



RAPPORT D'OBSERVATIONS DEFINITIVES

Chambre de Métiers d'Alsace

Les observations définitives présentées dans ce rapport ont été arrêtées par la
Chambre régionale des comptes Grand Est,
lors de sa séance du 23 mars 2017

SOMMAIRE

| | |
|--|-----------|
| SYNTHESE | 3 |
| 1. MENTIONS LIMINAIRES | 5 |
| 1.1 Procédure | 5 |
| 1.2 Champ du contrôle..... | 5 |
| 1.3 Présentation de l'artisanat et de la Chambre de Métiers d'Alsace..... | 5 |
| 2. LE CADRE LEGAL ET LA REFORME TERRITORIALE | 6 |
| 2.1 Le statut spécifique de la chambre de métiers d'Alsace | 6 |
| 2.2 L'application du code de l'artisanat en Alsace et Moselle | 7 |
| 2.3 La réforme du réseau consulaire et la réforme territoriale | 8 |
| 3. LA GOUVERNANCE | 10 |
| 3.1 Les statuts et le règlement intérieur..... | 10 |
| 3.2 L'organisation institutionnelle | 11 |
| 3.2.1 L'assemblée plénière | 11 |
| 3.2.2 Le comité directeur et le bureau..... | 11 |
| 3.2.3 Les commissions..... | 12 |
| 3.2.4 Les autres acteurs institutionnels..... | 13 |
| 3.3 Les indemnités et autres frais de mandat..... | 14 |
| 3.3.1 Le cadre de référence et les enjeux budgétaires | 14 |
| 3.3.2 Les indemnités de fonctions des présidents | 15 |
| 3.3.3 L'assujettissement des indemnités aux prélèvements sociaux | 16 |
| 3.3.4 La gestion des vacances et des frais de représentation | 16 |
| 3.4 L'organisation administrative | 18 |
| 3.4.1 L'évolution de l'organisation | 18 |
| 3.4.2 Le pilotage de l'organisation et l'accompagnement des évolutions | 19 |
| 4. LA SITUATION FINANCIERE | 20 |
| 4.1 Le cadre juridique et statutaire..... | 20 |
| 4.2 L'organisation de la fonction financière et comptable et les procédures | 21 |
| 4.2.1 Organisation interne et externe | 21 |
| 4.2.2 Les procédures budgétaires et comptables | 21 |
| 4.2.3 Présentation et contenu des budgets..... | 22 |
| 4.2.4 Le contenu des comptes de gestion | 22 |
| 4.3 Les orientations budgétaires et financières | 23 |
| 4.4 Les résultats budgétaires sur la période 2010-2015..... | 24 |
| 4.4.1 L'exécution des budgets de fonctionnement | 24 |
| 4.4.2 L'évolution des charges et des produits | 25 |
| 4.4.3 Le prélèvement au profit du fonds de financement et d'accompagnement du réseau des chambres de métiers..... | 26 |
| 4.4.4 La taxe pour frais de chambre perçue par la CMA | 26 |
| 4.4.5 La tarification des prestations | 28 |
| 4.4.6 Les investissements et leur financement | 29 |
| 4.5 Les résultats financiers | 29 |
| 4.5.1 L'évolution de l'autofinancement | 29 |
| 4.5.2 Le fonds de roulement et la trésorerie | 30 |
| 4.6 Conclusion sur la situation financière | 31 |
| 5. LA COMMANDE PUBLIQUE..... | 31 |

| | | |
|-----------|---|-----------|
| 5.1 | L'organisation de la fonction achats..... | 31 |
| 5.1.1 | L'organisation des services | 31 |
| 5.1.2 | La commission des marchés..... | 32 |
| 5.1.3 | Les procédures internes..... | 32 |
| 5.2 | Les principaux marchés et prestataires | 32 |
| 5.3 | Le contrôle d'un échantillon de marchés publics | 33 |
| 6. | la Gestion des ressources humaines | 34 |
| 6.1 | L'organisation de la fonction ressources humaines | 34 |
| 6.1.1 | Les moyens humains et les outils | 34 |
| 6.1.2 | Le cadre juridique..... | 35 |
| 6.1.3 | Le règlement des services | 35 |
| 6.2 | Les effectifs..... | 37 |
| 6.2.1 | L'évolution des effectifs au cours de la période | 37 |
| 6.2.2 | Les flux annuels d'entrée et de sortie..... | 37 |
| 6.2.3 | Les conditions de recrutement des cadres | 38 |
| 6.2.4 | L'externalisation | 39 |
| 6.2.5 | La mutualisation | 39 |
| 6.3 | Le temps de travail..... | 39 |
| 6.3.1 | L'organisation du temps de travail..... | 39 |
| 6.3.2 | La durée annuelle | 40 |
| 6.3.3 | Les horaires variables | 40 |
| 6.3.4 | Les congés annuels | 41 |
| 6.3.5 | L'absentéisme | 41 |
| 6.3.6 | Les autres formes d'absence | 42 |
| 6.4 | La gestion des ressources humaines | 42 |
| 6.4.1 | La gestion prévisionnelle des effectifs, emplois et compétences..... | 42 |
| 6.4.2 | La gestion des carrières..... | 43 |
| 6.4.3 | Le bilan social | 44 |
| 6.4.4 | Le rôle des instances paritaires | 45 |
| 6.4.5 | L'action sociale..... | 45 |
| 6.5 | Les dépenses de personnel..... | 46 |
| 6.5.1 | La masse salariale | 46 |
| 6.5.2 | Les heures complémentaires et supplémentaires..... | 46 |
| 6.5.3 | Les primes et indemnités | 47 |
| 6.5.4 | Questions connexes..... | 49 |
| 7. | LES MISSIONS ET ACTIVITES..... | 49 |
| 7.1 | Les missions statutaires et le plan d'actions prioritaires | 49 |
| 7.1.1 | Les dispositions statutaires | 49 |
| 7.1.2 | Les plans d'action prioritaires..... | 50 |
| 7.1.3 | L'apprentissage | 51 |
| 7.1.4 | Les CFA de la chambre de métiers d'Alsace et CAPA-CMA | 52 |
| 7.1.5 | La formation professionnelle | 53 |
| 7.2 | Le CFA et le CFFO d'Eschau | 57 |
| 7.2.1 | Gouvernance et projet de centre..... | 57 |
| 7.2.2 | Effectifs et filières | 58 |
| 7.2.3 | Les résultats aux examens et l'insertion professionnelle | 59 |
| 7.2.4 | La situation financière du CFA/CFFO | 60 |
| 7.2.5 | Labels et pôles d'excellence | 62 |
| 7.3 | L'appui et le conseil aux entreprises, la promotion du secteur artisanal..... | 63 |
| 7.3.1 | L'information, l'appui et le conseil..... | 63 |
| 7.3.2 | La promotion du secteur artisanal et le soutien des initiatives locales..... | 65 |
| 7.3.3 | Le coût de l'activité économique | 66 |
| 8. | LISTE DES RECOMMANDATIONS | 67 |
| 9. | LISTE DES RAPPELS DU DROIT..... | 67 |
| | ANNEXE 1 : Données relatives aux résultats budgétaires et financiers | 68 |
| | ANNEXE 2 : Données relatives à la commande publique | 70 |
| | ANNEXE 3 : Données relatives à la gestion des ressources humaines..... | 71 |
| | ANNEXE 4 : Données relatives au CFA/CFFO d'Eschau | 73 |

SYNTHESE

L'examen de la gestion de la Chambre de Métiers d'Alsace (intitulée CMA dans le rapport) ouvert en octobre 2015 et concernant une période débutant en 2010, a porté plus particulièrement sur la gouvernance de l'établissement, son organisation et les perspectives induites par la réforme territoriale au sein du Grand-Est, ses résultats budgétaires et financiers, la gestion des ressources humaines et l'exercice des missions de formation professionnelle et d'apprentissage, d'appui et de promotion du secteur artisanal.

La gouvernance de la CMA s'inscrit dans un cadre législatif et réglementaire spécifique puisqu'il découle du code local des professions maintenu par la loi du 1^{er} juin 1924. La CMA est donc soumise au droit local alsacien-mosellan, mais dans la mesure où celui-ci ne supplée pas complètement le code de l'artisanat s'agissant des dispositions relatives au fonctionnement institutionnel, administratif et financier de la CMA, la complexité du cadre juridique qui lui est applicable peut être soulignée. Néanmoins, avec la constitution en 2016 d'une chambre régionale de métiers pour le Grand Est, la CMA a vocation à faire converger son fonctionnement avec celui des nouvelles chambres partenaires.

La CMA se rapproche, au cours de la période examinée, d'une chambre de métiers et de l'artisanat de région (CMAR), en tant qu'établissement public unique regroupant trois sections pour deux départements (une pour le Bas-Rhin et deux pour le Haut-Rhin). Dans la configuration du Grand Est, elle évolue désormais en chambre associée à vocation interdépartementale.

L'examen de la gouvernance a mis en évidence que la modification des statuts effectuée en 2010 n'a pas été soumise à l'approbation du ministre chargé de l'artisanat et que le règlement intérieur, adopté le 13 décembre 1993, présente un contenu différent de celui applicable aux chambres des métiers de droit général, s'agissant de l'organisation des commissions et de l'absence de disposition sur les services et la grille des emplois.

Le versement aux élus d'indemnités de fonctions, de représentation et de frais de déplacement fait l'objet d'une réglementation particulière ayant évolué au cours de la période, avec deux arrêtés ministériels intervenus en 2011 et 2015. Sur l'ensemble de la période contrôlée, la CMA n'a pas correctement appliqué les indices de référence et versé chaque année des indemnités supérieures aux montants fixés par la réglementation.

La nouvelle organisation des services mise en place en 2015 a abouti à la création de trois grands pôles métiers (Economie, Formation, Juridique et Formalités) correspondant aux missions principales de la CMA. Les nombreux changements intervenus ont conduit la CMA à solliciter une prestation d'accompagnement en ressources humaines pour sécuriser les mutations en cours et gagner en performance.

Au terme de l'exercice 2015, la CMA dispose d'une situation financière saine et stable due aux résultats excédentaires des précédents exercices marqués par une évolution contrainte des charges de gestion et une progression notable des produits de fonctionnement, notamment de la taxe pour frais de chambre. A cet égard, le dispositif de taxe issu de la loi du 16 juin 1948 confère à la CMA une situation atypique en comparaison du contexte prévalant pour les chambres de métiers relevant du régime commun. La contribution exceptionnelle au fonds de soutien du réseau a pesé sur les comptes de l'exercice 2014, mais son impact a été rapidement effacé par les résultats budgétaires très favorables de l'exercice 2015.

A ce jour, la CMA dispose à la fois d'un budget de fonctionnement structurellement excédentaire, et, via son fonds de roulement, de réserves financières non négligeables qu'elle doit notamment à un cadre législatif et réglementaire spécifique qui lui procure des marges de manœuvre dont ne disposent plus les autres chambres de métiers.

Dans la perspective de la constitution de la chambre régionale de métiers du Grand Est et de la définition des orientations générales pour l'artisanat à l'échelle de la nouvelle

région, la CMA a vocation, au-delà de ses objectifs budgétaires immédiats, à définir une stratégie financière sur le moyen terme en cohérence avec ses orientations en faveur de l'artisanat en Alsace. Dans cette optique, la Chambre invite la CMA à réexaminer l'évolution de ses produits fiscaux dont le niveau, au regard des réserves et de la trésorerie actuelles, n'apparaît pas en adéquation avec les besoins de l'exploitation et les projets de développement identifiés.

Suite à l'examen des procédures d'achat public, la CMA est invitée à poursuivre le processus de sécurisation juridique de la commande publique, en mettant en place des marchés publics dans les domaines non couverts, notamment celui de la formation professionnelle.

La gestion des ressources humaines est pratiquée dans un contexte dérogatoire au statut national du personnel des chambres de métiers et de l'artisanat, la CMA pouvant prendre dans son règlement des services, des dispositions spécifiques pour une dizaine d'articles. Toutefois, l'examen de gestion a mis en évidence une extrapolation du droit local et l'absence de respect de certaines règles statutaires opposables, ce qui justifie l'actualisation de la grille des emplois permanents et de la grille indiciaire, l'élaboration d'un nouveau règlement des services et d'une annexe au règlement intérieur pour fixer le nombre et la nature des emplois.

Malgré les moyens limités alloués à sa direction des ressources humaines, la CMA est également appelée à mettre en place une gestion prévisionnelle des emplois, effectifs et compétences, à élaborer des fiches de postes et à moderniser ses supports tels que notes de services et bilan social. En effet, avec la baisse de 10 % des effectifs entre 2010 et 2015, la diminution d'environ 4,5 % des dépenses de personnel, un taux d'absentéisme élevé et de nombreux litiges avec le personnel, la CMA aurait à gagner du déploiement d'un management plus fédérateur.

L'exercice des missions de la CMA s'inscrit dans le cadre d'un plan d'actions prioritaires. En matière de formation professionnelle, la CMA a diversifié son offre mais subit une baisse d'attractivité de la formation continue diplômante au profit de formations courtes, majoritairement déficitaires. S'agissant de l'apprentissage, la CMA dispose d'un appareil de formation conséquent et performant sur certaines filières. L'analyse des coûts de formation développée en interne permet à la CMA d'améliorer son pilotage stratégique et fonctionnel. A cet égard, l'examen en particulier du Centre de formation des apprentis (CFA) d'Eschau illustre la démarche volontariste de la CMA en termes d'investissement et de promotion de l'apprentissage.

La CMA a mis l'accent au titre de ses missions d'appui au secteur de l'artisanat (information et conseil) sur l'accompagnement à la création et à la reprise des entreprises. Cette action s'inscrit depuis 2004 dans le cadre d'une démarche certifiée. Pour autant, il serait utile que le dispositif des aides octroyées par la CMA soit précisé dans un règlement et diffusé. En outre, la CMA ne dispose pas d'analyse des coûts de son activité économique dans toutes ses composantes (formalités, accompagnement, promotion), ni de mesure de son impact.

De façon complémentaire, la chambre invite la CMA à s'interroger, au sujet de CAPA-CMA, sur l'utilité du maintien d'une structure associative hébergée dans ses locaux du CFA d'Eschau et dont l'autonomie réelle dans sa direction et sa gestion est très faible.

1. MENTIONS LIMINAIRES

1.1 Procédure

L'examen de la gestion de la chambre de métiers d'Alsace (intitulée CMA dans le rapport) a été ouvert par lettre en date du 16 octobre 2015 et l'entretien de fin de contrôle prévu par l'article L. 243-1 du code des juridictions financières s'est déroulé le 2 mai 2016 avec le président de la CMA.

Les observations provisoires de la chambre, communiquées le 24 novembre 2016, ont donné lieu à des réponses du président de la CMA et du président de l'association CAPA-CMA examinées par la chambre le 23 mars 2017.

1.2 Champ du contrôle

L'examen de la gestion concerne une période débutant en 2010 et porte sur les aspects suivants :

- la gouvernance, l'organisation territoriale de la CMA et les perspectives de réforme territoriale au sein du Grand-Est ;
- l'organisation administrative et ses évolutions sur la période ;
- la situation financière sous l'angle de l'organisation financière et comptable, des procédures budgétaires et comptables appliquées, et de l'analyse des résultats financiers ;
- la commande publique avec l'organisation de la fonction achats, l'analyse d'un échantillon de vingt marchés publics ;
- la gestion des ressources humaines dans sa globalité et en référence au statut du personnel des chambres de métiers et de l'artisanat ;
- l'exercice des missions qui concernent la formation professionnelle et l'apprentissage ainsi que l'appui/conseil aux entreprises et la promotion du secteur artisanal.

1.3 Présentation de l'artisanat et de la Chambre de Métiers d'Alsace

L'artisanat

Avec un peu plus de 2 millions de salariés et 760 000 non-salariés, l'artisanat occupe environ 10 % de la population active française, mais la part de l'artisanat peut varier selon les régions entre moins de 12 % et plus de 16 % du total des actifs. Au sein du Grand Est, l'Alsace et la Lorraine se positionnent dans la strate supérieure des plus de 16 %, alors que la région Champagne-Ardenne se situe dans la strate inférieure des moins de 12 %.

En Alsace¹, au 1^{er} janvier 2016, l'artisanat comptait 30 411 entreprises (18 592 dans le Bas-Rhin et 11 819 dans le Haut-Rhin), soit 2,5 % de l'artisanat français².

La chambre de métiers d'Alsace

La chambre de métiers d'Alsace est née en 1923 de la séparation de la chambre de métiers d'Alsace-Moselle constituée en 1899 sous l'empire allemand. Créée antérieurement à la loi du 26 juillet 1925 qui institue les chambres de métiers excepté en Alsace et Moselle, elle est soumise pour différents aspects au droit local alsacien-mosellan.

¹ Dans les deux départements d'Alsace et en Moselle, aucun critère de taille ni d'indépendance n'est requis pour l'inscription au répertoire des métiers.

² Données issues de la Gazette des Métiers éditée par la Chambre de Métiers d'Alsace Edition 2016.

En Alsace, trois sections ont été instituées, une pour le Bas-Rhin et deux pour le Haut-Rhin, ayant respectivement leur siège à Schiltigheim, Colmar et Mulhouse.

2. LE CADRE LEGAL ET LA REFORME TERRITORIALE

Les constats ou observations ci-après se fondent sur la réglementation en vigueur avant l'intervention du décret n° 2017-343 du 16 mars 2017 relatif à l'organisation et au fonctionnement du réseau des chambres des métiers et de l'artisanat.

2.1 Le statut spécifique de la chambre de métiers d'Alsace

Le cadre institutionnel et fonctionnel applicable à la CMA découle du code local des professions institué par la loi du 26 juillet 1900, maintenu par la loi du 1er juin 1924 mettant en vigueur la législation civile française dans les départements du Bas-Rhin, du Haut-Rhin et de la Moselle.

Les spécificités alsaciennes issues du droit local concernent notamment :

- la notion d'exploitation artisanale étendue, par dérogation au critère d'activité et d'effectif relevant du droit général ;
- l'organisation du secteur artisanal en syndicats ou corporations ;
- une composition différente de la chambre de métiers avec des membres élus artisans et compagnons ainsi que de membres cooptés et experts ;
- un fonctionnement qui déroge également sur différents points au statut du personnel des chambres de métiers et de l'artisanat ;
- l'apprentissage avec des conditions spécifiques requises pour former des apprentis (24 ans³, être titulaire d'un brevet de maîtrise), l'existence d'une commission pour régler les litiges entre maîtres et apprentis, la délivrance d'un brevet de compagnon qui sanctionne l'apprentissage (brevet de compagnon professionnel - BCP de niveau V), le contrôle de la formation par des inspecteurs délégués pour l'apprentissage ;
- la création d'un brevet de maîtrise (diplôme de niveau III) depuis diffusé au-delà des trois départements d'Alsace et de Moselle.

Au cours de la période examinée, il a été mis fin à l'affiliation obligatoire à une corporation⁴ en application de la décision du Conseil constitutionnel n° 2012-285 QPC du 30 novembre 2012 relevant l'inconstitutionnalité de l'article 100f et du troisième alinéa de l'article 100s du code local des professions applicable dans les départements du Haut-Rhin, du Bas-Rhin et de la Moselle.

Il résulte également de ce régime spécifique qu'à la différence des autres chambres de métiers de région, chambres régionales, départementales ou interdépartementales, la chambre de métiers d'Alsace, comme la chambre des métiers de Moselle, ne fait pas partie du réseau des chambres de métiers et de l'artisanat défini au premier alinéa de l'article 5.1 du code de l'artisanat, mais y est associée dans des conditions fixées par le décret n° 66-137 du 6 mars 1966⁵. Elle est donc membre de l'Assemblée permanente des chambres de métiers et

³ L'assemblée plénière du 10 décembre 2013 a toutefois adopté la disposition suivante : "l'âge minimum pour former par dérogation est de 24 ans et peut être abaissé à 21 ans sur demande de la profession".

⁴ Selon les Sages, les artisans sont immatriculés à un registre tenu par des chambres de métiers qui assurent la représentation des intérêts généraux de l'artisanat et la nature des activités relevant de l'artisanat ne justifie pas le maintien d'une réglementation professionnelle supplémentaire qui ajoute des contraintes et des sujétions à ces professions et porte atteinte à la liberté d'entreprendre.

⁵ Cf. l'article 8 du décret n° 66-137 du 7 mars 1966 relatif à l'assemblée permanente des chambres de métiers et de l'artisanat (APCMA) : "Sont également membres associés de l'assemblée générale les présidents en exercice des chambres de métiers régies par les articles 103 et suivants du code professionnel local maintenu par la loi du 1^{er} juin 1924 mettant en vigueur la législation civile française dans les départements du Bas-Rhin, du Haut-Rhin et de la Moselle (...). A l'assemblée générale, chaque membre dispose d'une voix, à l'exception du président de la chambre

de l'artisanat (APCMA), établissement public placé à la tête du réseau et habilité à représenter les intérêts des chambres de métiers auprès de l'Etat, de l'Union Européenne ainsi qu'au plan international. L'APCMA anime le réseau, définit des normes, intervient dans le champ de la gestion des personnels et de la commande publique (accords-cadres), gère le fonds de financement et d'accompagnement du réseau des chambres destiné à la mise en œuvre des mutualisations et restructurations, aux prélèvements de l'Etat.

2.2 L'application du code de l'artisanat en Alsace et Moselle

Outre les dispositions précitées de ce code, le régime spécifique des chambres de métiers d'Alsace et de Moselle est formalisé à l'article 82 du code de l'artisanat, dont les dispositions modifiées par le décret n° 2015-1401 du 3 novembre 2015 prévoient que :

« Ne sont applicables aux départements du Haut-Rhin, du Bas-Rhin et de la Moselle que les articles 53 à 71 inclus, relatifs au crédit aux artisans, les articles 73 à 75 inclus, relatifs aux adjudications et marchés et les articles 76 à 80 inclus, relatifs à l'assistance aux artisans sans travail.

Les 2° et 3° de l'article 5-5 du code de l'artisanat ne s'appliquent pas aux chambres de métiers de la Moselle et d'Alsace.

Sans préjudice des missions qui leur sont attribuées par le code professionnel local maintenu en vigueur par la loi du 1^{er} juin 1924 mettant en vigueur la législation civile française dans les départements du Bas-Rhin, du Haut-Rhin et de la Moselle, les chambres de métiers régies par les articles 103 et suivants de ce code peuvent exercer les missions mentionnées aux I et II de l'article 23 du code de l'artisanat, à l'exception, des chambres de métiers de la Moselle et d'Alsace, de celles mentionnées aux 3°, 10°, 11°, 13° et 14° du I et aux deux premiers alinéas du II de cet article.

Les chambres de métiers de la Moselle et d'Alsace peuvent décider de confier l'exercice de tout ou partie des fonctions mentionnées au II de l'article 23-1 à la chambre régionale de métiers et de l'artisanat de rattachement ».

La portée de ce texte peut toutefois susciter des interrogations. En effet, s'il résulte implicitement du premier alinéa que les dispositions du code de l'artisanat relatives aux chambres de métiers et de l'artisanat (articles 5 à 33) ne s'appliquent pas à la CMA, les trois alinéas suivants qui se réfèrent à des articles du même code (articles 5-5, 23 et 23-1), d'origine législative⁶, paraissent à l'inverse intégrer cette chambre dans l'organisation générale du réseau des chambres de métiers, tout en maintenant les dispositions spécifiques issues du droit local. En outre, ces trois alinéas mentionnent les dispositions du code de l'artisanat relatives aux chambres de métiers ne s'appliquant pas aux chambres d'Alsace et de Moselle, sans préciser pour autant, s'agissant notamment des articles 18 à 21 (fonctionnement) et des articles 27 à 33 (contrôle administratif et financier), si les autres dispositions lui sont applicables.

Dans la mesure où le code local des professions institué par la loi du 26 juillet 1900 ne supplée pas complètement le code de l'artisanat, s'agissant des dispositions relatives au fonctionnement institutionnel, administratif et financier de la CMA, la complexité du cadre juridique et la question de la compatibilité des différentes normes applicables à la CMA peuvent être soulignées.

de métiers d'Alsace qui dispose d'autant de voix que de départements qui composent cette région, plus une voix au titre de la région.".

⁶ Les dispositions de ces articles actuellement en vigueur résultent de l'ordonnance n° 2015-1540 du 26 novembre 2015 et de la loi n° 2016-298 du 14 mars 2016.

2.3 La réforme du réseau consulaire et la réforme territoriale

La réforme du réseau consulaire

Le réseau consulaire⁷ s'est engagé dans sa réorganisation dès 2005, les restructurations attendues devant permettre de réaliser des économies en réduisant les dépenses. La loi⁸ du 23 juillet 2010 et les mesures adoptées dans les récentes lois de finances ont par la suite accéléré ce processus.

La loi du 23 juillet 2010 proposait en effet trois modèles de gouvernance renforçant le niveau régional auquel il revient de définir les politiques de développement économique et de formation, de coordonner les actions, ainsi que la gestion et la mutualisation des fonctions support. Ce renforcement vise en outre à faire des chambres l'interlocuteur privilégié des autorités régionales.

Chaque région a ainsi dû opter pour l'une des trois configurations juridiques suivantes :

- des chambres départementales réunies dans une chambre régionale des métiers et de l'artisanat (CRMA) ;
- une chambre de métiers et de l'artisanat de région (CMAR), établissement public unique, regroupant des sections départementales ;
- un dispositif mixte avec une chambre de métiers et de l'artisanat de région regroupant les départements volontaires pour perdre leur statut d'établissement public autonome et des chambres départementales n'ayant pas choisi de rejoindre la chambre de région (CMAR partielle).

La chambre des métiers d'Alsace n'est ni une CRMA, ni une CMAR, ni une chambre des métiers départementale ou interdépartementale. La configuration d'établissement public unique de région qui présente la forme de gouvernance la plus intégrée, est la plus proche de celle en vigueur pour la chambre des métiers d'Alsace⁹.

La réforme territoriale

Suite à la censure par le Conseil constitutionnel de certaines dispositions figurant dans la loi du 6 août 2015 pour la croissance, l'activité et l'égalité des chances économiques, l'Etat a procédé à une réforme territoriale du réseau des chambres de métiers par deux nouveaux textes.

D'une part, l'ordonnance n° 2015-1540 du 26 novembre 2015 organise en 2016 le regroupement des chambres de métiers selon la nouvelle carte des régions définie par la loi du 16 janvier 2015. D'autre part, la loi n° 2016-298 du 14 mars 2016 relative aux réseaux des chambres de commerce et d'industrie et des chambres de métiers et de l'artisanat institue les chambres de métiers et de l'artisanat interdépartementales (CMAI) et rend possible le regroupement de chambres départementales en CMAI. Elle prévoit également que le périmètre des chambres de métiers et de l'artisanat de région (CMAR) couvre toute la région sans possibilité de rattachement de chambres de niveau inférieur, ce qui met un terme au modèle de gouvernance mixte (CMAR partielle).

En conséquence, deux modèles de gouvernance sont conservés :

⁷ Le réseau des chambres de métiers est constitué au 1^{er} juillet 2015 de 97 établissements publics administratifs de l'Etat dirigés par des élus : 1 Assemblée permanente des chambres de métiers et de l'artisanat (APCMA), 26 chambres de métiers et de l'artisanat de niveau régional (12 de région et 14 régionales), 68 chambres de métiers et de l'artisanat départementales et 2 chambres de métiers d'Alsace et de Moselle relevant du code professionnel local.

⁸ Voir également le décret n° 2010-1356 du 11 novembre 2010 mettant en œuvre la réforme du réseau des chambres de métiers et de l'artisanat.

⁹ La CMA regroupant trois sections pour deux départements

- la chambre régionale de métiers et de l'artisanat à laquelle sont rattachées des chambres départementales, et le cas échéant, des chambres interdépartementales ;
- la chambre de métiers et de l'artisanat de région à laquelle ne sont rattachées que des délégations départementales dépourvues de personnalité juridique.

Par décret n° 2016-167 du 18 février 2016, l'Etat a créé à compter du 31 mars 2016, après consultation des assemblées concernées, la chambre régionale de métiers et de l'artisanat Alsace-Champagne-Ardenne-Lorraine (Grand Est), l'article 1^{er} de ce décret précisant que « les chambres de métiers et de l'artisanat départementales de la région Champagne-Ardenne et de la région Lorraine ainsi que les chambres de métiers d'Alsace et de Moselle lui sont rattachées ».

Conformément à l'article 5-5 du code de l'artisanat, la chambre régionale de métiers et de l'artisanat du Grand Est devra prochainement définir une stratégie pour l'activité du réseau des chambres des métiers dans sa région compatible avec le schéma régional de développement économique. Par ailleurs, en application des dispositions de l'article 23-1 (II) du code de l'artisanat issues du décret n° 2015-1401 du 3 novembre 2015 renforçant les obligations de mutualisation régionale des fonctions administratives du réseau des chambres de métiers et de l'artisanat, la chambre régionale est appelée à exercer des compétences structurantes pour le fonctionnement du réseau à l'échelon des nouvelles régions.¹⁰

Si la CMA conserve la faculté de confier ou non l'exercice de ces compétences à la chambre régionale de métiers, en vertu du dernier alinéa de l'article 82 du code de l'artisanat, la chambre souligne tout l'intérêt, au regard notamment du poids de l'artisanat alsacien au sein de la région, du rôle éminent des représentants alsaciens dans la gouvernance de la nouvelle chambre régionale et de la mission de définir une stratégie pour l'activité du réseau légalement dévolue à cette dernière, que la CMA s'engage dans le processus de mutualisation des fonctions "support" et transversales qui sera mise en œuvre par la chambre régionale de métiers du Grand Est.

Dans cette perspective, la CMA est encouragée à poursuivre la dynamique engagée de convergence de ses modes de gestion et de fonctionnement avec ceux des autres chambres associées au sein de la région Grand Est.

¹⁰ Article 23-1 (II) du code de l'artisanat :

- "1° elles réalisent et mettent en œuvre les actions de communication du réseau régional, sans préjudice des actions événementielles locales spécifiques aux chambres de métiers et de l'artisanat départementales qui leur sont rattachées ;
- 2° elles tiennent les comptabilités générale, auxiliaire, budgétaire et analytique. Elles remplissent les formalités fiscales et sont responsables de tous les processus associés, pour le compte des chambres de métiers et de l'artisanat départementales qui leur sont rattachées. Elles gèrent les moyens humains, administratifs et informatiques de la fonction comptabilité finance des chambres de métiers et de l'artisanat départementales qui leur sont rattachées. Elles sont garantes de l'application des règles et normes comptables et budgétaires du réseau régional et assurent les paramétrages régionaux et départementaux des outils informatiques ;
- 3° elles mutualisent et passent les marchés et accords-cadres dont le montant est supérieur au seuil de publicité obligatoire mentionné au III de l'article 40 du code des marchés publics. A cet effet, elles procèdent chaque année au recensement des besoins de chacun des établissements de la région ;
- 4° elles effectuent l'ensemble des opérations liées à la rémunération des agents des chambres de métiers et de l'artisanat départementales qui leur sont rattachées, à partir des éléments transmis par ces établissements ;
- 5° a) Elles gèrent directement les ressources et dépenses informatiques. Elles mettent en œuvre et gèrent notamment les systèmes d'information, les achats, la maintenance, la location de matériels et logiciels informatiques, les serveurs, la téléphonie, les réseaux et l'accès à internet ;
b) Elles assurent la gestion administrative et informatique des centres de formalités des entreprises et des répertoires des métiers tenus par les chambres départementales qui leur sont rattachées ; cette compétence exclut l'accueil du public ;
- 6° elles assurent une mission d'appui et de conseil pour la gestion du personnel auprès des chambres de métiers et de l'artisanat départementales qui leur sont rattachées ;
- 7° elles emploient et gèrent l'ensemble des personnels exerçant les fonctions mentionnées ci-dessus".

3. LA GOUVERNANCE

La CMA compte 36 membres titulaires et autant de suppléants ainsi que neuf membres cooptés (cinq pour le Bas-Rhin, quatre pour le Haut-Rhin) qui ont les mêmes droits et devoirs que les membres titulaires. A ces membres sont associés 11 représentants titulaires des compagnons et autant de suppléants ainsi que trois compagnons cooptés par ces derniers. Les membres actuels de la CMA ont été élus pour cinq ans (2017-2021).

L'autorité de surveillance de la CMA, telle que prévue à l'article 103o du code local des professions, est exercée par le préfet de Région, préfet du Bas-Rhin, qui nomme auprès de la chambre un commissaire du Gouvernement. Il résulte des dispositions de l'article 103h de ce code que ce dernier participe aux réunions des instances et peut être amené à présider l'assemblée plénière lorsqu'il s'agit de procéder à l'élection de son président et lorsque la présidence ne peut être assurée dans les conditions prévues par les statuts.

3.1 Les statuts et le règlement intérieur

Les statuts

Les statuts de la CMA sont établis en application de l'article 103m du code local des professions qui prévoit par ailleurs leur approbation par "l'autorité centrale de l'Etat", soit en l'occurrence le ministre chargé de l'artisanat.

A l'occasion des modifications adoptées par l'assemblée plénière le 30 août 2010, la CMA a introduit dans ses statuts :

- une clause de prévention des conflits d'intérêts (cf. article 61), suite à l'observation de la chambre régionale des comptes issue du précédent examen de gestion ;
- d'autres modifications en réponse notamment aux réserves exprimées par le ministère sur les statuts de 2008 ;
- l'introduction de la règle constitutionnelle d'égal accès des hommes et des femmes aux mandats électoraux, aux responsabilités professionnelles et sociales.

La chambre, qui avait relevé que les modifications statutaires adoptées lors de l'assemblée plénière du 30 août 2010 n'avaient pas été formellement approuvées par le ministre chargé de l'artisanat, note que les dernières modifications statutaires, décidées lors de l'assemblée plénière du 19 septembre 2016, ont été transmises à l'approbation du ministre chargé de l'artisanat.

Le règlement intérieur

L'article 8 bis du décret n° 64-1362 du 30 décembre 1964 (modifié par le décret n° 2015-1401 du 3 novembre 2015) applicable aux chambres de métiers relevant du droit général fixe les dispositions relatives au règlement intérieur et au fonctionnement des cinq commissions dont la création doit être prévue.

Il précise, en outre, que le règlement intérieur comporte un chapitre particulier concernant l'organisation des services de la chambre de métiers et de l'artisanat de région et qu'une annexe du règlement intérieur fixe la grille des emplois de la chambre de métiers et de l'artisanat de région et détermine le nombre, la nature et l'indice de base des emplois permanents.

Ces dispositions n'étant pas applicables aux chambres des métiers relevant du code local des professions, la chambre a relevé que le règlement intérieur de la CMA, adopté en assemblée plénière le 13 décembre 1993 et approuvé par l'autorité de surveillance le 13 février 1994, prévoyait une organisation des commissions différente (voir ci-après) et ne comportait aucune disposition sur l'organisation des services et la grille des emplois.

3.2 L'organisation institutionnelle

3.2.1 L'assemblée plénière

Sur la période examinée, l'assemblée plénière s'est réunie deux fois par an conformément à l'article 20 des statuts qui prévoit au moins une assemblée plénière par an. Le fonctionnement de cette assemblée n'appelle pas d'observation.

Les dernières assemblées plénières constitutives ont donné délégation au comité directeur pour « procéder le cas échéant aux désignations des représentants de la CMA dans d'autres commissions et instances extérieures pendant la durée du mandat à venir » et au président de la CMA pour les saisines intervenant de l'article 103e du code local des professions, selon lequel la chambre est obligatoirement saisie de toutes questions concernant l'intérêt général des métiers et la législation artisanale.

3.2.2 Le comité directeur et le bureau

Le comité directeur

Conformément à l'article 35 des statuts, cette instance se compose de huit membres : le président de la CMA, les trois présidents de section qui en sont membres de droit et de quatre membres élus par l'assemblée plénière, à raison de deux pour la section du Bas-Rhin et d'un membre pour chacune des sections du Haut-Rhin. Trois membres de la commission des compagnons prennent également part avec voix délibérative aux décisions du comité directeur lorsqu'elles concernent l'apprentissage, la situation des compagnons et apprentis, la création et l'administration d'institutions pour lesquelles ils cotisent (cf. article 38 des statuts).

Depuis 2010, le comité directeur se réunit en moyenne cinq fois par an et conformément aux statuts « est chargé de l'administration et de la gestion des affaires courantes... ». En outre, « il examine les questions à soumettre aux délibérations de l'assemblée plénière ». A chacune de ses séances, il traite notamment les demandes de soutien aux organisations professionnelles exceptées les interventions financières des sections sur le budget d'initiatives locales, ces dernières étant examinées en bureau. Il nomme également les secrétaires généraux adjoints, les directeurs, les inspecteurs délégués et le trésorier.

Depuis 2015, le secrétaire général, le secrétaire général adjoint, le collaborateur de cabinet du président et le secrétaire de séance participent systématiquement aux séances du comité directeur, d'autres agents pouvant ponctuellement y participer en fonction de l'ordre du jour. Le secrétaire général et le secrétaire général adjoint sont chargés de transmettre les décisions du comité au personnel de la CMA. La chambre observe à cet égard que les affaires de personnel font l'objet de procès-verbaux séparés, ce qui ne se justifie pas.

Le bureau

Aux termes des statuts de la CMA, « le président réunit le bureau lorsqu'une ou plusieurs décisions importantes et urgentes sont à prendre dans l'intervalle entre deux séances du comité directeur. Il est rendu compte à celui-ci lors de sa plus proche séance ». Les statuts précisent également que « le procès-verbal est dressé par le secrétaire général... ». Or, l'article 18 du règlement intérieur précise que « lorsque le comité directeur siège en formation réduite ou bureau (article 41 des statuts), les décisions prises, qui doivent être ratifiées par le comité réuni en séance plénière, ne font pas obligatoirement l'objet d'un compte rendu écrit ». Cette contradiction apparente ne rend que plus nécessaire une actualisation du règlement intérieur.

Le bureau de la CMA s'est réuni en moyenne huit fois par an depuis 2010, davantage en 2015, et a dressé à chaque séance un relevé de conclusions cosigné par le président et le secrétaire général.

3.2.3 Les commissions

La commission des Compagnons

L'article 103k du code professionnel local définit le rôle de la commission des Compagnons comme devant « collaborer aux dispositions édictées pour la réglementation de l'apprentissage, à la préparation d'avis et de rapports sur des matières concernant la situation des compagnons (commis) et des apprentis, à l'examen des réclamations contre les décisions des commissions d'examen ».

Cette commission présente la particularité de pouvoir se réunir en dehors ou pendant la session de la CMA, notamment pour procéder aux élections nécessaires et pour délibérer sur les questions qui la concernent.

Depuis 2011, cette commission s'est réunie à cinq reprises, soit une séance par an. La chambre note à la lecture des procès-verbaux qu'elle suit néanmoins avec régularité certaines informations régionales relatives à l'apprentissage (situation de la rentrée en apprentissage, résultats des examens), de même que l'évolution du cadre juridique national et les grands projets. Néanmoins, l'article 31 des statuts, qui précise que la commission peut déterminer la marche de ses affaires par un règlement approuvé par l'autorité de surveillance, n'a pas été mis en œuvre.

Les autres commissions

Décidée par l'assemblée plénière constitutive du 17 novembre 2010, la précédente organisation des commissions de la CMA comprenait cinq commissions d'étude et quatre commissions spéciales (cf. tableau n° 1 ci-après).

Cette organisation était différente de celle prévue par le décret du 30 décembre 1964 précité selon lequel le règlement intérieur prévoit notamment la création des cinq commissions suivantes dont il fixe les règles d'organisation et de fonctionnement : une commission des affaires générales, une commission de prévention des conflits d'intérêts, une commission des finances, une commission du développement économique et territoriale et une commission de la formation professionnelle.

Par ailleurs, il existait au sein de la CMA une commission pour le financement de la formation des artisans (COFFA). Mise en place par l'assemblée plénière du 29 août 2008, elle n'était pas mentionnée dans les statuts de la CMA, sauf à considérer qu'il s'agissait d'une commission d'étude.

L'organisation des commissions mise en place par l'assemblée constitutive du 7 novembre 2016, avec quatre commissions statutaires (finances, bâtiments, appels en matière d'examens, conciliation en matière d'apprentissage) et quatre commissions d'études (apprentissage et formation, affaires juridiques générales, économie, communication) s'inspire du droit général malgré l'absence de commission de l'administration générale et la commission de prévention des conflits d'intérêts.

La chambre relève également que le président de la CMA et le trésorier ne sont plus membres de la commission des finances, cette situation étant désormais équivalente avec celle prévue par le décret du 30 décembre 1964 précité.

Tableau 1 : Les commissions instituées en 2010 et 2011

| | <i>Intitulé</i> | <i>Type de commission</i> | <i>Date de renouvellement (ou création)</i> | <i>Les membres (hors présidents)</i> | <i>Nombre de séances par an</i> |
|----|--|---------------------------|--|---|---------------------------------|
| 1 | Commission des Compagnons | Droit local | Renouvelée avant AP constitutive du 17 novembre 2010 | 12 titulaires + 12 suppléants | 1 |
| 2 | Commission de l'apprentissage et de la formation | Etude | AP constitutive 17 novembre 2010 | 8 titulaires + 8 suppléants et 3 + 3 compagnons | 2 à 3 |
| 3 | Commission des affaires juridiques générales et de la législation artisanale | Etude | AP constitutive 17 novembre 2010 | 8 titulaires + 8 suppléants | 2 à 3 |
| 4 | Commission des marchés | Etude | Créée par AP du 25 mai 2011 | 2 membres | 4 à 6 |
| 5 | Commission de l'économie | Etude | AP constitutive 17 novembre 2010 | 8 titulaires + 8 suppléants | 2 à 3 |
| 6 | Commission des finances | Etude | AP constitutive 17 novembre 2010 | 4 titulaires + 4 suppléants | 1 |
| 7 | Commission communication | Etude | AP constitutive 17 novembre 2010 | 4 titulaires + 4 suppléants | pas de CR |
| 8 | Commission des bâtiments | Spéciale | AP constitutive 17 novembre 2010 | 4 titulaires + 4 suppléants | 1 seul CR sur la période |
| 9 | Commission d'apurement des comptes | Spéciale | AP constitutive 17 novembre 2010 | 3 titulaires + 3 suppléants | 1 |
| 10 | Commission d'appel en matière d'examen | Spéciale | AP constitutive 17 novembre 2010 | 1 titulaire + 1 suppléant et 1 + 1 compagnons | en cas de besoin |
| 11 | Commission de conciliation en matière d'apprentissage | Spéciale | AP constitutive 17 novembre 2010 | 18 titulaires + 18 suppléants et 9 + 9 compagnons | en cas de besoin |
| 12 | Commission pour le financement de la formation des artisans (COFFA) | Etude | AP du 12 janvier 2011 (créée le 29 août 2008) | 6 (2 par section) | 1 |

3.2.4 Les autres acteurs institutionnels

Les sections

Les trois sections de la CMA se composent de membres élus et cooptés dans leurs circonscriptions respectives et fonctionnent sensiblement selon les mêmes modalités que la CMA, les articles 20 à 26 des statuts relatifs au fonctionnement de l'assemblée plénière s'appliquant également aux sections.

Elles se réunissent en assemblée statutaire environ deux fois par an et examinent principalement les questions d'ordre budgétaire : une séance pour la validation du budget, une autre pour l'approbation du bilan et du compte de gestion, l'affectation du résultat. Elles examinent également les propositions d'attribution de distinctions et ponctuellement d'autres points importants tels que l'évolution du dispositif dérogatoire au brevet de maîtrise pour la formation d'apprentis. Les informations relatives aux ressources humaines ne sont toutefois pas reprises dans les comptes rendus des sections de Colmar et de Mulhouse.

La vie institutionnelle de la section du Bas-Rhin, avec l'organisation chaque année d'une assemblée thématique, apparaît plus active. Pour autant, si les sections apparaissent avoir un rôle limité dans le fonctionnement général de l'institution, elles contribuent néanmoins à la présence territoriale de la CMA auprès de ses ressortissants.

Les inspecteurs délégués et les conseillers techniques

La CMA s'appuie également sur cinq inspecteurs délégués à l'apprentissage chargés, en application du code de l'artisanat, d'observer le respect par les entreprises des instructions

légales ou statutaires et de visiter les ateliers et locaux destinés aux apprentis. Les inspecteurs délégués sont nommés par le comité directeur et exercent une mission de terrain.

La CMA fait aussi appel à des conseillers techniques invités à ses assemblées avec voix consultative. Lors de sa dernière assemblée plénière constitutive, la CMA a nommé neuf conseillers techniques pour la durée du mandat, notamment les présidents des établissements consulaires alsaciens et des représentants des administrations déconcentrées de l'Etat.

3.3 Les indemnités et autres frais de mandat

3.3.1 Le cadre de référence et les enjeux budgétaires

Le cadre réglementaire et statutaire

Le versement aux élus d'indemnités de fonctions, de représentation et de frais de déplacement fait l'objet d'une réglementation particulière.

Le cadre réglementaire a évolué au cours de la période examinée avec l'intervention de l'arrêté du 12 mai 2011 relatif aux indemnités de fonctions, aux frais de représentation et aux frais de déplacement des membres des chambres, qui a abrogé l'arrêté du 12 juin 2001 relatif aux frais de mandat des membres des chambres de métiers. Le dernier texte intervenu, l'arrêté du 1^{er} décembre 2015, a très peu modifié l'arrêté du 12 mai 2011, se limitant à quelques précisions. Aux termes des arrêtés du 12 mai 2011 et du 1^{er} décembre 2015, il n'apparaît pas que ces dispositions ne s'appliqueraient pas à la chambre de métiers d'Alsace.

L'article 8 des statuts de la CMA précise que « Les fonctions de membres titulaires et suppléants de la chambre de métiers et de la commission des compagnons sont gratuites. Toutefois, les membres appelés à siéger sont dédommagés pour la participation aux séances de la chambre ou de ses organes dans les conditions (principe et montant) déterminées chaque année par l'assemblée plénière (...). Avec l'autorisation de l'autorité de surveillance, des indemnités forfaitaires peuvent être accordées en raison de leurs fonctions au président de la Chambre de Métiers et aux présidents de section, ainsi qu'au président et au secrétaire de la commission des compagnons ».

L'évolution des différents postes de dépenses

Le total des indemnités et frais de mandats versés aux quatre présidents et aux autres élus a augmenté de 31,5 % entre 2010 et 2014.

Tableau 2 : Indemnités et frais des élus

| en € | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 |
|--|---------|---------|---------|---------|---------|---------|
| Indemnités fonctions 4 présidents | 98 301 | 161 489 | 161 489 | 161 489 | 161 489 | 177 774 |
| Déplacements 4 présidents | 28 159 | 26 639 | 22 460 | 22 997 | 22 565 | nc |
| Frais représentation présidents (invitation tiers au restaurant) | 24 427 | 12 893 | 18 149 | 16 786 | 22 413 | 12 347 |
| Sous-total présidents | 150 887 | 201 021 | 202 098 | 201 272 | 206 467 | nc |
| Indemnités autres élus (vacations) | 10 762 | 14 763 | 11 664 | 10 174 | 10 299 | nc |
| Déplacements autres élus | 15 606 | 22 403 | 19 273 | 18 523 | 16 610 | nc |
| Repas autres élus | 420 | 462 | 383 | 354 | 304 | nc |
| Frais représentation Pdt* | 2 654 | 4 316 | 4 122 | 3 748 | 3 525 | nc |
| Sous-total autres élus | 29 441 | 41 943 | 35 441 | 32 799 | 30 738 | nc |
| TOTAL | 180 328 | 242 964 | 237 539 | 234 071 | 237 205 | nc |

* Intitulé de la CMA (seuls quelques élus y prétendent mais ne sont pas présidents)

Source : Chambre de Métiers d'Alsace

Cette évolution recouvre différentes situations et anomalies appelant les remarques ci-après.

3.3.2 Les indemnités de fonctions des présidents

De l'examen des procès-verbaux des assemblées plénières et notamment des annexes relatives au barème annuel des indemnités à payer, il ressort une augmentation des indemnités pour frais de mandat à partir de janvier 2011¹¹. La chambre relève à cet égard que les barèmes approuvés par l'assemblée plénière en 2012 et 2013 se réfèrent à l'arrêté du 12 juin 2001, bien que le texte soit abrogé par l'arrêté du 12 mai 2011. En outre, les indices appliqués par la CMA au cours de la période 2010-2015 ne correspondent pas à ceux figurant dans les arrêtés ministériels.

En premier lieu, les indices appliqués en 2010 auraient dû correspondre à ceux indiqués dans l'arrêté abrogé en 2011. Or, les présidents de section ont bénéficié d'une majoration de 50 points non prévue par les textes, ce qui a entraîné un dépassement de 77 points¹² d'indice par mois, soit un écart de 4 523 €/an (77 points x 4,8952 € x 12 mois). Au regard des indemnités versées selon les données communiquées par la CMA, le dépassement en 2010 se serait élevé à 10 448 €.

Tableau 3 : Les indemnités de fonctions en 2010

| | Indice appliqué en 2010 | Indice de référence* | Différence |
|--|---|----------------------|------------|
| Président de la Chambre d'Alsace | 468+50 | 468+50 | 0 |
| Président de la Section du Bas-Rhin | 393+50 | 393 | 50 |
| Présidents de la Section du Haut-Rhin | | | |
| . Colmar | 262+50 | 262 | 50 |
| . Mulhouse | 262+50 | 335 | -23 |
| Total | 1585 | 1508 | 77 |
| Valeur du point jusqu'au 31 octobre (en €) | 4,8467 | | |
| Valeur du point à partir du 1er novembre (en €) | 4,8952 | | |
| Enveloppe annuelle disponible (en €) | 87 852 | | |
| Indemnités annuelles réellement versées (en €)** | 98 301 | | |
| | * Cf. arrêté du 12 juin 2001 | | |
| | ** Source : Chambre de Métiers d'Alsace | | |

En 2011, compte tenu de l'évolution de la réglementation et des indices de référence, l'enveloppe annuelle disponible a augmenté, passant de 87 852 € à 104 150 €, soit une majoration de 16 298 € par an. Or, la CMA a versé chaque année un montant supérieur à cette enveloppe disponible, à hauteur de 57 339 €, soit 286 695 € en cumulé sur cinq années (2011-2015).

Cet écart s'explique principalement par l'application d'indices supérieurs à ceux figurant dans l'arrêté du 21 mai 2011, ce qui a entraîné un dépassement à hauteur de 810 points d'indice mensuels correspondant à un écart de 47 581 € par an, soit 237 906 € sur cinq années¹³. L'écart complémentaire de 9 758 € apparaît correspondre à des imputations comptables erronées.

¹¹ Cf. PV et annexe assemblée plénière du 12 janvier 2011.

¹² Valeur du point d'indice applicable aux agents statutaires des chambres de métiers et de l'artisanat = 4,8952 € depuis le 1^{er} novembre 2010.

¹³ Correspondant à 810 points x 4,8952 € x 12 mois x 5 ans.

Tableau 4 : Les indemnités de fonctions de 2011 à 2015

| | Indice appliqué de 2011 à 2015 | Indice de référence* |
|--|---|----------------------|
| Président de la Chambre d'Alsace | 800+50 | 733+50 |
| Président de la Section du Bas-Rhin | 615+50 | 393 |
| Présidents de la Section du Haut-Rhin : | | |
| . Colmar | 484+50 | 262 |
| . Mulhouse | 484+50 | 335 |
| Total | 2583 | 1773 |
| Différence | 810 | |
| Valeur du point (en €) | 4,8952 | |
| Enveloppe annuelle disponible (en €) | 104 150 | |
| Indemnités annuelles réellement versées (en €)** | 161 489 | |
| | * Cf. arrêté du 21 mai 2011 Article 2 - 1er et 3ème alinéas (pour les chambres de métiers et de l'artisanat <u>de région</u>) | |
| | ** Source : Chambre de Métiers d'Alsace | |

Au total, de 2010 à 2015, le montant des dépassements sur le montant des indemnités versées aux présidents représente 242 428 €.

La chambre considère que les indemnités des présidents doivent être calculées en appliquant les indices de référence déterminés par les arrêtés ministériels du 12 mai 2011 et du 1^{er} décembre 2015.

3.3.3 L'assujettissement des indemnités aux prélèvements sociaux

Les indemnités de fonctions versées en 2015 ont connu une nouvelle augmentation (de 161 000 € à 177 000 €) liée à l'évolution du cadre législatif. En effet, jusqu'au 31 décembre 2014, les indemnités de fonctions et vacations n'étaient pas soumises à cotisations sociales mais uniquement au forfait social, à la contribution sociale généralisée et à la contribution au remboursement de la dette sociale. Or, la loi du 22 décembre 2014 de financement de la sécurité sociale pour 2015 a supprimé l'exonération de cotisations sociales des indemnités versées aux élus des chambres de métiers.

L'APCMA, dans une circulaire du 9 mars 2015, a demandé aux chambres d'ajouter une rubrique "indemnité complémentaire" afin de compenser l'augmentation de ces charges sociales qui aurait conduit à une diminution des indemnités nettes des élus. En 2015, la CMA a soumis à cotisations sociales les seules indemnités de fonctions des quatre présidents, considérant que les vacations n'étaient pas concernées. Or, la note de l'APCMA précise que « ces charges sociales s'appliquent sur les indemnités de fonctions et vacations versées en application de l'arrêté du 12 mai 2011 ». La CMA, qui a été informée du risque de redressement dans le cadre de son audit social, serait fondée à provisionner les sommes correspondantes.

3.3.4 La gestion des vacations et des frais de représentation

Le cadre réglementaire

La réglementation prévoit également l'attribution aux élus de vacations et de frais de représentation (déplacement, mission, réception). Des indemnités de vacations peuvent être attribuées aux membres élus de la CMA qui ne sont pas présidents, chaque vacation donnant lieu à 11 points d'indice par demi-journée. Les vacations des membres du bureau sont plafonnées au double du montant des indemnités prévues pour le président hors majoration, soit $733 \times 2 = 1\,466$ points d'indice (7 176 € par mois ou 86 112 € par an). La CMA a respecté

ce plafond. Les frais de représentation sont déterminés chaque année par délibération de l'assemblée. Ils sont remboursés sur justificatifs et pour les frais de déplacements, selon un barème national. La CMA a adopté chaque année un barème qui a légèrement revalorisé les montants appliqués sur la période.

Néanmoins, la CMA prend en charge des frais de réception sur facture et hors barème (intitulés frais de représentation dans le tableau n° 5 ci-après) correspondant à des invitations de tiers.

L'information budgétaire et comptable

L'arrêté du 12 mai 2011¹⁴ prévoit que les frais de représentation fassent l'objet d'un suivi spécifique dans la comptabilité analytique, ce qui n'est pas pratiqué par la CMA en l'absence d'ouverture de compte 6258 "Frais de représentation" des présidents (voir comptes 2014). L'assemblée plénière ne peut distinguer les dépenses des membres du bureau (les quatre présidents) de celles des autres élus. En effet :

- le compte 6257 "réceptions" globalise l'ensemble des frais de réception, qu'il s'agisse des réunions de travail, des manifestations ou des invitations de tiers au restaurant par des élus ;
- le compte 6254 " Déplacements des membres élus, associés ou assimilés" globalise les déplacements de l'ensemble des élus.

Par ailleurs, les frais de déplacements (train, remboursement kilométrique, péages, parking, taxis) et les frais de missions (forfaits journée, repas, hébergement) de l'ensemble des élus sont regroupés dans le compte 6254 alors qu'ils devraient être distingués : compte 6254 pour les déplacements et compte 6256 pour les missions.

Jusqu'en 2011, les indemnités de fonctions des quatre présidents et les pensions des élus étaient imputés à tort au compte 648 "autres charges de personnel" au lieu du compte 653. Si dorénavant les comptes de gestion font apparaître un montant globalisé au compte 653 "indemnités versées aux représentants de la chambre", cette présentation ne permet pas pour autant de distinguer les "indemnités de fonction des élus" (compte 6531), des "indemnités de présence des élus" (compte 6532) et des "indemnités de présence des membres associés" (compte 6533). Ce compte est par ailleurs intitulé à tort "indemnités de présence".

Enfin, le compte 653 intègre divers frais de restauration¹⁵, des déplacements payés auprès d'une agence de voyages et différents achats de boissons ou cocktails. Toutes ces dépenses auraient dû être imputées au compte 625 "déplacements, missions et réceptions" et à leurs sous-comptes.

Au regard de ces imputations, la CMA est invitée à respecter la nomenclature comptable du réseau des CMA dans une perspective de transparence et de qualité de l'information budgétaire et comptable.

¹⁴ Il convient d'isoler les frais de représentation en les comptabilisant dans le compte 6258. Les frais de représentation sont « des frais de déplacement, de mission ou de réception engagés dans l'intérêt des affaires de la chambre des métiers et de l'artisanat de région ou de la chambre régionale de métiers et de l'artisanat ou de la chambre de métiers et de l'artisanat départementale à l'extérieur de l'établissement par son président dans l'exercice de ses fonctions, ou par un membre du bureau mandaté par lui ».

¹⁵ Par exemple : 7 200 € de repas d'élu au Hilton le 7 décembre 2015, 379 € de repas du comité de direction chez API Restauration le 19 mai 2015...

Tableau 5 : Imputations comptables pratiquées par la CMA

| en € | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 |
|--|---------|---------|---------|---------|---------|---------|
| Déplacements présidents | 28 159 | 26 639 | 22 760 | 22 997 | 22 565 | nc |
| Déplacements suppléants élus pour réunion externe | 3 629 | 5 564 | 1 708 | 3 406 | 4 639 | nc |
| Total cpte 6254 : Déplacements des élus | 31 788 | 32 203 | 24 468 | 26 403 | 27 204 | nc |
| Réception (invitation de tiers au restaurant) | 24 427 | 12 893 | 18 149 | 16 786 | 22 413 | 12 347 |
| Autres frais de restauration (réunions de travail, manifestations diverses) | 32 910 | 38 824 | 50 786 | 51 275 | 55 429 | 70 657 |
| Total cpte 6257 : Réceptions | 57 337 | 51 717 | 68 935 | 68 061 | 77 842 | 83 004 |
| Indemnités de fonction Président et vice-Présidents | 98 301 | 161 489 | | | | |
| Pensions élus | 43 873 | 49 935 | | | | |
| Total cpte 648 : Autres charges de personnel | 147 871 | 144 322 | | | | |
| 653010 : indemnités de fonction 4 présidents | | | 161 489 | 161 489 | 161 489 | 177 774 |
| 653020 : pensions anciens présidents | | | 49 935 | 49 657 | 49 935 | 49 769 |
| 6531 : réunions statutaires (ind. autres élus + frais repas payés par CMA) | 31 400 | 50 689 | 37 107 | 31 400 | 28 415 | 29 737 |
| 6532 : commissions d'examens, groupes de travail formation initiale/continue (ind. transport, repas) avec professionnels (artisans élus ou non, enseignants) | 236 237 | 198 180 | 213 797 | 194 927 | 196 960 | 192 199 |
| Total cpte 653 : Indemnités versées aux représentants de la CMA | 267 637 | 248 868 | 462 328 | 437 473 | 436 800 | 449 479 |

Source : *Chambre de Métiers d'Alsace et comptes du Commissaire aux comptes*

Les frais de restauration

La CMA prend en charge directement des dépenses de restauration¹⁶ lors de réunions de travail entre élus ou élus et cadres. Cette prise en charge est prévue par le barème d'indemnités de repas approuvé annuellement en assemblée plénière, celui-ci offrant deux options : "repas pris en commun" ou "montant forfaitaire". L'option "repas pris en commun" ne fixant pas de limite de prise en charge, l'assemblée serait fondée à déterminer soit un plafond par convive, soit une enveloppe annuelle pour les frais de réception du président de la CMA, ce qui ne pourrait qu'améliorer son information sur ces dépenses.

La prise en charge des frais de déplacement au titre de l'UNEC et de la SIAGI

Le compte 6254 fait apparaître en débit et en crédit divers mouvements liés aux déplacements du président de la CMA au titre de ses fonctions à l'Union nationale des entreprises de coiffure (UNEC)¹⁷ et à la Société de caution mutuelle de l'artisanat et des activités de proximité (SIAGI)¹⁸.

Les montants correspondants s'élevaient en 2014 à 8 313 € au titre de l'UNEC et à 3 318 € au titre de la SIAGI. Ils recouvrent le remboursement à la CMA par la SIAGI des indemnités kilométriques du président de son domicile jusqu'à la gare et par l'UNEC des autres frais de déplacements justifiés. Toutefois, en l'absence de conventions avec ces deux organismes, il ne revient pas à la CMA d'avancer de tels frais. En outre, cette pratique nuit à une information transparente sur les frais de déplacements du président de la CMA.

La CMA devrait par conséquent conventionner avec les organismes qui supportent le remboursement de ces frais de déplacements et de missions, ou mettre fin à ce dispositif.

3.4 L'organisation administrative

3.4.1 L'évolution de l'organisation

La CMA est organisée sur plusieurs sites avec son siège à Schiltigheim, une section pour le Bas-Rhin (à Schiltigheim) et deux sections pour le Haut-Rhin (à Colmar et Mulhouse).

¹⁶ 2 509 € de frais de repas pris par le président et ses collaborateurs en 2014.

¹⁷ L'UNEC est la principale organisation professionnelle des chefs d'entreprise de la coiffure. Avec 6 000 adhérents, il s'agit de la plus importante entité représentative des métiers de l'artisanat. Elle fédère 22 unions régionales qui regroupent les unions départementales.

¹⁸ La SIAGI (Société de caution mutuelle de l'artisanat et des activités de proximité) a été créée en 1966 par les Chambres de métiers pour faciliter l'accès au crédit des entreprises artisanales.

Elle dispose en outre de cinq bureaux délocalisés sur le territoire alsacien. Enfin, ses deux sites d'apprentissage sont situés à Mulhouse et à Eschau.

Dans le cadre de la nouvelle organisation mise en place en 2015 avec l'aide d'un consultant, trois grands « pôles métiers » correspondant aux missions principales de la CMA ont été créés : un pôle Economie, un pôle Formation, un pôle Juridique et Formalités. Un élu figure à la tête de chaque pôle. Cette organisation poursuivait également l'objectif d'anticiper la réforme territoriale avec une organisation permettant de bien positionner la CMA à l'égard d'une future chambre régionale de métiers Grand-Est.

Les fonctions-supports qui étaient déjà régionalisées ont été maintenues : ressources humaines et moyens généraux, communication, finances. Mais, s'il existait déjà une organisation régionale des activités, les responsables métiers régionaux n'avaient pas autorité sur les agents des sections, situation qui a changé en 2015 avec la suppression des fonctions de directeur de section.

Les CFA ont été rattachés à la direction de la formation, relocalisée à Mulhouse en juillet 2016. Il s'agit d'une délocalisation des fonctions cadres de cette direction (sept à huit postes), les effectifs en charge des clients restant en place sur les différents sites. La CMA a indiqué que cette décision visait à renforcer l'affichage territorial de l'Alsace dans sa dimension Nord Sud jusqu'à Mulhouse.

A partir de 2015, la nouvelle direction des affaires juridiques et formalités prend en charge l'ensemble des démarches administratives liées au registre des entreprises et aux contrats d'apprentissage, en lien avec la direction de la formation pour l'apprentissage, laquelle continue à accompagner les entreprises et les jeunes dans leurs projets.

Cette direction comprend par ailleurs un service info conseil clients, également né de la réorganisation. Il mobilise une vingtaine d'agents économiques qui interviennent environ un jour par semaine sur la plate-forme téléphonique d'accueil mise en place pour tous les sites. En effet, tous les numéros de téléphone préexistants convergent vers cette plate-forme. Il est demandé aux agents d'accueil téléphonique une grande polyvalence afin qu'ils disposent d'un socle de compétences (pluri-compétence) permettant de répondre téléphoniquement aux questions des artisans. Les agents économiques basés à Mulhouse ou Colmar rejoignent, une journée par semaine de travail, le siège à Schiltigheim dans ce cadre. En janvier 2016, l'activité de conseil aux artisans représente 60 % des appels et celle de standard 40 %.

Les mutations de 2015 proviennent en partie de la démarche AGIR initiée en 2010 et qui avait pour objectif de mettre en place une nouvelle organisation basée sur une gestion de la relation client et une approche globale de l'entreprise, tout en développant une plus grande transversalité dans l'activité des services de la CMA. Les améliorations envisagées devaient permettre entre autres de développer la cohésion interne, mutualiser les interventions, harmoniser les pratiques, partager les informations et les connaissances... Cette démarche, accompagnée par deux consultants, s'est appuyée sur les dispositions de la norme ISO 9001 (version 2008) pour définir les mesures à prendre. Malgré la mise en place de nombreux groupes de travail et la définition d'axes de progrès, la démarche de certification AGIR a été suspendue. La chambre constate à cet égard qu'elle n'a pas abouti.

3.4.2 Le pilotage de l'organisation et l'accompagnement des évolutions

Créé en 2012, le comité de direction ou CoDir a évolué dans sa composition et son fonctionnement. Depuis fin 2015, il bénéficie d'un accompagnement par un consultant qui s'inscrit dans le cadre d'une mission plus globale telle que présentée ci-après. Le CoDir se réunit rarement et de façon irrégulière, ce qui explique l'absence de comptes rendus.

Les nombreux changements intervenus depuis le début de l'année 2015, ont conduit la CMA à solliciter une prestation d'accompagnement en ressources humaines dans le cadre de sa nouvelle organisation, mais également dans la perspective des échéances

institutionnelles de 2016. Elle a en effet souhaité faire assister les équipes et managers, pour sécuriser les mutations en cours et gagner en performance.

Aussi, la mission d'accompagnement débutée en septembre 2015 s'articule autour des cinq axes suivants :

- la formation et le développement des managers (6 mois de formation/action + 10 heures de coaching individuel) ;
- une assistance spécifique aux équipes en difficulté (6 mois de coaching d'organisation et de redynamisation) ;
- la professionnalisation du comité de direction (coaching d'équipe et prospectif) ;
- l'accompagnement de l'équipe de gouvernance et des vice-présidents (alignement de la gouvernance et projet de mandature) ;
- l'accompagnement du président (10 jours de conseil stratégique et coaching sur 18 mois).

Malgré la démarche d'accompagnement engagée, la chambre relève qu'il y a peu de notes de services et de procédures. L'absence à ce jour de projet(s) de service(s) et de rapports d'activités des services peut également être soulignée. La CMA pourrait donc utilement développer ses outils de pilotage et de communication interne afin notamment de favoriser la traçabilité et la transparence des décisions.

4. LA SITUATION FINANCIERE

4.1 Le cadre juridique et statutaire

En matière budgétaire et financière, les normes juridiques auxquelles la CMA doit actuellement se référer sont peu explicites. Les dispositions du code local des professions sont en effet limitées, s'agissant des règles applicables à la CMA. Elles indiquent que l'assemblée plénière est compétente pour l'établissement du budget, la vérification et l'apurement des comptes annuels, l'approbation des dépenses non prévues au budget ainsi que la conclusion d'emprunts (article 103g), que le budget de la chambre de métiers doit être approuvé par l'autorité de surveillance (article 103n), de même que la souscription d'emprunts ou les mutations d'immeubles ou d'objets ayant une valeur historique, scientifique ou artistique (articles 89b et 103n).

En outre, si le décret n° 2012-1246 du 7 novembre 2012 relatif à la gestion budgétaire et comptable publique précise à son article 5 que ses dispositions ne s'appliquent pas aux chambres de métiers, il n'apparaît pas pour autant que les dispositions actuellement en vigueur¹⁹ du code de l'artisanat fixant les règles budgétaires et comptables des chambres régionales de métiers et de région (articles 28 à 28-4, et 29) concernent effectivement la CMA. Par ailleurs, les articles 30 à 33 de ce code²⁰, relatifs aux relations financières entre les chambres régionales et les chambres départementales, sont des dispositions d'application du 2°) et 3°) de l'article 5-5 dont la CMA ne relève pas²¹.

En revanche, le régime de la taxe pour frais de chambre de métiers perçue par la CMA dispose actuellement d'une assise juridique certaine, résultant de la loi n° 48-977 du 16 juin 1948 relative à la taxe pour frais de chambres de métiers applicable dans les départements du Bas-Rhin, du Haut-Rhin et de la Moselle.

Dans les faits, les règles budgétaires financières et comptables sur lesquelles s'appuie actuellement la CMA sont pour l'essentiel constituées par les dispositions figurant au titre V "régime financier et comptable" (articles 61 à 67) des statuts de 2010 de la CMA et par le

¹⁹ Dispositions issues du décret n° 2015-1401 du 3 novembre 2015.

²⁰ Idem.

²¹ En vertu du 2ème alinéa de l'article 82 du code de l'artisanat.

référentiel comptable du réseau des chambres des métiers défini par l'arrêté interministériel du 20 décembre 2012²².

Même si ces dispositions statutaires se réfèrent au décret n° 62-1587 du 29 décembre 1962, texte abrogé depuis par le décret du 7 novembre 2012 précité, elles n'appellent pas d'observation.

Les fonctions de trésorier, telles que définies à l'article 65 des statuts, ont été exercées entre 1994 et 2016 par la directrice des finances de la CMA, en application d'une décision du comité directeur du 30 novembre 1993 validée à l'époque par l'autorité de surveillance (le préfet). La chambre prend acte qu'à la faveur de son contrôle, la CMA a procédé par décision de l'assemblée plénière du 19 septembre 2016 aux modifications statutaires réservant désormais à des élus l'exercice des fonctions de trésorier et de trésorier-adjoint, rejoignant en cela les principes fixés à l'article 19 du code de l'artisanat pour les chambres des métiers relevant du droit général.

4.2 L'organisation de la fonction financière et comptable et les procédures

4.2.1 Organisation interne et externe

La direction des finances couvre l'ensemble des missions liées à la préparation et à l'exécution du budget de la CMA et aux opérations comptables et de gestion de trésorerie. Elle comprend, outre le directeur, un contrôleur de gestion et quatre agents chargés de la gestion comptable. Les comptes de gestion et les annexes établis par ce service sont certifiés par un cabinet.

Le contrôle de gestion mis en place vise principalement à assurer, à partir de la comptabilité générale et analytique, un suivi des coûts et des ressources par direction et par activité afin de permettre à la CMA, d'une part de restituer les informations les plus complètes possibles aux financeurs (région, FSE), d'autre part, d'établir et de mesurer l'évolution des coûts des activités de formation et d'apprentissage. L'examen de l'activité de la CMA en matière de formation et d'apprentissage a permis à la chambre de s'assurer de l'effectivité des démarches engagées à ce titre.

La loi du 5 mars 2014 relative à la formation professionnelle, à l'emploi et à la démocratie sociale impose, à partir du 1^{er} janvier 2016, un seul organisme collecteur régional de la taxe d'apprentissage, le collecteur interconsulaire. La Chambre de Commerce et d'Industrie de Région Alsace (CCIRA), la Chambre de Métiers d'Alsace (CMA) et la Chambre d'Agriculture de Région Alsace (CARA) ont décidé de collaborer et de se fédérer pour réaliser en commun la collecte de la taxe d'apprentissage dès la collecte 2015 sur les salaires 2014, la CCIRA étant l'organisme collecteur régional (OCTA), pour la collecte 2015 sur les salaires 2014. Chaque chambre démarche ses ressortissants et la CMA pourra s'appuyer pour ce faire sur le logiciel de collecte de la Chambre de Commerce et d'Industrie. Ce partenariat a fait l'objet d'un protocole d'accord entre les trois chambres et une convention de partenariat a été établie entre la CMA et la CCIRA.

4.2.2 Les procédures budgétaires et comptables

La CMA est dotée d'un manuel des procédures financières régulièrement actualisé et complété par décision du comité directeur, en derniers lieux le 11 septembre 2013 et le 3 février 2015. Sont précisément définies, dans ce cadre, les personnes disposant d'une délégation du président dans l'exercice de ses fonctions d'ordonnateur, celles désignées

²² Etant précisé que cet arrêté a été pris sur le fondement de l'article 28 du code de l'artisanat dont l'applicabilité à la CMA reste douteuse.

comme trésorier suppléant ou celles exerçant des fonctions de régisseurs de recettes dans les différents sites ou établissements.

L'application par la CMA des procédures comptables usuelles n'appelle pas de commentaire, étant constaté par ailleurs que les comptes des exercices sous revue ont été certifiés sans réserve par le commissaire aux comptes.

4.2.3 Présentation et contenu des budgets

Les budgets prévisionnels de la période examinée (2010-2015) ont été votés en assemblée plénière au cours du mois de décembre précédant l'exercice concerné, à l'exception de celui de 2011 adopté le 12 janvier 2011. Ces budgets ont été transmis en application de l'article 103n du code local des professions au préfet du Bas-Rhin qui, en tant qu'autorité de surveillance de la Chambre, les a explicitement approuvés, ainsi que le barème des droits perçus par la CMA au titre de chacun de ces exercices.

Les documents budgétaires présentés à l'assemblée plénière et à l'approbation du préfet comportent un compte de résultat prévisionnel, agrégé et détaillé, un tableau prévisionnel de financement des opérations d'investissement, ainsi qu'une récapitulation des investissements programmés et des subventions d'équipement afférentes. Leur contenu n'appelle pas de remarque. Le compte de résultat prévisionnel 2015 fait apparaître une répartition des dépenses et recettes entre six fonctions et non plus par établissement ou site géographique. Les budgets des CFA, bien qu'inclus dans la fonction "formation", sont individualisés dans une annexe à ce compte de résultat prévisionnel détaillé.

Selon cette répartition fonctionnelle, l'affectation prévisionnelle des dépenses de fonctionnement inscrites au budget 2015 (soit un total de 22,654 M€ dont 1,674 M€ au titre des facturations internes) était la suivante :

- service formation : 49,8 % (35,7 % pour les CFA et 14,1% pour les autres formations) ;
- moyens généraux : 30,8 % ;
- service économie : 8,7 % ;
- service formalités : 5,4 % ;
- élus : 3,2 % ;
- service communication : 2,1%.

Le contenu du budget prévisionnel 2015 de la CMA est conforme aux dispositions de l'article 28 (I et II) du code de l'artisanat modifié par le décret du 3 novembre 2015 - dispositions a priori non applicables à la CMA - qui fixent les caractéristiques du budget prévisionnel des chambres des métiers²³.

4.2.4 Le contenu des comptes de gestion

Le référentiel comptable de 2012 du réseau des chambres de métiers sur lequel s'appuie la CMA définit précisément la texture des comptes de gestion qui doivent être

²³ Code de l'artisanat, article 28 (extraits) :

" I. - Les budgets et les comptes des chambres de métiers et de l'artisanat de région sont établis dans les formes prescrites par le ministre chargé de l'artisanat et le ministre chargé du budget. Ils doivent faire apparaître dans des sections distinctes les dépenses et les recettes ordinaires et celles qui, par leur nature, ne sont pas susceptibles de se reproduire tous les ans.

Les chambres de métiers et de l'artisanat de région présentent, selon les cas, séparément les budgets et les comptes : (i) des conseils de la formation, (ii) des centres de formation d'apprentis gérés directement, (iii) des autres services des chambres. L'ensemble de ces comptes doivent également être présentés sous une forme agrégée, par addition des comptes et, le cas échéant, suppression des imputations comptables enregistrées en double dans les comptes susmentionnés".

II. - Le budget primitif ou rectificatif comprend :

- le compte de résultat prévisionnel ;
- les états prévisionnels correspondant au tableau de financement et aux 4° à 11° du II de l'article 28-1."

établis par les établissements du réseau à la clôture de l'exercice. A ce titre, le compte de gestion fait apparaître le bilan, le compte de résultat et l'annexe délivrant différentes informations sur le contenu du bilan et du compte de résultat (faits caractéristiques de l'exercice²⁴, tableau de variation des immobilisations, tableaux des amortissements, des dépréciations et des provisions, état des créances et des dettes, autres engagements financiers). Le référentiel prévoit également d'autres annexes telles que :

- le tableau de financement abrégé des comptes du haut de bilan,
- les informations relatives à certaines indemnités et frais pour le personnel,
- les indemnités de fonctions et les vacances versées aux élus,
- la taxe pour frais de chambres de métiers,
- la collecte de la taxe d'apprentissage,
- la nature et le montant des aides financières versées à des tiers (associations).

Il ressort de l'examen des comptes de gestion approuvés par l'assemblée plénière depuis 2011 que les comptes de gestion établis par la CMA sont globalement conformes à ce que prévoit le référentiel comptable. Le projet de compte de gestion pour 2015 a été, par rapport aux comptes de gestion des exercices précédents, complété par des informations sur les charges de personnel, les effectifs employés par la CMA et les frais de mandat des élus. Le contenu des comptes de gestion établis par la CMA appelle cependant deux remarques.

En premier lieu, les annexes ne fournissent pas d'information sur les concours financiers de toute nature (subventions, mise à disposition de moyens matériels ou en personnel, avances de trésorerie, apports en caution ou en garantie) accordés à des tiers, en particulier à des associations ou aux corporations.

En second lieu, le tableau de financement présenté dans les comptes de gestion ne correspond pas exactement à la définition technique qu'en donne le référentiel comptable. En effet :

- la capacité d'autofinancement (CAF) indiquée par la CMA intègre, avec les autres composantes habituelles de la CAF, le solde des opérations en dépenses et en recettes de la CMA avec les sociétés civiles immobilières (SCI) propriétaires de certains de ses bâtiments (paiement des loyers et reversement de la quote-part des bénéficiaires), ce qui ne semble pas cohérent puisqu'il ne s'agit ni de charges, ni de produits calculés ;
- les dépenses d'investissement et les subventions d'équipement enregistrées concernent pour partie des opérations engagées n'ayant comptablement pas donné lieu à des débits des comptes d'immobilisation (comptes 21 et 23) ou à des crédits aux comptes du passif (compte 13) à hauteur des montants indiqués, ce mode de comptabilisation ne permettant pas de faire ressortir, au contraire du tableau de financement prévu par le référentiel comptable, la variation du fonds de roulement résultant des opérations d'investissement.

Afin de publier des comptes de gestion dont la teneur serait homogène et comparable avec ceux du réseau des chambres de métiers, il serait opportun que la CMA puisse procéder aux ajustements nécessaires sur ces deux points.

4.3 Les orientations budgétaires et financières

Il ressort des actes et délibérations prises par les instances délibérantes de la CMA (comité directeur, commissions, assemblée plénière) la volonté de préserver des marges de manœuvre financières par une évolution contrôlée des charges de fonctionnement et une augmentation de la taxe pour frais de chambre en cohérence avec l'inflation. De façon implicite, les équilibres budgétaires ainsi définis devaient permettre à la CMA de dégager chaque année à la clôture de l'exercice un résultat pouvant alimenter des réserves constituées

²⁴ L'annexe du compte de gestion 2015 de la CMA, transmis début juin 2016, mentionne d'ailleurs à ce titre: "Un contrôle de la chambre régionale des comptes Alsace, Champagne-Ardenne, Lorraine, a démarré en novembre 2015 pour une durée d'environ six mois" (sic).

en vue du financement d'opérations exceptionnelles ou spécifiques (rénovation des systèmes d'information, Olympiades des métiers...).

Cette démarche, même si elle contribue à garantir la stabilité financière immédiate de l'établissement, ne s'inscrit dans aucune stratégie prospective ou projets identifiés. La constitution de réserve, au-delà de l'équilibre financier sans objectifs définis limite l'appréhension des marges de manœuvre dont dispose la CMA à moyen et long termes et leur utilisation.

4.4 Les résultats budgétaires sur la période 2010-2015

4.4.1 L'exécution des budgets de fonctionnement

La comparaison entre les charges et les produits inscrits aux budgets prévisionnels et ceux ressortant des comptes de gestion fait apparaître, à l'exception des exercices 2013 et 2014 au cours desquels sont intervenues des opérations exceptionnelles non inscrites au budget prévisionnel et mobilisant des montants significatifs, des taux d'exécution homogènes au fil des exercices et se caractérisant par :

- des charges prévisionnelles calculées à un niveau très légèrement inférieur aux besoins effectifs ;
- des produits réalisés au-delà des montants prévisionnels.

Tableau 6 : Taux d'exécution des charges et des produits de fonctionnement

| exercice 2010 | | exercice 2011 | | exercice 2012 | | exercice 2013 | | exercice 2014 | | exercice 2015 | |
|---------------|----------|---------------|----------|---------------|----------|---------------|----------|---------------|----------|---------------|----------|
| charges | produits | charges | produits | charges | produits | charges | produits | charges | produits | charges | produits |
| 99% | 101% | 97% | 102% | 100% | 104% | 107% | 109% | 109% | 99% | 99% | 107% |

Source: budgets et comptes de gestion CMA

Après déduction des opérations exceptionnelles ayant impacté en dépenses et en recettes sur ces deux exercices²⁵, les taux d'exécution des charges et des produits en 2013 et 2014 sont restés dans la même tendance : 99 % en dépenses et 103 % en recettes en 2013, 98 % en dépenses en 2014.

Si ces taux d'exécution témoignent, au stade du budget, à la fois de la qualité des prévisions de dépenses et de la prudence des évaluations de recettes, ils ont également permis à la CMA de dégager au cours de cette période un résultat nettement plus favorable que celui affiché au budget prévisionnel.

En effet, si les résultats de fonctionnement définis aux budgets prévisionnels s'étaient successivement réalisés, la période 2010-2015 se serait traduite par une perte cumulée de 875 000 €. Malgré le versement de 2,350 M€ au fonds de financement du réseau comptabilisé en 2014, la CMA a, en fait, dégagé un résultat positif cumulé de 1,482 M€.

Tableau 7 : Evolution du résultat de fonctionnement au budget prévisionnel et au compte de gestion
(en milliers d'euros)

| exercice 2010 | | exercice 2011 | | exercice 2012 | | exercice 2013 | | exercice 2014 | | exercice 2015 | |
|---------------------|-------------------|---------------------|-------------------|---------------------|-------------------|---------------------|-------------------|---------------------|-------------------|---------------------|-------------------|
| budget prévisionnel | compte de gestion | budget prévisionnel | compte de gestion | budget prévisionnel | compte de gestion | budget prévisionnel | compte de gestion | budget prévisionnel | compte de gestion | budget prévisionnel | compte de gestion |
| -100 | 329 | 0 | 917 | -170 | 794 | 0 | 533 | -300 | -2 390 | -305 | 1 299 |

Source: budgets et comptes de gestion CMA

²⁵ Exercice 2013 : liquidation de la SCI Maison de l'apprentissage (1,479 M€ en charges; 1,176 M€ en produits), exercice 2014 : prélèvement au profit du fonds de financement du réseau des chambres de métiers (2,350 M€ en charges).

4.4.2 L'évolution des charges et des produits

Sur l'ensemble de la période 2010-2015, les charges et les produits de fonctionnement ont connu des évolutions différenciées. En cohérence avec les prévisions budgétaires, les charges, avec un total de 20,841 M€ en 2015, contre 20,695 M€ en 2010, ont été quasiment stabilisées en valeur courante au cours de la période. En parallèle et avec un total de 22,140 M€ en 2015, contre 21,023 M€ en 2010, l'évolution des produits a été beaucoup plus favorable que celle qui ressortait des budgets prévisionnels.

Tableau 8 : Evolution 2010-2015 des charges et produits de fonctionnement

| <i>Charges</i> | budget prévisionnel | compte de gestion | <i>Produits</i> | budget prévisionnel | compte de gestion |
|-------------------------------------|---------------------|-------------------|------------------------------------|---------------------|-------------------|
| Achats | 8,8% | 14,7% | Prestations de service | 5,6% | 4,7% |
| Services extérieurs | 5,1% | 2,9% | Subventions d'exploitation | -10,3% | 4,6% |
| Autres services extérieurs | -1,0% | -6,5% | Autres produits de gestion | 5,6% | 4,1% |
| Impôts & taxes | 2,0% | 6,3% | Produits financiers | 8,9% | 160,3% |
| Charges de personnel | -6,1% | -3,9% | Produits exceptionnels | -17,4% | -6,3% |
| Autres charges de gestion courante | 16,7% | 34,1% | Reprises amortissements/provisions | 174,6% | 50,3% |
| Charges exceptionnelles | | -93,5% | | | |
| Dotations amortissements/provisions | 51,2% | 37,6% | | | |
| Total charges | 0,2% | 0,7% | Total produits | -0,8% | 5,3% |

Source : budgets et comptes de gestion CMA

Les évolutions les plus marquées qui portent néanmoins sur des masses financières peu comparables concernent, pour les baisses, les dépenses de personnel et les autres services extérieurs (prestations et honoraires, transports, frais et services divers), en termes de hausse, les autres charges de gestion courante (indemnités élus, subventions, participations diverses) et les produits financiers. Elles n'ont pas modifié fondamentalement le poids respectif des différents postes de charges et de produits dans le compte de résultat, même si le recul de 2,7 points de la part des dépenses de personnel peut être souligné.

Tableau 9 : Part des différents postes dans le total des charges et des produits en 2010 et en 2015

| <i>Charges</i> | 2010 | 2015 | <i>Produits</i> | 2010 | 2015 |
|-------------------------------------|--------|--------|------------------------------------|--------|--------|
| Achats | 3,7% | 4,2% | Prestations de service | 12,9% | 12,8% |
| Services extérieurs | 9,8% | 10,0% | Subventions d'exploitation | 35,3% | 35,0% |
| Autres services extérieurs | 14,3% | 13,3% | Autres produits de gestion | 47,6% | 47,1% |
| Impôts & taxes | 4,4% | 4,6% | <i>dont TFCM</i> | 42,5% | 41,2% |
| Charges de personnel | 58,4% | 55,7% | Produits financiers | 0,6% | 1,4% |
| Autres charges de gestion courante | 3,2% | 4,2% | Produits exceptionnels | 2,9% | 2,6% |
| Charges exceptionnelles | 0,5% | 0,0% | Reprises amortissements/provisions | 0,8% | 1,1% |
| Dotations amortissements/provisions | 5,7% | 7,8% | | | |
| Total charges | 100,0% | 100,0% | Total produits | 100,0% | 100,0% |

Source : comptes de gestion CMA

4.4.3 Le prélèvement au profit du fonds de financement et d'accompagnement du réseau des chambres de métiers

En application du 6^{ème} alinéa de l'article 1601 du code général des impôts (CGI)²⁶, selon ses dispositions issues de l'article 9 de la loi n° 2014-891 du 8 août 2014 portant loi de finances rectificative pour 2014²⁷, la CMA a été assujettie à un prélèvement au profit du fonds de financement et d'accompagnement du réseau des chambres de métiers, fonds institué auprès de l'APCMA par l'article 5-8 du code de l'artisanat et dont les modalités de gestion, d'utilisation et d'alimentation ont été définies par le décret n° 2014-1499 du 11 décembre 2014.

Le montant du prélèvement, déterminé selon les modalités fixées au 7^{ème} alinéa de l'article 1601 du CGI et à l'article 3 du décret précité, correspond à 50 % du niveau du fonds de roulement après déduction, d'une part, d'un montant représentant quatre mois de charges décaissables (hors charges exceptionnelles) et, d'autre part, des réserves affectées sur décision de l'assemblée plénière aux investissements. Il a été fixé dans ces conditions à 2 350 194 €.

Le règlement de ce prélèvement, effectivement payé en avril 2015, a été imputé, dans le compte de gestion 2014, en charges exceptionnelles (c/678) suivant les recommandations de la Compagnie nationale des commissaires aux comptes et de l'APCMA.

4.4.4 La taxe pour frais de chambre perçue par la CMA

Le régime en vigueur pour l'Alsace et la Moselle

Avec son homologue mosellane, la CMA perçoit une taxe pour frais de chambre (TFCM) relevant d'un dispositif législatif spécifique, institué par la loi n° 48-977 du 16 juin 1948 relative à la taxe pour frais de chambres de métiers applicable dans les départements du Bas-Rhin, du Haut-Rhin et de la Moselle. Les dispositions de l'article 1601 du CGI ne sont applicables dans les départements du Bas-Rhin et du Haut-Rhin qu'en ce qui concerne le droit fixe arrêté par l'assemblée permanente des chambres de métiers et de l'artisanat.

Il résulte notamment de ce dispositif, dont l'économie générale n'a pas varié depuis 1948²⁸, que la CMA arrête sur décision de l'assemblée plénière le montant à percevoir au titre de la taxe pour frais de chambre de métiers, ce montant étant réparti à hauteur de 40 % au titre du droit fixe perçu auprès des ressortissants et à hauteur de 60 % au titre des droits variables, déterminés à proportion des bases de cotisation foncière des entreprises (CFE) des entreprises imposables.

En outre, toutes les entreprises exerçant une activité relevant du répertoire des métiers doivent, quel que soit leur effectif salarié²⁹, être immatriculées auprès de la CMA et doivent donc acquitter la taxe pour frais de chambre de métiers.

²⁶ Art. 1601 CGI - 6^{ème} alinéa; "En 2014, le fonds mentionné au 6° de l'article 5-8 du code de l'artisanat est alimenté par un prélèvement sur les chambres de métiers et de l'artisanat de région, les chambres de métiers et de l'artisanat départementales, les chambres de métiers d'Alsace et de Moselle et la chambre de métiers et de l'artisanat de Mayotte, dont le fonds de roulement constaté fin 2012, hors réserves affectées à des investissements votés et formellement validés par la tutelle, est supérieur à quatre mois de charges. Le prélèvement est fixé pour tous les établissements concernés à 50 % de la partie excédant quatre mois de charges, hors réserves affectées. Dans chaque région, le prélèvement sur chaque établissement concerné est effectué par titre de perception émis par l'ordonnateur compétent. Il est recouvré comme en matière de créances étrangères à l'impôt et au domaine. Son produit est reversé au fonds de financement et d'accompagnement."

²⁷ Les dispositions actuellement en vigueur de l'article 1601 du CGI, fixées en dernier lieu par l'article 88-V de la loi de finances rectificative pour 2015 (n° 2015-1786 du 29/12/2015), ne comportent plus ces dispositions.

²⁸ Les droits variables assis en 1948 sur la patente, sont fixés désormais à partir de la CFE.

²⁹ Une particularité du régime est l'absence de plafond de personnes employées pour l'inscription au registre des métiers.

Les produits de taxe votés par l'assemblée plénière

Entre 2010 et 2015, le produit de taxe voté par la CMA a augmenté de 5,9 %, soit à un niveau inférieur au taux d'inflation mesuré pour la même période (+ 7,2 %).

Compte tenu de l'évolution du nombre de ressortissants assujettis³⁰, le montant du droit fixe, déterminé à partir de 40 % du produit voté, s'est établi durant cette période entre 155 et 165 €. Le taux des droits variables a baissé de 4,35 % à 3,75 %, en raison de la progression significative des bases de CFE des entreprises artisanales alsaciennes supérieure à celle du produit total de taxe voté par la CMA.

Tableau 10 : Evolution de la TFCM perçue par la CMA

| TFCM CMA (loi n°48-977 du 16/06/1948) | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 | évolution 2015/2010 |
|---|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|------------------------|
| établissements soumis à la TFCM | | | | | | | |
| section Bas-Rhin | 13 173 | 13 310 | 15 423 | 16 159 | 16 227 | 14 566 | 10,6% |
| section Haut-Rhin | 8 543 | 8 488 | 9 772 | 10 522 | 10 733 | 9 282 | 8,7% |
| Total | 21 716 | 21 798 | 25 195 | 26 681 | 26 960 | 23 848 | 9,8% |
| évolution n/n-1 | | 0,4% | 15,6% | 5,9% | 1,0% | -11,5% | |
| nombre d'assujettis au droit fixe | 21 716 | 21 798 | 21 659 | 22 771 | 23 187 | 21 729 | 0,1% |
| évolution n/n-1 | | 0,4% | -0,6% | 5,1% | 1,8% | -6,3% | |
| Produit voté | 8 457 693 € | 8 593 016 € | 8 782 062 € | 8 869 883 € | 8 958 581 € | 8 958 581 € | 5,9% |
| évolution n/n-1 | | 1,6% | 2,2% | 1,0% | 1,0% | 0,0% | |
| montant du droit fixe | 156 € | 158 € | 162 € | 156 € | 155 € | 165 € | 5,8% |
| produit du droit fixe (40% produit voté) | 3 387 696 € | 3 444 084 € | 3 508 758 € | 3 552 276 € | 3 583 432 € | 3 583 432 € | 5,8% |
| produit des droits variables (produit voté- produit du droit fixe) | 5 069 997 € | 5 148 932 € | 5 273 304 € | 5 317 607 € | 5 364 596 € | 5 373 296 € | 6,0% |
| bases CFE des artisans | 116 472 840 € | 126 936 614 € | 131 312 601 € | 134 264 823 € | 140 281 673 € | 143 105 885 € | 22,9% |
| taux des droits variables | 4,35% | 4,06% | 4,02% | 3,96% | 3,82% | 3,75% | -13,7% |

Source : CMA et DRFIP Alsace

Le montant du droit fixe de la taxe pour frais de chambres pour la CMA de 2010 à 2015 est resté nettement supérieur au maximum fixé par les chambres de métiers relevant du régime général fixé par l'article 1601 du CGI.

Tableau 11 : Evolution du droit fixe de la TFCM (article 1601 CGI)

| TFCM - article 1601 CGI | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 | évolution 2015/2010 |
|-------------------------------|-------|----------|----------|----------|----------|----------|------------------------|
| montant maximum du droit fixe | 110 € | 110 € | 110 € | 109 € | 108 € | 109 € | -0,7% |
| plafond annuel SS | | 35 352 € | 36 372 € | 37 032 € | 37 548 € | 38 040 € | |
| taux maximum du droit fixe | | 0,3112% | 0,3032% | 0,2952% | 0,2872% | 0,2872% | |

Source: code général des impôts

Par ailleurs, les produits effectivement perçus ont été constamment supérieurs au produit voté, la plus-value constatée aux comptes de gestion 2010 à 2015 ayant représenté en moyenne 3,5 % des produits votés. Ces résultats sont la conséquence indirecte d'un vote du produit de taxe par l'assemblée plénière fondé sur le montant inscrit pour le budget précédent. Toutefois, dans l'hypothèse où l'assemblée plénière retiendrait lors de l'adoption du budget prévisionnel un produit beaucoup plus proche du réalisé, cette décision conduirait mécaniquement à une majoration du droit fixe.

³⁰ Evolutions dues notamment à l'introduction de la CFE en 2010 et aux modifications du régime social et fiscal des autoentrepreneurs.

Tableau 12 : Evolution du produit voté et du produit perçu par la CMA

| TFCM CMA (loi n°48-977 du 16/06/1948) | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 | évolution 2015/2010 |
|--|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|---------------------|
| 1. Produit voté (budget prévisionnel) | 8 457 693 € | 8 593 016 € | 8 782 062 € | 8 869 883 € | 8 958 581 € | 8 958 581 € | 5,9% |
| 2. Produit prévu (budget rectificatif) | 8 613 693 € | 8 636 975 € | 8 866 024 € | 8 946 927 € | 9 023 700 € | 9 046 324 € | 5,0% |
| 3. Produit perçu (comptes de gestion) | 8 926 589 € | 8 956 738 € | 9 206 864 € | 9 022 049 € | 9 243 775 € | 9 127 859 € | 2,3% |
| Ecart (3-1) | 468 896 € | 363 722 € | 424 802 € | 152 166 € | 285 194 € | 169 278 € | |
| plus-value | 5,5% | 4,2% | 4,8% | 1,7% | 3,2% | 1,9% | |

Source : budgets et comptes de gestion CMA

Le poids de la taxe dans le budget de la CMA

En tout état de cause, le dispositif de TFCM issu de la loi du 16 juin 1948 confère à la CMA une situation atypique en comparaison du contexte prévalant pour les chambres de métiers relevant du régime commun.

En effet, la CMA détermine avec une large autonomie le niveau de ses recettes fiscales et, avec un produit issu de la taxe représentant 42 % de ses produits de fonctionnement en moyenne de 2010 à 2015, elle dispose grâce à cette taxe d'un taux "d'indépendance financière" nettement supérieur à celui qui pouvait être mesuré pour les chambres des métiers en 2013³¹. Corrélativement, ces recettes lui permettent de couvrir près de la moitié de ses charges de gestion :

Tableau 13 : Taux de couverture des charges de gestion par la TFCM

| 2010 | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 |
|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| 46,0% | 46,8% | 47,2% | 45,7% | 48,2% | 47,5% |

Source : comptes de gestion CMA

4.4.5 La tarification des prestations

Les tarifs des droits, redevances et rémunérations de services perçus par la CMA sont déterminés chaque année en assemblée plénière lors du vote du budget prévisionnel. Les tarifs fixés dans ce cadre évoluent de façon différenciée.

Ainsi, sur la période 2010-2015, les écarts d'évolution constatés peuvent être prononcés : + 5,7 % pour l'espace publicitaire dans la gazette des métiers, + 8 % pour les droits d'examen en formation initiale, + 14 % pour les tarifs de location d'espaces dans les locaux du CFA d'Eschau, + 17,5 % pour les stages installation de qualité, entre 51 % et 67 % pour la location de la grande salle de la section du Bas-Rhin. Parallèlement, certains tarifs sont restés inchangés sur la période, tels que les frais de dossier pour la formation continue ou le passeport de compétence informatique européen. D'autres ont diminué : - 0,8 % pour l'immatriculation au registre des entreprises, de - 40 % à - 60 % pour les droits d'examen des redoublants en formation continue.

Si cette démarche de tarification en fonction des activités ou des prestations assurées se fonde pour partie sur des coûts réels identifiés par le contrôle de gestion, les produits qu'en retire globalement la CMA, avec une augmentation de 4,7 % de 2010 à 2015, n'évoluent pas très différemment des autres principales ressources de fonctionnement de la CMA (TFCM et subventions). Il ne ressort pas en outre des travaux des commissions et de l'assemblée plénière d'orientations explicites et précises sur la politique tarifaire de la CMA.

³¹ 20 % pour les chambres de région, 25 % pour les chambres départementales et 33 % pour les chambres régionales. Source : consolidation des comptes 2009 à 2013 du réseau des chambres de métiers - ministère de l'économie et des finances - direction générale des entreprises.

4.4.6 Les investissements et leur financement

Les investissements inscrits aux budgets prévisionnels des exercices 2010 à 2015 ont, selon les montants figurant aux comptes de gestion de ces exercices, été réalisés à 72 %. Les ressources affectées à ces opérations qui ne comprenaient aucun emprunt les ont financées à 90 %.

Tableau 14 : Les investissements et leur financement

| Financement des investissements (en k€) | Cumul 2015/2010 | |
|---|---------------------|-------------------|
| | budget prévisionnel | compte de gestion |
| Equipements & immobilisations | 17 897 | 12 909 |
| Prêts, dépôts & cautionnements | 350 | 139 |
| Total emplois | 18 247 | 13 048 |
| Autofinancement | 4 791 | 7 597 |
| Prêts & cautionnements + cessions | 294 | 310 |
| Subventions d'investissement | 4 254 | 3 839 |
| Total ressources | 9 339 | 11 746 |

Source : budgets prévisionnels et comptes de gestion CMA

Bien qu'ayant légèrement varié au fil des exercices, le volume annuel des investissements réalisés est resté relativement constant, autour d'une moyenne de 2,1 M€ par an. Avec un total de 9,615 M€, les investissements consacrés aux bâtiments, installations et équipements des centres de formation et d'apprentissage ont représenté près des trois quarts (74,5 %) des investissements corporels réalisés au cours de la période, ce qui explique le niveau élevé des subventions d'investissement obtenues de la Région par la CMA.

4.5 Les résultats financiers

4.5.1 L'évolution de l'autofinancement

Même si les exercices 2013 et 2014 ont été marqués par des replis significatifs, consécutifs notamment aux opérations exceptionnelles intervenues au cours de ces deux exercices (liquidation de la SCI maison de l'apprentissage, contribution exceptionnelle au fonds d'accompagnement du réseau), les résultats de fonctionnement mesurés au niveau de l'excédent brut de fonctionnement (EBF), du résultat de l'exercice et de la capacité d'autofinancement (CAF) sont demeurés (à l'exception de 2014) positifs et tendanciellement croissants sur l'ensemble de la période.

Tableau 15 : Evolution de l'autofinancement 2010-2015

| Capacité d'autofinancement (CAF) en K€ | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 | évolution 2015/2010 |
|---|--------|--------|--------|--------|--------|--------|---------------------|
| 1. Produits de gestion | 20 131 | 20 178 | 20 719 | 20 272 | 19 913 | 21 017 | 4,4% |
| 2. Charges de gestion | 19 414 | 19 150 | 19 524 | 19 760 | 19 192 | 19 201 | -1,1% |
| 3. Excédent brut de fonctionnement (1-2) | 717 | 1 028 | 1 195 | 512 | 721 | 1 815 | 153,1% |
| 4. Résultat financier | 117 | 325 | 476 | 434 | 283 | 304 | 160,3% |
| 5. Résultat exceptionnel | 518 | 505 | 557 | 2 082 | -1 878 | 566 | 9,4% |
| 6. Dotations nettes aux provisions/amortiss. | 1 024 | 940 | 1 434 | 2 494 | 1 516 | 1 387 | 35,5% |
| 7. Résultat de l'exercice (3+4+5-6) | 329 | 917 | 794 | 533 | -2 390 | 1 299 | 295,5% |
| 8. Subventions d'investiss. virées au CR | 373 | 438 | 452 | 1 729 | 464 | 491 | 31,7% |
| 9. VC cessions d'actifs - produits cession actifs | 92 | 21 | | -309 | 45 | -20 | -121,8% |
| 10. CAF (7+6-8+9) | 1 071 | 1 441 | 1 776 | 990 | -1 294 | 2 175 | 103,1% |

Source : comptes de gestion CMA

Cela signifie que la CMA, grâce notamment à un EBF robuste et à des résultats financiers non négligeables, dégage des résultats d'exercice structurellement positifs et une CAF élevée lui permettant d'assurer, avec les subventions d'investissement attribuées et des prélèvements sur son fonds de roulement, le financement de son programme d'investissement sans recours à l'emprunt.

4.5.2 Le fonds de roulement et la trésorerie

Le fonds de roulement qui, calculé par le haut du bilan, correspond au solde entre les ressources à long terme (capitaux propres et provisions pour risques et charges) et les emplois à long terme (immobilisations corporelles, incorporelles et financières) est resté relativement stable sur l'ensemble de la période examinée et ce malgré l'impact sur les comptes de l'exercice 2014 de la contribution au fonds de financement du réseau. Les résultats favorables de l'exercice 2015 et le ralentissement des investissements ont permis de reconstituer à hauteur des deux tiers, le prélèvement constaté au terme de l'exercice précédent.

La trésorerie nette de l'établissement à la clôture de l'exercice a connu une évolution similaire tout en demeurant à des niveaux élevés. Le besoin en fonds de roulement (créances d'exploitation - dettes d'exploitation) est resté structurellement négatif au cours de cette période avec un pic à la clôture de l'exercice 2014 dû au versement en avril 2015 de la contribution au fonds de soutien au réseau.

Tableau 16 : Evolution du fonds de roulement et de la trésorerie

| Evolution du fonds de roulement (FDR) et de la trésorerie (en K€) | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 | évolution 2015/2010 |
|---|--------|--------|--------|--------|--------|--------|---------------------|
| FDR (+) | 15 587 | 15 658 | 15 690 | 16 051 | 12 773 | 15 027 | -3,6% |
| Besoin en fonds de roulement ou BFR (-) | -2 978 | -2 962 | -3 347 | -4 471 | -6 767 | -3 063 | 2,9% |
| Trésorerie nette (=) | 18 565 | 18 620 | 19 037 | 20 522 | 19 539 | 18 090 | -2,6% |

Source : comptes de gestion CMA

La CMA est autorisée par le préfet³² à placer ses disponibilités conformément aux articles 103n et 89a du code local des professions. En pratique, les disponibilités de la CMA font l'objet de placements à court terme (livret, compte à terme, titres d'Etat) sur des durées ne dépassant pas trois ans. La gestion des fonds de la CMA s'opérait à la fin de l'année 2015 à partir d'une vingtaine de comptes bancaires, dont un compte-pivot, ou de livrets ouverts auprès de différents établissements, en fonction de la répartition fonctionnelle et géographique des sites ou des établissements de la CMA.

³² Courrier n °III/3 du 14 avril 2004 du préfet du Bas-Rhin

Compte tenu de l'évolution de l'organisation administrative et fonctionnelle de la CMA et de celle récente des fonctions de trésorier, le processus de rationalisation de ces différents supports paraît opportun.

4.6 Conclusion sur la situation financière

Au terme de l'exercice 2015, la CMA disposait d'une situation financière saine et stable due aux résultats excédentaires des précédents exercices, marqués par une évolution contrainte des charges de gestion et une progression notable des produits de fonctionnement, notamment de la TFCM. L'impact marqué de la contribution exceptionnelle au fonds de soutien du réseau, sur les comptes de l'exercice 2014, a été rapidement effacé par les résultats budgétaires très favorables de l'exercice 2015. Si la CMA dispose actuellement à la fois d'un budget de fonctionnement structurellement excédentaire, et, via son fonds de roulement, de réserves financières non négligeables, elle le doit en partie à un cadre législatif et réglementaire spécifique qui lui procure des marges de manœuvre dont ne disposent plus les autres chambres des métiers.

Dans la perspective de la constitution de la chambre régionale des métiers du Grand-Est et de la définition des orientations générales pour le secteur de l'artisanat à l'échelle de la nouvelle région, la CMA devra, au-delà de ses objectifs immédiats de résultats budgétaires, définir pour elle-même une stratégie budgétaire et financière sur le moyen terme en cohérence avec ses propres orientations à l'égard du secteur de l'artisanat en Alsace. Dans ce cadre, il reviendra à la CMA de réexaminer notamment l'évolution de ses produits fiscaux dont le niveau, au regard des réserves et de la trésorerie actuelles, apparaît élevé au regard des besoins de l'exploitation et des projets de développement.

5. LA COMMANDE PUBLIQUE

En leur qualité d'établissements publics de l'Etat à caractère administratif, les organismes consulaires sont soumis aux dispositions du code des marchés publics.

Les chambres de métiers et de l'artisanat doivent également respecter les dispositions du code de l'artisanat excepté les articles 73 à 75, relatifs aux adjudications et marchés (dispense de cautionnement et travaux réservés aux artisans et aux coopératives d'artisans) pour l'Alsace et la Moselle.

5.1 L'organisation de la fonction achats

5.1.1 L'organisation des services

Les marchés publics de la CMA sont gérés au sein du service des affaires générales sous la responsabilité d'un agent travaillant à temps partiel (70 %), juriste de formation, spécialisé en droit public et en droit des marchés publics. Son activité consiste à :

- choisir la procédure en fonction du montant de l'achat envisagé ;
- rédiger les pièces administratives des marchés en cohérence avec les pièces techniques et en concertation avec le service demandeur ;
- publier les marchés dans les journaux d'annonces légales et sur le site de dématérialisation de la CMA ;
- réceptionner les offres, contrôler leur conformité, vérifier le rapport d'analyse des offres rédigé par le service demandeur ;
- achever la procédure par l'information des candidats non retenus, la notification des marchés, la publication des avis d'attribution ;
- gérer l'exécution des marchés et conseiller les services demandeurs en cas de difficultés d'exécution (application de pénalités, résiliation, réception...).

Une assistante du service des affaires générales est chargée des aspects administratifs pour une quotité de travail qui ne dépasse pas 25 % d'un temps plein. Une troisième personne intervient également sur la préparation des documents techniques pour les marchés de "bâtiments/travaux", son activité principale relevant de la maîtrise d'ouvrage.

La chambre relève toutefois que le service des affaires générales ne procède pas systématiquement chaque année à l'inventaire des besoins des services, mais ponctuellement dans la perspective d'une régionalisation de tous les marchés (voir ci-après les principaux marchés et prestataires).

5.1.2 La commission des marchés

Le décret n° 2008-1355 du 19 décembre 2008 a supprimé la commission d'appel d'offre pour l'Etat et ses établissements, et par voie de conséquence pour les chambres consulaires. Ces dernières peuvent néanmoins, en faisant usage de leur liberté d'organisation, supprimer la commission d'appel d'offres (CAO) ou la remplacer par un autre organe consultatif collégial.

Le comité directeur de la CMA a décidé de créer une commission des marchés en séance le 25 mai 2011, le bureau faisant auparavant office de commission pour les marchés de plus de 50 000 €.

5.1.3 Les procédures internes

Les procédures internes à la CMA sont décrites dans un règlement des achats adopté en comité directeur du 22 avril 2004 et dont l'article 11 a été modifié lors de la création de la commission des marchés en 2011. Ce règlement est régulièrement actualisé par le comité directeur. La CMA a également élaboré un tableau récapitulatif des seuils et procédures qui reprend les termes du règlement et sur lequel figurent les seuils réglementaires applicables. Le comité directeur a validé la dernière actualisation relative aux seuils en vigueur au 1^{er} janvier 2016 en parallèle de la modification du règlement intérieur. Ces documents sont à la disposition des agents sur l'intranet de la CMA.

L'article 2 du règlement précise que les marchés de moins de 15 000 € (25 000 € depuis janvier 2016) peuvent être signés par un ordonnateur secondaire (il s'agit des trois vice-présidents). Le secrétaire général et les directeurs de CFA peuvent signer les marchés jusqu'à 1 600 €.

Les marchés inférieurs à 50 000 € ne sont donc pas soumis à la commission des marchés et sont préparés par les différents services qui transmettent au service des affaires générales une note accompagnée des pièces du marché, notamment trois devis, un rapport d'analyse et le projet d'acte d'engagement. Le service effectue un contrôle des pièces avant de soumettre le marché à la direction générale pour validation et signature.

Bien que cette disposition ne fasse pas l'objet d'une mention dans le règlement des marchés et afin de prévenir tout conflit d'intérêt tel qu'indiqué dans l'article 61 de ses statuts, la CMA a indiqué ne pas consulter d'entreprises artisanales d'élus ou anciens élus.

5.2 Les principaux marchés et prestataires

Conformément à l'article 133 du code des marchés publics (abrogé par ordonnance n° 2015-899 du 23 juillet 2015 - art. 102), la CMA publie au cours du premier trimestre de chaque année une liste des marchés conclus l'année précédente ainsi que le nom des attributaires.

Les montants engagés annuellement (hors marchés à bons de commandes), varient fortement. Ceci est lié aux projets de la CMA : pôle boucherie au CFA d'Eschau et remplacement de la pompe à chaleur du siège en 2014, restructuration des locaux du CFA de

Mulhouse et mise aux normes de l'atelier de soudage du CFA d'Eschau en 2011, mise aux normes de la cuisine et création d'un laboratoire de prothèse dentaire au CFA d'Eschau en 2010.

Tableau 17 : Montants annuels des marchés conclus (hors marchés à bons de commande)

| Marchés conclus en | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 |
|-------------------------------|-------|-------|------|------|-------|------|
| Montants (en milliers d'€ HT) | 2 273 | 2 361 | 489 | 736 | 2 147 | 611 |

Source : *Chambre de Métiers d'Alsace*

En mars 2016, 35 marchés publics étaient en cours à la CMA dont sept marchés à bons de commande.

L'examen de la liste des prestataires ayant perçu plus de 5 000 € par an fait apparaître un nombre important de prestataires, soit 182 en 2014 pour des rémunérations de faibles montants.

La volonté de la CMA étant de regrouper les marchés lorsque cela est possible, certains achats ont été recentralisés à l'échelle régionale alors qu'ils étaient auparavant effectués par chacune des sections. Il s'agit notamment des marchés de fournitures de bureau et consommables papier, de télécommunication et matériel informatique, mais également des marchés de nettoyage des locaux, de maintenance et vérifications périodiques (ascenseurs, extincteurs, installations frigorifiques...). La CMA a en outre mis en place en 2015 un marché de fourniture d'énergie en faisant appel à une expertise externe.

La CMA n'effectue pas de commandes groupées avec d'autres établissements publics ou chambres consulaires.

5.3 Le contrôle d'un échantillon de marchés publics

Un marché public est soumis à des principes fixés par la législation : liberté d'accès à la commande publique, égalité de traitement des candidats, transparence. Ces principes poursuivent l'objectif de mise en concurrence effective entre les candidats afin d'obtenir la meilleure offre et donc d'optimiser la dépense publique, mais également d'assurer une certaine protection juridique à l'acheteur public.

La Chambre a procédé au contrôle d'un échantillon de vingt des marchés publics figurant dans la liste des marchés conclus chaque année (10 en 2014 et 10 autres en 2015) couvrant les champs d'intervention de la CMA et représentant une dépense supérieure à 5 000 € par an afin d'examiner l'application de ces règles par la CMA (cf. tableau en annexe n° 2). Plusieurs observations peuvent être formulées :

- lorsqu'une commande de matériel est passée au bénéfice des élèves qui remboursent ensuite la CMA (voir ligne 2), il n'est pas procédé à une mise en concurrence préalable telle que définie dans le règlement intérieur ;
- le Centre des formations des apprentis et de l'artisanat (CFAA) de Mulhouse effectue tout au long de l'année de petites commandes de matériel auprès du même fournisseur dépassant le seuil de 500 € (voir ligne 4), pour lequel une consultation préalable de trois entreprises devrait être effectuée ;
- la prestation de collecte des déchets industriels banaux et des papiers/cartons au CFAA de Mulhouse ne semble pas avoir fait l'objet d'une consultation au vu des justificatifs disponibles (voir ligne 15) ;
- les dépenses de formation professionnelle ne sont pas prises en compte dans le cadre des procédures de commande publique (voir lignes 12 et 17) alors qu'il s'agit de dépenses annuelles importantes telles qu'analysées par le service du contrôle de gestion (environ 230 000 € en 2014 en personnels extérieurs et honoraires - comptes 621 et 622) ;

- la rédaction des articles de la Gazette des Métiers par Charte Conseils jusqu'en 2015, un prestataire historique de la CMA, n'a pas respecté les règles de la commande publique (voir ligne 19) alors même que cette prestation s'est élevée en moyenne à 40 000 € par an depuis 2012 et à plus de 50 000 € en 2014. Par contre, la sélection du nouveau prestataire choisi à compter de septembre 2015 (un journaliste des Dernières Nouvelles d'Alsace - DNA) et l'accord-cadre établi répondent aux critères de la commande publique.

En revanche, les matières d'œuvre utilisées en filière alimentaire au CFA d'Eschau, de même que la peinture utilisée au CFAA de Mulhouse font l'objet de marchés à bons de commandes. En outre, le recrutement d'agents intérimaires s'inscrit dans le cadre d'un marché public depuis 2013 (en cours de renouvellement), de même que les dépenses de traiteur depuis 2015. Enfin, la CMA a débuté une réflexion pour soumettre la formation professionnelle aux règles de la commande publique, mais sans calendrier de mise en œuvre.

Par ailleurs, la CMA fait appel à une assistance à maîtrise d'ouvrage pour les marchés publics les plus complexes et à une expertise extérieure pour les assurances et la fourniture d'énergie. Elle bénéficie également d'une assistance pour reconduire son marché de prévoyance qui prendra effet en janvier 2017. Cet accompagnement contribue à la qualité de la commande publique.

La chambre recommande de poursuivre la dynamique engagée de sécurisation juridique de la commande publique, en mettant en place des marchés publics dans les domaines non couverts, notamment celui de la formation professionnelle.

6. LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

6.1 L'organisation de la fonction ressources humaines

6.1.1 Les moyens humains et les outils

La direction des ressources humaines est composée de trois personnes, un directeur des ressources humaines et moyens généraux et deux agents, exclusivement affectés aux ressources humaines (une assistante et une technicienne paie). Un quatrième agent intervient en complément de son activité principale de gestion des achats.

Le directeur a pris ses fonctions en 2012 après avoir été directeur de la section de Mulhouse et le départ à la retraite de son prédécesseur, en cette fonction durant plus de 30 années. Ses activités concernent le recrutement et l'intégration de collaborateurs, le recrutement et le suivi des intérimaires, la mise en place du plan de formation, la gestion du personnel (contrats, procédures disciplinaires...), l'organisation des instances représentatives du personnel (Comité paritaire local - CPL, Comité d'hygiène et de sécurité - CHS), la supervision de la paie, l'élaboration du budget du personnel. Le directeur effectue également une veille juridique et assiste la direction générale. Avec les moyens généraux, il encadre directement cinq personnes.

L'activité du service des ressources humaines se mesure en particulier par l'établissement de 3 488 bulletins de paie en 2014 dont 615 pour des vacataires (3 630 en 2013 dont 714 pour des vacataires). La Chambre relève qu'un seul agent est chargé de la paie, situation risquée en cas d'absence, même si la personne responsable de l'informatique peut rééditer une paie en reproduisant la précédente.

La direction des ressources humaines est dotée de plusieurs logiciels : Alicia pour la paie, Geloc et Time pour la gestion du temps de travail (pointage et exploitation des données). Le logiciel de GRC (gestion relation client), gère notamment les heures supplémentaires, les heures à réintégrer et les missions. Il permet d'extraire des données sur les temps de travail exploitables en contrôle de gestion et pour réaliser les rapports d'activité (demandés par les partenaires financiers). Cette dématérialisation vise à supprimer les supports papier.

La direction des ressources humaines dispose de ressources documentaires, principalement "Liaisons Sociales", "RF social" et "RF paye". Elle bénéficie également d'un service juridique externe de type hotline sociale afin de sécuriser sa gestion et les litiges en cours, pour un coût de 3 000 € HT par an.

La direction s'appuie en outre sur un réseau déconcentré d'assistants relais Ressources humaines (RH), par secteur territorial et par établissement, pour notamment la gestion des temps de travail et des congés tenus encore sur supports papier.

6.1.2 Le cadre juridique

L'adoption par la Commission paritaire nationale (CPN) 52 d'un nouveau statut³³, modifié le 13 novembre 2008, a permis d'unifier les règles de gestion du personnel au sein du réseau consulaire, s'agissant notamment de la fixation du nombre et de la nature des emplois dans le cadre d'une nouvelle grille indiciaire.

Toutefois, ce statut s'applique de façon non exhaustive pour la CMA qui peut prendre des dispositions particulières exclusivement pour les articles 12, 15, 17, 19, 22, 23, 24, 39, 48-I et 48-III au sein d'un règlement de services (article 75 du statut). Ces articles concernent :

- la démission ou le licenciement d'un agent stagiaire ;
- la titularisation à l'expiration d'un stage probatoire ;
- la constitution et la consultation d'un dossier ;
- l'avancement ;
- la nomination dans un autre emploi ;
- la rémunération (valeur du point, indemnité, treizième mois) ;
- la démission ;
- le congé maladie ou accident ;
- l'inaptitude physique.

Par ailleurs, l'article 3 du statut national du personnel précise que le nombre et la nature des emplois doivent être fixés chaque année dans une annexe au règlement intérieur et indiquer pour chaque emploi la catégorie, le niveau de recrutement et les profils des fonctions qui sont déterminés conformément à la grille des emplois repères. Cette liste doit distinguer les emplois permanents des emplois contractuels de plus de 18 mois. Cet article précise en outre que chaque emploi fait l'objet d'une fiche de poste. En cas de création d'emplois conformément à la grille nationale, cette décision doit être prise par le bureau et approuvée par la plus proche assemblée générale, faire l'objet d'une proposition de modification du règlement intérieur à l'autorité de tutelle. La CMA ne dispose pas d'une telle annexe dans son règlement intérieur du 13 février 1994.

6.1.3 Le règlement des services

Le règlement en vigueur à la CMA

En application de l'article 2 du décret n° 96-643 du 16 juillet 1996 (modifié) relatif à l'organisation des services des chambres des métiers d'Alsace et de la Moselle, il revient à la CMA d'établir un règlement sur le fonctionnement des services de la chambre qui est transmis pour information à l'autorité de tutelle.

³³ Le 1^{er} statut approuvé par arrêté ministériel du 3 août 1954 (en application de la loi n° 52-1311 du 10 décembre 1952) précisait en son article 31 que "le régime appliqué aux chambres d'Alsace et de Moselle est provisoirement maintenu en vigueur en l'attente de la mise en harmonie de ce régime avec les dispositions du présent statut. Cette disposition transitoire ne peut toutefois avoir pour effet de consacrer des situations inférieures à celles qui sont fixées par le présent texte." Le second statut ayant fait l'objet d'un arrêté du 19 juillet 1971 s'est substitué à celui de 1954. Pour l'Alsace, les dispositions dérogatoires ont été maintenues dans le nouveau statut de 2009.

La CMA a élaboré un règlement des services en octobre 2009 (non actualisé depuis cette date) pour notamment préciser ses propres dispositions dérogatoires au statut. Les articles ne diffèrent pas tous du statut national quoiqu'ils soient plus succincts. Les spécificités concernent :

- l'avancement (durée moyenne de deux ans dans chaque échelon, maximale à trois ans, ou au choix du 13^{ème} au 16^{ème} échelon au lieu de deux à quatre ans),
- la valeur du point (au minimum celle de la fonction publique et qui suit les variations du point décidées par la CPN),
- la rémunération d'un agent occupant un emploi supérieur à celui pour lequel il a été nommé (par une indemnité ou par un surcote du salaire, ce qui diffère de l'indemnité prévue par le statut),
- le treizième mois, cette prime ne pouvant être inférieure aux avantages acquis à la date d'application des dispositions et se substituant auxdits avantages,
- la saisine du CHS en cas de litige sur un reclassement pour cause d'inaptitude physique (qui ne concerne pas les agents de 1^{ère} catégorie).

Les problèmes identifiés

Le règlement des services comporte des erreurs de renvoi, aux articles 1 et 3, vers un article 5 n'ayant aucun rapport avec le sujet. Le délai de trois mois après la réception d'une lettre de démission pour le départ d'un agent a été omis dans l'article 9 du règlement des services, lequel correspond à l'article 39 du statut. En outre, la CMA n'a pas pris de dispositions spécifiques pour l'article 48-I mais a repris l'article 48-II en un article 9 du règlement bien qu'il ne soit pas concerné par la mesure dérogatoire.

Le règlement des services comprend par ailleurs en un article 11 quelques dispositions dérogatoires maintenues du "statut du 1^{er} janvier 1951" applicables aux "agents titulaires du cadre d'extinction", ce qui semble désuet au regard de l'évolution du statut en 1954, en 1971 et en 2009. Il comprend également des dispositions générales (articles 12 à 44) qui remettent en cause certains articles du statut pourtant applicables à la CMA sans possibilité d'y déroger. Il en est ainsi par exemple du cumul d'activités strictement interdit par la CMA mais autorisé selon des règles précises (voir article 3 du statut).

En outre, le comité directeur de la CMA s'est prononcé le 23 juin 2009 sur ses propres grilles des emplois permanents et indiciaire applicable aux 48 grades identifiés pour le personnel de la chambre d'Alsace. Ces grilles ont été intégrées au règlement des services adopté en octobre 2009. Elles auraient notamment, selon la note d'accompagnement, permis une revalorisation des traitements de certaines catégories de personnel et l'amélioration des écarts salariaux à partir du 13^{ème} échelon.

Les grilles indiciaires de la CMA comprennent 16 échelons alors que la grille nationale des emplois repères se limite à 11 échelons pour la classe 1, neuf échelons pour la classe 2 et sept échelons pour la classe 3. Les indices sont tous supérieurs à ceux de la grille nationale dans des proportions différentes selon le grade, la CMA l'expliquant par la valeur du point d'indice inférieure en Alsace à celle de l'APCM³⁴ et par la nécessité de maintenir le niveau de rémunération (dispositions spécifiques dérogatoires de l'article 22).

De surcroît, la grille indiciaire de la CMA n'utilise pas la même terminologie que la grille nationale (absence de niveaux I - II - III mais existence de grades de 2^{ème} catégorie et 1^{ère} catégorie) ce qui complexifie la comparaison. Le grade d'assistant est classé en catégorie "employé" alors que seul le grade d'assistant administratif est concerné, les assistants en formalités ou assistants éducatifs relevant de la catégorie des techniciens, les assistants de direction de la catégorie supérieure... Par ailleurs, la grille ne distingue pas les indices des

³⁴ Cf. note au personnel du 8 novembre 2010 : 5,21 € pour l'APCM et 4,8952 € pour la CMA.

stagiaires et titulaires. Il est en outre difficile de faire le parallèle entre la grille des emplois et la grille indiciaire.

Au final, la CMA dispose d'une grille indiciaire qui lui est propre avec une valeur de point spécifique. Pour autant, la CMA ne respecte pas les dispositions statutaires nationales relatives aux emplois repères, qui ne prévoient aucune dérogation à ce sujet, qu'il s'agisse du statut de 2009 ou du précédent statut de 1971.

Il revient par conséquent à la CMA de régulariser son règlement des services en révisant la grille de ses emplois et celle des indices. De façon complémentaire, la CMA pourrait utilement conduire une réflexion sur les inconvénients éventuels de ce statut spécifique en termes de frein à la mobilité des agents et à une démarche de mutualisation au niveau régional Grand Est.

La chambre rappelle que la grille des emplois permanents et la grille indiciaire doivent être conformes au statut national de 2009 et qu'il convient notamment d'élaborer un nouveau règlement des services et une annexe au règlement intérieur déterminant le nombre et la nature des emplois, conformément aux dispositions du statut du personnel des chambres de métiers et de l'artisanat.

6.2 Les effectifs

6.2.1 L'évolution des effectifs au cours de la période

Les données jointes en annexe n° 3 (tableau n° 4) indiquent une diminution de 10 % des effectifs sur la période, le nombre d'emplois passant de 386 en 2010 à 346 en 2015. L'effectif permanent, c'est-à-dire statutaire, affiche une baisse moins marquée (- 4,6 %), passant de 239 à 228 emplois. La forte diminution des personnels non statutaires que sont les vacataires (- 20 %) s'explique principalement par la baisse de l'activité de formation qualifiante et le moindre besoin d'intervenants. La CMA ne compte qu'un seul apprenti dans ses effectifs en 2015 et n'en a pas recruté depuis 2011. Par ailleurs, les enseignants intervenant en CFA ont le statut de contractuels et les durées de leurs contrats sont alignées sur celles des conventions de création des CFA passées avec le Conseil Régional.

Pour l'année 2015, les 228 agents permanents se répartissent en 193 agents à temps plein (85 %) et 35 agents à temps partiel (15 %), cette répartition est stable sur la période.

La proportion de cadres supérieurs est en légère diminution, passant de 4,2 % à 3,9 % de l'effectif permanent. Les cadres intermédiaires voient leur proportion augmenter (de 47,7 % à 50,4 %) alors que celle des agents non cadres diminuent (de 47,7 % à 45,2 %).

Trois filières sont prédominantes et pour 2015, au regard de l'effectif total, la filière administrative atteint 42,5 %, la filière formation 34,1 % (de vacataires) et l'enseignement 19,7 %. Les autres filières et notamment techniques ne représentent que 3,8 %.

Bien qu'ayant évolué favorablement au cours de la période, le taux de travailleurs handicapés, avec 4,4 % en 2015, est inférieur à l'obligation d'emploi de 6 % minimum de l'effectif total des salariés permanents (voir tableau n° 5 en annexe n° 3).

Un seul agent est en position de détachement auprès du CFA de Colmar. Deux agents sont détachés de leurs administrations d'origine.

6.2.2 Les flux annuels d'entrée et de sortie

Le tableau ci-dessous retrace les arrivées et départs d'agents sur emplois permanents, en nombre d'agents. Une année sur deux les départs sont plus importants que le flux d'arrivées. Sur la période un nombre important de départs à la retraite (25 pour 52 départs dont 2 cadres supérieurs, soit 48 %), de même qu'un nombre élevé de démissions (17 pour

52 départs, soit 33 %) sont observés. Quatre licenciements pour inaptitude au travail sont intervenus et trois autres procédures étaient en cours en 2016.

Les cadres supérieurs connaissent une importante rotation depuis 2010, avec successivement : trois secrétaires généraux, trois secrétaires généraux adjoints, trois responsables du service juridique, trois directeurs de la formation, deux directeurs des ressources humaines.

Tableau 18 : Les flux annuels entrées/sorties (sur emplois permanents)

| | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 | total |
|--------------------------------------|----------|-----------|----------|-----------|----------|-----------|-----------|
| Flux de sortie | | | | | | | |
| Départ à la retraite | 3 | 4 | 2 | 8 | 4 | 4 | 25 |
| Disponibilité, congé parental | | | | | | | 0 |
| Départ en détachement | | | | | | | 0 |
| Démission | 1 | 8 | 3 | 3 | 1 | 1 | 17 |
| Fin de contrat | | | | | | | 0 |
| Décès | | | | | | | 0 |
| Licenciement (pour inaptitude) | 1 | 1 | 1 | | | 1 | 4 |
| Autres cas (fin de période de stage) | 2 | 1 | | 2 | | 1 | 6 |
| Total sorties | 7 | 14 | 6 | 13 | 5 | 7 | 52 |
| Flux d'entrée | | | | | | | |
| Total entrées | 8 | 12 | 8 | 9 | 6 | 5 | 48 |
| Solde entrées – sorties | 1 | -2 | 2 | -4 | 1 | -2 | -4 |

Source : *Chambre de Métiers d'Alsace*

Selon la direction des services, la CMA souhaite contenir sa masse salariale et examine dès qu'un poste se libère la question de son évolution. Pour chaque départ à la retraite, la question du remplacement de l'agent est posée. Toutefois et bien que la masse salariale ait diminué sur la période (voir ci-après les dépenses de personnel), il ne semble pas que la CMA ait activé ce levier potentiel d'économies budgétaires. En effet, tel qu'il ressort du tableau ci-dessous, le calcul du taux de remplacement des départs à la retraite (= (nombre total d'entrées – nombre de sorties autres que retraite) / nombre total de départs à la retraite), qui reste positif sur toute la période, atteste que la CMA procède toujours au remplacement poste à poste.

Tableau 19 : Taux de remplacement des départs à la retraite

| 2010 | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 | Total |
|------|------|------|------|------|------|-------|
| 1,3 | 0,5 | 2 | 0,5 | 1,25 | 0,5 | 0,84 |

6.2.3 Les conditions de recrutement des cadres

Le recrutement d'un collaborateur de cabinet

Un collaborateur de cabinet a été recruté en avril 2011³⁵ au grade d'attaché principal sur un poste, à l'origine, de chargé de mission afin « de conduire une action de veille sur les grands enjeux de l'artisanat à l'égard desquels une meilleure communication s'impose, tant à l'intérieur du secteur que vis-à-vis des médias » selon les termes du compte rendu de bureau du 8 juillet 2010. Or, la fonction de collaborateur de cabinet ne figure pas dans la grille nationale des emplois repères issue du statut du personnel des chambres de métiers et de l'artisanat.

³⁵ Cf. compte rendu du Comité Directeur du 29 mars 2011.

Le niveau de qualification des cadres

Le niveau de qualification des cadres supérieurs apparaît en adéquation avec les fonctions qu'ils occupent, excepté pour un attaché principal qui dispose d'un diplôme de niveau Bac + 2. L'annexe 2 du règlement des services de la CMA prévoit pourtant qu'une personne recrutée au grade d'attaché (ou à un grade supérieur) doit être titulaire, soit d'une licence d'avant la session de juin 1977 ou d'un diplôme équivalent (BAC + 3), soit depuis cette même session d'un diplôme de maîtrise ou d'un diplôme équivalent (BAC+ 4).

6.2.4 L'externalisation

La CMA a externalisé la majeure partie de l'entretien de ses locaux dans le cadre d'un marché public régional comprenant plusieurs lots. Il ne reste en effet que deux agents d'entretien au siège. Au 1^{er} janvier 2016, avec le départ à la retraite du dernier agent de son service de reprographie, elle a également décidé d'externaliser cette activité. Il existe en outre un contrat d'affermage pour la restauration qui a été renouvelé en cours de période d'examen.

La CMA fait également appel à des intérimaires pour les agents en congé maladie et pour faire face aux surcroûts d'activité tels que l'immatriculation des autoentrepreneurs suite à la modification du cadre législatif ou la préparation des élections. En 2014, la CMA a sollicité pour le territoire du Bas-Rhin : CRIT Intérim (144 000 €), Synergie (41 000 €) et Randstad (24 000 €) dans le cadre d'un marché public établi en 2013, lequel comprend trois lots territoriaux (Bas-Rhin, Colmar, Mulhouse) et trois prestataires par lot. Auparavant, les agences d'intérim étaient tout à tour sollicitées sans recours à un marché public.

6.2.5 La mutualisation

Dans le cadre de la collecte de la taxe d'apprentissage, la CMA a conventionné³⁶ en septembre 2015 avec les deux autres chambres consulaires d'Alsace (Commerce et Industrie, Agriculture) pour confier cette activité de collecte et gestion à un Organisme Collecteur de la Taxe d'Apprentissage (OCTA). Il s'agit donc d'une externalisation couplée d'une mutualisation avec d'autres chambres consulaires. La réforme territoriale et la création de la nouvelle chambre régionale des métiers devraient amener à une mutualisation croissante des services de la CMA puisque la nouvelle chambre de métiers du Grand Est, au-delà de ses fonctions de coordination, se verra confier des compétences en informatique, en comptabilité, et en paie des agents.

6.3 Le temps de travail

6.3.1 L'organisation du temps de travail

La réglementation relative au temps de travail fixe la durée de travail à 35 heures par semaine, hors sujétions particulières, heures supplémentaires, astreintes et rémunérations au « forfait jours », ce qui correspond à 151 heures par mois ou 1 600 heures par an. Sept heures ont été ajoutées en 2004 par solidarité avec les personnes âgées (journée de solidarité), ce qui porte la durée légale à 1 607 heures. La CPN 52, dans son avis du 26 août 2004 publié au JO du 19 septembre 2004, a défini les dispositions propres aux personnels des chambres de métiers et à l'APCM.

L'article 26 du statut du personnel des chambres de métiers et de l'artisanat précise en outre que « la durée du travail qui ne peut être contraire à la législation en vigueur, est déterminée par le règlement intérieur de chaque établissement en conformité avec le protocole d'accord sur l'aménagement et la réduction du temps de travail ».

³⁶ Cf. convention du 22 septembre 2015 et ses annexes.

Pour la CMA, ce protocole, qui a pris effet le 1^{er} octobre 2001 sans avoir été soumis à l'assemblée plénière de la CMA, n'est pas repris dans son règlement intérieur (cf. partie relative à la gouvernance). En outre, le règlement des services de la CMA ne se réfère à aucune disposition du protocole ARTT (Aménagement et réduction du temps de travail).

6.3.2 La durée annuelle

Le protocole ne fixe pas la durée annuelle de travail, excepté pour les enseignants tel que précisé ci-après. Aussi, sur la base des dispositions de la CPN 52 et du régime local, le décompte annuel des heures travaillées s'établit sur la base de 226 journées travaillées correspondant à 365 jours auxquels sont déduits 8 jours fériés, 2 jours fériés de droit local, 25 jours de congés annuels, 104 jours de repos hebdomadaires et les jours de RTT (moins la journée de solidarité³⁷). Ainsi, selon la catégorie de personnel, la durée hebdomadaire de travail et la moyenne journalière, le décompte annuel de référence se situait entre 1 589 et 1 594 heures, en conformité avec la durée légale de 1 607 heures ramenée à 1 592 heures en Alsace et Moselle.

Les enseignants-formateurs et les chefs d'unités de formation sont soumis à un dispositif différent qui distingue les heures de travail pédagogique (861 heures d'enseignement et 82 heures d'activités communes) des heures de préparation, correction et recherche. Leur durée annuelle légale de travail s'élève à 1 435 heures. Par ailleurs, toute heure d'enseignement au-delà de 861 heures dans l'année scolaire est comptée comme heure supplémentaire.

Enfin, conformément aux dispositions en vigueur, les cadres dirigeants ne sont pas soumis au décompte du temps de travail et bénéficient de 10 jours de RTT.

Tableau 20 : Principales données relatives au temps de travail

| | La plupart des agents | Pour les centres de formation (CFA) | | |
|--|-----------------------|--------------------------------------|------------------------|---|
| | | Personnel Adm. Entretien Gardiennage | Personnel vie scolaire | Professeurs-formateurs, Chefs d'unité |
| Durée hebdomadaire de travail (en heures) | 37,5 | 38 | 39 | 943 heures/an de travail pédagogique + 492 heures de préparation correction recherche |
| Moyenne journalière (en heures) | 7,5 | 7,6 | 7,8 | |
| Nombre de jours de congés annuels | 25 | 25 | 25 | |
| Nombre de jours ARTT (- jour solidarité) | 14,2 | 16,25 | 22 | |
| Décompte journées travaillées (228 - 2 locaux) | 226 | 226 | 226 | |
| Décompte annuel de référence (en heures) | 1 589 | 1 594 | 1 591 | |

Source : Chambre de Métiers d'Alsace et CPN52 du 26 août 2004

6.3.3 Les horaires variables

Le pointage est obligatoire pour tous les agents, à l'exception des professeurs, du secrétaire général, du secrétaire général adjoint et du collaborateur de cabinet. Depuis janvier 2016, tous les cadres supérieurs en sont dispensés.

La CMA a mis en place des horaires variables avec des plages fixes où la présence du personnel est obligatoire et de plages mobiles à l'intérieur desquelles chacun choisit quotidiennement, sauf nécessité de service, ses heures d'arrivée et de départ. La pause déjeuner varie de 0 h 45 (minimum) à 1 h 30 (maximum). Elle n'est pas comprise dans le temps de travail. La durée journalière de travail ne peut être inférieure aux heures de plages fixes (6 h) ni excéder 10 h 15, sauf ordre explicite de la direction.

Certains agents ne bénéficient pas de l'horaire variable et restent soumis à l'horaire qui leur est affecté (au standard téléphonique, pour l'activité de concierge) ou bénéficient de

³⁷ Un léger biais apparaît dans le calcul, compte tenu de la déduction d'une journée de solidarité sur la base des moyennes journalières horaires pratiquées par la CMA (7,5 ou 7,6 ou 7,8) alors que les textes indiquent 7 heures.

dispositions particulières (chefs d'unités d'enseignement professionnel, agents à temps partiel, agents travaillant 39 heures).

6.3.4 Les congés annuels

Le nombre de jours attribués par la CMA à ses agents n'appelle pas d'observation, qu'il s'agisse de congés payés annuels ou de congés supplémentaires.

Toutefois, la CMA ne dispose pas de règlement spécifique pour les congés ni de note de service. En outre, le règlement des services, qui devrait fixer les modalités de prise de congés conformément à l'article 26 des statuts, n'apporte que peu de précision à ce sujet (voir les articles 22 et 23 relatifs à l'état prévisionnel annuel, au congé simultané du conjoint, au jour supplémentaire par décennie de travail).

Par contre, le livret d'accueil élaboré en 2012 récapitule les droits statutaires des agents permanents ou non permanents et concerne les congés annuels, les congés supplémentaires pour fractionnement et ancienneté. Pour autant, il n'indique aucune modalité de prise de congés et n'a pas de valeur contractuelle.

Le livret d'accueil mentionne par ailleurs que le compte épargne temps (CET) n'a pas été introduit dans les chambres de métiers.

6.3.5 L'absentéisme

L'absentéisme à la CMA ne peut être analysé qu'à partir de l'année 2012, les données relatives à la longue maladie n'ayant pas été suivies auparavant. Aussi, entre 2012 et 2015, le taux d'absentéisme passe de 1,8 % à 9 % en 2015, ce qui correspond à l'absence de 20,5 personnes toute l'année.

À titre de comparaison, en 2012, le nombre de jours moyen d'absence par agent pour raison de santé était de 12,3 jours dans l'ensemble de la fonction publique d'Etat (cf. rapport annuel sur l'état de la fonction publique - édition 2014). Pour la CMA, ce nombre est porté à 15 jours en 2012 et 20 jours en 2015.

Ces résultats supérieurs à la moyenne sont de surcroît minimisés par l'utilisation pour les calculs de l'effectif en nombre d'agents et non pas en ETP.

La CMA n'a pas mis en place de mesures spécifiques visant à limiter l'absentéisme. Jusqu'alors, la prévention s'est limitée à la communication de données sur les accidents du travail à la commission paritaire locale (CPL) siégeant en sa formation de comité d'hygiène et de sécurité (CHS), mais seulement depuis novembre 2013. Le CHS a demandé à plusieurs reprises à être informé dès que survient un accident du travail (ce qui est devenu effectif), conformément à l'article 54 du statut qui précise que « la commission procède à une enquête à l'occasion de chaque accident survenu sur les lieux du travail ou de chaque maladie professionnelle ou à caractère professionnel. L'enquête est conduite par deux membres de la commission désignés par chacun des collègues. (...) La commission est tenue informée des conclusions de chaque enquête et des suites qui leur ont été données ». Malgré la communication des informations au CHS, celui-ci ne rend pas compte de ses conclusions en séance.

Tableau 21 : L'absentéisme

| <i>en nombre de jours</i> | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 |
|---|--------------|--------------|--------------|-------------|
| Maladie ordinaire | 1 950 | 1 733 | 1 696 | 2010 |
| ALD affection longue durée | 1 116 | 1 242 | 1 806 | 1696 |
| Accident du travail imputable au service | 80 | 64 | 12 | 43 |
| Accident du travail imputable au trajet | 6 | 0 | 24 | 15 |
| Maladie professionnelle | 0 | 0 | 0 | 112 |
| Maternité et adoption | 251 | 366 | 725 | 710 |
| Paternité et adoption | 33 | 11 | 0 | 22 |
| Droit syndical | 37 | 19 | 17 | 16 |
| Conflits sociaux | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Formation (jours de formation) | 555,0 | 514,0 | 393,0 | 421 |
| Autres absences (enfant malade) | 80 | 48 | 67 | 60 |
| Autres absences (événements familiaux) | 43 | 59 | 38 | 61 |
| Total jours d'absence | 4 150 | 4 056 | 4 777 | 5166 |
| Effectif total permanent (en nombre d'agents) | 230 | 228 | 230 | 228 |
| Nombre de jours ouvrés (Alsace-Moselle) | 250 | 249 | 249 | 252 |
| Nombre de jours moyens d'absence par agent pour raison de santé | 15 | 15 | 19 | 20 |
| Taux d'absentéisme (%) | 7,22 | 7,14 | 8,34 | 8,99 |

Source : Chambre de Métiers d'Alsace et CRC

6.3.6 Les autres formes d'absence

Des autorisations spéciales d'absence (ASA) peuvent être accordées aux agents pour raisons d'ordre familial ou personnel, à raison de un à quatre jours selon l'évènement. Aussi, la CMA a déterminé à l'article 24 de son règlement des services ce qu'elle qualifie de "congés exceptionnels", les jours octroyés pour les naissances/adoptions/mariages/décès étant conformes aux dispositions statutaires.

6.4 La gestion des ressources humaines

Dans le cadre de leur recrutement, tous les nouveaux collaborateurs reçoivent un livret d'accueil, le règlement des services ainsi que le statut du personnel des chambres de métiers. Seules les personnes concernées par l'activité économique certifiée AFAQ (création et reprise d'entreprises) bénéficient d'un parcours d'intégration avec un tuteur et un entretien d'évaluation à l'issue des trois premiers mois.

6.4.1 La gestion prévisionnelle des effectifs, emplois et compétences

La gestion prévisionnelle des emplois, des effectifs et des compétences (GPEEC) consiste en une gestion anticipative et préventive des ressources humaines, en fonction des contraintes de l'environnement et des choix stratégiques d'une organisation. Elle se décline avec la conception, la mise en œuvre et le suivi de plans d'actions visant à réduire, de façon anticipée, les écarts entre les besoins et les ressources humaines, en termes d'effectifs et de compétences. La CMA n'a pas formalisé de telle démarche globale bien qu'elle dispose de quelques outils qui en constituent les prémises.

Le plan de formation des personnels

La CMA est effectivement dotée d'un plan de formation annuel élaboré suite au recueil des besoins de formation par service, généralement en septembre, dans la perspective de son

adoption par la commission paritaire locale en novembre. Ce plan de formation est tenu à la disposition des agents par le biais de l'intranet, aux côtés des fiches d'évaluation des formations, des formulaires de demandes de DIF et de diverses informations. Le plan de formation permet à la CMA de bénéficier d'une subvention en provenance du CNPF (Conseil National Paritaire de la Formation) dont le montant maximal ne peut excéder 120 % du 0,9 % de la masse salariale.

En 2015, la CMA a cotisé 127 000 € au titre de la formation professionnelle continue au Fonds de Formation Continue (FFC) géré par le CNPF, ce qui correspond à 1,6 % de la masse salariale (0,9 % au titre du plan de formation + 0,5 % au titre de la professionnalisation et du Droit individuel à la formation (DIF) + 0,2 % au titre des Congés individuels de formation (CIF). Selon le bilan social interne, en 2014, la CMA a proposé 2 912 heures de formation à ses agents, soit moins que les années précédentes (3 971 heures en 2013, 3 802 heures en 2012) pour un coût de 849 € par agent permanent, étant toutefois noté qu'une liste de bénéficiaires intitulée "bilan social 2014 formation" fait état de 3 268 heures (voir ci-après la partie relative à la dimension sociale).

Les fiches de postes

Les fiches de poste élaborées par la CMA et intitulées fiches de fonctions se limitent à quelques informations générales réparties dans quatre rubriques : contenu, autonomie, technicité et compétences. Les activités et compétences n'y sont pas détaillées, ce qui ne permet pas de réelle gestion des effectifs et compétences. La CMA élabore toutefois une autre fiche plus détaillée dite de premier entretien professionnel, faisant suite à l'embauche. L'agent est tenu de renseigner et d'y détailler sa mission, sa position dans l'organigramme, ses activités, le cadre de délégation, les moyens utilisés, les relations internes et externes, des éléments chiffrables du poste, mais aussi des suggestions pour améliorer les fonctions exercées. La partie compétences n'est pas traitée.

L'entretien annuel

L'entretien professionnel annuel est mené à la CMA selon une procédure descendante qui débute par le secrétaire général, ce qui serait pertinent si des objectifs stratégiques y étaient déclinés. La chambre observe en effet que cet entretien professionnel se déroule sur la base d'une fiche d'entretien professionnel sommaire et peu adaptée au suivi des objectifs. Elle ne permet pas d'identifier les besoins relatifs à l'environnement du poste de travail et en formation. La procédure de la CMA ne suit pas les dispositions statutaires³⁸ pourtant très précises sur la méthode et les documents à utiliser : une fiche de poste d'une part et un document d'évaluation d'autre part contenant des données individuelles actualisables, un bilan d'activité avec les objectifs de la CMA/direction/service, une partie sur les objectifs de la période à venir et une fiche individuelle de formation.

La chambre recommande de mettre en place une gestion prévisionnelle des emplois effectifs et compétences avec notamment l'élaboration de fiches de postes, le calibrage des postes, la conduite des entretiens professionnels à l'aide d'une grille d'évaluation complétée en référence à celle annexée au statut du personnel.

6.4.2 La gestion des carrières

La gestion administrative

La chambre a relevé la tenue sommaire de certains dossiers des personnels contrairement à ce que prévoient les dispositions statutaires de la CMA (cf. article 15 dérogatoire du statut adapté en un article 2 du règlement des services). Les pièces ne sont ni

³⁸ Cf. annexe XI du statut du personnel.

numérotées, ni classées sans discontinuité et d'autres n'y figurent pas (extrait de casier judiciaire et certificat médical, décisions d'avancement et de promotion...).

Si la CMA a sanctionné deux agents sur la période, en 2012 et 2015, une douzaine de dossiers de litiges est en cours pour des motifs de contestations variés : positionnement dans la grille salariale, licenciement pour inaptitude physique, licenciement sans indemnité, rupture de stage...

Les avancements et promotions

L'avancement d'échelon pratiqué par la CMA relève des dispositions particulières issues du régime local. Ainsi, la CMA a opté pour une durée de 2,5 à 3 ans dans chaque échelon ou au choix du 13ème au 16ème échelon (42 mois au plus tôt), au lieu de 2 à 4 ans dans le statut. Il s'agit donc d'un avancement plus rapide et plus favorable aux agents. Le nombre d'avancements est relativement stable sur la période avec toutefois deux pics en 2012 et 2014 (88 et 84 avancements pour une moyenne annuelle de 74) et une inversion de tendance en 2015 avec davantage d'avancement à l'ancienneté qu'au choix.

Tableau 22 : L'avancement d'échelon

| Année | Au choix (2 ans 1/2) | Intermédiaire | A l'ancienneté (3 ans) | Total nombre d'avancements |
|-------|-------------------------|---------------|---------------------------|-------------------------------|
| 2010 | 31 | 7 | 17 | 64 |
| 2011 | 50 | 3 | 11 | 67 |
| 2012 | 56 | 6 | 21 | 88 |
| 2013 | 38 | 3 | 21 | 69 |
| 2014 | 49 | 2 | 25 | 84 |
| 2015 | 23 | 1 | 39 | 70 |

Source : Chambre de Métiers d'Alsace

Les agents de la CMA peuvent bénéficier d'une promotion dans un grade supérieur et sont alors placés immédiatement dans ce grade mais effectuent une période probatoire d'un an. La CMA a promu en moyenne entre six et sept agents chaque année pour un effectif statutaire d'environ 230 agents, ce qui correspond à 2,8 % (3,4 % en 2014) de l'effectif.

Tableau 23 : La promotion (ou avancement de grade)

| Année | Nombre de promotions |
|-------|-------------------------|
| 2010 | 9 |
| 2011 | 3 |
| 2012 | 5 |
| 2013 | 7 |
| 2014 | 8 |
| 2015 | 7 |

Source : Chambre de Métiers d'Alsace

6.4.3 Le bilan social

La CMA élabore deux bilans sociaux différents. Le premier, destiné à l'APCMA, prend la forme de deux fichiers Excel partiellement renseignés, l'un pour le siège et l'autre pour les CFA. Le second est à usage interne et reprend la même maquette sur toute la période. Le contenu est relativement sommaire et non prospectif, mais traite toutefois les principales données relatives aux ressources humaines : évolution des effectifs et typologies (statut,

temps de travail, genre...), flux, conditions de travail (congrés payés et absentéisme, heures rémunérées), formation et action sociale.

Jusqu'à celui de l'année 2014, ce bilan social était transmis pour information aux membres de la commission paritaire locale (CPL) mais n'était pas présenté en séance ni débattu, alors que l'article 54 du statut précise que dans sa formation ordinaire, la CPL est informée sur « le bilan social de l'année écoulée établi selon le modèle type défini à l'annexe XVII qui précise notamment l'évolution globale des emplois permanents et non permanents... Le bilan social précise par ailleurs les perspectives d'évolution des emplois sur l'année à venir ».

La chambre prend acte de la présentation à la CPL, lors de sa séance du 17 janvier 2017, d'un bilan social rénové pour l'année 2015 et invite la CMA à poursuivre la démarche de rapprochement de son bilan social avec le cadre défini par le statut général.

6.4.4 Le rôle des instances paritaires

La commission paritaire locale (CPL) siège en formation ordinaire ou en comité d'hygiène et de sécurité (CHS). Ses modalités de fonctionnement ont été définies dans un règlement adopté en août 2011. La CPL s'est réunie deux fois par an en formation ordinaire depuis 2013 (trois fois en 2011 et 2012), conformément au statut du personnel dont l'article 55 précise « au moins une fois par semestre ». Les principaux sujets relèvent de la formation, des jours de fermeture des services, de l'usage de véhicules personnels, de l'attribution des frais de mission, de l'octroi des tickets restaurant, de la prévoyance... Elle a également réfléchi aux conditions de mise en place d'un comité des œuvres sociales (COS).

Lorsqu'elle siège en comité d'hygiène et de sécurité, soit deux fois par an depuis 2013 (auparavant une fois par an) alors qu'elle devrait statutairement se tenir une fois par trimestre (article 55), la CPL/CHS examine des questions ciblées sur l'aménagement et l'entretien des bâtiments, la prévention des risques professionnels... A plusieurs reprises, le collègue salarié a dû demander des informations sur les accidents du travail et à les obtenir en temps réel tel que le prévoit le statut (voir partie relative à l'absentéisme).

Nonobstant l'information pouvant être délivrée sur le moment aux représentants du personnel, la chambre rappelle qu'il convient de convoquer le comité d'hygiène et de sécurité (CHS) une fois par trimestre, de faire en sorte qu'il procède à une enquête dès que survient un accident ou une maladie à caractère professionnel et d'en rendre compte en séance.

6.4.5 L'action sociale

L'action sociale de la CMA recouvre plusieurs domaines d'intervention (cf. annexe n° 3) pour un montant annuel de 177 000 € en 2015 correspondant à 779 € par agent (hors vacataires). A partir de 2013, la CMA a mis fin à l'allocation vacances, en référence à l'article 77 du statut du personnel qui, depuis la décision de la CPN 52 du 10 janvier 2012, précise que seuls les avantages suivants peuvent être mis en place ou maintenus « complémentaire maladie, titres restaurant, cadeaux de Noël enfants, supplément familial et voiture de fonction ». La chambre relève que le comité des œuvres sociales (COS) n'est toujours pas mis en place malgré le souhait d'adhésion de 86 agents recueilli lors d'une enquête en 2012.

La CMA a instauré à compter du 1^{er} janvier 2007 une participation aux déplacements domicile travail des agents hors vacataires, conformément au décret n° 2006-1663 du 22 décembre 2006 qui institue une prise en charge partielle du prix des titres d'abonnement correspondant aux déplacements effectués entre leur résidence habituelle et leur lieu de travail par les personnels de l'Etat et des établissements publics administratifs de l'Etat travaillant hors Ile-de-France.

6.5 Les dépenses de personnel

6.5.1 La masse salariale

Les traitements des agents de la CMA ont suivi l'évolution du point de la fonction publique jusqu'en 2012, alors que pour d'autres chambres il s'agissait du point APCM dont l'évolution a été plus favorable. A compter du 1^{er} janvier 2013, la CMA applique le taux d'augmentation du point APCM pour les traitements des agents permanents, les indemnités des présidents et les pensions du cadre d'extinction. En fait, la valeur du point APCM est demeurée à 5,21 € depuis le 1^{er} novembre 2010 et à 4,8952 € à la CMA.

Globalement, les charges de personnel (compte 64) ont diminué de 3,9 % entre 2010 et 2015.

Tableau 24 : L'évolution des charges de personnel

| en milliers d'euros | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 | Evolution 2010/2014 |
|--|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|------------------------|
| 6411 - Salaires et appointements dont : | | | | | | | |
| > personnel administratif | 5 609 | 5 530 | 5 513 | 5 463 | 5 195 | 5 356 | -4,5% |
| > personnel enseignant | 2 238 | 2 227 | 2 427 | 2 359 | 2 474 | 2 350 | 5,0% |
| > personnel vacataire | 466 | 431 | 423 | 360 | 314 | 327 | -29,8% |
| 6412 - Provision congés payés | -60 | 84 | 7 | 0 | 11 | 66 | -210,6% |
| 6413 - Primes et gratifications | 0 | 0 | 0 | 4 | 0 | nc | |
| 6414 - Indemnités diverses (=6417 par erreur) | 229 | 251 | | 0 | 0 | 0 | |
| 6417 - Indemnités de préavis et de licenciement, et allocations pour perte d'emploi et de retraite | 0 | 0 | 87 | 39 | 34 | 134 | |
| 645 - Charges de sécurité sociale et de prévoyance | 3 350 | 3 380 | 3 436 | 3 442 | 3 378 | 3 394 | 1,3% |
| 647 - Autres charges sociales | 97 | 146 | 91 | 83 | 87 | 77 | -20,9% |
| 648 - Autres charges diverses (pensions, indemnités transports, chèques déjeuners) | 148 | 144 | 81 | 80 | 68 | 45 | -69,6% |
| Total compte 64 | 12 077 | 12 193 | 12 064 | 11 829 | 11 560 | 11 610 | -3,9% |
| 622 - Honoraires (enseignants) | 68 | 49 | 64 | 36 | 51 | 46 | -32,4% |
| 621 - Personnel extérieur (interim) | 625 | 503 | 648 | 553 | 481 | 532 | -14,9% |

Source : Chambre de Métiers d'Alsace

Avec cette diminution et compte tenu de la stabilité des charges totales d'exploitation, le poids des charges de personnel a reculé de trois points, passant de 58,7 % à 55,8 %.

Tableau 25 : La part des charges de personnel

| en milliers d'euros | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 |
|--------------------------------------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| Charges de personnel | 12 081 | 12 196 | 12 066 | 11 829 | 11 563 | 11 610 |
| Charges d'exploitation | 20 588 | 20 205 | 21 059 | 20 682 | 20 714 | 20 788 |
| Part des charges de personnel (en %) | 58,7 | 60,4 | 57,3 | 57,2 | 55,8 | 55,8 |

Source : Comptes de gestion Chambre de Métiers d'Alsace

6.5.2 Les heures complémentaires et supplémentaires

Les heures effectuées par les agents qui badgent et qui sont comptabilisées par le logiciel de gestion des temps excédant 37 h 30 par semaine donnent lieu à l'attribution d'un crédit d'heures reporté sur le mois suivant dans la limite de huit heures. Ces heures excédentaires ne sont pas rémunérées mais comptabilisées (14 200 heures pour l'ensemble des agents en 2012³⁹). Il s'agit néanmoins d'heures complémentaires pour les agents effectuant un travail à temps partiel susceptibles d'être requalifiées en heures supplémentaires au-delà de 10 % du temps de travail.

Les heures supplémentaires sont rémunérées dès lors qu'elles sont effectuées à la demande de l'employeur ou directement par le salarié sans que l'employeur ne s'y oppose. La rémunération des heures supplémentaires fait l'objet d'un taux horaire majoré. Toutefois, une

³⁹ Cf. bilan social 2012. Information qui n'a pas été communiquée dans les bilans sociaux suivants.

convention ou un accord peut prévoir le remplacement de tout ou partie de la rémunération par un repos compensateur équivalent. A la CMA, la majoration du taux horaire est fixée à 25 % pour les huit premières heures supplémentaires travaillées dans la même semaine et 50 % pour les heures suivantes, excepté pour les enseignants pour lesquels elle est de 25 %, quel que soit le nombre d'heures.

La CMA a rémunéré 9 369 heures en 2015 correspondant à six agents travaillant à temps plein ou ETP (équivalent-temps-temps). Le nombre des heures complémentaires et supplémentaires a augmenté de plus de 25 % depuis 2014 : + 18 % entre 2015 et 2014 et + 23 % entre 2014 et 2013. En 2014, ces heures ont représenté 1,5 % des charges de personnel (compte 64).

Tableau 26 : Les heures complémentaires et supplémentaires

| | | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 |
|-----------------------------|--------------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|
| Heures complémentaires | Quotas (h) | 1 316 | 1 010 | 1 124 | 1 240 | 1 753 | 1 589 |
| | Montants (€) | 21 462 | 17 289 | 19 632 | 20 434 | 28 165 | 26 428 |
| Heures supplémentaires 25 % | Quotas (h) | 4 273 | 3 804 | 3 444 | 2 986 | 4 389 | 5 889 |
| | Montants (€) | 92 661 | 82 143 | 76 582 | 64 283 | 97 936 | 131 087 |
| Heures supplémentaires 50 % | Quotas (h) | 2 703 | 2 378 | 2 535 | 2 230 | 1 828 | 1 891 |
| | Montants (€) | 67 238 | 60 962 | 65 768 | 56 817 | 47 140 | 49 948 |
| Total heures | | 8 292 | 7 192 | 7 103 | 6 456 | 7 970 | 9 369 |
| Total euros | | 181 361 | 160 394 | 161 982 | 141 534 | 173 241 | 207 463 |

Source : *Chambre de Métiers d'Alsace*

6.5.3 Les primes et indemnités

Le régime indemnitaire est constitué par l'ensemble des sommes perçues en sus du traitement par un agent, en contrepartie ou à l'occasion du service qu'il exécute dans le cadre des fonctions définies par le statut particulier dont il relève. Le régime indemnitaire se définit comme un complément du traitement distinct des autres éléments de rémunération.

Le statut du personnel des chambres de métiers prévoit plusieurs primes et indemnités dont certaines peuvent faire l'objet de dispositions spécifiques pour la CMA⁴⁰ (cf. 6.1.2. "le cadre juridique") :

- l'indemnité d'occupation temporaire d'un emploi supérieur (article 23),
- le "treizième mois" ou prime de fin d'année (article 24),
- l'indemnité de départ à la retraite (article 37),
- la prime forfaitaire mensuelle égale à vingt points d'indice (article 25-II) pour les agents qui exercent de façon habituelle une mission d'encaissement, de décaissement ou d'écritures comptables, cette dernière n'ayant pas été mise en place par la CMA.

Le statut, en son article 25-I, prévoit également, si la situation budgétaire le permet et dans la limite de 0,5 % de la masse salariale brute, le versement des primes suivantes : prime de sujétion destinée à compenser un effort particulier ou une sujétion spéciale et prime d'objectif ou de résultat destinée à prendre en compte la participation de l'agent à l'activité d'un service ou de l'établissement. Ces primes facultatives obéissent aux règles suivantes :

- leur versement est soumis annuellement à la décision du bureau et de l'assemblée plénière ;
- la commission paritaire locale est informée des conditions d'application du dispositif sous la forme d'un tableau nominatif confidentiel précisant les montants et natures des primes ;
- la décision individuelle d'attribution est formellement notifiée.

⁴⁰ Pour mémoire, les articles 23 et 24 du statut ont fait l'objet de dispositions spécifiques pour la CMA reprises dans son règlement des services : l'article 23 (agent occupant une fonction supérieure) adapté en un article 6 et l'article 24 (treizième mois) en un article 7.

De la synthèse de son dispositif indemnitaire "facultatif" figurant dans le tableau ci-dessous, il résulte que la CMA a mis en place plusieurs primes facultatives pouvant être qualifiées de sujétion (forfait mission, indemnité de coordination, prime de secourisme...) et de résultat (prime exceptionnelle). Ce régime indemnitaire facultatif représente 150 000 € de dépenses, soit 1,3 % de la masse salariale. Bien que ces montants puissent apparaître modiques, ils s'établissent néanmoins au-delà du seuil statutaire de 0,5 %.

Tableau 27 : Principales primes et indemnités en 2014

| | en € | Montant annuel | Nombre de bénéficiaires | Commentaires | Références statutaires | Règlement des services | Décisions du Bureau, du Comité Directeur, de l'Assemblée Plénière | Remarques de gestion |
|--------------------------|-----------------------------------|----------------|-------------------------|--|-----------------------------------|------------------------|---|---|
| 1 | Prime exceptionnelle | 39 100 | 40 | Créée en 2009 (40 000 €) - Pour tous les agents en 2012 et 2013 puis limitée (affectation d'une part du résultat : 200 000 € en 2012, 185 000 € en 2013, 61 000 € en 2014) | Art. 25 (prime objectif/résultat) | Art. 5 | Comité Directeur 02/02/2009, 25/06/2012, 26/04/2013, 17/06/2013 + Assemblée Plénière 11/09/2012, 29/09/2013, 16/09/2014 | Référence juridique opportune et variable selon les montants et bénéficiaires |
| 2 | Indemnité de coordination | 10 400 | 6 | Pour les enseignants qui coordonnent un secteur/filière | Art. 25 (prime de sujétion) | Art. 5 | Néant (article 5 général) | Pas de décision de création, pas soumise à l'Assemblée Plénière |
| 3 | Indemnité temporaire | 2 368 | 1 | Agent occupant temporairement une fonction supérieure | Art. 23 dérogatoire | Art. 6 | Néant | Conforme au règlement des services |
| 4 | Indemnité "divers" | 2 136 | 1 | Prime individuelle de rattrapage salarial suite à une mobilité interne | Art. 25 (prime de sujétion) | Art. 5 | Néant (article 5 général) | Pas de décision de création, pas soumise à l'Assemblée Plénière |
| 5 | Gratification 25 ans de service | 34 205 | 9 | Allocation d'ancienneté correspondant à un mois de traitement supplémentaire à partir de 25 ans de service | Art. 25 (prime de sujétion) | Art. 19 | Comité Directeur 06/04/0961 | Conforme au règlement des services |
| 6 | Prime de fin d'année | 594 136 | 233 | Destinée à l'effectif permanent | Art. 24 dérogatoire | Art. 7 | Néant | Conforme au règlement des services |
| 7 | Indemnité de départ à la retraite | 21 809 | 3 | Il s'agit d'une indemnité de fin carrière | Art. 37 | Art. 20 | Comité Directeur 02/02/2009 | Conforme au règlement des services |
| 8 | Prime secourisme | 521 | 1 | - | Art. 25 (prime de sujétion) | Art. 5 | Néant (article 5 général) | Pas de décision de création, pas soumise à l'Assemblée Plénière |
| 9 | Forfait mission | 68 263 | 9 | Compense les heures supplémentaires non rémunérées des cadres supérieurs + cabinet | Art. 25 (prime de sujétion) | Art. 5 | Bureau, réunion du 17 juillet 1985 | Dépassement du plafond |
| TOTAL | | 772 938 | | | | | | |
| Dont primes facultatives | | 152 489 | | | | | | |

Source : Chambre de Métiers d'Alsace (montants et bénéficiaires)

La CMA n'a pas intégré dans son règlement des services, bien qu'il ait été rédigé postérieurement à la parution du statut et dans le but de l'actualiser, les dispositions et les termes non dérogatoires de l'article 25-I du statut, en tant que base juridique de son propre dispositif. En effet, le règlement des services se limite en son article 5 à la formulation suivante : « des avantages accessoires, des indemnités justifiées par des sujétions, des primes pourront être accordées », sans autre précision.

Seule la prime exceptionnelle, assimilable à une prime de résultat, a été mise en place en 2009 sur le fondement de l'article 25-I du statut⁴¹ et selon le formalisme requis. Son montant brut et ses bénéficiaires ont évolué sur la période : 650 € en 2012 et 600 € en 2013 pour tous les agents, 1 000 € pour 40 personnes hors cadres supérieurs en 2014 et 2015. En 2012 et 2013, afin de l'étendre à l'ensemble des agents, la CMA a indiqué que le fondement juridique de la prime avait été modifié. Il se serait alors agi de l'article 5 du règlement des services de la CMA. En 2014, pour justifier le versement de la prime à 40 agents et non plus à l'ensemble du personnel, la CMA s'est à nouveau référée à l'article 25 du statut⁴².

Les autres primes et indemnités facultatives n'ont pas été validées par le bureau ou le comité directeur, ni par l'assemblée plénière, excepté le forfait mission qui trouve son origine en 1985 avec la création d'une compensation financière des heures supplémentaires non

⁴¹ Cf. PV du Comité Directeur du 2 février 2009.

⁴² Cf. PV de l'assemblée plénière du 16 septembre 2014.

rémunérées pour les cadres supérieurs calculée sur la base d'une demi-mission⁴³ multipliée par le nombre de jours ouvrables dans la semaine (5) et par 47 semaines (une année moins cinq semaines de congés payés), le produit étant divisé par 12 mois, soit pour 2014 : $(32,60 \times 5 \times 47) / 12 = 638 \text{ €}$. Or, les directeurs perçoivent un forfait de 606,44 € et les secrétaires généraux (SG et SGA) perçoivent 974,43 €.

Par ailleurs, l'information délivrée à la commission paritaire locale sous la forme d'un tableau nominatif précisant les montants et natures des primes et indemnités, est partielle puisqu'elle ne concernait que la prime exceptionnelle.

Enfin, il peut être relevé une incohérence dans le règlement des services, son article 17 disposant que « la rémunération des agents est établie conformément aux dispositions du chapitre IV du statut », c'est-à-dire des articles 21 à 25, alors que les articles 22 à 24 font l'objet de dispositions spécifiques également contenues dans le règlement des services. Aussi, la CMA pourrait à cet effet modifier son règlement des services.

Au regard de ces différents constats, la chambre invite la CMA à régulariser son régime indemnitaire et à faire preuve de davantage de transparence à l'égard de la commission paritaire locale sur ce dispositif.

La chambre rappelle que les primes et indemnités facultatives pratiquées doivent être décidées par le bureau et l'assemblée plénière et qu'un tableau nominatif précisant les montants et natures de l'ensemble des primes facultatives en vigueur doit être présenté en commission paritaire locale. Elle demande que le règlement des services soit mis en conformité avec les dispositions statutaires relatives aux primes et indemnités.

6.5.4 Questions connexes

Les avantages en nature

Le seul avantage en nature pratiqué par la CMA consiste en la mise à disposition de logements de fonction aux concierges (une à deux personnes concernées durant la période couverte par l'examen de gestion) et n'appelle pas de commentaire.

L'audit social réalisé en 2014

La CMA a confié à un prestataire la réalisation d'un audit social en 2014, lequel a mis en évidence plusieurs domaines potentiellement soumis à un risque de redressement de la part de l'URSSAF. Le rapport d'audit recommandait dans ces conditions de sécuriser les documents suivants : les contrats des vacataires (le lien de subordination avec la CMA impose en effet de soumettre à cotisations les vacations), les conventions de formation (à formaliser différemment selon le statut du formateur), les décisions relatives à la prévoyance et à la mutuelle (à dater et à cosigner), les conventions passées avec les restaurants d'entreprises (soumises à cotisations si la participation employeur dépasse 50 %).

7. LES MISSIONS ET ACTIVITES

7.1 Les missions statutaires et le plan d'actions prioritaires

7.1.1 Les dispositions statutaires

Selon les articles 14 et 15 des statuts de la CMA, « La Chambre de Métiers représente les intérêts généraux de l'artisanat (article 103 du code local professionnel). Elle doit être

⁴³ 138 Francs en 1985.

entendue sur toutes les questions intéressant l'artisanat en général ou l'une de ses branches. Sa mission de service public consiste à :

- assurer les tâches qui lui sont dévolues par la législation et la réglementation en vigueur en matière d'organisation et de contrôle de l'apprentissage dans les entreprises relevant de l'artisanat ou du secteur des métiers (article 103e 1° et 2° du code professionnel local, article 82 de la loi de décentralisation du 7 janvier 1983, articles L. 117-14 et L. 119-2 du code du travail) ;
- donner son appui aux administrations de l'Etat, de la région, des départements et des communes dans les questions de sa compétence, soit par des rapports, soit par des avis et expertises ;
- étudier et présenter aux autorités compétentes toutes demandes et propositions touchant aux intérêts de l'artisanat et établir des rapports annuels sur les observations concernant les métiers ;
- constituer des commissions d'examens ;
- constituer une commission compétente pour connaître des réclamations éventuelles contre les décisions des commissions d'examens ;
- réglementer les examens de maîtrise (article 133, alinéa 7 du code professionnel local) et collaborer à la constitution de commissions d'examens de maîtrise (article 133, alinéa 5 du code précité) ;
- tenir le registre des entreprises conformément aux lois et règlements en vigueur ».

Dans le cadre de ses missions dites facultatives, « la Chambre de Métiers est habilitée à prendre toutes mesures propres à favoriser la promotion des chefs d'entreprises et de leurs collaborateurs (aides familiaux, compagnons, apprentis, etc.). Elle participe au développement économique de l'artisanat, notamment dans le cadre des programmes d'animation établis au niveau régional et départemental. Elle peut, avec l'approbation de l'autorité de surveillance, et dans les domaines de sa compétence : adhérer à des syndicats mixtes ; participer à des sociétés d'économie mixte et, dans les conditions prévues par la loi du 17 novembre 1943, à des sociétés professionnelles ou à des établissements professionnels ; souscrire des parts ou des actions de sociétés ; organiser des services communs avec d'autres organismes. Elle peut créer et subventionner des offices d'orientation professionnelle et des écoles professionnelles, organiser des expositions, constituer des offices de recherches et de renseignements professionnels, provoquer la création de sociétés coopératives de crédit, d'achat, de production et de vente, ainsi que d'autres groupements ».

A titre de comparaison, les missions statutaires de la CMA ne couvrent pas l'ensemble des attributions des chambres de métiers de région telles que définies à l'article 23 du code de l'artisanat.

7.1.2 Les plans d'action prioritaires

La CMA développe ses activités dans le cadre de plans d'actions prioritaires, les deux derniers couvrant les périodes 2007/2012 et 2013/2016. Le plan d'actions prioritaires 2013/2016 a été élaboré dans le cadre de rencontres territorialisées avec les forces vives de l'artisanat et a été présenté aux deux associations départementales de maires. Il a été examiné par les assemblées de sections et adopté par l'assemblée plénière le 10 décembre 2012. Les principales nouveautés concernent : l'aide au développement des entreprises, le recrutement d'un chargé de mission innovation, la mise en place d'un service SVP Artisans, l'organisation de permanences pour l'accueil des parents et des jeunes.

Le plan 2013/2016 contient sept axes d'intervention de portée générale :

| | |
|--|--|
| PROMOUVOIR ET DEFENDRE L'ARTISANAT : PORTER HAUT ET FORT LA VOIX DE L'ARTISANAT | <ul style="list-style-type: none"> - Assurer une veille législative - Défendre et promouvoir le droit local - Agir pour le renforcement de la qualification professionnelle - Dématérialisation des procédures pour les chefs d'entreprise |
| ASSURER LE CONSEIL JURIDIQUE AUX ENTREPRISES ET AUX ORGANISATIONS PROFESSIONNELLES | <ul style="list-style-type: none"> - Assister les entreprises artisanales et les corporations en matière juridique - Optimiser l'outil de veille juridique destiné aux artisans |
| PROMOUVOIR LES METIERS DE L'ARTISANAT ET LA FORMATION | <ul style="list-style-type: none"> - Orienter les jeunes vers les métiers de l'artisanat - Etre présent sur le territoire alsacien et dans le paysage socio-économique - Accompagner l'entreprise dans ses besoins en recrutement d'apprentis - Accueillir et informer le public adulte - Promouvoir les métiers artisanaux par la reconnaissance de la réussite professionnelle - Promouvoir l'esprit d'entreprendre auprès des étudiants (collégiens, lycéens) et des apprentis |
| ADAPTER LES FORMATIONS DE LA FILIERE ARTISANALE AUX EVOLUTIONS DES METIERS | <ul style="list-style-type: none"> - Accompagner les entreprises qui s'engagent dans l'apprentissage - Assurer une offre de formation continue exhaustive sur toute la région - Concevoir des formations adaptées aux nouveaux besoins de l'entreprise - Développer les partenariats noués dans le cadre de l'URMA |
| SOUTENIR LA CREATION ET LA REPRISE D'ENTREPRISES ARTISANALES ET ENCOURAGER LA TRANSMISSION | <ul style="list-style-type: none"> - Inciter et favoriser la formation préalable à l'installation - Consolider les projets par le recours aux aides, la garantie des prêts - Poursuivre et étendre les partenariats avec les banques - Renforcer l'accompagnement à la transmission d'entreprises |
| ACCOMPAGNER LE DEVELOPPEMENT DES ENTREPRISES ARTISANALES | <ul style="list-style-type: none"> - Renforcer le travail en collaboration avec les organisations professionnelles et les partenaires du développement économique - Améliorer le service aux artisans en favorisant l'expertise thématique des conseillers - Encourager les échanges intersectoriels - Accompagner les entreprises vers de nouveaux marchés (salons professionnels, export...) - Soutenir et encourager l'innovation dans tous les projets - Maintenir la stratégie de service de proximité dans l'accompagnement aux entreprises - Initier des actions de développement et d'animation locale et participer autant que possible à celles des partenaires publics et privés |
| COMMUNIQUER | <ul style="list-style-type: none"> - Communiquer au travers de manifestations plus largement dédiées au grand public - Affirmer la présence de l'artisanat dans le paysage socio-économique, - toucher et sensibiliser le plus grand nombre à la réalité du monde artisanal - Renforcer l'information relative à l'offre de services de la CMA auprès des publics concernés |

L'apprentissage et la formation professionnelle

7.1.3 L'apprentissage

Dans le cadre d'une formation en alternance, le contrat d'apprentissage (qui relève de la formation initiale) et le contrat de professionnalisation (qui s'inscrit dans le cadre de la formation continue) sont deux types de contrats de travail qui conjuguent formation pratique en entreprise sous la responsabilité d'un maître d'apprentissage et formation théorique dispensée dans un CFA.

Ces établissements d'enseignement délivrent une formation générale, technologique et pratique qui doit compléter la formation reçue en entreprise et s'articuler avec elle. Ils sont pour la plupart créés par convention entre la région et l'organisme gestionnaire. La région exerce alors un contrôle technique et financier, la tutelle pédagogique étant en général

exercée par le ministère en charge de l'éducation nationale, de l'enseignement supérieur et de la recherche, ou par le ministère en charge de l'agriculture.

Les apprentis sont principalement des jeunes âgés de 16 à 25 ans et selon la Cour des comptes⁴⁴, 33 % des jeunes entrés en apprentissage en 2013 n'étaient pourvus d'aucun diplôme. La Cour relève également que « l'accès direct à l'apprentissage est souvent difficile pour un jeune confronté à des difficultés scolaires ou pour un jeune décrocheur, parce que les prérequis nécessaires pour suivre une formation en CFA ne sont pas réunis ».

Aussi, des dispositifs de préapprentissage se sont mis en place à l'initiative des régions, des chambres consulaires, mais aussi des services de l'éducation nationale avec un dispositif d'initiation aux métiers de l'alternance (DIMA) qui permet à un jeune de 15 ans de bénéficier d'un parcours de formation personnalisé suivi par un tuteur, en lycée professionnel ou en CFA. Ce parcours comprend des périodes de stage en entreprise. Les effectifs concernés, soit 6 700 élèves en 2012-2013, restent très limités par rapport aux flux annuels d'entrée en apprentissage.

L'apprentissage en Alsace (tous établissements confondus) représentait 3,63 % de l'apprentissage français en 2014-2015 (Métropole + DOM) correspondant à 14 873 apprentis. En comptabilisant les pré-apprentis, ce nombre passe à 15 164. Plus de 350 diplômes du CAP au diplôme d'ingénieur sont ouverts à l'apprentissage en Alsace.

7.1.4 Les CFA de la chambre de métiers d'Alsace et CAPA-CMA

Les CFA de la CMA

La CMA gère trois établissements : un à Mulhouse (Centre de Formation d'Apprentis de l'Artisanat - CFAA) et deux à Eschau (Centre de Formation d'Apprentis - CFA et Centre de Formation de la Facture d'Orgues - CFFO). Elle intervient également à Colmar en tant que gestionnaire d'un CFA de statut associatif, les différents acteurs étant la CMA et la CCI pour respectivement 25 %, l'éducation nationale pour les 50 % restants. La CMA met en outre un enseignant à disposition de ce CFA (cf. partie relative aux ressources humaines).

L'activité de CAPA-CMA

Les locaux du CFA d'Eschau hébergent une association pour la formation des artisans d'Alsace dénommée CAPA-CMA⁴⁵ qui propose depuis plusieurs années des formations professionnelles en soudure (reconversion et habilitation). Cette association, auparavant dénommée CAPA-CMI, est née d'une collaboration entre la CMA et la CCI qui a pris fin en l'an 2000, la CCI ayant décidé de se retirer et de créer avec l'Union des Industries du Bas-Rhin l'association "Compétences et Formations". Le Comité Directeur de la CMA⁴⁶ a validé la séparation des activités (maintenance industrielle/échafaudage et soudure pour la CCI, énergie et bois pour la CMA) ainsi que la création d'une association CAPA-CMA dont la CMA, représentée par son Président, est membre⁴⁷ pour prendre en charge les activités dévolues à la CMA. L'association CAPA-CMA n'intervient que sur un seul des huit domaines de

⁴⁴ Voir le rapport de décembre 2015 sur les dispositifs et les crédits mobilisés en faveur des jeunes sortis sans qualification du système scolaire.

⁴⁵ Cf. <http://www.capacma-eschau.cm-alsace.fr/presentation-du-capa> : "Le CAPA-CMA propose aux salariés d'entreprises artisanales et industrielles différentes formations dans le domaine de la soudure. Le CAPA-CMA dispense également des formations longues, en soudure, pour les demandeurs d'emplois, FONGECIF..."

⁴⁶ Cf. compte rendu du 6 juillet 2000.

⁴⁷ Les autres membres étant à la date de création de CAPA-CMA, le SG et la SGA de la CMA en leurs noms propres, un ingénieur en électricité, deux maîtres installateurs sanitaire et chauffage, un thermicien diplômé, un maître coiffeur. L'article 3 des statuts du 30 juin 2000 relatif aux membres précise que "l'association se compose de personnes intéressées par l'objet de l'association..."

compétences définis dans ses statuts⁴⁸, celui de la soudure, qu'il était prévu à l'origine de céder à la CCI, étant noté qu'en parallèle le CFA d'Eschau ne propose pas de filière d'apprentissage en matière de soudure⁴⁹.

L'association a son siège au siège de la CMA, elle loue au CFA d'Eschau les locaux qu'elle utilise selon une convention d'occupation d'une dépendance du domaine public datant du 1^{er} septembre 2003 (soit trois ans après sa création statutaire) et un avenant datant du 1^{er} décembre 2004 (pour un montant de 878,30 €).

La chambre relève que si la CMA ne subventionne pas cette association, celle-ci est présidée par le directeur des ressources humaines de la CMA depuis 2012. Un élu de la CMA (le président de la section du Bas-Rhin) est le trésorier de cette association dont le secrétaire est l'ancien secrétaire général de la CMA (en retraite depuis le 1^{er} juin 2011).

Une convention en date du 29 juillet 2005 prévoit la mise à disposition sans but lucratif de cinq agents de la CMA pour des vacances, compte tenu de leurs compétences et des besoins de l'association en personnels de direction et de gestion, cette contribution de la CMA étant remboursée sur facturation. Ces agents sont nominativement identifiés pour exercer en tant que de besoin leur activité pour le compte de l'association. Si l'un de ces agents était président de l'association, l'article 9 des statuts de CAPA-CMA précise toutefois que les membres du comité de direction ne sont pas rétribués mais qu'ils sont remboursés des frais liés à l'exercice de leurs fonctions.

La chambre prend acte de l'engagement du président de l'association de procéder à l'actualisation de la convention de 2005 qui, en l'état, mentionne trois personnes ne travaillant plus à la CMA et ne mentionne pas, en tant qu'agent de la CMA mis à disposition, deux autres personnes, en l'occurrence le président et l'assistante de l'association.

Tableau 28 : Remboursements de CAPA-CMA

| en k€ | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 | Payé à : |
|----------------------------------|------|------|------|---------|------|----------------------------|
| Secrétariat | 23 | 25 | 26 | 27 | 11 | Budget CMA |
| Services financiers et RH (paie) | 23 | 23 | 17 | 14 | 14 | |
| Location locaux | nc | nc | nc | nc | 23 | Budget Eschau Formation |
| Charges locatives | nc | nc | nc | nc | 73 | |
| | | | | TOTAL = | 121 | |

Source : Chambre de Métiers d'Alsace

L'autonomie réelle de l'association dans sa direction et sa gestion est très faible puisque le pouvoir de décision appartient à la CMA, les moyens dont bénéficie l'association avec la mise à disposition de locaux et de personnel proviennent en partie de la CMA, le domaine d'activité de l'association se confond avec les missions de formation relevant de la compétence de la CMA.

Au regard de ces éléments, la chambre invite la CMA à s'interroger sur l'utilité du maintien d'une structure associative au sein de son dispositif de formation.

7.1.5 La formation professionnelle

La formation professionnelle a connu quatre réformes majeures depuis la loi fondatrice du 16 juillet 1971 avec les lois du 20 décembre 1993 (relative au travail, à l'emploi et à la formation professionnelle), du 4 mai 2004 (relative à la formation professionnelle tout au long de la vie et au dialogue social), du 24 novembre 2009 (relative à l'orientation et à la formation professionnelle tout au long de la vie) et du 5 mars 2014 (relative à la formation

⁴⁸ Cf. article 2 des statuts du 30 juin 2000.

⁴⁹ En plus de ses diplômes initiaux (CAP, Bac pro ou techno), le soudeur doit posséder un certificat (ou un agrément) à renouveler tous les ans. La soudure est en général une qualification acquise après une formation centrée sur le travail des métaux (chaudronnerie, structures métalliques...) telle que proposée par le CFAI Alsace.

professionnelle, à l'emploi et à la démocratie sociale), cette dernière intervenant au cours de la période d'examen de la gestion de la CMA.

L'activité de formation continue de la CMA

Second poste de dépenses après l'apprentissage, la formation continue, qualifiante ou de perfectionnement, proposée par la CMA s'inscrit dans le cadre de plusieurs partenariats dont les deux principaux ont été conclus avec :

- le Conseil Régional d'Alsace (en 2014 : 162 000 € pour le brevet de maîtrise et la formation des conjoints dite ADEA "Assistant Dirigeant Entreprise Artisanale" et 23 000 € pour les SIQ "Stages d'Installation Qualité") ;
- le Fonds Social Européen (en 2014 : 317 000 € pour la formation continue diplômante).

Le financement européen a fortement diminué sur la période et particulièrement en 2014 avec 317 000 €, puisqu'il atteignait 523 000 € en 2010 et 539 000 € en 2011, cette baisse étant corrélée à l'activité.

En effet, tel qu'il ressort du tableau ci-après, l'activité de la CMA a surtout diminué dans le domaine de la formation continue diplômante (BM, BTM, BCCEA, BP), laquelle ne répondrait plus aux attentes des artisans qui optent préférentiellement pour des formations courtes dans une logique de "formation tout au long de la vie"⁵⁰.

En matière de formation continue non diplômante, la formation de formateurs de jeunes en entreprises (FOFOJE) destinée aux artisans souhaitant devenir maîtres d'apprentissage sans être titulaires du BTM et le stage de préparation à l'installation (SPI) sont les plus proposées. Cette dernière formation est obligatoire pour les entrepreneurs exerçant une activité artisanale à titre principal (créateurs, repreneurs), sachant que la loi du 18 juin 2014 relative à l'artisanat, au commerce et aux très petites entreprises, dite loi Pinel, a étendu cette obligation aux autoentrepreneurs. La CMA a organisé 60 stages SPI en 2014 pour 1 124 stagiaires avec un effectif moyen de 17,8 stagiaires par stage. La formule du stage d'installation de qualité dans l'artisanat (SIQ) qui intègre le SPI s'avère par contre moins demandée en raison, selon la CMA, des contraintes de financement des stagiaires par la région Alsace (avoir déposé son dossier GRACEA⁵¹ dans les 12 mois qui suivent la formation).

La chambre relève une disparité de l'offre selon le département pour certaines formations, et notamment la formation initiale des chauffeurs de taxi, (260 dans le Bas-Rhin et 220 heures dans le Haut-Rhin) du fait d'une concurrence qui impacte également l'effectif des stages.

Les 11 stages courts regroupés sous l'intitulé Info/Gest/Com relatifs à l'économie numérique, la gestion, la commercialisation et le management, mobilisent un effectif moyen particulièrement faible (6,8 stagiaires par stage). La chambre relève que ce dispositif a été initié en 2010 avec 77 heures/stagiaires, et 278 heures/stagiaires en 2011.

En 2016, le site internet de la CMA fait apparaître une offre de 14 formations courtes différentes (entre un et deux jours) dont deux autoformations (en ligne et tutorée) qui seront organisées en fonction de la demande et de seuils de rentabilité déterminés par la CMA.

⁵⁰ Cf. le compte rendu de la commission pour le financement de la formation (COFFA) du 27 janvier 2014.

⁵¹ A compter du 1^{er} janvier 2012, la Région Alsace a confié à la Chambre de Métiers d'Alsace, à titre de prestation de services, l'animation et la pré-instruction des demandes d'aides déposées dans le cadre du dispositif GRACEA (aide à la création d'une entreprise artisanale). La CMA dispose de deux guichets d'information et d'aide au montage des demandes de subventions (Schiltigheim et Mulhouse).

Tableau 29 : Evolution de la formation continue

| <i>en heures stagiaires et %</i> | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 | Variation sur la période |
|--|---------|---------|---------|---------|--------------------------|
| Total formation continue diplômante | 54 099 | 48 352 | 44 847 | 36 551 | -32% |
| Variation n/n-1 | -9% | -11% | -7% | -18% | |
| Total formation continue courte | 17 080 | 15 286 | 16 031 | 17 969 | 5% |
| Variation n/n-1 | 6% | -11% | 5% | 12% | |
| Total formation continue Eco. (SIQ, SPI, div.) | 61 415 | 53 958 | 45 112 | 54 746 | -11% |
| Variation n/n-1 | 5% | -12% | -16% | 21% | |
| Total heures stagiaires facturées | 132 594 | 117 596 | 105 989 | 109 266 | -18% |
| Variation n/n-1 | -1% | -11% | -10% | 3% | |

Source : Chambre de Métiers d'Alsace

Selon le service du contrôle de gestion qui effectue l'analyse des coûts et détermine un résultat, seules deux formations dégageraient un résultat positif (SPI et FOFOJE) et dans une moindre mesure la formation continue de chauffeurs de taxi.

Tableau 30 : Indicateurs relatifs à la formation continue non diplômante en 2014

| | Info/Gest/Com | Taxi FC | Taxi FI (68) | Taxi FI (67) | SIQ | SPI | FOFOJE |
|---------------------------|---------------|---------|--------------|--------------|--------|--------|--------|
| Nbr stages | 11 | 5 | 1 | 1 | 14 | 60 | 19 |
| Nbr stagiaires | 75 | 73 | 6 | 27 | 165 | 1 124 | 282 |
| Effectif moyen | 6,82 | 14,60 | 5,81 | 26,67 | 11,79 | 18,73 | 14,86 |
| Durée d'un stage (heures) | 9,24 | 16,00 | 220,00 | 260,00 | 105,00 | 33,00 | 24,00 |
| Nbr heures/stagiaires | 693 | 1 168 | 1 279 | 6 934 | 17 325 | 37 092 | 6 774 |
| Résultat (k€) | -28,7 | 0,7 | -18,3 | -9,2 | -49,6 | 14,1 | 6,7 |

Source : Chambre de Métiers d'Alsace

Les résultats budgétaires de l'activité de formation continue

En tant qu'organisme dispensateur de formation de droit public, la CMA est tenue de produire une comptabilité séparée pour ses activités de formation professionnelle (hors apprentissage). Aussi, elle réalise un bilan pédagogique et financier complet permettant de distinguer les dépenses et recettes générées par établissement de formation (siège de la CMA ou CFA) et ainsi d'identifier l'activité liée aux contrats de professionnalisation proposés par les CFA.

Les charges et les produits ont diminué sur la période de plus de 10 %. La baisse des charges ne concerne que le siège de la CMA alors que la baisse des produits affecte les trois sites, dans des proportions très élevées pour le CFA de Mulhouse, davantage impacté qu'Eschau par le contexte économique.

Tableau 31 : Bilan financier de la formation professionnelle continue

| en k€ | | CMA | CFA Eschau | CFA Mulhouse | Total |
|------------------------|----------|-------|------------|-----------------|--------|
| 2010 | Charges | 2 204 | 71 | 451 | 2 726 |
| | Produits | 1 944 | 82 | 438 | 2 465 |
| | Résultat | -260 | 11 | -13 | -261 |
| 2011 | Charges | 2 320 | 74 | 447 | 2 842 |
| | Produits | 1 998 | 91 | 471 | 2 561 |
| | Résultat | -322 | 17 | 24 | -281 |
| 2012 | Charges | 2 000 | 87 | 475 | 2 563 |
| | Produits | 1 805 | 78 | 391 | 2 273 |
| | Résultat | -195 | -9 | -84 | -290 |
| 2013 | Charges | 1 992 | 90 | 501 | 2 584 |
| | Produits | 1 712 | 77 | 384 | 2 174 |
| | Résultat | -280 | -13 | -117 | -410 |
| 2014 | Charges | 1 832 | 80 | 493 | 2 405 |
| | Produits | 1 696 | 74 | 359 | 2 129 |
| | Résultat | -136 | -6 | -134 | -276 |
| Evolution des charges | | | | | -11,8% |
| Evolution des produits | | | | | -13,6% |

Source : Chambre de Métiers d'Alsace

Le résultat est négatif depuis 2010 pour le siège de la CMA. Il n'a été positif qu'en 2011 pour le CFA de Mulhouse et qu'en 2010 et 2011 pour le CFA d'Eschau. Ce déficit tend à s'accroître, les produits diminuant davantage que les charges.

Les charges calculées par la CMA intègrent tous les postes de dépenses y compris les examens, et se répartissent comme suit en 2014 (cpte 60 achat 1,3 %, cpte 61 services extérieurs 17 %, cpte 62 autres services extérieurs 13,6 %, cpte 63 impôts et taxes 3,1 %, cpte 64 personnel 47,7 %, cpte 65 autres charges de gestion courante 14,6 %, cpte 68 dotation aux amortissements 2,9 %). En 2014, les produits proviennent des entreprises (26,5 %), des organismes collecteurs (11,7 %), des pouvoirs publics (37 %), des contrats particuliers (19,7 %) et de diverses origines (5,1 %).

La localisation de l'offre

La chambre observe que la majorité des formations est proposée à Strasbourg (57 % en 2014), le reste se répartissant entre Colmar (20 % en 2014) et Mulhouse (23 % en 2014).

Tableau 32 : Répartition géographique de l'offre de formation continue

| en heures stagiaires et % | 2011 | | 2012 | | 2013 | | 2014 | |
|-------------------------------|---------|------|---------|------|---------|------|---------|------|
| Section Bas-Rhin (Strasbourg) | 79 041 | 60% | 66 763 | 57% | 60 223 | 57% | 62 693 | 57% |
| Section Colmar | 32 154 | 24% | 27 352 | 23% | 23 119 | 22% | 21 407 | 20% |
| Section Mulhouse | 21 399 | 16% | 23 482 | 20% | 22 645 | 21% | 25 166 | 23% |
| Total | 132 594 | 100% | 117 597 | 100% | 105 987 | 100% | 109 266 | 100% |

Source : Chambre de Métiers d'Alsace

7.2 Le CFA et le CFFO d'Eschau

7.2.1 Gouvernance et projet de centre

Le cadre conventionnel

La création de centres de formation des apprentis fait l'objet de conventions conclues entre l'organisme gestionnaire et la région pour les CFA dont la sphère géographique de recrutement des apprentis est régionale (cas du CFA d'Eschau), ou entre l'organisme gestionnaire et l'État pour les CNFA⁵² dont la sphère géographique de recrutement des apprentis est nationale (cas du Centre national de la facture d'orgue d'Eschau jusqu'en 2011 ensuite devenu Centre de formation de la facture d'orgue). En effet, la facture d'orgue a été intégrée à la convention régionale du CFA d'Eschau. Elle bénéficiait auparavant de financements de l'éducation nationale. Devenu Centre de formation de la facture d'orgue (CFFO) de par son financement régional, il s'agit néanmoins d'une formation de portée nationale toujours cofinancée par le ministère de la culture.

La convention de création d'un centre prévoit notamment :

- les modalités d'organisation administrative, pédagogique et financière du CFA ;
- l'institution d'un conseil de perfectionnement ;
- un directeur ;
- l'aire normale de recrutement des apprentis ;
- la ou les spécialisation(s) professionnelle(s) du CFA.

Deux conventions passées entre la CMA et le Conseil Régional d'Alsace⁵³ couvrent la période d'examen, la première pour les exercices 2009 à 2013, reconduite en 2014 et 2015, et la seconde à compter de la rentrée de septembre 2015 jusqu'en 2020. Alors que la 1^{ère} convention présente les caractéristiques d'un document très administratif contenant de nombreux rappels au droit, la seconde convention fixe huit objectifs prioritaires pour lesquels le CFA doit réaliser un diagnostic, définir des axes de progrès et un plan d'actions. Cinq de ces huit objectifs constituent le projet de centre du CFA. Ce projet de centre s'inscrit en complémentarité des missions légales formalisées par la loi n° 2014-288 du 5 mars 2014 relative à la formation professionnelle, à l'emploi et à la démocratie sociale. A cet effet, une annexe à la convention définit cinq axes du projet de centre, en direction (i) des jeunes apprentis et (ii) des entreprises, (iii) en lien avec le fonctionnement du CFA, relatifs aux domaines de (iv) la promotion et (v) de l'ouverture internationale.

Il ne figure pas d'objectifs quantitatifs ni d'indicateurs chiffrés dans cette dernière convention. Il appartient donc au CFA de les élaborer, de mettre en place des tableaux de bord spécifiques, à partir notamment des données renseignées dans le logiciel IPAREO commun à l'ensemble des CFA d'Alsace.

⁵² Centre National de Formation des Apprentis.

⁵³ La Région Alsace agit pour développer l'apprentissage. Elle s'est fixée deux priorités :

- élever les niveaux de qualification (formations dans l'enseignement supérieur : lycées, CFA, universités et écoles d'ingénieurs) en réponse aux besoins de recrutement des entreprises ;
- favoriser l'accès à une 1^{ère} qualification en développant l'offre de formation de niveau V (CAP). Le Dispositif d'Initiation aux Métiers par l'Alternance (DIMA) mis en œuvre depuis 2006 y contribue.

En janvier 2015, la Région Alsace a organisé les 43^{èmes} finales nationales des Olympiades des Métiers qui ont accueilli plus de 800 candidats dans 49 métiers en compétition et plus de 75 000 visiteurs.

Tableau 33 : Les objectifs prioritaires du CFA et son projet de centre 2015/2020

| | | Projet de centre | Commentaires |
|---|--|------------------|---|
| 1 | Développer le mixage de publics et la prise en charge d'apprenants issus d'autres voies de formation | x | Pour les formations existantes |
| 2 | Définir une politique de liaison CFA-Entreprises | x | Tous les apprentis ne sont pas visités (environ 380 visites par an) - Exploitation des comptes rendus de visites à préciser |
| 3 | Maintenir un taux de réussite au diplôme satisfaisant | x | Objectif à préciser après un diagnostic |
| 4 | Améliorer le traitement et la prévention des ruptures | x | Les ruptures interviennent pendant la période d'essai, en cours d'année ou en période d'examen (sont plus élevées dans les métiers de bouche) |
| 5 | Améliorer le suivi et la collecte de taxe d'apprentissage | | Concerne le siège de la CMA |
| 6 | Améliorer le pilotage et le suivi des heures et des charges du personnel | | Travail réalisé par le contrôle de gestion |
| 7 | Arriver à une estimation précise des charges et des recettes par formation | | Travail réalisé par le contrôle de gestion |
| 8 | Contribuer à faciliter l'intégration professionnelle post-formation des apprentis | x | Des enquêtes d'insertion professionnelles des apprentis (IPA) sont réalisées par le rectorat |

Le conseil de perfectionnement

L'article R. 6233-34 du code du travail précise que « La convention créant un centre de formation d'apprentis définit les modalités de désignation du président du conseil de perfectionnement et la durée du mandat de ses membres ».

La convention passée en 2009 avec le Conseil Régional d'Alsace portant création du CFA d'Eschau mentionne que le conseil de perfectionnement est constitué auprès du directeur de l'établissement qui en assure la présidence. En outre, l'article R. 6233-35 du code du travail précise également que « le conseil de perfectionnement institué dans un établissement où sont ouvertes une ou plusieurs sections d'apprentissage comprend : 1° le responsable de l'établissement, président... ». Or, au vu des comptes rendus de séances, le président de la CMA préside lui-même le conseil de perfectionnement lorsqu'il traite de la facture d'orgue et remplace ponctuellement le vice-président de la CMA lequel apparaît comme président du conseil de perfectionnement.

Le conseil de perfectionnement se réunit par ailleurs en séances trois fois par an, conformément à l'article R. 6233-40 du code du travail, avec une séance pour la facture d'orgue et deux pour le CFA. Toutefois, jusqu'en 2011, l'existence de deux CFA juridiquement différents (un CFA et un CNFA) aurait dû conduire à la création de deux conseils de perfectionnement formellement distincts et l'organisation de trois séances par an pour chacun d'eux.

La chambre rappelle que la composition du conseil de perfectionnement du CFA/CFFO doit être actualisée, conformément aux dispositions de l'article R. 6233-35 du code du travail.

7.2.2 Effectifs et filières

Le CFA d'Eschau échappe à la tendance nationale de forte réduction des effectifs dans les centres de formation d'apprentis et les sections d'apprentissage (annexe 4, tableau 6). A titre d'exemple, entre 2012 et 2013 la baisse nationale atteint 3,1 %⁵⁴ alors que le CFA d'Eschau enregistre une hausse de 2,3 %. Sur la période 2011/2015, toutes filières et statuts confondus, les effectifs en apprentissage à Eschau diminuent de 1,5 % (entre 8 et 9 % au niveau national). Cette baisse ne concerne que les apprenants issus d'autres voies que la formation initiale (voir ci-dessus l'objectif prioritaire n° 1) tels que les congés individuels de formation, les contrats de professionnalisation, les conventions de partenariat... En effet, alors

⁵⁴ Cf. édition 2015 "Repères et références statistiques" Ministère de l'éducation nationale.

que le nombre d'apprentis en formation initiale augmente de 1,8 % sur la période (de 820 à 835 inscrits), le nombre d'inscrits ayant un autre statut diminue de 44 % (de 64 à 36 inscrits).

Le groupement professionnel des facteurs d'orgues (GPFO), à l'initiative de la création en 1985 du Centre National de Formation d'Apprentis d'Eschau, indique sur son site qu'il accueille chaque année de 40 à 45 apprentis. Or, ça n'est plus le cas avec actuellement une vingtaine d'apprentis par an, les effectifs ayant tendance à diminuer.

L'offre de formation en apprentissage à Eschau se caractérise par une dominante des métiers de bouche (boulangerie-pâtisserie-chocolaterie-glacierie et boucherie-charcuterie-traiteur) à hauteur de 51 % des effectifs. Le CFA dispose également des pôles suivants : menuiserie-arts du bois, prothèse dentaire, métiers d'art, mécanique générale et facture d'orgue (dont tuyauterie).

Des évolutions de l'offre ont été relevées durant la période examinée, notamment :

- l'ouverture d'un Brevet Technique des Métiers Supérieur Prothésiste Dentaire (BTMS de niveau III) en 2015/2016 en complément d'un BTM qui avait remplacé un Bac Pro en trois ans (de niveau IV) à la rentrée 2013, lequel avait également remplacé un CAP en trois ans (de niveau V). Le pôle dentaire a évolué au gré des réformes de l'éducation nationale. Son devenir est actuellement conditionné par la technologie "photocopie 3D" susceptible de lui faire concurrence ;
- le remplacement du CAP facteurs d'orgue (niveau V) par un Bac Pro (niveau IV) ;
- le transfert au CFAI de la filière mécanique générale à compter de 2015/2016, à la demande de l'organisation professionnelle, au regard du faible effectif à Eschau (entre un et six inscrits sur la période) ;
- l'ouverture d'un niveau III en boucherie-charcuterie-traiteur en septembre 2016 ;
- l'ouverture également en septembre 2016 d'un pôle fleuristerie par transfert des activités du CFA public Jean Geiler de Strasbourg, l'objectif étant d'accueillir une centaine de jeunes de niveau V à III (ouverture d'un CAP 1^{ère} année et d'un BTM 1^{ère} année à la rentrée 2016).

Au 31 décembre 2014, la répartition par niveau des 872 apprenants du CFA d'Eschau était la suivante : 15 en DIMA (1,7 %), 614 en niveau V (70,4 %), 187 en niveau IV (21,4 %) et 21 en niveau III (2,4 %). La chambre observe une prédominance du niveau V dans ce CFA car tous les diplômes proposent ce niveau de base requis pour les métiers de l'artisanat. A titre de comparaison avec les données nationales, la France disposait en 2014-2015 d'un effectif de 40 % d'apprentis en niveau V (CAP, CTM), 25 % en niveau IV (Bac Pro, BTM, BP), 17,5 % en niveau III (BM, BTS, DUT) et 16,5 % en niveaux I et II (licence, master, diplôme d'ingénieur).

7.2.3 Les résultats aux examens et l'insertion professionnelle

Le CFA/CFFO dispense en moyenne 420 heures d'enseignement pour chaque formation, réparties sur environ 12 semaines de cours, le reste du temps étant réservé au travail en entreprise. Les enseignants interviennent à la fois en formation initiale et continue. Ils relèvent d'un statut particulier (voir le chapitre consacré à la gestion des ressources humaines).

Le taux de réussite aux examens oscille entre 65 % et 100 % selon les filières et années (annexe 4, tableau 7). Sur la période, le taux moyen, toutes filières confondues, se situe entre 81 % et 87 %.

Selon la direction du site d'Eschau, les jurys d'examens deviennent difficiles à organiser du fait de la perte d'adhérents. En outre, les corporations seraient moins actives et s'impliqueraient moins dans la formation.

L'insertion professionnelle est mesurée annuellement dans le cadre d'enquêtes conduites par l'éducation nationale (au niveau des rectorats), dites "IPA" pour Insertion

Professionnelle des Apprentis. Pour chacune des formations, la situation des sortants fait l'objet d'enquêtes qui requièrent une interprétation prudente, compte tenu des niveaux de réponse. En effet, le taux de réponses peut osciller entre 50 % et 100 % selon les formations, parfois être nul. Les sortants représentent l'ensemble des jeunes quittant définitivement l'établissement en fin d'année ou en cours de cursus, qu'ils aient ou non obtenu leur diplôme. Pour l'ensemble des cursus, il est observé une relative stabilité sur la période examinée avec un taux d'insertion compris entre 61 % et 66 %.

Le CFA/CFFO accompagne les jeunes apprentis dans leur recherche d'emploi avec notamment des séances de rédaction de curriculum-vitae et de lettres de motivation mais l'insertion professionnelle ne fait pas l'objet d'un suivi exhaustif.

Tableau 34 : Situation des sortants du CFA/CFFO d'Eschau

| en % | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 |
|---------|------|------|------|------|------|------|
| Emploi | 66 | 61 | 64 | 72 | 62 | 64 |
| Stage | 2 | 2 | 2 | 1 | 3 | 1 |
| Chômage | 28 | 31 | 34 | 26 | 30 | 29 |
| Inactif | 3 | 7 | 1 | 1 | 5 | 7 |
| Total | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 |

Source : Chambre de Métiers d'Alsace (enquêtes IPA)

7.2.4 La situation financière du CFA/CFFO

Les résultats budgétaires

Le site d'Eschau dispose de trois budgets ou comptes distincts : un pour Eschau Formations (patrimoine bâti et gestion des locaux...) et deux autres pour le CFA et le CFFO. Tel qu'il ressort du tableau⁵⁵ n° 8 de l'annexe 4 depuis 2010, seul l'exercice 2014 est déficitaire de 223 000 € (4 291 000 € de dépenses de fonctionnement pour 4 068 000 € de recettes de fonctionnement). Les dépenses de fonctionnement augmentent de 9,8 %, alors que les recettes de fonctionnement n'ont augmenté que de 4,1 %, ce qui peut être qualifié d'effet de ciseaux et indiquer une situation de resserrement. Néanmoins, l'exercice 2014 affiche un niveau de dépenses de fonctionnement inférieur à 2012 et à 2013 (après retraitement de l'opération exceptionnelle sur la SCI). Cette diminution est due à la baisse de 20 % des services extérieurs, principalement sur le compte 615 "entretien et réparations". En 2014, les charges de personnel représentent 53,8 % des dépenses de fonctionnement.

Les recettes de fonctionnement ont évolué à la hausse jusqu'en 2013 puis ont chuté en 2014 pour revenir à un niveau d'avant 2011. Les principales recettes en baisse sont les prestations de service (- 16 % soit - 52 000 €) avec notamment moins de location et mise à disposition de personnel, les autres produits de gestion courante (- 70 % soit - 124 000 €) suite à l'arrêt de la perception d'une quote-part des résultats de la SCI et la taxe d'apprentissage (- 6 % soit - 38 000 €). La participation du Conseil Régional d'Alsace⁵⁶ correspond à 59 % des recettes de fonctionnement, celle de l'Etat à 2 %. La taxe d'apprentissage apporte 15 % des recettes de fonctionnement.

Plusieurs investissements lourds ont été réalisés, notamment un laboratoire de boucherie aux normes européennes (2,4 M€), un atelier de prothèse dentaire (1 M€), un atelier de fleuristerie pour lequel les travaux ont commencé en octobre 2015 (0,8 M€). L'ancien

⁵⁵ Données non exhaustives notamment pour les facturations internes qui se limitent aux dépenses/recettes de personnel.

⁵⁶ La participation de la région au budget de fonctionnement des CFA correspond à un pourcentage appliqué aux dépenses théoriques des centres établies pour chacune des formations à partir de forfaits heure-apprenti adoptés par la Commission Permanente du Conseil Régional. Pour la CMA en 2014, les taux de prise en charge régionale sont de 100 % pour le préapprentissage (DIMA), 82% pour toutes les formations du CFA de Mulhouse, 83 % pour les formations du CFA d'Eschau excepté la Facture d'Orgue (162 %).

laboratoire de prothèse a été transformé en deux salles de cours, le pôle boucherie-charcuterie-traiteur a été complètement rénové. Depuis 2010, la CMA a investi en moyenne 900 000 € chaque année.

Les recettes d'investissement, qui ont augmenté de 27,5 % sur la période, se répartissent principalement entre la CMA et le Conseil Régional d'Alsace, respectivement 49 % (678 000 €) et 50 % (699 000 €) en 2014.

Le contrôle de gestion

Le service du contrôle de gestion de la CMA procède chaque année à une analyse rigoureuse des coûts de fonctionnement des CFA et de la formation continue. S'agissant du CFA d'Eschau en 2014, il ressort que :

- le CFA est déficitaire de 221 000 € avec pour extrêmes une filière bois très déficitaire et une filière boulangerie-pâtisserie excédentaire ;
- ce déficit atteint en moyenne 0,58 € par heure/élève, la filière mécanique en cours de fermeture présentant le déficit le plus élevé compte tenu de sa très faible fréquentation (4,11 € par heure/élève) ;
- l'augmentation des effectifs - et c'est l'enjeu de la nouvelle filière fleuristerie - pourrait permettre d'atteindre l'équilibre.

Le résultat de fonctionnement du CFFO d'Eschau fait apparaître un déficit de 15 000 € qui correspond à 0,17 € par heure/élève lorsque toutes les charges sont intégrées, notamment les visites d'entreprises et la prise en charge des THR (Transport Hébergement Restauration). En excluant ces postes de dépenses, la formation générerait un bénéfice de 0,25 € par heure/élève.

A titre de comparaison, le déficit du CFA de Mulhouse atteint en moyenne 0,52 € par heure/élève, la filière automobile étant la plus déficitaire (197 000 € en 2014 correspondant à 1,02 € par heure/élève).

Le service du contrôle de gestion analyse également les taux d'encadrement (effectif moyen par classe) sous la forme d'un rapport entre les heures de face à face pédagogique et les heures/élève, qui peuvent également conditionner la poursuite de certaines filières : en moyenne 9,45 pour le CFFO, 15,83 pour le CFA d'Eschau et 12,02 pour le CFA de Mulhouse. Pour Eschau, l'effectif moyen de la filière mécanique (5,36) est faible, alors qu'il est particulièrement élevé pour la filière boulangerie-pâtisserie (18,01).

Les analyses réalisées par le service du contrôle de gestion sont de qualité et permettent de calculer des coûts de revient par formation et par filière. Toutefois, l'absence de prise en compte des charges liées aux examens (BM, BCP, BTM et CTM) constitue un biais au regard des montants identifiés : 670 000 € en 2014 compensés par 224 000 € de droits aux examens, soit un coût net de 444 000 € pour la CMA. Aussi, il serait légitime que la CMA puisse inclure ces charges dans le fonctionnement des CFA afin qu'elle dispose d'une parfaite connaissance des coûts de revient de ses formations et filières, qu'elle optimise ce centre de coût en réduisant le cas échéant les frais de jurys d'examens, qu'elle ajuste ses ressources financières en conséquence, avec notamment ses partenaires institutionnels.

La chambre invite la CMA à inclure les charges liées aux examens dans le calcul du coût de fonctionnement des CFA et à examiner avec les partenaires financiers la possibilité de leur prise en compte.

Tableau 35 :Chiffres clés des CFA d'Eschau et de Mulhouse

| <i>en €</i> | Nombre moyen apprenants | Nombre heures apprenants | Coût par apprenant (hors THR) | Coût horaire apprenant (hors THR) | Coût THR par apprenti |
|--------------|-------------------------|--------------------------|-------------------------------|-----------------------------------|-----------------------|
| CFA Eschau | 851 | 370 775 | 4 678 | 10,74 | nc |
| CFA Mulhouse | 653 | 257 076 | 4 576 | 11,62 | 133 |

THR : Transport Hébergement Restauration

Source : Chambre de Métiers d'Alsace

7.2.5 Labels et pôles d'excellence

Le label « lycée des métiers » inscrit dans le code de l'éducation⁵⁷, qualifie des établissements qui offrent un large choix de formations et de services, grâce notamment à des partenariats actifs avec le milieu économique et les collectivités territoriales (en premier lieu la région). Les critères d'attribution sont la cohérence d'une offre de formation, la prise en compte des attentes des élèves et l'adaptation aux besoins des employeurs. Ce label constitue un indicateur d'excellence pour les voies technologiques et professionnelles. Il est strictement réservé aux établissements de l'éducation nationale qui doivent néanmoins accueillir des publics variés (statut scolaire, apprentis, formation continue).

Il ne concerne donc pas les CFA privés, et notamment ceux de la CMA qui peuvent devenir "pôle d'excellence", un label mis en place par les branches professionnelles. Dans ce cadre, en 2015, la filière menuiserie du CFA d'Eschau a été approchée par l'Union Nationale de l'Artisanat des Métiers de l'Ameublement (UNAMA).

Le CFA d'Eschau intervient en outre dans le cadre de l'université régionale des métiers de l'artisanat (URMA) Alsace labellisée par l'APCMA en septembre 2010. Le label URMA vise une mise en cohérence de la formation initiale et de la formation continue, et la régionalisation des actions de formation. En décembre 2014, l'APCMA a décidé de réviser le cahier des charges des URMA (il en existe une par région) les trois enjeux identifiés étant de (I) répondre aux besoins de compétences des artisans, (II) mettre en place une ingénierie pour individualiser les parcours de formation, (III) contribuer à la création de filières d'excellence. Cette démarche encore peu concrète en Alsace⁵⁸ a néanmoins permis un rapprochement du CFA d'Eschau avec l'école de management de Strasbourg.

La promotion des métiers de l'artisanat et le rayonnement des CFA dont celui d'Eschau passe également par l'organisation d'évènements tels que des journées portes ouvertes annuellement, divers partenariats, et notamment celui avec l'école de pâtisserie de Tokyo, ou plus ponctuellement avec, par exemple, l'accueil en avril 2016 de la 37^{ème} finale du concours national du meilleur apprenti boucher de France.

⁵⁷ Le législateur a souhaité valoriser l'enseignement professionnel en inscrivant dans la loi l'existence du label "lycée des métiers". C'est pourquoi l'article 33 de la loi d'orientation et de programme pour l'avenir de l'école du 23 avril 2005 a complété l'article L. 335-1 du code de l'éducation en prévoyant qu'« un label lycée des métiers peut être délivré par l'État aux établissements d'enseignement qui remplissent des critères définis par un cahier des charges national. »

⁵⁸ Les deux CFA de la Chambre de Métiers sont partie intégrante de l'URMA Alsace dont la localisation retenue est néanmoins le CFA de Mulhouse (cf. compte rendu de la commission des Compagnons du 15 novembre 2011). Voir également le compte rendu de la commission de l'apprentissage et de la formation du 18 mai 2015 (annexe 1 relative au projet de cahier des charges).

7.3 L'appui et le conseil aux entreprises, la promotion du secteur artisanal

7.3.1 L'information, l'appui et le conseil

Outre la tenue du registre des métiers, une mission statutaire génératrice de recettes⁵⁹ (en 2014, 216 947 € pour un tarif de 124,00 € par immatriculation⁶⁰ et 49 254 € HT au titre de prestations complémentaires facultatives d'assistance à la formalité délivrées par le CFE⁶¹ dont le tarif varie de 30,00 € à 55,20 €), la CMA propose d'autres prestations d'accompagnement s'inscrivant dans le cadre des missions dévolues par l'article 23 du code de l'artisanat.

Tableau 36 : Les immatriculations au registre des entreprises

| | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 |
|------------------------|-------|-------|-------|-------|-------|
| Entreprises classiques | 1 800 | 1 956 | 1 942 | 1 830 | 1 674 |
| Auto-entrepreneurs | 521 | 1 058 | 1 157 | 1 229 | 1 140 |
| Total | 2 321 | 3 014 | 3 099 | 3 059 | 2 814 |

Source : Chambre de Métiers d'Alsace

L'offre de services

La direction de l'économie de la CMA décline une offre de services de proximité relevant de quatre axes d'intervention définis en 2011, repris et détaillés dans le plan d'actions 2013/2016 :

- l'accompagnement des créateurs et repreneurs ;
- l'appui à la transmission d'entreprise ;
- le soutien au développement des entreprises ;
- la participation au développement local.

La CMA est engagée depuis 2004 dans une démarche qualité pour l'accompagnement des créateurs et repreneurs d'entreprises artisanales. Sa certification AFAQ porte sur un ensemble d'actions concourant à une installation dans des conditions optimales de réussite (qualification technique, compétences en gestion...). Les différentes données présentées ci-dessous proviennent des bilans annuels du dispositif, étant précisé que ce bilan contient en outre une synthèse des indicateurs qualité collectés dans le cadre de la mise en œuvre du référentiel 135-01 "engagement de service aux créateurs et repreneurs d'entreprises artisanales", non reprise ci-après.

Parmi son offre et en premier lieu, la CMA accompagne les entreprises dans le cadre d'un accueil physique et téléphonique afin de les orienter vers le bon interlocuteur. Le nombre de contacts, en hausse chaque année, a atteint 16 565 en 2014.

Tableau 37 : L'accueil téléphonique et physique des entreprises artisanales

| | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 |
|------------------|--------|--------|--------|--------|--------|
| Section Bas-Rhin | 7 024 | 7 802 | 8 000 | 10 326 | 11 592 |
| Sction Colmar | 1 821 | 2 567 | 3 176 | 2 412 | 2 402 |
| Section Mulhouse | 3 075 | 3 358 | 3 031 | 2 730 | 2 571 |
| Total | 11 920 | 13 727 | 14 207 | 15 468 | 16 565 |

Source : Chambre de Métiers d'Alsace

Des réunions d'information pour les créateurs et repreneurs d'entreprises artisanales sont également organisées toute l'année gratuitement sur l'ensemble du territoire alsacien,

⁵⁹ Cf. barème 2015 des droits à percevoir.

⁶⁰ Les modifications et radiations étant effectuées gratuitement (sauf si assistance administrative).

⁶¹ CFE pour Centre de Formalités des Entreprises.

avec en moyenne deux réunions par mois sur chacun des sites de Colmar et de Mulhouse, quatre réunions par mois au siège à Schiltigheim. Quatre réunions délocalisées par mois sont en outre organisées à Mutzig, Haguenau, Saverne et Sélestat. En 2014, 122 réunions se sont tenues et ont mobilisé 1 292 participants.

Tableau 38 : Les réunions d'information

| | 2010 | | 2011 | | 2012 | | 2013 | | 2014 | |
|------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| | Nbr réunions | Participants | Nbr réunions | Participants | Nbr réunions | Participants | Nbr réunions | Participants | Nbr réunions | Participants |
| Section Bas-Rhin | 58 | 569 | 56 | 623 | 67 | 973 | 69 | 990 | 75 | 765 |
| Sction Colmar | 24 | 290 | 24 | 234 | 24 | 218 | 24 | 283 | 24 | 246 |
| Section Mulhouse | 24 | 331 | 24 | 299 | 24 | 255 | 24 | 281 | 23 | 281 |
| Total | 106 | 1 190 | 104 | 1 156 | 115 | 1 446 | 117 | 1 554 | 122 | 1 292 |

Source : *Chambre de Métiers d'Alsace*

A l'issue des stages de création d'entreprise (cf. partie consacrée à la formation professionnelle), la CMA propose des entretiens individuels permettant de finaliser les projets de création/reprise d'entreprise et notamment la réalisation d'un dossier financier prévisionnel. En 2014, 962 entretiens ont été conduits.

Tableau 39 : Les entretiens d'information et de conseil

| | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 |
|------------------|-------|-------|------|------|------|
| Section Bas-Rhin | 668 | 663 | 361 | 445 | 518 |
| Sction Colmar | 159 | 149 | 156 | 164 | 139 |
| Section Mulhouse | 227 | 211 | 312 | 234 | 305 |
| Total | 1 054 | 1 023 | 829 | 843 | 962 |

Source : *Chambre de Métiers d'Alsace*

Enfin, la CMA propose un suivi des créateurs/repreneurs d'entreprises artisanales selon une formule de quatre visites échelonnées sur deux années. Dans le cadre du dispositif NACRE⁶² mené en partenariat avec l'Etat, le suivi est étendu à trois années. En 2014, 98 entreprises ont bénéficié de cette prestation.

Tableau 40 : Le suivi des créateurs et repreneurs d'entreprises artisanales

| | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 |
|------------------|------|------|------|------|------|
| Section Bas-Rhin | 29 | 34 | 36 | 48 | 56 |
| Sction Colmar | 31 | 38 | 27 | 22 | 15 |
| Section Mulhouse | 25 | 22 | 30 | 15 | 27 |
| Total | 85 | 94 | 93 | 85 | 98 |

Source : *Chambre de Métiers d'Alsace*

La gestion de l'offre de services

Les prestations de l'animation économique des métiers sont facturées à raison de 48 € de l'heure ou de 180 € pour le forfait pack création selon le barème des droits à percevoir 2015. Ces prestations de conseil n'ont généré que 2 246 € de recettes en 2014.

Le suivi de la clientèle est appelé à se préciser grâce à la GRC (Gestion Relation Client) mise en place en 2015. L'objectif consiste en effet à quantifier au quart d'heure près les activités du personnel de la CMA et de leurs bénéficiaires afin d'effectuer un suivi individuel

⁶² Mis en place en mars 2009 par le ministère de l'économie, de l'industrie et de l'emploi, en partenariat avec la Caisse des dépôts et consignations, Nacre (Nouvel accompagnement pour la création et la reprise d'entreprise), est destiné essentiellement aux demandeurs d'emploi, aux bénéficiaires de minima sociaux ou aux salariés repreneurs de leur entreprise. Le dispositif Nacre permet un suivi personnalisé grâce à l'appui d'un opérateur d'accompagnement qui intervient dès le montage du projet et jusqu'à trois ans après la création ou reprise de l'entreprise. Le choix de l'opérateur se fait avant le démarrage du projet. La CMA est l'un de ces opérateurs.

pour notamment optimiser les partenariats et co-financements. En outre, la plate-forme téléphonique opérationnelle depuis octobre 2015, doit permettre une traçabilité de l'accueil téléphonique et de son objet. Ces outils concourront à terme à l'analyse fine des coûts de chacun des secteurs d'activités et notamment de l'action économique, puisque trois services différents interviennent : juridique et formalités (pour l'accueil, les formalités et la gestion des contrats d'apprentissage depuis 2015), économie (pour l'animation économique thématique et territoriale) et formation au sein du pôle "Jeunes et Entreprises" (pour la promotion et le développement de l'apprentissage).

Les contrats d'apprentissage étaient auparavant gérés par le pôle "Jeunes et Entreprises" du service formation. Dans le cadre de la nouvelle organisation, cette gestion a été reprise par le service juridique et formalités. L'activité a généré 140 897 € de recettes en 2014.

7.3.2 La promotion du secteur artisanal et le soutien des initiatives locales

La promotion du secteur artisanal

L'activité économique de la CMA relève par ailleurs de la promotion du secteur artisanal sous différentes formes (manifestations dont foires, salons et rendez-vous artisans dits RVA, rencontres entre parents et enseignants, mise en relation de corporations et nouveaux entrepreneurs dans le cadre des formations SPI et SIQ...). La CMA soutient des événements ponctuels tels que l'accueil en mars 2015 des Olympiades des Métiers en partenariat avec le COFOM (comité français des olympiades des métiers). Pour ce projet, elle a dépensé 539 000 € dont 37 000 € en investissement (matériaux et équipements alloués ensuite aux CFA) et a bénéficié de subventions de fonctionnement (165 000 €) et d'investissement (38 000 €). La CMA propose par ailleurs la mise à disposition d'espaces de stands sur les salons sur la base de son barème des droits à percevoir, ce qui a généré 240 667 € de produits en 2014 pour 232 084 € de charges externes.

Les concours financiers

La CMA a également mis en place un dispositif d'aides financières pour les actions collectives des organisations professionnelles artisanales et des associations d'artisans et de commerçants de la région. Les montants ont été revalorisés sur la période, à l'occasion notamment du comité directeur du 11 septembre 2013 qui a fait passer l'aide forfaitaire de 800 € à 1 600 €, ce qui a eu pour conséquence une augmentation significative des dépenses sur ce poste, de 79 000 € en 2013 à 162 000 € en 2014. La chambre observe toutefois que le compte rendu du comité directeur du 7 mars 2014 mentionne un bilan 2013 à hauteur de 90 000 €, ce qui n'est pas cohérent. Enfin, les mises à disposition gratuites de salles ne sont pas valorisées.

Lors de sa séance du 17 juin 2013, le comité directeur a également décidé d'adapter le cahier des charges des aides financières concernant l'organisation de portes ouvertes artisanales par des groupements de professionnels ou des collectivités locales qui ne seraient pas éligibles au fonds géré par le service communication de la CMA. Dans ce cas, il est alloué aux organisateurs un montant forfaitaire de 3 000 € s'il s'agit d'un groupement de professionnels, 1 000 € s'il s'agit d'une collectivité territoriale. Il existe en effet une aide pour les actions de communication locales menées par les organisations professionnelles plafonnée à 10 % des dépenses et 1 500 €.

La CMA n'a pas élaboré de guide ou règlement des aides qui permettraient de prendre connaissance de l'ensemble des dispositifs d'aide qu'elle propose. L'élaboration et la publication d'un guide des aides financières octroyées combleraient ce manque tout en permettant la valorisation des aides indirectes pouvant être accordées, telles que les mises à disposition de salles.

7.3.3 Le coût de l'activité économique

La CMA ne dispose que d'éléments partiels pour analyser les coûts de son activité économique dans ses différentes composantes (formalités, accompagnement, promotion) et mesurer son impact. Outre la mesure des temps de travail des agents en charge du développement économique, les informations recueillies l'ont été ponctuellement, principalement en réponse à des demandes de partenaires financiers et se limitant aux actions éligibles.

Aussi, les données ci-après ne reflètent qu'une partie des activités de développement économique conduites en 2014. Elles mettent en évidence la part prépondérante de l'autofinancement (68 %) et la participation minimale des entreprises artisanales (1,6 %). Les principaux financeurs sont par ordre d'importance les conseils départementaux, l'Etat, le conseil régional d'Alsace et l'Union européenne.

A ce titre, la chambre invite la CMA à améliorer l'analyse des coûts et de l'impact des différentes composantes de son activité économique (formalités, accompagnement, promotion).

Tableau 41 : Données financières relatives à l'activité économique (2014)

| en € | Création, transmission et reprise des entreprises | | | Promotion d'actions de développement durable | Compétitivité et innovation dans les TPE | TOTAL |
|---|---|---------|--------------|--|--|-----------|
| | Accueil, accompagn. | Suivi | Transmission | | | |
| DEPENSES | | | | | | |
| Salaires et charges sociales | 403 877 | 79 798 | 94 353 | 57 071 | 351 908 | 987 007 |
| Frais de structure dédiés | 42 962 | 15 536 | 13 943 | 6 591 | 46 112 | 125 144 |
| Autres charges dont : | | | | | | 0 |
| - Déplacements | 19 843 | 4 524 | 6 440 | 3 044 | 21 179 | 55 030 |
| - Location de salles | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| - Conception + impression | | | | | | 0 |
| - Achat et reproduction | 2 227 | 508 | 723 | 342 | 2 377 | 6 177 |
| - Prestataires extérieurs | 0 | 38 409 | 0 | 0 | 16 718 | 55 127 |
| TOTAL | 468 909 | 138 774 | 115 459 | 67 047 | 438 295 | 1 228 484 |
| RECETTES | | | | | | |
| Autofinancement | 259 151 | 96 248 | 82 931 | 56 232 | 344 345 | 838 906 |
| soit en % | 55% | 69% | 72% | 84% | 79% | 68% |
| Ministère des PME (DCASPL) | 19 007 | 5 625 | 4 680 | 4 048 | 26 461 | 57 065 |
| soit en % | 4% | 4% | 4% | 6% | 6% | 5% |
| Autres financements publics dont : | 190 751 | 10 057 | 27 848 | 6 767 | 49 313 | 284 736 |
| soit en % | 41% | 7% | 24% | 10% | 11% | 23% |
| - U.E. (FSE Objectifs 3 et 2 – FEDER Objectif 2) | 29 279 | 0 | 13 532 | | 0 | 42 811 |
| - ETAT (Contrat Etat-Région et autres Ministères) | 57 065 | 0 | 0 | 0 | 0 | 57 065 |
| - REGION (Contrat Etat-Région et autres) | 60 296 | 0 | 0 | 0 | 0 | 60 296 |
| - DEPARTEMENTS | 44 112 | 10 057 | 14 316 | 6 767 | 47 083 | 122 334 |
| - COLLECTIVITES infra-départementales | | | | | 2 230 | 2 230 |
| - Autres (ADEME...) | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Entreprises | 0 | 2 256 | 0 | 0 | 1 810 | 4 066 |
| soit en % | 0% | 2% | 0% | 0% | 0% | 0% |
| Autres partenaires privés | 0 | 24 589 | 0 | 0 | 16 367 | 40 956 |
| soit en % | 0% | 18% | 0% | 0% | 4% | 3% |
| TOTAL | 468 909 | 138 774 | 115 459 | 67 047 | 438 295 | 1 228 484 |

Source : *Chambre de Métiers d'Alsace*

8. LISTE DES RECOMMANDATIONS

Recommandation n° 1 : poursuivre la dynamique engagée de sécurisation juridique de la commande publique, en mettant en place des marchés publics dans les domaines non couverts, notamment celui de la formation professionnelle.

Recommandation n° 2 : mettre en place une gestion prévisionnelle des emplois effectifs et compétences, avec notamment l'élaboration de fiches de postes, le calibrage des postes, la conduite des entretiens professionnels à l'aide d'une grille d'évaluation complétée en référence à celle annexée au statut du personnel.

9. LISTE DES RAPPELS DU DROIT

Rappel du droit n° 3 : calculer les indemnités des présidents en appliquant les indices de référence déterminés par les arrêtés ministériels du 12 mai 2011 et du 1^{er} décembre 2015

Rappel du droit n° 4 : actualiser la grille des emplois permanents et la grille indiciaire, élaborer un nouveau règlement des services et une annexe au règlement intérieur déterminant le nombre et la nature des emplois, conformément aux dispositions du statut du personnel des chambres de métiers et de l'artisanat.

Rappel du droit n° 5 : convoquer le comité d'hygiène et de sécurité (CHS) une fois par trimestre, faire en sorte qu'il procède à une enquête dès que survient un accident ou une maladie à caractère professionnel et en rendre compte en séance.

Rappel du droit n° 6 : soumettre aux décisions du bureau et de l'assemblée plénière les primes et indemnités facultatives pratiquées, présenter en commission paritaire locale un tableau nominatif précisant les montants et natures de l'ensemble des primes facultatives en vigueur, modifier le règlement des services afin de le conformer aux dispositions statutaires relatives aux primes et indemnités.

Rappel du droit n° 7 : régulariser la composition du conseil de perfectionnement du CFA/CFFO conformément aux dispositions de l'article R. 6233-35 du code du travail.

ANNEXE 1 : Données relatives aux résultats budgétaires et financiers

Tableau 1 : Evolution 2010-2015 du budget de fonctionnement et des taux de réalisation

| Budget de fonctionnement (en k€) | exercice 2010 | | exercice 2011 | | exercice 2012 | | exercice 2013 | | exercice 2014 | | exercice 2015 | | Evolution 2015/2010 | |
|---|---------------------|-------------------|---------------------|-------------------|---------------------|-------------------|---------------------|-------------------|---------------------|-------------------|---------------------|-------------------|---------------------|-------------------|
| | budget prévisionnel | compte de gestion | budget prévisionnel | compte de gestion | budget prévisionnel | compte de gestion | budget prévisionnel | compte de gestion | budget prévisionnel | compte de gestion | budget prévisionnel | compte de gestion | budget prévisionnel | compte de gestion |
| <i>Charges</i> | | | | | | | | | | | | | | |
| Achats | 809 | 769 | 812 | 762 | 802 | 826 | 819 | 855 | 893 | 805 | 880 | 881 | 8,8% | 14,7% |
| Services extérieurs | 2 046 | 2 033 | 2 103 | 1 995 | 2 015 | 1 930 | 2 122 | 2 028 | 2 182 | 2 054 | 2 151 | 2 091 | 5,1% | 2,9% |
| Autres services extérieurs | 2 825 | 2 969 | 2 676 | 2 679 | 2 877 | 2 896 | 2 792 | 2 688 | 2 903 | 2 876 | 2 797 | 2 776 | -1,0% | -6,5% |
| Impôts & taxes | 952 | 906 | 976 | 924 | 960 | 984 | 999 | 1 328 | 1 017 | 976 | 971 | 963 | 2,0% | 6,3% |
| Charges de personnel | 12 450 | 12 081 | 12 469 | 12 197 | 12 372 | 12 066 | 12 298 | 11 830 | 12 178 | 11 563 | 11 693 | 11 610 | -6,1% | -3,9% |
| Autres charges de gestion courante | 929 | 656 | 698 | 592 | 882 | 821 | 867 | 1 031 | 911 | 918 | 1 083 | 880 | 16,7% | 34,1% |
| Charges exceptionnelles | | 93 | | 28 | | | | 1 594 | | 2 422 | | 6 | | -93,5% |
| Dotations amortissements/provisions | 929 | 1 188 | 1 098 | 1 096 | 1 265 | 1 601 | 1 352 | 1 304 | 1 284 | 1 574 | 1 405 | 1 634 | 51,2% | 37,6% |
| Total charges | 20 939 | 20 695 | 20 832 | 20 274 | 21 172 | 21 125 | 21 250 | 22 657 | 21 367 | 23 187 | 20 980 | 20 841 | 0,2% | 0,7% |
| évolution n/n-1 | | | -0,5% | -2,0% | 1,6% | 4,2% | 0,4% | 7,3% | 0,5% | 2,3% | -1,8% | -10,1% | | |
| <i>Produits</i> | | | | | | | | | | | | | | |
| Prestations de service | 2 869 | 2 702 | 2 799 | 2 693 | 2 839 | 2 782 | 2 828 | 2 799 | 2 875 | 2 718 | 3 030 | 2 829 | 5,6% | 4,7% |
| Subventions d'exploitation | 7 187 | 7 412 | 7 321 | 7 325 | 7 237 | 7 544 | 7 212 | 7 246 | 6 913 | 6 784 | 6 444 | 7 755 | -10,3% | 4,6% |
| Autres produits de gestion | 9 517 | 10 017 | 9 722 | 10 160 | 9 955 | 10 393 | 10 037 | 10 227 | 10 191 | 10 411 | 10 047 | 10 432 | 5,6% | 4,1% |
| Produits financiers | 248 | 117 | 269 | 325 | 185 | 476 | 352 | 434 | 279 | 283 | 271 | 304 | 8,9% | 160,3% |
| Produits exceptionnels | 994 | 611 | 701 | 532 | 772 | 557 | 774 | 2 197 | 774 | 544 | 821 | 573 | -17,4% | -6,3% |
| Reprises amortissements/provisions | 23 | 164 | 21 | 156 | 14 | 167 | 47 | 288 | 35 | 58 | 62 | 247 | 174,6% | 50,3% |
| Total produits | 20 839 | 21 023 | 20 832 | 21 191 | 21 002 | 21 919 | 21 250 | 23 190 | 21 067 | 20 797 | 20 675 | 22 140 | -0,8% | 5,3% |
| évolution n/n-1 | | | 0,0% | 0,8% | 0,8% | 3,4% | 1,2% | 5,8% | -0,9% | -10,3% | -1,9% | 6,5% | | |
| Résultat de fonctionnement | -100 | 329 | 0 | 917 | -170 | 794 | 0 | 533 | -300 | -2 390 | -305 | 1 299 | | |
| Taux de réalisation: Charges / Produits | 99% | 101% | 97% | 102% | 100% | 104% | 107% | 109% | 109% | 99% | 99% | 107% | | |

Tableau 2 : Prévision et réalisation des opérations d'investissement 2010-2015

| Financement des investissements (en k€) | exercice 2010 | | exercice 2011 | | exercice 2012 | | exercice 2013 | | exercice 2014 | | exercice 2015 | | Cumul 2015/2010 | |
|---|---------------------|-------------------|---------------------|-------------------|---------------------|-------------------|---------------------|-------------------|---------------------|-------------------|---------------------|-------------------|---------------------|-------------------|
| | budget prévisionnel | compte de gestion | budget prévisionnel | compte de gestion | budget prévisionnel | compte de gestion | budget prévisionnel | compte de gestion | budget prévisionnel | compte de gestion | budget prévisionnel | compte de gestion | budget prévisionnel | compte de gestion |
| Equipements & immobilisations | 3 991 | 2 399 | 4 797 | 2 466 | 2 036 | 2 232 | 1 610 | 1 778 | 3 552 | 2 291 | 1 911 | 1 743 | 17 897 | 12 909 |
| Prêts, dépôts & cautionnements | 80 | 35 | 80 | 15 | 40 | 54 | 50 | 35 | 50 | | 50 | 0 | 350 | 139 |
| Total emplois | 4 071 | 2 434 | 4 877 | 2 481 | 2 076 | 2 286 | 1 660 | 1 813 | 3 602 | 2 291 | 1 961 | 1 743 | 18 247 | 13 048 |
| Autofinancement | 499 | 1 363 | 906 | 1 635 | 830 | 1 972 | 1 073 | 1 488 | 748 | -1 100 | 735 | 2 238 | 4 791 | 7 597 |
| Prêts & cautionnements + cessions | 70 | 79 | 80 | 67 | 40 | 42 | 32 | 35 | 32 | 32 | 40 | 55 | 294 | 310 |
| Subventions d'investissement | 668 | 741 | 1 210 | 803 | 110 | 482 | 618 | 168 | 1 081 | 737 | 567 | 908 | 4 254 | 3 839 |
| Total ressources | 1 238 | 2 184 | 2 196 | 2 505 | 980 | 2 497 | 1 723 | 1 691 | 1 860 | -331 | 1 343 | 3 201 | 9 339 | 11 746 |

Source: budgets prévisionnels et comptes de gestion CMA

Tableau 3 : Evolution du fonds de roulement 2010-2015

| Fonds de roulement (FDR) en K€ | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 | évolution 2015/2010 |
|--|--------|--------|--------|--------|--------|--------|---------------------|
| 1. capitaux propres | 37 576 | 38 858 | 39 682 | 38 654 | 35 680 | 38 114 | 1,4% |
| <i>dont dotation et réserves facultatives</i> | 1 260 | 1 410 | 1 814 | 2 119 | 1 938 | 1 285 | |
| <i>dont report à nouveau + résultat exercice</i> | 25 047 | 25 814 | 26 205 | 26 433 | 24 026 | 25 989 | |
| <i>subventions d'invest. (nettes des amort.)</i> | 11 268 | 11 633 | 11 663 | 10 102 | 9 717 | 10 841 | |
| 2. Provisions pour risques et charges | 2 044 | 1 929 | 2 186 | 1 966 | 2 212 | 2 276 | 11,3% |
| 3. Ressources long terme (1+2) | 39 620 | 40 786 | 41 868 | 40 621 | 37 893 | 40 390 | 1,9% |
| 4. Immobilisations corporelles et incorporelles | 11 921 | 13 068 | 14 107 | 13 976 | 14 558 | 14 840 | 24,5% |
| 5. Immobilisations financières | 12 113 | 12 060 | 12 071 | 10 593 | 10 562 | 10 523 | -13,1% |
| 6. Emplois long terme (4+5) | 24 033 | 25 128 | 26 178 | 24 570 | 25 120 | 25 363 | 5,5% |
| 7. FDR (3-6) | 15 587 | 15 658 | 15 690 | 16 051 | 12 773 | 15 027 | -3,6% |
| variation FDR | | 72 | 32 | 361 | -3 278 | 2 254 | -560 |

ANNEXE 2 : Données relatives à la commande publique

Tableau 1 : L'examen d'un échantillon

| | | | Objet | Titulaire | Montant HT ou TTC (précisé) | Pièces consultées (3 devis, rapport d'analyse des offres, contrat/acte d'engagement, compte rendu commission des marchés...) | Signature (Pdt ou ordonnateur secondaire, SG ou directeur CFA) | Observations |
|------|---------------------|----|---|------------------------------|---------------------------------------|---|--|---|
| 2014 | de 500 à 15000 € | 1 | Ateliers d'Orientation Professionnelle | SAS Références | lot 1 : 4760 € HT - Lot 2 : 4760 € HT | Rapports propositions Bas-Rhin, Haut-Rhin, Synthèse de la consultation - Acte Engagement | Pdt | Marché annuel à bons de commande dans liste 2013 (9 757 € en 2013, 10 220 € en 2012) |
| | | 2 | Travaux CFA Eschau + matière d'œuvre revendue aux élèves | Comptoir Seigneurie Gauthier | 5 961 € TTC | Demande d'achat avec référence à 3 devis + factures | Responsables service/achat + Pdt | Appel d'Offre avec 3 devis pour CFA Eschau + Commande par section 67 et revente aux élèves sans consultation |
| | | 3 | Travaux parking CMA Colmar | Alter | 6 755 € TTC | Rapport d'analyse des offres (6) - Acte engagement signé le 7 avril 2014 | Pdt | 5 678 € HT dans liste des marchés 2014 |
| | | 4 | Outillage menuiserie CFA Eschau en parti revendu aux élèves | DR. Keller | 5 917 € TTC | 12 factures dont une de 2 500 € | ? | Absence de consultation : 12 344 € en 2013 - 3 995 € en 2015 |
| | | 5 | Matière d'Œuvre pour laboratoires alimentaires CFA Eschau | GMS Meunerie | 8 252 € TTC | Lot n°2 marché de 2015 (farine) - Acte engagement + bordereau prix en annexe | Pdt | Marché annuellement renouvelé comprenant 3 lots |
| | de 15000 à 134000 € | 6 | Mission accompagnement réorganisation CMA | VOIRIN Consultants | 16 395 € HT | Rapport d'analyse des offres (3) - Acte engagement signé le 7 oct. 2014 | Pdt | Mentionné dans liste marchés conclus en 2014 |
| | | 7 | Matière d'Œuvre pour laboratoires alimentaires CFA Eschau | EUROCASH | 74 880 € TTC | Lot n°3 marché de 2015 (épicerie générale) - Acte engagement + bordereau prix en annexe | Pdt | Marché annuellement renouvelé comprenant 3 lots (55 512 € en 2012, 63 137 € en 2013...) |
| | | 8 | Entretien espaces verts CFA Eschau | SCOP Espaces verts | 13 585 € HT/an | Rapport de synthèse | ? | Marché durée 3 ans renouvelé en juillet 2015 (17 390 € en 2012, 16 296 € en 2013, 13 326 € en 2015) |
| | | 9 | Vidéo-projecteurs et maintenance | STRASBOURG IMAGES | 44 493 € HT | Dossier consultation - Rapport analyse des offres (3) - Acte engagement | Pdt | Mentionné dans liste marchés conclus en 2014 (17 527 € en 2013, 11 828 € en 2012) |
| | | 10 | Climatisation section Colmar | SNEF | 20 500 € HT | Rapport analyse des offres (4) - Acte engagement signé le 3 juillet 2013 | Pdt | Mentionné dans liste annuelle travaux conclus en 2013 - Plusieurs marchés avec SNEF |
| 2015 | de 500 à 15000 € | 11 | Prestations de traiteur (cocktails et repas de travail) | CHEZ SOI Traiteur | 10 615 € TTC | Accord cadre depuis mai 2015 avec 8 traiteurs - 3 lots : Bas-Rhin, Colmar, Mulhouse | Pdt | Durée 1 an renouvelable 1 fois (9 948 € en 2013, 5 643 € en 2014) + autres traiteurs (réceptions 2014 = 77 842 € TTC) |
| | | 12 | Intervention formation professionnelle | RH Solutions | 11 761 € TTC | - | - | Intervenants honoraires pour la formation - Pas de marché |
| | | 13 | Maintenance logiciel comptabilité | NEOS-SDI | 5 160 € TTC | Facture | - | Société régulièrement rachetée et qui a changé de nom - Pas de marché car maintenance "fournisseur" |
| | | 14 | Travaux accessibilité handicapés CFAA Mulhouse | MEYER Isolation | 908 € HT | Rapport analyse des offres (5 offres) | ? | Marché lot 1 Plâtrerie parmi 4 lots |
| | | 15 | Collecte déchets (DIB - Papiers/Cartons) CFAA Mulhouse | ALPHA ONYX | 10 908 € TTC | Courrier offre de service cosigné nov. 2011 - avenants n° 1 et n° 2 au contrat | Pdt | Contrat non retrouvé et absence de justificatifs de consultation (6 227 € en 2013, 7 936 € en 2014) |
| | de 15000 à 134000 € | 16 | Mise en page, reliure et impression Gazette des Métiers | Valblor | 68 835 € TTC | Bordereau des prix août 2013 - Acte d'engagement déc. 2013 : durée marché 1 an à partir janvier 2014 | Pdt | Marché reconductible deux fois (115 347 € en 2012, 64 011 € en 2013, 72 751 € en 2014) |
| | | 17 | Prestations de traiteur (cocktails et repas de travail) | Distler Michèle Consultant | 30 021 € TTC | - | - | Intervenants honoraires pour la formation - Pas de marché |
| | | 18 | Intervention formation professionnelle | SCC Informatique | 83 806 € TTC | Bordereau prix unitaires mai 2015 - Acte d'engagement août 2015 | Pdt | Marché à bons de commandes - Mentionné dans liste annuelle travaux conclus en 2015 |
| | | 19 | Honoraires rédaction articles Gazette des Métiers | Charte Conseils | 22 686 € TTC | Pas de marché jusqu'en 2015 mais consultation pour changement prestataire en septembre 2015 | Pdt | Prestataire historique (44 482 € en 2012, 39 474 € en 2013, 50 987 € en 2014) - Remplacé en sept. 2015 |
| | | 20 | Etude stratégique, organisationnelle et financière des corporations en Alsace | Katalyse | 34 026 € TTC | 100 600 € dont sous traitance FTF 17 500 € soit 83 100 € Katalyse - Règlement consultation - Analyse offres (3) - Acte engagement | Pdt | Subvention région 80 480 € signée en mars 2014 - Mentionné dans liste annuelle travaux conclus en 2013 |

Source : Chambre de Métiers d'Alsace et Chambre Régionale des Comptes

ANNEXE 3 : Données relatives à la gestion des ressources humaines

Tableau 1 : Les effectifs (en nombre d'agents)

| Catégories | 2010 | | | 2011 | | | 2012 | | | 2013 | | | 2014 | | | 2015 | | | Evolution sur la période |
|----------------------------------|-------------|-------------|------------|-------------|-------------|------------|-------------|-------------|------------|-------------|-------------|------------|-------------|-------------|------------|-------------|-------------|------------|--------------------------|
| | Cadres Sup. | Cadres Int. | Non Cadres | Cadres Sup. | Cadres Int. | Non Cadres | Cadres Sup. | Cadres Int. | Non Cadres | Cadres Sup. | Cadres Int. | Non Cadres | Cadres Sup. | Cadres Int. | Non Cadres | Cadres Sup. | Cadres Int. | Non Cadres | |
| Titulaire (1) | 10 | 70 | 92 | 10 | 66 | 93 | 10 | 68 | 91 | 10 | 68 | 86 | 9 | 68 | 87 | 9 | 67 | 86 | |
| Contractuel (2) | | 44 | 20 | | 46 | 15 | | 43 | 16 | | 47 | 16 | | 48 | 17 | | 48 | 15 | |
| Non statutaire (3) | | | 147 | | | 127 | | | 126 | | | 131 | | | 118 | | | 118 | |
| Fonctionnaire Détaché (4) | 1 | | 1 | 1 | | 1 | 1 | | 1 | | | 1 | | | 1 | 1 | | 1 | |
| Apprenti (5) | | | 1 | | | 1 | | | | | | | | | | | | 1 | |
| Total (1+2+3+4+5) | 386 | | | 360 | | | 356 | | | 359 | | | 348 | | | 346 | | | -10,36% |
| Total effectif permanent* | 239 | | | 233 | | | 230 | | | 228 | | | 230 | | | 228 | | | -4,60% |

Source : Chambre de Métiers d'Alsace

(3) = vacataire + contrat aidé en 2014

(4) = venant de l'extérieur

* y compris personnel mis à disposition (un seul agent au CFA M. Rudolff Colmar) mais hors (3)

| Catégories | 2010 | | | 2011 | | | 2012 | | | 2013 | | | 2014 | | | 2015 | | | Evolution sur la période |
|---------------|-------------|-------------|------------|-------------|-------------|------------|-------------|-------------|------------|-------------|-------------|------------|-------------|-------------|------------|-------------|-------------|------------|--------------------------|
| | Cadres Sup. | Cadres Int. | Non Cadres | Cadres Sup. | Cadres Int. | Non Cadres | Cadres Sup. | Cadres Int. | Non Cadres | Cadres Sup. | Cadres Int. | Non Cadres | Cadres Sup. | Cadres Int. | Non Cadres | Cadres Sup. | Cadres Int. | Non Cadres | |
| Temps plein | 11 | 107 | 89 | 11 | 103 | 85 | 11 | 102 | 82 | 10 | 105 | 82 | 9 | 105 | 80 | 10 | 104 | 79 | |
| Temps partiel | | 7 | 25 | | 9 | 25 | | 9 | 26 | | 10 | 21 | | 11 | 25 | | 10 | 25 | |
| Vacataires | | | 147 | | | 127 | | | 126 | | | 131 | | | 118 | | | 118 | |
| Total | 386 | | | 360 | | | 356 | | | 359 | | | 348 | | | 346 | | | -10,36% |

Source : Chambre de Métiers d'Alsace

| Catégories | 2010 | | | 2011 | | | 2012 | | | 2013 | | | 2014 | | | 2015 | | | Evolution sur la période |
|------------------------|-------------|-------------|------------|-------------|-------------|------------|-------------|-------------|------------|-------------|-------------|------------|-------------|-------------|------------|-------------|-------------|------------|--------------------------|
| | Cadres Sup. | Cadres Int. | Non Cadres | Cadres Sup. | Cadres Int. | Non Cadres | Cadres Sup. | Cadres Int. | Non Cadres | Cadres Sup. | Cadres Int. | Non Cadres | Cadres Sup. | Cadres Int. | Non Cadres | Cadres Sup. | Cadres Int. | Non Cadres | |
| Administrative | 11 | 48 | 100 | 11 | 46 | 96 | 11 | 44 | 95 | 10 | 46 | 90 | 9 | 43 | 96 | 10 | 47 | 90 | |
| Enseignement | | 66 | | | 66 | | | 67 | | | 69 | | | 68 | | | 68 | | |
| Formation (vacataires) | | | 147 | | | 127 | | | 126 | | | 131 | | | 118 | | | 118 | |
| Autre | | | 14 | | | 14 | | | 13 | | | 13 | | | 14 | | | 13 | |
| Total | 386 | | | 360 | | | 356 | | | 359 | | | 348 | | | 346 | | | -10,36% |

Source : Chambre de Métiers d'Alsace

Tableau 2 : L'évolution du taux de travailleurs handicapés

| | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 |
|------------------------------------|------|------|------|------|------|------|
| Total agents | 239 | 233 | 230 | 228 | 230 | 228 |
| Total handicapés | 5 | 8 | 7 | 5 | 7 | 10 |
| Taux (en %) | 2,09 | 3,43 | 3,04 | 2,19 | 3,04 | 4,39 |
| <i>* Source Chambre de Métiers</i> | | | | | | |

Tableau 3 : L'action sociale

| en euros | 2010 | | 2011 | | 2012 | | 2013 | | 2014 | | 2015 | |
|--|---------|-----------------------|---------|-----------------------|---------|-----------------------|-------------------|-----------------------|---------|-----------------------|---------|-----------------------|
| | Montant | nb agent bénéficiaire | Montant | nb agent bénéficiaire | Montant | nb agent bénéficiaire | Montant | nb agent bénéficiaire | Montant | nb agent bénéficiaire | Montant | nb agent bénéficiaire |
| Noël des enfants | 7 560 | 103 | 7 774 | 102 | 7 285 | 90 | 7 473 | 93 | 7 473 | 96 | 7 238 | 89 |
| Tickets restaurants | 15 162 | 57 | 15 018 | 66 | 15 521 | 74 | 15 785 | 73 | 4 671 | 22 | 11 843 | 31 |
| Participation employeur repas entreprise | 38 806 | 131 | 37 087 | 124 | 39 730 | 115 | 38 270 | 123 | 41 271 | 144 | 35272 | nc |
| Allocation vacances | 36 275 | 95 | 37 984 | 97 | 12 588 | 74 | Fin du dispositif | | | | | |
| Protection sociale complémentaire (part patronale) | 83 037 | 208 | 95 799 | 212 | 108 565 | 211 | 115 986 | 214 | 115 180 | 210 | 123 172 | 215 |
| Total action sociale | 180 840 | | 193 662 | | 183 689 | | 177 514 | | 168 595 | | 177 525 | |
| Effectif permanent | 239 | | 233 | | 230 | | 228 | | 230 | | 228 | |
| Coût action sociale par agent | 757 | | 831 | | 799 | | 779 | | 733 | | 779 | |
| <i>Source : Chambre de Métiers d'Alsace</i> | | | | | | | | | | | | |

ANNEXE 4 : Données relatives au CFA/CFFO d'Eschau

Tableau 1 : Les effectifs

| STATUT | SECTEUR D'ACTIVITE | 2011/2012 | 2012/2013 | 2013/2014 | 2014/2015 | 2015/2016 | Evolution sur la période |
|---------------------------------|------------------------------------|------------|------------|------------|------------|------------|--------------------------|
| APPRENTI | BOIS | 105 | 104 | 103 | 97 | 87 | -17,1% |
| | BOUCHERIE CHARCUTERIE TRAITEUR | 124 | 120 | 126 | 129 | 121 | -2,4% |
| | BOULANGERIE | 219 | 225 | 247 | 229 | 239 | 9,1% |
| | FACTEUR D'ORGUES | 25 | 22 | 21 | 20 | 22 | -12,0% |
| | MECANIQUE GENERALE | 5 | 6 | 5 | 4 | 1 | -80,0% |
| | METIERS D'ART | 5 | 6 | 5 | 10 | 10 | 100,0% |
| | PATISSERIE CHOCOLATERIE CONFISERIE | 280 | 287 | 289 | 296 | 308 | 10,0% |
| | PROTHESE DENTAIRE | 57 | 50 | 45 | 37 | 47 | -17,5% |
| | Sous-total | 820 | 820 | 841 | 822 | 835 | 1,8% |
| APPRENTI PUBLIC | BOIS | 2 | 1 | / | / | / | |
| | METIERS D'ART | 1 | 1 | / | / | / | |
| | PROTHESE DENTAIRE | 1 | / | / | / | / | |
| | Sous-total | 4 | 2 | 0 | 0 | 0 | -100,0% |
| CHEQUE FORMATION | BOUCHERIE CHARCUTERIE TRAITEUR | 2 | 1 | 1 | 1 | 4 | |
| | PATISSERIE CHOCOLATERIE CONFISERIE | 1 | / | 1 | 1 | 2 | |
| | Sous-total | 3 | 1 | 2 | 2 | 6 | 100,0% |
| CONGÉ INDIVIDUEL DE FORMATION | BOUCHERIE CHARCUTERIE TRAITEUR | 4 | 1 | / | 4 | / | |
| | BOULANGERIE | / | 1 | 2 | 2 | / | |
| | METIERS D'ART | / | 2 | / | / | / | |
| | PATISSERIE CHOCOLATERIE CONFISERIE | 2 | 4 | 7 | 5 | 2 | |
| | BOIS | / | / | 1 | / | / | |
| | PROTHESE DENTAIRE | / | / | / | 1 | / | |
| | Sous-total | 6 | 8 | 10 | 12 | 2 | -66,7% |
| CONTRAT DE PROFESSIONNALISATION | BOUCHERIE CHARCUTERIE TRAITEUR | 1 | 1 | 2 | 1 | 2 | |
| | BOULANGERIE | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | |
| | PATISSERIE CHOCOLATERIE CONFISERIE | 4 | 2 | 4 | 2 | 4 | |
| | PROTHESE DENTAIRE | 1 | 7 | 1 | / | / | |
| | METIERS D'ART | / | / | / | 1 | / | |
| | Sous-total | 9 | 12 | 9 | 6 | 8 | -11,1% |
| CONTRAT INDIVIDUEL | BOULANGERIE | 1 | 1 | 1 | 1 | / | |
| | METIERS D'ART | 1 | 1 | 1 | / | / | |
| | PATISSERIE CHOCOLATERIE CONFISERIE | 3 | 4 | 5 | 3 | 5 | |
| | Sous-total | 5 | 6 | 7 | 4 | 5 | 0,0% |
| CONVENTION DE FORMATION | PATISSERIE CHOCOLATERIE CONFISERIE | 2 | / | / | / | / | |
| | Sous-total | 2 | 0 | 0 | 0 | 0 | -100,0% |
| CONVENTION DE PARTENARIAT | BOUCHERIE CHARCUTERIE TRAITEUR | 19 | 12 | 10 | 11 | / | |
| | Sous-total | 19 | 12 | 10 | 11 | 0 | -100,0% |
| DIMA | DIMA | 16 | 14 | 16 | 15 | 15 | |
| | Sous-total | 16 | 14 | 16 | 15 | 15 | -6,3% |
| | Total | 884 | 875 | 895 | 872 | 871 | -1,5% |

Source : Chambre de Métiers d'Alsace

Tableau 2 : Les examens

| | Année scolaire 2010/2011 | | | | Année scolaire 2011/2012 | | | | Année scolaire 2012/2013 | | | |
|--|--------------------------|------------|------------|------------|--------------------------|------------|------------|------------|--------------------------|------------|------------|------------|
| | Inscrits | Présents | Reçus | % | Inscrits | Présents | Reçus | % | Inscrits | Présents | Reçus | % |
| Boulangerie-pâtisserie-chocolaterie-glacerie | 259 | 252 | 207 | 82% | 257 | 250 | 208 | 83% | 291 | 291 | 249 | 86% |
| Boucherie-charcuterie-traiteur | 35 | 45 | 32 | 71% | 58 | 58 | 44 | 76% | 54 | 54 | 41 | 76% |
| Bois | 51 | 51 | 43 | 84% | 45 | 45 | 40 | 89% | 47 | 48 | 31 | 65% |
| Prothèse dentaire | 11 | 11 | 9 | 82% | 23 | 23 | 21 | 91% | 31 | 31 | 28 | 90% |
| Mécanique générale | 5 | 5 | 4 | 80% | 0 | 0 | 0 | / | 3 | 3 | 3 | 100% |
| Métiers d'art... | 5 | 4 | 4 | 100% | 1 | 0 | 0 | / | 5 | 5 | 4 | 80% |
| Facture d'orgues dont tuyautiers | 4 | 4 | 4 | 100% | 7 | 7 | 4 | 57% | 8 | 7 | 7 | 100% |
| TOTAL apprentis | 370 | 372 | 303 | 81% | 391 | 383 | 317 | 83% | 439 | 439 | 363 | 83% |

Source : Chambre de Métiers d'Alsace

| | Année scolaire 2013/2014 | | | | Année scolaire 2014/2015 | | | | Année scolaire 2015/2016 | | | |
|--|--------------------------|------------|------------|------------|--------------------------|------------|------------|------------|--------------------------|----------|-------|---|
| | Inscrits | Présents | Reçus | % | Inscrits | Présents | Reçus | % | Inscrits | Présents | Reçus | % |
| Boulangerie-pâtisserie-chocolaterie-glacerie | 316 | 308 | 279 | 91% | 299 | 296 | 254 | 86% | (année en cours) | | | |
| Boucherie-charcuterie-traiteur | 41 | 41 | 33 | 80% | 62 | 62 | 53 | 85% | | | | |
| Bois | 57 | 55 | 43 | 78% | 43 | 43 | 37 | 86% | | | | |
| Prothèse dentaire | 32 | 31 | 28 | 90% | 17 | 17 | 11 | 65% | | | | |
| Mécanique générale | 3 | 3 | 3 | 100% | 2 | 2 | 2 | 100% | | | | |
| Métiers d'art... | 4 | 4 | 4 | 100% | 2 | 2 | 2 | 100% | | | | |
| Facture d'orgues dont tuyautiers | 13 | 12 | 7 | 58% | 7 | 7 | 6 | 86% | | | | |
| TOTAL apprentis | 466 | 454 | 397 | 87% | 432 | 429 | 365 | 85% | | | | |

Source : Chambre de Métiers d'Alsace

Tableau 3 : Les comptes

| Dépenses (k€) | CFA+CNFO | | CFA+CFFO | | | | Evolution sur la période |
|---|----------|-------|----------|-------|-------|------|--------------------------|
| | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 | |
| Fonctionnement dont : | 3 908 | 4 141 | 4 351 | 5 839 | 4 291 | nc | 9,8% |
| Achats | 123 | 128 | 151 | 155 | 159 | | 29,3% |
| Services extérieurs | 671 | 716 | 705 | 717 | 574 | | -14,5% |
| Autres services ext. | 459 | 470 | 506 | 519 | 541 | | 17,9% |
| Impôts et taxes | 70 | 74 | 79 | 93 | 93 | | 32,9% |
| Charges de personnel | 2 114 | 2 182 | 2 303 | 2 269 | 2 310 | | 9,3% |
| Provision dépréciation SCI | 0 | 0 | 0 | 1 478 | 0 | | / |
| Dotation amortissement | 469 | 548 | 603 | 601 | 609 | | 29,9% |
| Investissement dont : | 1 087 | 1 211 | 133 | 684 | 1 386 | nc | 27,5% |
| Constructions | 947 | 1 193 | 133 | 423 | 0 | | -100,0% |
| Immobilisations en cours | 140 | 18 | 0 | 184 | 1 317 | | 840,7% |
| Facturation interne dont : | 78 | 79 | 65 | 73 | 75 | nc | -3,8% |
| Service comptable et paie | 39 | 50 | 48 | 58 | 59 | | 51,3% |
| Service informatique | 17 | 6 | 6 | 7 | 3 | | -82,4% |
| Suivi des travaux | 22 | 23 | 11 | 8 | 13 | | -40,9% |
| <i>Source : Comptes du Commissaire aux Comptes et CMA</i> | | | | | | | |
| Recettes (k€) | CFA+CNFO | | CFA+CFFO | | | | Evolution sur la période |
| | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 | |
| Fonctionnement dont : | 3 908 | 4 145 | 4 371 | 5 877 | 4 068 | nc | 4,1% |
| Prestations de service | 307 | 338 | 344 | 332 | 280 | | -8,8% |
| Etat | 136 | 104 | 0 | 77 | 77 | | -43,4% |
| Région | 1 940 | 2 115 | 2 280 | 2 502 | 2 388 | | 23,1% |
| Taxe d'apprentissage | 843 | 787 | 842 | 647 | 609 | | -27,8% |
| Chambre Métiers Alsace | 18 | 7 | 6 | 6 | 5 | | -72,2% |
| Autres subventions | 10 | 10 | 16 | 22 | 18 | | 80,0% |
| Autres produits de gestion courante | 157 | 178 | 185 | 176 | 52 | | -66,9% |
| Produits financiers | 9 | 15 | 13 | 34 | 26 | | 188,9% |
| Amortissement subvention SCI | 0 | 0 | 0 | 1 478 | 0 | | / |
| Produits exceptionnels | 472 | 571 | 603 | 0 | 609 | | 29,0% |
| Investissement dont : | 1 087 | 1 211 | 133 | 684 | 1 386 | nc | 27,5% |
| Organisme gestionnaire | 490 | 446 | 66 | 243 | 678 | | 38,4% |
| Région | 567 | 620 | 61 | 429 | 699 | | 23,3% |
| Autres | 30 | 145 | 5 | 11 | 8 | | -73,3% |
| Facturation interne dont : | 70 | 74 | 59 | 82 | 58 | nc | -17,1% |
| Formateurs | 70 | 74 | 59 | 82 | 58 | | -17,1% |
| <i>Source : Comptes du Commissaire aux Comptes et CMA</i> | | | | | | | |