



N° 1189

ASSEMBLÉE NATIONALE

CONSTITUTION DU 4 OCTOBRE 1958

QUINZIÈME LÉGISLATURE

Enregistré à la Présidence de l'Assemblée nationale le 24 juillet 2018.

RAPPORT D'INFORMATION

DÉPOSÉ

en application de l'article 145 du Règlement

PAR LA MISSION D'INFORMATION COMMUNE ⁽¹⁾

sur les chambres de commerce et d'industrie

Présidente

MME VALÉRIE LACROUTE

Rapporteuses

MMES STELLA DUPONT et VALÉRIE OPPELT
Députées

(1) La composition de cette mission figure au verso de la présente page.

La mission d'information commune sur les chambres de commerce et d'industrie est composée de : Mme Valérie Lacroute, présidente, Mmes Stella Dupont et Valérie Oppelt, rapporteuses ; MM. Damien Adam, Jean-Louis Bricout, Sébastien Cazenove, Dino Cinieri, Charles de Courson, Mme Marguerite Deprez-Audebert, M. Romain Grau, Mme Olivia Gregoire, M. Daniel Labaronne, Mmes Cendra Motin, Claire O'Petit, MM. Jean-Bernard Sempastous, Gabriel Serville, Mme Bénédicte Taurine et M. Jean-Pierre Vigier, membres.

SOMMAIRE

	Pages
AVANT-PROPOS DE LA PRÉSIDENTE	7
SYNTHÈSE	9
INTRODUCTION	13
I. LE PÉRIMÈTRE DES MISSIONS FINANÇÉES PAR LA TAXE POUR FRAIS DE CHAMBRE (TFC) DOIT ÊTRE RECENTRÉ SUR CE QUI CONSTITUE LE CŒUR DE MÉTIER DU RÉSEAU	15
A. UN CHAMP D'INTERVENTION DES CHAMBRES DE COMMERCE ET D'INDUSTRIE (CCI) TROP VASTE ET TROP HÉTÉROGÈNE	15
1. Revue des missions des CCI et de leur financement	15
a. L'article L. 710-1 du code de commerce définit les missions des chambres de commerce et d'industrie de façon large	15
b. Les missions des chambres de commerce et d'industrie sont, dans les faits, structurées autour de quatre axes principaux	16
i. La mission appui aux entreprises	17
ii. La mission formation et emploi	18
iii. La mission appui aux territoires et gestion d'équipements	19
iv. La mission de représentation des entreprises auprès des pouvoirs publics	20
2. Si le plein accomplissement de leurs missions par les CCI continue à se heurter à certaines limites et difficultés, des efforts importants de rationalisation et de modernisation ont été initiés par le réseau	20
a. La première limite à leur action résulte de la baisse, constante depuis 2013, des ressources fiscales affectées au réseau	21
b. Certaines actions financées par la TFC relevant du champ concurrentiel posent une difficulté au regard du droit de la concurrence	21
c. Si certains « doublons » perdurent, de notables efforts de mutualisation et de rationalisation ont été mis en œuvre par les CCI pour accroître la complémentarité de leur action avec celle des autres acteurs publics du développement économique local	22
d. Les efforts pour remédier à l'hétérogénéité et au manque de lisibilité des prestations proposées par les CCI doivent se poursuivre	24

B. DES MISSIONS À PRIORISER AFIN DE DÉTERMINER LE MODE DE FINANCEMENT LE PLUS ADÉQUAT POUR CHACUNE D'ELLES ET À ÉVALUER <i>EX POST</i> DE FAÇON PLUS PERTINENTE.....	25
1. Recentrer le financement par la TFC sur les missions d'appui aux entreprises et de représentation des entreprises auprès des pouvoirs publics, ainsi que sur l'appui aux commerces et à la revitalisation des centres villes.....	25
2. La nécessaire mise en œuvre d'outils adaptés permettant de mesurer le degré de satisfaction des entreprises ayant recours aux services des chambres.	26
II. MODERNISER LA GOUVERNANCE ET LA STRUCTURE DU RÉSEAU	29
A. LE PILOTAGE DU RÉSEAU, TANT PAR LA TUTELLE ÉTATIQUE QUE PAR LA TÊTE DE RÉSEAU DOIT ÊTRE AFFERMI.....	29
1. L'organisation du réseau en 2018	29
2. Une tutelle de l'État imparfaitement exercée qui doit être renforcée	29
a. Les modalités d'exercice de la tutelle	29
b. Les limites de la tutelle de l'État	31
c. Les conditions d'un meilleur exercice de la tutelle de l'État sur le réseau	33
3. La tête de réseau, CCI France, chargée de l'animation et de la représentation du réseau souffre aujourd'hui d'une certaine impuissance	34
a. Les missions de la tête de réseau	34
b. Les limites à l'action de CCI France	36
c. Faire de CCI France « l'administrateur-gendarme » du réseau.....	36
B. LA RATIONALISATION DE LA CARTE DU RÉSEAU DOIT ÊTRE POURSUIVIE	37
1. Les relations entre les chambres de commerce et d'industrie de région (CCIR) et les chambres de commerce et d'industrie territoriales (CCIT) qui leur sont rattachées.....	37
a. Les missions des CCIR	37
b. Les missions des CCIT	42
c. Les relations entre les CCIR et les CCIT	44
2. Poursuivre la rationalisation de la carte consulaire.....	46
C. UNE MODERNISATION DES MODES D'ÉLECTION AU SEIN DES CHAMBRES, DU STATUT DU PERSONNEL AINSI QUE DE LA STRATÉGIE IMMOBILIÈRE DES CCI EST NÉCESSAIRE	47
1. La modernisation des modes d'élection au sein des chambres de commerce et d'industrie constitue le préalable à une modernisation de la structure du réseau	47
a. L'élection des membres des CCI et des délégués consulaires : un scrutin majoritaire plurinominal à un tour organisé par catégories professionnelles et reposant sur un principe de double mandat CCIR/CCIT	47
i. Un scrutin par catégories professionnelles.....	47
ii. Le double mandat	48

b. Moderniser le mode d'élection au sein du réseau afin d'en favoriser la cohérence et la cohésion	56
2. Un nécessaire aménagement du statut des personnels des chambres de commerce et d'industrie	57
a. Un statut dérogatoire du droit commun	57
b. ...dont la modernisation est aujourd'hui indispensable	58
3. La mise en œuvre d'une stratégie immobilière, aujourd'hui inexistante, doit être exigée du réseau	59
III. UN MODÈLE ÉCONOMIQUE MODERNISÉ CORRESPONDANT AU RECENTRAGE DES MISSIONS DES CCI SUR LEUR CŒUR DE MÉTIER..	60
A. DEPUIS 2013, LE RÉSEAU DES CCI A ÉTÉ SOUMIS À UNE POLITIQUE « DE RABOT » QUI A EU DES CONSÉQUENCES LOURDES SUR SON ORGANISATION, SES EFFECTIFS ET LA CONDUITE DE SES MISSIONS	60
1. La répartition des différentes sources de financement des CCI.....	60
2. La taxe pour frais de chambre (TFC), principale ressource publique des chambres, a été fortement réduite depuis 2013	62
a. Composition de la TFC	62
b. L'évolution de la TFC depuis 2013 : une baisse de 35 % au cours du dernier quinquennat, à laquelle s'ajoute une baisse de 17 % pour 2018	63
3. L'impact de la baisse de la TFC sur l'activité et les moyens humains des CCI...	67
a. les effets des mesures d'économie sur les dépenses d'investissement	67
b. les effets des mesures d'économie sur les dépenses de personnel	69
4. À court terme, une nouvelle baisse de TFC paraît contreproductive.....	71
B. LES FONDS DE PÉRÉQUATION ET DE MODERNISATION DES CHAMBRES ONT MONTRÉ LEURS LIMITES.....	73
1. La création des fonds de péréquation et de modernisation dans la loi de finances pour 2016, à la suite d'une recommandation du rapport Rabin-Vautrin	73
2. Les ressources des deux fonds ont été augmentées par le législateur en 2017 et 2018, afin d'accroître la solidarité en faveur des chambres les plus fragiles.....	74
3. Un fonctionnement par appels à projets.....	74
4. Il apparaît aujourd'hui que ces deux fonds ne répondent pas aux besoins des CCI et qu'il convient, en conséquence, de les remplacer pour plus d'efficience	77
C. LE FINANCEMENT PUBLIC DU RÉSEAU DOIT ÊTRE REPENSÉ À LA LUMIÈRE DE CERTAINS GRANDS PRINCIPES : LA SOLIDARITÉ VIS-À-VIS DES CCI LES PLUS FRAGILES, L'INCITATION FINANCIÈRE À LA MODERNISATION OU À LA MUTUALISATION EN TENANT COMPTE D'INDICATEURS D'EFFICACITÉ ET UNE AFFECTATION PLUS CIBLÉE DE LA RESSOURCE FISCALE AUX MISSIONS PRIORITAIRES DES CCI NE RELEVANT PAS DU CHAMP CONCURRENTIEL	78
1. La taxe pour frais de chambre : une fiscalité à réformer	78

2. Une politique de l'encouragement financier au service d'une culture de la performance.....	79
PROPOSITIONS	81
EXAMEN PAR LA MISSION D'INFORMATION	83
EXAMEN PAR LES COMMISSIONS	85
CONTRIBUTION DES GROUPES POLITIQUES	87
ANNEXES	91
LISTE DES PERSONNES AUDITIONNÉES	107

AVANT-PROPOS DE LA PRÉSIDENTE

Constituée le mercredi 21 mars 2018, la mission d'information commune sur les chambres de commerce et d'industrie, réunissant des membres de la commission des affaires économiques et de la commission des finances, que j'ai eu l'honneur de présider, a conduit ses travaux au cœur d'une actualité brûlante : alors que de nouvelles baisses de la ressource fiscale affectée au réseau étaient annoncées, le 10 juillet dernier, par le ministre de l'économie et des finances, le projet de loi pour la liberté de choisir son avenir professionnel et, davantage encore, le Plan d'action pour la croissance et la transformation des entreprises (PACTE) devrait conduire à une réforme profonde des chambres de commerce et d'industrie.

Dans ce contexte, la mission d'information commune a résolu d'aborder la question de l'avenir des chambres de commerce et d'industrie de la manière la plus complète possible, en s'intéressant d'abord au champ de leurs missions, puis à l'organisation du réseau et, enfin, à son financement. Une douzaine d'auditions et de tables rondes ont été tenues, réunissant au total plus de 65 interlocuteurs différents. La mission a également souhaité procéder à l'envoi d'un questionnaire en ligne auquel ont répondu 95 chambres sur l'ensemble du réseau et dont les résultats agrégés figurent en annexe à la fin de ce rapport.

Je tiens à saluer le travail des deux rapporteuses, Mmes Stella Dupont et Valérie Oppelt, avec qui j'ai eu le plaisir de travailler en bonne intelligence. Si je partage, dans les grandes lignes, le tableau qu'elles dressent de l'état du réseau des chambres de commerce et d'industrie, qu'il me soit permis, dans ce bref avant-propos, d'en accentuer certains traits et de peindre, dans des couleurs plus vives encore, la situation dans laquelle se trouve ce réseau.

La question du financement public du réseau consulaire a été au cœur de nos réflexions. Je ne saurais trop insister sur l'importance de l'effort demandé aux chambres de commerce et d'industrie depuis 2013 : la taxe pour frais de chambre (TFC) affectée au réseau a connu, au cours du dernier quinquennat, une baisse de 35 % à laquelle a succédé une baisse de 17 % en 2018. Le 10 juillet dernier, le ministre de l'économie et des finances, M. Bruno Le Maire, annonçait que le Gouvernement envisageait de nouvelles diminutions des ressources fiscales affectées aux chambres de commerce et d'industrie à hauteur de 100 millions d'euros par an pendant la durée du quinquennat, soit 400 millions d'euros d'ici 2022. Nul ne conteste la nécessité d'encourager le réseau à poursuivre sa modernisation, sa rationalisation et les efforts de mutualisation déjà initiés. **Cette politique de restructuration n'est cependant pas compatible avec une nouvelle réduction, dès 2019, de la ressource fiscale affectée aux chambres.** L'absence de visibilité sur ses ressources à venir ne peut que conduire le réseau à réagir à la baisse de ses moyens par à-coups, sans vision d'ensemble, au détriment

des personnels qui le servent et des entreprises, pour la plupart des très petites, petites et moyennes entreprises (TPE/PME), qui ont recours à ses services.

Je tiens également, tout comme les rapporteuses, à mettre l'accent sur l'importance de préserver le financement des écoles de commerce qui contribuent au rayonnement de notre pays et dont l'augmentation des droits de scolarité ne saurait se poursuivre sans dommage.

Le réseau des chambres de commerce et d'industrie, dont les premiers établissements, je le rappelle, ont été fondé dès le XVII^e siècle, constitue un outil ancien de développement économique local et repose sur un maillage territorial dont il serait, dans le contexte actuel, absurde de vouloir se passer. Ne brisons pas, en lui imposant des baisses de ressources publiques excessives et trop rapides, un réseau qui a fait ses preuves et qui, à l'heure où l'on cherche à encourager le développement des entreprises, demeure irremplaçable !

SYNTHÈSE

Le réseau des chambres de commerce et d'industrie (CCI), dont les prémices de la constitution remontent au XVII^e siècle, est actuellement fort de **126 établissements publics** (18 chambres de commerce et d'industrie de région dont 5 d'outre-mer, 107 chambres de commerce et d'industrie territoriales dont 6 CCI départementales d'Île-de-France et 5 CCI locales) et son activité est prolongée au niveau international par l'action de 120 chambres de commerce et d'industrie françaises à l'international (CCIFI) réparties dans 90 pays.

Les principales ressources des CCI proviennent de leurs **activités marchandes** (38 % en 2017), de la **taxe pour frais de chambre** (31 %) et de la **taxe d'apprentissage à laquelle s'ajoutent diverses subventions reçues** (16 %). Depuis 2013, la taxe pour frais de chambre (TFC), principale ressource publique des chambres, a été **fortement réduite** (– 35 % entre 2013 et 2016, puis –17 % en 2018).

Dans ce contexte, il a semblé nécessaire à la mission d'information commune sur les CCI d'effectuer **une revue des missions** confiées aux chambres **devant faire l'objet d'un financement public** (I). Une fois achevée cette entreprise de priorisation, la question de la **poursuite de la rationalisation du réseau** (II) et celle de la **modernisation de son financement** (III) ont pu être abordées.

*

* *

Le périmètre des missions financées par la taxe pour frais de chambre (TFC) doit être limité à ce qui constitue le cœur de métier du réseau : l'appui aux entreprises et la représentation des entreprises auprès des pouvoirs publics, ainsi que l'appui aux commerces et à la revitalisation des centres villes.

Les missions confiées aux chambres sont, en effet, nombreuses et hétérogènes. Définies à l'article L. 710-1 du code de commerce, elles peuvent être regroupées en quatre catégories distinctes :

– une mission d'appui aux entreprises (dépendante à 78 % de la ressource fiscale) ;

– une mission de formation et d'emploi (dépendante à 23 % de la ressource fiscale) ;

– une mission d'appui aux territoires et de gestion d'équipements (dépendante à 7 % de la ressource fiscale) ;

– une mission de représentation des entreprises auprès des pouvoirs publics (dépendante à 97 % de la ressource fiscale).

Le plein accomplissement des missions des CCI se heurte actuellement, **malgré des efforts de modernisation et de rationalisation du réseau**, à cinq limites :

– des moyens de plus en plus réduits du fait de la baisse de TFC affectée aux chambres ;

– un pilotage insuffisamment ferme par la tête de réseau et une tutelle de l'État imparfaitement exercée ;

– une absence de définition claire et conforme au droit européen de la concurrence du périmètre des actions du réseau s'inscrivant dans le champ concurrentiel ;

– des « doublons » entre l'action des CCI et celle d'autres acteurs publics du développement économique local ;

– un manque d'accessibilité et de lisibilité, pour les entreprises, des prestations proposées.

Dans ce contexte, la taxe affectée doit être concentrée sur les missions prioritaires des CCI que sont **l'appui aux entreprises et la représentation des entreprises auprès des pouvoirs publics**, ainsi que **l'appui aux commerces et à la revitalisation des centres villes** (*proposition n° 1*). Afin d'assurer la bonne conduite de la mission d'appui aux entreprises, des outils adaptés **d'évaluation ex post** des prestations délivrées aux entreprises devront être développés (*proposition n° 2*).

*

* *

La gouvernance et la structure du réseau demandent à être modernisées, au travers d'un affermissement de la tutelle de l'État et de la tête de réseau, d'une poursuite de la rationalisation de la carte consulaire et d'une modernisation du mode d'élection au sein des chambres ainsi que du statut des personnels et de la stratégie immobilière.

La tutelle de l'État, exercée par la direction générale des entreprises (DGE) sur CCI France et par les préfets de région sur les chambres de commerce et d'industrie de région (CCIR), n'est qu'**imparfaitement assumée**. Ainsi, le contrat d'objectifs et de performance (COP) signé, pour la période 2013-2016, entre CCI France et l'État, tout comme les conventions d'objectifs et de moyens (COM) qui en constituent la déclinaison au niveau régional, n'ont pas constitué des outils de pilotage efficace du réseau. Aucun pilotage stratégique du réseau n'est, par ailleurs, assuré par la tutelle. Afin de rénover les conditions d'exercice

de la tutelle, la mission préconise donc **la création d'une « commission stratégique »** placée sous l'égide de la DGE et composée de représentants des services de l'État, de membres de CCI France, de représentants désignés par l'Association des régions de France (ARF) et l'assemblée des communautés de France (ADCF), ainsi que de parlementaires issus de l'Assemblée nationale et du Sénat (*proposition n° 3*). Elle suggère également de renégocier le COP et les COM, en associant à la rédaction de ces dernières les régions et métropoles ainsi que les établissements publics de coopération intercommunale qui le souhaitent, et de leur conférer un caractère opposable (*proposition n° 4*). La mission insiste, enfin, sur la nécessité d'instaurer un dialogue de gestion entre les chambres de commerce et d'industrie de région (CCIR) et l'État, à l'issue duquel une évaluation des résultats atteints par la CCIR au regard des objectifs fixés préalablement pourra constituer un élément de la détermination du montant de taxe affectée attribué à la chambre (*proposition n° 5*).

La tête de réseau, CCI France, qui dispose aujourd'hui de pouvoirs insuffisants pour assurer un pilotage efficace du réseau consulaire, pourrait être renforcée afin de **devenir un « administrateur-gendarme » chargé notamment de la répartition de la ressource affectée entre les différentes chambres** (*proposition n° 6*).

La rationalisation de la carte consulaire doit être poursuivie et les mutualisations encouragées financièrement (*proposition n° 7*). En la matière, néanmoins, le pragmatisme et la prise en compte des réalités locales doivent être privilégiés : si le **renforcement de l'échelon régional** est dans certains cas pertinent, il serait préférable, dans d'autres situations, de favoriser un **réseau de proximité** fondé sur des chambres territoriales fortes et des chambres régionales plus légères (*proposition n° 8*).

Enfin, le **mode d'élection au sein des chambres ainsi que le statut du personnel et la stratégie immobilière** du réseau doivent être modernisés (*propositions n° 9 à 11*). Ainsi, au principe de double mandat existant actuellement pour les élections consulaires pourraient être substituées **des élections « en cascade »**, les élus des chambres de commerce et d'industrie territoriales (CCIT), locales (CCIL) et départementales (CCID) désignant en leur sein les élus des CCIR et les présidents des premières assurant à tour de rôle la présidence des secondes, dans un souci de renforcement de la **cohérence et de la cohésion du réseau**. Le même principe serait reproduit pour désigner au sein des chambres de commerce et d'industrie de région (CCIR) les membres de CCI France (*proposition n° 9*).

*

* *

Au recentrage des missions des CCI sur leur cœur de métier doit répondre un modèle économique modernisé. Son financement public doit reposer sur une affectation de la ressource fiscale répondant à une exigence de performance, mais aussi sur le maintien d'une réelle solidarité vis-à-vis des chambres les plus fragiles et des incitations financières aux mutualisations et aux regroupements.

Le réseau des CCI a été soumis, depuis 2013, à une **politique « de rabot »** qui a eu de **lourdes conséquences sur son organisation, ses effectifs et la conduite de ses missions**. La taxe pour frais de chambre, principale ressource publique des chambres, a ainsi connu une baisse de 35 % au cours du dernier quinquennat, à laquelle s'ajoute une baisse de 17 % pour 2018. Deux prélèvements sur le fonds de roulement des CCI de respectivement 170 millions d'euros et 500 millions d'euros ont, de surcroît, été opérés en 2014 et 2015.

À court terme, une nouvelle baisse de TFC paraît contre-productive. Une baisse de 400 millions d'euros sur quatre ans paraît également ambitieuse. Les CCI seraient conduites à augmenter considérablement leurs prestations marchandes auprès des entreprises. Or, les rapporteuses craignent que cette évolution ne se fasse au détriment des petites et moyennes entreprises qui n'auront pas nécessairement les moyens de payer pour des services jusqu'alors rendus gratuitement. La faible part, au sein des ressources propres des CCI, des prestations payantes renforce en outre l'inquiétude des rapporteuses quant à la capacité des CCI à augmenter leur chiffre d'affaires avec cette mission d'accompagnement des entreprises dans un laps de temps aussi court. **Assurer la visibilité des chambres sur l'évolution de leurs ressources fiscales apparaît, dans ce contexte, indispensable** (*proposition n° 12*).

Le fonds de péréquation, d'une part, destiné à venir en aide aux CCI rencontrant des difficultés financières et à financer des projets structurants de modernisation et **le fonds de modernisation, de rationalisation et de solidarité financière**, d'autre part, qui ont été créés par la loi de finances pour 2016, répondent aujourd'hui mal aux attentes des chambres, essentiellement parce qu'ils sont destinés à financer des projets d'investissement, quand les chambres ont besoin de financer des dépenses de fonctionnement. La mission propose donc la **suppression de ces fonds auxquels pour y substituer une enveloppe dédiée de TFC encourageant la solidarité financière entre les chambres et garantissant le bon fonctionnement des chambres les plus fragiles** (*proposition n° 13*).

Le **financement public du réseau** doit, dans son ensemble, être revu à la lumière de **trois grands principes** : une affectation de la ressource fiscale répondant à une **logique de performance** mesurée par des indicateurs de suivi pertinents, le maintien d'une réelle **solidarité** vis-à-vis des chambres les plus fragiles et une **incitation financière aux mutualisations et aux regroupements** (*proposition n° 14*).

INTRODUCTION

Constituée le mercredi 21 mars 2018, la mission d'information commune sur les chambres de commerce et d'industrie, qui associe la commission des finances et la commission des affaires économiques, a désigné comme rapporteuses Mmes Stella Dupont et Valérie Oppelt, et Mme Valérie Lacroute comme présidente.

Au cœur de l'actualité, la question des ressources des chambres de commerce et d'industrie (CCI) a tout d'abord retenu l'attention des rapporteuses qui ont, plus particulièrement, souhaité dresser un premier bilan, deux ans après leur création par la loi de finances n° 2015-1785 du 29 décembre 2015 de finances pour 2016, du **fonds de péréquation** destiné à venir en aide aux CCI rencontrant des difficultés financières et à financer des projets structurants de modernisation et du **fonds de modernisation, de rationalisation et de solidarité financière** permettant à CCI France de financer des projets d'intérêt national en faveur de l'innovation et de la modernisation du réseau.

Les auditions menées et les éléments portés à leur connaissance ont néanmoins rapidement conduit les rapporteuses à **élargir leur approche**, pour entamer **une revue des missions confiées aux CCI** avant de se pencher sur **l'organisation du réseau** et le **financement de celui-ci**. Cette démarche, plus complète, a permis une **meilleure articulation** des réflexions menées par la mission avec les travaux préparatoires au plan d'action pour la croissance et la transformation des entreprises (**PACTE**) et au **projet de loi de finances pour 2019** qui constitueront les véhicules législatifs de la réforme des chambres.

L'état des lieux du réseau a conduit les rapporteuses à la rencontre de chambres de commerce **ayant engagé, avec volontarisme, des efforts de rationalisation de leur fonctionnement, mais encore entravées dans leur action par certaines limites et appelées à se moderniser.**

Le réseau a, en effet, été éprouvé par les baisses successives, depuis 2013, du plafond de la taxe additionnelle sur la cotisation sur la valeur ajoutée des entreprises (TA-CVAE), l'une des deux composantes de la taxe pour frais de chambre (TFC) qui représente 26 % des ressources du réseau. Cette politique « de rabot » a eu, notamment, **de lourdes conséquences humaines sur lesquelles les rapporteuses tiennent à insister.** Ainsi, entre 2012 et 2017, le réseau s'est séparé de plus de 4 000 équivalents temps plein, ce qui représente une réduction de ses effectifs d'environ 17 %. Le climat **anxiogène généré pour l'ensemble des collaborateurs du réseau** et le coût social important de ces politiques de réduction des effectifs invitent donc à **assurer une meilleure anticipation et une meilleure visibilité, à moyen terme, des efforts budgétaires qui pourraient être exigés des chambres, dans les années à venir, ainsi que leur plus étroite association à ce processus.**

Dès lors, il a semblé indispensable aux rapporteures de circonscrire nettement le périmètre des missions prioritaires constituant le cœur de métier du réseau et devant continuer à faire l'objet d'un financement par la taxe affectée. **Les missions d'appui aux entreprises et de représentation des entreprises auprès des pouvoirs publics, ainsi que l'appui aux commerces et à la revitalisation des centres villes** répondent à cette définition. Cette méthode, qui permet d'adapter les moyens affectés à la nature des missions confiées, doit permettre l'association du réseau à l'effort de réduction des dépenses publiques dans une logique de co-construction. Les évolutions envisagées devraient s'inscrire dans un calendrier prédéterminé, être accompagnées d'indicateurs de performances ainsi que d'objectifs de réduction budgétaire chiffrés, afin d'assurer une visibilité aux chambres sur leurs ressources et leur avenir. Ainsi, les élus et les personnels des chambres de commerce et d'industrie seront à même de s'impliquer directement dans la réforme du réseau.

Ainsi, au terme de leurs travaux, les rapporteures préconisent, d'une part, une poursuite de la rationalisation du réseau fondée sur le pragmatisme et tenant compte des réalités locales et, d'autre part, un financement public du réseau entièrement revu à la lumière de trois grands principes :

- une affectation de la ressource fiscale répondant à une **logique de performance mesurée par des indicateurs de suivis pertinents** ;
- le maintien d'une solidarité vis-à-vis des chambres les plus fragiles ;
- une **incitation financière aux mutualisations et aux regroupements**.

Redéfinir les missions des CCI, repenser la gouvernance du réseau, moderniser le mode d'élection en son sein ainsi que le statut de ses personnels, poursuivre la rationalisation du réseau, inscrire les chambres dans une logique de performance : autant de propositions qui visent à recentrer sur son cœur de métier un réseau essentiel au développement économique local.

I. LE PÉRIMÈTRE DES MISSIONS FINANCÉES PAR LA TAXE POUR FRAIS DE CHAMBRE (TFC) DOIT ÊTRE RECENTRÉ SUR CE QUI CONSTITUE LE CŒUR DE MÉTIER DU RÉSEAU

A. UN CHAMP D'INTERVENTION DES CHAMBRES DE COMMERCE ET D'INDUSTRIE (CCI) TROP VASTE ET TROP HÉTÉROGÈNE

1. Revue des missions des CCI et de leur financement

a. L'article L. 710-1 du code de commerce définit les missions des chambres de commerce et d'industrie de façon large

L'article 1^{er} de la loi n° 2010-853 du 23 juillet 2010 relative aux réseaux consulaires, au commerce, à l'artisanat et aux services a entièrement réécrit l'article L. 710-1 du code de commerce qui définit les missions confiées aux chambres de commerce et d'industrie (CCI).

À une définition synthétique des missions, la loi n° 2010-853 précitée substitue une liste non exhaustive des grandes catégories de missions que peuvent exercer les chambres.

L'article L. 710-1 rappelle d'abord les grands principes dans le cadre desquels s'inscrit l'action des CCI. Leur qualité de « *corps intermédiaire de l'État* » est ainsi affirmée. Les CCI assument une fonction de représentation des intérêts de l'industrie, du commerce et des services auprès des pouvoirs publics ou des autorités étrangères. Elles contribuent également « *au développement économique, à l'attractivité et à l'aménagement des territoires ainsi qu'au soutien des entreprises et de leurs associations* » en remplissant « *toute mission de service public et toute mission d'intérêt général nécessaires à l'accomplissement de ces missions* ».

Missions des CCI (art. L. 710-1 du code de commerce)

Dans le cadre des schémas sectoriels qui lui sont applicables, chaque chambre de commerce et d'industrie peut ainsi assurer :

- 1° Les missions d'intérêt général qui lui sont confiées par les lois et les règlements ;
- 2° Les missions d'appui, d'accompagnement, de mise en relation et de conseil auprès des créateurs et repreneurs d'entreprises et des entreprises, dans le respect des dispositions législatives et réglementaires en vigueur en matière de droit de la concurrence ;
- 3° Une mission d'appui et de conseil pour le développement international des entreprises et l'exportation de leur production, en partenariat avec l'agence mentionnée à l'article 50 de la loi n° 2003-721 du 1^{er} août 2003 ;
- 4° Une mission en faveur de la formation professionnelle initiale ou continue grâce, notamment, aux établissements publics et privés d'enseignement qu'elle crée, gère ou finance ;
- 5° Une mission de création et de gestion d'équipements, en particulier portuaires et aéroportuaires ;
- 6° Les missions de nature marchande qui lui ont été confiées par une personne publique ou qui s'avèrent nécessaires pour l'accomplissement de ses autres missions ;
- 7° Toute mission d'expertise, de consultation ou toute étude demandée par les pouvoirs publics sur une question relevant de l'industrie, du commerce, des services, du développement économique, de la formation professionnelle ou de l'aménagement du territoire, sans préjudice des travaux dont elle pourrait prendre l'initiative.

b. Les missions des chambres de commerce et d'industrie sont, dans les faits, structurées autour de quatre axes principaux

La nomenclature analytique, dite « norme 4.9 », mise en œuvre par le réseau des CCI, offre une vision d'ensemble sur les grandes catégories de missions assumées par les chambres.

Ces missions sont regroupées selon quatre grands axes :

- 1° L'appui aux entreprises (neuf programmes) ;
- 2° La formation et l'emploi (sept programmes) ;
- 3° L'appui aux territoires et la gestion des équipements (dix programmes) ;
- 4° La représentation des entreprises auprès des pouvoirs publics (trois programmes).

MISSIONS DES CHAMBRES DE COMMERCE ET D'INDUSTRIE

Missions	Programmes	Part de la TFC totale affectée à la mission
Appui aux entreprises	Formalités / CFE	66,4 %
	Création, transmission, reprise	
	Développement international	
	Innovation – intelligence économique	
	Développement durable / environnement	
	Développement collectif des entreprises	
	Autre accompagnement individuel de l'entreprise	
	Information économique	
	Collecte et gestion de la taxe d'apprentissage	
Formation et emploi	Apprentissage	24,9 %
	Formation initiale hors apprentissage	
	Formation continue	
	Recherche Développement / Doctorat	
	Orientation professionnelle	
	Emploi	
	Autres activités de formation	
Appui aux territoires / gestion des équipements	Promotion et aménagement du territoire	4,9 %
	Ports de commerce	
	Ports de plaisance	
	Ports de pêche	
	Aéroports	
	Palais des congrès et parcs d'exposition	
	Aménagement de zones d'activités	
	Parcs de stationnement	
	Transports	
	Autres infrastructures	
Représentation des entreprises auprès des pouvoirs publics	Mission consultative territoriale	3,7 %
	Mission consultative nationale, européenne et internationale	
	Études et recherche	

Source : Norme 4.9 des CCI.

**Moyens pour mener ces missions
(financement et effectifs des différentes missions des CCI)**

Mission	Effectif en équivalent temps plein en contrat à durée déterminée ou indéterminée	TFC affectée comptabilité analytique 2016 (en euros)	Taux de dépendance fiscale (en %)
Appui aux entreprises	4 853,33	563 563 550,47	78 %
Formation et emploi	5 992,29	211 877 186,54	23 %
Appui aux territoires / gestion des équipements	3 485,26	42 045 113,41	7 %
Représentation des entreprises	219,78	31 643 336,74	97 %

Source : CCI France – Comptabilité analytique 2016.

i. La mission appui aux entreprises

La mission appui aux entreprises, qui regroupe neuf programmes distincts, constitue le cœur de métier des CCI. **Elle mobilise, en 2016, 4 853 équivalents temps plein et 564 millions d'euros de taxe pour frais de chambre (TFC) lui sont affectés, soit un taux de dépendance fiscale de 78 %.**

Elle recouvre d'une part des activités de formalités (centres de formalité des entreprises, enregistrement des contrats d'apprentissage, délivrance des carnets Admission Temporaire/Temporary Admission, délivrance des certificats d'origine ainsi que des prestations d'accompagnement des formalités) et d'autre part de **nombreuses aides aux entreprises** couvrant un très large spectre : création, transmission et reprise d'entreprise, développement international, compétences et ressources humaines, numérique, compétitivité, développement durable, développement commercial, financement et information économique.

La diversité et l'hétérogénéité des produits proposés par les CCI ainsi que l'absence d'harmonisation nationale des prix contribuent au **défaut de lisibilité** de l'offre, sur lequel ce rapport revient plus précisément dans une autre partie. À titre d'exemple, la CCI Maine-et-Loire propose près de 90 actions en matière d'appui aux entreprises et la CCI Loire Atlantique environ 60. De plus, les taux de prise en charge par la TFC varient en fonction du type de prestation et ne font pas l'objet d'une harmonisation nationale.

ii. La mission formation et emploi

La mission des CCI en matière de formation et d'emploi s'est progressivement étendue depuis le XIX^e siècle, embrassant successivement la formation professionnelle, l'apprentissage et la formation initiale.

Cette mission représente, en 2016, 5 992 ETP pour 716 millions d'euros de produits d'exploitation hors TFC dont 173 millions d'euros de taxe d'apprentissage, 45 millions d'euros de subventions d'État, 104 millions d'euros de subventions des collectivités territoriales et 6 millions d'euros de fonds européens. Près d'un quart de la TFC totale est affecté à cette mission, pour un montant correspondant à 212 millions d'euros de TFC.

Le réseau assure la formation de 500 000 jeunes et adultes par an, compte 100 000 étudiants répartis dans 120 écoles supérieures, 80 000 apprentis dans 141 centres de formation d'apprentis (CFA) dont 83 gérés en direct ainsi que 500 établissements de formation. À titre d'exemple, le taux d'insertion dans l'emploi des apprentis formés par le réseau est, à six mois, en moyenne supérieur à 60 %.

Entre 2013 et 2016, toutes activités de formation confondues, les produits d'exploitation des CCI ont baissé de 18 % en parallèle d'une baisse de 16 % des effectifs et de 14 % des frais de personnel.

Les trois réseaux de chambres consulaires sont, par ailleurs, aujourd'hui collecteurs de 35 % de la taxe d'apprentissage. Dans le projet de loi pour la liberté de choisir son avenir professionnel, en cours de discussion au Parlement au moment où la mission d'information commune clôture ses travaux, figure une disposition visant à décharger les organismes collecteurs paritaires agréés (OPCA), devenus « opérateurs de compétence » de la charge de la collecte pour la

confier aux unions pour le recouvrement des cotisations de sécurité sociale et d'allocations familiales (URSSAF).

iii. La mission appui aux territoires et gestion d'équipements

Les actions du programme « promotion et aménagement du territoire » correspondent à des activités d'information, de conseil et d'accompagnement des collectivités territoriales dans leurs démarches « en lien avec le développement économique ». 4 327 collectivités ont été appuyées par les CCI dans ce cadre en 2016, pour un montant **de 30 millions d'euros de TFC et 183 ETP**.

En 2016, 108 CCI sur 134 assumaient une activité de gestion d'équipement. Ces fonctions occupaient 22 % de leurs effectifs opérationnels et représentaient 53,4 % de leurs chiffres d'affaires. Entre 2013 et 2016, le financement de ces programmes par la TFC a diminué de 38 % pour se limiter à un montant de **12 millions d'euros de TFC**.

Au total, les CCI gèrent :

- 39 ports de commerce (14,4 % du chiffre d'affaires des chambres) ;
- 47 aéroports (13 % du chiffre d'affaires) ;
- 25 ports de plaisance (4,6 % du chiffre d'affaires) ;
- 16 ports de pêche (4,4 % du chiffre d'affaires) ;
- des centres d'affaires et parcs d'exposition ;
- des hôtels d'entreprise ;
- des parkings.

Ces équipements peuvent être gérés selon quatre modalités différentes : une CCI peut en être propriétaire exploitante, concessionnaire, propriétaire en confiant l'exploitation à une filiale ou confier à une filiale les équipements et leur gestion. Une CCI peut également être simple détentrice de parts sociales.

Des quatre missions assumées par les CCI, la gestion des équipements est celle qui a connu les bouleversements les plus importants au cours des dernières années. Du fait des règles de mise en concurrence et des réformes portuaires et aéroportuaires, l'implication des CCI dans la gestion de ces équipements a fortement chuté, passant, en ce qui concerne la gestion des ports et des aéroports, d'1,3 milliards d'euros de dépenses des CCI à 450 millions d'euros en 2016⁽¹⁾.

Il faut ajouter que **le financement résiduel par la TFC est très concentré sur des équipements structurellement déficitaires**. Les rapporteuses considèrent que ces situations, peu satisfaisantes, devraient faire l'objet d'une étude approfondie.

(1) Chiffres communiqués à la mission par la direction générale des entreprises.

iv. La mission de représentation des entreprises auprès des pouvoirs publics

La mission de représentation des entreprises auprès des pouvoirs publics correspond à la mission historique des chambres. L'article L. 710-1 du code de commerce en fait la première des missions revenant aux CCI parmi celles définies par le législateur.

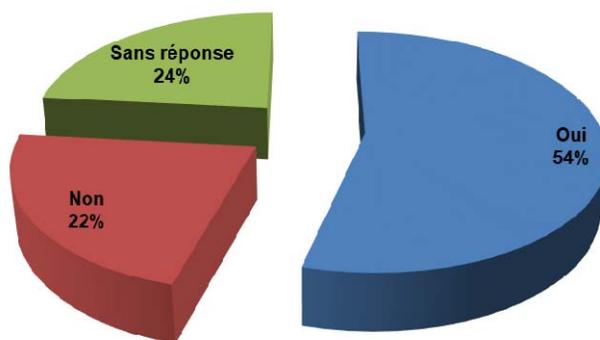
219 ETP et 31,60 millions d'euros de TFC sont consacrés à cette mission, pour un taux de dépendance fiscale très élevé de 97 %.

Les conditions d'exercice de cette mission ont été fortement modifiées, par l'avènement d'autres acteurs du développement économique des territoires – les collectivités territoriales, Bpifrance, Business France, les chambres des métiers et de l'artisanat, notamment.

2. Si le plein accomplissement de leurs missions par les CCI continue à se heurter à certaines limites et difficultés, des efforts importants de rationalisation et de modernisation ont été initiés par le réseau

La mission d'information sur les chambres de commerce et d'industrie a souhaité, au mois de juin 2018, soumettre à l'ensemble des chambres de commerce et d'industrie un questionnaire en ligne auquel 95 d'entre elles, dont 11 CCIR, ont répondu. Dans ce cadre, plus de la moitié des chambres ont affirmé rencontrer des difficultés dans l'accomplissement de leurs missions et estimé qu'il serait, en conséquence, pertinent d'en réviser le périmètre.

Plus de la moitié des chambres rencontre des difficultés dans l'accomplissement de leurs missions et estime par conséquent pertinent d'en modifier le périmètre.



Source : questionnaire en ligne adressé par la mission d'information commune à l'ensemble des CCI en juin 2018.

a. La première limite à leur action résulte de la baisse, constante depuis 2013, des ressources fiscales affectées au réseau

Les conséquences de la « politique de rabot » menée par l'État sur les ressources fiscales affectées aux chambres sont développées dans la troisième partie de ce rapport. **Les rapporteuses tiennent néanmoins à préciser, d'ores et déjà, que la poursuite de cette réduction du montant des taxes affectées aux CCI, sans restructuration à plus long terme permettant de donner aux chambres une lisibilité sur leur activité et le budget y afférent, ne leur paraît pas raisonnable.**

b. Certaines actions financées par la TFC relevant du champ concurrentiel posent une difficulté au regard du droit de la concurrence

L'article L. 710-1 du code de commerce distingue **deux catégories de missions** remplies par les CCI : des missions d'intérêt général qui leur sont confiées par les lois et les règlements (1^o) et d'autres missions, énumérées aux 2^o à 7^o de l'article.

Le même article dispose que « chacun des établissements du réseau des chambres de commerce et d'industrie tient une comptabilité analytique mise à la disposition des autorités de tutelle et de contrôle **afin de justifier que les ressources publiques ont été employées dans le respect des règles de concurrence nationales et communautaires et n'ont pas financé des activités marchandes.**»

Or, dans la pratique, pour certaines missions, la distinction entre les **activités de service public et les activités marchandes est difficile à établir.** Ainsi, dans le cas de la mission d'appui à la création d'entreprises, la frontière entre les formalités administratives de création, qui relèvent de l'activité de service public, et l'accompagnement du porteur de projet, qui relève de l'activité marchande, est poreuse. D'autres missions relèvent purement et simplement du champ concurrentiel : c'est le cas de **la mission de formation continue assurée par les chambres** comme l'a conclu la mission conjointe IGF-CGEFI dont les conclusions ont été remises en mars 2018 au Gouvernement.

Une difficulté réside donc dans la qualification de « prestations marchandes » réalisées par les CCI.

Il importe de sécuriser le cadre dans lequel sont effectuées les prestations facturées par les CCI au regard du droit européen de la concurrence en collaboration avec la direction générale des entreprises (DGE).

c. Si certains « doublons » perdurent, de notables efforts de mutualisation et de rationalisation ont été mis en œuvre par les CCI pour accroître la complémentarité de leur action avec celle des autres acteurs publics du développement économique local

De nombreux acteurs interviennent **dans le même champ que les CCI** : les **régions, établissements publics de coopération intercommunale (EPCI) et métropoles** ainsi que les agences ou structures de soutien aux entreprises spécialisées dans le financement (**Bpifrance**), la création (**Agence pour la création d'entreprises**) ou l'export (**Business France**). Les actions des différents réseaux consulaires sont également susceptibles de se recouper.

Dans les faits, au terme des auditions menées, les rapporteures constatent que **la simplification et la coopération entre ces différents acteurs sont systématiquement recherchées** et que, si des marges d'amélioration demeurent, les progrès en la matière ont été, au cours de ces dernières années, remarquables.

Les relations les moins satisfaisantes, d'après les éléments communiqués par CCI France aux rapporteures, étaient celles entretenues par les CCI avec **Bpifrance**, d'une part, **et le réseau des chambres de métiers et de l'artisanat**, d'autre part. Si des progrès sont encore envisageables, la complémentarité entre ces différents acteurs est aujourd'hui recherchée :

– il existe, en effet, **certaines redondances entre les services proposés aux entreprises par Bpifrance et par le réseau de CCI**, notamment lorsque l'agence propose des dispositifs non plus seulement de financement mais aussi d'accompagnement des entreprises. **Une convention de partenariat a cependant été signée en janvier 2018 entre CCI France et Bpifrance** : afin de favoriser le déploiement de la plateforme « Welcome » sur l'ensemble du territoire national, Bpifrance a souhaité prendre appui sur le maillage territorial assuré par le réseau des CCI ;

– la question du **chevauchement des missions des chambres de métiers et de l'artisanat (CMA)** et des CCI continue de susciter des « doublons ». **60 % des ressortissants des CMA étant également ressortissants des CCI**, les publics auxquels s'adressent ces deux réseaux consulaires se recouperont donc partiellement. Les deux réseaux assument des missions similaires en termes de services rendus aux entreprises et aux territoires. La coopération entre ces réseaux doit donc continuer à être renforcée.

L'Assemblée générale de CCI France a voté, le 24 octobre 2017, un plan d'action intitulé : « Faire réseau » dont l'axe 2 est consacré à l'organisation des rapprochements entre CMA et CCI. Le plan d'action est adossé à une enquête relative à l'état des lieux des collaborations entre CCI et CMA, mené par CCI France auprès de 81 CCI entre le 6 et le 15 décembre 2017. Les résultats de cette enquête témoignent de la volonté de collaboration et de mutualisation qui préside désormais à la conduite des relations entre les deux

réseaux consulaires. Ainsi, les CCI qualifient très largement leurs relations avec les CMA de « assez bonnes » (23,5 %), « bonnes » (53,1 %), et « très bonnes » (19,8 %). **Par ailleurs, 95,1 % des CCI ayant pris part à l'enquête affirment collaborer avec la CMA de leur territoire.** Ces domaines de collaboration sont nombreux, les principaux résidant dans la création, transmission et reprise d'entreprises (88,3 %), l'apprentissage et l'alternance (66,2 %) et l'animation et le développement des territoires (62,3 %). **Les principaux avantages de ces collaborations mis en avant par ces CCI sont : un meilleur affichage politique (79 %), plus de visibilité auprès des clients (61,7 %) et la réalisation d'économies (55,6 %).**

45,7 % des chambres ayant pris part à l'enquête soulignent la mise en place, pour donner corps à cette collaboration, **d'une structure interconsulaire ad hoc.** Cette structure peut prendre différentes formes : association ou comité interconsulaire, par exemple. Pour ne retenir qu'un seul exemple, l'Interconsulaire de la Somme se compose de la chambre d'agriculture Somme, la CMA Somme, les CCI Amiens-Picardie et CCI Littoral Hauts-de-France. Le collectif œuvre pour la promotion et le développement économique du département de la Somme au travers d'actions de terrain menées en commun. **Par ailleurs, 40,7 % des CCI interrogées indiquent avoir engagé une mutualisation immobilière, de personnels, de moyens ou d'outils.**

De nombreuses initiatives ont également été développées pour accroître la complémentarité de l'action des CCI avec celle d'autres acteurs publics du développement local :

— l'articulation des missions des CCI avec celles des collectivités territoriales est assurée par la **participation des CCI au schéma régional de développement économique d'innovation et d'internationalisation (SRDEII)** ou la signature de conventions cadre ou thématiques entre les acteurs⁽¹⁾. Une **convention de partenariat Régions de France/CCI France a été conclue le 6 mars 2018**, lors de l'assemblée générale de CCI France. La convention concrétise les échanges réguliers entre les régions et les CCI et s'inscrit dans la logique des conventions de partenariat déjà signées avec l'Assemblée des communautés de France et l'Association des maires de France. Elle s'articule autour de 6 chantiers de coopération (la formation, l'accompagnement des porteurs de projet, le développement des entreprises, l'internationalisation des entreprises, l'intelligence économique et la coopération européenne). Les signataires s'engagent, pour les années 2018/2020, à promouvoir, suivre et valoriser les collaborations entre CCI et régions.

Cette complémentarité peut néanmoins être encore améliorée : en effet, **malgré la généralisation des contractualisations, certaines collectivités territoriales ne s'appuient pas suffisamment sur l'expertise des CCI.** Ainsi,

(1) Ainsi une convention-cadre ou thématique a été signée entre CCIR et conseils régionaux dans onze régions sur treize.

dans le cadre de leurs agences, il est regrettable que certaines régions créent leur propre offre d'accompagnement des entreprises ou que certaines agences régionales installent des antennes territoriales là où des CCIT sont déjà implantées.

– dans le domaine du développement international, les rapporteuses ont été très satisfaites de constater au cours des auditions qu'elles ont mené que la répartition des compétences entre les **CCI et Business France**, insatisfaisante par le passé, était désormais plus claire et en voie de perfectionnement. **Le rapport de Christophe Lecourtier** ⁽¹⁾, approuvé le 30 novembre 2017, ainsi que le nouveau dispositif « **Team France Export** », annoncé par le Gouvernement le 23 février 2018, donnent un nouveau souffle à cette coopération, proposant notamment la création de guichets régionaux uniques CCI-Business France, la mise en place d'une gestion de la relation client (GRC) commune, ainsi qu'une plate-forme de solutions communes ;

– les relations entre les **CCI et les services déconcentrés de l'État** ont également connu de sensibles améliorations. La loi n° 2010-853 du 23 juillet 2010 relative aux réseaux consulaires, au commerce, à l'artisanat et aux services a précisé le cadre de ces relations. Les CCI entretiennent désormais des liens opérationnels avec les directions régionales des entreprises, de la concurrence, de la consommation, du travail et de l'emploi (DIRECCTE) sur des thèmes précis ou des opérations concrétisant les priorités de la direction générale de l'entreprise (DGE). La Semaine de l'industrie, le suramortissement des investissements productifs, l'aide aux entreprises en difficulté, la ré-industrialisation, les contrats de destination (tourisme), les transformations industrielles et numériques et, de façon générale, le déploiement des politiques publiques, sont autant d'exemples de cette relation que les personnes auditionnées ont décrite comme satisfaisante.

Les rapporteuses tiennent à mettre particulièrement l'accent sur ces efforts de rationalisation, qui se poursuivent et qu'il importe d'encourager. Ils témoignent de la volonté des CCI de s'inscrire le plus efficacement possible dans un écosystème complexe d'acteurs œuvrant au développement économique.

d. Les efforts pour remédier à l'hétérogénéité et au manque de lisibilité des prestations proposées par les CCI doivent se poursuivre

Les résultats de l'enquête de « perception des chambres des métiers et des CCI » ⁽²⁾ permettent de dégager un double constat : si les CCI jouissent d'une **image majoritairement bonne** (pour 57 % des entreprises), leur offre de services

(1) *Christophe Lecourtier*, 2017 Team France, Une ambition nouvelle pour l'équipe France à l'international, 2018.

(2) *Communiqués à la mission par les membres de la mission conjointe IGF-Conseil général de l'économie, de l'industrie, de l'énergie et des techniques et Contrôle général économique et financier, lors de leur audition le 24 mai 2018. Cette étude, achevée en février 2018, porte sur un échantillon de 300 dirigeants d'entreprises comptant 0 à 19 salariés (à l'exclusion des autoentrepreneurs).*

est toujours mal connue (30 %), de même que leur fonctionnement (28 %). Plus significatif encore : si le recours aux services des CCI reste minoritaire – seules 28 % des entreprises déclarent avoir fait appel à leurs services dans les deux dernières années –, **les entreprises ayant recouru à ces services s'estiment à 67 % satisfaites des prestations dont elles ont bénéficié.**

Le réseau des CCI souffre donc, du point de vue des entreprises, **d'un défaut d'accessibilité et de lisibilité de son offre.**

La grande hétérogénéité à la fois des prestations et des conditions – gratuité ou non – auxquelles elles sont proposées par les différentes chambres de commerce et d'industrie nourrit cette faible lisibilité.

Dans ce domaine encore, une prise de conscience des CCI est à l'œuvre et des efforts ont été engagés. L'assemblée générale de CCI France a voté le 24 octobre 2017 la mise en place d'une « **offre nationale unifiée** » accessible indifféremment sur l'ensemble du territoire afin d'en améliorer la lisibilité, la visibilité et la clarté, tant pour les clients que pour le réseau. L'offre nationale devrait se concrétiser, d'après les indications de CCI France, par un nombre limité de produits standards déployés de façon identique dans toutes les CCI et de produits reconnus dans tous les schémas sectoriels.

B. DES MISSIONS À PRIORISER AFIN DE DÉTERMINER LE MODE DE FINANCEMENT LE PLUS ADÉQUAT POUR CHACUNE D'ELLES ET À ÉVALUER EX POST DE FAÇON PLUS PERTINENTE

1. Recentrer le financement par la TFC sur les missions d'appui aux entreprises et de représentation des entreprises auprès des pouvoirs publics, ainsi que sur l'appui aux commerces et à la revitalisation des centres villes.

La situation financière des chambres, à laquelle la troisième partie de ce rapport est plus précisément consacrée, et les efforts d'économie qui ont été exigés d'elles depuis 2013, doivent **les inciter à affecter leurs ressources publiques sur les seules missions relevant des missions d'intérêt général qui sont confiées aux CCI par les lois et les règlements et les missions de service public qu'elles sont libres d'exercer**, et non plus sur certaines de leurs activités s'inscrivant dans le champ concurrentiel ou sur certaines missions que d'autres acteurs seraient plus légitimes à exercer.

La mission considère ainsi **les missions d'appui aux entreprises et de représentation des entreprises comme prioritaires.**

La première est dépendante à 78 % de la ressource fiscale et représente 66,4 % de TFC affectée. Elle constitue le cœur de métier des chambres. **Les actions s'inscrivant dans cette mission doivent néanmoins être mieux évaluées et faire l'objet d'une analyse fine afin de distinguer celles qui relèvent du**

champ concurrentiel des missions d'intérêt général. Une telle distinction est, dans les faits, parfois **difficile à opérer**, en particulier lorsque des prestations de natures différentes forment un *continuum*.

La mission de représentation des entreprises auprès des pouvoirs publics est, historiquement, la première confiée aux CCI. Cette mission est dépendante à 94 % de la ressource fiscale et représente 3,7 % de TFC affectée. La mission conjointe IGF-CGEFI dont les conclusions ont été remises en mars 2018 au Gouvernement émettait néanmoins deux réserves sur la bonne conduite de cette mission : l'existence préjudiciable de **doublons de compétence entre notamment CCI France et certaines CCIT** en matière de représentation nationale et internationale des entreprises et le financement public, dont la légitimité peut être contestée, de **certaines activités des chambres relevant du lobbying**.

La mission formation et emploi assurée par les CCI et, plus précisément, les actions menées dans ce cadre en matière de formation continue et d'apprentissage, devraient être très substantiellement modifiées par la loi pour la liberté de choisir son avenir professionnel en discussion au Parlement au moment de la publication du présent rapport. Les CCI devraient ainsi être déchargées de leur rôle de collecteur de la taxe d'apprentissage ainsi que de leur rôle de financeur. La mission de formation continue relève, d'après l'analyse de la mission conjointe IGF-CGEFI précitée, du champ concurrentiel.

De même, les missions d'appui aux territoires et de gestion d'équipement des CCI relèvent des compétences des collectivités territoriales. En conséquence, la mission conjointe IGF-CGEFI précitée estime que les financements résiduels d'équilibre par la TFC pourraient être abandonnés. Les rapporteuses considèrent néanmoins que **l'appui aux commerces et à la revitalisation des centres villes** doit être regardé comme une mission prioritaire des chambres et doit continuer à bénéficier d'un financement par la taxe affectée.

PROPOSITION n° 1 : Concentrer la taxe affectée sur les missions prioritaires des CCI que sont l'appui aux entreprises et la représentation des entreprises auprès des pouvoirs publics, ainsi que l'appui aux commerces et à la revitalisation des centres villes.

2. La nécessaire mise en œuvre d'outils adaptés permettant de mesurer le degré de satisfaction des entreprises ayant recours aux services des chambres.

La bonne conduite **de la mission d'appui aux entreprises** exigerait un développement de l'évaluation *ex post* des prestations d'aides aux entreprises assurées par les CCI. La pratique d'une telle évaluation commence à se diffuser, au travers notamment, de la Commission nationale d'évaluation des politiques d'innovation (CNEPI), installée au sein de France Stratégie, mais demeure insuffisante. L'évaluation *ex post* se limite actuellement, dans la majorité des cas,

à la collecte d'indicateurs d'activité – comme le nombre d'entreprises accompagnées ou sensibilisées – ou d'indicateurs de satisfaction.

Une évaluation de qualité devrait permettre de déterminer si les bénéficiaires seraient arrivés à un résultat équivalent sans le concours des CCI. Ainsi, lors de l'audition du représentant de Business France, **certains indicateurs mis en place par cette structure pour mesurer l'impact de l'aide apportée aux entreprises** ont paru des modèles intéressants et éventuellement transposables aux CCI.

L'exemple de Business France en matière d'évaluation *ex post*

Business France cherche à déterminer l'effet de levier des prestations de l'agence sur les exportations en raisonnant en taux de transformation, c'est-à-dire en mesurant le pourcentage de courants d'affaires générés par les entreprises accompagnées par Business France. Les courants d'affaires sont décomptés sur la base des déclarations faites dans le cadre d'enquêtes d'impact. Ces enquêtes concernent un échantillon relativement large et représentatif d'entreprises bénéficiaires des prestations de l'agence et sont menées par un prestataire indépendant, GFK. En 2017, ce sont 3 136 PME et ETI accompagnées par Business France qui ont répondu à l'enquête, soit un tiers des entreprises servies. Afin d'assurer la cohérence avec leur cycle de vente à l'export, les entreprises sont consultées 6 mois après la date de réalisation de la prestation (ou 12 mois après le début de la mission pour un volontariat international en entreprise (VIE) à vocation commerciale). Sont décomptées les sociétés qui déclarent avoir conclu un accord ou avoir obtenu une commande avec un nouveau contact sur un marché donné ainsi que celles qui anticipent la signature d'un accord commercial dans les deux ans à venir. Un suivi spécifique est opéré sur un échantillon-test représentatif de cette cible afin de vérifier dans quelle mesure la réalité confirme les prévisions.

PROPOSITION n° 2 : développer des outils adaptés d'évaluation *ex post* des actions menées dans le cadre de la mission d'appui aux entreprises, cette évaluation se limitant aujourd'hui à de simples indicateurs d'activité qui ne permettent pas de prendre la mesure de la plus-value apportée par la CCI à l'entreprise bénéficiaire.

II. MODERNISER LA GOUVERNANCE ET LA STRUCTURE DU RÉSEAU

A. LE PILOTAGE DU RÉSEAU, TANT PAR LA TUTELLE ÉTATIQUE QUE PAR LA TÊTE DE RÉSEAU DOIT ÊTRE AFFERMI

1. L'organisation du réseau en 2018

Aux termes de l'article L. 710-1 du code de commerce, « *le réseau des chambres de commerce et d'industrie se compose de CCI France, des chambres de commerce et d'industrie de région, des chambres de commerce et d'industrie territoriales, des chambres de commerce et d'industrie départementales d'Ile-de-France, ainsi que des groupements interconsulaires que peuvent former plusieurs chambres de région ou territoriales entre elles* ». Les chambres de commerce et d'industrie sont des établissements publics administratifs placés sous la tutelle de l'État.

Le réseau est aujourd'hui composé de **126 établissements publics** :

– **CCI France**, établissement public chargé de piloter, au niveau national, le réseau ;

– **18 chambres de commerce et d'industrie de région (CCIR)**

- dont 5 CCI de région des départements d'outre-mer (Guyane, Iles de Guadeloupe, La Réunion, Martinique et Mayotte) ;

– **90 chambres de commerce et d'industrie territoriales (CCIT), 6 CCI des collectivités d'Outre-Mer** (Nouvelle Calédonie, Polynésie Française, Saint-Barthélemy, Saint-Martin, Saint-Pierre-et-Miquelon, Wallis-et-Futuna) **et 11 établissements ne disposant pas de la personnalité morale – six CCI départementales d'Île-de-France et cinq CCI locales** (Artois, Grand Lille, Grand Hainaut, Littoral Hauts-de-France et Beaujolais).

L'activité du réseau est prolongée au niveau international par l'action de 120 chambres de commerce et d'industrie françaises à l'international (CCIFI) réparties dans 90 pays.

2. Une tutelle de l'État imparfaitement exercée qui doit être renforcée

a. Les modalités d'exercice de la tutelle

Les CCI sont des établissements publics administratifs (EPA) de l'État qui se distinguent par plusieurs caractéristiques : elles sont dirigées par des élus professionnels mais emploient des agents publics et sont soumises à un contrôle de légalité par leur autorité de tutelle. Il n'y a donc pas de contrôle en opportunité ni de dialogue de gestion, comme cela est le cas pour les opérateurs de l'État. Elles n'ont ni commissaire du gouvernement, ni comptable public.

Les établissements publics du réseau des CCI sont sous la tutelle de l'État. L'article R. 712-2 du code de commerce dispose que la tutelle sur les CCIT et les CCIR est exercée par le préfet de région assisté du directeur régional des finances publiques (DRFIP). La DGE exerce, pour le compte du ministre, la tutelle sur CCI France.

Aux termes de l'article L. 712-6 du code de commerce, l'autorité de tutelle veille au « *fonctionnement régulier des établissements* ». Elle assiste de droit aux instances délibérantes, approuve les délibérations les plus importantes, peut faire inscrire un point à l'ordre du jour de l'assemblée générale, voire la convoquer, et signe les conventions d'objectifs et de moyens (COM). Elle peut, en cas de défaillance ou dysfonctionnement important, suspendre des élus ou les instances dirigeantes, voire exiger la démission d'un élu ou dissoudre les instances dirigeantes.

Ainsi, la tutelle administrative de l'État vise à s'assurer de la **régularité du fonctionnement des chambres** et de la **soutenabilité financière des délibérations qu'elles prennent**. Depuis 2015, la DGE est annuellement destinataire des données consolidées de la comptabilité analytique du réseau transmises par CCI France qui leur fournit également, à leur demande, des extractions des données contenues dans le Cube (*voir encadré infra*). La DGE a précisé aux rapporteuses n'avoir jamais exigé un accès direct au Cube et être satisfaite de la situation.

En revanche, l'État n'exerce pas de tutelle en ce qui concerne **l'accomplissement des missions par les chambres**, bien que la loi lui confie la mission de conclure des conventions d'objectifs et de moyens avec des CCIR.

Le réseau des CCI de France et l'État ont conclu le 28 mai 2013 un « Pacte de confiance » reconnaissant la spécificité du réseau des CCI. L'engagement du réseau en faveur d'une amélioration de la transparence et de la performance s'est traduit, le même jour, par l'adoption d'un **contrat d'objectifs et de performance (COP)** comprenant sept axes :

- accompagner les créateurs et repreneurs d'entreprise ;
- simplifier la vie des entrepreneurs ;
- favoriser le développement de la formation et des compétences au profit des entreprises et faciliter l'insertion des jeunes ;
- dynamiser l'internationalisation des entreprises ;
- accompagner les chefs d'entreprise pour anticiper et s'adapter aux mutations économiques ;

– représenter la diversité du tissu entrepreneurial et contribuer à l’animation et au développement des territoires en partenariat avec les collectivités territoriales ;

– conclure un contrat de progrès interne au réseau, assorti d’indicateurs de résultats.

Ce COP ne comporte pas d’échéance mais peut être actualisé. Lors de l’assemblée générale de CCI France, le 25 octobre 2016, un travail de consolidation et d’analyse de ce COP a été présenté. À l’heure actuelle, le Gouvernement n’a pas encore arrêté sa position quant à l’actualisation du COP actuel ou l’établissement d’un nouveau.

Au niveau régional, la loi du 23 juillet 2010 précitée, prévoit la création de **conventions d’objectifs et de moyens (COM)** conclues entre les CCIR et les préfets de région. Ces COM avaient pour vocation de garantir une meilleure connaissance de l’action des CCI, de permettre la priorisation de leurs missions et de devenir une composante essentielle du dialogue entre les chambres et leur tutelle. **Leur conclusion a été, néanmoins, retardée**, puisque le décret d’application n’a été pris que quatre ans plus tard, le 5 novembre 2014. Les évolutions de la carte régionale initiées par la loi n° 2015-991 du 7 août 2015 portant nouvelle organisation territoriale de la République ont également freiné le mouvement de conventionnement tandis que, dans l’intervalle, le COP et le « pacte de confiance » étaient conclus au niveau national. Vingt COM ont finalement été signées entre les CCIR et l’État, entre mars 2015 et juin 2016 mais, ainsi que le souligne CCI France, ces signatures interviennent « dans un contexte d’incertitude du fait de la restriction et l’absence de visibilité sur la ressource budgétaire des CCI et de l’évolution de la carte consulaire ».

b. Les limites de la tutelle de l’État

Dans leur rapport publié en septembre 2015, Mmes Monique Rabin et Catherine Vautrin soulignaient déjà la nécessité de « *restaurer les relations entre la tutelle et le réseau* »⁽¹⁾.

Au terme de leurs auditions, les rapporteuses doivent faire le même constat : **la tutelle de l’État sur le réseau des CCI est, actuellement, imparfaitement exercée.**

Les membres du cabinet du ministre de l’économie et des finances, M. Bruno Le Maire, ont ainsi souligné le manque d’effectivité de la tutelle étatique sur le réseau et l’absence de base légale du COP signé en 2013 qui ne constitue, finalement, qu’un « **document de bonnes intentions** ». Dans la même perspective, les syndicats reçus dans le cadre d’une table ronde, le 17 mai 2018, ont déploré la faiblesse de la tutelle. Les représentants de la DGE, auditionnés le 12 avril 2018,

(1) *Monique Rabin et Catherine Vautrin, députées, rapport d’information sur les chambres consulaires, leurs missions et leurs financements, 16 septembre 2015, n° 3064, p. 25.*

ont également reconnu les difficultés auxquelles se heurte l'État dans l'exercice de cette tutelle.

La mission conjointe IGF-CGEFI dont les conclusions ont été remises en mars 2018 au Gouvernement souligne ainsi plusieurs limites au bon exercice de la tutelle de l'État sur le réseau des CCI :

– **aucun pilotage stratégique n'est réellement exercé par l'État sur le réseau des CCI.** Le dialogue entre l'État et CCI France n'est organisé par aucun texte. **Le COP signé pour la période 2013-2016 ne repose sur aucune base et les 95 indicateurs d'activité retenus sont à la fois trop nombreux et parcellaires**, ne décrivant qu'une partie de l'activité des CCI et n'étant associés à aucun objectif ;

– au niveau régional, le préfet n'a pas de pouvoir sur les schémas sectoriels élaborés par les chambres et dans le cadre des conventions d'objectifs et de moyens signées en 2015 et 2016, **l'instauration d'un dialogue de gestion est restée exceptionnelle et limitée à un nombre très réduit de régions.**

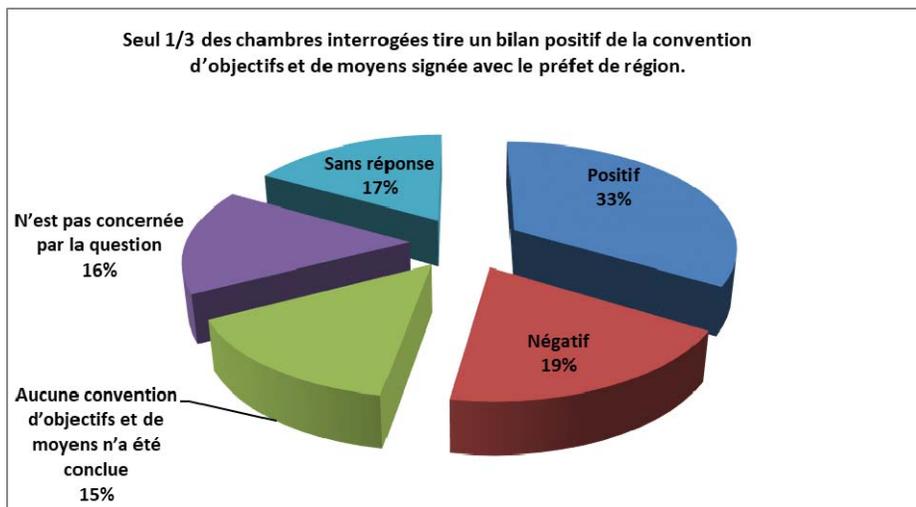
Un premier bilan des COM signés entre 2015 et 2016 a été établi, à la demande de la secrétaire d'État chargée du commerce, de l'artisanat, de la consommation et de l'économie sociale et solidaire, par le contrôle général économique et financier qui a remis en décembre 2016 un rapport sur les conventions d'objectifs et de moyens conclues entre l'État et les chambres de commerce et d'industrie de région. **Plusieurs limites à l'efficacité de ces conventions ont été ainsi mises en évidence :**

– l'articulation entre COP et COM apparaît, dans de nombreux cas, problématique. Les COM constituent trop souvent une simple reprise du COP sans souci d'adaptation de la démarche aux spécificités locales. À l'inverse, certains axes du COP, pensé dans une optique purement nationale, n'ont pas trouvé aisément leur traduction dans les COM ;

– les COM comportent à la fois trop d'indicateurs et insuffisamment d'objectifs précis et mesurables ;

– dans certains cas, ces objectifs sont même en dehors du champ des relations entre l'État et les CCI.

Le questionnaire soumis par la mission d'information commune à l'ensemble des chambres de commerce et d'industrie au mois de juin 2018 (*voir supra*) fait écho à ce bilan mitigé : **seul un tiers des chambres interrogées établissent un bilan positif de la COM signée avec le préfet de région** tandis que 19 % considèrent ce bilan comme négatif et que 15 % n'ont pas conclu de convention de ce type. Le taux important de non-réponse (17 %) peut être interprété comme le signe d'un intérêt limité des chambres pour ce type de conventionnement.



Source : questionnaire en ligne adressé par la mission d'information commune à l'ensemble des CCI en juin 2018.

Les COM devaient être renégociées au cours du premier semestre 2017. Cette échéance a été repoussée du fait des élections présidentielles et législatives. De nouvelles COM devraient être conclues, d'après les affirmations de la DGE, après la renégociation ou la signature d'un nouveau COP national.

c. Les conditions d'un meilleur exercice de la tutelle de l'État sur le réseau

L'exercice imparfait de la tutelle de l'État sur le réseau a été unanimement souligné lors des auditions menées par les rapporteures, tant au niveau national que déconcentré. La création d'un nouvel outil, au service du plein exercice de cette tutelle, est donc recommandée par les rapporteures qui proposent de constituer une « **commission stratégique** » placée auprès de la DGE.

PROPOSITION n° 3 : rénover les conditions d'exercice de la tutelle, au moyen de la constitution d'une « **commission stratégique** » placée sous l'égide de la DGE et composée de représentants des services de l'État, de membres de CCI France, de représentants désignés par l'Association des régions de France (ARF) et l'assemblée des communautés de France (ADCF) ainsi que de parlementaires issus de l'Assemblée nationale et du Sénat.

Il apparaît également nécessaire de rénover les outils de pilotage du réseau, notamment en négociant un nouveau contrat d'objectifs et de performance (COP) entre l'État et CCI France. De même, le bilan des COM (*voir supra*) n'est pas pleinement satisfaisant et celles-ci devraient être renégociées, avec la participation d'acteurs locaux désireux de prendre part à leur élaboration, afin d'en faire des outils de pilotage plus efficaces et s'inscrivant dans une plus grande cohérence avec les objectifs inscrits dans le COP national. Les rapporteures

déplorent, enfin, la faiblesse de ces outils de pilotage et estiment nécessaire de leur conférer un caractère opposable.

PROPOSITION n° 4 : renégocier le contrat d'objectifs et de performance (COP) et les conventions d'objectifs et de moyens (COM) et conférer à ces outils de pilotage un caractère opposable. Associer à la rédaction des COM les régions, et les métropoles. Associer également les établissements publics de coopération intercommunale (EPCI) qui le souhaitent.

Le rapport remis en décembre 2016 par le contrôle général économique et financier au Gouvernement résume ainsi les enjeux attachés à la renégociation des COM : « *la réussite de la deuxième génération de COM suppose que soient précisés les champs de contractualisation tout en garantissant la cohérence de l'action consulaire avec comme objectif à terme de faire de la COM un véritable outil du dialogue de gestion entre les CCIR et leur tutelle* » ⁽¹⁾.

PROPOSITION n° 5 : instaurer un dialogue de gestion entre les CCIR et l'État à l'issue duquel une évaluation des résultats atteints par la CCIR au regard des objectifs fixés préalablement pourra constituer un élément de la détermination du montant de taxe affectée attribué à la chambre.

3. La tête de réseau, CCI France, chargée de l'animation et de la représentation du réseau souffre aujourd'hui d'une certaine impuissance

a. Les missions de la tête de réseau

Succédant à l'Assemblée permanente des CCI (APCCI) créée en 1964, puis à l'Assemblée des chambres françaises de commerce et d'industrie active jusqu'en août 2012, CCI France constitue la **tête du réseau des CCI**. Elle assume un rôle de **représentation du réseau auprès des instances nationales et internationales et d'animation de celui-ci**.

Dans le cadre de ces missions, CCI France est amené à :

- animer l'ensemble du réseau ;
- élaborer la stratégie nationale du réseau et le représenter au niveau national ;
- assurer la mission consultative nationale auprès des pouvoirs publics nationaux, européens et internationaux ;

(1) Pierre Bertinotti, Gilles Marchandon, Yves Robin, rapport sur les conventions d'objectifs et de moyens conclues entre l'État et les chambres de commerce et d'industrie de région établi à la demande de la secrétaire d'État chargée du commerce, de l'artisanat, de la consommation et de l'économie sociale et solidaire, décembre 2016.

– préparer, conduire et réaliser des projets de portée nationale qui permettent de soutenir les actions des membres du réseau ;

– réaliser éventuellement des missions d’audit auprès des établissements du réseau ;

– adopter des normes d’intervention pour les établissements du réseau et s’assurer de leur respect ;

– assurer des fonctions de soutien juridique, technique, financier et de communication institutionnelle auprès du réseau ;

– coordonner les actions du réseau avec celles des CCI françaises à l’étranger.

CCI France est, enfin, chargé de gérer le fonds de péréquation des CCI créé par la loi de finances pour 2016 et porté à 40,50 millions d’euros par la loi de finances pour 2018.

Pour mener à bien ses missions, CCI France s’est doté d’outils de pilotage, d’indicateurs de gestion et d’effectifs et d’outils de *reporting*.

Zoom sur les outils de pilotage à la disposition de CCI France et des chambres de commerce et d’industrie dans le cadre de la gestion des objectifs et performances

1. La « norme 4.9 »

Élaborée dans l’esprit de la loi organique relative aux lois de finances (LOLF), la « norme 4.9 » a pour vocation de fournir aux élus des CCI, aux pouvoirs publics et aux tiers intéressés des informations homogènes sur l’exercice des missions des établissements du réseau et sur l’utilisation des ressources qui y sont affectées, au travers d’indicateurs de gestion, d’indicateurs d’effectifs, d’indicateurs d’activité et de performance.

Les principaux indicateurs de gestion et d’effectifs retenus sont les produits d’exploitation (chiffre d’affaires, subventions reçues, taxe d’apprentissage, autres produits), les crédits d’intervention (subventions versées), les frais de personnel, les effectifs (en ETP), les investissements et la TFC affectée.

Ces indicateurs de gestion et d’effectifs sont complétés par 89 indicateurs d’activité et de performance – les premiers étant nettement plus nombreux que les seconds. Ces indicateurs ont été recensés et définis par le réseau en s’appuyant notamment sur les indicateurs utilisés par les groupes « métiers », ceux prévus dans les schémas sectoriels et certaines normes opérationnelles, ceux qui ont été proposés par les partenaires des CCI ainsi que ceux qui ont été définis par les services de l’État et prévus dans le contrat d’objectifs et de performance (COP).

La « norme 4.9 » doit permettre à chaque chambre de mesurer sa capacité d'action sur l'ensemble des domaines d'intervention consulaires, d'assurer une meilleure communication sur ses actions et de comparer son efficacité à celles des autres chambres. Elle facilite le pilotage des choix d'affectation des moyens pour l'ensemble du réseau.

2. Le Cube

Le Cube est une plateforme web interactive mise à la disposition du réseau et permettant l'accès à une base de données intégrant les budgets prévisionnels, les comptes exécutés et les indicateurs d'activité et de performance des CCI.

Il constitue un outil de reporting des indicateurs utilisés par le réseau.

Il a pour vocation de rendre compte, d'évaluer et de faciliter le pilotage de l'ensemble des actions du réseau. Il permet ainsi :

- la collecte des budgets prévisionnels et des comptes exécutés des CCI, tant en format comptabilité générale (dit format « tutelle ») qu'en format comptabilité analytique (dit format « norme 4.9 ») ainsi que des indicateurs de gestion, d'effectifs, d'activité et de performance ;
- de les agréger à l'échelon régional et national ;
- de réaliser des contrôles de cohérence des données ;
- de les restituer au travers de rapports d'analyse ;
- de constituer des rapports dynamiques sur une large sélection de critères avec la possibilité de se comparer à d'autres CCI.

Les données sont déposées par les CCI annuellement dans le Cube sous la supervision des CCI de région. Celles-ci sont également chargées de répartir la ressource fiscale. En outre, les CCIR vérifient la cohérence des projets de budgets des CCI territoriales avec les ressources qu'elles leur ont allouées, le schéma régional d'organisation des missions, les schémas sectoriels, leur propre budget et les orientations de la stratégie régionale commune.

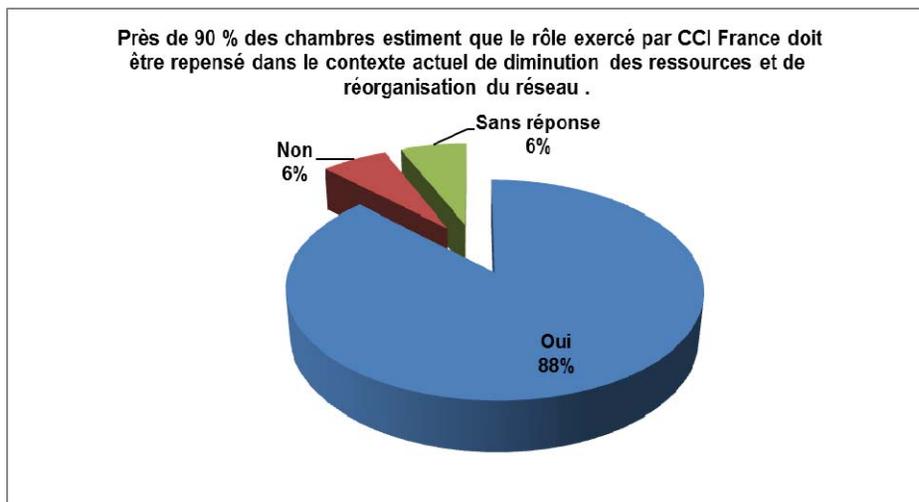
b. Les limites à l'action de CCI France

En matière de représentation nationale et internationale, CCI France **est concurrencé par certaines CCIT**, au risque de créer des « doublons » préjudiciables à l'efficacité du réseau.

De manière générale, les pouvoirs dont CCI France dispose sont **insuffisants pour permettre un pilotage ferme du réseau**.

c. Faire de CCI France « l'administrateur-gendarme » du réseau

90 % des chambres ayant complété le questionnaire en ligne proposé par la mission d'information commune (*voir supra*) ont estimé que le rôle exercé par CCI France devait être repensé dans le contexte actuel de diminution des ressources et de réorganisation du réseau.



Source : questionnaire adressé par la mission d'information commune à l'ensemble des CCI en juin 2018.

CCI France assume actuellement de simples fonctions de coordination et d'animation du réseau mais **sans exercer d'autorité hiérarchique sur celui-ci**. Un renforcement du rôle de CCI France apparaît aujourd'hui nécessaire. La tête de réseau pourrait se voir confier la répartition de la ressource affectée entre les chambres en fonction de l'atteinte d'indicateurs de performance et d'objectifs. Ces indicateurs, ainsi que les clefs de répartition de la taxe affectée devraient être réfléchis au sein de la « commission stratégie ». Par ailleurs, un pouvoir d'injonction pourrait également être confié à CCI France.

PROPOSITION n° 6 : renforcer la tête de réseau, en lui confiant des pouvoirs d'injonction (« gendarme ») vis-à-vis des chambres et une mission d'affectation de la TFC à l'ensemble du réseau.

B. LA RATIONALISATION DE LA CARTE DU RÉSEAU DOIT ÊTRE POURSUIVIE

1. Les relations entre les chambres de commerce et d'industrie de région (CCIR) et les chambres de commerce et d'industrie territoriales (CCIT) qui leur sont rattachées

a. Les missions des CCIR

Les CCIR dont les attributions n'ont cessé d'être élargies par les réformes législatives successives sont désormais chargés :

– d'assurer une **mission consultative régionale notamment sur les dispositifs et schémas des conseils régionaux** – schéma régional de

développement économique, d'innovation et d'internationalisation (SRDEII), par exemple ;

- soutenir et encadrer les activités des CCI de la région ;
- définir d'une **stratégie régionale** ;
- élaborer un **schéma régional d'organisation des missions** ;
- adopter un **schéma directeur** qui correspond à une cartographie consulaire d'une région ;
- élaborer des **schémas sectoriels par mission** ;
- **répartir la ressource fiscale**, en conformité avec les schémas sectoriels et le schéma régional d'organisation des missions, après déduction de la quote-part affectée à la CCIR ;
- **gérer le personnel et de sa mise à disposition** ;
- **coordonner des fonctions d'appui et de soutien** ;
- abonder dans le cadre de la solidarité régionale ;
- assurer une fonction de **centrale d'achat régionale** ;
- assurer, le cas échéant, **la maîtrise d'ouvrage de tout projet d'infrastructure ou d'équipement, notamment de transport.**

La carte des CCIR a été très largement simplifiée par la loi n° 2015-991 du 7 août 2015 portant nouvelle organisation territoriale de la République. Entre 2015 et 2017, le **nombre de CCIR est ainsi passé de 22 à 13** [voir carte *infra*].

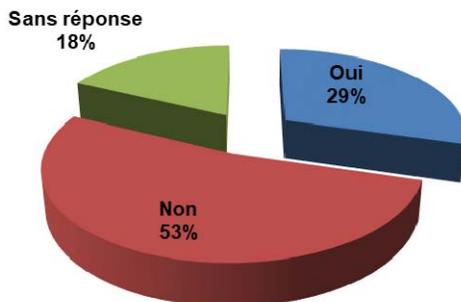
LA CARTE DES CCIR AU 1^{ER} JANVIER 2017



Source : CCI France.

La réforme de la carte régionale n'a pas occasionné de difficulté particulière, d'après les représentants de la DGE et de CCI France, hors celle nécessairement générée par les réorganisations inhérentes aux fusions rapides. Plus de la moitié des chambres ayant répondu au questionnaire proposé par la mission d'information commune en juin 2018 (*voir supra*) affirment ainsi que la réforme n'a pas désorganisé leurs activités.

Un peu plus de la moitié des chambres estime que la réforme n'a pas désorganisé leurs activités.



Source : questionnaire adressé par la mission d'information commune à l'ensemble des CCI en juin 2018.

Les réformes législatives successives : vers une régionalisation accrue du réseau

– *La loi n° 2005-882 du 2 août 2005 en faveur des petites et moyennes entreprises pose les premiers jalons de la constitution d'un réseau consulaire*

La loi du 2 août 2005 a posé les jalons de la constitution d'un réseau consulaire en reconnaissant formellement le rôle prépondérant des chambres régionales en matière de représentation des entreprises de leur circonscription auprès des pouvoirs publics. Celles-ci sont **consultées par le conseil régional sur le schéma régional de développement économique (SRDE) et associées à l'élaboration du schéma régional d'aménagement et de développement du territoire (SRADT) et du plan régional de développement des formations professionnelles.**

Les chambres sont également chargées d'organiser leur réseau dans le cadre de l'élaboration de **schémas directeurs et sectoriels**, en cohérence avec le SRDE.

La loi crée une **tête de réseau**, L'Assemblée des chambres françaises de commerce et d'industrie, qui deviendra CCI France, qui a pour mission de représenter les chambres au niveau national et international et d'animer le réseau.

– *La loi n° 2010-853 du 23 juillet 2010 relative aux réseaux consulaires, au commerce, à l'artisanat et aux services a permis aux CCI qui le souhaitaient d'approfondir le processus de régionalisation*

La loi du 23 juillet 2010 ouvre la possibilité d'une régionalisation à la carte, les chambres pouvant organiser entre elles les rapprochements qu'elles considèrent pertinents au regard de leur mode de fonctionnement et des besoins spécifiques de leurs territoires.

Elle attribue également des compétences propres aux CCIR, notamment en matière de soutien et d'encadrement des CCIT.

Elle prévoit la conclusion d'une convention d'objectifs et de moyens conclue, à compter de 2013, dans des conditions fixées par décret en Conseil d'État, entre chaque chambre de commerce et d'industrie de région et l'État afin de coordonner, sous la responsabilité du préfet de région, les stratégies régionales et les politiques nationales déclinées au niveau régional.

La compétence en matière de collecte et de répartition de la taxe pour frais de chambre (TFC) aux CCIT est transférée, aux termes du 4° de l'article L. 711-8 du code de commerce, aux CCIR. Un principe de solidarité financière régionale est également affirmé au 7° du même article L. 711-8 qui dispose que les chambres de commerce de région

« abondent, dans des conditions et limites définies par décret, le budget, au-delà du budget voté, d'une chambre de commerce et d'industrie territoriale et départementale d'Ile-de-France qui leur est rattachée pour subvenir à des dépenses exceptionnelles ou faire face à des circonstances particulières ».

Cette loi, enfin, fixe **un objectif général de mutualisation des fonctions support**. Dans le rapport d'information sénatorial publié en 2014 et consacré au bilan de l'application de la loi du 23 juillet 2010, MM. Jean-Claude Lenoir et Claude Bérít-Débat considèrent néanmoins le dispositif inscrit dans la loi comme « peu précis et peu contraignant et n'impose en définitive que des transferts de compétences limités ».

La loi du 23 juillet 2010 a ainsi facilité, dans les territoires dans lesquels un accord existait sur ce sujet, un mouvement de régionalisation, en exerçant néanmoins un **faible niveau de contrainte sur les CCIT**. Elle constitue ainsi une étape importante, marquant le terme d'une tradition d'autonomie des CCI, sans achever néanmoins une véritable régionalisation du réseau.

– La loi n° 2014-1545 du 20 décembre 2014 relative à la simplification de la vie des entreprises et portant diverses dispositions de simplification et de clarification du droit et des procédures administratives a créé les chambres de commerce et d'industrie locales

Ces CCIL ne disposent pas de la personnalité morale, à l'instar des CCI départementales d'Île-de-France.

– La loi n° 2015-991 du 7 août 2015 portant nouvelle organisation territoriale de la République a conduit les CCI à adapter leur réseau à la nouvelle carte régionale

La loi n° 2015-991 du 7 août 2015 portant nouvelle organisation territoriale de la République a redessiné la carte régionale, réduisant de 22 à 13 le nombre de régions en métropole. L'article L. 711-6 du code de commerce disposant que « la circonscription de la chambre de commerce et d'industrie de région est la région », les CCIR ont été amenées à épouser le contour de ces nouvelles régions, ce qui impliquait un mouvement de fusion relativement rapide. Afin de permettre aux CCIR de préparer ce mouvement, **l'article 4 de la loi du 7 août 2015 reportait la création des nouvelles CCIR au 1^{er} janvier 2017 et les élections des membres des CCI à la fin de l'année 2016.**

L'ordonnance n° 2015-1540 du 26 novembre 2015 a permis aux CCI qui le souhaitaient de pouvoir fusionner dès le 1^{er} janvier 2016. Seules les CCIR de Basse-Normandie et de Haute-Normandie, qui avaient envisagé leur fusion des 2011, ont fait ce choix : la nouvelle CCIR de Normandie a ainsi été créée au 1^{er} janvier 2016 par le décret n° 2015-1629 du 10 décembre 2015. La CCIR de Normandie a choisi d'appliquer un principe de siège tournant tous les 3 ans.

Six nouvelles CCIR ont été créées par décret en avril 2016 et installées au 1er janvier 2017, à l'issue du renouvellement général des membres des CCI qui a eu lieu en novembre 2016 :

– Auvergne Rhône-Alpes (siège à Lyon) : issue de la fusion des CCIR d'Auvergne et de Rhône-Alpes ;

– Bourgogne Franche-Comté (siège à Dijon) : issue de la fusion des CCIR Bourgogne et Franche-Comté ;

– Grand Est (siège à Strasbourg) : issue de la fusion des CCIR de Champagne-Ardenne, Lorraine et Alsace.

– Hauts-de-France (siège à Lille) : issue de la fusion des CCIR Nord-de-France et Picardie ;

– Nouvelle Aquitaine (siège à Bordeaux) : issue de la fusion des CCIR Aquitaine, Limousin et Poitou-Charentes ;

– Occitanie (siège à Toulouse) : issue de la fusion des CCIR Midi-Pyrénées et Languedoc-Roussillon.

Le nombre de CCIR est donc passé, entre 2015 et 2017, de 22 à 13. La fusion des établissements est achevée et la rationalisation, d'après les indications de CCI France, à l'œuvre. Les fusions ont nécessité un effort important de réorganisation de la part des CCI concernées. La situation est donc variable d'une région à l'autre, en fonction notamment du nombre de régions précédant la fusion, de la taille de la nouvelle région – les régions Nouvelle Aquitaine, Occitanie, Auvergne Rhône-Alpes, Grand Est étant particulièrement vastes – et du nombre de métropoles comprises désormais en leur sein (22 au lieu de 15).

b. Les missions des CCIT

Outre les missions dévolues à l'ensemble du réseau, les CCIT :

– assurent des **missions de proximité** pour répondre aux besoins des entreprises au plus près du terrain, des bassins économiques et des acteurs locaux ;

– disposent d'un **droit d'expérimentation en cohérence avec la stratégie régionale** adoptée par la CCIR de rattachement ;

– exercent une **fonction de représentation territoriale** et sont associées à l'élaboration des documents d'urbanisme ;

– ont pour attributions spécifiques : **la création et la gestion des CFE, la maîtrise d'ouvrage et la gestion d'infrastructures** ;

– sont l'autorité compétente en matière de **guichet unique**.

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 a contribué à rationaliser la carte des CCI infra-régionales (*voir encadré et tableau des fusions infra*).

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 a poursuivi ce mouvement de renforcement de l'échelon régional du réseau en contribuant à rationaliser la carte des CCI infra-régionales

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 comportait des dispositions **clarifiant les conditions d'adoption du schéma directeur de la CCIR**. Ce schéma prévoit l'organisation territoriale des CCIT, et donc les fusions de CCIT ou la transformation de CCIT en CCI locales. Les modifications sont proposées par les CCIT ou les élus de la CCIR et **s'imposent dès lors que le schéma directeur est voté à la majorité des deux tiers des membres de la CCIR**.

Ces nouvelles dispositions ont notamment permis l'adoption du schéma directeur de la CCIR Languedoc-Roussillon entraînant la fusion des CCIT du Gard (CCIT de Nîmes et Alès), de l'Hérault (Montpellier, Béziers et Sète) et de l'Aude (Carcassonne et Narbonne). Plusieurs CCIT, et notamment celle de Béziers, étaient opposées à cette fusion.

Par ailleurs, d'autres dispositions législatives ou réglementaires – la loi n° 2014-1545 du 20 décembre 2014 relative à la simplification de la vie des entreprises et portant diverses dispositions de simplification et de clarification du droit et des procédures administratives, qui a créé les CCIL, ou le décret du 8 juillet 2015 modifiant les critères de maintien des CCIT au schéma directeur – ont contraint les CCIR à adopter de nouveaux schémas directeurs en 2015 et début 2016, avant la promulgation de la loi.

Qu'ils aient été adoptés spontanément ou par obligation, les nouveaux schémas directeurs ont permis la fusion de 40 CCIT (dont une trentaine sont devenues des délégations) et de réduire, entre 2015 et 2017, leur nombre de 123 à 95 (dont les 5 CCI d'outre-mer). Dans le même temps, 5 CCIT ont été transformées en CCI locales.

Enfin, trois schémas directeurs ont été adoptés postérieurement au renouvellement général, dont deux prévoient des fusions de CCIT. Il s'agit de la CCIR Nouvelle-Aquitaine et de la fusion des CCIT de La Rochelle et de Rochefort prévue à l'issue de la mandature. Ces deux CCIT se sont longtemps opposées à leur fusion. Les conditions de leur transformation restent encore à préciser. Le second cas est celui de la CCIR Grand Est avec la fusion des CCIT de la Haute-Marne et de la Meuse au 1^{er} janvier 2019. Ce projet a été souhaité par les deux CCIT et la nouvelle CCIT ne comportera pas de délégation.

La même loi a permis le rattachement de chambres territoriales à leur CCIR sous la forme de CCI locales ne disposant pas du statut d'établissement public. Ainsi, les quatre anciennes CCIT de la région Hauts-de-France (Artois, Grand Lille, Grand Hainaut et Littoral Hauts-de-France issue de la fusion de la CCIT Côte d'Opale et de la CCIT Littoral Normand-Picard) sont devenues CCIL à l'initiative de leur CCIR de rattachement (avant la fusion avec Picardie) et en accord avec elles. La CCIT Beaujolais est devenue CCIL à son initiative à la faveur de la création de la nouvelle CCIT Lyon Métropole, la CCIT Beaujolais ne souhaitant pas rejoindre cet ensemble métropolitain.

FUSION DES CCIT EN APPLICATION DE LA LOI N° 2016-298 DU 14 MARS 2016

CCIT concernées	Nouvelle CCIT	Délégations de la nouvelle CCIT
CCIT Colmar CCIT Mulhouse CCIR Strasbourg	CCIT Alsace Eurométropole	Colmar Mulhouse Strasbourg
CCIT Châlons-en-Champagne CCIT Reims Épernay	CCIT Marne	
CCIT Bordeaux CCIT Libourne	CCIT Bordeaux-Gironde	Libourne
CCIT Cognac CCIT Angoulême	CCIT Charente	Cognac
CCIT Morlaix CCIT Brest CCIT Quimper	CCIT Ouest-Bretagne	Morlaix Quimper
CCIT Rennes CCIT Saint-Malo-Fougères	CCIT Ille-et-Vilaine	Saint-Malo Fougères
CCIT Carcassonne CCIT Narbonne	CCIT Aude	
CCIT Alès CCIT Nîmes	CCIT Gard	Alès
CCIT Montpellier CCIT Sète CCIT Béziers	CCIT Hérault	Sète Béziers
CCIT Littoral Normand-Picard CCIT Côte d'Opale	<i>CCIL Littoral Hauts-de-France</i>	
CCIT Roanne CCIT Saint-Étienne CCIT Lyon	CCIT Lyon Métropole Saint-Étienne Roanne	Roanne Saint-Étienne
CCIT Villefranche du Beaujolais	<i>CCIL Beaujolais</i>	
CCIT Montluçon CCIT Moulins-Vichy	CCIT Allier	Montluçon Moulin Vichy

Source : CCI France.

c. Les relations entre les CCIR et les CCIT

Les schémas régionaux d'organisation des missions et les schémas directeurs ont un caractère contraignant et sont opposables à l'ensemble des CCIT qui sont rattachées à la CCIR dès lors qu'ils sont adoptés à la majorité des deux tiers des membres de la CCIT.

• **Le schéma régional d'organisation des missions (SROM)**, créé par la loi n° 2016-298 du 14 mars 2016 et dont la mise en œuvre a été permise par le décret n° 2016-1894 du 27 décembre 2016 relatif à l'organisation et au fonctionnement des CCI, **précise le niveau (régional ou local) d'exercice des missions et des fonctions.** Ainsi, si les élus d'une CCIR décidaient, par exemple, que les centres de formation des apprentis devaient être gérés au niveau régional, aucune CCIT, même s'étant opposée à ce transfert, ne pourrait conserver la gestion de son centre de formation d'apprentis.

Le SROM constitue ainsi une réponse, à la question : « qui fait quoi dans la région ? » en matière de missions opérationnelles ainsi que de fonctions d'appui et de soutien.

Ainsi, le SROM prévoit les modalités de gestion opérationnelle et les moyens mis en œuvre pour les fonctions d'appui et de soutien de la CCIR et pour les missions, équipements et services faisant l'objet d'un schéma sectoriel, précise les fonctions et missions mutualisées et celles qui sont déléguées, les missions de proximité prévues à l'article L. 711-3 du code de commerce, les modalités de mises à disposition de personnels et de moyens, les modalités de financement ainsi que les conditions des éventuels transferts de personnels, de biens ou de moyens et peut également prévoir la mise en œuvre d'actions communes ou la mutualisation de moyens avec les CMA et les chambres d'agriculture. Les CCIR devaient adopter leur SROM courant 2017 pour une première mise en œuvre dans le cadre de la préparation des budgets prévisionnels 2018, la nouvelle réglementation prévoyant que chaque CCIR répartit le produit des impositions de toute nature qui lui sont affectées par la loi, après avoir déduit la quote-part qui recouvre les dépenses nécessaires à son fonctionnement et aux missions propres qui lui sont confiées par le présent code ainsi qu'aux fonctions et missions qu'elle assure **conformément au SROM.**

Le SROM est un outil récent, pensé comme évolutif, dont il apparaît difficile d'évaluer les effets à ce stade. CCI France indique que les premiers SROM ont été principalement ciblés sur les fonctions support et que leur mise en œuvre concrète a été altérée par la réduction de la ressource fiscale décidée par la loi de finances pour 2018.

• **Le schéma directeur fixe la carte infrarégionale des CCI et leur nature juridique.** Il prévoit ainsi le nombre, le périmètre des circonscriptions des CCI territoriales et de leurs éventuelles délégations et des CCI locales. Il peut également **prévoir la fusion de CCIT ou la transformation d'une CCIT en CCIL**, y compris en cas d'opposition de ces dernières. La transformation exige néanmoins, pour sa mise en œuvre, un décret.

L'article 1^{er} de 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 a modifié la rédaction du 2° de l'article L. 711-8 du code de commerce, qui dispose désormais que les chambres de commerce et d'industrie régionales « établissent, dans des conditions fixées par décret en Conseil d'État, un schéma directeur opposable qui définit le nombre et la circonscription des chambres territoriales locales et départementales d'Île-de-France dans leur circonscription en tenant compte de l'organisation des collectivités territoriales en matière de développement et d'aménagement économique, **de la viabilité économique et de l'utilité pour leurs ressortissants des chambres territoriales, ainsi que du maintien des services de proximité d'appui aux entreprises dans les départements et les bassins économiques** ». Ces trois derniers critères (viabilité économique, utilité pour les ressortissants et maintien des services de proximité) permettent de justifier le maintien ou non des CCI dans leur circonscription actuelle et de la personnalité juridique de celles-ci. Ces critères ont facilité l'émergence de compromis régionaux dans l'élaboration d'une cartographie consulaire plus adaptée à la géographie économique contemporaine des bassins d'emploi.

2. Poursuivre la rationalisation de la carte consulaire

Le mouvement de mutualisation actuellement engagé **doit être poursuivi et encouragé par des incitations financières**. Plus largement, la coopération entre les différents réseaux consulaires, ainsi qu'entre les chambres de commerce et d'industrie et les collectivités territoriales, d'une part, et Bpifrance, d'autre part, doit être recherchée afin de supprimer les « doublons » encore existant.

PROPOSITION n° 7 : poursuivre cette rationalisation du réseau, *via* une politique de mutualisation et de regroupement des chambres encouragée par des incitations financières.

L'organisation du réseau consulaire n'a cessé d'être réformée, depuis 2010, afin d'en rationaliser la carte et de clarifier la répartition des compétences entre les chambres. L'ensemble de ce mouvement de rationalisation a tendu vers un renforcement de l'échelon régional du réseau. **Ce mouvement de régionalisation apparaît, dans le cas de certains territoires, particulièrement adapté et devant être poursuivi (modèle n° 1)**. Dans d'autres cas, l'échelon régional paraît éloigné de réalités infrarégionales diverses et complexes et il paraît préférable de développer un **modèle de réseau de proximité**, fondé sur un principe de subsidiarité (*modèle n° 2*). Dans ce second cas, **les chambres d'industrie et de commerce territoriales seraient au cœur du dispositif**, pilotées par des chambres de commerce et d'industrie de région plus légères qui assumeraient des fonctions supports.

Ces deux modèles ne sont pas exclusifs l'un de l'autre : **ils offrent une réponse pragmatique à des situations et des besoins locaux variables**. Les rapporteuses sont convaincues que la diversité des territoires exige, en la matière, une certaine **souplesse** et que l'imposition d'un modèle unique n'est pas souhaitable.

PROPOSITION n° 8 : deux modèles peuvent être envisagés pour la poursuite de la rationalisation du réseau, non exclusifs l'un de l'autre et encadrés par un objectif chiffré de rationalisation des dépenses – *via* un indicateur de performance du type « taux de charges de structure », par exemple – leur mise en œuvre dépendant de la situation et des besoins locaux :

modèle n° 1 : poursuite du mouvement de régionalisation du réseau, en accentuant les pouvoirs des CCIR sur les CCIT de leur ressort. La distinction entre CCIT et CCIL serait abolie au profit de CCI dénuées de la personnalité juridique qui, contraintes par le schéma régional, disposeraient néanmoins d'une autonomie opérationnelle leur permettant d'adapter ce schéma aux spécificités de leurs territoires et des bassins économiques qui y sont présents ;

modèle n° 2 : développement d'un réseau de proximité, dont l'organisation reposerait sur un principe fort de subsidiarité. Ce réseau prendrait appui sur les chambres de commerce et d'industrie territoriales et serait piloté, au niveau régional, par des chambres de commerce et d'industrie de région plus légères, qui assureraient les fonctions support.

C. UNE MODERNISATION DES MODES D'ÉLECTION AU SEIN DES CHAMBRES, DU STATUT DU PERSONNEL AINSI QUE DE LA STRATÉGIE IMMOBILIÈRE DES CCI EST NÉCESSAIRE

1. La modernisation des modes d'élection au sein des chambres de commerce et d'industrie constitue le préalable à une modernisation de la structure du réseau

a. L'élection des membres des CCI et des délégués consulaires : un scrutin majoritaire plurinominal à un tour organisé par catégories professionnelles et reposant sur un principe de double mandat CCIR/CCIT

L'article L. 713-16 du code de commerce dispose que les délégués et les membres des chambres de commerce et d'industrie de région et territoriales sont élus pour cinq ans au **scrutin majoritaire plurinominal à un tour** – en cas d'obtention du même nombre de suffrage, le candidat le plus âgé est désigné. Il ne s'agit pas d'un scrutin de liste dans le cadre duquel l'électeur est amené à voter pour une liste bloquée et déterminée à l'avance. **Au contraire, le scrutin plurinominal permet à l'électeur de voter pour des individus, le panachage étant possible.** Le mandat est de **cinq ans**.

i. Un scrutin par catégories professionnelles

Le scrutin est organisé par catégories professionnelles : commerce, industrie et services. À l'initiative des CCIR et des CCIT qui leur sont rattachées, il est possible de créer des sous-catégories – deux au maximum – au sein de ces catégories. **Chaque électeur vote pour autant de candidats qu'il y a de sièges à pourvoir dans sa catégorie ou sous-catégorie professionnelle** – il peut voter pour un nombre inférieur mais non un nombre supérieur de siège. La répartition des sièges entre catégories et sous-catégories professionnelles est faite en tenant compte des bases d'imposition des ressortissants, du nombre de ceux-ci et du nombre de salariés qu'ils emploient.

Aucune des catégories professionnelles ne peut disposer d'une représentation supérieure à la moitié du nombre des sièges.

Les candidats qui obtiennent le plus grand nombre de voix sont élus en commençant par celui qui a obtenu le plus grand nombre de suffrages, puis par ordre décroissant jusqu'à ce que la totalité des sièges en lice soit pourvue.

Les membres des **chambres de commerce et d'industrie départementales (CCID) et des chambres de commerce et d'industrie locales (CCIL) sont élus dans les mêmes conditions que les membres des CCIT.** Les CCID et les CCIL ont donc une circonscription électorale, une liste électorale et des candidats élus par les électeurs situés dans leur circonscription.

ii. Le double mandat

Les élections des membres des CCIR reposent sur un système de double mandat avec celui des CCIT, CCIL et CCID. Les membres élus des CCIR, comme leur suppléant, sont ainsi **membres de leur CCIT, CCID ou CCIL d'appartenance.**

Ainsi, chaque CCIT, CCID ou CCIL dispose au sein de sa CCIR du rattachement d'un nombre de sièges répartis en catégorie et, le cas échéant, en sous-catégories professionnelles, proportionnel à son poids économique déterminé par la pesée économique réalisée par la CCIR.

Parmi les sièges à pourvoir au sein des CCIT, CCID ou CCIL, certains sont donc fléchés vers la CCIR de rattachement dont l'élu sera également membre. Ces membres siègent donc **à la fois** au sein de leur CCIR et de leur CCIT, CCID ou CCIL.

La loi n° 2014-873 du 4 août 2014 pour l'égalité réelle entre les femmes et les hommes a complété l'article L. 713-16 du code de commerce, afin de préciser que « *le candidat à l'élection des membres d'une chambre de commerce et d'industrie de région et son suppléant sont de sexe différent* », sans indiquer néanmoins de répartition entre les postes de titulaire et de suppléant. **Il semble important aux rapporteuses de compléter la loi pour renforcer la parité des élus des CCI.**

Chaque renouvellement entraîne l'élection d'un nouveau bureau par l'assemblée générale des membres composé d'un président, de deux vice-présidents (pour les CCIR il y a autant de vice-présidents que de présidents de CCIT-CCIL-CCD présentes dans la circonscription), d'un trésorier, d'un trésorier adjoint et d'un ou deux secrétaires.

Le président de la CCIT doit être élu parmi les membres de l'assemblée générale qui disposent d'un mandat de membre élu à la CCIR de rattachement. Le président d'une CCIT qui serait élu président de la CCIR doit quitter ses fonctions de président de CCIT. Un membre d'une CCI ne peut exercer plus de trois mandats de président de cette chambre, quelle que soit la durée effective de ces mandats.

L'ensemble de ces élus exercent leur mandat bénévolement.

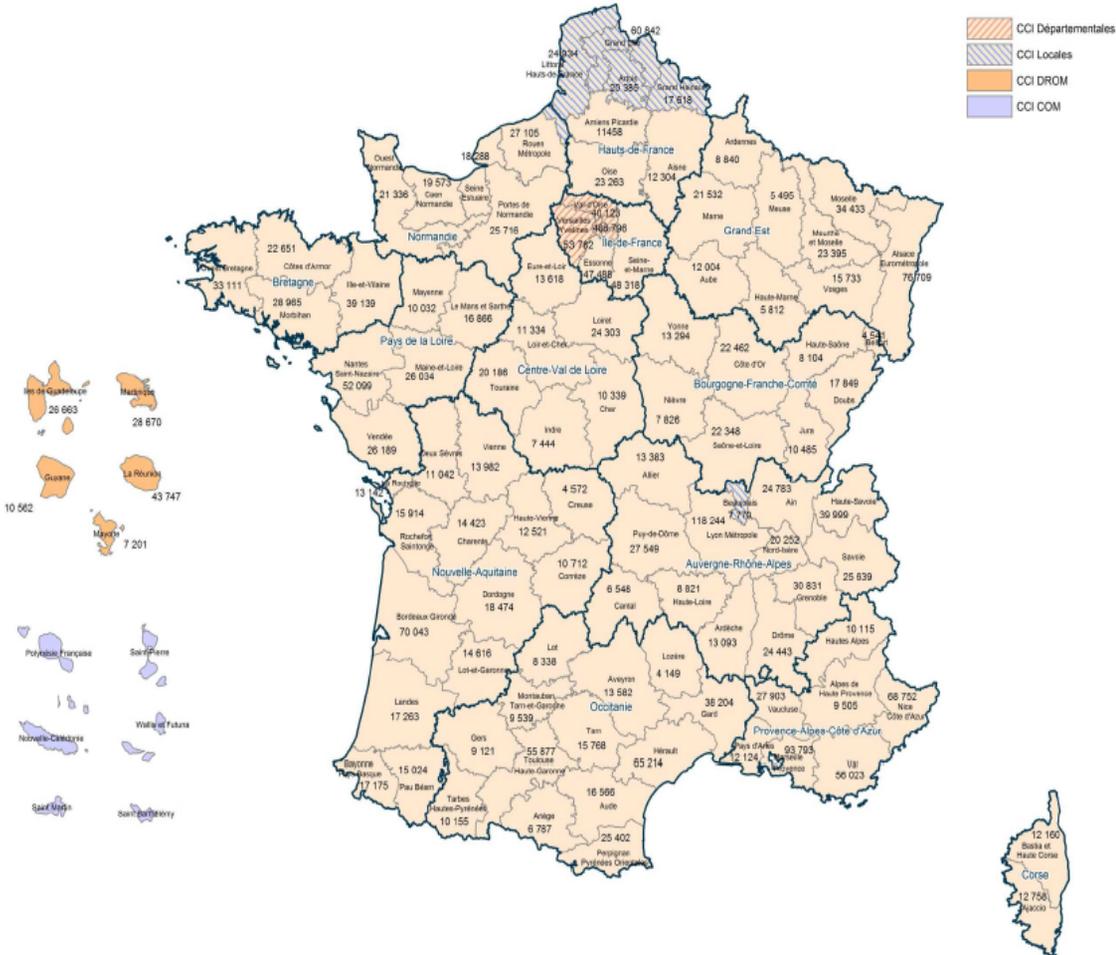
NOMBRE DE RESSORTISSANTS ET DE SIÈGES CCI PAR CCIR ET CCIT/CCIL/CCID

CCIR	Nombre de sièges ccir	CCIT/CCIL/CCID	Nombre de ressortissants (pesée 2016)	Nombre de sièges CCI
GRAND EST	100	Alsace Eurométropole	76 709	100
		Vosges	15 733	30
		Meurthe-et-Moselle	23 395	33
		Moselle	34 433	35
		Meuse	5 495	24
		Marne	21 532	60
		Haute-Marne	5 812	24
		Troyes et de l'Aube	12 004	40
NOUVELLE AQUITAINE	83	Ardennes	8 840	30
		Bordeaux-Gironde	70 043	80
		Dordogne	18 474	45
		Lot-et-Garonne	14 616	42
		Landes	17 263	50
		Bayonne Pays Basque	17 175	36
		Pau Béarn	15 024	40
		Limoges et Haute-Vienne	12 521	36
		Creuse	4 572	24
		Corrèze	10 712	36
		Poitiers et de la Vienne	13 982	36
		Deux-Sèvres	11 042	40
		La Rochelle	13 142	40
AUVERGNE RHÔNE ALPES	120	Rochefort Saintonge	15 914	32
		Charente	14 423	36
		Puy-de-Dôme	27 549	48
		Allier	13 383	36
		Haute-Loire	8 821	24
		Cantal	6 548	24
		Lyon Métropole	118 244	100
		Ain	24 783	36
		Beaujolais (CCIL)	7 770	30
		Savoie	25 639	38
		Haute-Savoie	39 999	40
		Grenoble	30 831	50
BOURGOGNE FRANCHE COMTE	95	Nord-Isère	20 252	40
		Drôme	24 443	32
		Ardèche	13 093	40
		Côte d'Or	22 462	50
		Nièvre	7 826	24
		Saône-et-Loire	22 348	50
		Yonne	13 294	36
		Doubs	17 849	40
BRETAGNE	38	Jura	10 485	27
		Haute-Saône	8 104	28
		Territoire de Belfort	4 541	30
		Côtes d'Armor	22 651	40
		Ille-et-Vilaine	39 139	80
CENTRE VAL DE LOIRE	51	Ouest Bretagne	33 111	85
		Morbihan	28 965	50
		Loiret	24 303	41
		Eure-et-Loir	13 618	42
		Loir-et-Cher	11 334	32
		Cher	10 339	28
		Indre	7 444	34

		Touraine	20 186	38
CORSE	40	Ajaccio et Corse du Sud	12 758	40
		Bastia et Haute-Corse	12 160	40
		Gard	38 204	51
OCCITANIE	86	Hérault	65 214	80
		Aude	16 566	40
		Lozère	4 149	30
		Perpignan et Pyrénées Orientales	25 402	42
		Toulouse Haute-Garonne	55 877	53
		Montauban Tarn-et-Garonne	9 539	28
		Lot	8 338	24
		Aveyron	13 582	40
		Tarn	15 768	36
		Gers	9 121	28
		Tarbes et Hautes-Pyrénées	10 155	40
		Ariège	6 787	24
HAUTS DE FRANCE	120	Artois (CCIL)	20 385	60
		Grand Lille (CCIL)	60 842	76
		Grand Hainaut (CCIL)	17 618	42
		Littoral Hauts-de-France (CCIL)	24 934	60
		Aisne	12 304	40
		Oise	23 263	42
		Amiens Picardie	11 458	40
NORMANDIE	61	Seine-Mar Normandie	27 105	52
		Portes de Normandie	25 716	40
		Ouest Normandie	21 336	50
		Caen Normandie	19 573	28
		Seine-Estuaire	18 288	60
PAYS DE LA LOIRE	46	Nantes Saint-Nazaire	52 099	60
		Mayenne	10 032	32
		Maine-et-Loire	26 034	50
		Vendée	26 189	37
		Le Mans et de la Sarthe	16 866	36
PARIS ILE-DE-FRANCE	92	Essonne	47 488	40
		Seine-et-Marne	48 318	60
		Paris (CCID)	280 125	58
		Hauts-de-Seine (CCID)	87 639	32
		Val-de-Marne (CCID)	53 465	24
		Seine Saint-Denis (CCID)	65 567	24
		Val d'Oise (CCID)	40 123	28
Yvelines (CCID)	53 782	30		
PROVENCE ALPES COTE D'AZUR	59	Marseille Provence	93 793	66
		Nice Côte d'Azur	68 752	59
		Var	56 023	50
		Vaucluse	27 903	34
		Hautes-Alpes	10 115	38
		Alpes de Haute-Provence	9 505	30
		Pays d'Arles	12 124	34
ILES DE GUADELOUPE			26 663	44
GUYANE			10 562	34
MARTINIQUE			28 670	36
MAYOTTE			7 201	34
LA REUNION			43 747	36

Source : CCI France.

CARTE CONSULAIRE 2018 ET NOMBRE DE RESSORTISSANTS



Source : CCI France.

Le réseau de CCI souffre aujourd'hui d'un défaut de **légitimité** et de **représentativité** dû au faible taux de participation aux élections consulaires. Cette tendance n'est évidemment pas l'apanage des CCI mais peut contribuer à affaiblir la mission de représentation qu'elles assument. Le taux de participation aux élections consulaires était de **12,43 %** aux élections de 2016 contre **17,30 %** 2010, avec des variations régionales très fortes, comprises entre **4,19 % en Île-de-France** et **26 % en Corse**.

Le projet de loi pour un plan d'action pour la croissance et la transformation des entreprises (PACTE) prévoit une élection par voie électronique

des élus des CCI, ce qui pourrait améliorer le taux de participation aux élections consulaires.

TAUX DE PARTICIPATION AUX ÉLECTIONS CCI (2016)

REGION	CCIT-L-D	Ressortissants 2016	Taux internet 2010	Taux global 2010	Nombre de votants 2010	Nombre d'inscrits 2016	PND(*)	Nombre de votants 2016	Taux Internet 2016	Taux global 2016
AUVERGNE-RHONE ALPES	Ain	24 783	3,27%	13,45%	2 268	19 950	355	2 107	2,66%	10,75%
	Allier	13 383	-	fusion	2 631	14 326	1 212	2 614	6,10%	19,93%
	Ardèche	13 093	-	24,03%	2 830	13 368	533	2 057	3,61%	16,03%
	Beaujolais	7 770	-	19,98%	1 268	7 956	41	1 080	5,47%	13,64%
	Cantal	6 548	-	38,54%	2 004	5 612	192	963	4,63%	17,77%
	Drôme	24 443	2,09%	11,55%	2 281	22 553	1 036	1 701	2,69%	7,91%
	Grenoble	30 831	5,26%	18,09%	4 280	29 307	907	2 790	3,36%	9,82%
	Haute-Loire	8 821	-	24,96%	1 994	9 639	515	1 280	3,12%	14,03%
	Haute-Savoie	39 999	4,08%	13,45%	3 781	32 061	439	3 444	3,53%	10,89%
	Lyon Métropole	118 244	-	fusion	15 174	101 314	2 503	9 680	3,83%	9,80%
	Nord-Isère	20 252	-	14,77%	2 396	19 789	666	1 818	2,54%	9,51%
	Puy-de-Dôme	27 549	-	16,72%	3 636	25 342	1 766	2 382	2,83%	10,10%
Savoie	25 639	-	18,77%	3 601	22 569	234	1 818	2,40%	8,14%	
BOURGOGNE-FRANCHE COMTE	Côte d'Or	22 462	-	19,78%	3 341	18 420	365	2 259	-	12,51%
	Doubs	17 849	-	18,08%	2 539	17 492	469	1 934	3,54%	11,36%
	Haute-Saône	8 104	-	22,26%	1 502	7 209	197	1 093	2,54%	15,59%
	Jura	10 485	2,89%	19,65%	1 211	10 206	309	1 261	2,93%	12,74%
	Nièvre	7 826	-	29,44%	1 853	7 640	662	1 225	-	17,56%
	Saône-et-Loire	22 348	-	20,52%	3 934	20 246	331	2 701	-	13,56%
	Territoire de Belfort	4 541	4,55%	20,45%	899	4 309	253	1 049	8,89%	25,86%
Yonne	13 294	-	22,46%	2 551	12 136	223	1 823	-	15,30%	
BRETAGNE	Côtes d'Armor	22 651	1,87%	12,80%	2 422	21 286	1 064	1 852	2,12%	9,16%
	Ille-et-Vilaine	39 139	-	fusion	4 153	38 845	1 159	3 330	3,14%	8,84%
	Morbihan	28 965	1,37%	12,48%	2 797	26 572	533	2 355	2,38%	9,04%
	Ouest Bretagne	33 111	-	fusion	7 254	33 949	1 563	3 852	3,97%	11,89%

REGION	CCIT-L-D	Ressortissants 2016	Taux internet 2010	Taux global 2010	Nombre de votants 2010	Nombre d'inscrits 2016	PND(*)	Nombre de votants 2016	Taux Internet 2016	Taux global 2016
CENTRE VAL DE LOIRE	Cher	10 339	-	24,61%	1 887	11 218	308	1 347	3,40%	12,35%
	Eure-et-Loir	13 618	-	20,73%	2 568	13 831	30	2 102	5,96%	15,23%
	Indre	7 444	-	32,68%	2 364	7 727	6	1 301	3,90%	16,85%
	Loiret	24 303	-	16,64%	3 213	21 687	478	2 862	5,05%	13,49%
	Loir-et-Cher	11 334	-	24,61%	2 364	10 809	276	2 043	4,90%	19,40%
	Touraine	20 186	-	27,43%	4 063	16 048	410	2 051	3,89%	13,12%
CORSE	Ajaccio Corse du Sud	12 758	-	36,87%	3 248	12 000	1 861	1 858	-	18,33%
	Bastia Haute-Corse	12 160	-	46,76%	3 849	11 082	331	3 666	-	34,10%
GRAND EST	Alsace Eurométropole	76 709	-	fusion	12 471	70 982	8	6 944	3,73%	9,78%
	Ardennes	8 840	4,90%	22,31%	1 786	8 631	343	1 104	3,55%	13,32%
	Haute-Marne	5 812	4,07%	21,93%	1 066	5 621	79	885	3,58%	15,97%
	Marne	21 532	-	fusion	3 233	18 825	413	2 282	4,26%	12,39%
	Meurthe-et-Moselle	23 395	-	16,90%	2 506	18 923	2 268	4 828	-	15,37%
	Meuse	5 495	-	22,83%	1 018	4 849	166	866	-	14,95%
	Moselle	34 433	-	18,34%	4 683	27 721	2 397	3 686	-	14,56%
	Troyes et Aube	12 004	3,52%	23,83%	2 225	10 466	40	1 237	3,25%	14,74%
	Vosges	15 733	-	24,36%	2 506	13 906	727	2 415	-	18,32%
GUYANE	Guyane	10 562	-	48,78%	3 182	9 328	1 053	4 265	5,55%	51,53%
HAUTS-DE-France	Aisne	12 304	-	18,24%	2 509	14 777	35	1 760	-	11,94%
	Amiens-Picardie	11 458	-	22,48%	2 174	11 559	32	2 600	-	22,56%
	Artois	20 385	6,13%	23,07%	4 547	20 713	247	2 291	3,46%	11,19%
	Grand Hainaut	17 618	2,79%	16,10%	2 607	17 478	108	1 960	3,56%	11,28%
	Grand Lille	60 842	2,43%	14,16%	7 079	62 340	1 212	4 867	2,95%	7,96%
	Littoral Hauts-de-France	24 934	-	fusion	5 708	26 048	45	2 635	3,89%	10,13%
	Oise	23 263	3,02%	16,85%	3 166	21 779	75	2 316	-	10,67%

REGION	CCIT-L-D	Ressortissants 2016	Taux internet 2010	Taux global 2010	Nombre de votants 2010	Nombre d'inscrits 2016	PND(*)	Nombre de votants 2016	Taux Internet 2016	Taux global 2016
ILES DE GUADELOUPE	Ile de Guadeloupe	26 663	-	25,26%	7 093	26 867	1 391	9 585	-	37,60%
LA REUNION	La Réunion	43 747	-	45,17%	12 250	40 440	5 876	17 343	-	50,18%
MARTINIQUE	Martinique	28 670	19,53%	27,94%	5 688	26 853	87	9 896	32,20%	36,97%
MAYOTTE	Mayotte	7 201	-	-	-	6 979	0	1 442	-	20,66%
NORMANDIE	Caen Normandie	19 573	3,26%	16,90%	2 516	16 696	107	1 590	3,30%	9,58%
	Ouest Normandie	21 336	-	fusion	4 248	22 067	137	2 485	3,26%	11,33%
	Portes de Normandie	25 716	-	fusion	4 570	21 482	104	1 969	3,09%	9,21%
	Seine Estuaire	18 288	-	fusion	3 367	16 389	207	2 393	6,42%	14,79%
	Seine Mer Normandie	27 105	-	fusion	3 420	21 621	92	2 333	3,62%	10,84%
NOUVELLE AQUITAINE	Bayonne Pays Basque	17 175	5,26%	20,61%	2 454	14 017	163	2 580	8,65%	18,40%
	Bordeaux Gironde	70 043	-	fusion	7 291	69 091	7 520	6 993	4,16%	11,36%
	Charente	14 423	-	fusion	2 908	14 685	560	1 549	3,24%	10,97%
	Corrèze	10 702	4,42%	28,84%	2 442	9 481	610	1 871	5,00%	21,09%
	Creuse	4 572	-	19,69%	784	4 999	571	746	2,24%	16,85%
	Deux-Sèvres	11 042	-	25,27%	2 603	11 017	756	3 242	5,27%	31,60%
	Dordogne	18 474	-	14,41%	2 361	20 727	645	2 675	3,66%	13,32%
	Landes	17 263	-	25,59%	3 463	18 611	2 141	1 932	4,40%	11,74%
	La Rochelle	13 142	-	16,50%	1 841	13 088	417	1 513	3,60%	11,94%
	Limoges Haute-Vienne	12 521	-	30,96%	2 904	11 338	522	3 113	9,83%	28,78%
	Lot-et-Garonne	14 616	-	24,09%	2 838	12 085	606	2 544	7,93%	22,16%
	Pau Béarn	15 024	3,86%	16,05%	2 035	14 991	389	2 854	8,65%	19,55%
	Poitiers et Vienne	13 982	-	23,36%	2 789	13 982	487	2 141	5,73%	15,87%
	Rochefort Saintonge	15 914	-	19,16%	2 878	16 374	348	2 197	4,09%	13,71%

REGION	CCIT-L-D	Ressortissants 2016	Taux internet 2010	Taux global 2010	Nombre de votants 2010	Nombre d'inscrits 2016	PND(*)	Nombre de votants 2016	Taux Internet 2016	Taux global 2016
OCCITANIE	Ariège	6 787	-	26,81%	1 143	5 941	380	910	3,25%	16,36%
	Aude	16 566	-	fusion	2 410	16 948	1 297	2 013	3,35%	12,86%
	Aveyron	13 582	-	25,09%	2 952	13 343	320	2 272	4,35%	17,45%
	Gard	38 204	-	fusion	6 807	30 966	1 781	6 319	-	21,65%
	Gers	9 121	-	26,55%	1 856	9 458	793	1 435	4,05%	16,58%
	Hérault	65 214	-	fusion	9 577	60 370	4 662	8 139	4,90%	14,61%
	Lot	8 338	-	24,09%	1 552	8 493	92	1 426	4,24%	16,97%
	Lozère	4 149	-	28,39%	1 027	3 860	54	853	-	22,41%
	Montauban	9 539	-	19,61%	1 882	8 271	721	941	2,64%	12,46%
	Pergignan Pyrénées Or.	25 402	-	24,67%	4 342	23 689	90	3 792	-	16,07%
	Tarbes Hautes-Pyrénées	10 155	-	37,84%	3 194	10 047	572	1 249	3,41%	13,18%
	Tarn	15 768	-	23,96%	2 912	15 987	825	2 464	3,50%	16,25%
	Toulouse	55 867	-	16,62%	6 463	56 315	1 175	6 142	4,61%	11,14%
PARIS ILE-DE-France	Essonne	47 488	3,10%	11,57%	4 139	33 629	143	2 629	3,67%	7,85%
	Hauts-de-Seine	87 639	cf. Paris	cf. Paris	cf. Paris	71 429	3 396	2 985	1,84%	4,39%
	Paris	280 125	1,83%	6,42%	20 550	232 074	11 036	6 448	1,21%	2,92%
	Seine-et-Marne	48 318	2,59%	10,37%	3 675	31 928	45	2 298	3,88%	7,21%
	Seine Saint-Denis	65 567	cf. Paris	cf. Paris	cf. Paris	51 540	2 452	1 284	0,99%	2,62%
	Val-de-Marne	53 465	cf. Paris	cf. Paris	cf. Paris	44 285	2 106	1 729	1,64%	4,10%
	Val-d'Oise	40 123	2,74%	8,67%	6 714	34 560	1 643	1 556	2,07%	4,73%
	Yvelines	53 782	cf. Val d'Oise	cf. Val d'Oise	cf. Val d'Oise	45 442	2 161	2 928	3,31%	6,77%
PAYS DE LA LOIRE	Le Mans et Sarthe	16 866	-	10,94%	1 754	17 322	300	1 936	4,14%	11,37%
	Maine-et-Loire	26 034	-	15,63%	3 744	27 175	770	2 918	3,66%	14,70%
	Mayenne	10 032	3,35%	18,08%	1 801	10 236	174	1 545	3,67%	15,35%
	Nantes Saint-Nazaire	52 099	2,64%	13,63%	5 597	53 472	2 055	5 879	4,79%	11,43%
	Vendée	26 189	-	15,52%	3 753	28 759	1 478	2 622	3,55%	9,61%

REGION	CCIT-L-D	Ressortissants 2016	Taux internet 2010	Taux global 2010	Nombre de votants 2010	Nombre d'inscrits 2016	PND(*)	Nombre de votants 2016	Taux Internet 2016	Taux global 2016
PROVENCE ALPES COTE D'AZUR	Alpes de Haute-Provence	9 505	-	43,80%	2 875	8 735	517	2 643	-	32,16%
	Hautes-Alpes	10 115	-	21,14%	1 763	10 510	1 322	1 433	-	15,59%
	Marseille Provence	93 793	1,47%	12,65%	8 897	87 102	8 707	13 439	3,89%	15,43%
	Nice Côte d'Azur	68 752	3,65%	12,66%	6 665	66 881	5 725	4 155	2,61%	6,79%
	Pays d'Arles	12 124	3,73%	18,65%	1 715	10 790	489	2 212	5,70%	20,50%
	Var	56 023	3,03%	14,30%	6 367	50 743	1 473	5 774	4,15%	11,72%
	Vaucluse	27 903	-	20,59%	4 547	26 318	973	4 258	-	16,80%
SAINT-PIERRE & MIQUELON	Saint-Pierre & Miquelon	444	-	-	-	446	0	159	33,11%	35,65%
TOTAUX		2 921 861	3,44%	17,19%	382 038	2 661 388	113 938	316 410	3,79%	12,42%
						<i>nombre d'inscrits moins les PND</i>	2 547 450			

(*) PND : plis non distribués.

Source : CCI France.

b. Moderniser le mode d'élection au sein du réseau afin d'en favoriser la cohérence et la cohésion

Si le mode de scrutin actuel garantit déjà une certaine cohésion du réseau – les élus des CCIR étant également membres de leur CCIT, CCIL ou CCID –, il paraît bénéfique aux rapporteures de renforcer encore ce phénomène en simplifiant et en modernisant les élections consulaires. À une élection unique, relativement complexe du fait du « fléchage » de certains sièges sur un double mandat CCIR/CCIT, CCIL ou CCID et d'autres sièges sur un mandat « simple » CCIT, CCIL ou CCID, il pourrait donc être substitué trois élections « en cascade ». La première permettrait, selon le système actuel expurgé du principe de « double mandat », de désigner les élus des CCIT, CCIL ou CCID. La seconde élection, au sein de chacune des CCIT, CCIL ou CCID permettrait de désigner les représentants de celle-ci siégeant à la CCIR. L'interdiction de cumul des fonctions de président de CCIT, CCIL ou CCID et de CCIR serait levée.

PROPOSITION n° 9 : moderniser et simplifier les élections consulaires en faisant élire les membres des CCIR parmi les membres élus des CCIT ou CCIL par leurs pairs, puis les membres du bureau et du comité directeur de CCI France, selon le même principe, par les membres des CCIR. Instaurer une présidence tournante au sein des CCIR de manière à ce que les représentants de plusieurs CCIT, CCIL ou CCID de son ressort exercent tour à tour cette fonction avec possibilité de cumul des fonctions de président de CCIR et de CCIT, CCIL ou CCID.

2. Un nécessaire aménagement du statut des personnels des chambres de commerce et d'industrie

a. Un statut dérogatoire du droit commun...

Les collaborateurs des CCI, qui sont environ 20 000, sont en grande majorité des agents publics, mais peuvent également être régis par un statut juridique de droit privé.

Les agents publics statutaires ne relèvent ni du code du travail qui s'applique aux salariés des entreprises privés, ni des règles applicables aux fonctionnaires de l'État, de la fonction publique territoriale ou de la fonction publique hospitalière. Ils sont soumis au statut du **personnel administratif des CCI en application de l'article 1^{er} de la loi n° 52-1311 du 10 décembre 1952**.

Cette loi confie à une **commission paritaire nationale (CPN)** la mission de définir le statut du personnel administratif des CCI disposant ainsi que « la situation du personnel administratif des chambres d'agriculture, des chambres de commerce et des chambres de métiers de France est déterminée par un statut établi par des commissions paritaires nommées, pour chacune de ces institutions, par le ministre de tutelle. »

Les modifications de ce statut relèvent de la seule compétence de la CPN. Les dispositions adoptées en CPN sont publiées *au Journal Officiel* par la tutelle ce qui leur confère une nature réglementaire. Un accord adopté en CPN ne peut être dénoncé par les signataires et reste donc applicable tant qu'un accord ne peut être trouvé en CPN pour l'annuler ou le remplacer.

La CPN est composée paritairement de représentants des employeurs et de représentants de salariés désignés par les organisations syndicales et elle est présidée par la DGE.

L'autorité de tutelle exerce deux types de contrôles relatifs à l'élaboration du statut :

– elle préside la CPN par le biais de son représentant et en assure le secrétariat ;

– elle agréé des accords nationaux en matière sociale, s'ils ont un impact sur la rémunération.

La CPN est fonctionnellement mise en place au niveau de CCI France.

Des commissions paritaires régionales (CPR), ayant compétence au niveau de chaque CCI de région, ont principalement pour rôle la consultation des représentants du personnel au niveau régional.

Zoom sur la caisse d'allocation chômage des CCI

Le risque chômage des agents des CCI est assuré par la CMAC (Caisse d'Allocation Chômage des CCI), créée en 1982 sous forme associative par une majorité de CCI pour externaliser et mutualiser la gestion du chômage.

L'ensemble des CCI adhérentes verse à la CMAC une cotisation assise sur les rémunérations de leurs collaborateurs ; la CMAC assure le versement des indemnités chômage aux collaborateurs des CCI privés d'emploi conformément aux règles de l'Unédic.

Aujourd'hui, le contexte économique et social du réseau des CCI menace l'équilibre économique de cette caisse. La réduction de la ressource fiscale entraîne une diminution du nombre d'adhérents et de l'effectif salarié. L'impact pour la CMAC est celui d'un effet de ciseau entre une réduction de l'assiette de cotisation (- 17 %) et une augmentation du nombre d'allocataires et des montants indemnisés (+ 50 %).

En dépit des mesures tarifaires adoptées par la nouvelle gouvernance dès son installation en juillet 2017, le produit des cotisations ne couvre plus la charge des allocations chômage qui ont atteint un niveau historique de 45 millions d'euros en 2017 et qui entraînent un déficit cumulé de 18 millions d'euros sur les deux derniers exercices clos. Ainsi, les réserves qui sont passées de 40 à 22 millions d'euros en deux ans devraient être épuisées au plus tard mi-2020.

b. ...dont la modernisation est aujourd'hui indispensable

Les travaux successifs publiés sur l'avenir du réseau des CCI soulignent les difficultés de gestion des personnels des CCI, liées notamment à **la spécificité de leur statut** et au **fonctionnement des commissions paritaires nationales**. Le rapport précité de Mmes Monique Rabin et Catherine Vautrin déplorait le fait que « *les niveaux de certaines rémunérations ne [tiennent] pas compte des efforts d'économies à engager* ».

Les conclusions du rapport de l'IGF remis en 2014 conservent toute leur actualité : il importe de « *réformer le fonctionnement des commissions paritaires nationales (...)* En cas de carence des partenaires sociaux ou de refus d'agrément, l'État disposerait d'un pouvoir de modification unilatérale des statuts (...). Une première révision de statut des agents de droit public des CCI pourrait porter sur un meilleur encadrement des rémunérations des cadres dirigeants par la grille indiciaire. ».

PROPOSITION n° 10 : engager une concertation sur la révision du statut intégrant notamment une réflexion sur l'encadrement des rémunérations des cadres dirigeants des CCI, ainsi que sur la refonte de l'assurance chômage des personnels.

3. La mise en œuvre d'une stratégie immobilière, aujourd'hui inexistante, doit être exigée du réseau

Enfin, ainsi que l'indiquait les membres de la mission conjointe IGF-CGEFI précitée aux rapporteurs, la situation **patrimoniale** des CCI ne fait aujourd'hui l'objet ni d'une évaluation, ni d'un inventaire établi de façon agrégée. Le total des immobilisations amorties s'élève à environ **4 millions d'euros** et les immobilisations corporelles correspondant au patrimoine immobilier représentent **2,7 milliards d'euros**.

PROPOSITION n° 11 : demander à la tête de réseau d'établir un inventaire et une définition de la stratégie immobilière des CCI, avec le concours de la direction de l'immobilier de l'État.

III. UN MODÈLE ÉCONOMIQUE MODERNISÉ CORRESPONDANT AU RECENTRAGE DES MISSIONS DES CCI SUR LEUR CŒUR DE MÉTIER

A. DEPUIS 2013, LE RÉSEAU DES CCI A ÉTÉ SOUMIS À UNE POLITIQUE « DE RABOT » QUI A EU DES CONSÉQUENCES LOURDES SUR SON ORGANISATION, SES EFFECTIFS ET LA CONDUITE DE SES MISSIONS

1. La répartition des différentes sources de financement des CCI

L'article L. 710-1 du code de commerce prévoit que les CCI bénéficient des impositions qui leur sont affectées par la loi. En complément de ces ressources, ce même article prévoit que les CCI peuvent assurer le financement de leur activité par :

- la vente ou la rémunération d'activités et de services ;
- les dividendes et autres produits des participations qu'elles détiennent dans leurs filiales ;
- les subventions, dons ou legs qui leur sont consentis ;
- toute autre ressource légale entrant dans leur spécialité.

Les principales ressources perçues des CCI proviennent d'abord de leurs activités marchandes au travers de leur chiffre d'affaires (38 % en 2017), de la taxe pour frais de chambre – TFC (31 %), puis de la taxe d'apprentissage et des subventions reçues (16 %).

RÉPARTITION DES RESSOURCES DES CCI PAR TYPE DE RESSOURCES DEPUIS 2013

(en milliers d'euros)

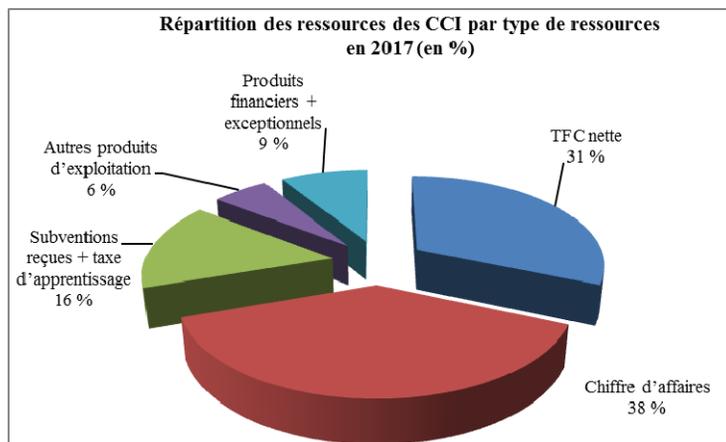
Données (en K€)	2013 - BE	2014 - BE	2015 - BE	2016 - BE	2017 - BR
TFC nette	1 370 175	1 085 429	1 031 477	903 710	890 543
Chiffre d'affaires	1 496 331	1 331 115	1 224 981	1 072 642	1 092 653
Subventions reçues	296 887	280 710	275 698	251 963	253 730
Taxe d'apprentissage	193 542	192 193	198 599	178 024	187 736
Autres produits d'exploitation	230 545	255 790	240 173	269 408	163 487
Produits d'exploitation	3 587 480	3 145 237	2 970 928	2 675 747	2 588 149
Produits de participation	14 070	15 202	16 018	29 819	32 494
Autres produits financiers	118 298	69 040	49 243	38 435	26 536
Produits financiers	132 368	84 242	65 261	68 254	59 030
Cessions d'éléments d'actif	60 769	27 734	63 046	116 379	125 177
Autres produits exceptionnels	129 024	208 337	184 302	107 667	68 537
Produits exceptionnels	189 792	236 071	247 348	224 046	193 715
Total produits	3 909 640	3 465 550	3 283 537	2 968 047	2 840 893

BE = Budget exécuté. BR = Budget rectificatif

Source : CCI France, juin 2018.

RÉPARTITION DES RESSOURCES DES CCI PAR TYPE DE RESSOURCES EN 2017

(en %)



Source : CCI France, juin 2018

Le chiffre d'affaires du réseau n'a cessé de diminuer depuis 2013, ce que CCI France explique par trois principales raisons, qui tiennent à des modifications de périmètres des missions, à la dégradation du contexte économique et à un moindre effet levier permis grâce à la TFC.

Le tableau ci-dessous présente la décomposition du chiffre d'affaires du réseau en 2016 : il montre clairement que ce ne sont pas les prestations facturées aux entreprises qui rapportent le plus aux CCI, mais leur mission de gestion des équipements et leur mission de formation (droits d'inscription et de scolarité, vente de cours ou d'études, location de salles, etc.).

RÉPARTITION DES RESSOURCES PROPRES DES CCI EN 2016

(en millions d'euros)

Missions	Montants
Appui aux entreprises	113
Formation / Emploi	360
Ports	235
Aéroports	131
Aménagement de zones d'activités	33
Autres équipements	135

Source : CCI France, avril 2018.

2. La taxe pour frais de chambre (TFC), principale ressource publique des chambres, a été fortement réduite depuis 2013

a. Composition de la TFC

À la suite de la réforme de la taxe professionnelle sur laquelle était assise la taxe pour frais de chambre (taxe additionnelle à la taxe professionnelle - TATP), les ressources fiscales affectées aux CCI ont été assises sur deux nouvelles contributions dont le rendement devait garantir un produit global équivalent à celui de la TATP (article 1600 du code général des impôts). En 2010, ce rendement devait ainsi atteindre :

– 40 % du produit de la TATP pour la nouvelle taxe additionnelle à la cotisation foncière des entreprises (TA-CFE) ;

– 60 % du produit de la TATP pour la nouvelle taxe additionnelle à la cotisation sur la valeur ajoutée des entreprises (TA-CVAE).

Après déduction du prélèvement France Télécom de 30 millions d'euros ⁽¹⁾, le produit de la TA-CFE est réparti entre les chambres par les CCIR au prorata de l'assiette de cotisation foncière constatée sur leur territoire.

Le produit de la TA-CVAE est, quant à lui, affecté au fonds de financement des chambres de commerce et d'industrie de région (FFCCIR). La répartition de son produit entre les CCIR est par la suite déterminée conformément à l'article 1600 du code général des impôts, en fonction d'un coefficient d'équilibrage et proportionnellement à la valeur ajoutée imposée dans les communes de leur circonscription retenue pour la détermination de la CVAE.

L'article 46 de la loi de finances pour 2012 ⁽²⁾ a fixé un plafond d'affectation de ces deux taxes aux CCI.

En 2017, la moyenne de la TFC acquittée par entreprise était de 310 euros par an, pour 2,9 millions d'entreprises ressortissantes des CCI. Cette moyenne recouvre de fortes disparités, la plupart des TPE (moins de 500 000 euros de chiffres d'affaires) s'acquittant d'une taxe entre 20 et 100 euros, quand les PME payent environ 150 euros par an de TFC. De ce fait, les baisses de TFC votées ces quatre dernières années n'ont conduit qu'à une baisse de quelques euros par an pour une PME.

En revanche, la taxe affectée aux CCI constitue un outil efficace de péréquation entre les entreprises : ce sont les grandes entreprises qui financent le service rendu par les CCI aux plus petites entreprises. La baisse de la fiscalité qui ne serait pourtant uniquement perceptible que par les grandes entreprises aurait donc pour conséquence une fragilisation des services apportés par les CCI aux TPE/PME.

(1) Le prélèvement France Télécom correspondait initialement à un remboursement à l'État du montant de TATP acquitté par cette entreprise à compter de 2003. Actuellement, le prélèvement effectué sur la TA-CVAE n'est plus directement lié au montant de TA-CVAE due par cette entreprise et représente 30 millions d'euros.

(2) Loi n° 2011-1977 du 28 décembre 2011 de finances pour 2012.

Selon les chambres territoriales reçues en audition par les rapporteuses, 90 % de leur action se fait à destination des TPE/PME : les CCIT jouent en effet un rôle important dans l'accompagnement à la création et au développement des petites entreprises.

Les rapporteuses soulignent, en outre, l'impact minime de la TFC dans l'équilibre des comptes publics, compte tenu de son rendement qui est très inférieur à ceux des autres impôts de production qui, eux, se chiffrent en milliards d'euros de recettes.

b. L'évolution de la TFC depuis 2013 : une baisse de 35 % au cours du dernier quinquennat, à laquelle s'ajoute une baisse de 17 % pour 2018

Le fort dynamisme de la TFC dans les années 2000 dans un contexte budgétaire de plus en plus contraint a conduit à l'adoption, à partir de 2013, de plusieurs mesures de réduction de cette ressource.

En 2013-2014, deux rapports ont permis de disposer d'un bilan de l'évolution des ressources des CCI :

– un rapport du Conseil des prélèvements obligatoires du 4 juillet 2013 intitulé *La fiscalité affectée : constats, enjeux et réformes* ;

– un rapport IGF–CGEIET–IGAS de mai 2014 relatif au cadre d'action et au financement des chambres de commerce et d'industrie et des chambres de métiers et de l'artisanat, qui n'a pas été rendu public.

Ces rapports dressaient le constat que :

– la TFC versée aux CCI avait augmenté de 19 % entre 2002 et 2012 en euros constants (soit + 22,5 millions d'euros en moyenne par an). Elle passait ainsi, au cours de ces dix années, de 1 185 millions d'euros par an à 1 413 millions d'euros ;

– le niveau de TFC nécessaire pour couvrir les besoins du réseau à activité inchangée entre 2007 et 2012 représentait 1 120 millions d'euros annuels, soit un montant inférieur de 200 millions d'euros à celui effectivement versé au cours de cette période ;

– cette augmentation avait permis aux CCI de bénéficier d'une « *situation financière confortable* »⁽¹⁾, de diminuer leur niveau d'endettement (– 45 % entre 2002 et 2014), tout en poursuivant un programme d'investissement ambitieux (fin 2013, 1 600 millions d'euros d'investissement étaient projetés pour la période 2014-2017).

Face à ces constats, le législateur a adopté un certain nombre de mesures visant, dans un premier temps, à mieux encadrer l'évolution de la taxe affectée aux CCI, puis, dans un second temps, à les associer à l'effort de baisse de la dépense publique, qui porte sur l'ensemble de la sphère publique.

(1) Rapport IGF–CGEIET–IGAS, précité.

Ainsi, à partir de 2013, les ressources du réseau ont été réduites en plusieurs étapes :

– la loi de finances pour 2013 a introduit un plafonnement de la TA-CVAE revenant aux CCI à hauteur de 819 millions d’euros, et de la TA-CFE à hauteur de 549 millions d’euros, soit un total maximum de 1 368 millions d’euros de taxe affectée ;

– la loi de finances pour 2014 a abaissé de 100 millions d’euros le plafonnement de la TA-CVAE, et opéré un prélèvement de 170 millions d’euros sur le fonds de roulement des CCI ;

En parallèle, le principe d’une restitution des gains liés à la baisse du plafonnement de la TA-CVAE a été inscrit dans la loi de finances pour 2014 : à partir de 2015, la baisse du plafond de la TA-CVAE se traduit donc par une baisse à due concurrence de l’imposition des entreprises concernées.

– la loi de finances pour 2015 a abaissé une deuxième fois le plafond de la TA-CVAE de 213 millions d’euros et opéré un nouveau prélèvement, de 500 millions d’euros, sur le fonds de roulement des CCI ;

– la loi de finances pour 2016 a encore abaissé le plafond de la TA-CVAE de 130 millions d’euros.

En revanche, la baisse du plafond de la TA-CVAE de 60 millions d’euros, prévue dans le projet de loi de finances pour 2017, n’a pas été adoptée par le Parlement, contre l’avis du Gouvernement.

En 2017, le plafond de la TA-CFE s’élevait donc à 549 millions d’euros et le plafond de la TA-CVAE s’établissait à 376,117 millions d’euros, soit un total d’affectation pour cette année de 925,117 millions d’euros.

La loi de finances pour 2018 a encore abaissé de 150 millions d’euros le plafond de la TA-CVAE à 226,117 millions d’euros, pour un total d’affectation de 775,117 millions d’euros.

Cette cinquième baisse consécutive des ressources des chambres est intervenue alors que les CCI escomptaient une stabilisation de celles-ci au vu des efforts consentis au cours des années passées. À défaut, elles avaient demandé, à tout le moins, un lissage de la baisse prévue sur 5 ans. M. Pierre Goguet, président de CCI France, a souligné que cette baisse constituait un « coup d’assommoir » pour le réseau et qu’elle était difficilement compréhensible au vu des efforts demandés aux CCI en matière de soutien au commerce extérieur, de revitalisation des commerces de centre-ville et de réforme de l’apprentissage.

Le tableau et le graphique suivants présentent l’évolution de la taxe pour frais de chambre du réseau CCI, **en très nette diminution depuis 2013 : – 45 %, soit – 638 millions de TFC en 5 ans.**

ÉVOLUTION DU RENDEMENT DE LA TAXE POUR FRAIS DE CHAMBRE

(en millions d'euros)

	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
TA-CFE	-	517	535	547	549	549	549	549
TA-CVAE	-	777	859	866	746	506	376	376
Total	1 196	1 294	1 394	1 413	1 295	1 055	925	925
Total après écrêtement au profit du budget général	-	-	-	1 368	1 268	1 055	925	925
Variation n/n-1	-	+ 8,2 %	+ 7,7 %	- 1,9 %	- 7,3 %	- 17 %	- 12 %	/

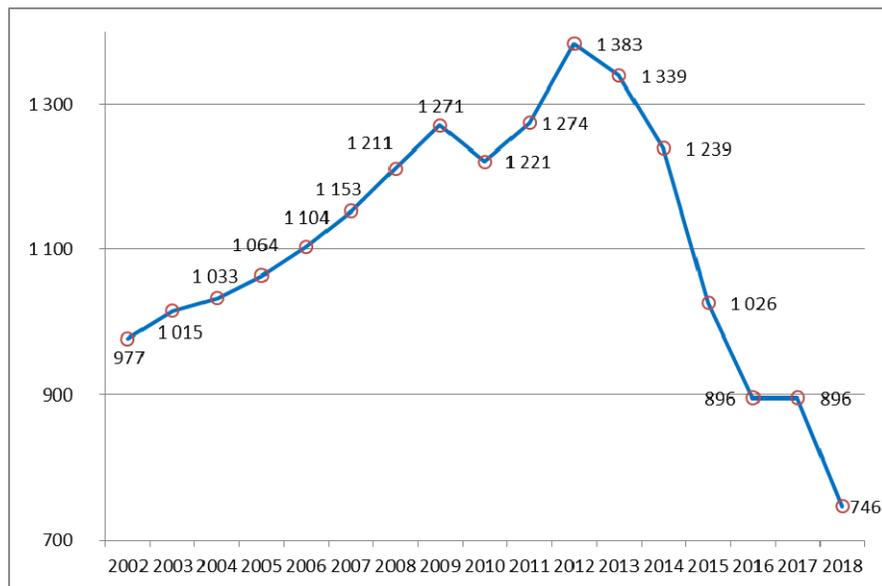
Source : tome I du fascicule des Voies et moyens annexé aux projets de loi de finances de l'année.

Les frais perçus par l'État au titre des contributions directes recouvrées au profit des collectivités locales et organismes divers sont détaillés à l'article 1641 du code général des impôts. Ainsi, l'État perçoit 3,6 % du montant de la taxe pour frais de chambres de commerce et d'industrie et, pour les frais d'assiette et de recouvrement, 5,4 %, soit un total de 9 %.

Les rapporteuses estiment toutefois que l'État perçoit en réalité davantage que ces 9 %, ce qui serait dû à des variations non maîtrisables des rendements, liées à une actualisation du chiffrage par rapport aux prévisions. Or, en cas de surplus de recettes, le rendement supplémentaire va au budget de l'État puisque c'est une taxe affectée plafonnée.

ÉVOLUTION DE LA TFC NETTE DU RÉSEAU CCI DEPUIS 2002

(en millions d'euros)



Source : CCI France, mars 2018.

Les taux de TA-CVAE et de TA-CFE ont parallèlement baissé pour les entreprises depuis 2013, comme présentés dans le tableau suivant.

ÉVOLUTION DES TAUX DE TA-CVAE ET DE TA-CFE DEPUIS 2013

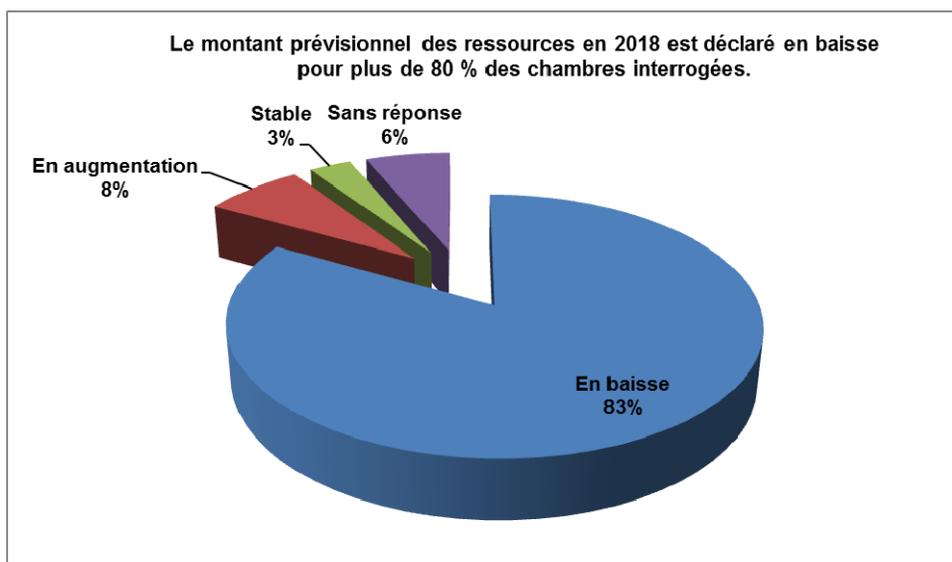
(en %)

	2013	2014	2015	2016	2017	2018
TA-CFE*	2,40	2,39	2,40	2,43	2,40	2,40
TA-CVAE	6,304	5,59	3,93	3,22	3,11	1,83

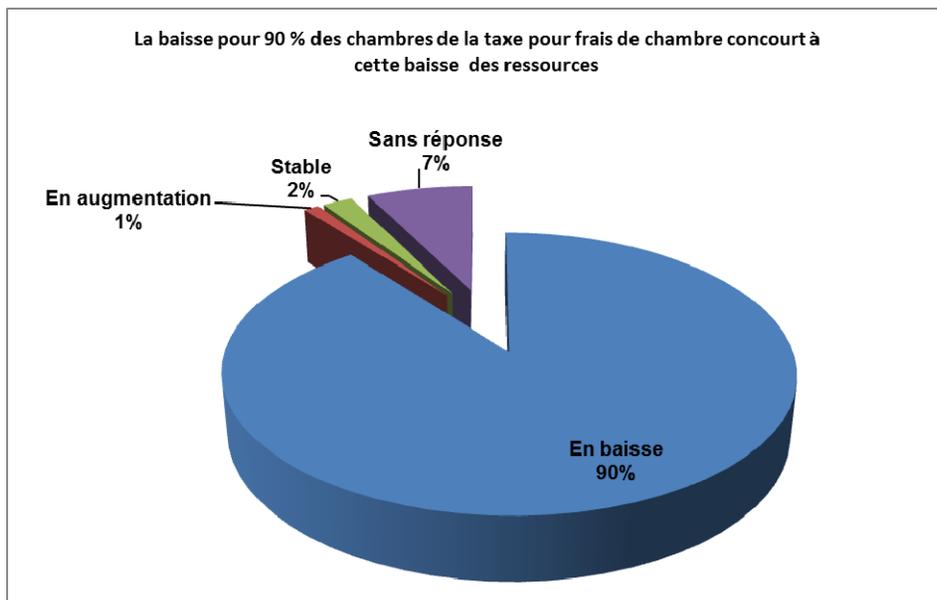
* taux moyen national

Source : CCI France, juillet 2018.

Les graphiques suivants présentent les réponses reçues dans le cadre du questionnaire en ligne, déjà mentionné, à la question relative aux ressources des CCI pour 2018. Il apparaît très clairement que ces ressources sont en baisse (déclaration pour plus de 80 % des chambres). La recette de taxe affectée est déclarée en baisse pour 90 % d'entre elles.



Source : questionnaire adressé par la mission d'information commune à l'ensemble des CCI en juin 2018.



Source : questionnaire adressé par la mission d'information commune à l'ensemble des CCI en juin 2018.

3. L'impact de la baisse de la TFC sur l'activité et les moyens humains des CCI

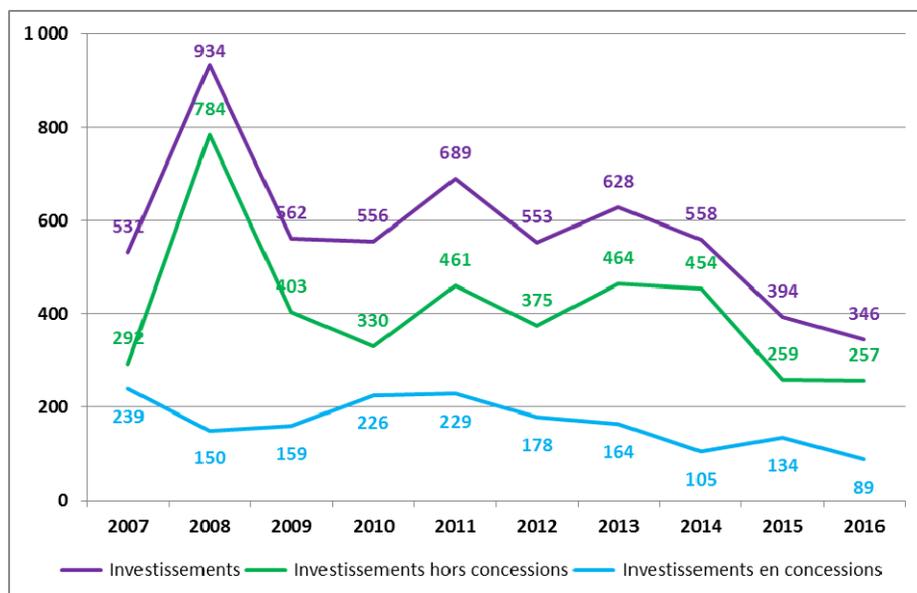
a. les effets des mesures d'économie sur les dépenses d'investissement

La baisse du plafond de TFC, conjuguée aux deux prélèvements sur fonds de roulement pour un montant total de 670 millions d'euros, a eu pour effet immédiat de réduire drastiquement le niveau des fonds propres des CCI.

Ainsi, les fonds de roulement, hors ports, aéroports et ponts concédés du réseau, ont baissé de 140 jours de couverture des charges décaissables non exceptionnelles en 2013 à près de 60 jours en 2016 et 2017. En conséquence, par rapport au plan pluriannuel d'investissement 2012-2017 du réseau, initialement à hauteur de 3 milliards d'euros, CCI France a déclaré que **près de 350 millions d'euros d'investissements prévus avaient été abandonnés en 2015, concernant principalement des centres de formation, des écoles, des campus et des pépinières d'entreprises**, et constate une poursuite de la baisse des investissements en 2016 et 2017.

ÉVOLUTION DES INVESTISSEMENTS DU RÉSEAU CCI DEPUIS 2007

(en millions d'euros)



Source : CCI France, mars 2018.

Le financement des grandes écoles de commerce françaises

L'effort des CCI dans le domaine de l'enseignement supérieur correspond en 2016 à 48 % de la TFC affectée de la mission formation et à 12 % de la TFC totale, soit 108 millions d'euros.

Au cours des dix dernières années, les évolutions des ressources affectées au fonctionnement des écoles de management en particulier illustrent :

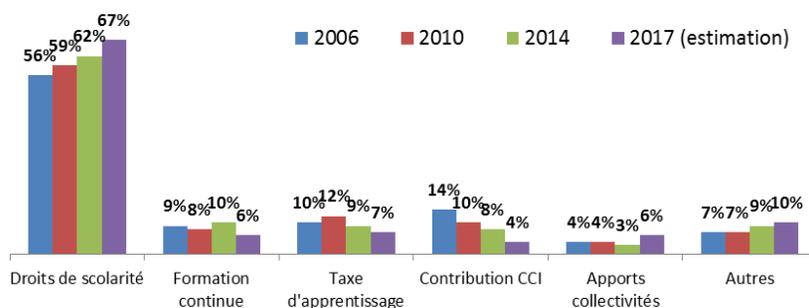
- une augmentation très nette des frais de scolarité : ils représentaient 56 % des recettes en 2006, 59 % en 2010, 62 % en 2014 et 68 % aujourd'hui, même si des écarts de tarifs importants subsistent entre les écoles : le prix moyen par année est de 17 500 euros à l'EM Lyon, contre 8 200 euros à l'ESC Clermont. Le taux de boursiers sur critères sociaux est de 17 % en moyenne des effectifs PGE (Programme Grande École) ;

- une augmentation des effectifs des promotions des écoles de management relevant des CCI, pour se stabiliser autour de 100 000 personnes formées par an ;

- un tassement des recettes par le biais de la formation continue à 6 %, alors même que de nombreuses écoles estiment que cette activité de formation peut être un apport financier important (la formation continue représente 46 % des ressources d'HEC) ;

- une baisse des subventions apportées par les CCI : elles représentaient 14 % des recettes des écoles en 2006, 10 % en 2010, 8 % en 2014 et désormais 4 %. De fortes disparités existent toutefois entre les établissements, les CCI ayant été appelées pour soutenir certaines de leurs écoles en difficulté.

ÉVOLUTION DE LA RÉPARTITION DES RECETTES DES ÉCOLES DE MANAGEMENT RELEVANT DES CCI



Source : CCI France, mai 2018.

Les rapporteuses estiment que l'augmentation continue des droits de scolarité, suivant un modèle à l'anglo-saxonne, ne peut être considérée comme une solution pérenne et nuit au principe républicain d'égalité des chances des jeunes étudiants en France. D'autant, qu'en termes de marché, pour certaines écoles, la hausse des droits de scolarité devient difficile, compte tenu de leur moindre attractivité. La pérennité des plus petites peut être en jeu. Il serait donc pertinent d'analyser plus finement la situation détaillée des écoles de commerce françaises.

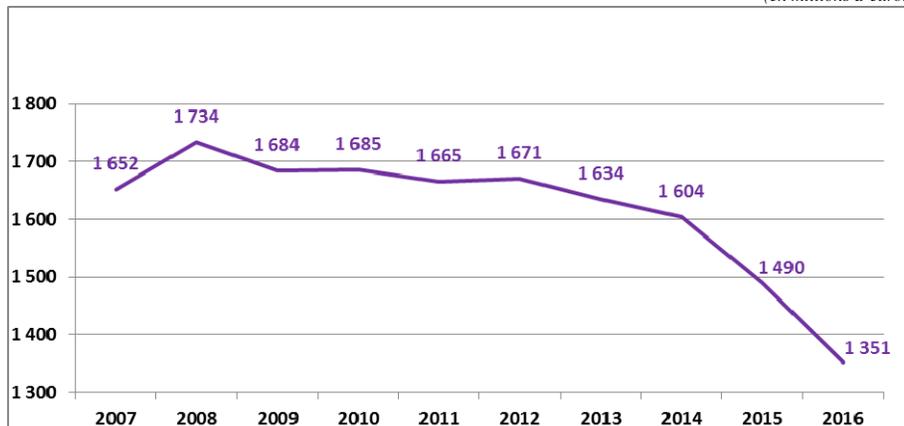
b. les effets des mesures d'économie sur les dépenses de personnel

Pour tenter de faire face aux réductions drastiques de TFC qui lui est affectée, le réseau a mis en place en 2015 un plan emploi consulaire (PEC) qui a conduit à plus de 1 600 départs volontaires et qui a représenté un coût supplémentaire de 130 millions d'euros. En 2016, la poursuite des contraintes budgétaires a conduit plusieurs CCI à compléter le PEC par des suppressions sèches de postes.

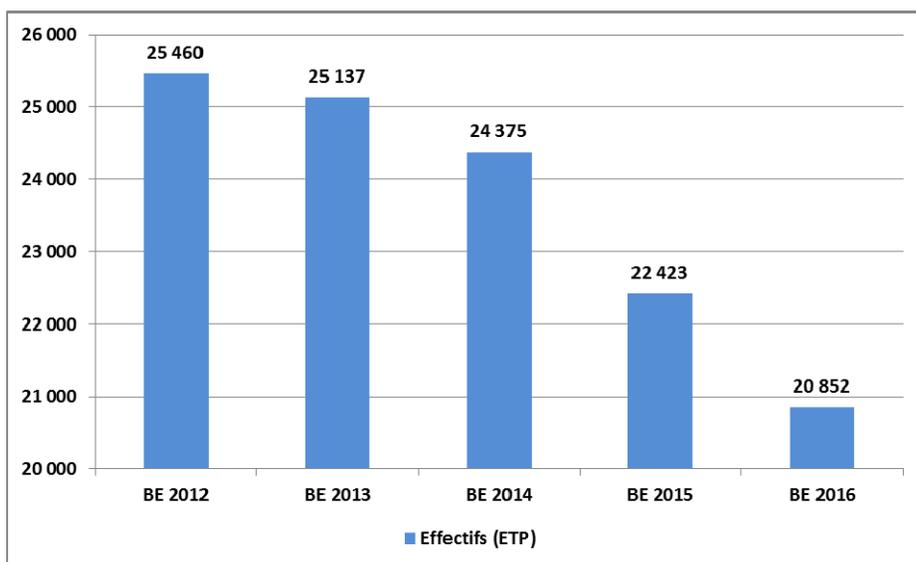
Entre 2012 et 2017, le réseau s'est ainsi séparé de plus de 4 000 équivalents temps plein, soit une réduction de ses effectifs de l'ordre de - 17 %.

ÉVOLUTION DES FRAIS DE PERSONNEL DU RÉSEAU CCI DEPUIS 2007

(en millions d'euros)



ÉVOLUTION DES EFFECTIFS DU RÉSEAU CCI DEPUIS 2012



Source : CCI France, mars 2018.

L'absence de visibilité à court et moyen terme sur les ressources des CCI a créé et contribue à maintenir un climat anxiogène chez les collaborateurs du réseau. Ce point a été signalé dans un grand nombre des auditions menées par les rapporteuses ; les syndicats rencontrés ont en outre souligné que **la diminution de la masse salariale était la principale variable d'ajustement à la baisse des budgets des chambres.**

Au-delà de son coût social extrêmement important, les rapporteuses soulignent en outre le coût financier de ces départs, un licenciement représentant en moyenne 100 000 euros, hors allocation chômage (évaluation de la mission IGF-CGEFI, précédemment citée).

Il ressort des auditions menées qu'une refonte des statuts des personnels pourrait être étudiée, notamment pour revoir le niveau de rémunération des cadres dirigeants. C'est ce qu'ont également souligné les membres de la mission IGF-CGEFI qui ont constaté des niveaux de rémunération très importants et préconisent un meilleur encadrement par une décision annuelle du directeur du budget à l'instar d'autres établissements publics administratifs.

L'article 13 du projet de loi PACTE, bientôt en discussion à l'Assemblée nationale, ouvre d'ailleurs la possibilité aux CCI de recruter hors statuts pour les nouveaux contrats. Il est en effet indiqué que « *les CCI pourront, pour l'intégralité de leurs missions, faire appel au marché du travail pour recruter les personnes les mieux à même de développer ces nouveaux services, dans les conditions du code de travail* ».

Les rapporteuses rappellent l'importance de tenir compte des collaborateurs des CCI, déjà lourdement mis à contribution, sans exclure pour autant une évolution des statuts et du fonctionnement des commissions paritaires nationales.

4. À court terme, une nouvelle baisse de TFC paraît contreproductive

L'annonce d'un nouvel effort demandé aux chambres de commerce et d'industrie

Le 28 mai dernier lors du comité exécutif du Conseil national de l'industrie, le Gouvernement a annoncé une diminution des ressources fiscales affectées aux CCI à hauteur de 100 millions d'euros en 2019.

Le 7 juin dernier en commission d'évaluation des politiques publiques (CEPP), M. Bruno Le Maire a indiqué : « *nous nous sommes lancés dans un travail de réorganisation en profondeur des CCI pour qu'elles soient plus efficaces. Nous réfléchissons à un financement qui ne reposerait plus sur une taxe affectée mais sur des prestations financées par les entreprises. La logique est très simple : soit ces prestations sont utiles aux entreprises et les CCI parviendront à se financer sur cette base ; soit elles ne le sont pas et en ce cas, il n'y a aucune raison que les CCI bénéficient d'une taxe affectée pour les financer* ».

Le 21 juin, le journal *Le Figaro* a annoncé que le Gouvernement envisageait de diminuer les ressources fiscales affectées aux CCI à hauteur de 100 millions d'euros par an pendant la durée du quinquennat, soit 400 millions d'euros entre 2019 et 2022.

Le 10 juillet, devant l'Assemblée générale de CCI France, M. Bruno Le Maire a confirmé que le Gouvernement envisageait de diminuer les ressources fiscales affectées aux CCI à hauteur de 400 millions d'euros à l'horizon 2022.

Les représentants des chambres, aussi bien régionales que territoriales, reçus en auditions, ont exposé aux rapporteures leurs grandes difficultés à absorber les 150 millions de baisses supplémentaires votés pour 2018. Pour certaines d'entre elles, cela s'est traduit par un plan de réduction échelonné sur les trois prochaines années.

Cette diminution de ressources est encore plus critique pour les CCI dites « hyper-rurales ». Certaines, en grande difficulté financière, ont dû faire appel au dispositif spécifique de solidarité régionale prévu par l'article L. 711-8 du code de commerce. C'est le cas de la :

- CCI Alpes-de-Haute-Provence ;
- CCI Hautes-Alpes ;
- CCI Pays d'Arles ;
- CCI de Sète (depuis fusionnée au sein de la CCI de l'Hérault) ;
- CCI de la Mayenne ;
- CCI des Vosges ;
- CCI Touraine ;
- CCI Eure-et-Loir.

Il faudrait en outre ajouter à cette liste les nombreuses CCI qui cumulent à la fois un résultat d'exploitation en perte et un solde budgétaire déficitaire.

Il apparaît donc particulièrement difficile à court terme d'imposer une nouvelle baisse de taxe affectée à ce réseau déjà très sollicité ces dernières années.

Toutefois, les rapporteures préconisent un certain nombre de réformes à moyen terme susceptibles de conduire à des économies, une fois la réflexion stratégique à l'égard des chambres clairement menée.

Une baisse de 400 millions d'euros sur quatre ans paraît néanmoins très ambitieuse. Les CCI seraient conduites à augmenter considérablement leurs prestations marchandes auprès des collectivités et entreprises, à moyen humain égal, voire réduit au vu du niveau des économies à réaliser. La faible part, au sein des ressources propres des CCI, des prestations payantes (cf. tableau *supra*) renforce l'inquiétude des rapporteures quant à la capacité des CCI à augmenter leur chiffre d'affaires dans de telles proportions. En outre, les rapporteures craignent que cette évolution ne se fasse au détriment des petites et moyennes entreprises qui n'auront pas nécessairement les moyens de payer pour des services jusqu'alors rendus gratuitement.

Il convient de souligner en outre l'importance de donner au réseau une visibilité pluriannuelle sur ses ressources. Les CCI ont engagé des efforts de mutualisation, d'économies d'échelle et de rationalisation qu'il convient d'encourager selon un rythme raisonnable. **Pour ce faire, à partir d'une stratégie et de missions redéfinies, il faut permettre au réseau de se restructurer en donnant aux chambres, à partir d'indicateurs de performance précis, des objectifs chiffrés dans le temps et sous forme de rétro planning.**

PROPOSITION n° 12 : assurer la visibilité des chambres sur l'évolution de leurs ressources fiscales

B. LES FONDS DE PÉRÉQUATION ET DE MODERNISATION DES CHAMBRES ONT MONTRÉ LEURS LIMITES

1. La création des fonds de péréquation et de modernisation dans la loi de finances pour 2016, à la suite d'une recommandation du rapport Rabin-Vautrin

En septembre 2015, dans le rapport de la mission d'évaluation et de contrôle précédemment cité, la rapporteure de la commission des finances, Mme Monique Rabin, recommandait *« de limiter toute nouvelle baisse sur les recettes affectées au strict respect de la trajectoire de baisse globale des plafonds des taxes affectées prévues par la loi de programmation des finances publiques pour les années 2014 à 2019 – afin de limiter les risques de suppression de postes et d'activité au sein des chambres – et transférer le montant de la baisse à un fonds de modernisation et de péréquation en faveur du réseau qui pourrait être géré par CCI France. Ce fonds pourrait constituer une incitation à promouvoir davantage les réformes au sein du réseau »*.

Cette recommandation a été reprise dans les mois qui ont suivi. En effet, l'article 52 de la loi de finances pour 2016 a inscrit, à l'article 1600 du code général des impôts, l'affectation annuelle d'une partie du fonds de financement des CCI de région et de CCI France (à hauteur de 20 millions d'euros), afin de *« financer des projets structurants de modernisation des chambres ou de contribuer à la solidarité financière »* entre CCI. La répartition du montant affecté est déterminée chaque année par une délibération de l'assemblée générale de CCI France, prise au plus tard le 30 juin.

Il était alors souligné que cette mesure représentait une part relativement faible de la TA-CVAE affectée aux chambres et ne remettait pas en cause les équilibres de leur financement, tout en s'inscrivant dans un renforcement du rôle de CCI France, conforme aux recommandations de la mission d'évaluation et de contrôle.

Le décret n° 2016-562 du 9 mai 2016 relatif au fonds de péréquation du réseau des chambres de commerce et d'industrie a dénommé ce montant « fonds de péréquation ». Il prévoit que la délibération annuelle de l'assemblée générale de CCI France comporte la liste des projets financés et des contributions prévues au titre de la solidarité financière, complétée d'un état de la ventilation des sommes à verser aux chambres tributaires. Il prévoit également que CCI France transmet annuellement au ministre de l'économie et des finances un rapport sur l'utilisation des sommes affectées l'année précédente au titre du fonds de péréquation.

Le « fonds de péréquation » a été distingué du « fonds de modernisation », dont le montant s'élevait, lui, à 2 millions d'euros en 2016.

2. Les ressources des deux fonds ont été augmentées par le législateur en 2017 et 2018, afin d'accroître la solidarité en faveur des chambres les plus fragiles

En 2017, le législateur a porté le fonds de péréquation à 22,5 millions d'euros, et le fonds de modernisation à 2,5 millions d'euros.

Ceux-ci ont encore été **augmentés dans la loi de finances pour 2018, les fonds de péréquation et de modernisation passant au total de 25 à 45 millions d'euros, soit une hausse significative de 80 %** répartie entre :

- le fonds de péréquation, avec une dotation de 40,5 millions d'euros ;
- et le fonds de modernisation, avec une dotation de 4,5 millions d'euros.

À l'initiative du Rapporteur général, M. Joël Giraud, ces hausses avaient pour objet d'accroître la péréquation en faveur des CCI situées notamment dans des secteurs ruraux où les collectivités territoriales sont classées en zone de revitalisation rurale (ZRR).

Par ailleurs, le Parlement a modifié le critère de bénéfice du « *quart au plus* » du fonds de péréquation. Auparavant, il était réservé aux CCI dont le périmètre comprend au moins 66 % de communes ou de groupements de communes classés en ZRR et aux CCI des départements et régions d'outre-mer. La nouvelle formulation prévoit un taux de 60 % de communes ou de groupements de communes classés en ZRR. Ainsi, le nombre de CCI éligibles au dispositif ZRR est passé de 28 à 35 en 2018.

3. Un fonctionnement par appels à projets

Le fonds de modernisation, géré par CCI France pour le compte du réseau, a pour vocation de contribuer à mettre en œuvre les priorités de la mandature en mutualisant les développements à l'échelon national. Ainsi, deux axes forts ont structuré l'affectation de ce fonds au cours des deux précédents exercices et se poursuivent en 2018 : le digital et l'international.

Le réseau des CCI a fait du **digital** une des priorités de la mandature consulaire en cours, en adéquation avec les attentes des pouvoirs publics. Le digital vise à la fois l'accompagnement des entreprises par les CCI dans leur mutation numérique mais aussi la transformation digitale des CCI elles-mêmes.

Le projet majeur, soutenu et financé par le fonds de modernisation depuis 2016 est le projet CCI Store.

CCI Store, une innovation numérique au service des entreprises

Lancé lors du salon Vivatech le 24 mai dernier, CCI Store est la *marketplace* proposée par les CCI pour permettre aux entrepreneurs de trouver des solutions en ligne, existant déjà sur le marché, grâce à une sélection faite par les CCI elles-mêmes.

L'objectif est double : en faire la vitrine de l'innovation digitale générée par tous les offreurs de solutions numériques (start-ups, éditeurs d'e-services, grands opérateurs privés ou administrations) et permettre une appropriation de ces solutions par les PME et les TPE.

Il a en effet été constaté que l'offre de services numériques est abondante mais ne rencontre pas assez la demande des petites et moyennes entreprises. C'est la raison pour laquelle les CCI, tiers de confiance, ont voulu faciliter ce rapprochement avec pour objectif de simplifier, par le digital, la vie et le travail des chefs d'entreprise.

CCI Store est développée à l'échelle nationale en un seul modèle et installée progressivement sur les sites internet des CCI de manière à les intégrer à l'offre locale.

La seconde priorité du réseau est celle de **l'internationalisation des entreprises**. Depuis 2016, différents produits de dimension nationale ont été développés : le produit « Implantation + » visant à accompagner de manière continue et sans frontière les entreprises souhaitant s'installer à l'étranger et la plateforme de *e-learning* proposant des modules de formation aux entrepreneurs installés à l'étranger. Pour 2018, une partie substantielle du fonds est mobilisée pour mettre en œuvre le programme export du Gouvernement : *France Team Export*.

Ces projets ont vocation à bénéficier à l'ensemble des CCI et donc à participer à la dynamique de mutualisation et de rationalisation.

Concernant le fonds de péréquation, pour l'année 2018, son montant de 40,5 millions d'euros est réparti comme suit :

– 31,190 millions d'euros sont répartis au prorata de la TA-CVAE entre les CCI de région pour financer des projets structurants de modernisation des chambres ou contribuer à la solidarité financière à laquelle une CCI de région serait contrainte au titre de l'article L. 711-8 du code de commerce (enveloppe 1) ;

– 7,820 millions d'euros sont destinés à financer des projets structurants de modernisation, répartis entre les CCI de région qui comptent des CCI ayant plus de 60 % de communes classées en zone de revitalisation rurale (ZRR) (enveloppe 2) ;

– 1,490 million d'euros sont destinés aux CCI des départements et régions d'outre-mer (DROM) afin de financer des projets structurants de modernisation (enveloppe 3).

L'enveloppe 1 de 31,190 millions d'euros, répartie entre les CCI de région, finance des projets structurants de modernisation, qui peuvent être :

a) des projets digitaux, en cohérence avec les projets nationaux de digitalisation du réseau ;

b) des projets innovants concernant l'appui au développement international des entreprises, en phase avec la mise en œuvre du rapport Lecourtier⁽¹⁾ ;

c) des projets de mutualisation, en déclinaison du plan d'action « faire réseau ». Une attention particulière est portée à l'amélioration de l'offre de services aux entreprises et de formation des personnels et des élus,

d) une contribution à la solidarité financière prévue à l'article L. 711-8 du code de commerce.

Chaque CCIR doit faire part à CCI France des projets qu'elle entend mener en les inscrivant dans les catégories a à d évoquées ci-dessus, en mettant en regard de chaque projet un montant prévisionnel. Les choix sont alors décidés en assemblée générale de CCI France.

L'enveloppe 2 de 7,820 millions d'euros, destinée aux CCI de région qui comptent des CCI ayant plus de 60 % de communes en zone de revitalisation rurale, pour financer des projets structurants de modernisation, est répartie en deux enveloppes :

– une première sous-enveloppe de 3,4 millions d'euros pour les CCI ayant plus de 60 % de communes en ZRR et moins de 12 500 ressortissants, soit 22 CCI :

– une seconde sous-enveloppe de 4,420 millions d'euros répartie entre les CCIR au prorata de ZRR des 35 CCI de leur région ayant plus de 60 % de communes en ZRR, en permettant ainsi aux CCIR de faire bénéficier les 35 CCI éligibles de l'enveloppe ZRR, en prenant en compte les projets et la situation financière des CCI bénéficiaires.

Les CCI bénéficiaires devront :

– être engagées dans la mutualisation telle qu'attendue dans les schémas régionaux d'organisation des missions ;

– coopérer ou avoir engagé une coopération avec les chambres de métiers et de l'artisanat et/ou les chambres d'agriculture ;

(1) Renforcer l'internationalisation de l'économie française, rapport de Christophe Lecourtier, directeur général de Business France, remis en novembre 2017.

– proposer des projets permettant d’assurer un service de proximité dans le cadre des schémas sectoriels et des schémas régionaux d’organisation des missions.

L’enveloppe 3 de 1,490 million d’euros, destinée aux CCI des départements et régions d’outre-mer (DROM), finance des projets structurants de modernisation. Chaque projet mentionne les CCIR participantes, le montant global du projet ainsi que le montant par CCIR. Le montant total des projets à financer devra être égal à 1,490 million d’euros, sachant que :

– 0,290 million d’euros seront consacrés à des projets collectifs (notamment les observatoires économiques des DROM) ;

– 0,8 million d’euros seront répartis à égalité entre les 5 CCI des DROM (soit 0,16 million d’euros par CCI) ;

– 0,4 million d’euros seront affectés à la CCI de la Guyane au titre d’une contribution exceptionnelle pour des projets structurants de modernisation.

4. Il apparaît aujourd’hui que ces deux fonds ne répondent pas aux besoins des CCI et qu’il convient, en conséquence, de les remplacer pour plus d’efficacité

Il ressort des auditions menées par les rapporteuses que ces deux fonds répondent mal aux attentes des chambres, essentiellement parce qu’ils doivent financer des projets d’investissement, quand les chambres ont besoin de financer des dépenses de fonctionnement.

Dans un contexte de baisse de la ressource fiscale, l’outil apparaît donc comme détourné de son intérêt principal.

Les rapporteuses préconisent, en conséquence, de supprimer ces deux fonds dans leur fonctionnement actuel, pour y substituer **une « enveloppe de solidarité », qui viendrait directement en aide aux chambres les plus fragiles, via l’affectation d’une partie supplémentaire de TFC.**

Cette péréquation pourrait s’opérer sur la base de critères objectifs et clairement identifiés, comme le taux de dépendance à la TFC, le nombre d’entreprises ressortissantes par ETP, le pourcentage de ZRR dans le périmètre de la chambre, *etc.*

Il s’agirait donc d’abandonner la logique de financements de projets – l’investissement se traduisant à terme par de nouvelles dépenses de fonctionnement que certaines chambres rurales ou outre-mer ne sont plus capables d’assumer, **pour lui substituer une péréquation destinée aux CCI en difficulté afin de leur garantir financièrement la capacité d’offrir un socle de services aux TPE-PME.**

CCI France serait responsable de la répartition de cette enveloppe de soutien, reconnue comme telle.

PROPOSITION n° 13 : supprimer le fonds de péréquation et le fonds de modernisation et leur substituer une enveloppe dédiée de TFC qui encouragerait la solidarité financière entre les chambres et permettrait d'assurer le bon fonctionnement des chambres les plus fragiles.

C. LE FINANCEMENT PUBLIC DU RÉSEAU DOIT ÊTRE REPENSÉ À LA LUMIÈRE DE CERTAINS GRANDS PRINCIPES : LA SOLIDARITÉ VIS-À-VIS DES CCI LES PLUS FRAGILES, L'INCITATION FINANCIÈRE À LA MODERNISATION OU À LA MUTUALISATION EN TENANT COMPTE D'INDICATEURS D'EFFICACITÉ ET UNE AFFECTATION PLUS CIBLÉE DE LA RESSOURCE FISCALE AUX MISSIONS PRIORITAIRES DES CCI NE RELEVANT PAS DU CHAMP CONCURRENTIEL

1. La taxe pour frais de chambre : une fiscalité à réformer

Les rapporteuses souhaiteraient que soit menée une **réflexion globale sur la répartition de la TFC, afin de prendre en compte une meilleure solidarité entre les chambres, la valorisation des démarches de mutualisation et d'économies d'échelle, et une logique de performance, tout en veillant à maintenir un financement adapté et dédié de CCI France.**

Comme mentionné plus haut, les rapporteuses préconisent la substitution d'une « enveloppe de solidarité » aux deux fonds de péréquation et de modernisation qui, selon elles, n'ont pas fait leurs preuves, étant affectés exclusivement au financement de projets quand ces chambres demandent purement et simplement un soutien financier pour faire face à la baisse de leurs ressources fiscales et de leurs ressources propres (*cf.* proposition n° 13).

Comme cela a été abordé en première partie du rapport, il importe également de concentrer l'affectation de la taxe sur les missions prioritaires des CCI – l'accompagnement et la représentation des entreprises, ainsi que l'appui aux commerces et à la revitalisation des centres villes – pour exclure ce qui pourrait relever du champ concurrentiel (*cf.* proposition n° 1).

Pour la taxe additionnelle à la cotisation foncière des entreprises (TA-CFE), le taux d'imposition des entreprises est voté annuellement par chaque CCIR. De fait, les CCIR reconduisent chaque année le même taux (le taux ne pouvant être voté qu'à la baisse puisqu'il est plafonné). Le produit dû à chaque CCIR est également plafonné.

Pour la taxe additionnelle à la cotisation sur la valeur ajoutée (TA-CVAE), le taux est national et ajusté automatiquement en fonction de la variation des plafonds.

Le montant (plafond) des deux composantes de la taxe est notifié chaque année par les services de la DGFIP à chaque CCIR.

Globalement, chaque CCIR perçoit un montant de taxe par référence au niveau du produit de la taxe perçu en 2010, affecté du même coefficient de baisse que le produit total de la taxe. Ainsi désormais, quand le plafond de la taxe baisse de 17 %, la taxe affectée à chaque CCIR baisse de 17 %.

Il en résulte que des écarts persistent entre les montants de la taxe affectée et le poids économique réel et actuel des régions. La clé de répartition pénalise les CCI qui avaient des taux de fiscalité faible il y a une dizaine d'années. **La clé de répartition est donc globalement déconnectée aujourd'hui de la réalité économique de chaque région.** Ce constat est partagé par les membres de la mission IGF-CGEFI précédemment citée.

En lien avec le ministère de l'économie et des finances et le réseau des chambres, les rapporteuses souhaiteraient donc que soit proposée aux CCI une nouvelle clé de répartition de la TFC, plus juste, et plus efficace.

En outre, la gestion de l'affectation de la TFC serait confiée à CCI France.

2. Une politique de l'encouragement financier au service d'une culture de la performance

Enfin, les rapporteuses estiment qu'il importe d'encourager une culture de la performance, par le biais du niveau d'affectation de la taxe.

Des efforts d'économies d'échelle, de restructuration, de mutualisation, voire de fusion, pourraient ainsi être valorisés par l'attribution de ressources supplémentaires aux CCI concernées, afin d'assurer un intéressement aux résultats.

À l'heure actuelle, les règles de répartition de la ressource fiscale par les CCIR aux CCIT qui lui sont rattachées ne tiennent généralement pas compte du respect par les CCIT des engagements définis au niveau national ni des indicateurs de gestion des CCIT.

Il apparaît donc nécessaire de prévoir un mode d'affectation de la taxe affectée plus en lien avec les résultats attendus et rendus par les chambres. Une part strictement quantitative serait naturellement maintenue, mais elle serait complétée d'une part liée à la performance directement corrélée aux résultats des chambres.

PROPOSITION n° 14 : sur le fondement d'une réflexion à mener avec le réseau, moderniser la clé de répartition de la TFC pour mieux prendre en compte le niveau de services rendus, répondre aux impératifs de solidarité entre CCI et encourager une culture de la performance.

PROPOSITIONS

PROPOSITION n° 1 : Concentrer la taxe affectée sur les missions prioritaires des CCI que sont l'appui aux entreprises et la représentation des entreprises auprès des pouvoirs publics, ainsi que l'appui aux commerces et à la revitalisation des centres villes ;

PROPOSITION n° 2 : Développer des outils adaptés d'évaluation *ex post* des actions menées dans le cadre de la mission d'appui aux entreprises, cette évaluation se limitant généralement à de simples indicateurs d'activité qui ne permettent pas de prendre la mesure de la plus-value apportée par la CCI à l'entreprise bénéficiaire ;

PROPOSITION n° 3 : Rénover les conditions d'exercice de la tutelle, au moyen de la constitution d'une « **commission stratégie** » placée sous l'égide de la DGE et composée de représentants des services de l'État, de membres de CCI France, de représentants désignés par l'Association des régions de France (ARF) et l'assemblée des communautés de France (ADCF) ainsi que de parlementaires issus de l'Assemblée nationale et du Sénat ;

PROPOSITION n° 4 : Renégocier le contrat d'objectifs et de performance (COP) et les conventions d'objectifs et de moyens (COM) et conférer à ces outils de pilotage un caractère opposable. Associer à la rédaction des COM les régions et métropoles ainsi que les établissements publics de coopération intercommunale (EPCI) qui le souhaitent ;

PROPOSITION n° 5 : Instaurer un dialogue de gestion entre les CCIR et l'État à l'issue duquel une évaluation des résultats atteints par la CCIR au regard des objectifs fixés préalablement pourra constituer un élément de la détermination du montant de taxe affectée attribué à la chambre.

PROPOSITION n° 6 : Renforcer la tête de réseau, en lui confiant des pouvoirs d'injonction (« gendarme ») vis-à-vis des chambres et une mission d'affectation de la TFC à l'ensemble du réseau ;

PROPOSITION n° 7 : Poursuivre la rationalisation du réseau, *via* une politique de mutualisation et de regroupement des chambres encouragée par des incitations financières ;

PROPOSITION n° 8 : Deux modèles peuvent être envisagés pour la poursuite de la rationalisation du réseau, non exclusifs l'un de l'autre et encadrés par un objectif chiffré de rationalisation des dépenses – *via* un indicateur de performance du type « taux de charges de structure », par exemple – leur mise en œuvre dépendant de la situation et des besoins locaux :

- **modèle n° 1** : poursuite du mouvement de régionalisation du réseau, en accentuant les pouvoirs des CCIR sur les CCIT de leur ressort. La distinction entre CCIT et CCIL serait abolie au profit de CCI dénuées de la personnalité juridique qui, contraintes par le schéma régional, disposeraient néanmoins d'une autonomie opérationnelle leur permettant d'adapter ce schéma aux spécificités de leurs territoires et des bassins économiques qui y sont présents ;
- **modèle n° 2** : développement d'un réseau de proximité, dont l'organisation reposerait sur un principe fort de subsidiarité. Ce réseau prendrait appui sur les chambres de commerce et d'industrie territoriales et serait piloté, au niveau régional, par des chambres de commerce et d'industrie de région plus légères, qui assureraient les fonctions support ;

PROPOSITION n° 9 : Moderniser et simplifier les élections consulaires en faisant élire les membres des CCIR parmi les membres élus des CCIT ou CCIL par leurs pairs, puis les membres du bureau et du comité directeur de CCI France, selon le même principe, par les membres des CCIR. Instaurer une présidence tournante au sein des CCIR de manière à ce que les représentants de plusieurs CCIT, CCIL ou CCID de leur ressort exercent tour à tour cette fonction avec possibilité de cumul des fonctions de président de CCIR et de CCIT, CCIL ou CCID ;

PROPOSITION n° 10 : Engager une concertation sur la révision du statut intégrant notamment une réflexion sur l'encadrement des rémunérations des cadres dirigeants des CCI, ainsi que sur la refonte de l'assurance chômage des personnels ;

PROPOSITION n° 11 : Demander à la tête de réseau d'établir un inventaire et une définition de la stratégie immobilière des CCI, avec le concours de la direction de l'immobilier de l'État ;

PROPOSITION n° 12 : Assurer la visibilité des chambres sur l'évolution de leurs ressources fiscales ;

PROPOSITION n° 13 : Supprimer le fonds de péréquation et le fonds de modernisation et leur substituer une enveloppe dédiée de TFC qui encouragerait la solidarité financière entre les chambres et permettrait d'assurer le bon fonctionnement des chambres les plus fragiles ;

PROPOSITION n° 14 : Sur le fondement d'une réflexion à mener avec le réseau, moderniser la clé de répartition de la TFC pour mieux prendre en compte le niveau de services rendus, répondre aux impératifs de solidarité entre CCI et encourager une culture de la performance.

EXAMEN PAR LA MISSION D'INFORMATION

Les membres de la mission d'information commune ont adopté le présent rapport, la Présidente de la mission Mme Valérie Lacroute ayant indiqué être favorable aux réformes proposées par le rapport, mais opposée à la baisse de 100 millions d'euros par an de ressources affectées aux chambres de commerce et d'industrie qui interviendrait dès 2019.

EXAMEN PAR LES COMMISSIONS

Lors de leur réunion conjointe du 24 juillet 2018, la commission des affaires économiques et la commission des finances, de l'économie générale et du contrôle budgétaire examinent le rapport d'information de la mission.

En application de l'article 145 du Règlement, les commissions autorisent conjointement la publication du présent rapport.

<https://bit.ly/2LO7VgC>

CONTRIBUTION DES GROUPES POLITIQUES

CONTRIBUTION PRÉSENTÉE PAR M. GABRIEL SERVILLE, AU NOM DU GROUPE GAUCHE DEMOCRATE ET REPUBLICAINE.



Gabriel Serville, député de Guyane, Groupe GDR

Prise de position sur le rapport de la Mission d'information commune sur les Chambres de Commerce et d'Industrie (CCI).

1. Un manquement à la parole gouvernementale.

Ce rapport, malgré l'évidente bonne volonté de ses auteurs, ne peut **cacher le mépris que le Gouvernement éprouve tant pour le Parlement que pour les corps intermédiaires**. A quatre reprises, lors de l'examen de la loi de finances pour 2018, le Gouvernement, par la voix des ministres de Bercy **s'était engagé à ce que les ressources des Chambres de Commerce et d'Industrie (CCI) ne soient plus diminuées** sur le reste du quinquennat. Mais alors même que nos travaux débutaient, nous apprenions un arbitrage du Gouvernement en faveur d'une nouvelle diminution de taxe affectée qui, malgré les réformes proposées, ne pourra se traduire que par une **dégradation du service public aux entreprises** et un **ralentissement de la dynamique économique dans les territoires oubliés** de notre République : territoires ruraux, outre-mer, etc.

Quel respect pour le Parlement, qui avait démarré ses travaux ? Quel respect des corps intermédiaires qui ne peuvent sereinement travailler en étant soumis aux caprices gouvernementaux ? Quel climat social dans les réseaux consulaires dont les permanents ne peuvent plus décemment croire à la parole gouvernementale concernant l'absence de nouveaux rabots ? Le Gouvernement argue d'éléments nouveaux venus éclairer sa décision. Lesquels ? Un rapport d'inspection qui était déjà annoncé dès l'examen de la loi de finances pour 2018 ? N'aurait-il pas mieux valu alors, l'an dernier, attendre ce rapport avant d'effectuer la première baisse ? L'argument du patrimoine des CCI surprend également : cette situation était déjà évoquée dans le rapport d'information de Monique Rabin et Catherine Vautrin en 2015.

Nous considérons, pour notre part, que **tout cela est la preuve que le Gouvernement ne raisonne pas qu'en termes budgétaires** et manque de toute considération envers la représentation nationale, dont il n'a même pas la courtoisie républicaine d'attendre la fin des travaux avant d'annoncer ses décisions. L'Assemblée nationale, par ailleurs, a au moins la consolation de n'être pas seule dans cette situation puisque les CCI se sont vu annoncer ce véritable diktat sans réelle concertation et que la définition de leur rôle s'est faite sans véritable consultation du terrain. Ainsi, la tentative de définition des missions des CCI s'est

faite sur un mode purement technocratique alors **qu'il aurait été pertinent de partir des conventions signées avec les différents acteurs dans les territoires** pour identifier ce pour quoi les autres acteurs du développement économique requièrent leur participation.

2. Une volonté centralisatrice démesurée.

Le présent rapport, dans ce contexte, ne peut **qu'essayer de trouver les modalités pour limiter la casse de cet outil pluri-centenaire engagée par le Gouvernement**. On peut reconnaître aux rapporteurs de réels efforts en la matière, bien que nous nous interroguions sur plusieurs points :

D'abord, **sur la vision du monde consulaire par la majorité**. La volonté affichée par le Gouvernement de faire des CCI des relais des politiques gouvernementales dans les territoires interroge. La mission historique des CCI, la représentation des entreprises, **créé un véritable conflit d'intérêts** dans le réseau si le Gouvernement obtient ce qu'il souhaite. Comment, d'une part, être un outil du Gouvernement pour diffuser ses messages et dispositifs auprès des entreprises et de l'autre être représentant des entreprises sur leurs revendications relatives à ces mêmes outils ? Cette volonté de recentralisation de l'Etat semble porter en germe la remise en cause à terme de cette mission des CCI, mission qui ne serait plus dévolue qu'aux branches professionnelles et aux organisations patronales comme nous avons pu le voir par exemple dans la loi dite « pour la liberté de choisir son avenir professionnel ». Or, **celles-ci sont structurellement déséquilibrées en faveur des grandes entreprises** et la représentation nationale ne peut décemment soutenir un projet qui remettrait au CAC40 la légitimité de représenter les TPE-PME. Les propositions du présent rapport ne nous semblent pas de nature à nous prémunir contre cette dérive.

Ensuite, **nous nous interrogeons sur l'approche territoriale sous-jacente aux propositions du rapport**. Nous notons avec intérêt les propositions des rapporteuses sur les évolutions du fond de péréquation des CCI, enfin orienté vers le fonctionnement, et le renforcement de CCI France comme « gendarme » du réseau. Néanmoins, il se pose des questions importantes : comment seront répartis ces fonds (TFC et fond de péréquation) ? Quelles garanties procédurales pour éviter la captation de leur répartition par les CCI ayant le plus de voix au sein de l'Assemblée générale de CCI France aux dépens des CCI rurales et ultramarines ?

Les rapporteuses évoquent également une suppression du fond de modernisation, fond qui finance des projets nationaux bénéficiant à l'ensemble du réseau. La suppression de ce fond nous semble de nature à faire reculer la modernisation du réseau des CCI et le recul de l'investissement dans des projets structurants permettant d'unifier leur offre. L'incitation financière au regroupement de CCI est également totalement contre-productive puisqu'elle **aboutit au recul de l'avantage majeur de ce réseau par rapport à d'autres organismes publics : son ancrage territorial** d'où découle sa connaissance des tissus économiques locaux.

Il est à craindre, à terme, que les CCI ne soient plus qu'une énième agence de l'Etat prenant ses ordres de Bercy, efficace sur le papier et inefficace sur le terrain. Il nous semble au contraire qu'une réflexion devrait être menée pour rapprocher encore plus les CCI des territoires et nous regrettons qu'elle n'ait pas été sérieusement menée.

Il apparaît donc que la réforme portée par le Gouvernement aboutisse à terme à :

- **Un moindre accompagnement des TPE-PME** qui sont pourtant le principal levier de croissance dans notre pays, notamment par la facturation de services autrefois gratuits au titre du service public ;
- **Une aggravation des disparités territoriales** en termes de développement économique ;
- **Une augmentation des dépenses des collectivités locales**, appelées à compenser le désengagement de l'Etat en matière économique à travers le retrait des CCI ;
- **Une hypercentralisation de la politique économique**, totalement contraire aux mouvements de décentralisation amorcés depuis 40 ans en France.

Le Gouvernement et la majorité montrent encore une fois leur vision passéiste et jacobine de la France, au détriment des territoires défavorisés, des acteurs de terrain et des contre-pouvoirs.

ANNEXES

ANNEXE 1

**ÉVALUATION DE LA MISE EN ŒUVRE DES PROPOSITIONS DE MMES
MONIQUE RABIN ET CATHERINE VAUTRIN DANS LE RAPPORT
D'INFORMATION DÉPOSÉ LE 16 SEPTEMBRE 2015 EN CONCLUSION DES
TRAVAUX DE LA MISSION D'ÉVALUATION ET DE CONTRÔLE SUR LES
CHAMBRES CONSULAIRES, LEURS MISSIONS ET LEURS FINANCEMENTS**

Propositions	État de la réalisation
Renforcer les missions et la gouvernance de la tête de réseau	
« Renforcer la conduite de projets communs entre CCI France et les chambres, et mettre en place des audits précis sur des sujets d'intérêt propres au réseau »	✓ Des projets communs ont été financés grâce au fonds de modernisation (<i>ex : CCI Store</i>) ; 0 Aucun audit n'a été mis en place à ce jour.
« Améliorer et approfondir les échanges d'informations avec la tutelle sur l'activité des chambres à partir d'indicateurs partagés »	✓ Depuis 2015, la tutelle reçoit annuellement les données consolidées de la comptabilité analytique du réseau transmis par CCI France. La tutelle n'a pas d'accès direct au Cube – ce que la DGE ne demande d'ailleurs pas – mais obtient de CCI France, à la demande, des extractions du Cube en fonction des thèmes, actions ou CCI qu'elle souhaite plus particulièrement étudier. L'exercice de la tutelle doit néanmoins continuer à être affermi. ➤ voir b du 2 du A du II du présent rapport et propositions n° 3 à 5.
« Ne pas augmenter, dans le contexte d'économies actuel, le budget de CCI France »	✓ Diminution du budget de CCI France du fait de l'indexation sur l'évolution de la TFC : 16,9 millions d'euros en 2018 contre 23,3 millions d'euros en 2015.
« Renforcer la position de la tête de réseau par l'octroi d'un financement propre » (proposition de la rapporteure de la commission des finances, Mme Monique Rabin)	✓ Adoption de la ressource propre de CCI France (loi n° 2015-1785 du 29 décembre 2015 de finances pour 2016).
Rationaliser la carte consulaire et renforcer les relations entre les chambres	
« Rétablir dans un projet de loi les mesures permettant d'accélérer les fusions entre les chambres »	✓ les mesures visant à renforcer l'échelon régional, adoptées dans le cadre de la loi pour la croissance, l'activité et l'égalité des chances économiques et censurées par le Conseil constitutionnel dans sa décision n° 2015-715 DC du 5 août 2015, ont été rétablies par la loi n° 2016-298 du 14 mars 2016 relative aux réseaux des chambres de

Propositions	État de la réalisation
	commerce et d'industrie et des chambres de métiers et de l'artisanat. ➤ <i>Voir a du 1 du B du II du présent rapport.</i>
« Éviter que la réforme de la carte régionale ne se traduise par l'introduction d'un nouvel échelon de chambre en ne conservant qu'une seule chambre régionale au sein des nouvelles régions et en redéfinissant les circonscriptions des chambres territoriales. La pertinence économique doit guider cette révision de la carte consulaire et cette appréciation doit être laissée aux acteurs locaux »	✓ Le périmètre des nouvelles CCIR épouse celui des nouvelles régions. ➤ <i>Voir a du 1 du B du II du présent rapport.</i>
Restaurer les relations avec la tutelle	
« Redéfinir les relations entre la tutelle et le réseau »	0 aucun nouveau contrat d'objectifs et de moyens (COP) n'a été conclu. ➤ <i>Voir b du 2 du A du II du présent rapport.</i>
« Améliorer les échanges d'informations avec la tutelle, par exemple en utilisant les outils de comptabilité analytique et de suivi de la performance (indicateurs) mis en œuvre par le réseau »	✓ Depuis 2015, la tutelle reçoit annuellement les données consolidées de la comptabilité analytique du réseau transmis par CCI France. La tutelle n'a pas d'accès direct au Cube – ce que la DGE ne demande d'ailleurs pas – mais obtient de CCI France, à la demande, des extractions du Cube en fonction des thèmes, actions ou CCI qu'elle souhaite plus particulièrement étudier. ➤ <i>voir b du 2 du A du II du présent rapport et propositions n° 3 à 5.</i>
« Mettre en œuvre dans leur intégralité les engagements pris dans le cadre du contrat d'objectifs et de performance par l'État et les chambres »	0 Les engagements de l'État dans le COP n'ont pas été suivis et n'ont pas fait l'objet d'un bilan d'application.
« Produire un bilan annuel de la mise en œuvre des conventions d'objectifs et de moyens conclus entre les CCIR et l'État »	0 Non réalisée.
Renforcer les relations avec les collectivités territoriales	
« Encourager le rapprochement des acteurs en charge d'animer la vie économique d'une même région par la conclusion de conventions-cadres entre les CCIR et les régions. Ces conventions devraient être également déclinées à des niveaux infrarégionaux (par exemple au niveau des métropoles et bassins de vie) »	✓ Les CCIR ont conventionné avec leurs conseils régionaux, en vue de la mise en œuvre concrète des SRDEII. De nombreuses conventions ont été signées entre CCI d'une part et métropoles, intercommunalités et communes d'autre part. ✓ Au niveau national, CCI France a récemment signé, le 31 mai 2017, une convention de partenariat avec l'assemblée des communautés de France

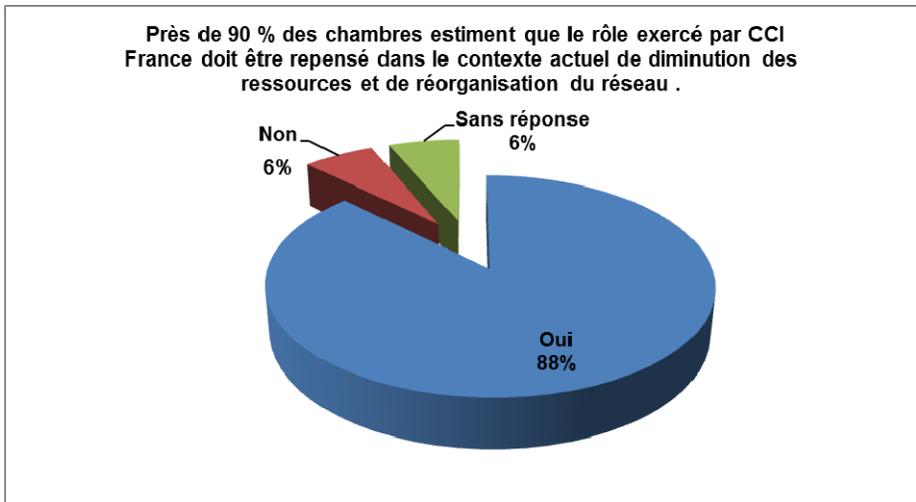
Propositions	État de la réalisation
	(AdCF). ✓ Une convention de partenariat a également été signée, le 6 mars 2018, entre Régions de France et CCI France.
« Garantir que les différents schémas régionaux (et en premier lieu le SRDEII) reposent sur des audits précis des différentes compétences présentes sur le territoire »	✓ Les CCI ont été associées à l'élaboration de l'ensemble des SRDEII. ➤ Voir c du 2 du A du I du présent rapport.
Accompagner la modernisation du réseau	
« Mettre en place un fonds de modernisation qui aurait un caractère incitatif, en aidant les CCI s'engageant dans ces processus de mutualisation à disposer de moyens supplémentaires pour les mener à bien »	✓ Un fonds de modernisation, de rationalisation et de solidarité financière des chambres de commerce et d'industrie a été créé par la loi n° 2015-1785 du 29 décembre 2015 de finances pour 2016. Son fonctionnement n'est pas satisfaisant et la mission d'information commune en propose la suppression. ➤ voir B du III du présent rapport et proposition n° 13.
« Mutualiser les moyens et les compétences des collectivités territoriales, des CCI et des CMA autour de projets communs, en particulier dans le cadre de l'accompagnement des entreprises »	✓ D'après une enquête menée par CCI France, 95 % des CCI interrogées collaborent avec les CMA de leur territoire. Dans 59 % des cas, il existe des mutualisations immobilières, de personnels ou de moyens. Les mutualisations doivent être encouragées par des incitations financières. ➤ voir b du 2 du A du I du présent rapport et proposition n° 7.
« Dans le cadre de ces mutualisations, transformer les antennes des CCI existantes sur le territoire en pôles d'activité inter-consulaires (notamment avec le réseau des CMA) et associer à ces pôles les services concernés des collectivités territoriales »	✓ De premiers exemples de « Maisons de l'entreprise » existent en Loire-Atlantique ou en Moselle et mériteraient d'être développés.
Préciser le champ des missions des CCI	
« Mettre en place un groupe de travail au sein du réseau sur la définition de ses missions prioritaires et leur évolution à moyen terme axé sur le recentrage des missions des CCI sur l'accompagnement des entreprises et de leurs projets »	0 Non réalisée. En revanche, des travaux sont en cours dans le cadre du plan d'action « Faire réseau » voté par l'Assemblée générale de CCI France le 24 octobre 2017.
« Demander aux autorités de tutelle de recenser les bonnes pratiques mises en œuvre par les chambres, notamment en matière de	0 Non réalisée.

Propositions	État de la réalisation
<i>mutualisation des services entre les chambres et les collectivités territoriales de leur circonscription »</i>	
« Préciser par le biais d'une disposition réglementaire la notion d'activité marchande applicable aux missions des CCI »	0 Non réalisée. Proposition reprise par les rapporteurs de la mission d'information commune sur les CCI. ➤ voir proposition n° 1.
« Mettre à la disposition des autorités de tutelle et de contrôle une comptabilité analytique détaillée permettant d'apprécier la répartition des différentes sources de financement selon les missions des chambres, exploité par la tutelle »	✓ Depuis 2015, la tutelle reçoit annuellement les données consolidées de la comptabilité analytique du réseau transmis par CCI France. La tutelle n'a pas d'accès direct au Cube – ce que la DGE ne demande d'ailleurs pas – mais obtient de CCI France, à la demande, des extractions du Cube en fonction des thèmes, actions ou CCI qu'elle souhaite plus particulièrement étudier. ➤ voir b du 2 du A du II du présent rapport et propositions n° 3 à 5.
Assurer la visibilité des chambres sur l'évolution de leurs recettes fiscales	
« Conditionner toute nouvelle mesure d'économies à la conduite d'un dialogue constructif avec les chambres qui permettent d'identifier des orientations consensuelles »	0 Non réalisée.
« Ne pas opérer de nouveau prélèvement sur le fonds de roulement des chambres au titre des prochaines années »	✓ Le dernier prélèvement sur fonds de roulement a été opéré en LFI 2015.
« Limiter toute nouvelle baisse sur les recettes affectées au strict respect de la trajectoire de baisse globale des plafonds des taxes affectées prévues par la loi de programmation des finances publiques pour les années 2014-2019 et transférer le montant de la baisse à un fonds de modernisation et de péréquation »	0 Non réalisée. Le niveau de TFC pour 2018 est inférieur à celui prévu initialement par la trajectoire pluriannuelle
« Fixer une trajectoire pluriannuelle d'économies prenant en compte les conclusions d'une revue des dépenses réalisée par le réseau lui-même qui dispose d'un outil de pilotage de la gestion des chambres très performant »	0 Non réalisée.
Rationaliser les moyens humains, tout en préservant l'emploi	
« Demander à la tutelle de réaliser un rapport détaillé sur la situation des personnels des CCI et de proposer, en concertation avec les chambres, des réformes	0 Non réalisée. Proposition reprise par les rapporteurs de la mission d'information commune sur les CCI. ➤ voir proposition n° 10.

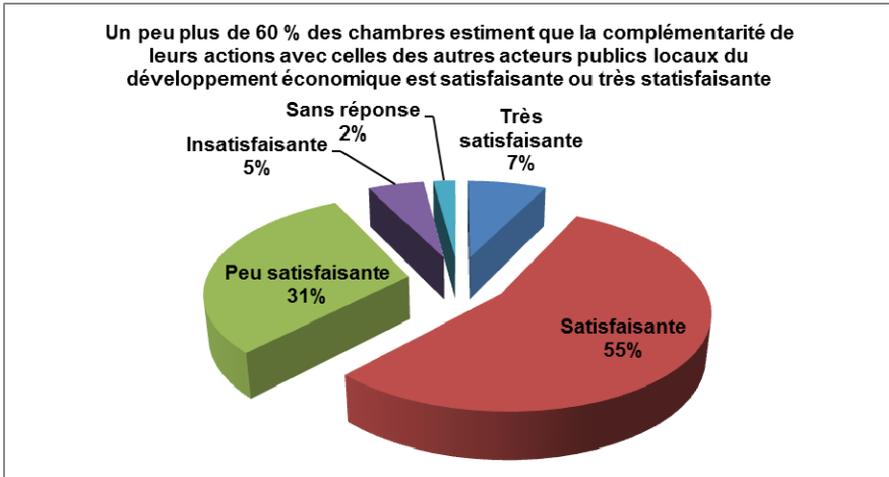
**ANNEXE 2 :
SYNTHÈSE DES RÉPONSES AU QUESTIONNAIRE ADRESSÉ AUX CCI**

Sur la base d'un questionnaire confidentiel (les chambres ont été assurées que les réponses individuelles ne figureraient pas dans le rapport publié par la mission d'information commune) c'est un total de 95 chambres qui ont saisi leurs réponses sur les 115 du réseau, dont 11 Chambres de Commerce et d'Industrie de Région (CCIR) sur les 18 existantes.

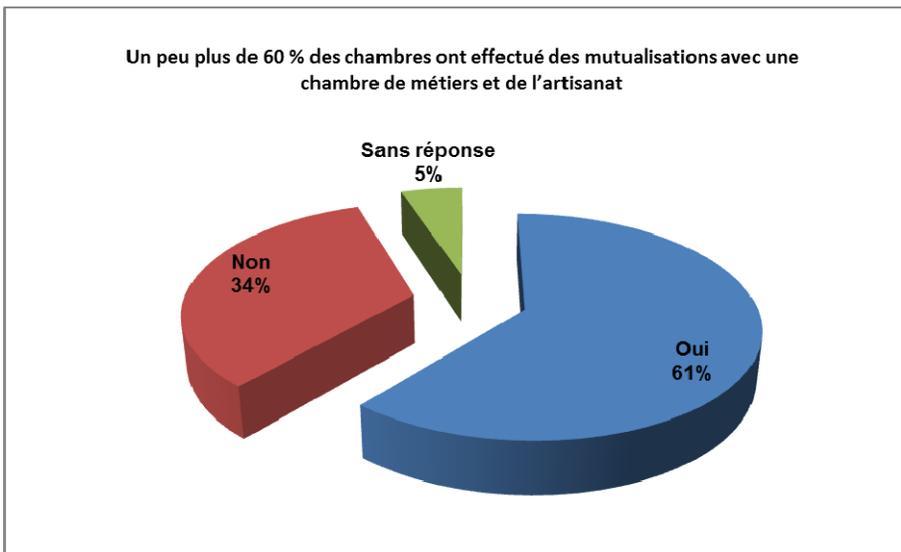
1. Le rôle exercé par CCI France doit-il être repensé dans le contexte actuel de diminution des ressources et de réorganisation du réseau ?



2. La complémentarité de vos actions avec celles des autres acteurs publics locaux du développement économique est-elle, selon vous, satisfaisante ?

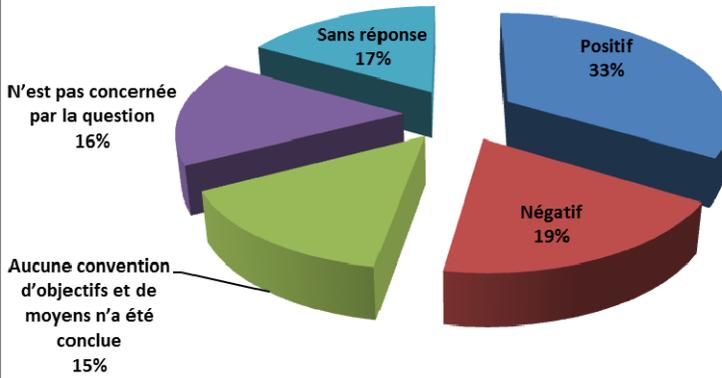


3. Avez-vous effectué des mutualisations avec une chambre de métiers et de l'artisanat ?

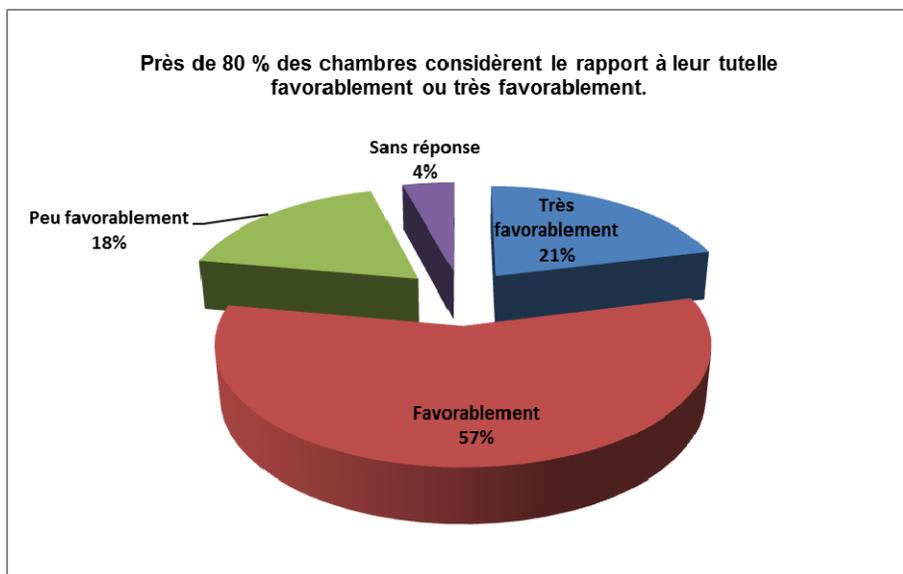


4. Quel bilan faites-vous de la convention d'objectifs et de moyens signée avec le préfet de région ?

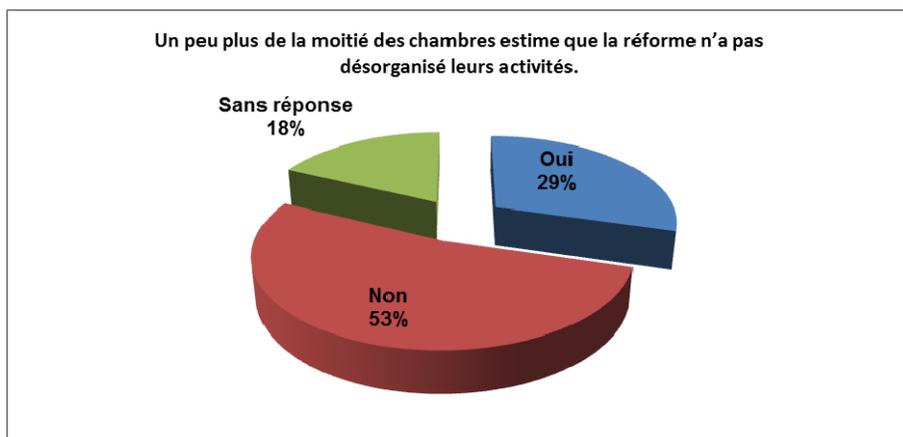
Seul 1/3 des chambres interrogées tire un bilan positif de la convention d'objectifs et de moyens signée avec le préfet de région.



5. Comment considérez-vous votre rapport à votre tutelle ?



6. La réforme de la carte consulaire découlant de la loi n° 2015-991 du 7 août 2015 portant nouvelle organisation territoriale de la République a-t-elle entraîné une désorganisation de vos activités ?

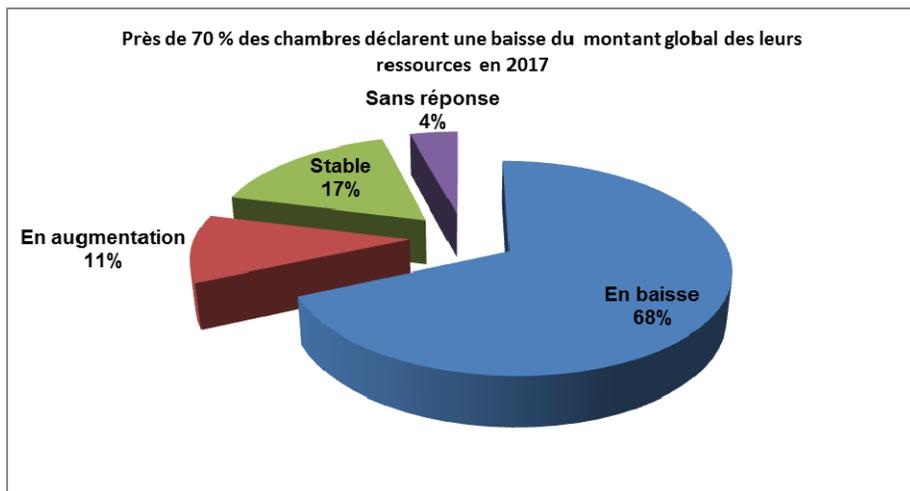


7. Avez-vous engagé une démarche de mutualisation : **a. des ressources humaines** **b. des fonctions supports** **c. des services d'accompagnement des entreprises** **d. autres (préciser) :**

87 % des chambres déclarent avoir engagé une démarche de mutualisation des ressources humaines, 85 % des fonctions supports, 56 % des services d'accompagnement des entreprises et 37 % un autre type de mutualisation.

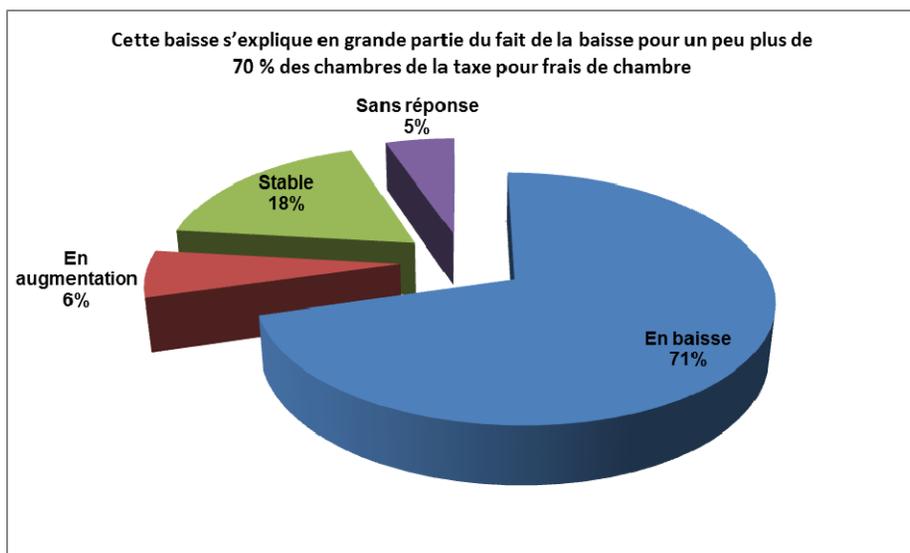
Parmi les autres démarches de mutualisation que les chambres avaient la possibilité de préciser par rédaction, c'est celle de mutualisation des missions à l'international qui est la plus indiquée (11 fois pour les 35 réponses « autres » soit plus de 30 %).

8. Le montant global de vos ressources en 2017 a-t-il été en baisse en augmentation stable ?

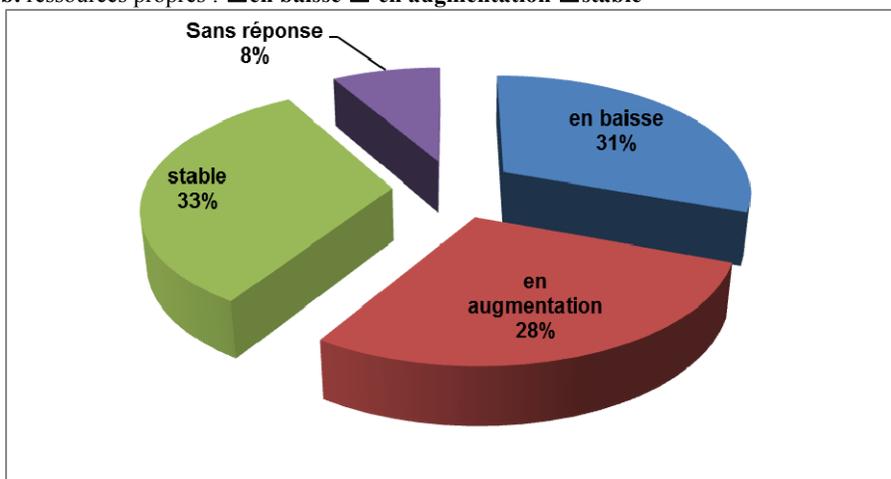


notamment au titre :

a. de la taxe pour frais de chambre : en baisse en augmentation stable

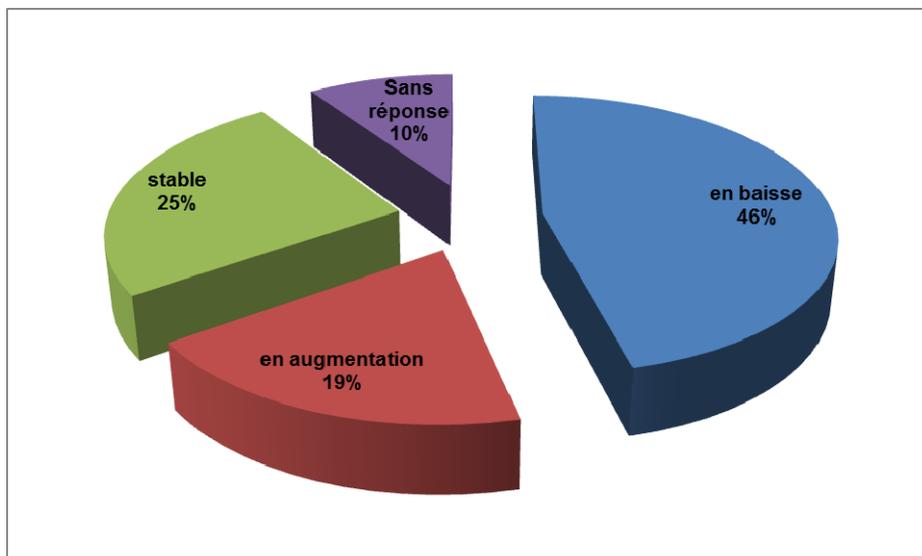


b. ressources propres : en baisse en augmentation stable

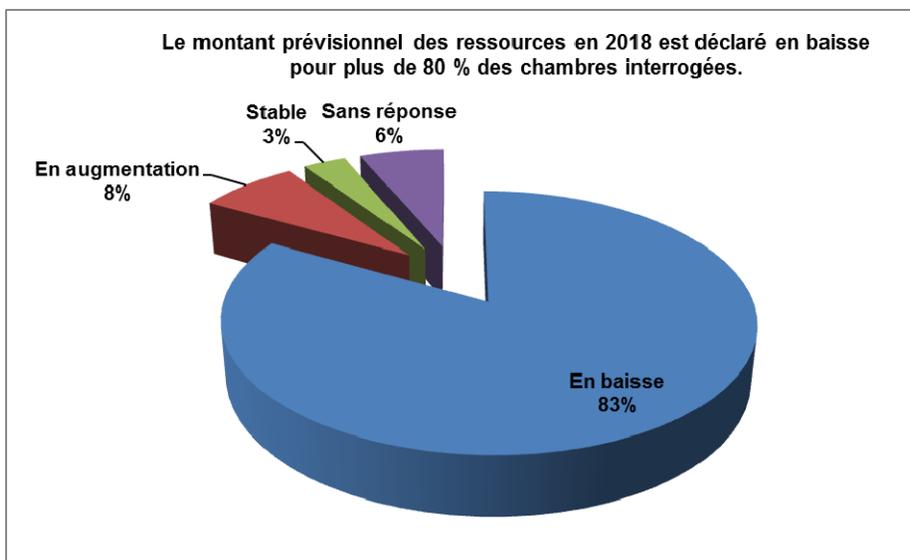


c. contributions publiques (subventions et taxes d'apprentissage) :

en baisse en augmentation stable

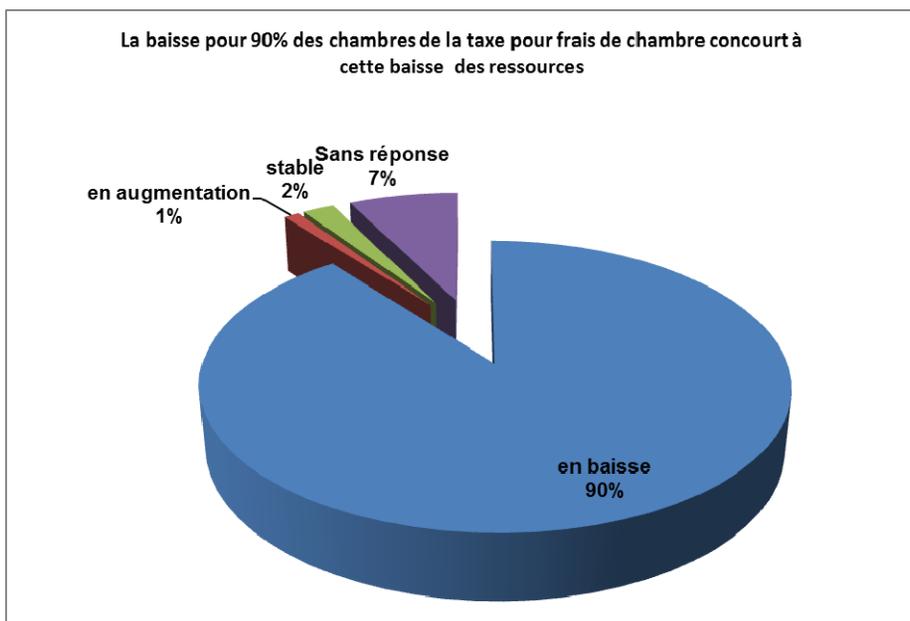


9. Le montant prévisionnel de vos ressources en 2018 est-il en baisse en augmentation stable ?

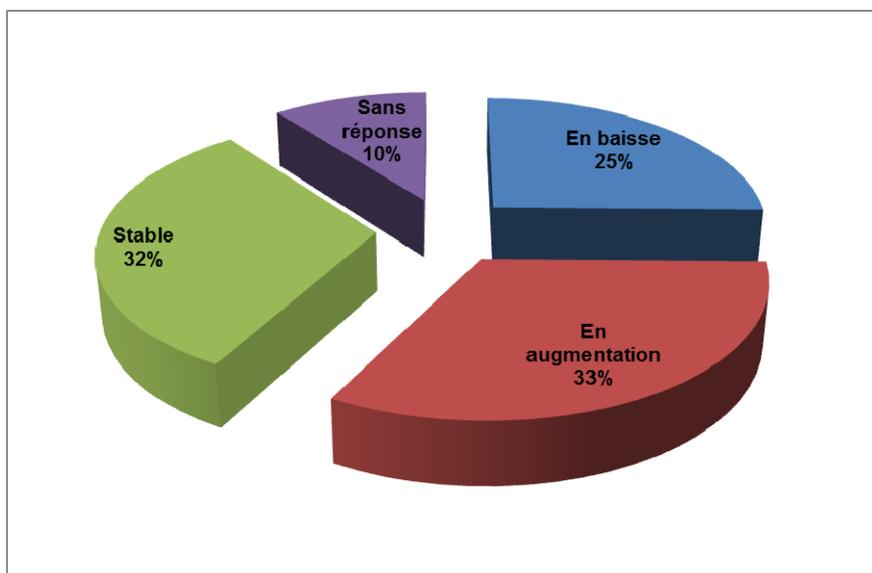


notamment au titre :

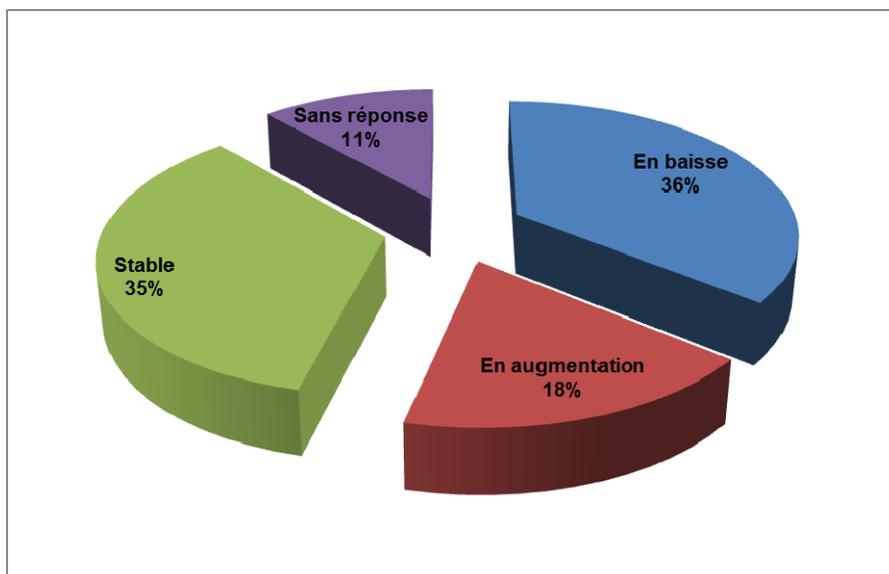
a. de la taxe pour frais de chambre : en baisse en augmentation stable



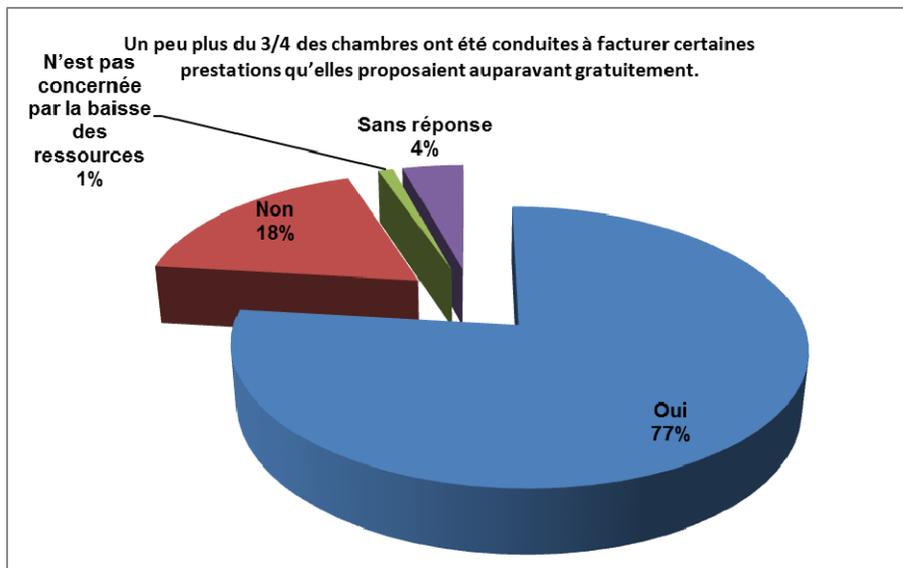
b. ressources propres : en baisse en augmentation stable



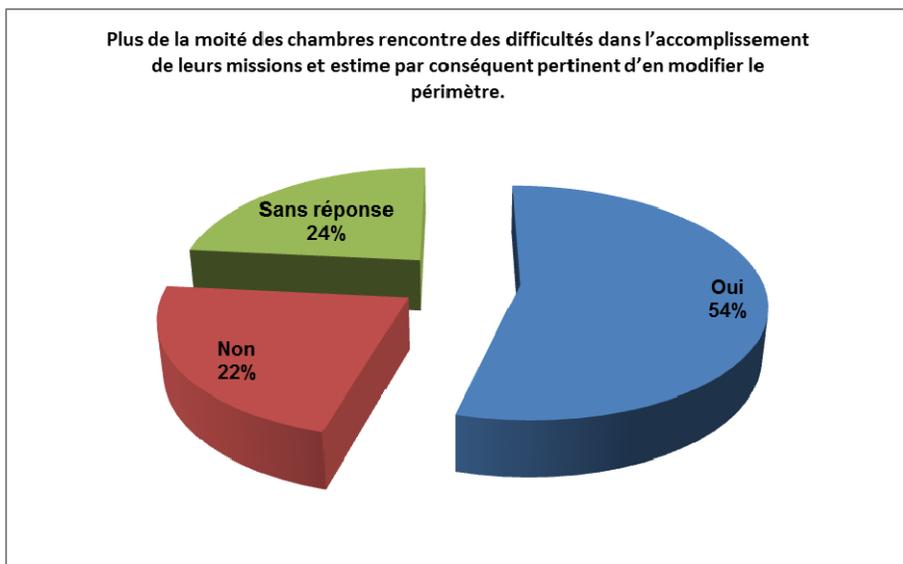
c. contributions publiques (subventions et taxes d'apprentissage) :
 en baisse en augmentation stable



10. Ces éventuelles baisses de ressources vous ont-elles conduit à facturer certaines prestations que vous proposiez auparavant gratuitement ?



11. Rencontrez-vous des difficultés dans l'accomplissement de vos missions en conséquence desquelles il vous paraîtrait pertinent d'en modifier le périmètre ?



LISTE DES PERSONNES AUDITIONNÉES

Mercredi 4 avril 2018

CCI France*

- M. Pierre GOGUET, président de CCI France
- M. Bernard FALCK, directeur général
- M. Jérôme PARDIGON, directeur des affaires publiques

Jeudi 12 avril 2018

Direction générale des entreprises (DGE)

- M. Bruno GEERAERT, sous-directeur des chambres consulaires
- M. Bernard LAVERGNE, chef du bureau de la tutelle des chambres de commerce et d'industrie

Mardi 24 avril 2018

Table ronde réunissant les organisations patronales

- MEDEF* : M. Michel GUILBAUD, directeur général, M. Olivier MARCAILLOU, directeur des territoires et des mandats et M. Armand SUICMEZ, chargé de mission à la direction des affaires publiques
- CPME* : M. Philippe GUILLAUME, vice-président en charge des unions territoriales et Mme Sandrine BOURGOGNE, secrétaire générale adjointe
- Union des entreprises de proximité (U2P)* : M. Alain GRISET, président et M. Pierre BURBAN, secrétaire général

Table ronde réunissant les représentants des collectivités territoriales

- Association des maires de France : M. Olivier PAVY, maire de Salbris et Mme Marion DIDIER, conseillère
- Assemblée des communautés de France : M. Charles-Éric LEMAIGNEN, premier vice-président, M. Nicolas PORTIER, délégué général, Mme Montaine BLONSARD, chargée des relations avec le Parlement et M. Olivier CREPIN, responsable développement économique et mobilités

Mercredi 16 mai 2018

Table ronde réunissant des représentants des chambres d'industrie et de commerce territoriales

- CCI Nantes Saint Nazaire* : M. Yann TRICHARD, président

- CCI Tarbes-Hautes-Pyrénées : M. François-Xavier BRUNET, président et M. Camille DENAGISCARDE, directeur général
- CCI Rochefort-Saintonge* : M. Hervé FAUCHET, président et Mme Florence CHARTIER-LOMAN, secrétaire générale, responsable communication
- CCI Bayonne Pays-Basque* : M. André GARETTA, président
- CCI Lozère* : M. Thierry JULIER, président et M. Éric FERRIERES, directeur général
- CCI Alsace eurométropole* : M. Jean-Luc HEIMBURGER, président et M. Pascal PFEIFFER, directeur général
- CCI Nice Côte d’Azur* : M. Jean-Pierre SAVARINO, président et M. Jacques LESIEUR, directeur général
- CCI Ille-et-Vilaine* : M. Emmanuel THAUNIER, président
- CCI Maine-et-Loire : M. Éric GRELIER, président

Jeudi 17 mai 2018

Table ronde réunissant les organisations syndicales

- CFDT : Mme Laurence DUTEL, secrétaire générale, et M. Martin GAZZO, secrétaire général adjoint
- CGT CCI Paris Île-de-France : Mme Guylaine BEAUSANG, secrétaire générale, et M. Rachid GOUCHI, secrétaire général adjoint
- CFE CGC réseaux consulaires : M. Fabrice KALUZNY, président, et Mme Muriel MANGEOT
- UNSA CCI : Mme Claudine SCHAFFHAUSER, responsable d’activité pôle commerce – CCIT Alsace Eurométropole - Délégation du Sud Alsace et de Mulhouse et Mme Isabel ARAUJO, responsable contrôle de gestion/accueil et moyens généraux – CCI Deux-Sèvres.

Les Rapporteuses ont également reçu des contributions écrites de la CFTC-CCI le 24 mai 2018 et de la CFE CGC réseaux consulaires le 9 juillet 2018.

Mardi 22 mai 2018

Table ronde réunissant des représentants des Chambres de commerce et d’industrie régionales

- CCI Outre-Mer* : M. Philippe JOCK, président de la CCI de Martinique accompagné de M. Pierre DUPUY, directeur général
- CCI Paris-Île-de-France* : M. Didier KLING, président, M. Patrick MARTINEZ, directeur général délégué et Mme Véronique ETIENNE-MARTIN, directrice de cabinet en charge des affaires publiques

- CCI Hauts-de-France* : M. David BRUSSELLE, directeur général
- CCI Occitanie : M. Christian JOUVE, directeur général
- CCI Auvergne Rhône-Alpes* : M. Philippe GUERAND, président et M. Bruno ACHARD, directeur général
- CCI Pays de la Loire* : M. Alain SCHLESSER, directeur général

Jeudi 24 mai 2018

Business France

- M. Lorenzo CORNUAULT, directeur exécutif Réseau France et relations institutionnelles

Inspection générale des finances (IGF) / Contrôle général économique et financier (CGEFI) / Conseil général de l'économie, de l'industrie, de l'énergie et des technologies

- M. Benoît MOURNET, inspecteur des finances
- M. Michel LEGENDRE, Contrôleur général économique et financier
- M. Yves ROBIN, chef de mission de contrôle du contrôle général économique et financier
- M. Antoine MASSON, ingénieur général au conseil général de l'économie

Mercredi 6 juin 2018

Cabinet de M. Bruno LE MAIRE, ministre de l'économie et des finances

- M. Malo CARTON, conseiller entreprise, commerce et artisanat,
- Mme Magali VALENTE, conseillère parlementaire et fiscalité,
- et M. Bruno GEERAERT, sous-directeur des chambres consulaires à la DGE.

Mardi 19 juin 2018

Table ronde réunissant des représentants des préfets des régions Île-de-France, Hauts-de-France et Occitanie

- M. Yannick IMBERT, Préfet, secrétaire général aux affaires régionales, et M. Vasilije KUJACIC, chargé de mission contractualisation, programmes européens, agriculture et affaires consulaires
- M. Jean-Christophe BOUVIER, préfet délégué pour la défense et la sécurité, zone de défense Nord et M. Lahcen MERDJI, chef du service à la Direccte
- M. Laurent CARRIÉ, secrétaire général aux affaires régionales Occitanie

Jeudi 21 juin 2018

Assemblée permanente des chambres de métiers et de l'artisanat (APCMA)*

- M. Julien GONDARD, directeur général adjoint,
- Mme Valérie CHAUMANET, directrice des Relations Institutionnelles

* Ces représentants d'intérêts ont procédé à leur inscription sur le registre de la Haute Autorité pour la transparence de la vie publique.