre 2021).

Selon la CMAR, les estimations des agences immobilières locales inférieures à celles des domaines, les propositions d'achat, peu nombreuses depuis six ans, les locaux vétustes (présence d'amiante), énergétivores et se dégradant (squattés en 2018, 2021 et 2022, entraînant des frais supplémentaires de gardiennage et d'assurance), le paiement de la taxe foncière s'élevant à 90 000 € par an, l'ont conduite à céder le bien à ce prix.

La chambre régionale des comptes d'Île-de-France constate que ce prix de vente, 21 € le m<sup>2</sup>, est extrêmement faible par rapport à l'estimation du service des évaluations domaniales (213 € le m<sup>2</sup>).

La CMAR a précisé que la seule offre reçue pendant la période était soumise à une condition suspensive liée à l'obtention d'un permis de construire et de démolir exprès et définitif, autorisant la réalisation d'une résidence immobilière de 170 logements, ce qui, vu le PLU en vigueur, n'aurait pu être obtenu.

Le site a été proposé par la ville de Meaux et retenu par le CNFPT pour y installer un des quatre centres de formation de la police municipale prévus en France (Angers, Montpellier, Marseille et Meaux). Dans l'attente de la restructuration, un centre provisoire a ouvert, en novembre 2024, dans des locaux situés à proximité.

Par ailleurs, les chambres consulaires de Seine-et-Marne (CMA, CCI, chambre d'agriculture), travaillaient depuis 2015 à des projets communs, et avaient créé en 2018 une antenne inter-consulaire en partenariat avec la communauté de communes du Provinois et la ville de Provins. À la suite de la création de cette antenne inter-consulaire, la CMAR a décidé de céder ses locaux de manière concomitante, d'une superficie de 105,30 m<sup>2</sup>, dans le centre-ville de Provins (AG du 30 mai 2022). L'estimation d'une agence immobilière, réalisée en 2020, a évalué ce bien entre 120 000 € et 150 000 €. Le 24 novembre 2022, la communauté de communes du Provinois l'a acquis pour un montant de 130 000 €.

Enfin, un autre bien inexploité, d'une superficie de 38 m<sup>2</sup> à usage de réserve actuellement pour la CMAR, situé à Sceaux, doit être cédé en 2025 (AG du 18 novembre 2024) à un particulier pour 180 000 €. Le service des évaluations domaniales a été consulté et estimé sa valeur à 165 000 € avec une marge d'appréciation de 10 %.

<sup>23</sup> « Les établissements publics, autres que les établissements publics à caractère industriel et commercial, doivent recueillir l'accord préalable de l'autorité administrative compétente, avant cession d'un immeuble qui continue à être utilisé par leurs services et mis à leur disposition par l'État. Si le bien leur appartient en propre, la consultation préalable du service du Domaine n'est alors pas nécessaire » (Fondement sur la consultation du Domaine, rapport d'activité de la direction nationale d'interventions domaniales (DNID)2023).

La CMAR précise que, pour le second local à Sceaux, l'estimation des domaines est à hauteur de 610 000 €, tandis que celui d'une agence immobilière de Sceaux (réactualisé mai 2025) est de 350 000 à 380 000 €. La CMAR précise que des recherches d'acquéreurs sont en cours pour la vente de ce bien au montant le plus haut au regard du marché.

### 3.3.1.2 Les autres projets

En 2022, le bureau de la CMAR a décidé de mettre en vente un terrain en Seine-Saint-Denis, d'une surface de 1 800 m<sup>2</sup>, à Bobigny, sur le site du CFA, dénommé campus des métiers. La majeure partie du terrain est, à ce jour, inutilisée et partiellement boisée. Un promoteur a proposé d'acheter la parcelle pour 1 M€ et d'y construire 4 400 m<sup>2</sup> de surface de plancher notamment pour des logements étudiants ou d'hôtel hospitalier.

La CMAR précise que, par courrier du 22 avril 2024, la commune de Bobigny a indiqué à la CMAR que « *le détachement du terrain entraînerait une non-conformité aux règles du PLU en matière d'espaces de pleine terre et placerait donc aujourd'hui le Campus des Métiers en infraction d'urbanisme. En conséquence de quoi, il apparaît que le projet d'hôtel hospitalier n'est pas possible, pour des raisons réglementaires sur cette parcelle* ». Le projet de vente a, en conséquence, dû être abandonné par la CMAR.

Le siège de la chambre de niveau départemental en Seine et Marne, le « château » Gruber à Melun, devait faire l'objet de travaux d'extension à hauteur de 2,2 M€, inscrits dans le plan pluriannuel d'investissement en 2020. Par mesure d'économie, le préfet de région a préconisé, début 2021, de réduire de moitié ce programme de travaux. Un programme révisé a été adopté en assemblée générale du 31 mai 2021, pour un montant de 1,3 M€. Néanmoins, les travaux n'ayant pas été engagés depuis 2021, leur coût a été réévalué au budget rectificatif 2024 à 3 120 000 €. En 2025, le dernier projet d'aménagement élaboré s'élève à 2 462 000 €, suite à des espaces libérés au rez-de-chaussée du château, des espaces libres au sous-sol et la rénovation de deux étages.

Le bilan de la politique de cession immobilière est donc mitigé, car les opérations de vente sont longues et complexes pour un gain souvent modeste.

### 3.3.2 **Les effets des recherches d'économies sur la masse salariale et les effectifs**

Les personnels des CMA disposent d'un statut qui leur est spécifique (régime *sui generis*) élaboré par une commission mixte paritaire issue de la loi n° 52-1311 du 10 décembre 1952.

Fin 2024, les effectifs sont de 981 salariés. Ils étaient fin 2021 au nombre de 977 (937 équivalents temps plein), fin 2023 de 1 041 (soit 1 015 équivalents temps plein) et de 981 à la fin de 2024 (soit 951 ETP).

La masse salariale représente le premier poste budgétaire, près de 60 % des charges d'exploitation. Plus de la moitié de cette masse salariale est consacrée à la formation (CFA, formation continue). La masse salariale augmente mécaniquement tous les ans, avec l'application du glissement vieillesse technicité (GVT) qui représente 2 % par an, et avec la hausse du point d'indice, décidée par la commission paritaire nationale (CPN), de 5,21 € à 5,40 €, en octobre 2022, puis à 5,50 € en juillet 2023. Ces augmentations représentent 3 M€ en année pleine.

Du fait de différentes embauches, la masse salariale est passée de 48,8 M€ en 2021 (hors taxe sur les salaires) à 57,2 M€ en 2024.



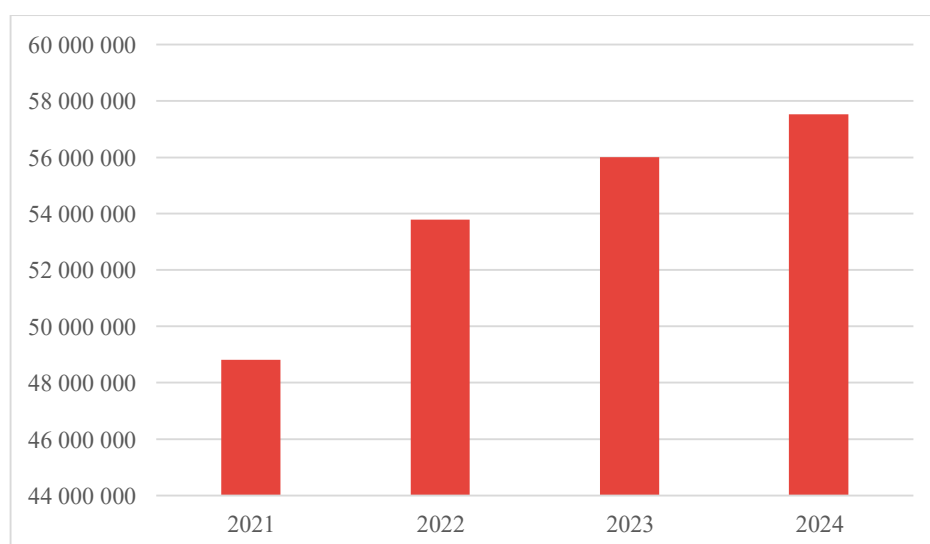
Ont, en effet, été recrutés des référents qualité (la très grande majorité de ces postes a été pourvue par du personnel CMA dès 2020), en application de la loi avenir professionnel, pour obtenir la certification Qualiopi<sup>24</sup> et un médiateur d'apprentissage chargé d'organiser la mission de médiation professionnelle pour les apprentis et les employeurs dans les conditions définies à l'article L. 6222-39 du code du travail.

Ces médiateurs peuvent être sollicités par les employeurs, les apprentis ou leur famille pour résoudre les différends au sujet de l'exécution ou de la rupture du contrat d'apprentissage.

Enfin, les cellules OPCO, sur chaque site CFA, comptent 15 agents au total, et le pôle de facturation centralisé, chargé de sécuriser le financement et le contrôle des encaissements, est constitué de six agents.

Avec la régionalisation, des directions régionales ont été créées et des procédures nouvelles mises en place. Ainsi, la direction de la formation, la direction marketing et communication et la direction des affaires financières, pour les principales, ont procédé à des recrutements (par exemple un chef de projet à la démarche « responsabilité sociétale des entreprises » (RSE) ou un contrôleur de gestion aux finances).

**Graphique n° 4 : Évolution des charges de personnel 2021-2024 (en M€)**



Source : comptes de gestion 2021, 2022, 2023 et 2024

Face à la dégradation de son résultat net 2023, la CMAR décide un plan de réduction des effectifs pour le budget 2024. Il concerne 58 postes dont 38 licenciements, 6 fins de CDD, 4 ruptures conventionnelles, 2 démissions et 8 départs à la retraite non remplacés. Le 18 mars 2024, 38 suppressions de postes ont été présentées pour avis à la commission paritaire locale, puis au vote de l'assemblée générale. Des postes non pourvus ont été supprimés, des départs en retraite n'ont pas été remplacés. Les nouvelles embauches ont été gelées, seuls les postes indispensables au fonctionnement de la chambre sont remplacés ou recrutés. Au final, les effectifs passent à 981 agents fin 2024.

<sup>24</sup> Qualiopi : certification obligatoire des organismes de formation, financés sur fonds publics ou mutualisés, visant à garantir la qualité des prestations offertes dans chaque formation (article L. 6313-1 du code du travail).

C'est la fin de ses missions de service public sur les formalités des entreprises qui a conduit la CMA à réorganiser ses services.

### **3.3.3 Le plan de transformation 2027 : CAP 2027**

La remise à plat des activités qui n'avait pu être faite en 2020 a été entreprise fin 2023, sous la double contrainte budgétaire et territoriale. CMA France a adopté en mai 2024 un plan de transformation nationale qui vise à permettre, à l'horizon 2027, un retour à l'équilibre financier pour le réseau des CMAR à travers trois axes : optimiser les charges, développer de nouvelles sources de revenus, améliorer le fonctionnement du réseau. Chaque CMA de région est amenée à réfléchir à son propre plan de transformation à l'échelle de sa région.

La CMAR précise qu'elle s'est impliquée dans une démarche de transformation autour de plusieurs chantiers : mettre en œuvre la transformation RH, améliorer et renforcer la réorganisation territoriale, harmoniser les organisations des sites CMA Formation (nouvelle dénomination des CFA pour renforcer leur identité en tant que CFA consulaire), développer l'activité.

La chambre estime qu'il est trop tôt pour évaluer les effets de ces chantiers.

Le premier changement et développement de l'activité intéresse la réorganisation des services dans les chambres de niveau départemental. Ainsi, des ressources humaines ont été transférées, après reclassement et reconversion, vers d'autres actions d'accompagnement individuel des entreprises. De ce fait, dans chaque chambre de niveau départemental, on trouve désormais, sous la responsabilité hiérarchique du directeur territorial, un service « création et jeune entreprise », et un service « développement des entreprises et des compétences », qui concerne la formation continue de l'artisan et de son entreprise. Les deux services sont structurés de façon identique dans chaque département et offrent un catalogue de formations identiques, ce qui n'était pas le cas jusqu'en 2023.

Ces services sont aussi en relation avec la direction régionale du développement économique et territorial, qui a été rebaptisée, fin 2024, direction des entreprises, des territoires et des compétences. Cette double organisation, hiérarchique et fonctionnelle, constitue un défi. La coopération interdépartementale, pour gérer les flux de demandes de conseil et de formation continue et traiter les stages des artisans, sera sans doute plus aisée mais la communication entre les niveaux de direction doit être fluide.

Par ailleurs, la formation continue est désormais rattachée à la direction des compétences, et est donc disjointe de la formation initiale, qui reste rattachée à la direction de la formation. Si le CFA doit chercher à développer son offre de formation, au-delà des seuls apprentis, les directeurs des sites CFA auront à travailler avec plusieurs interlocuteurs, rattachés à des directions différentes. La CMAR précise que cette restructuration est motivée par la nécessité de remplacer la mission historique de service public, en cours de réduction, par une mission d'accompagnement tarifé et d'animation de formations, pour répondre aux besoins des publics en reconversion professionnelle et développer l'activité de cette cible. Il n'en reste pas moins que la formation continue ou la reconversion professionnelle sont des métiers différents, par leurs publics, par leurs attentes, alors que le CFA est traditionnellement tourné vers la formation initiale. Un nouveau modèle économique est donc à inventer.

Ce changement d'ampleur, engagé en 2025, intéresse la réorganisation des sites CFA, jusqu'alors à l'écart de la régionalisation de la CMAR, car davantage impactés par la loi avenir professionnel. Ils doivent créer des organigrammes unifiés pour chaque site, réorganiser les filières, chercher des mutualisations, de nouveaux financements (par exemple, utiliser toute l'année les plateaux techniques dans le cadre de partenariats à créer).

Le CFA est déficitaire (cf. partie 4). La baisse de financement des contrats d'apprentissage joue un rôle, mais n'explique pas la baisse des effectifs d'apprentis. Il faut à la fois maintenir les effectifs, voire les augmenter pour faire baisser les coûts unitaires, et organiser le développement des formations. C'est un chantier important, par la complexité de la réorganisation à entreprendre, impliquant un important dialogue social. Il n'a pas encore été abordé depuis 2021, alors qu'il concerne la moitié des effectifs et du budget.

---

### CONCLUSION INTERMÉDIAIRE

---

*En complément de la taxe pour frais de chambre de métiers versée par l'État pour des missions de service public, la CMAR perçoit des subventions (collectivités territoriales, organismes publics tels que l'ADEME) et des produits de prestation. Elle perçoit également, pour chaque apprenti inscrit dans un de ses centres de formation et ayant signé un contrat d'apprentissage, un financement OPCO.*

*Pour compenser la baisse annoncée de la dotation de l'État, la CMAR cherche à se réinventer. L'objectif est de développer les prestations facturées aux entreprises. Certaines actions, gratuites hier car financées par la taxe, deviennent payantes. La CMAR se dote d'outils de pilotage et développe une politique commerciale (prospection, fidélisation des clients, attractivité des sites de formation, positionnement sur le marché de la reconversion professionnelle).*

*Les contraintes financières ont également conduit la CMAR à définir ou redéfinir sa stratégie patrimoniale ou immobilière. Elle s'efforce d'optimiser sa politique immobilière en vendant des bâtiments inoccupés. Le bilan est toutefois mitigé, car les opérations de vente sont longues et complexes pour un gain très modeste. Elle a entamé, après un audit commandé par CMA France, une réflexion plus large sur l'ensemble de son parc immobilier (localisation, taux d'occupation, devenir des locations), réflexion qui doit se poursuivre.*

*La régionalisation s'est faite à effectif constant et la réforme de l'apprentissage a entraîné des créations de poste. Sous l'effet conjugué des embauches et de l'augmentation nationale du point d'indice pour les personnels de chambre de métiers, la masse salariale a connu une forte hausse. Face à la dégradation de son résultat net 2023, la CMAR a décidé un plan de réduction des effectifs pour le budget 2024 et a commencé à réduire et redéployer sa masse salariale.*

---

## 4 LA SITUATION FINANCIÈRE

Le référentiel comptable des chambres de métiers et de l'artisanat (CMA) a été mis en place par l'arrêté interministériel<sup>25</sup> du 20 décembre 2012. Par ailleurs, un arrêté du 7 juin 2024 a approuvé la norme de CMA France sur les principes applicables à la comptabilité analytique des établissements du réseau des chambres de métiers et de l'artisanat. Il harmonise les clés de répartition des charges indirectes entre les différentes activités et actions, en distinguant les activités de formation des autres activités.

### 4.1 La qualité de l'information financière

En application de l'article R. 323-31 du code de l'artisanat<sup>26</sup>, les chambres doivent publier sur leur site internet dans le mois suivant l'approbation, leur compte de gestion, ses annexes et le rapport du commissaire aux comptes. Le site internet de la chambre étant en refonte depuis 2021, cette obligation n'était pas satisfaite. C'est seulement au cours de l'instruction, en novembre 2024, que les comptes des exercices 2021, 2022 et 2023 ont été rendus publics. La chambre de métiers et de l'artisanat d'Île-de-France doit veiller à poursuivre, à l'avenir, les publications exigées par le code de l'artisanat. Le compte de gestion 2024 a été adopté le 26 mai 2025. Le 22 juillet 2025, à la date du délibéré, ni le compte de gestion 2024, ni le rapport du commissaire aux comptes n'étaient disponibles sur le site internet de l'organisme.

L'information financière dans les plans pluriannuels d'investissement relative aux perspectives du CFA pourrait être plus transparente : l'impact financier de la création de sites ou de formation n'est pas présenté en assemblée générale (création d'un CFA à Évry issu de la Faculté des métiers de l'Essonne, création d'un CFA du bâtiment dans le Val-d'Oise impliquant la recherche d'un bâtiment). Les présentations en assemblée générale ne précisent pas si les formations sont assurées par un redéploiement des personnels enseignants ou par de nouveaux recrutements. La diffusion des principales informations présentées dans la fiche-processus mise en place en 2022 serait de nature à préciser utilement l'information diffusée aux élus consulaires. En outre, la préparation du budget est rendue difficile par des suggestions de recettes issues de nouvelles formations non assises sur des chiffres précis.

**Recommandation performance 1 :** Présenter le plan de financement, tant en investissement qu'en fonctionnement, des projets relatifs au développement de sites et des formations du centre de formation des apprentis en assemblée générale.

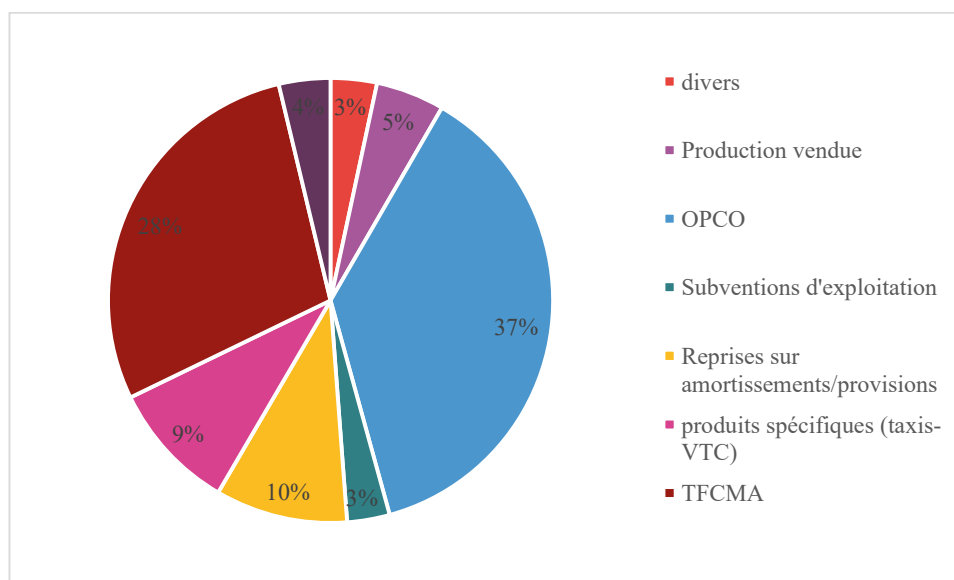
<sup>25</sup> NOR : ACTI1238968A.

<sup>26</sup> Décret n° 2011-1662 du 28 novembre 2011 relatif aux conditions d'approbation et de publication des comptes des établissements du réseau des chambres de métiers et de l'artisanat.

## 4.2 Les produits

Les principaux produits sont la TFCMA (29 190 637 € en 2023 et 28 569 128 € en 2024) et le financement des contrats d'apprentissage par les OPCO (38 983 475 € en 2023 et 37 567 350 € en 2024). On constate l'effet des baisses du niveau de prise en charge des contrats, décidées au niveau national, en deux temps, en 2022 puis en septembre 2023.

**Graphique n° 5 : Répartition des produits 2024 (comptes consolidés)**



Source : compte de gestion 2024

La taxe pour frais de chambre de métiers et de l'artisanat (TFCMA), taxe additionnelle à la cotisation foncière des entreprises, est due par les entreprises inscrites au registre national des entreprises en tant qu'entreprises du secteur des métiers et de l'artisanat et par les micro-entrepreneurs, lorsqu'ils réalisent un montant de chiffre d'affaires supérieur ou égal à 5 000 €. Elle est perçue par la DGFIP, qui la reverse à CMA France, qui en reverse ensuite une quote-part à la CMAR. La TFCMA finance le fonctionnement des chambres et les actions inscrites au contrat d'objectifs et de performance signé avec l'État.

Depuis 2021, en application de l'article 1601 du code général des impôts, la responsabilité et le pouvoir de répartition de la taxe entre les CMA de région reviennent à CMA France, après déduction de la quote-part nécessaire à son propre fonctionnement. Elle dispose ainsi d'un levier nouveau pour piloter le réseau. La Cour des comptes estimait en 2021 que les instruments de pilotage et de management fiables et efficaces nécessaires à son pilotage, faisaient défaut et étaient à créer<sup>27</sup>. La répartition de la taxe entre les CMA de région tient désormais compte des résultats par rapport aux objectifs du contrat d'objectifs et de performance (COP) signé entre l'État et CMA France<sup>28</sup> et des conventions d'objectifs et de moyens (COM) signées entre le préfet de région, le président de la CMAR et le président de CMA France.

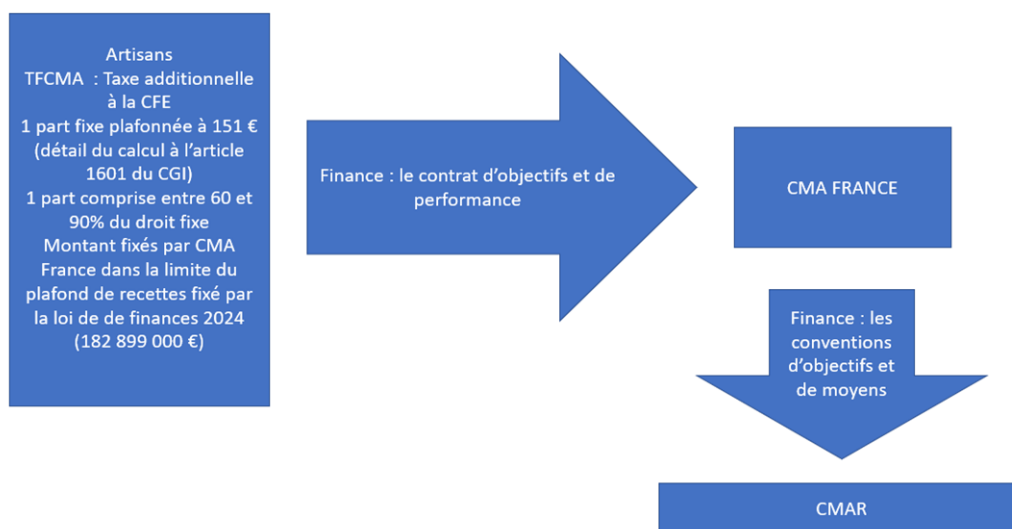
<sup>27</sup> Cour des comptes, *les CCI et les CMA, des réseaux en mutation, un avenir à mieux définir*, rapport public annuel 2021.

<sup>28</sup> Source : convention d'objectifs et de moyens 2023-2027, pages 5 et 6.

La répartition du produit de la taxe entre les CMA de région est assurée par CMA France de la façon suivante :

- une part fonctionnement, fixée à 65 % du produit de la taxe pour 2023, qui doit atteindre 50 % d'ici 2027,
- une part performance, fixée à 35 % du produit de la taxe qui doit croître avec l'atteinte des résultats fixés dans la convention, pour atteindre 50 % d'ici 2027, ou diminuer si les objectifs fixés ne sont pas atteints.

**Schéma n° 2 : La taxe pour frais de chambre de métiers et de l'artisanat**



Source : CRC

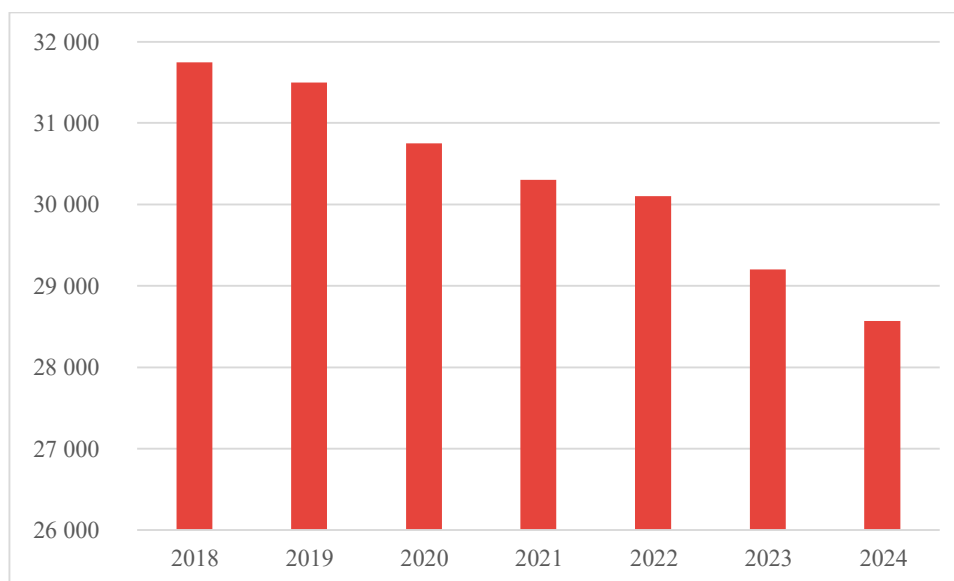
**Le rapport public annuel 2021**

Dans son rapport public annuel 2021<sup>29</sup> la Cour des comptes estimait que, désormais totalement encadrées par l'État, les taxes affectées aux chambres consulaires s'éloignaient d'une ressource décidée par les représentants des professionnels et gérée par eux pour s'apparenter à une dotation fixée par l'État. Elle estimait que « *la numérisation croissante de l'économie conduit à s'interroger sur le bien-fondé d'une fiscalité affectée pesant pour l'essentiel sur les actifs physiques des entreprises, plaçant par exemple le commerce traditionnel dans une situation concurrentielle défavorable par rapport au commerce en ligne* ». Moins radicale que l'inspection générale des finances, elle envisageait plusieurs solutions alternatives de financement, soit le basculement sur le budget général, soit une contribution volontaire obligatoire (CVO), soit le financement au cas par cas dans le cadre de commandes publiques.

<sup>29</sup> Cour des comptes, *les CCI et les CMA, des réseaux en mutation, un avenir à mieux définir*, rapport public annuel 2021.

Dans la convention d'objectifs signée avec l'État, les quatre premiers axes sont financés par la TFCMA, le cinquième axe est financé par les conventions signées avec les collectivités territoriales. À la différence des CCI, les CMAR gèrent très peu de services marchands et d'infrastructures, et sont donc davantage dépendantes de la taxe. Le taux de dépendance de la CMAR à la TFCMA (c'est-à-dire la part tenue par la taxe dans ses ressources) passe de 34,54 % en 2020 à 30,57 % en 2024.

**Graphique n° 6 : Évolution de la TFCMA et de la taxe micro-entreprises pour la CMA Île-de-France depuis 2018**

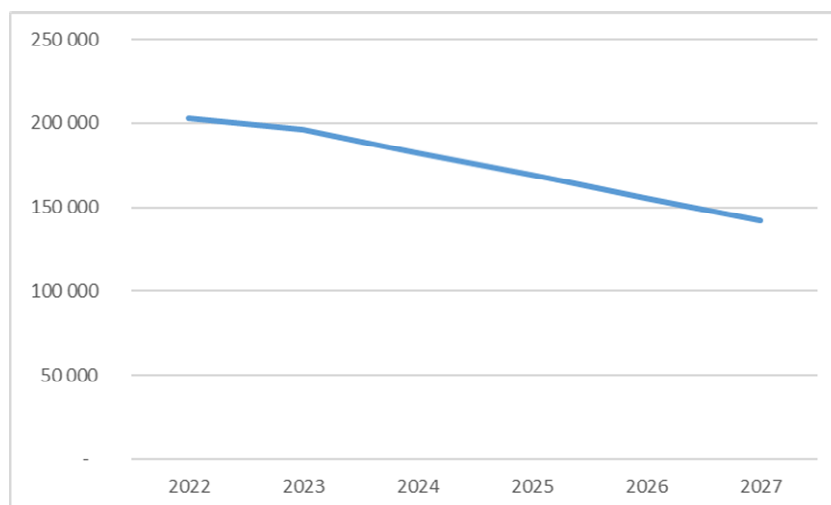


Source : CMA Île-de-France

Mais la TFCMA votée en loi de finances est vouée à diminuer. Le montant du versement au niveau national a été plafonné par la loi de finances 2013 et s'élève à 203 M€ chaque année jusqu'en 2022. Lors du vote de la loi de finances 2023, une baisse de 7 M€ est intervenue et une trajectoire de baisse de 60 M€ sur la période 2023-2027 a été décidée. En 2025, la loi de finances<sup>30</sup> a plafonné le produit de la TFCMA à 169,6 M€.

<sup>30</sup> Loi n°2025-127 du 14 février 2025 de finances pour 2025, article 125-II.

**Graphique n° 7 : Évolution prévisionnelle du plafond de TFCMA pour la France entière  
(en milliers d'euros)**

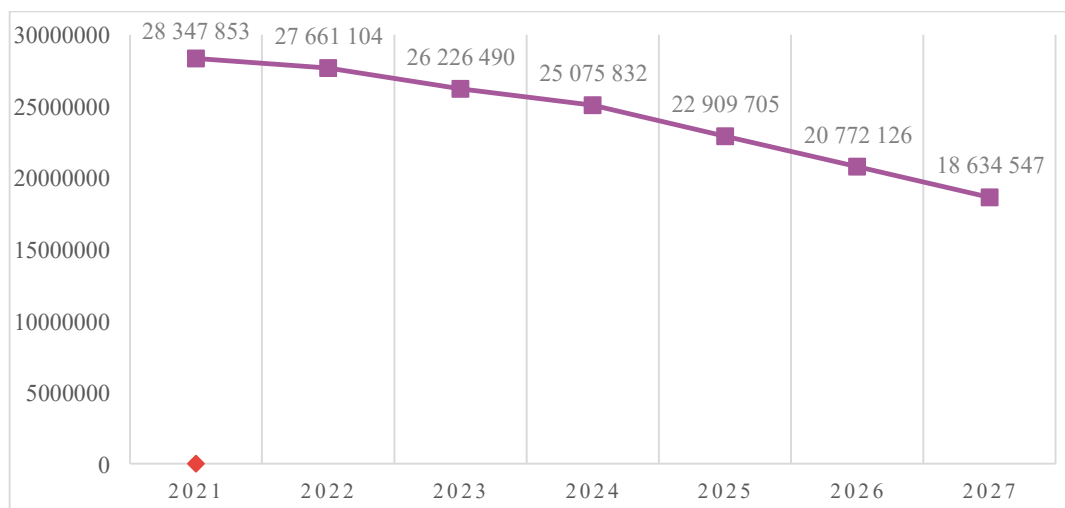


Source : lois de finances 2021-2025

Comme pour le niveau national, la CMAR anticipe une diminution des produits de TFCMA versée, hors TFCMA applicable aux micro-entreprises, de 20 % d'ici à 2027. La TFCMA est également appliquée depuis 2016 aux micro-entreprises, sous réserve d'un chiffre d'affaires minimum (5 000 €) et représente, en 2024, une recette de 3,5 M€ pour la CMAR.

Néanmoins, la part de sa dépendance à la taxe diminue dans son budget, passant de 34,54 % en 2020 à 30,57 % en 2024.

**Graphique n° 8 : Évolution TFCMA hors taxe micro-entreprises (en M€) pour la CMAR**



Source : CMAR



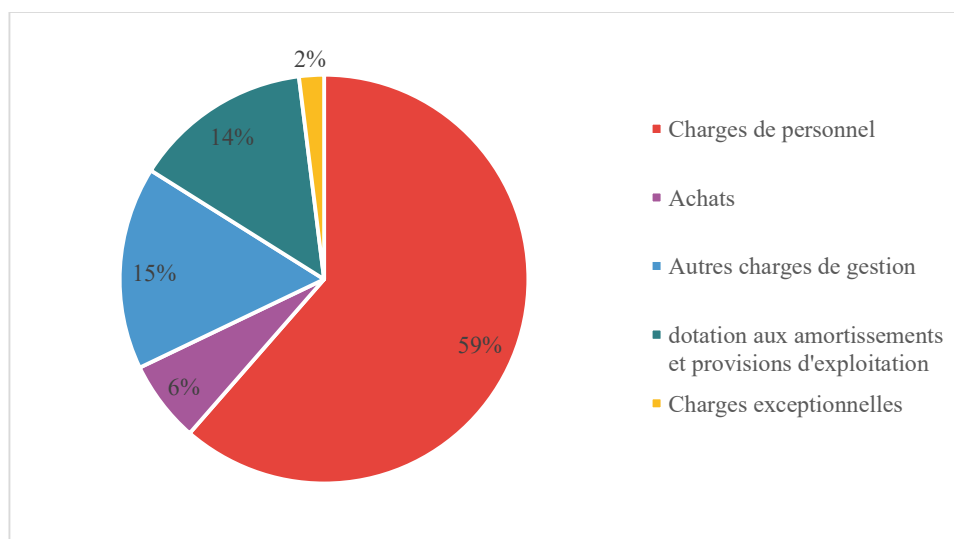
### 4.3 Les charges

Le principal poste de dépenses est celui des charges de personnel, réparti de façon globalement équivalente entre les postes du siège et des antennes territoriales et les postes rattachés au CFA. Viennent ensuite les achats, matières premières et fluides, et la dotation aux amortissements.

Pour le seul CFA, les principales charges sont les salaires et charges sociales (25,6 M€ en 2021 et 33,3 M€ au compte de gestion 2024). De 2021 à 2024, la hausse de ces charges (7,7 M€) et l'augmentation du montant des achats de 0,8 M€<sup>31</sup> (3 M€ en 2022 et 3,8 en 2024) entraînent la baisse du résultat d'exploitation du CFA.

Dans le budget consolidé 2024 (graphique ci-dessous), on voit le poids du poste des charges de personnel, liée au contexte national et local (cf. partie 3) et les charges exceptionnelles, qui concernent les financements irrécouvrables des contrats d'apprentissage perdus.

**Graphique n° 9 : Répartition des principales charges en 2024 (budget consolidé)**



Source : compte de gestion 2024

### 4.4 La formation du résultat net

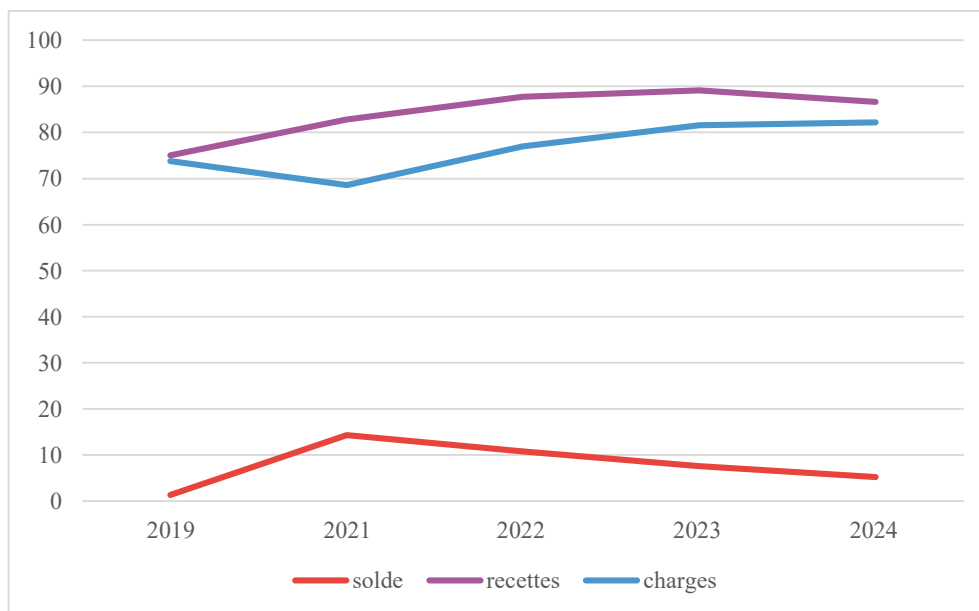
#### 4.4.1 L'excédent brut d'exploitation

À la fin de l'année 2019, l'excédent brut d'exploitation cumulé des chambres de métiers et de la chambre régionale de métiers d'Île-de-France était faiblement positif (1,29 M€ pour des charges d'exploitation de 73,76 M€).

<sup>31</sup> Entre 2022, première année sans confinement, et 2024. L'année 2021 s'étant déroulée en partie dans un contexte de crise sanitaire, la moindre activité des CFA a entraîné de faibles charges de matières premières et de fluides.

L'année 2020 n'a pas été prise en compte en raison de son caractère exceptionnel. L'excédent brut d'exploitation a progressé jusqu'en 2021, puis baisse sous l'effet des charges d'exploitation. Il est de 5 M€ en 2024.

**Graphique n° 10 : L'excédent brut d'exploitation consolidé en M€**



Source : PV d'assemblée générale du 31 mai 2021, comptes de gestion des années 2021 à 2024

Ce résultat permettait d'assurer le fonctionnement de la structure, non le renouvellement des immobilisations, la dotation aux amortissements passant de 10,18 M€ en 2019 à 9,6 M€ en 2024.

#### 4.4.2 Le résultat d'exploitation et le résultat net

Pour se conformer au référentiel comptable, la CMA a intégré la quote-part des subventions d'investissement aux produits d'exploitation, à compter de 2023. Afin d'assurer une meilleure lisibilité et une cohérence de l'analyse, le présent contrôle a effectué le même retraitement pour toutes les données financières des exercices 2021 et 2022. L'impact sur le résultat d'exploitation est matérialisé dans le tableau ci-dessous.

**Tableau n° 4 : Impact de la prise en compte de la quote-part de subventions d'investissement sur le résultat d'exploitation consolidé**

Résultat d'exploitation	2021	2022	2023	2024
Avec inclusion de la quote-part dès 2021	4 831 916	1 271 897	174 058	1 477 895
Avec exclusion de la quote-part jusqu'en 2024	3 332 933	- 2 962 197	- 3 932 915	- 2 287 261

Source : CRC d'après comptes de gestion

Excédentaire en 2021, le résultat d'exploitation décline ensuite jusqu'en 2024, année où il se redresse.

**Tableau n° 5 : Évolution du résultat d'exploitation**

	2021	2022	2023	2024
<i>CFA</i>	5 654 541	990 851	- 4 749 897	- 5 154 084
<i>Siège et antennes administratives</i>	- 822 624	281 047	4 923 955	6 631 979
<i>CMAR consolidé</i>	4 831 917	1 271 898	174 058	1 477 895

*Source : comptes de gestion 2021-2024 avec inclusion de la quote-part de subvention d'investissement*

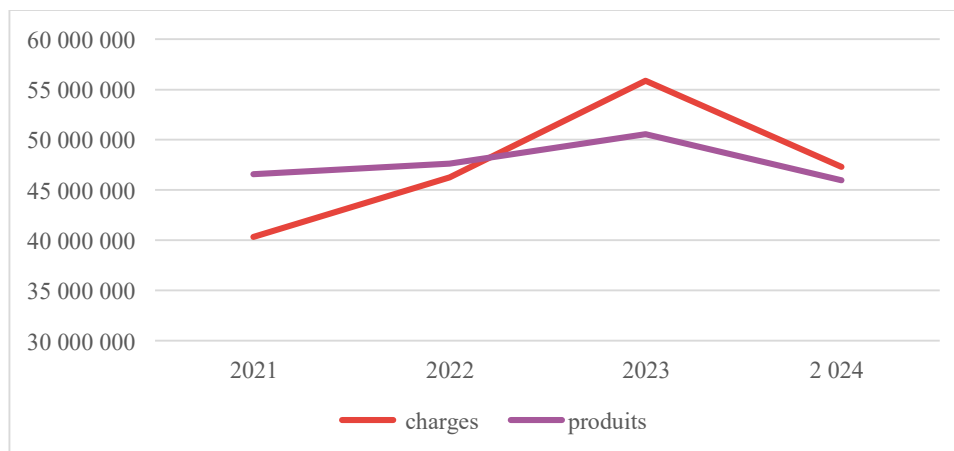
Le résultat d'exploitation consolidé CFA-services administratifs devient positif en 2024, à hauteur de 1 477 895 €, alors que le budget rectificatif de novembre 2024 prévoyait un résultat d'exploitation déficitaire de 601 930 €.

Ce résultat provient essentiellement de produits concernant des exercices antérieurs : les reprises sur provisions pour risques et charges sur les créances OPCO anciennes (contrats d'apprentissage datant de 2022 et ayant finalement pu être facturés) viennent compenser la diminution du produit des formalités, des formations continues et des subventions de fonctionnement, dont celles de la région.

L'augmentation des achats et charges externes (3,6 M€) et de la masse salariale (de 48,8 M€ en 2021 à 57,5 M€ en 2024) ne sont pas compensés par les seuls revenus en progression, issus de l'examen de taxi VTC (9,5 M€ en 2024).

En ce qui concerne les comptes du CFA seul, jusqu'en 2022, ils sont positifs (990 851 €). À partir de 2022, l'augmentation des produits ne parvient pas à compenser l'augmentation des achats et des charges de personnel. Le pic de 2023, sur le graphique ci-dessous, est dû à la charge exceptionnelle des créances irrécouvrables OPCO de 2021 et 2022.

**Graphique n° 11 : Évolution des charges et des produits (CFA)**



*Source : CRC d'après comptes de gestion*

Le résultat net comptable du CFA était positif après la mise en place du nouveau mode de prise en charge des contrats, il devient négatif à compter de 2023.

**Tableau n° 6 : Résultat net comptable de 2021 à 2024 en €**

	2021	2022	2023	2024
CFA	6 233 175	1 393 977	- 5 303 691	- 4 296 162
Siège administratif et antennes	2 426 177	62 168	5 065 552	7 282 408
CMAR consolidé	8 659 352	1 456 145	- 238 139	2 989 246

*Source : comptes de gestion 2021-2024*

La CAF brute comme la CAF nette connaissent une forte réduction de 2021 à 2023. Elles remontent en 2024 sous l'effet conjoint de deux facteurs : le vote retardé à mars 2024 du budget (cf. partie 5), qui a repoussé tous les investissements prévus et l'abandon du projet de réhabilitation du centre de formation de Versailles a permis de récupérer 1,2 M€ d'honoraires de maîtrise d'œuvre.

**Tableau n° 7 : Évolution de la CAF nette en €**

2021	2022	2023	2024
14 942 602	10 713 048	2 992 950	6 043 879

*Source : comptes de gestion 2021-2024*

La situation de la chambre demeure fragile. Elle dépend de la capacité du CFA à augmenter son financement par les OPCO sans augmenter ses charges, c'est-à-dire à maximiser l'accueil des apprentis dans les centres existants.

L'attention à la situation financière de la CMAR est partagée par la tutelle. Après avoir reçu les comptes de gestion 2023, le préfet de région alertait, dans son courrier du 2 août 2024, la chambre de métiers sur le déficit du résultat net comptable (- 238 000 €) attribuable au déficit du CFA (- 5,30 M€). Il relevait les efforts prévus dans le budget pour 2024 et invitait à poursuivre les efforts pour atteindre l'équilibre du CFA.

## **4.5 La situation bilantielle**

### **4.5.1 L'actif**

Au 31 décembre 2021, l'établissement public comportait, à son actif, 278 358 019 € d'immobilisations brutes (bâtiments, installations techniques et pédagogiques), soit 124 194 264 € d'immobilisations nettes, amortissement déduit. La majeure partie de cet actif immobilisé provenait des chambres de Seine-et-Marne et de Seine-Saint-Denis. Le montant de l'actif immobilisé est, à la fin de l'année 2024, de 286 176 618 € brut et de 111 552 525 € net.

Au 31 décembre 2024, le montant total des valeurs mobilières de placement était de 27 121 142 €. La moitié de ce montant, est dû au compte « autres VMP et créances assimilées » (15,6 M€). Le montant des autres comptes sur livret s'élève, au 31 décembre 2024, à plus de 11 M€, et est resté stable pendant la période sous revue.

Ces ressources de trésorerie, antérieures à la régionalisation, proviennent majoritairement des anciennes CMA de Paris, Seine-et-Marne et Hauts-de-Seine.

#### 4.5.2 Le passif

La structure est faiblement endettée. Le montant des emprunts et dettes auprès des établissements de crédit était de 247 002 € le 31 décembre 2024, soit un taux d'endettement de 1,19 %.

En revanche, le montant des provisions pour risques et charges est élevé en raison des provisions constituées pour le versement des indemnités de fin de carrière et indemnités chômage. Les CMA sont leur propre assureur pour ce qui concerne ces indemnités versées à leurs agents (indemnités de licenciement et versement du revenu de remplacement). Le montant est lié également aux difficultés de facturation aux OPCO qu'a connues la chambre. Le montant des provisions commence à diminuer en 2024, après la mise en œuvre du plan de restructuration et le passage en charges exceptionnelles de recettes d'apprentissage non perçues.

**Tableau n° 8 : Évolution des provisions pour risques et charges en €**

	2021	2022	2023	2024
Provisions pour risques et charges	8 383 203	13 159 513	11 366 788	7 865 711

Source : comptes de gestion 2024

#### 4.5.3 Le fonds de roulement

Le fonds de roulement des chambres de métiers ne peut être supérieur à six mois de charges de fonctionnement<sup>32</sup>. La CMAR dispose, depuis sa création, d'un fonds de roulement au-delà des six mois, lié aux excédents accumulés par certaines des chambres de métiers départementales avant la régionalisation. Les projets présentés et votés dans le cadre du plan pluriannuel d'investissement devraient toutefois réduire ce niveau confortable.

**Tableau n° 9 : Fonds de roulement en mois**

2021	2022	2023	2024
8,23	8	7	8,11

Source : annexes aux comptes de gestion 2021-2024

<sup>32</sup> Article R. 323-26 du code de l'artisanat.

## 4.6 Perspectives financières

### 4.6.1 Le projet du site de formation de Versailles

Construit en 1972, le CFA de Versailles présente des signes de vieillissement depuis de nombreuses années. Le centre de formation accueille des formations de beauté (coiffure, esthétique) et de bouche (boulangerie, pâtisserie, boucherie, traiteur). Les ateliers d'apprentissage des métiers de bouche, ne répondent plus aux normes d'hygiène HACCP<sup>33</sup> et nécessitent une mise aux normes réglementaires. Différents projets de réhabilitation ont été entrepris depuis la fin des années 1990. Les projets successifs se sont soldés par des échecs en 2002 et en 2015.

Un nouveau projet a été lancé en 2021 pour la rénovation du site actuellement constitué de deux bâtiments séparés, l'un destiné aux formations, l'autre constitué de bureaux administratifs. L'objectif est de les réunir en développant les activités de formation dans une partie des locaux de bureaux. En parallèle du projet de réhabilitation du CFA, un projet d'extension du site de formation à Mantes-la-Jolie (dans un collège désaffecté) était en réflexion, pour y transférer une partie de l'offre de formation de Versailles (filiales boucherie et cuisine). Seraient conservées à Versailles les formations traiteur, laboratoire de pâtisserie ainsi que les filiales coiffure et esthétique au sein d'un pôle beauté – bien-être.

Le principe de réhabilitation du CFA de Versailles a été adopté le 31 mai 2021. Le projet a fait l'objet d'un marché d'assistance à maîtrise d'ouvrage comprenant une étude de faisabilité, une programmation technique détaillée, l'assistance au concours de maîtrise d'œuvre et le suivi des études de conception.

Un concours restreint de maîtrise d'œuvre a été lancé au printemps 2022. Le marché de maîtrise d'œuvre a été notifié le 21 juin 2023.

**Photo n° 1 : Projet de rénovation du CFA de Versailles en 2023 (et abandonné depuis)**



Source : CMAR

<sup>33</sup> La HACCP (*hazard analysis critical control point*) est un ensemble de procédures fixées par la réglementation européenne et permettant de respecter l'hygiène dans les métiers de la transformation alimentaire.

Initialement chiffré à 10,75 M€ en 2020, le projet est évalué fin 2024 à 17,2 M€ dont 1,8 M€ ont déjà été engagés. Le plan de financement comprend une subvention de 7 M€ de la région Île-de-France, un emprunt de 7 M€ sur 30 ans et 10 M€ de fonds propres. Deux subventions d'un montant respectif de 1,5 M€ et 2,5 M€ ont été attribuées par la région Île-de-France en 2022 et 2023. Une demande complémentaire d'un montant de 4 M€ est en cours d'instruction.

La souscription d'un emprunt de 7 M€, sur une durée de 30 ans auprès de la banque des territoires et au taux d'intérêt du livret A + 0,40 %, a été approuvée par le bureau du 27 mai 2024 et autorisée par la préfecture de région.

Le montant des charges annuelles du projet de rénovation (amortissement à l'actif et charges de remboursement) peut être estimé à 1 M€ à compter de la mise en service.

**Tableau n° 10 : Charges annuelles prévisibles du projet de rénovation du CFA de Versailles en € sur les cinq premières années (2028-2032)**

Charges	2028	2029	2030	2031	2032
Amortissement comptable prévisionnel annuel	740 000	740 000	740 000	740 000	740 000
Échéances annuelles de l'emprunt (capital et intérêt)	395 733	390 133	384 533	378 333	373 333
Total	1 135 733	1 130 133	1 124 533	1 118 333	1 113 333

Source : devis Banque des territoires, estimation amortissement CRC

Confrontée à une enveloppe de travaux trop élevée, la CMAR a résilié, pour motif d'intérêt général, le marché de maîtrise d'œuvre en février 2025. Elle travaille désormais à un projet de réhabilitation plus modeste et ne mobilise pas l'emprunt initialement envisagé. Mais, dans l'attente de la réalisation des travaux, la complémentarité et les possibilités de mutualisation transitoires de locaux entre le CFA de Versailles et ceux gérés par d'autres structures ont échoué. La CMAR va lancer une étude économique sur le bassin d'emploi de Versailles pour identifier les métiers en tension et les métiers d'avenir, les opportunités qui pourraient répondre aux besoins du marché. Cette étude servira de base aux travaux à engager sur le site du CFA de Versailles.

#### 4.6.2 Des projections financières à mettre en œuvre

La baisse de financement de 6 441 285 € suite à la baisse de la TFCMA est anticipée. Même avec la taxe sur les micro-entreprises, que perçoit également la CMAR, la diminution reste importante (- 5 279 799 €).

Ces différents paramètres financiers, ainsi que le plan de restructuration des ressources humaines mené en 2024, doivent conduire la CMAR à s'engager dans une prospective financière à horizon de trois ans. Elle doit évaluer si la poursuite de la situation financière actuelle peut soutenir les investissements prévus dans le PPI et, en cas de dégradation financière, proposer des scénarios alternatifs. La CMAR a informé la chambre qu'elle a commencé à y travailler, une projection a été réalisée en parallèle du budget 2024 lors de la prévision des travaux de réhabilitation du CFA de Versailles. La mise à jour de cette projection est prévue avec la reprogrammation des travaux du CFA de Versailles.

**Recommandation performance 2 :** Élaborer une prospective financière en prenant en compte la diminution de la taxe pour frais de chambres de métiers et artisanat, les investissements à mener, le fonds de roulement disponible et indiquant des pistes de redressement du résultat.

---

### CONCLUSION INTERMÉDIAIRE

---

*L'équilibre financier a rapidement été mis à mal par la hausse des frais de personnel, des charges, et la baisse du niveau de financement des contrats. Aujourd'hui, le résultat net comptable du CFA est déficitaire de 4,2 M€. La CAF nette de l'établissement est importante alors que des investissements sont nécessaires. Une réflexion d'ensemble sur le modèle économique de la CMA et du CFA, est nécessaire à l'échelon régional. Si les services administratifs ont été réorganisés davantage sous l'effet de la suppression du centre de formalités des entreprises que de la régionalisation, celle-ci prend tout son sens pour organiser la formation par filières, et gagner en visibilité auprès des entreprises. L'élaboration d'une stratégie financière, tenant compte de la baisse des recettes fiscales, des projets d'investissement et du fonds de roulement disponible paraît indispensable.*

---

## 5 L'ÉVOLUTION DE LA GOUVERNANCE

### 5.1 Le difficile fonctionnement des instances dans un contexte conflictuel

L'échelon régional et l'échelon départemental cohabitent difficilement. La création rapide de la chambre régionale, au 1<sup>er</sup> janvier 2021, avait laissé en suspens la question de la gouvernance et du rôle des chambres départementales et de leurs présidents. Les chambres de niveau départemental n'ont plus de personnalité morale mais gardent le rôle d'échelon de proximité et leurs présidents conservent des attributions : ils sont membres de droit du bureau de la CMAR et de l'assemblée générale de CMA France. Ils peuvent gérer des budgets d'initiative locale. Dans les faits, en Île-de-France, la situation est plus complexe, les capacités d'initiative territoriale sont réduites et les budgets locaux inexistant.

Le code de l'artisanat permet, dans son article R. 321-9, aux chambres départementales d'agir sur délégation de la chambre régionale à l'aide d'un budget d'initiative locale, identifié dans son budget afin d'assurer une offre de services de proximité. La chambre régionale doit veiller à une répartition équilibrée entre les chambres départementales.

Le règlement intérieur de la CMAR reprend, en son article 29, la possibilité de créer de tels budgets qui ne peuvent financer ni des dépenses de personnels, ni des dépenses d'investissements ni des dépenses relatives à des marchés publics. Les budgets d'initiative locale font partie des budgets (primitifs ou rectifiés) et des comptes de la CMAR. Ils y apparaissent sous forme de sections analytiques distinctes, en dépenses et en recettes.



Néanmoins, la CMAR n'a mis en œuvre ce dispositif qu'une seule fois, en 2022, pour la chambre de niveau départemental du Val-de-Marne. Cela a permis à cette dernière de réserver et payer un stand au « salon des projets pro » au Pavillon Baltard à Nogent-sur-Marne, afin de présenter son offre de services en matière de formation et d'accompagnement à la création d'entreprises.

À compter de 2021, les délégations accordées aux présidents des chambres départementales étaient minimales (par exemple les courriers aux artisans, les demandes de subvention liées au territoire pour la CMA et le CFA), l'essentiel des signatures revenant à l'échelon régional. La réorganisation décidée en 2024 attribue davantage de délégations aux responsables de pôles, de chaque département, rattachés fonctionnellement au siège régional, qu'à leur directeur territorial. Les délégations de signature aux directeurs territoriaux (anciens secrétaires généraux des chambres départementales) restent réduites (à titre subsidiaire pour les documents liés à l'activité de la formation continue et à titre très subsidiaire pour les documents liés à l'organisation des examens « transports publics particuliers de personnes (T3P).

Ce contexte d'hyper-centralisation, d'absence de déconcentration provoque, à partir de 2023, des conflits larvés, qui ont atteint leur paroxysme entre fin 2023, à la faveur du vote du budget 2024, et l'été 2024.

Le conflit qui oppose les membres du bureau entre eux et avec le président de la CMA, se soldera par le licenciement du secrétaire général, décidé par le président pour retrouver la confiance des membres du bureau.

Le code de l'artisanat prévoit que le budget primitif doit être adopté et transmis au préfet avant le 1<sup>er</sup> décembre de l'année n-1. Le budget doit être présenté sur des bases sincères et, sauf cas exceptionnels et justifiés, il doit être voté en équilibre. Au cas où l'équilibre ne peut être obtenu par une réduction des charges, un prélèvement sur le fonds de roulement peut être opéré à condition, d'une part, que le montant de celui-ci demeure supérieur à un tiers des charges annuelles de fonctionnement, d'autre part, que la trésorerie nette reste positive.

Le 27 novembre 2023, le budget primitif 2024, présenté avec un déficit de 7,5 M€ à l'assemblée générale, n'a pas été adopté par les élus. Après modifications, un nouveau budget primitif, avec un déficit de 5,3 M€, a été adopté le 20 décembre 2023, mais rejeté ensuite par la préfecture<sup>34</sup>. La CMAR ne disposait pas de budget à la date d'ouverture de l'exercice 2024. La préfecture l'a alors autorisée à exécuter les opérations strictement nécessaires à la continuité des activités, dans la limite d'un montant égal à un quart de celui prévu au dernier budget rectificatif 2023<sup>35</sup>. Sous la tutelle renforcée du préfet, un nouveau budget a été préparé, dans un comité partenarial avec les services préfectoraux, et une commission *ad hoc* à la CMAR (constituée principalement des membres de la commission des finances et de quelques élus) puis voté le 18 mars 2024, et enfin, approuvé par la préfecture le 29 mars 2024.

<sup>34</sup> Article R. 323-28 du code de l'artisanat : la délibération et le budget primitif ou rectificatif correspondant sont exécutoires dès leur approbation tacite par le préfet de région, à l'expiration d'un délai d'un mois à compter de leur date de réception par le préfet de région, à défaut d'approbation expresse ou d'opposition notifiée à la chambre pendant ce délai. Les décisions de refus sont motivées.

<sup>35</sup> Article R. 323-28 du code de l'artisanat.

## **5.2 Une démarche de contrôle interne à poursuivre et à approfondir**

### **5.2.1 Les frais de mandat et de déplacement**

Les fonctions des membres des chambres de métiers et de l'artisanat de région et de leurs chambres de niveau départemental sont exercées à titre gratuit. Toutefois une délibération de l'assemblée générale peut prévoir, outre le remboursement de frais de déplacement et de représentation, l'attribution d'indemnités de fonctions aux présidents et aux trésoriers et trésoriers adjoints, aux présidents des chambres de niveau départemental et aux vice-présidents des CMAR<sup>36</sup>. Le versement d'indemnités de fonctions exclut le versement de vacations<sup>37</sup>.

Pour ce qui est des frais de déplacement, la CMAR a transmis un corpus de règles très complet qui encadre les dépenses des collaborateurs et celles des élus (règlement de 2021). Les conditions et les modalités de remboursement sont spécifiées. Pour les agents bénéficiaires d'un véhicule de fonction, les décisions individuelles d'attribution sont conformes et les avantages en nature ont été déclarés à l'Urssaf. L'utilisation des cartes carburant est également encadrée, avec un tableau du suivi du carburant, tenu à jour par la direction du patrimoine, qui permet de suivre la consommation de chacune des cartes.

Pour ce qui est des notes de frais, chaque collaborateur saisit, de façon dématérialisée sur un logiciel dédié, sa demande de remboursement. Un contrôle de premier niveau est effectué par le supérieur hiérarchique qui valide la demande, accompagnée des pièces justificatives, et un contrôle de second niveau est effectué par la direction des ressources humaines.

En matière de contrôle interne, des axes d'amélioration restent néanmoins possibles (cf. partie 5.2.4).

### **5.2.2 Le contrôle budgétaire et financier**

Les fonctions de comptable sont exercées par des élus consulaires, le trésorier et deux trésoriers adjoints en fonction de seuils de paiement fixés dans le règlement intérieur. Le trésorier est chargé, dans le respect de la séparation de ses fonctions et de celles du président, de la tenue de la comptabilité, du paiement des dépenses sur la base des mandats émis préalablement par le président, de l'encaissement des recettes, ainsi que de la gestion de la trésorerie. Il certifie le compte de gestion qu'il présente à l'assemblée générale.

La fonction financière de la CMAR est organisée à l'échelle régionale, avec des pôles dans les différents départements, deux pôles de comptabilité « fournisseurs » en Seine-et-Marne et dans les Hauts-de-Seine, un pôle comptabilité clients OPCO en Seine-et-Marne, le siège parisien gardant le pôle de suivi « subventions », un pôle de contrôle de gestion et un pôle trésorerie. Les différentes procédures de validation du cycle des dépenses sont documentées et maîtrisées. Ces référentiels partagés participent à la sécurisation des flux financiers.

---

<sup>36</sup> Article D. 323-21 du code de l'artisanat.

<sup>37</sup> Arrêté du 22 avril 2022 modifiant l'arrêté du 12 mai 2011 relatif aux indemnités de fonction, aux frais de représentation et aux frais de déplacement des membres des chambres de métiers et de l'artisanat de région.

Le pôle OPCO utilise une procédure détaillée (inscription de l'apprenti, génération du contrat) avec des captures d'écran de chaque étape effectuée sur le logiciel. Le pôle contrôle de gestion a été créé en 2024. Il permet de suivre et de vérifier l'exactitude des imputations (écritures et déversements) analytiques. Un poste de contrôleur de gestion sociale a également été créé, cet agent se concentre exclusivement sur le suivi et la répartition de la masse salariale.

### 5.2.3 Les outils

La comptabilité analytique est prévue à l'article D. 312-4 du code de l'artisanat<sup>38</sup>. Elle doit permettre d'établir le coût de revient des différentes activités de la CMAR, sur la base d'un coût complet, tenant compte des charges directes et indirectes, et de suivre les différents financements, contrats d'apprentissage, prestations versées par les artisans, TFCMA, subventions des collectivités, ou d'autres organismes publics (ADEME).

Le président de la CMAR précise que le réseau des CMA franciliennes, sous l'impulsion de l'ancienne chambre régionale (CRMA), était pilote, dès 2014, pour le déploiement du logiciel comptable et financier intégrant les normes comptables et clés de répartition définies, avant son déploiement national dans toutes les CMA en France.

Pour le centre de formation d'apprentis, la CMAR précise que des éléments de comptabilité analytique existaient avant 2020 dans tous les CFA.

Ces éléments étaient destinés à la région, qui déterminait ensuite le montant de la taxe d'apprentissage versé à chaque centre. Après la réforme, pour mesurer le coût de chaque diplôme, le centre de formation d'apprentis a eu l'obligation de mettre en place une comptabilité analytique renforcée et de faire remonter les données chaque année à France compétences, après harmonisation par CMA France.

Avec la création du guichet unique des formalités, la CMAR ne dispose plus du canal automatique et privilégié de premier contact avec les artisans que constituait son répertoire des métiers. Elle doit désormais aller les chercher, ce qui constitue un enjeu crucial pour la pérennité de son activité. Comme d'autres CMAR en France, elle s'est dotée d'un logiciel de gestion de la relation client. Chaque interaction avec un artisan (demande de renseignement sur le site internet de la CMAR, contact téléphonique, présence aux réunions d'information) est désormais centralisée dans le logiciel.

D'autres logiciels ont été installés, un outil commun de gestion des ressources humaines (SIRH à l'échelle nationale, développé avec CMA France), un logiciel de notes de frais, et en 2024 un logiciel destiné au contrôle de gestion et à l'élaboration budgétaire avec une projection sur plusieurs années.

---

<sup>38</sup> Chacun des établissements du réseau des chambres de métiers et de l'artisanat tient une comptabilité analytique mise à la disposition de son autorité de tutelle ainsi que des autorités de contrôle.

## 5.2.4 Des anomalies de fonctionnement relevées

### 5.2.4.1 La Route du Rhum

En septembre 2022, le bureau de la CMAR décide de soutenir un skipper qui participe à la Route du Rhum, entre Saint-Malo et Pointe-à-Pitre, en novembre 2022. Des membres du bureau se montrent réservés sur l'idée : « *il pourrait être mal compris que le sponsor principal soit la CMA Île-de-France qui n'est pas située sur le littoral et donc fait moins le lien avec l'artisanat que CMA Bretagne, Normandie ou même CMA France* ». Le projet est cependant adopté et un budget de 200 000 € est consacré à l'opération et à sa couverture médiatique au motif que « *la voile est un sport qui allie des vertus de courage et d'abnégation, qui demande sens de l'orientation et capacités à faire face à l'adversité, à l'instar des chefs d'entreprises* ».

**Tableau n° 11 : Budget opération Route du rhum 2022**

Date	Libellé factures	Montant
19/10/2022	T00 ADDICTIVE F111001 PARTENARIAT ROUTE DU RHUM 2022	108 000
08/11/2022	T00 ADDICTIVE F311002 PARTENARIAT ROUTE DU RHUM	72 000
08/11/2022	T00 ADDICTIVE F311001 DÉPART ROUTE DU RHUM 2022	6 300
08/11/2022	T00 CONVERGENCE F2022147 FILM PARTENAIRE ROUTE	1 404
08/11/2022	T00 CONVERGENCE F2022149 VIDÉO ROUTE DU RHUM	2 016
28/11/2022	T00 CONVERGENCE F2022152 VIDÉO ROUTE DU RHUM 2022	3 276
16/12/2022	T00 CONVERGENCE F2022149 ROUTE DU RHUM 2022	4 704
<b>Total</b>		<b>197 700</b>

Source : CRC d'après données CMA

Selon le code de l'artisanat, « *les chambres de métiers et de l'artisanat de région assurent la représentation des métiers et de l'artisanat au plan régional. Elles sont, auprès des pouvoirs publics, les organes représentatifs des intérêts généraux de l'artisanat de leur circonscription*<sup>39</sup> ». Les actions collectives de communication et de promotion à caractère national en faveur de l'artisanat relèvent de CMA France. Il est patent que la CMAR, même en le justifiant par la mise en place d'un projet pédagogique, est intervenue ici en dehors de ses règles de compétence et de son ressort géographique. La Route du Rhum est une course au large reconnue et difficile (parti le 6 novembre, le skipper a chaviré le 13 novembre et perdu son catamaran), mais elle ne représente pas les intérêts collectifs que la CMAR a pour objet de défendre. Or, comme tout établissement public, une chambre de métiers est régie par le principe de spécialité qui restreint son action à l'objet pour lequel elle a été constituée.

<sup>39</sup> Article L. 321-1 code de l'artisanat.

#### 5.2.4.2 Le contrôle de la paie

La chambre régionale des comptes, sans procéder à un contrôle approfondi de la paie mais en examinant un simple échantillon, a relevé une anomalie en matière de ressources humaines : des agents, disposant d'un véhicule de fonction, bénéficient également d'un remboursement de passe Navigo mensuel).

Ces anomalies ne portent certes pas sur des sommes significatives, mais elles auraient pu être évitées par un contrôle interne efficace et une meilleure supervision de la paie. Aujourd'hui, le pôle paie, composé de sept agents, est positionné à la direction des finances. La DRH vérifie les éléments de la paie avant de la transmettre au pôle paie. Le premier niveau de contrôle s'effectue par les agents du pôle paie en binôme. Un second contrôle est effectué de manière aléatoire par la responsable paie. La CMAR précise que pour renforcer le contrôle interne de la paie, dans le cadre du plan de transformation CAP 2027, il a été décidé, en mai 2024, l'intégration progressive de tous les pôles paie des CMA de région dans un Centre de Services Partagés (CSP) national, dédié au traitement de la paie, sous la responsabilité de CMA France.

**Recommandation performance 3 : Renforcer les dispositifs de contrôle sur la paie.**

#### 5.2.5 La prévention des conflits d'intérêts

La commission de prévention des conflits d'intérêts est chargée d'examiner et de donner un avis sur toute situation susceptible de créer un conflit d'intérêts entre l'établissement et l'un de ses membres, notamment lors de la passation de marchés publics. Composée de neuf membres, son mode de fonctionnement est prévu à l'article 19-3 du règlement intérieur. Elle peut être saisie par le président de la chambre, après avis du bureau. Elle peut également être saisie à tout moment à la demande du tiers des membres de l'assemblée générale. Elle ne s'est réunie qu'une seule fois, en janvier 2022, pour sa séance d'installation.

#### 5.2.6 Le répertoire des représentants d'intérêts

Selon les contrats d'objectifs et de performance signés avec l'État, les élus des CMAR sont appelés à porter la voix des entreprises aux différents échelons du territoire (national, régional, départemental, métropolitain, local) et vis-à-vis d'interlocuteurs de tous types. Dans ce rôle, les chambres consulaires sont, depuis 2017, reconnues comme représentants d'intérêts.

En effet, la loi n° 2016-1691 du 9 décembre 2016 relative à la transparence, à la lutte contre la corruption et à la modernisation de la vie économique, dite Sapin II, inclut les chambres consulaires dans la liste des représentants d'intérêts. Le décret d'application n° 2017-867 du 9 mai 2017, relatif au répertoire numérique des représentants d'intérêts, détermine les déclarations qui incombent aux CCI et CMA et liste les différents types d'actions visant à influencer une décision publique (organiser des réunions en tête-à-tête, inviter ou organiser des événements, établir une correspondance régulière, organiser des auditions, des consultations formelles sur des actes législatifs, transmettre des suggestions afin d'influencer la rédaction d'une décision publique), ainsi que le nombre d'équivalents temps plein consacrés à ces actions et les dépenses engagées.

La CMAR est bien inscrite dans le répertoire des représentants d'intérêts depuis le 11 janvier 2022.

---

**CONCLUSION INTERMÉDIAIRE**

---

*La CMAR n'est pas encore sortie de la période de transition provoquée par la régionalisation et peine à trouver son équilibre de gouvernance entre nouvelle chambre régionale et chambres de niveau départemental. Il en ressort une forme d'hyper-centralisation, qui a provoqué des conflits entre les élus, tout particulièrement fin 2023. Le budget primitif 2024 n'a été voté qu'en mars 2024, sous la tutelle renforcée de la préfecture de région.*

*En matière de contrôle interne, la CMAR a mis en place de nombreux processus pour le suivi de ses recettes et dépenses et avoir une vision globale de son activité. Elle possède plusieurs logiciels qu'elle maîtrise efficacement. Des marges de progrès existent néanmoins.*

---

## **ANNEXES**

Annexe n° 1. Glossaire.....	54
-----------------------------	----

**Annexe n° 1. Glossaire**

<i>Sigles</i>	Définitions
<i>CDMA</i>	Chambre départementale de métiers et de l'artisanat
<i>CFA</i>	Centre de formation des apprentis
<i>CFE</i>	Centre de formalités des entreprises
<i>CMAR</i>	Chambre de métiers et de l'artisanat de région
<i>COM</i>	Convention d'objectifs et de moyens
<i>COP</i>	Contrat d'objectifs et de performance
<i>INPI</i>	Institut national de la propriété industrielle
<i>NPEC</i>	Niveau de prise en charge
<i>OPCO</i>	Opérateur de compétences
<i>RIVP</i>	Régie immobilière de la ville de Paris
<i>RNE</i>	Registre national des entreprises
<i>T3P</i>	Transport public particulier de personnes
<i>TFCMA</i>	Taxe pour frais de chambre de métiers et de l'artisanat
<i>VTC</i>	Voiture de transport avec chauffeur



**RÉPONSE DE  
MONSIEUR FRANCIS BUSSIÈRE,  
PRÉSIDENT DE LA CHAMBRE DE MÉTIERS  
ET DE L'ARTISANAT DE LA RÉGION  
ÎLE-DE-FRANCE (\*)**

***(\*) Cette réponse jointe au rapport engage la seule responsabilité de son auteur, conformément aux dispositions de l'article L.243-5 du Code des juridictions financières.***



**Monsieur Thierry Vught**  
**Président Chambre régionale des  
comptes Ile de France**  
6 cours des Roches – Noisiel –  
BP 187  
77315 Marne la Vallée Cedex 2

**Paris, le 17 novembre 2025**

**Vos Réf : Contrôle n°2024-001247 – Rapport n°2024-0127R**

**Objet : Réponse au rapport d'observations définitives**

Monsieur le Président,

Par la présente, la Chambre de Métiers et de l'Artisanat de région Île-de-France (CMA IDF) entend répondre au rapport d'observations définitif établi par la Chambre Régionale des Comptes Île-de-France du 17 octobre 2025.

Nous prenons acte avec la plus grande attention des observations et recommandations que vous avez formulées, et souhaitons vous apporter ci-dessous nos éléments de réponse, en mettant en lumière tant les actions déjà engagées que les perspectives d'amélioration que nous entendons poursuivre.

A titre liminaire, la CMA IDF tient à rappeler – comme vous l'avez-vous-même souligné – le contexte de transformation profonde et sans précédent auquel notre institution a dû faire face depuis 2021. Cette période a été marquée par une révolution multiple :

- La réforme de la régionalisation, imposée par la loi PACTE, qui a profondément restructuré notre organisation et nos modes de fonctionnement.
- L'évolution de nos missions de service public, avec la perte de certaines prérogatives historiques (tenue du répertoire des métiers, stage obligatoire de préparation à l'installation, etc.).
- La réforme de l'apprentissage de 2018, qui a bouleversé les financements de l'offre de formation et introduit une concurrence accrue, aujourd'hui critiquée par de nombreux acteurs.
- Les crises sanitaire et énergétique, qui ont mis à l'épreuve notre résilience et notre capacité à accompagner les artisans dans un environnement incertain.

Ces défis ont nécessité une réorganisation ambitieuse, menée dans un esprit de responsabilité, comme en témoigne l'adoption du plan Cap 2027 par notre réseau.

À ces défis structurels s'ajoute une contrainte financière d'une ampleur inédite : la réduction permanente et drastique de nos financements, fondés sur une taxe – la TFCMA – dont le produit est pourtant destiné au fonctionnement des Chambres de Métiers et de l'Artisanat. Cette diminution, rapide, forte et excessivement contraignante, menace directement la pérennité de nos missions essentielles. Nous ne pouvons que nous élever avec la plus grande fermeté contre cet affaiblissement volontaire de nos ressources, contraire à la volonté populaire de nos concitoyens, qui réaffirment en permanence leur attachement à l'artisanat et à ses métiers.

Ce n'est pas en contraignant financièrement plus que de raison les CMA que l'État résoudra sa difficile équation budgétaire. Au contraire, c'est en soutenant notre action – et donc en préservant nos ressources – qu'il favorisera le développement des 350.000 entreprises artisanales d'Ile de France, qui génèrent un chiffre d'affaires de 42 milliards d'euros. En accompagnant les CMA, l'Etat favorise ainsi la vitalité économique du territoire, et in fine, l'augmentation des recettes budgétaires qu'il cherche à sécuriser.

En 2025, le réseau des CMA a fêté ses 100 ans d'existence. Premier réseau d'accompagnement des entreprises artisanales et premier réseau de formation des artisans en France, notre mission historique reste plus que jamais d'actualité : servir les artisans, les entreprises et les territoires. Notre ambition reste inchangée : demeurer un établissement consulaire efficace, utile et proche des artisans, en dépit des défis majeurs auxquels nous devons faire face.

Ces remarques liminaires posées, nous tenons à souligner que votre rapport met en exergue de nombreux points positifs, qui démontrent l'ampleur du chantier engagé dès la régionalisation. Il relève également certains aspects sur lesquels la CMA IDF souhaite apporter des précisions (I). Par ailleurs, votre rapport formule quatre recommandations – une recommandation de régularité et trois recommandations visant à améliorer la performance de notre gestion – auxquelles nous apportons ci-dessous des éléments de réponse détaillés, en soulignant les actions déjà mises en œuvre et les perspectives d'amélioration que nous entendons développer (II).

## **I – Points positifs et précisions apportées par la CMA IDF**

### **Une réorganisation ambitieuse et responsable**

Votre rapport souligne à juste titre les efforts déployés par la CMA IDF pour s'adapter à la régionalisation et aux réformes successives. Nous tenons à préciser que cette réorganisation a été

menée avec rigueur, comme en témoignent la centralisation de la fonction RH qui a permis de diminuer les effectifs de 22 à 13, la mise en place de pôles de compétences ou la réorganisation territoriale. Ces actions ont permis de réduire les coûts, d'améliorer notre efficacité, et d'augmenter la compétitivité face à la concurrence des acteurs privés tout en préservant notre maillage territorial, gage de proximité avec les artisans.

Si ce maintien de certaines implantations territoriales a pu être questionné, il répond à une logique de service public et d'appui des CMA au développement local : le maillage territorial et la proximité avec les artisans sont l'ADN de notre réseau et constituent sa force. Néanmoins, nous développons des antennes légères, via des permanences temporaires en partenariat avec des EPCI, et proposons des rendez-vous à distance pour répondre aux besoins de certains de nos clients. Cette approche équilibrée montre notre capacité à concilier proximité et efficacité, tout en prenant des décisions responsables, comme les fermetures ciblées de sites peu rentables, soulignées dans votre rapport.

Cette stratégie d'implantation territoriale renouvelée s'inscrit dans une réflexion plus globale sur l'optimisation des parcours clients et usagers. Ainsi, la mise en place d'une plateforme téléphonique client mutualisée à partir de début 2024 a permis d'assurer une professionnalisation de la relation client et de la gestion des appels téléphoniques, auparavant dispersés sur les différents sites du territoire et sans possibilité de monitoring. Cette plateforme traite à présent l'ensemble des appels entrants à la CMA IDF avec 2 résultats :

- Une amélioration du service rendu dans le cadre des missions de service public, notamment sur les nombreuses questions qui concernent la création d'entreprise. Elle a répondu à plus de 91 000 appels sur les 10 premiers mois de l'année 2025.
- Un rôle commercial renforcé : plus de 3/4 des rendez-vous (soit 7 550 rendez-vous sur les 10 premiers mois de l'année 2025) pour la prestation d'accompagnement sur les formalités sont obtenus par la Plateforme avec un suivi client optimisé dans le cadre du logiciel national de gestion de relation client.

### **Organisation et masse salariale : une rationalisation progressive et responsable**

Pour comprendre notre évolution, il est essentiel de revenir sur son contexte historique :

- La régionalisation a imposé une contrainte sociale forte : pour faire accepter cette réforme, il était nécessaire de garantir la stabilité des effectifs, afin d'éviter une crise sociale majeure. Aujourd'hui, avec le plan Cap 2027 et les chantiers de mutualisation en cours, nous sommes en mesure de rationaliser les fonctions supports tant à l'échelle régionale que nationale (ex. : création d'une plateforme relation client en juin 2024 au niveau régional, création des centres de services partagés au niveau national).
- Évolution des effectifs :

- Les augmentations temporaires (indice) et structurelles (le GVT – Glissement Vieillesse Technicité) ont mécaniquement alourdi la masse salariale, mais nos effectifs reviennent désormais à un niveau comparable à celui d'avant la régionalisation.
- Avec Cap 2027, les effectifs diminueront à nouveau significativement pour se stabiliser à un volume optimisé, en phase avec nos objectifs de transformation.

Notre approche est donc à la fois pragmatique et responsable : nous avons su concilier transition sociale et préparation de notre avenir.

Dès la régionalisation, nous avons fait de l'harmonisation des pratiques une priorité stratégique, compte tenu de la taille et de la complexité de notre établissement. Cette démarche a permis de coordonner nos actions et échanger efficacement entre les services, ainsi qu'uniformiser les processus pour gagner en efficacité et en performance, notamment dans les directions clés : finances, achats, paie, ressources humaines et suivi administratif des contrats en apprentissage. Cette harmonisation s'est traduite par la mise en place de plus de 250 marchés régionaux sur la période.

Enfin, en 2025, la CMA IDF a engagé une réflexion approfondie sur son modèle managérial, afin d'accompagner la transformation de notre organisation et d'ancrer une culture de performance et de collaboration. L'enjeu est de créer un environnement de travail harmonieux et performant, où chaque collaborateur se sent engagé, écouté et acteur de la réussite collective. Ce modèle managérial rénové est un levier clé pour réussir notre transformation et garantir la pérennité de notre action au service des artisans.

#### **TFCMA et diversification des ressources : une dépendance en baisse malgré un contexte difficile**

Votre rapport relève notre forte dépendance historique à la TFCMA, tout en soulignant qu'elle a déjà diminué ces dernières années. Nous tenons à préciser que cette baisse témoigne de nos efforts constants pour diversifier nos ressources, dans un contexte concurrentiel de plus en plus agressif :

- Développement de prestations payantes, produits nationaux lancés par le réseau CMA et soumis à TVA :
  - Pass CMA Liberté : lancé en octobre 2021, ce dispositif innovant donne accès à un bouquet de services pour développer son entreprise dans le cadre d'un abonnement facturé 19,90€ ht / mois. Il compte à présent plus de 3200 abonnés pour un CA prévisionnel HT 2025 de plus de 750 000€.
  - Accompagnement Mes formalités Clés en main : Cette prestation de Mandataire en formalités d'entreprises, lancée au 01/01/2023 avec la mise en place du Guichet Unique, a permis d'accompagner près de 12 000 créateurs et chefs d'entreprises en 2024, pour un CA HT de plus de 700 000€.
- Diversification des financements :
  - Fonds européens : Montage de projets dans le domaine de l'environnement, visant à conforter les actions réalisées dans le cadre des missions de service public prévues au

COP. La CMA IDF a obtenu plus de 1,5 Millions d'euros de fonds FEDER et INTERREG pour les années 2025 à 2028.

- Vente de prestations d'AMO-ingénierie aux collectivités dans le domaine de l'aménagement du territoire et la réalisation de projets immobilier. Une équipe régionale a été constituée à la suite de la fusion qui a permis la réalisation de plus de 250 000€ de CA en 2024.

Ces actions démontrent notre capacité à nous adapter, malgré des obstacles structurels et une concurrence accrue.

### **Gouvernance : une crise surmontée, une dynamique retrouvée**

Les tensions de fin 2023, liées aux défis budgétaires et organisationnels, sont désormais derrière nous. Aujourd'hui, l'ensemble de notre Chambre est mobilisé autour du plan Cap 2027, qui vise à :

- Faire de la CMA IDF un acteur économique compétitif et engagé en Île-de-France.
- Réduire notre dépendance à la TFCMA, tout en préservant notre mission de service public.

Notre gouvernance est désormais apaisée et recentrée sur l'essentiel : servir nos clients, les apprenants, les artisans et les territoires.

### **Mutualisation CCI-CMA : une coopération concrète et en progression**

Votre rapport souligne une "faible mutualisation" avec les CCI. Pourtant, la CMA IDF et les CCI d'Île-de-France collaborent activement depuis des années, avec des résultats tangibles :

- À l'échelle régionale :
  - Réponses conjointes à des appels d'offres majeurs (ex. : Pass Entrepreneur Leader avec BGE, programme Marguerite pour la logistique, Ecoboost pour l'écologie, Activ'Crea 2025 avec France Travail).
  - Adhésion au GIE de la CCI pour les achats groupés (géomètres, voyages), générant des économies immédiates.
- Dans les territoires, les initiatives locales, lancées bien avant 2020, se sont non seulement maintenues après la régionalisation, mais se sont aussi renforcées et diversifiées.
  - Seine-et-Marne : Locaux partagés (Meaux, Dammarie-les-Lys jusqu'en 2025), publications communes, actions communes
  - Essonne : Co-gestion de la Faculté des Métiers (3 000 apprenants/an) et actions communes (*Graine d'Entrepreneur, Papilles d'Or*).
  - Hauts-de-Seine/Val-d'Oise : Événements co-organisés (*Salon Effervescence, Origin 92, Madein95*), challenges communs (*InnovAlim*).
  - Paris/Seine-Saint-Denis : Conférences croisées (JOP 2024, accessibilité), accompagnement conjoint des entreprises.

Au-delà de ces réalisations et en lien avec les réflexions nationales en cours, la CMA IDF s'engagera aux côtés de CMA France pour construire des mutualisations plus ambitieuses et pertinentes.

### **CMA Formation : une fierté et un enjeu stratégique pour l'avenir**

Notre établissement de formation, qui représente près de 60 % de notre budget, incarne à la fois une fierté collective et un enjeu stratégique pour l'avenir de l'artisanat francilien. Chaque année, nous formons des milliers de jeunes, qui constituent les forces vives de demain — ces artisans, entrepreneurs et salariés qui porteront l'économie de notre région et de notre pays.

L'artisanat n'est pas seulement un secteur économique : c'est un pilier de notre société, un vivier d'emplois non délocalisables, et un levier essentiel pour l'innovation, la transition écologique et la cohésion territoriale. Former ces jeunes, c'est investir dans l'avenir de la France, en leur offrant les compétences et l'accompagnement nécessaires pour réussir dans un monde en mutation.

Pourtant, cet enjeu majeur est aujourd'hui menacé par les contraintes budgétaires croissantes qui pèsent sur notre établissement. Nous appelons solennellement l'État à reconnaître le rôle clé de la formation artisanale et à soutenir activement les CMA, plutôt que de les affaiblir. Réduire nos moyens, c'est risquer de compromettre la formation de toute une génération d'artisans, alors même que les besoins en compétences n'ont jamais été aussi forts.

Nous demandons donc que les discussions budgétaires nationales préservent notre capacité à remplir cette mission de service public, essentielle pour l'économie francilienne et pour l'avenir de nos métiers.

## **II – Réponses aux recommandations de la CRC**

### **Recommandation de régularité : Participations dans les SEM**

Les démarches de régularisation ont été engagées dès réception de votre rapport d'observations provisoires. À ce jour :

- Une participation a déjà été régularisée avec l'accord du Préfet de région.
- La seconde est en cours de finalisation

Ces actions s'inscrivent dans notre engagement constant en faveur de la conformité juridique et de la transparence.

### **Recommandations de performance :**

- **Plan de financement des CFA :**

Les projets présentés intégreront désormais les éléments concernant les investissements et le fonctionnement lors de leur présentation en Assemblée Générale.

Le plan de financement est un outil important, mis en place à la CMA IDF en 2025, pour l'ensemble des projets qui nécessitent un investissement important. Ce plan de financement, désormais obligatoire pour tous nos projets et plus particulièrement pour les CFA (ouverture de nouvelles formations ; travaux de réhabilitation ou d'agrandissement des sites de formations), doit nous permettre de mesurer



la rentabilité du projet. Il fait partie du Business plan, qui sert à établir les projections financières de la CMA IDF et à démontrer notre capacité à remplir nos objectifs de développement.

- **Prospective financière :**

Depuis 2023, la CMA IDF a significativement renforcé ses outils de prospective financière, afin d'assurer une gestion rigoureuse, transparente et anticipative de ses ressources. Ces efforts s'inscrivent dans une démarche globale de modernisation et de sécurisation de notre modèle économique, conformément aux objectifs du plan Cap 2027.

Pour chaque projet d'envergure, nous élaborons des projections financières détaillées, intégrant à la fois les coûts d'investissement et les besoins de fonctionnement. Exemple emblématique : le projet de réhabilitation du CFA de Versailles a fait l'objet d'une analyse financière complète, réalisée en parallèle du budget 2024. Cette projection a été présentée à la tutelle pour validation et mise à jour en 2024 afin de refléter les évolutions du projet. Cette approche garantit une vision claire et réaliste des engagements financiers, tout en permettant des ajustements en temps réel.

Par ailleurs, pour la deuxième année consécutive, la CMA IDF participe à l'élaboration d'un business plan, fondé sur une maquette financière commune pilotée par CMA France. Cet outil permet de mesurer l'impact financier et comptable de nos actions et projets et d'anticiper leurs répercussions sur nos équilibres budgétaires à l'horizon 2027. Enfin, ce travail collaboratif assure une cohérence entre les ambitions nationales du réseau et les réalités locales, tout en renforçant la lisibilité et la crédibilité de nos projections. Cette démarche illustre notre engagement à adopter une gestion financière proactive, en phase avec les exigences de performance et de transparence attendues par nos tutelles et nos partenaires.

Notre approche ne se limite pas à la planification : elle se traduit par des actions concrètes et parfois difficiles, mais nécessaires pour préserver l'équilibre de notre établissement. Ainsi, la fermeture prévue à la rentrée 2025 de deux sites peu rentables témoigne de notre capacité à prendre des décisions courageuses, guidées par une analyse objective des coûts et des bénéfices et adapter notre offre aux réalités économiques, sans compromettre la qualité de nos missions.

- **Contrôle de la paie :**

Un centre de service partagé national sera effectif en 2026. Ce dispositif innovant permettra de :

- Prendre en charge l'intégralité du calcul et du traitement de la paie pour l'ensemble des collaborateurs et élus du réseau consulaire.
- Harmoniser les processus entre les différentes CMA, garantissant ainsi une gestion uniforme et maîtrisée des rémunérations.
- Renforcer le contrôle interne grâce à des outils de vérification automatisés, réduisant les risques d'erreurs ou d'irrégularités.
- Optimiser les coûts en mutualisant les ressources et en évitant les doublons.

Concernant l'erreur relevée, dès la réception de votre rapport d'observations provisoires, la CMA IDF a agi avec réactivité et a corrigé immédiatement les anomalies signalées.

La CMA IDF reste pleinement mobilisée pour finaliser sa transformation, en lien étroit avec CMA France et l'État. Nous serons vigilants à ce que les efforts consentis soient accompagnés d'un cadre réglementaire stable, permettant de sécuriser notre modèle économique au service des artisans franciliens.

Nous tenons à remercier les équipes de la Chambre Régionale des Comptes pour leur travail rigoureux et leurs recommandations constructives, qui nous aident à progresser dans un contexte complexe. Nous nous engageons à poursuivre cette dynamique d'amélioration continue, en renforçant nos coopérations, en modernisant nos outils et en optimisant nos ressources pour mieux servir les artisans et les territoires d'Île-de-France.

Francis BUSSIERE  
Président







**Chambre régionale des comptes Île-de-France**

6 cours des Roches – Noisiel – BP 187  
77315 MARNE-LA-VALLÉE Cedex 2

Standard : 01.64.80.88.88

Courriel : [iledefrance@crtc.ccomptes.fr](mailto:iledefrance@crtc.ccomptes.fr)

Site : <https://www.ccomptes.fr/fr/crc-ile-de-france>