



CONTRAT D'OBJECTIFS ET DE PERFORMANCE

Conclu entre

D'une part, l'État, représenté par le Ministre de l'économie et des finances

Et d'autre part, le réseau des Chambres de commerce et d'industrie de France,
représenté par le Président de CCI France



PRÉAMBULE

Les Chambres de commerce et d'industrie (CCI) sont des établissements publics à caractère administratif **de l'État**, placées sous la tutelle du Ministre en charge de l'économie et des finances et régies par le code de commerce.

Les établissements du réseau des CCI ont, en leur qualité de corps intermédiaire de l'État, une fonction de représentation des intérêts de l'industrie, du commerce et des services.

Ils contribuent au développement économique, à l'attractivité et à l'aménagement des territoires ainsi qu'au soutien des entreprises.

A cet effet, chaque établissement du réseau peut assurer, dans le respect, le cas échéant, des schémas sectoriels qui lui sont applicables :

- 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 BusinessFrance ;
- 4° Une mission en faveur de la formation professionnelle initiale ou continue grâce, notamment, aux établissements publics et privés d'enseignement qu'il ou 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 concurrentielle qui lui ont été confiées par une personne publique ou qui s'avèrent directement utiles 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 il ou elle pourrait prendre l'initiative.

Le réseau des CCI s'est progressivement structuré, en cohérence avec l'évolution des besoins locaux et de l'organisation territoriale. Ainsi, le nombre d'établissements s'est fortement réduit depuis la fin des années 90, dans un premier temps à la faveur de fusions volontaires entre CCI. Ce processus de regroupement s'est accéléré suite à la réorganisation territoriale de notre pays, notamment avec les lois n° 2015-991 du 7 août 2015 portant nouvelle organisation territoriale de la République (NOTRe) et

n° 2014-58 du 27 janvier 2014 de modernisation de l'action publique territoriale et d'affirmation des métropoles (MAPTAM).

Au 1^{er} janvier 2019, le réseau compte 125 établissements (CCI France, 18 CCI de région - dont les 5 CCI des DROM-, 86 CCI territoriales, 8 CCI locales, 6 CCI départementales d'Ile de France, 5 CCI des collectivités d'Outre-mer et CCI de Nouvelle-Calédonie), administrés par 4 428 élus bénévoles dirigeants d'entreprises, élus par leurs pairs fin 2016, pour une durée de cinq ans, représentant 2,9 millions d'entreprises.

Pour répondre aux grands enjeux économiques, les CCI ont vocation à apporter aux entreprises l'accompagnement dont elles ont besoin pour assurer leur création et leur développement. Elles relayent et soutiennent les politiques publiques destinées à promouvoir la croissance et l'emploi dans les territoires. Elles agissent également en tant que force de proposition dans le domaine économique. Elles mènent des actions de formation initiale (dont l'apprentissage) et continue et gèrent des équipements.

Les CCI collaborent avec toutes les collectivités territoriales en fonction de leurs compétences et ambition à l'égard des entreprises. Elles interviennent en cohérence avec les lois NOTRe et MAPTAM, qui ont fait évoluer la répartition des compétences entre elles en matière de développement économique, et avec le projet de loi PACTE¹ (Plan d'actions pour la croissance et la transformation des entreprises). Ces lois ouvrent des possibilités nouvelles de collaborations et de partenariats entre les CCI et les collectivités territoriales.

Acteurs engagés du développement économique au cœur des dynamiques territoriales et entrepreneuriales, **l'ambition des CCI est de :**

- Accompagner la transformation des **entreprises** (commerce, industrie, services), en proposant une offre de services et de conseils visant un niveau de qualité homogène dans tous les territoires ;
- Favoriser le développement économique des **territoires**, en mobilisant les énergies et en donnant du sens et de la cohérence à l'action collective ;
- Répondre aux besoins en compétences de l'économie française en accompagnant les **individus** dans un parcours de réussite par des formations professionnelles à haute employabilité.

Dans un contexte contraint des financements publics, **le présent contrat d'objectifs et de performance constitue le document de référence de l'action des CCI menée sur financement en tout ou partie par la taxe pour frais de chambres (TFC), sans préjudice des autres missions** menées par les CCI.

¹ Le terme « projet de loi PACTE » est utilisé pour désigner le texte n°244 voté par l'Assemblée nationale le 16 mars.

1. LE CONTEXTE

a) Les évolutions du réseau des CCI depuis 2013

En parallèle aux prélèvements sur fonds propres et à la diminution de la ressource fiscale, passée d'1,3 milliard d'euros en 2013 à 646 millions d'euros en 2019, le réseau a poursuivi son mouvement de rationalisation et de mutualisation de ses services, en particulier sur les fonctions supports, qui s'est traduit par une baisse significative de ses effectifs.

La TFC finance désormais principalement l'appui aux entreprises, aux territoires, et dans une moindre mesure la formation.

Compte tenu notamment de la difficulté financière dans laquelle se trouvent certaines CCI, le réseau est conscient de la nécessité de réinventer son rôle avec l'État et les acteurs publics locaux, en adaptant ses moyens :

- Aux enjeux et objectifs du contexte institutionnel et des contraintes budgétaires ;
- Aux attentes des entreprises et aux besoins des territoires avec pour objectif de valoriser la réussite de l'économie française dans un contexte de concurrence mondialisée et de modèles économiques qui se transforment en permanence.

b) La réforme engagée en 2018 par le Gouvernement

C'est dans ce cadre que le Gouvernement a décidé, en 2018, d'engager une réforme d'ampleur du réseau des CCI.

Les objectifs et les modalités de cette réforme ont été présentés par le Ministre de l'économie et des finances le 10 juillet 2018 à l'ensemble des Présidents des CCI, réunis dans le cadre d'une Assemblée générale extraordinaire de CCI France.

- Ils traduisent la nécessité de **clarifier et de valoriser les missions des CCI**, avec la volonté d'offrir un service de qualité, mieux articulées avec celles menées par d'autres acteurs, publics ou privés. Il s'agit ainsi de permettre aux porteurs de projets, aux entrepreneurs et aux collectivités territoriales de mieux se repérer parmi les multiples intervenants dans le champ de l'accompagnement des entreprises. Positionner les CCI comme des acteurs de premier plan, porteurs de missions de service public et d'intérêt général, est donc une nécessité.
- Ces missions doivent par ailleurs **intégrer pleinement les évolutions technologiques** que connaît notre économie, notamment sur le plan de la transformation numérique des activités économiques et des entreprises. Il importe en effet que les CCI accompagnent les entreprises, et notamment les plus petites d'entre elles, sur la voie du numérique, au travers de l'ensemble de ses usages (conception, production, commercialisation, communication, formation, financement...). Cet accompagnement doit prendre, lui-même, appui sur les dispositifs numériques disponibles, entre autres l'offre de service sur catalogue numérique et la formation en ligne.
- Au-delà, les CCI doivent **s'engager sur les chantiers qui constituent les grandes priorités de notre pays**, qui se déclinent autour de politiques publiques.
- La transformation du réseau sera facilitée par un changement de modèle social (convention collective) et l'accompagnement de l'évolution des compétences des collaborateurs (financement d'une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences nationale).

Ces orientations s'inscrivent dans le contexte de réduction des prélèvements obligatoires sur les entreprises, voulue par le Gouvernement. Elles ont donc conduit le Gouvernement à remettre en cause, au-delà de 2018, l'objectif initial de stabilité de TFC et à inciter parallèlement les CCI à augmenter le volume de leurs services facturés.

Il s'agit toutefois d'aller au-delà d'une simple baisse de plafond, en impulsant une véritable mutation du réseau des CCI, relais des politiques conduites par l'État en faveur des entreprises.

L'intention du Gouvernement se traduit notamment par une révision du périmètre des missions financées en tout ou partie par la TFC, dans le cadre d'une trajectoire globale de baisse de ce financement.

Ainsi, la TFC a vocation à être recentrée sur les missions identifiées comme prioritaires, que le présent Contrat d'objectifs et de performance (COP) a pour objet de définir.

Le déploiement du COP est assuré sur l'ensemble des territoires selon un modèle qui combine encadrement et agilité, pour tenir compte des spécificités régionales et territoriales, notamment au regard du tissu économique et des orientations des collectivités territoriales.

Durant la validité du présent COP, un suivi régulier de l'avancement et des impacts de la réforme permettra de vérifier la soutenabilité du projet et d'adapter, si nécessaire, le dispositif.

c) Une nouvelle organisation

Cette réforme du réseau des CCI et de ses missions s'appuie sur une organisation renouvelée, définie dans le projet de loi PACTE. Elle repose sur un rôle accru de CCI France, comme pilote du réseau des CCI, sous la tutelle de l'État.

Ainsi :

- **L'État assure la tutelle du réseau :**

- Au plan national, pour le compte du Ministre de l'économie et des finances, la Direction générale des entreprises (DGE) assure la tutelle de CCI France ;
- Au plan local, les Préfets de région assurent la tutelle des CCI de région et des CCI territoriales.

- **CCI France**, tête de réseau des CCI, élabore la stratégie nationale dont elle pilote la mise en œuvre au sein du réseau des CCI, répartit la ressource fiscale et met en œuvre des projets et services pour le compte du réseau.

- **Les CCI de région** élaborent une stratégie régionale, en cohérence avec la stratégie nationale et en fonction de l'écosystème régional, et sont garantes de sa mise en œuvre. Elles répartissent la ressource fiscale entre les CCI territoriales qui lui sont rattachées. Elles favorisent, notamment en pilotant des actions de mutualisation, la meilleure gestion possible des ressources dans le cadre des schémas régionaux d'organisation des missions (SROM).

- **Les CCI territoriales** assurent la mise en œuvre des stratégies régionale et nationale, et mènent des actions conduites en proximité dans les territoires.

Cette organisation doit permettre de favoriser un pilotage clarifié et plus efficient du réseau. Elle doit garantir une action coordonnée des chambres sur les territoires, tout à la fois respectueuse d'une action nationale fondée sur la mise en œuvre des orientations définies par les pouvoirs publics, et capable de prendre en compte les spécificités et besoins locaux.

d) Une clarification des sources de financement et de leur usage

Sous l'impulsion et le pilotage de CCI France, le réseau des CCI, en tant qu'établissements publics de l'État, assure des **missions reconnues comme prioritaires par l'État**. Le financement de ces missions est assuré, en tout ou partie, par de la TFC, dans le respect des règles de concurrence. Ces missions prioritaires sont décrites ci-après.

Outre ces actions, le réseau des CCI demeure libre de proposer des prestations, ne faisant pas l'objet d'un financement par de la TFC, et répondant aux besoins des acteurs nationaux ou locaux implantés dans les territoires. La réalisation de ces prestations sera donc financée par des financements autres que la TFC, de nature publique ou privée, dans le respect des règles nationales et européennes de la concurrence en vigueur. Pour cela, il appartient au réseau de mettre en place un nouveau modèle économique de nature à rechercher un financement dédié de ces actions.

En cohérence avec les évolutions institutionnelles des lois NOTRe, MAPTAM et PACTE, la recherche de la meilleure articulation ouvre des possibilités nouvelles de dialogue et de partenariats entre les CCI et l'ensemble des collectivités territoriales (régions, départements, communes et leurs établissements publics de coopération intercommunale, métropoles) pour des modalités d'intervention économique qui n'induisent pas une concurrence source de surcoûts pour les finances publiques.

Le projet de loi PACTE clarifie à cet égard les relations qui peuvent s'établir avec les Régions et les métropoles, en permettant aux CCI de région et aux CCI métropolitaines d'agir, à leurs côtés, en tant qu'agences de développement économique. Cette coopération devra être renforcée par le biais de contractualisations.

e) Un nouveau cadre contractuel entre l'État et les CCI

Jusqu'à présent, les actions menées par les CCI étaient encadrées, outre les dispositions du code de commerce, par :

- Un Pacte de confiance, signé le 28 mai 2013 par le Premier ministre et le Président de CCI France ;
- Un Contrat d'objectifs et de performance (COP), signé le 28 mai 2013 par les Ministres et le Président de CCI France.
- Des Conventions d'objectifs et de moyens (COM) signées entre le Préfet de région et le Président de la CCI de région concernée. Ces COM constituaient la déclinaison régionale du COP signé au plan national.

Afin de simplifier cet encadrement et le mettre en cohérence avec la gouvernance décrite ci-dessus, le projet de loi PACTE a défini de nouvelles modalités de contractualisation entre l'État et le réseau des CCI. Celle-ci reposera dorénavant sur :

- **Un Contrat d'objectifs et de performance (COP)** signé entre l'État et CCI France, qui fixe notamment les missions prioritaires du réseau des CCI financées par la TFC. Ce COP contient des indicateurs d'activité et de performance adaptés aux priorités retenues ;
- **Des Conventions d'objectifs et de moyens (COM)** conclues entre les CCI de région, le Préfet de région et CCI France, établies en conformité avec le COP (axes, objectifs, thématiques et indicateurs). Ces COM tiennent compte du schéma régional d'organisation des missions, des différents schémas des Conseils régionaux (Schéma régional de développement économique d'innovation et d'internationalisation et Schéma régional d'aménagement du territoire et de développement durable) et permettent le pilotage opérationnel du réseau en région.

Le bilan annuel des COM est réalisé en région et transmis à CCI France pour consolidation.

La répartition de la TFC par CCI France tient notamment compte de l'évaluation des COM, tout en assurant la péréquation nécessaire pour tenir compte des particularités locales.

Le non-respect des dispositions prévues dans le COP peut justifier, après débat contradictoire, une modulation à la baisse du montant de la TFC selon des modalités qui seront définies par les instances de CCI France.

2. LES MISSIONS DU RÉSEAU DES CCI FINANÇÉES PAR LA TFC

Le COP référence, parmi les missions définies à l'article L.710-1 du code de commerce, les missions qui sont menées par CCI France et le réseau des CCI à la demande de l'État. **Ces missions prioritaires, et les fonctions nécessaires à leur accomplissement, font l'objet d'un financement, en totalité ou en partie, par la TFC.**

Conformément à l'offre nationale de services des CCI, ces missions finançables en tout ou partie par la TFC bénéficient à trois catégories d'acteurs :

- Les entreprises (commerce, industrie, services) ;
- Les territoires ;
- Les individus.

Elles visent à :

- **Proposer, à toutes les entreprises et en priorité aux TPE et aux PME, des services publics ou d'intérêt général** d'accompagnement intégrant notamment les dispositifs dont la mise en œuvre a été confiée aux CCI par la loi (liberté de choisir son avenir professionnel, projet de loi PACTE pour les lois les plus récentes) en veillant à augmenter le taux de pénétration ;
- **Centrer l'implication des CCI sur les missions pour lesquelles leur valeur ajoutée est la plus manifeste**, en évitant l'éparpillement et la redondance avec les actions qui pourraient être menées par d'autres acteurs ;
- **Contribuer au dynamisme économique et à l'accompagnement des politiques publiques dans les territoires.**

A tous niveaux, les établissements publics du réseau peuvent déléguer des missions, en conformité avec les dispositions du Code de commerce.

2.1. LES MISSIONS SPÉCIFIQUES DE CCI FRANCE

CCI France exerce les missions qui lui sont confiées par le code de commerce, notamment les missions de pilotage du réseau et de répartition de la ressource fiscale.

Au sein du réseau des CCI, CCI France représente notamment auprès de l'État et de l'Union européenne, ainsi qu'au plan international, les intérêts nationaux de l'industrie, du commerce et des services.

Par ailleurs, en matière d'accompagnement à l'international, CCI France est chargée dans le cadre de la Team France Export déployée avec Business France :

- De la finalisation de la signature des accords Régions / CCI de régions / Business France ;
- De la mise en œuvre de la Team France Export (faciliter la mise en place des équipes TFE en région, intégrer des conseillers Business France au sein des équipes CCI International en région, définir l'offre commune et le modèle économique, participer à la conception de la future Gestion de la relation clients et développer les fonctionnalités des plateformes régionales de solutions).

2.2. LES MISSIONS PRIORITAIRES DES CCI FINANCÉES EN TOUT OU PARTIE PAR LA TFC

Les missions prioritaires menées par les CCI s'organisent autour de 5 axes, dans le cadre de l'offre nationale de services.

Les trois premiers axes visent à accompagner les entreprises, les porteurs de projets et les individus, tandis que les axes 4 et 5 sont destinés à soutenir le développement des territoires pour favoriser l'attractivité et la compétitivité.

AXE 1 : L'ENTREPRENEURIAT

L'objectif de cet axe est de soutenir les porteurs de projets dans leurs démarches entrepreneuriales, en leur apportant un appui et des conseils pratiques, conformément aux obligations légales et réglementaires qui incombent en la matière aux CCI.

Pour ce faire, les CCI interviennent sur les trois thématiques suivantes :

• Faire découvrir l'entreprise et l'entrepreneuriat

- Sensibiliser, informer et animer sur les métiers en tension, rares, stratégiques ou émergents et sur l'esprit d'entreprendre pour faire naître des vocations d'entrepreneurs ;
- Développer les liens entre les univers professionnel et éducatif en facilitant l'intégration de stagiaires et d'alternants en entreprises (médiation apprentissage, orientation, conventions de stages d'observation en milieu professionnel, contrôle pédagogique, formation des tuteurs et des maîtres d'apprentissage...).

• Apporter un appui opérationnel à la Création Transmission Reprise

Les CCI accompagnent les porteurs de projets de création, transmission ou reprise d'entreprises, dans le cadre d'un parcours de réussite qui sera normé au niveau national afin de garantir l'homogénéité des services partout en France. Cette offre nationale de services est déclinée sous forme dématérialisée (CCI Business Builder) ainsi que sous forme physique dans les points de contact CCI.

• Accompagner les porteurs de projets et les entreprises dans leurs formalités

- Les formalités CFE ;
- Les formalités internationales ;
- Les formalités des activités réglementées (commerçants ambulants, agents immobiliers, courtiers en vin) ;
- L'enregistrement des contrats et la collecte de la taxe d'apprentissage en 2019.

AXE 2 : L'APPUI AUX ENTREPRISES DANS LEURS MUTATIONS

L'objectif de cet axe est d'accompagner les entreprises et en priorité les TPE/PME dans leurs transformations et leurs transitions. Il peut s'agir d'un accompagnement dans la recherche de financement, ou le développement commercial, la compétitivité, le passage au numérique, le développement durable ou la recherche et le développement de compétences (ressources humaines).

Une attention particulière sera portée aux entreprises en difficulté ou traversant des situations de crise.

Pour chaque CCIR, les COM listeront les thématiques qui auront été retenues en fonction des besoins des entreprises, des schémas des Conseils régionaux (SRDEII et SRADDET), et des offres proposées sur les territoires par les autres acteurs publics.

Les services proposés par les CCI, financés par la TFC en tout ou partie, seront choisis dans l'offre nationale de services, socle commun des services proposés par le réseau des CCI de France.

AXE 3 : L'ACCOMPAGNEMENT DES ENTREPRISES À L'INTERNATIONAL

L'objectif de cet axe est d'accompagner les entreprises dans leur développement international, en vue d'augmenter le nombre des exportateurs et le volume des exportations.

Pour ce faire, les CCI interviennent sur les deux thématiques suivantes :

- **Sensibiliser, informer, rencontrer et animer les entreprises sur les opportunités de l'international**, pour faire naître des graines d'exportateurs, futurs prospects (rencontres experts-pays, environnement réglementaire, mises en relation B to B et partenariats technologiques dans le cadre notamment d'Enterprise Europe Network);
- **Qualifier, préparer et projeter les prospects pour en faire des exportateurs dans le cadre de l'offre Team France Export.**

Une offre de services normée au niveau national sera déployée en région afin de garantir l'homogénéité des services partout en France.

AXE 4 : LA REPRÉSENTATION DES ENTREPRISES

L'objectif est de participer à la conception et à la mise en œuvre des politiques publiques, en relayant les propositions des acteurs économiques.

Pour ce faire, les CCI interviennent sur les trois thématiques suivantes :

- **Collecter, gérer, analyser et exploiter les données relatives aux entreprises** afin d'éclairer l'État et les acteurs publics locaux dans leurs prises de décision et élaborer des traitements facturables.
 - Mener des enquêtes et organiser des consultations, à l'image de celles portées par les CCI sur l'avenir de l'Europe et dans le cadre du Grand Débat National, permettant de recueillir l'expression des entrepreneurs sur des sujets d'actualité ;
 - Tenir à jour des bases de données économiques des entreprises des circonscriptions sur la base notamment des informations transmises de manière automatique et régulière par l'organisme unique prévu à l'article 1^{er} du projet de loi PACTE, et exploiter ces données pour répondre aux obligations légales, aux sollicitations de l'État...
- **Mener des missions consultatives**
 - S'exprimer par avis ou rapports sur les projets de textes normatifs impactant les entreprises afin que leurs besoins et attentes soient mieux pris en compte ;
 - Emettre des avis sur les documents d'orientation, de planification et d'urbanisme des collectivités régionales et infra régionales ;
 - S'exprimer par avis ou rapports sur les grands projets à caractère économique ;
 - Participer aux instances de concertation dans les territoires (de type Commissions départementales d'aménagement commercial) afin d'orienter les pouvoirs publics dans la définition et la mise en œuvre de stratégies de développement ;
 - Participer au service public régional de l'orientation, à la gouvernance régionale de l'apprentissage et aux Comités régionaux de l'emploi, de la formation et de l'orientation professionnelle (CREFOP).
- En relais des politiques publiques dans les territoires, **informer les entreprises sur les dispositifs de soutien de l'État.**

AXE 5 : L'APPUI AUX TERRITOIRES

L'objectif est de développer les capacités et les potentiels économiques des territoires et de lutter contre les fractures territoriales, en faisant émerger des projets partenariaux et des réseaux collaboratifs.

Pour ce faire, les CCI interviennent sur les quatre thématiques suivantes :

- **Assurer une présence des CCI au service de la cohésion territoriale**

- Participer aux plateformes de services mutualisés, inter-consulaires notamment.

Une attention particulière pourra être portée aux territoires les plus fragiles (quartiers « politique de la ville », grande ruralité).

- **Participer à la conception des projets** de développement économique favorisant l'installation et la croissance des entreprises :

- Accompagner les collectivités dans leurs projets de développement ;

- Participer à la territorialisation des politiques nationales économiques (ex. : Territoires d'industrie, Action cœur de ville) en lien avec les comités de cohésion territoriale de l'Agence nationale de cohésion des territoires.

- **Animer et mettre en réseaux les entreprises** dans une logique de filières, ou de chaînes de valeurs, ou encore dans une logique d'animation d'un écosystème d'entreprises connecté à son territoire.

- Favoriser la mise en relation et le partage d'expériences entre entreprises.

- Etre en appui des pouvoirs publics pour **assurer la relation avec les entreprises en cas de circonstances exceptionnelles** liées par exemple à des catastrophes naturelles, au terrorisme, aux manifestations d'ampleur.

2.3. GESTION DE LA TRANSITION VERS UN NOUVEAU MODÈLE

Les CCI ont un rôle fondamental et stratégique, qu'il convient de maintenir, en matière de formation initiale (dont l'apprentissage) et continue, ainsi que de gestion d'équipements.

Il s'agit, par conséquent :

- **D'accompagner la transformation de l'appareil de formation des CCI en vue de réduire ou de pondérer son niveau de dépendance à la ressource fiscale, y compris par l'ingénierie pédagogique**

- Faciliter le positionnement des grandes écoles dans l'environnement compétitif de la formation et de l'enseignement, en France et dans le monde ;

- Recomposer les appareils (centres de formation en alternance et continue) et accompagner les écoles de proximité et les écoles spécialisées, en privilégiant tout particulièrement les établissements répondant à un besoin local de formation et de recrutement, et participant au maillage de la formation professionnelle (pôles d'équilibre, campus des métiers et des qualifications).

La baisse de TFC sur la formation se fera dans le cadre de la mise en œuvre de la loi « pour la liberté de choisir son avenir professionnel ».

Le suivi de la trajectoire de la TFC conduira ainsi notamment à assurer, au niveau de chacune des COM, le suivi de cette baisse de la ressource fiscale et d'en mesurer les impacts dans le domaine de la formation.

- **De mettre un terme aux financements par la TFC des équipements**

Le suivi de la trajectoire de la TFC conduira également à assurer, au niveau de chacune des COM, la baisse de la ressource fiscale et d'en mesurer les impacts dans le domaine des équipements.

2.4. MODALITÉS DE FINANCEMENT

Les missions évoquées au point 2.2 sont financées en totalité ou en partie par de la TFC, selon des proportions qui peuvent varier selon les services proposés, selon les CCI concernées et dans le temps.

La TFC devant être orientée prioritairement vers les 5 axes définis en 2.2, les montants de la TFC consacrés à la formation ont vocation à diminuer fortement, et à disparaître en ce qui concerne la gestion des équipements d'ici 2021.

Les missions accomplies dans le cadre de la Team France Export en liaison avec Business France, au titre de l'appui à l'international, bénéficient d'un montant de TFC adéquat aux niveaux national et régional sur l'ensemble de la période du COP, permettant de garantir un nombre global de conseillers des chambres dédiés à la Team France Export constant sur la période de validité du présent COP (cf annexe).

La recherche de co-financements publics (notamment européens) et les possibilités de facturation seront systématiquement menées en vue d'augmenter la part des financements autres que la TFC au fur et à mesure des évolutions de celles-ci.

L'Assemblée générale de CCI France répartit la ressource fiscale entre les CCI de région en fonction des dispositions du projet de loi PACTE, intégrant le cas échéant une modulation telle que prévue au dernier paragraphe du point 1. e), après déduction de la quote-part nécessaire au fonctionnement de CCI France, à ses missions et aux projets de portée nationale.

Chaque CCI de région, après déduction de la quote-part prévue à l'article R. 712-22-1 du Code de commerce (c'est-à-dire les dépenses nécessaires à son fonctionnement et aux missions propres), répartit entre les CCI territoriales la TFC dont elle dispose en consacrant, de façon globale au niveau régional, à chacun des 5 axes définis en 2.2 et à la gestion de la transition (formation et équipements) définie en 2.3, un pourcentage de cette TFC compris entre un pourcentage minimal et un pourcentage maximal, dans le cadre d'une trajectoire globale pluriannuelle. Ces pourcentages minimaux et maximaux annuels seront arrêtés de façon pluriannuelle, pour la période comprise entre 2019 et 2021 par l'Assemblée générale de CCI France et communiqués à la tutelle.

2.5. MODALITÉS DE MISE EN ŒUVRE

Les missions des CCI sont menées par les chambres du réseau :

- En développant **l'offre nationale de services** ;
- En utilisant notamment des **outils numériques, et en particulier CCI Store** ;
- En travaillant **en coordination avec les différents acteurs territoriaux** (autres réseaux consulaires, services de l'État dans les territoires, opérateurs de l'État, collectivités et leurs agences) dans un souci d'efficacité et de recherche de la meilleure complémentarité possible entre compétences et financements, afin d'éviter des offres de services redondantes sources de surcoûts pour les finances publiques ;
- En engageant, chaque fois que possible, des **actions de mutualisation, d'une part entre CCI et d'autre part avec les autres réseaux consulaires, notamment les chambres des métiers et de l'artisanat (CMA)**. Le réseau des CMA constitue un partenaire de tout premier plan du réseau des CCI, plus de 60 % des ressortissants des CMA étant parallèlement ressortissants des CCI. De nombreuses actions communes sont d'ores et déjà menées par les deux réseaux. Ces actions constituent le gage d'une offre de services cohérente et lisible pour leurs bénéficiaires. Elles sont par ailleurs porteuses d'indispensables économies en moyens humains et financiers.

Les conventions d'objectifs et de moyens (COM) signées entre les CCI de région, CCI France et l'État déclinent ces missions.

3. INDICATEURS D'ACTIVITÉ ET DE PERFORMANCE

Chacun des axes mentionnés au point 2 ci-dessus fait l'objet d'indicateurs, suivis dans le cadre des conventions d'objectifs et de moyens (COM), et consolidés au niveau national par CCI France.

Ceux-ci se déclinent en indicateurs d'activité, issus de la norme 4.9, en rapport avec les différents axes du COP (liste en annexe).

Concernant la performance, les indicateurs transverses suivants sont retenus pour les 3 premiers axes relevant de l'appui aux entreprises :

- Taux de satisfaction
- Indicateur d'utilité
- Indicateur d'impact sur le chiffre d'affaires
- Indicateur d'impact sur l'emploi
- Indicateur d'impact sur l'investissement
- Taux de recommandation

4. SUIVI ET BILAN DES INDICATEURS

CCI France réalise :

- Un bilan annuel du COP ;
- Un bilan annuel consolidé des COM et des données issues des indicateurs d'activité et de performance.

Ces bilans sont présentés en Comité directeur, puis en Assemblée générale de CCI France. Ils sont ensuite transmis à la tutelle.

Le cas échéant, et à chaque évaluation annuelle, les indicateurs peuvent être modifiés ou complétés pour répondre aux réalités de l'action des CCI et à leur évolution.

L'avancement et la vérification de la soutenabilité du COP et de ses déclinaisons régionales (COM) font l'objet d'un dialogue régulier afin d'adapter, si nécessaire, le dispositif d'ensemble, et notamment l'évolution du plafond de la taxe affectée, au regard des impacts économiques, sociaux et territoriaux observés, incluant la capacité pour les CCI de mobiliser des co-financements et d'augmenter le volume de facturation.

5. CLAUSE DE REVOYURE

Ce contrat fait l'objet d'une clause de revoyure :

- Annuelle, afin d'intégrer, en fonction des moyens dont dispose le réseau, de nouvelles priorités sous réserve d'en abandonner d'autres et/ou d'en assurer leur financement ;
- Lorsqu'il est nécessaire de prendre en compte les évolutions législatives et réglementaires.

Fait à Paris, le 15 avril 2019

Bruno Le Maire, Ministre de l'Economie et des Finances

Pierre Goguet, Président de CCI France

Les indicateurs d'activité (norme 4.9)

En complément des six indicateurs de performance, le suivi du COP reposera sur les indicateurs d'activités suivants :

Axe 1 : l'entrepreneuriat

Les thématiques de l'axe	Les indicateurs d'activité
Faire découvrir l'entreprise et l'entrepreneuriat	<ul style="list-style-type: none">- Nombre de manifestations/ interventions/ actions menées pour promouvoir les métiers et l'entrepreneuriat- Nombre de personnes sensibilisées sur les métiers en tension et à l'esprit d'entreprendre
Apporter un appui opérationnel à la Création Transmission Reprise	<ul style="list-style-type: none">- Nombre de personnes sensibilisées à la création/ transmission/reprise d'entreprise- Nombre de personnes accompagnées à la création/ transmission/reprise d'entreprise
Accompagner les entreprises dans leurs formalités	<ul style="list-style-type: none">- Nombre total de formalités CFE

Axe 2 : l'appui aux entreprises dans leurs mutations

Les thématiques de l'axe	Les indicateurs d'activité
Au choix des CCI en région, à préciser dans les COM	<ul style="list-style-type: none">- Nombre d'entreprises accompagnées Préciser en région la thématique de l'accompagnement (développement durable, financement, numérique, politique RH, autre)

Axe 3 : l'accompagnement des entreprises à l'International

Les thématiques de l'axe	Les indicateurs d'activité
Sensibiliser, informer, rencontrer et animer les entreprises sur les opportunités de l'international,	<ul style="list-style-type: none">- Nombre de manifestations/interventions / actions menées auprès des entreprises pour promouvoir l'international- Nombre d'entreprises sensibilisées à l'export
Qualifier, préparer et projeter les prospects pour en faire des exportateurs dans le cadre de l'offre Team France Export	<p>Indicateurs de la Team France Export, partagés avec Business France :</p> <ul style="list-style-type: none">- Nombre de PME et ETI françaises qualifiées- Nombre de PME et ETI françaises préparées à l'international- Nombre de PME et ETI françaises projetées sur les marchés étrangers- Taux de transformation (nombre d'entreprises projetées/nombre d'entreprises préparées)

Axe 4 : la représentation des entreprises

Les thématiques de l'axe	Les indicateurs d'activité
Mener des missions consultatives	<ul style="list-style-type: none">- Nombre d'avis émis sur les documents d'orientation, de planification et d'urbanisme
Informer des dispositifs de l'État de soutien aux entreprises	<ul style="list-style-type: none">- Nombre de consultations/visites sur les sites web d'information- Nombre d'entreprises informées sur des dispositifs publics d'appui à l'entreprise

Axe 5 : l'appui aux territoires

Les thématiques de l'axe	Les indicateurs d'activité
Participer à la conception des projets de développement territoriaux	- Nombre d'acteurs publics du secteur local accompagnés
Animer et mettre en réseaux les entreprises	- Nombre d'entreprises sensibilisées collectivement - Nombre d'entreprises adhérentes collectivement

Gestion de la transition vers un nouveau modèle

Les thématiques de l'axe	Les indicateurs d'activité
Accompagner la transformation de l'appareil de formation des CCI en vue de réduire ou de pondérer son niveau de dépendance à la ressource fiscale	- Effectifs formés en initial, apprentissage, continu - Taux de diplomation des effectifs formés en initial, apprentissage, continu - Taux d'insertion professionnelle des effectifs formés en initial, apprentissage, continu

Soit au global 21 indicateurs, en complément des 6 indicateurs de performance transverses sur les axes relevant de l'appui aux entreprises.

TEAM FRANCE EXPORT 2019

Nombre de Conseillers International (CI) des CCIR en charge des portefeuilles TFE

	CONSEILLERS INTERNATIONAL / CCIR	
	Collaborateurs	ETP
AUVERGNE RHÔNE ALPES	32	24
BOURGOGNE FRANCHE COMTÉ	13	8,1
CENTRE VAL DE LOIRE	6	5,7
GRAND EST	18	15
HAUTS-DE-FRANCE	12	9
NORMANDIE	11	9
NOUVELLE AQUITAINE	17	16
OCCITANIE	10	9
PACA	15	10,5
PARIS ILE-DE-FRANCE	18	17
PAYS DE LA LOIRE	7	6,3
TOTAL	159	129,6



www.cci.fr