



# Convention d'Objectifs et de Moyens 2019-2021

Modification de la Convention d'Objectifs et de Moyens 2019-2021 signée le 16 octobre 2019

Sous réserve de l'approbation lors de la consultation électronique de l'Assemblée Générale de la  
CCI de région Auvergne-Rhône-Alpes, du 17 mars 2021 au 19 mars 2021



## Préambule

La CCI de région Auvergne-Rhône-Alpes est un **établissement public placé sous la tutelle de l'Etat** et constitué de **120 membres**. Elle forme, avec un réseau de 12 CCI territoriales et 1 CCI locale, **le premier réseau régional de proximité au service de 370 000 entreprises et du développement économique des territoires**.

**Cette capillarité lui confère d'être le premier réseau public économique au service des entreprises mais également des porteurs de projets, ainsi que des territoires.**

Face aux profondes mutations auxquelles les entreprises sont confrontées, le réseau régional des CCI d'Auvergne-Rhône-Alpes est un apporteur de valeur ajoutée pour l'économie régionale, le développement des entreprises, la structuration des territoires et la création d'emplois.

Relais efficace des politiques de l'Etat, le réseau des CCI intervient en lien avec les autres acteurs de l'écosystème régional et en particulier les collectivités territoriales, dont la Région, qui est son premier partenaire, ainsi que le MEDEF, la CPME, les organisations professionnelles et les autres chambres consulaires.

Ainsi, dans un contexte de baisse importante et constante de la ressource fiscale depuis ces dernières années, **les CCI d'Auvergne-Rhône-Alpes ont décidé de se réinventer pour être encore plus performantes** pour les entreprises qu'elles appuient, les personnes qu'elles forment, les collectivités territoriales partenaires et l'Etat auprès de qui elles assument un rôle de corps intermédiaire.

**Les élus chefs d'entreprise mettent en œuvre une réforme pour rendre encore plus opérationnelles leurs actions de proximité et passer ainsi du discours à la preuve.**

Cette réforme est aussi l'occasion de construire une nouvelle étape dans la relation entre l'Etat et le réseau des CCI d'Auvergne-Rhône-Alpes et de réaffirmer :

- **l'appartenance à l'appareil institutionnel de l'Etat**, ce qui lui confère une proximité et un lien organique avec les autres composantes de l'action publique ;
- **une légitimité** dans le conseil et la mise en œuvre des politiques publiques à vocation économique (Etat et collectivités territoriales).

Cette légitimité s'impose au regard de la connaissance des entreprises et des territoires. Elle se renouvelle en **permanence par la recherche constante de l'amélioration de ses expertises et de ses autres prestations**.

**« La Convention d'Objectifs et de Moyens (COM) illustre au plan régional cette volonté de se réinventer en étant un premier élément de cette restructuration construite avec l'Etat. »**

Autour d'un cadre normatif rénové (signature d'un Contrat d'Objectifs et de Performance (COP) avec l'Etat le 15 avril 2019 et publication le 23 mai 2019 des dispositions de la loi PACTE réformant les CCI), le réseau régional a engagé **une véritable démarche de changement par une transformation majeure de son fonctionnement autour de 7 axes fondamentaux** :

- **La redéfinition des missions prioritaires du réseau autour des cinq axes du COP** : l'entrepreneuriat, l'appui aux entreprises dans leurs mutations (notamment numérique et écologique), l'international, l'appui aux territoires et la représentation des entreprises. Les CCI pourront, bien entendu, poursuivre des actions en matière de formation et de gestion des équipements mais selon un modèle économique nouveau et sans recours à la TFC.
- **La mise en place d'un nouveau modèle économique**, permettant de développer des prestations facturées à valeur ajoutée, avec la mobilisation d'une force commerciale, offrant aux entreprises les moyens de se transformer. L'objectif consiste à diminuer le niveau de dépendance budgétaire à la ressource fiscale (autofinancement passant de 65% à 80% à périmètre constant) tout en permettant le retour durable à un équilibre des comptes en 2021 (objectif approuvé lors de l'Assemblée générale de la CCIR du 13 février 2019).
- **Une meilleure lisibilité et simplification de l'offre d'accompagnement des entreprises et des territoires**. La CCIR a lancé, le 13 février 2019 en Assemblée Générale, un chantier de simplification de son offre de services en réduisant le nombre de ces produits à une centaine au lieu de plus de 2000 à ce jour. Elle s'inscrit, dans ce cadre, en parfaite cohérence avec le chantier ouvert par CCI France (Offre Nationale de Services), afin de doter le réseau régional d'une offre construite en lien avec la réalité des besoins exprimés par les entreprises et d'un modèle économique avec une approche commerciale renforcée. **Elle s'appuiera notamment sur une analyse à 360° des besoins des entreprises** (cadre stratégique défini collectivement) et en particulier des PME et TPE, donnant ainsi de la lisibilité au dirigeant d'entreprise sur les chantiers qu'il doit engager. Cette offre nouvelle verra le jour le 1<sup>er</sup> janvier 2020, ce qui induira également un recentrage de certains objectifs de cette COM à cette échéance.
- **Le déploiement opérationnel d'une application de Gestion des Relations Clients (GRC) unique**, outil majeur de connaissance mis en place en 2018 par la CCIR dans le dialogue permanent que les Chambres entretiennent avec les acteurs du terrain pour répondre aux attentes (par elles-mêmes ou par une mise en relation qualifiée). L'offre numérique des CCI sera enrichie avec notamment les sites internet des CCI qui seront refondés et plus cohérents dans l'affichage avec l'offre « présentielle ». La CCIR Auvergne-Rhône-Alpes est pilote du projet national Webfactory, apporteur d'une nouvelle approche digitale pour la rendre plus lisible. Les CCI d'Auvergne-Rhône-Alpes sont pleinement impliquées pour proposer des applications et services en ligne, via la plateforme nationale CCI Store.
- Dans le cadre de cette rénovation, **la CCI de région refondera son action et la recentrera sur trois domaines** :
  - une représentation du réseau auprès des acteurs régionaux dynamique, proactive et en lien avec les attentes des CCIT ;
  - la fourniture de fonctions supports efficaces et avec un niveau de mutualisation progressivement renforcé ;
  - un soutien aux CCIT en matière d'ingénierie de projet et de recherche de financements.

- **Une transformation globale du réseau** (économique, financière et sociale) a été engagée pour être encore plus à l'écoute des clients (entreprises, individus et territoires) et augmenter la motivation des collaborateurs, favoriser leur engagement et leur adaptation à des nouveaux métiers dans un environnement plus agile et valorisant.
- **Une démarche de progrès articulée par un suivi et une évaluation de la performance du réseau**, grâce à 6 indicateurs de performance issus du COP, pour démontrer la satisfaction des entreprises accompagnées, l'utilité des services proposés par des mesures d'impact sur le chiffre d'affaires, l'emploi et l'investissement.

Cette transformation s'appuie ainsi sur **l'esprit entrepreneurial des élus des CCI qui sont pleinement mobilisés pour réussir ce challenge historique.**

**Un avenant à la COM voté lors de l'AG de la CCIR du 17 mars 2021 pour s'adapter au nouveau contexte lié à la crise sanitaire et aux actions de France relance**

Compte tenu du contexte économique et sanitaire, le comité de pilotage, conformément à l'article 7 de cette convention, propose le présent avenant afin prendre en compte les nouvelles priorités nationales et régionales et les ajustements nécessaires à des situations particulières.

Dans ce cadre, il conviendra de noter que le plan de transformation voté lors de l'AG du 9 décembre 2020 de la CCIR accélère l'adaptation du réseau induite par la loi PACTE pour développer l'efficacité et la qualité des services rendus aux ressortissants : mise en œuvre d'une nouvelle offre régionale de services en 2021 et renforcement de la mutualisation au niveau régional des fonctions supports ainsi qu'au niveau des quatre espaces de polarisation du réseau régional consulaire de certaines missions opérationnelles.

Il conviendra également d'adapter pour 2021 certains objectifs fixés initialement au nouveau contexte. On soulignera, à ce titre, la multiplicité des chantiers communs ouverts entre les services de l'Etat (SGAR, DIRECCTE, DRFIP, DREAL en particulier) et le réseau régional des CCI qui ont encore renforcé le lien de confiance, ce qui conduit à considérer les CCI d'Auvergne-Rhône-Alpes comme un partenaire majeur et intégré dans le relais des politiques publiques auprès du Préfet de région et des Préfets de département mais également en appui de l'action des Sous-Préfets à la relance.

Il conviendra enfin de prendre en compte l'accord entre le Ministre de l'économie, des finances et de la relance du 12 octobre sur la révision de la trajectoire de la TCCI au bénéfice du réseau et sur les engagements des CCI dans le cadre de France relance et de la demande portée par le Préfet de Région d'articulation des actions de France relance et de l'Accord de relance Etat-Région du 16 janvier 2021.

## 1) Le contexte

### 1.1 Le cadre national

La loi PACTE, relative à la croissance et à la transformation des entreprises, du 22 mai 2019, a pour objectifs de :

- donner des outils aux entreprises françaises pour se transformer, grandir, innover et créer des emplois ;
- repenser la place des entreprises dans la société et mieux associer les salariés à leurs résultats.

Cette loi a également défini de **nouvelles modalités de contractualisation entre l'Etat et le réseau des CCI**. Elle prévoit, dans son article 48, la mise en place d'un **Contrat d'Objectifs et de Performance, signé le 15 avril 2019** par Bruno Le Maire, Ministre de l'Economie et des Finances, et Pierre Goguet, Président de CCI France. Ce COP définit **cinq axes, regroupant les missions prioritaires** du réseau des Chambres de Commerce et d'Industrie, qui seront **financées par la TFC**. Il définit aussi des indicateurs d'activité, de performance et de résultats quantifiés pour chacun des axes.

La loi PACTE prévoit que « ce **COP soit décliné de façon régionale par le biais de Conventions d'Objectifs et de Moyens**. Ces COM doivent être rédigées et signées par les Préfets de Région, les Présidents des CCI régionales et le Président de CCI France. Au-delà du COP, elles tiennent également compte du schéma régional d'organisation des missions et 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). Elles permettent le pilotage opérationnel du réseau en région. **Un bilan annuel de ces conventions sera consolidé par CCI France.** »

**La répartition de la TFC dépend du COP et des COM.** En effet, CCI France évaluera désormais les conventions afin de répartir la TFC, tout en assurant la péréquation nécessaire pour tenir compte des particularités locales. Le non-respect du COP décliné dans les COM peut entraîner une modulation du montant de la TFC.

## 1.2 Le cadre régional

### L'économie d'Auvergne-Rhône-Alpes

Auvergne-Rhône-Alpes figure parmi les toutes **premières régions européennes**. Son PIB s'élève à plus de 250 milliards d'euros, ce qui la place au 2<sup>e</sup> rang des régions françaises et au 13<sup>e</sup> rang des régions de l'UE. Au cœur du tissu économique, les CCI de notre région représentent et accompagnent 370 000 établissements ressortissants de l'industrie, du commerce et des services.

Auvergne-Rhône-Alpes est une terre d'entrepreneurs particulièrement dynamique, avec plus de 70 000 entreprises créées chaque année, soit 12 % du total national.

Auvergne-Rhône-Alpes se caractérise par la grande diversité de son tissu économique et comporte souvent un des leaders français et internationaux dans de nombreux domaines ou niches : 1<sup>ère</sup> région industrielle de France avec un portefeuille d'activités diversifié, largement tourné vers l'export (500 000 emplois).

Auvergne-Rhône-Alpes présente aussi un appareil commercial étoffé. C'est, de loin, la 2<sup>e</sup> région pour l'emploi dans le secteur marchand (2,3 millions d'emplois salariés).

Enfin, c'est aussi la 2<sup>e</sup> région touristique de France, avec une position forte sur le tourisme de montagne.

Le Schéma régional de développement économique, d'innovation et d'internationalisation (SRDEII) de la Région Auvergne-Rhône-Alpes s'est clairement fixé comme objectif d'affirmer la région comme un « géant européen ».

Auvergne-Rhône-Alpes est en effet déjà bien positionnée en France et en Europe en matière de création de richesse à l'échelle européenne et souhaite, à ce titre, gagner deux places dans ce classement à horizon 2022.

Le SRDEII comporte 4 axes pour conforter cette ambition qui sont clairement pris en compte dans la COM :

- **donner la priorité au soutien aux entreprises, en accompagnant directement 10 000 d'entre elles par an**, appuyer l'émergence d'ETI grâce à des programmes ciblés et renouer avec une économie de proximité dynamique (axes 2 et 5 de la COM) ;
- **créer de l'emploi grâce à des plans de formations ajustés aux besoins immédiats des entreprises dont les TPE et PME**, soutenir la création de 10 000 emplois dans le secteur digital d'ici 5 ans, de 10 000 emplois dans le tourisme et franchir le seuil des 50 000 apprentis (axe du volet formation) ;
- **parier sur un secteur industriel modernisé**, grâce à un réseau de PME, souvent familiales, puissant et dynamique en accompagnant la mutation digitale actuellement à l'œuvre ;
- **susciter des vocations auprès des jeunes** en leur proposant des options de formation attractive (axes 1 et 2 de la COM) et prendre en considération la relation de proximité qui existe entre les CCI et les PME et les TPE des territoires d'Auvergne-Rhône-Alpes ;
- **créer la « Team Auvergne-Rhône-Alpes »**, en fusionnant les différents clusters, en décloisonnant les approches sectorielles, renforcer les liens entre ETI, PME, start-up et grands groupes afin notamment de chasser en meute sur les marchés mondiaux (axes 2 et 3 de la COM).

La CCI de région appuie également son action en partenariat avec Auvergne-Rhône-Alpes Entreprises, l'agence de développement économique de la Région. Une convention cadre, signée le 2 avril 2018, précise les champs et les modalités de collaboration.

#### Quelques chiffres clés :

**Première région industrielle de France : 500 000 emplois – L'industrie génère 18,3% de la valeur ajoutée de la région Auvergne-Rhône-Alpes.**

**Deuxième région de France : à l'aune du PIB (250 milliards €), du nombre d'emplois dans le secteur marchand (2,3 millions d'emplois salariés), de la population (8 millions d'habitants), de la R&D (7 milliards € de dépenses), l'enseignement supérieur (340 000 étudiants), du tourisme (près de 20 milliards € de revenus) et du nombre d'entreprises exportatrices (16 500).**

**Un réseau des CCI avec des valeurs fortes, une CCI de région repositionnée, une organisation transformée au sein d'espaces de polarisation et une ambition renouvelée.**

Le réseau régional est composé de la CCI de région et de **13 CCIT/L en Auvergne-Rhône-Alpes**, qui emploient 1 600 collaborateurs.

Le groupe régional des CCI s'est donné **trois valeurs fortes** :

- le **respect de la souveraineté** de chaque CCI sur son territoire ;
- l'application constante du **principe de subsidiarité** ;
- une **solidarité du réseau** pour mettre à disposition une offre commune de services à l'ensemble des entreprises d'Auvergne-Rhône-Alpes.

**Une gouvernance adaptée à la taille et à la diversité du réseau a été mise en place avec la création de quatre espaces de polarisation** pour permettre une optimisation de son organisation par la mutualisation et le regroupement de certaines fonctions opérationnelles et/ou d'expertises plus « rares » :

- l'espace Auvergne, regroupant la CCI de l'Allier, la CCI du Puy-de-Dôme, la CCI du Cantal et la CCI de la Haute-Loire ;
- l'espace Sud, regroupant la CCI de Grenoble, la CCI de la Drôme, la CCI de l'Ardèche et la CCI Nord Isère ;
- l'espace Nord, regroupant la CCI de l'Ain, la CCI de la Haute-Savoie et la CCI de la Savoie ;
- l'espace Rhône-Loire, qui comprend la CCI Lyon-Métropole Saint-Etienne Roanne et la CCIL du Beaujolais.

Cette organisation n'empêche cependant pas des coopérations entre les CCI hors des périmètres des espaces.

Dans ce contexte, **la CCIR, forte des fonctions que lui confère la loi** (interlocution et représentation auprès des institutions publiques, répartition de la ressource fiscale entre les CCIT/L, et rédaction de la stratégie du réseau et de son organisation) recentre son action sur deux axes : la **fourniture de services supports efficaces** au réseau et la **recherche de financements et l'ingénierie nécessaires pour mieux commercialiser l'offre au niveau régional et dégager ainsi plus de chiffre d'affaires et de marge pour le réseau**.

La CCI de région a lancé un travail d'audit de ses fonctions supports pour diminuer les coûts du réseau régional et améliorer la qualité de service. Un renforcement de la mutualisation est ainsi à l'étude sur certains volets (achats à partir de 2020, fonctions finances et ressources humaines ainsi que formation continue en cours d'examen). La CCI Auvergne-Rhône-Alpes rendra compte de ces évolutions de mutualisation auprès de CCI France de façon annuelle.

Une Direction du développement va voir le jour le 1<sup>er</sup> janvier 2020, organisant ainsi le partage de ressources sur des fonctions opérationnelles (formation continue et accompagnement des entreprises) afin d'être plus efficace sur les recherches de financement et tirer parti des opportunités d'affaires.

**Il s'agit désormais de renforcer la culture « client » dans les modes de relation à l'intérieur du réseau afin d'améliorer de manière permanente l'efficacité dans les prestations rendues** (diminution des coûts et amélioration du service).

La déclinaison du Contrat d'Objectifs et de Performance en région par la signature de cette Convention d'Objectifs et de Moyens permet d'afficher une ambition renouvelée.

### **1.3 Un lien de confiance réaffirmé entre l'Etat et le réseau des CCI d'Auvergne-Rhône-Alpes grâce à quelques financements ciblés**

Au-delà des principes généraux, l'Etat et la CCIR Auvergne-Rhône-Alpes souhaitent consolider un rapport de confiance et expriment la volonté de prolonger le principe de ce conventionnement en le renforçant par un partenariat sur des actions concrètes de coopération qui reflètent la diversité régionale et illustrent cet état d'esprit.

La priorité 2021 pour les CCI d’Auvergne-Rhône-Alpes repose prioritairement sur l’accompagnement des entreprises impactées par la crise sanitaire (lettre de mission des Ministres LE MAIRE et GRISET du 18 décembre 2020 au Président de CCI France) et sur la mise en œuvre de France Relance (accord du 12 octobre entre le Ministre de l’économie, des finances et de la relance et le Président de CCI France). Pour ce qui relève du plan de relance, on notera le positionnement fort du réseau sur 5 chantiers :

- l’accompagnement des PME/TPE à la transition digitale;
- l’accompagnement des PME/TPE à la transition écologique,
- l’accompagnement des entreprises en difficulté,
- le soutien à l’exportation,
- la promotion et l’accompagnement des entreprises pour accéder aux aides de France relance ou pour répondre aux appels à projets.

L’Etat sera en appui de ces priorités sur l’ensemble de ces chantiers.

#### **Une convention cadre avec la DRFIP et les CCI D’Auvergne-Rhône-Alpes**

- On relève notamment qu’une convention de partenariat avec la DRFIP a été signée lors de l’Assemblée Générale de la CCIR du 24 juin 2020 sur l’accompagnement fiscal des entreprises complétée d’une fiche sur la prévention des difficultés d’entreprise. (Cf en annexe 6)

#### **Une coopération renforcée avec la DIRECCTE Auvergne-Rhône-Alpes (future DREETS)**

La DIRECCTE Auvergne-Rhône-Alpes et les CCI d’Auvergne Rhône-Alpes rapprocheront leurs plans d’actions respectifs sur différents sujets, notamment le suivi des entreprises en difficulté, l’intelligence et la sécurité économique ainsi que l’accompagnement des entreprises pour répondre aux appels à projet de France Relance.

- Intelligence et sécurité économique

Les CCI ont un rôle de sensibilisation et d’information des TPE sur les risques pour les entreprises. Elles doivent relayer les alertes dont les services de l’Etat ont connaissance et alerter les services de l’Etat sur les risques encourus par les entreprises (souveraineté, cybersécurité, etc.) de façon à mieux les protéger. Des correspondants à la sécurité économique seront désignés dans les CCI afin que les services de l’Etat aient un point de contact. Ces délégués participeront au réseau mis en place et animé par le SISSE (service de l’information stratégique et de la sécurité économique) de la DIRECCTE. Une information périodique sera diffusée à l’ensemble des agents en lien avec les entreprises pour faciliter la remontée d’informations sensibles et les besoins des entreprises en matière de sécurité.

- Le partage d’informations avec la DIRECCTE

Dans ce cadre, la CCIR ouvre en consultation un accès aux fiches entreprises VITAE au bénéfice des personnes dont les coordonnées lui seront communiquées par la DIRECCTE. Ces droits d'accès ne sont ni cessibles ni communicables à qui que ce soit et pour quelque cause que ce soit. Dans ce cadre, la DIRECCTE Auvergne-Rhône-Alpes s'engage à respecter l'ensemble des règles issues du règlement (UE) 2016/679 du 27 avril 2016, règlement relatif à la protection des personnes physiques à l'égard du traitement des données à caractère personnel et à la libre circulation de ces données dit « RGPD » ainsi que la charte d'utilisation des ressources des systèmes d'information et de communication du réseau régional des CCI d'Auvergne-Rhône-Alpes.

- Soutien financier de l'Etat en région

L'Etat financera l'accompagnement du réseau consulaire dans la réalisation de ses priorités et, en particulier, pour réaliser l'étude « cadre » renouvelée sur les attentes et les évolutions des habitudes de consommation des ménages et contribuer à la politique régionale d'optimisation de l'organisation du foncier commercial.

- Un positionnement du réseau des CCI sur certains dossiers clés

L'Etat, en lien également avec l'Agence nationale de la cohésion des territoires (ANCT), dont les Préfets de département sont les délégués territoriaux et avec le concours de la Banque des Territoires, veillera à positionner le réseau des CCI d'Auvergne-Rhône-Alpes comme un interlocuteur clé des collectivités locales sur un certain nombre de programmes d'actions territorialisés « Territoires d'Industrie », « Cœur de ville », « Petites villes de demain », ou encore de mettre en avant les innovations ou les initiatives d'intérêt général portées par le réseau des CCI d'Auvergne-Rhône-Alpes pouvant être mieux diffusées (sécurité bâtementaire en partenariat avec les SDIS par exemple).

## **2) Les missions prioritaires du réseau des CCI d'Auvergne-Rhône-Alpes, financées par la TFC**

Parmi les missions définies à l'article L.710-1 du Code de commerce, la COM référence les missions qui sont menées par les CCI de la région Auvergne-Rhône-Alpes à la demande de l'Etat, représenté en région par le Préfet de Région, en conformité avec le COP.

Ces missions prioritaires, et les fonctions nécessaires à leur accomplissement, font l'objet d'un financement, en totalité ou en partie, par la TFC. 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 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.

## 2.1 Axe Entrepreneuriat

### 2.1.1 Objectif visé

L'objectif 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 et de conforter leur rôle de référent public de l'Entrepreneuriat.

L'axe comprend les 3 thématiques suivantes :

- faire découvrir l'entreprise et l'entrepreneuriat ;
- apporter un appui opérationnel à la Création Transmission Reprise ;
- accompagner les porteurs de projets et les entreprises dans leurs formalités.

### 2.1.2 Thématiques et actions mises en œuvre

Les actions du réseau des CCI d'Auvergne-Rhône-Alpes seront mises en œuvre dans le respect de l'ONS (Offre Nationale de Services).

#### **A) Faire découvrir l'entreprise et l'entrepreneuriat**

Les CCI de la région Auvergne-Rhône-Alpes mènent des actions pour 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.

Par ailleurs, les signataires réaffirment leur attachement à maintenir une action lisible pour les entreprises sur cette thématique (promotion des métiers et développement de l'apprentissage) même si cela repose par la nécessaire obtention de financements prenant le relais notamment de la TFC.

#### Actions proposées par les CCI d'Auvergne-Rhône-Alpes :

- participer à certaines manifestations organisées par les services de l'Etat (Semaine de l'Industrie ...) ;
- déployer l'action « Mini Stages » permettant aux jeunes notamment de découvrir le monde de l'entreprise et la période d'observation en milieu professionnel, visée par l'article L332-3-1 du code de l'éducation et L4153 du code du travail, en interconsulaire et en partenariat avec le Conseil Régional, Pôle Emploi, les branches professionnelles, le milieu éducatif et les entreprises ;
- proposer un programme prépa-apprentissage afin d'offrir aux jeunes un accompagnement spécifique les préparant à intégrer une formation en alternance (en partenariat avec les CMA et l'éducation nationale – PIA/PIC) ;
- proposer des actions de découverte des métiers pour l'orientation des jeunes sur la base de financements de la Région notamment ;
- proposer des réunions de sensibilisation à l'entrepreneuriat avec un accent particulier qui sera porté aux actions visant à encourager l'entrepreneuriat féminin ;
- proposer un parcours de sensibilisation à l'entrepreneuriat, gratuit, ouvert à tous et entièrement dématérialisé (parcours en ligne CCI France) via, entre autres, CCI Business Builder ;
- guider les créateurs et chefs d'entreprises dans leurs démarches entrepreneuriales (plateforme d'accueil et de conseil téléphonique).

Par ailleurs, conformément à la loi « Liberté de Choisir son Avenir Professionnel », les CCI d'Auvergne-Rhône-Alpes développent des liens entre les univers professionnel et éducatif en facilitant l'intégration de stagiaires et d'alternants en entreprises grâce aux actions suivantes : médiation apprentissage ; contrôle pédagogique de l'apprentissage ; formation et certification des tuteurs et des maîtres d'apprentissage.

Le développement de l'apprentissage reste une ambition partagée par les signataires qui rechercheront les moyens adaptés pour le développer.

Pour tenir compte de la baisse de la TFC entre 2019 et 2021, les actions de découverte des métiers seront mises en œuvre, sous réserve d'obtention des financements sollicités et au plus proche des priorités du Conseil Régional, notamment afin de bénéficier des financements dédiés de cette collectivité.

## **B) Apporter un appui opérationnel à la Création Transmission Reprise**

Actions proposées par les CCI d'Auvergne-Rhône-Alpes :

Les CCI d'Auvergne-Rhône-Alpes mettront en œuvre les parcours de réussite de la norme Entreprendre & Transmettre auprès des créateurs, des repreneurs, des nouveaux dirigeants jusqu'à 3 ans et des dirigeants en phase de transmission de leur entreprise, afin de garantir l'homogénéité des services partout en France. Le dispositif national et ses prestations normées seront déployés (CCI Business Builder, prestations de type entretien découverte, 5 jours pour entreprendre...).

Par ailleurs, les CCI de la région mèneront également des actions spécifiques comme :

- déployer le dispositif national « 5 jours pour Entreprendre » avec application du tarif national et décliner les prestations de l'ONS sur cette thématique ;
- décliner les programmes établis par la Région Auvergne-Rhône-Alpes pour accompagner les porteurs de projet et en particulier le dispositif « Je lance mon projet » (lien avec les autres chambres consulaires) ;
- proposer des interventions sur la création d'entreprises dans des zones ou territoires spécifiques ou à enjeux particuliers (à décider lors du comité de pilotage COM visé en page 33 et en fonction de la demande des Préfets) ;
- diffuser des opportunités de reprise via la bourse Transentreprise (en lien avec les Chambres de Métiers et de l'Artisanat).

Afin d'assurer la continuité du parcours d'accompagnement, les CCI mèneront ces actions en lien étroit avec leurs réseaux de partenaires.

## **C) Accompagner les porteurs de projets et les entreprises dans leurs formalités**

Actions proposées par les CCI d'Auvergne-Rhône-Alpes :

Il s'agit des formalités suivantes :

- les formalités CFE ;
- les formalités internationales ;

- les formalités des activités réglementées (commerçants ambulants, agents immobiliers, courtiers en vin).

Les formalités CFE sont proposées dans toutes les CCI de la région avec des modalités susceptibles d'évoluer sur la période de la COM :

- dans le respect des dispositions de la loi PACTE et de la norme d'intervention de la mission de service public CFE ;
- dans le respect des délibérations passées en Assemblée Générale de CCI France pour ce qui relève de l'accompagnement aux formalités (produits et tarifs).

Pour les formalités relevant de l'article 3 du Décret du 9 juin 2006 relatif aux Centres de Formalités des Entreprises (CFE), le traitement s'effectue via le CFE virtuel dès lors que son lancement sera mis en œuvre.

Par ailleurs, les CCI de la région mettent en œuvre en 2019 l'enregistrement des contrats et la collecte de la taxe d'apprentissage.

Une attention particulière sera portée pour permettre une bonne articulation avec l'offre des Chambres de Métiers et de l'Artisanat dans ce domaine. Le comité de pilotage susvisé proposera un travail de réflexion avec un groupe d'experts avec la finalité d'aboutir à la construction et/ou développement d'une plateforme de services (CCI-CMA) plus lisible pour les entreprises et cohérente avec la politique du Conseil Régional (cf. annexe 3).

### 2.1.3 Affectation de TFC

Au sein de la région Auvergne-Rhône-Alpes, les taux de TFC retenus pour l'axe 1 Entrepreneuriat et sa trajectoire pluriannuelle sont les suivants :

	2019 cible	2020 cible	2021 cible
% de TFC affecté à l'axe Entrepreneuriat pour les CCI d'Auvergne-Rhône-Alpes	<b>31,50%</b>	<b>33%</b>	<b>27.5%</b>
Taux de TFC maximum fixé au niveau national	<b>32%</b>	<b>33,50%</b>	<b>35%</b>
Taux de TFC minimum fixé au niveau national	<b>20%</b>	<b>21,50%</b>	<b>23%</b>

### 2.1.4 Evaluation de l'axe

Le suivi de l'activité sur cet axe sera réalisé dans le cadre de l'évaluation globale de la COM, une fois par an avec les indicateurs suivants :

Les thématiques de l'axe	Les indicateurs d'activité
--------------------------	----------------------------

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

## 2.2 Axe Appui aux entreprises dans leurs mutations

### 2.2.1 Objectif visé

L'objectif de cet axe consiste à accompagner les entreprises, et en priorité les TPE/PME, dans l'anticipation des mutations économiques et technologiques (numérique, transition écologique) et dans leurs projets de transformations.

Le rôle des Chambres, au-delà de la formation et de la sensibilisation aux technologies et sujets du moment, doit surtout avoir comme objectif l'accompagnement du dirigeant dans la conduite et le développement de son entreprise via l'évolution de sa stratégie.

**Afin d'apporter aux entreprises et en particulier aux PME et aux TPE une réponse globale, lisible et affichant des priorités, le réseau des CCI d'Auvergne-Rhône-Alpes définira un cadre d'intervention (avec des actions conseils mais aussi des formations pouvant être réalisées par les CCI mais également des actions conduites par d'autres partenaires de l'écosystème) sur la base d'un diagnostic à 360° proposé aux dirigeants d'entreprise, en conformité avec l'offre nationale de services. Cette dimension s'inscrit au cœur du projet porté par le réseau régional des CCI.**

L'accompagnement des entreprises dans leurs mutations passe en effet par cette phase préalable dont l'expertise des chambres doit être reconnue et accompagnée fortement par des actions de formation, dédiées en particulier à leurs conseillers, afin que ce niveau d'excellence soit maintenu et reconnu.

Sur la base de ce diagnostic, les CCI d'Auvergne-Rhône-Alpes proposent :

- une offre de services plus recentrée et lisible avec des expertises propres qui sera progressivement mise en place à partir du 1<sup>er</sup> janvier 2020 ;
- des actions répondant à des problématiques spécifiques ;
- une mise en relation sur une offre plus large reconnue par les pouvoirs publics ou sur l'offre privée existante notamment via la plateforme numérique CCI STORE (accessible 24/24h et 7J/7).

Au regard de ces éléments, les CCI de la région considèrent, en accord avec le Préfet de région, que leur valeur ajoutée est particulièrement élevée dans le soutien des entreprises sur toutes les thématiques de l'offre nationale de services aux entreprises. Toutefois, face à l'obligation de recentrage de la TFC, les CCI de la région font le choix, selon les thèmes, de ne retenir que certains niveaux de parcours parmi les quatre possibles (découverte, orientation, expertise et accompagnement) ou encore d'avoir une approche ciblée géographiquement ou même de n'affecter qu'une TFC résiduelle et amenée encore à se réduire sur des actions particulières durant la période de la COM (capacité de mobilisation de financement significatifs complémentaires à la TFC, subvention ou facturation notamment).

### 2.2.2 Thématiques et actions mises en œuvre

Le choix de thématiques se fera sur la base de l'ONS établie par CCI France et des 4 volets (découverte, orientation, expertise et accompagnement). L'objectif est que les CCI de la région puissent apporter l'appui nécessaire aux entreprises (en réalisant l'action ou en faisant faire à des opérateurs spécialisés).

Le déploiement de ces différentes actions reposera sur des modalités de mise en œuvre permettant d'intégrer la baisse de la TFC sur la période 2019-2021 :

- recourir à des solutions numériques permet de diminuer les coûts d'action ;
- travailler en partenariat avec d'autres acteurs pour sensibiliser les entreprises et leur proposer des accompagnements dédiés ;
- rechercher des financements régionaux et européens (notamment via les programmes européens ou dans le cadre du partenariat « European Enterprise Network » (EEN) figurant également dans l'axe sur l'international).

### **A) Développement Commercial**

Les CCI d'Auvergne-Rhône-Alpes ont fait de cet axe une priorité pour la durée de la COM.

L'offre du réseau couvrira les 4 volets d'intervention prévus dans l'offre nationale (découverte, orientation, expertise et accompagnement).

Accompagner le développement commercial des PME/TPE et renforcer leur relation client se fonde sur les différents acteurs :

- proposer un premier niveau d'accompagnement par la mise à disposition des données, de ressources clés ou d'études de marché (prestation en ligne sur CCI Store en cours de déploiement) ;
- organiser des rencontres d'affaires et/ou des réunions d'information ;
- déployer un programme d'accompagnement (Commercial PME) sur mesure sur la fonction marketing/commercial pour les PME et les TPE (financements européens mobilisés) ;
- organiser des collectifs d'entreprises sur certains salons professionnels ;
- informer et accompagner les entreprises en matière juridique, en matière de réglementation et de normes et sur les sujets liés au développement commercial.

### **B) Passage au Numérique**

Les CCI d'Auvergne-Rhône-Alpes ont fait de cet axe important pour la durée de la COM (accompagnement des transitions) une priorité.

Cette priorité est encore renforcée par l'accord entre le Ministre de l'économie, des finances et de la relance du 12 octobre 2020 sur la révision de la trajectoire de la TCCI au bénéfice du réseau, ainsi que par les engagements des CCI dans le cadre de France relance.

Afin de couvrir les demandes en termes de sensibilisation et d'accompagnement au numérique, l'offre du réseau couvrira les 4 volets d'intervention prévus dans l'offre nationale (découverte, orientation, expertise et accompagnement).

Il convient de noter que sur des dispositifs d'accompagnement plus pointus et en lien avec la politique de la Région Auvergne-Rhône-Alpes (une convention d'application avec la Région et Auvergne-Rhône-Alpes Entreprises, en cours de signature, précise les périmètres et modalités de collaboration), le réseau des CCI d'Auvergne-Rhône-Alpes pourra, selon les territoires, s'appuyer et conclure un partenariat opérationnel avec des structures plus spécialisées dont l'Espace Numérique Entreprise (ENE).

Favoriser le passage au numérique des PME/TPE et en particulier :

- proposer un autodiagnostic en ligne et mesurer le degré de maturité digitale de l'entreprise. D'autres produits pourront être proposés en ligne (études de marché par exemple) selon un modèle économique adapté via la plateforme « market place » du réseau des CCI et/ou sur ma-solution-numerique.fr, plateforme proposée par la Région Auvergne-Rhône-Alpes ;
- proposer des réunions de sensibilisation au digital ;
- proposer aux commerçants un accompagnement au digital ;
- proposer un programme d'accompagnement pour définir les besoins et le positionnement de l'entreprise par rapport aux outils digitaux ;
- aider les entreprises à définir leur stratégie de communication digitale via les réseaux sociaux ;
- accompagner les plans d'actions opérationnels avec l'appui d'opérateurs spécialisés ou d'experts (Espace Numérique Entreprises ENE ou d'autres structures) pour coordonner et suivre la mise en œuvre des actions prioritaires définies en amont ;
- apporter un certain nombre de conseils et d'informations spécifiques au numérique (Règlement Général sur la Protection des Données, sécurité informatique) ;

### **C) Développement durable**

Les CCI d'Auvergne-Rhône-Alpes ont fait de cet axe une priorité pour la durée de la COM.

Cette priorité est encore renforcée par l'accord entre le Ministre de l'économie, des finances et de la relance du 12 octobre 2020 sur la révision de la trajectoire de la TCCI au bénéfice du réseau, ainsi que par les engagements des CCI dans le cadre de France relance.

Afin de couvrir les demandes en termes de sensibilisation et d'accompagnement à la transition écologique, l'offre du réseau couvrira les 4 volets d'intervention prévus dans l'offre nationale (Découverte, Orientation, Expertise et Accompagnement). Toutefois, la couverture de ces prestations a vocation à être diffusée dans le cadre des espaces de polarisation, aux fins d'efficience, et en articulation avec les plans d'action des Chambres de Métiers et de l'Artisanat. Des financements de l'Europe, de l'ADEME, de la Région ou des partenariats avec des organismes tels que les collectivités locales et des agences locales sur l'énergie complètent le modèle économique de certaines de ces actions.

Accompagner les entreprises face à la transition écologique :

- apporter aux TPE/PME l'information (accès digital favorisé) sur la réglementation environnementale et faire le relais et/ou la mise en relation des partenaires concernés ;
- organiser des rencontres d'information et de sensibilisation ;
- accompagner les entreprises dans le montage de dossiers pour certaines procédures (CODERST en particulier) ;
- déployer un programme d'accompagnement des entreprises sur la rationalisation des consommations énergétiques ;
- encourager les bonnes pratiques de réduction des bio-déchets auprès des entreprises de l'industrie agro-alimentaire, du commerce et de la restauration ;
- aider les entreprises à réduire leurs coûts de production par une meilleure gestion des flux et l'écoconception ;
- aider les entreprises à maîtriser les coûts de traitement des déchets ;
- mettre en place des actions de sensibilisation et d'accompagnement de premier niveau sur les démarches Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE), qualité et

sécurité (montée en puissance de la logique de facturation sur les produits d'accompagnement).

## D) Financement

Les CCI d'Auvergne-Rhône-Alpes ont fait de cet axe une priorité pour la durée de la COM. L'offre du réseau couvrira les 4 volets d'intervention prévus dans l'offre nationale de services (Découverte, Orientation, Expertise, Accompagnement).

En effet, dans le cadre du protocole d'accord entre le Ministre de l'économie, des finances et de la relance du 12 octobre 2020 sur la révision de la trajectoire de la TCCI au bénéfice du réseau, les CCI sont attendues pour sensibiliser et accompagner les entreprises vers les acteurs externes experts (tribunaux de commerce, CRP, médiateurs...)

- Accompagner les entreprises dans leur recherche de financement :
  - apporter un appui au montage de dossier de demande de financement et aides publiques (Etat, Région, Métropole et EPCI – services payants) ;
  - mettre en relation avec des partenaires sur les aides à l'innovation ;
  - relayer des dispositifs régionaux Levée de fonds, finance PME et croissance externe en lien avec le MEDEF et la CPME.
- Aider les dirigeants dans les premières phases d'alerte des difficultés d'entreprises : état des lieux, accompagnement et mise en relation avec des acteurs concernés (CCSF - Comité des Chefs de Services Financiers), Tribunal de Commerce, Médiation, URSSAF, DRFIP..., appui pour des demandes d'aides ou de reports...

## E) Compétitivité

Les CCI d'Auvergne-Rhône-Alpes ont fait de cet axe une priorité pour la durée de la COM. L'offre du réseau couvrira les 4 volets d'intervention prévus dans l'offre nationale (Découverte, Orientation, Expertise et Accompagnement) et s'appuiera en particulier sur le diagnostic 360° évoqué en préambule dans la présentation cet axe.

Le réseau réservera, sauf exception, ses modalités d'intervention sur des cibles d'entreprises non priorisées par Auvergne-Rhône-Alpes Entreprises (à savoir : ETI et PMI à fort potentiel). L'offre des CCI d'Auvergne-Rhône-Alpes s'adaptera donc en conséquence au cours de la durée de la COM.

- Accompagner les entreprises innovantes par la mise en valeur de leur savoir-faire :
  - sensibiliser les PME et les TPE sur les enjeux de l'innovation et le potentiel de développement ;
  - permettre aux offreurs de solutions de l'industrie du futur de promouvoir leurs offres (notamment en matière d'intelligence artificielle) via un répertoire dédié et promouvoir ce label.
- Accompagner le dirigeant dans la définition de ses objectifs stratégiques et renforcer ses capacités de leadership :
  - proposer aux entreprises des programmes visant à améliorer leur compétitivité (Performance PME et Innovation PME, programmes de la Région) ;
  - proposer des programmes d'accompagnement du dirigeant (Lean management) ;

- mettre en relation « B to B » et accompagner les PME-PMI dans le cadre des partenariats technologique et commerciaux dans le cadre du partenariat d'Entreprise Europe Network (EEN) et en partenariat avec les services de l'Etat en région (pour mémoire, ce point figure dans l'axe International en cohérence avec le COP mais concerne une logique d'accompagnement aux mutations).
- Accompagner les entreprises dans la valorisation de leurs points d'excellence commentaires aux savoir-faire techniques (management, organisation, sécurité, inclusion...).
  - Orienter les entreprises sur les aides et les appels à projets de France Relance et aider les PME-TPE au montage des réponses à ces derniers.
  - Le réseau organisera la couverture territoriale en fonction des espaces de polarisation. Dès 2020, la liste des actions a vocation à être révisée et simplifiée au regard de la mise en place de l'ONS et des conditions de viabilité économique des CCIT (recours à la digitalisation, priorisation vers des actions cofinancées par les partenaires). La prise en compte des spécificités des territoires peut conduire à ce que certaines actions ne soient pas déclinées territorialement.

#### **F) Développement de compétences et appui RH**

Dans la stratégie du réseau d'Auvergne-Rhône-Alpes, cet axe a vocation à être traité dans le cadre d'actions de formation continue. Les travaux en cours sur la simplification de l'offre préciseront le bon niveau de déploiement mais l'affectation de TFC sur ce type d'actions a vocation à être résiduelle. Cela ne veut pas pour autant signifier que des financements publics d'Etat ne pourront pas intervenir notamment dans le cadre des conventions spécifiques (revitalisation. ...).

L'offre du réseau couvrira principalement 2 des 4 volets d'intervention prévus dans l'offre nationale (Découverte, Orientation). Des interventions demeurent cependant possibles pour certaines CCI métropolitaines dans le cadre d'actions ciblées répondant à des besoins bien spécifiques. La part de TFC qui sera prise en compte dans le cadre de ses actions sera cependant faible.

- Aider les PME et TPE face aux problématiques RH :
  - organiser des ateliers d'information ;
  - proposer des autodiagnostic en ligne et des accompagnements notamment en lien avec les branches professionnelles (dans le cadre de la politique contractuelle).

#### **Actions conjointes avec les autres chambres consulaires :**

Les CCI d'Auvergne-Rhône-Alpes ont vocation à collaborer avec le réseau des Chambres de Métiers et de l'Artisanat et de la Chambre d'Agriculture sur cet axe (annexe 2) :

- la création d'entreprise ;
- l'accompagnement des entreprises en difficulté (réflexion sur les cibles communes) ;
- le passage au numérique (actions de sensibilisations communes sur certains territoires) ;

- l'accompagnement d'entreprises de certaines filières (commerce, agro-alimentaire, filière équine...);
- la valorisation des labels.

### Affectation de TFC

Au sein de la région Auvergne-Rhône-Alpes, les taux de TFC retenus pour l'axe 2 Appui aux entreprises dans leurs mutations et sa trajectoire pluriannuelle sont les suivants :

	2019 cible	2020 cible	2021 cible
% de TFC affecté à l'axe Appui aux entreprises dans leurs mutations pour les CCI d'Auvergne-Rhône-Alpes	<b>19%</b>	<b>21,50%</b>	<b>25%</b>
Taux de TFC maximum fixé au niveau national	<b>25%</b>	<b>25%</b>	<b>25%</b>
Taux de TFC minimum fixé au niveau national	<b>11%</b>	<b>11%</b>	<b>11%</b>

### 2.2.3 Evaluation de l'axe

Afin d'analyser la performance des missions de cet axe, des indicateurs d'activité seront suivis par la Convention d'Objectifs et de Moyens.

Les thématiques de l'axe	Les indicateurs d'activité
	<i>Nombre d'entreprises accompagnées :</i> - au développement commercial - sur la transition numérique - sur le développement durable - sur le financement - sur la compétitivité - sur l'appui RH

## 2.3 Axe International

### 2.3.1 Objectif visé

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. Une offre de services normée au niveau national sera déployée dans la région Auvergne-Rhône-Alpes afin de garantir l'homogénéité des services partout en France. Il s'agit, de manière très concrète, de mobiliser des moyens pour répondre à l'ambition de la région Auvergne-Rhône-Alpes de retrouver son rang de deuxième région exportatrice au cours de la période de la COM (3<sup>e</sup> place occupée actuellement)

La CCIR est signataire, en date du 1<sup>er</sup> février 2019, d'une convention cadre avec la Région Auvergne-Rhône-Alpes, Auvergne-Rhône-Alpes Entreprises, Business France et Bpifrance sur la mise en place de la Team France Export (TFE) dont la COM définit les moyens nécessaires. Les CCI d'Auvergne-Rhône-

Alpes sont également opérateurs du programme Go Export financé par la Région Auvergne-Rhône-Alpes.

Le partenariat avec la Chambre Régionale de Métiers et de l'Artisanat sur ce volet International (cf annexe 2) sera étoffé aux fins d'intégration dans la TFE, et ce, dans une logique de portage de l'expertise par le réseau des CCI et ses partenaires dédiés.

Enfin, la CCIR pilote le consortium européen « Enterprise Europe Network » Auvergne-Rhône-Alpes, en lien avec l'agence régionale Auvergne-Rhône-Alpes Entreprises. Ce consortium apporte différents services de partenariats transnationaux (partenariats commerciaux, technologiques, de recherche) et des services d'information et d'accompagnement aux programmes européens. Il est fait référence à ce programme également dans l'axe relatif à l'appui aux entreprises dans leurs mutations mais les modalités d'affectation de TFC seront traitées globalement dans le cadre de cet axe.

### 2.3.2 Thématiques et actions mises en œuvre

- **Sensibiliser, informer, rencontrer et animer les entreprises sur les opportunités de l'international** pour faire naître des graines d'exportateurs, futurs prospects.

#### **Actions proposées par les CCI d'Auvergne-Rhône-Alpes :**

Pour faire naître des graines d'exportateurs, futurs prospects, les CCI de la région Auvergne-Rhône-Alpes mèneront sur la période de la COM les actions suivantes :

- organiser des rencontres experts-pays et environnement réglementaire ;
  - mettre en relation « B to B », partenariats technologiques et commerciaux, notamment dans le cadre de la « Team France Export », d'Enterprise Europe Network et en partenariat avec les services de l'Etat en région ;
  - accompagner les entreprises dans les domaines réglementaires, juridiques et douaniers ;
  - proposer une action spécifique sur l'anticipation des conséquences du Brexit.
- **Qualifier, préparer et projeter les prospects pour en faire des exportateurs dans le cadre de la Team France Export**

### Actions proposées par les CCI d’Auvergne-Rhône-Alpes :

Les CCI d’Auvergne-Rhône-Alpes sont parties prenantes de la « Team France Export » et mettent en œuvre une offre de services qui sera normée au niveau national afin de garantir l’homogénéité des services partout en France.

Il s’agit d’accompagner les entreprises dans un parcours en trois étapes : qualification, préparation et projection selon les modalités de mise en œuvre et avec les outils suivants :

- une GRC nationale « One Team » en lien avec la GRC du réseau régional « Vitae » ;
- une plateforme de solutions ;
- un dispositif d’action Go Export (programme régional réalisé en partenariat avec la Région).

### 2.3.3 Affectation de TFC

Au sein de la région Auvergne-Rhône-Alpes, les taux de TFC retenus pour l’axe 3 International et sa trajectoire pluriannuelle permettent notamment de garantir un nombre constant de conseillers des CCI de la région dédié à la « Team France Export » sur la période de la COM.

Les taux de TFC retenus pour l’axe 3 International et sa trajectoire pluriannuelle sont les suivants :

	2019 cible	2020 cible	2021 cible
% de TFC affecté à l’axe International pour les CCI d’Auvergne-Rhône-Alpes	<b>9,50%</b>	<b>11,50%</b>	<b>14,50%</b>
Taux de TFC maximum fixé au niveau national	<b>11%</b>	<b>13%</b>	<b>15,50%</b>
Taux de TFC minimum fixé au niveau national	<b>7%</b>	<b>9%</b>	<b>11,50%</b>

Pour le nombre de conseillers International des CCI en charge des portefeuilles TFE, il s’agit des effectifs suivants :

	2019 cible	2020 cible	2021 cible
ETP CCI dédiés à la TFE	24	24	24

### 2.3.4 Evaluation de l’axe

Afin d’analyser la performance des missions de cet axe, **six indicateurs d’activité** seront suivis par la Convention d’Objectifs et de Moyens (norme 4.9).

<b>Les thématiques de l’axe</b>	<b>Les indicateurs d’activité</b>
Sensibiliser, informer, rencontrer et animer les entreprises sur les opportunités de l’international	<i>-Nombre de manifestations / interventions / actions menées auprès des entreprises pour promouvoir l’international -Nombre d’entreprises sensibilisées à l’export</i>

Qualifier, préparer et projeter les prospects pour en faire des exportateurs dans le cadre de l'offre Team France Export	Indicateurs de la « Team France Export », partagés avec Business France : -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)
--	---

Pour les indicateurs de cette seconde thématique, les résultats nationaux attendus sont les suivants :

	2019		2020 cible	2021 cible
Nombre d'entreprises qualifiées de l'équipe régionale commune CCI + BF	Estimation de 60 par conseiller sur une année complète	Résultats observés	60	60
Nombre d'entreprises préparées par l'équipe régionale commune CCI+BF	Estimation de 30 par conseiller sur une année complète	Résultats observés	Résultats observés 2019 + 10%	Résultats observés 2019 + 15 %
Nombre d'entreprises projetées par l'équipe régionale commune CCI+BF	Estimation de 20 par conseiller sur une année complète	Résultats observés	Résultats observés 2019 + 10%	Résultats observés 2019 + 15%

## 2.4 Axe Représentation des entreprises

### 2.4.1 Objectif visé

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

### 2.4.2 Thématiques et actions mises en œuvre

#### A) Collecter, gérer, analyser et exploiter les données relatives aux entreprises

##### Actions proposées par les CCI d'Auvergne-Rhône-Alpes :

- tenir à jour des bases de données économiques des entreprises des circonscriptions, afin d'être en mesure de mener la mission de représentation des entreprises de façon complète et actualisée, pour répondre aux obligations légales, aux sollicitations de l'Etat et des partenaires du réseau consulaire régional. Cette tenue des bases de données sera opérée sur la base des informations transmises de manière automatique et régulière par l'organisme prévu à l'article premier du projet de la loi PACTE et enrichie de données collectées par le dispositif de gestion de la relation client du réseau et par des données collectées dans le cadre des dispositifs d'observation économique du réseau ou par des analyses provenant de tiers (syndicats professionnels, autres chambres consulaires ...);

- gérer ces bases de données en recherchant toutes les opportunités de partenariat avec les services de l'Etat (Services Etudes Statistiques et Evaluation de la DIRECCTE, INSEE, Banque de France) et permettre une analyse économique et une cartographie des phénomènes économiques au sein des territoires de la région ;
- identifier, au profit de la « Team France Export » de nouvelles entreprises exportatrices ;
- capitaliser les données sur le tissu commercial et la consommation pour informer les Commissions Départementales d'Aménagement Commercial (CDAC) et répondre aux études commandées par l'Etat et/ou les collectivités locales (sous réserve d'obtention de financement) ;
- identifier les offreurs de solutions pour l'Industrie du futur dans le cadre du projet national partenarial entre l'Alliance pour l'Industrie du futur (AIF) et CCI France ;
- organiser des consultations ponctuelles permettant de recueillir l'expression des entrepreneurs sur des sujets d'actualité et nationaux en lien avec CCI France (Brexit, pacte productif...) ;
- jouer un rôle d'expert entreprise reconnu par les services de l'Etat en région et dans les départements pour donner accès aux informations nécessaires pour des visites ministérielles ou de personnalités ;
- partager avec l'Etat des données économiques nécessaires à l'élaboration des politiques publiques selon des modalités à définir (confidentialité des données, règles d'utilisation et financements complémentaires notamment). Cette démarche sera copilotée par l'Etat et la CCIR en lien avec le comité de pilotage de la COM.

## **B) Mener des missions consultatives**

### **Actions proposées par les CCI d'Auvergne-Rhône-Alpes :**

- 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 ;
- opérer un panel représentatif de TPE/PME du territoire régional pour apprécier régulièrement la situation conjoncturelle et exprimer les besoins des entreprises. Cette approche pourra être complétée par une utilisation de l'outil de gestion de la relation client du réseau pour interroger des cibles d'entreprises sur leur situation ou leurs attentes ;
- émettre des avis sur les documents d'orientation, de planification et d'urbanisme des collectivités régionales et infra régionales à la demande des Préfets ;
- s'exprimer par avis ou rapports sur les grands projets à caractère économique par exemple ;
- 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 et qualifier le tissu commercial ;
- 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).

## **C) Informer les entreprises sur les dispositifs de soutien de l'Etat**

### Actions proposées par les CCI d’Auvergne-Rhône-Alpes :

- informer les entreprises sur les dispositifs publics (sites internet, plateformes d’accueil téléphonique et applications digitales) ;
- organiser des réunions d’informations ;
- démystifier l’intelligence économique en lien avec la DIRECCTE et/ou les services du Ministère de l’Intérieur, par l’intermédiaire de séminaires sur des thématiques spécifiques afin de pouvoir échanger sur diverses données et informations (approche expérimentale pour un ou deux séminaires à programmer en lien avec la DIRECCTE) ;et
- informer les entreprises sur les dispositifs de soutien de l’Etat, est rajoutée l’action suivante : création d’une cellule d’accueil et d’écoute téléphonique dans chaque CCIT/L permettant d’informer les entreprises sur les dispositifs de soutien mis en œuvre par l’Etat et les pouvoirs publics dans le cadre de la crise sanitaire et d’orienter les entrepreneurs vers les structures adéquates.

L’Etat s’engage à apporter l’information nécessaire aux CCI dans le cadre des dispositifs de soutien de l’Etat aux entreprises concernées.

#### 2.4.3 Affectation de TFC

Au sein de la région Auvergne-Rhône-Alpes, les taux de TFC retenus pour l’axe 4 Représentation des entreprises et sa trajectoire pluriannuelle sont les suivants :

	2019 cible	2020 cible	2021 cible
% de TFC affecté à l’axe 4 Représentation des entreprises pour les CCI d’Auvergne-Rhône-Alpes	<b>10%</b>	<b>10%</b>	<b>12,5%</b>
Taux de TFC maximum fixé au niveau national	<b>13,50%</b>	<b>15,50%</b>	<b>16%</b>
Taux de TFC minimum fixé au niveau national	<b>7,50%</b>	<b>9,50%</b>	<b>10%</b>

#### 2.4.4 Evaluation de l’axe

Afin d’analyser la performance des missions de cet axe, **trois indicateurs d’activité** seront suivis par la Convention d’Objectifs et de Moyens.

<b>Les thématiques de l’axe</b>	<b>Les indicateurs d’activité</b>
Mener des missions consultatives	<i>-Nombre d’avis émis sur les documents d’orientation, de planification et d’urbanisme</i>
Informer des dispositifs de l’Etat de soutien aux entreprises	<i>-Nombre de consultations / visites sur les sites web d’information -Nombre d’entreprises informées sur des dispositifs publics d’appui à l’entreprise</i>

## 2.5. Axe Appui aux territoires

### 2.5.1 Objectif visé

L'objectif de cet axe est de lutter contre les fractures territoriales en aidant l'ensemble des territoires à identifier leurs capacités de développement et à tirer parti au mieux de celles-ci en faisant émerger des projets concrets, bâtis et conduits en collaboration avec les acteurs du territoire, au premier rang desquels les EPCI qui disposent de la compétence économique.

Les CCI d'Auvergne-Rhône-Alpes collaborent d'ores et déjà avec divers EPCI dans le cadre de conventions globales ou ponctuelles. Une convention cadre a d'ailleurs été signée avec la Région et son agence économique et un avenant a été décliné sur le volet numérique comme déjà indiqué dans l'axe 2.

La relation avec la Région est étoffée de nombreuses contractualisations issues de réponses portées par la CCI de région dans le cadre d'appels à projets ou d'appels à manifestations d'intérêt (annexe 3).

Le réseau des CCI d'Auvergne Rhône-Alpes souhaite développer fortement ces collaborations avec les collectivités territoriales sur de nombreux sujets afin d'apporter à ces dernières des solutions opérationnelles et d'éviter des doublons de compétences. Les préfectures s'engagent à se positionner en facilitateurs des interventions du réseau consulaire au regard de la recherche d'efficience collective et de la neutralité des experts du réseau sur de nombreuses problématiques à vocation économique.

L'action du réseau pourra être utilement orientée en fonction des souhaits de l'Etat afin d'aider à la déclinaison sur le territoire des programmes nationaux d'appui aux territoires qu'il souhaitera mettre en place, par lui-même ou à travers des acteurs telle que la future Agence Nationale des Territoires.

Les CCI d'Auvergne-Rhône-Alpes prendront soin aussi de se coordonner avec les Chambres de Métiers et de l'Artisanat pour maintenir une présence locale aux fins d'accessibilité du service consulaire.

### 2.5.2 Thématiques et actions mises en œuvre

La CCIR et les CCI d'Auvergne-Rhône-Alpes reprendront l'ensemble des thématiques figurant dans le COP. La CCI de région Auvergne-Rhône-Alpes est signataire d'une convention cadre avec la Région et Auvergne-Rhône-Alpes Entreprises identifiant la bonne articulation avec les politiques du Conseil Régional.

L'illustration du partenariat avec les collectivités territoriales prend la forme d'un conventionnement.

Ces partenariats ont vocation à prendre le relais (tout ou partie) de la baisse du montant de TFC.

#### **A) Assurer une présence des CCI au service de la cohésion territoriale**

##### **Actions proposées par les CCI d'Auvergne-Rhône-Alpes :**

- participer, quand cela est pertinent (zones rurales par exemple) et/ou quand cela est financièrement possible pour la CCIT (obtention de financements), aux plateformes de services mutualisés du type antenne ou permanence. Il conviendra de veiller à se coordonner sur ce sujet avec les Chambres de Métiers et de l'Artisanat en particulier ;
- collaborer, à la demande des services de l'Etat, dans le cadre des maisons de services publics en permettant de déployer une action de proximité. Des locaux appartenant

aux CCI peuvent avoir vocation à accueillir ces maisons de services publics, notamment en zone rurale ;

- conduire des actions d'information et de prévention sur les questions de sécurité.

Un inventaire de ces lieux d'accueil sera annexé au bilan annuel de la COM présenté par la CCIR tout en précisant les modalités de prise en charge.

## **B) Participer à la conception de projets de développement économique**

### **Actions proposées par les CCI d'Auvergne-Rhône-Alpes :**

- proposer, par convention et sous condition de rémunération de ses prestations par les collectivités territoriales et/ou par d'autres acteurs en charge du développement économique, des données sur le tissu économique des territoires, avec leur dimension cartographique, pour constituer une aide à la décision, au pilotage et à l'évaluation de leurs projets ;
- proposer dans un cadre conventionnel, et naturellement dans le respect des règles de la concurrence dans le cadre d'un appel d'offres, des études ou des diagnostics ciblés (par exemple : fiche sur le tissu économique , remontée d'informations en provenance des entreprises, diagnostic économique de territoire, diagnostic du tissu commercial et urbanisme commercial, analyse de filière/pôle d'activité, étude de projet d'implantation ou de reconversion économique, enquête sur les comportements d'achats des ménages, études villes, études signalétiques, étude d'implantation du commerce, accès au très haut débit) ;
- participer à des projets de territoires, notamment « Territoires d'Industrie » (contractualisation possible avec les EPCI et la Région), « Cœur de Ville », (contractualisation avec les collectivités notamment sur l'animation via les unions commerciales ou sur la définition de stratégies de développement des centres-villes et centres-bourgs) mais aussi à des projets plus ciblés (exemple : appui à la commercialisation de structure d'accueil comme les parcs d'activités, projets territoriaux dédiés au tourisme, partenariat de projets politiques de la ville notamment sur l'accompagnement de certains créateurs d'entreprise, usine relais).
- participer à l'accompagnement de projets territoriaux de coopération inter-entreprises ;
- proposer des places de marchés évolutives pour valoriser l'offre locale des commerces de proximité ;
- conduire, en lien avec l'Etat et les collectivités territoriales, des études et éléments de réflexion sur la bonne gestion du foncier à destination des entreprises et notamment sur la question de la gestion des « friches économiques » ;
- accompagner les territoires pour mettre en place des dispositifs en lien avec les entreprises sur les sujets liés à la mobilité (plan de déplacements d'entreprises par exemple) ;
- conduire des actions d'écologie industrielle territoriale permettant des mutualisations inter-entreprises locales sur des actions liées au développement durable ;
- faire prendre en compte les intérêts du commerce et du tourisme dans les stratégies de développement de territoires afin de servir indirectement ses secteurs d'activités hautement exposés aux décisions locales d'aménagement du territoire.

### C) Animer et mettre en réseaux les entreprises

#### Actions proposées par les CCI d’Auvergne-Rhône-Alpes :

- favoriser la mise en relation et le partage d’expériences entre entreprises via les réseaux d’entreprises, les unions commerciales, les réseaux de managers ou d’animateurs de communauté que les CCI peuvent animer seules ou par le biais de plateformes et dispositifs collaboratifs (exemples : CCI Business, Ecobiz, Plateforme EDF sous-traitants de l’industrie nucléaire...);
- apporter un appui aux filières, animer des territoires et accompagnement ciblé des entreprises sur certains territoires ayant des besoins particuliers, par exemple :
  - la création et/ou l’animation de clubs d’entreprises,
  - l’appui à la création (pépinières d’entreprises, aides aux créateurs, tutorats et accompagnement des startups),
  - l’accompagnement stratégique des territoires pour le développement du commerce et du tourisme,
  - l’accompagnement à l’innovation (PME – TPE, cf axe 2),
  - l’appui RH et la formation aux entreprises sur un territoire ;
- organiser des événements ;
- proposer des dispositifs d’accompagnement des PME-TPE sur certaines filières spécifiques répondant à des problématiques particulières d’un territoire.

### D) Assurer la relation avec les entreprises en cas de circonstances exceptionnelles

#### Actions proposées par les CCI d’Auvergne-Rhône-Alpes :

- accompagner les entreprises suite à des événements exceptionnels (dégradations suites à des violences, manifestations, catastrophes naturelles...) par une écoute des besoins, une gestion de crise, une information et une mise en relation avec les structures publiques adaptées, une aide au montage de dossier... ;
- informer les entreprises sur les mesures publiques et l’accompagnement individuel pour les entreprises sinistrées ou touchées par ces circonstances exceptionnelles.

#### 2.5.3 Affectation de TFC

Au sein de la région Auvergne-Rhône-Alpes, les taux retenus pour l’axe 5 Appui aux territoires et sa trajectoire pluriannuelle sont les suivants :

	2019 cible	2020 cible	2021 cible
% de TFC affecté à l’axe Appui aux territoires pour les CCI d’Auvergne-Rhône-Alpes	<b>18%</b>	<b>18%</b>	<b>14.5%</b>
Taux de TFC maximum au niveau national	<b>23,50%</b>	<b>23,50%</b>	<b>23,50%</b>

Taux de TFC minimum au niveau national	<b>13,50%</b>	<b>13,50%</b>	<b>13,50%</b>
--	---------------	---------------	---------------

#### 2.5.4 Evaluation de l'axe

Afin d'analyser la performance des missions de cet axe, **trois indicateurs d'activité** seront suivis par la Convention d'Objectifs et de Moyens.

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 réseau les entreprises	-Nombre d'entreprises sensibilisées collectivement -Nombre d'entreprises adhérentes collectivement

#### 2.6. Partenariats avec les autres Chambres consulaires

Comme le prévoit la loi PACTE, le réseau des CCI d'Auvergne-Rhône-Alpes s'engage à rechercher des coopérations visant à mutualiser des ressources et des compétences avec les autres Chambres consulaires. Un détail des premiers projets concernés figure en annexe 3.

### 3) **Evaluation de la performance par la prise en compte des 6 indicateurs transverses de performance prévus au chapitre 3 du COP**

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

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.

Ces indicateurs transverses de performance feront l'objet d'une évaluation annuelle par un prestataire extérieur auprès des clients des CCI, selon le cahier des charges indiqué par CCI France.

## 4) La gestion de la transition vers un nouveau modèle

Les CCI conservent un rôle fondamental et stratégique, qu'il convient de maintenir quand les modèles économiques le permettent, en matière de formation initiale (dont l'apprentissage) et continue, ainsi que de gestion d'équipements.

### 4.1. L'appareil de formation

Le réseau des CCI d'Auvergne Rhône-Alpes dispose d'un réseau d'écoles et de centres de formation reconnu aux plans national et international pour ce qui concerne les 3 grandes écoles de management créées par les CCI mais également, dans les territoires et les différents bassins économiques, avec un réseau de centre de formations continue, des écoles spécialisées, des CFA (Centre de Formation d'Apprentissage). La récente réforme de la formation professionnelle impactera fortement les modèles économiques de ces dispositifs. Aussi, et au-delà de la question de la gestion de la baisse de la ressource fiscale dans le financement des CCI, cet appareil de formation a recherché des modalités de gestion et de partenariat pour faire baisser significativement le niveau de TFC dans les budgets de ces organismes (Schéma sectoriel de la CCI de région Auvergne-Rhône-Alpes). Fort de l'engagement de ces équipes et des résultats obtenus, les CCI d'Auvergne-Rhône-Alpes souhaitent engager des actions dès 2020 pour réduire et arrêter dès le 1<sup>er</sup> janvier 2021 le financement par la TFC de cette thématique.

#### 4.1.1. Objectif visé

L'objectif est d'accompagner la transformation de l'appareil de formation des CCI.

#### 4.1.2. Thématiques et actions mises en œuvre

- A) Faciliter le positionnement des 3 grandes écoles (EM Lyon, Grenoble Ecole de Management et ESC Clermont Auvergne) dans l'environnement compétitif de la formation et de l'enseignement, en France et dans le monde.**

#### Actions proposées par les CCI d'Auvergne-Rhône-Alpes :

Chacune de ces trois écoles compte construire un modèle sans la contribution financière des CCI dans son exploitation, sur des perspectives à très court terme mais avec des mesures et stratégies différentes selon les spécificités et l'histoire de ces écoles sans pour autant écarter définitivement des coopérations entre elles.

- Ouvrir le capital des Ecoles :
  - Afin d'assurer l'autonomisation financière de l'EM Lyon, engagée depuis quatre ans, de permettre à l'école d'assurer son avenir et son développement, la CCI Lyon Métropole Saint-Etienne Roanne a décidé de faire évoluer son organisation en passant du statut d'association à celui de SA, dotée d'un directoire et d'un conseil de surveillance. La CCI a également procédé

à l'ouverture du capital de l'école à un investisseur de croissance. Ainsi, Qualium Investissement et Bpifrance accompagneront la SA Early Makers Group dans la mise en œuvre de son ambitieux projet de développement 2019-2025. A terme, la CCI ne devrait plus détenir que 44 % de la SA Early Makers Group.

- En 2016, la CCI de Grenoble a doté Grenoble Ecole de Management du nouveau statut d'Établissement d'Enseignement Supérieur Consulaire (EESC) pour lui octroyer davantage d'autonomie en conservant son appartenance à la Chambre et créer les conditions d'une ouverture ultérieure du capital. L'École fonctionne d'ores et déjà sans contribution financière de la CCI. La couverture d'investissement à plus long terme n'est pas à ce stade définie par la Chambre mais se réalisera inévitablement avec le concours d'opérateurs extérieurs, ce qui est permis par son nouveau statut.
- La création d'une SAS pour l'ESC Clermont en 2019 apportera des ressources pour construire un nouveau modèle économique sans ressource de la TFC. La CCI Puy-de-Dôme Clermont Auvergne Métropole restera toutefois actionnaire majoritaire.

De plus, la CCIR et les 3 CCI concernées travaillent à renforcer la synergie des trois écoles.

**B) Accompagner les CFA, les écoles de proximité et les écoles spécialisées dans la définition d'un nouveau modèle économique basée sur des coopérations, des mutualisations et des positionnements sur des marchés rentables.**

**Actions proposées par les CCI d'Auvergne-Rhône-Alpes :**

Le réseau des CCI d'Auvergne-Rhône-Alpes dispose d'une quinzaine d'écoles consulaires spécialisées ou généralistes et en particulier les EGC (Ecoles de Gestion et de Commerce).

La loi Avenir professionnel sur la réforme de la formation va impacter significativement les modèles économiques de ces établissements. Il s'agira, par des réorganisations ou des rapprochements entre établissements de permettre, d'une part, de réaliser des économies d'échelles et de partager des ressources pédagogiques ou techniques et, d'autre part, de développer des formations plus rentables qui répondent aux besoins en compétences des différentes entreprises.

Pour ce qui concerne les CFA, les CCI d'Auvergne-Rhône-Alpes, en assumant la gestion directe, sont au nombre de trois : IMT Grenoble (CCI de Grenoble), CFA Lanas Farguer (CCI Ardèche) et CFA CCID (CCI Drôme). Les mécanismes de financement par les Opérateurs de Compétences (OPCO) de ces formations ont été établies sur la base d'une évaluation à coût complet. De ce fait, la part de TFC qui pouvait être affectée pour couvrir les besoins d'investissement et de fonctionnement devrait être compensée dans les budgets des trois CFA.

Un déséquilibre financier peut toutefois intervenir en cas de non-remplissage de certaines sections ou pour certains métiers « rares » ou en tension. Une attention toute particulière sera portée à ces cas de figure et les rares cas de compensation par la TFC sur 2019-2020 seront réservés à ce type de situation.

Quelques chiffres clés :

- **21 campus** sur la formation continue, **3 grandes écoles de management** de dimension nationale et internationale, **15 écoles consulaires** généralistes ou spécialisées, **3 CFA** gérés par les services des Chambres ;
  - **35 000 bénéficiaires de la formation continue, 12 000 étudiants, 14 200 apprentis ;**
- C) Recomposer le dispositif de formation continue en le dotant d'un centre régional de ressources partagées**

Dans le cadre de la préparation du nouveau modèle économique du réseau régional des CCI d'Auvergne-Rhône-Alpes, les Membres de la CCIR ont ainsi approuvé le 13 février 2019 un plan de réorganisation des activités de formation continue afin de les doter d'un modèle économique rentable et donc ne reposant plus, à moyen terme sur la TFC.

#### **Actions proposées par les CCI d'Auvergne-Rhône-Alpes :**

Pour ce faire, il a été décidé d'étudier la mutualisation au sein d'un centre régional de ressources partagées (C2RP) de tout ou partie de certains domaines dont notamment, l'ingénierie pédagogique, la qualité, l'innovation et la digitalisation, la fonction marketing co-construite avec les CCIT, la défense de la marque et la veille juridique, l'ingénierie financière, les réponses aux appels d'offres régionaux, la politique grands comptes, la représentation du réseau, ainsi que la gestion RH des emplois liés à la formation continue.

Le réseau des centres de formation des CCI d'Auvergne-Rhône-Alpes disposera ainsi d'une offre commune, allégée, simplifiée et adaptée aux attentes des entreprises selon un modèle économique dégageant un résultat économique positif. Un audit externe mandaté par la CCIR livrera ses conclusions fin 2019 sur les deux volets suivants :

- analyse des modèles et des performances économiques des centres de formation avec une présentation des coûts complets pour chaque centre, une consolidation régionale ainsi qu'une proposition d'outils de suivis financiers et d'activités ;
- état des lieux sur l'évolution du marché régional de la formation continue avec le positionnement actuel du réseau sur la base d'une analyse comparative et les modalités de promotion de la marque formation continue du réseau.

La mise en place de ce C2RP, dont le contenu précis reste à définir, est prévue au 1<sup>er</sup> janvier 2020 et sera intégrée aux services de la CCIR (Direction du développement) en proposant un outil de réponse mutualisé aux appels d'offres (notamment ceux en cours de Pôle Emploi au sein de la région dans le cadre du Plan d'Investissement sur les Compétences) et au service des CCIT.

#### **4.1.3. Affectation de TFC**

Au sein de la région d'Auvergne-Rhône-Alpes, les taux de TFC retenu pour la formation et sa trajectoire pluriannuelle sont les suivants :

	2019 cible	2020 cible	2021 cible
% de TFC affecté à la formation pour les CCI d'Auvergne-Rhône-Alpes	<b>10%</b>	<b>4%</b>	<b>4%</b>
Taux de TFC maximum au niveau national	<b>25%</b>	<b>19%</b>	<b>14%</b>

Taux de TFC minimum au niveau national	7%	4%	0%
--	----	----	----

#### 4.1.4. Etude d'impact du changement de modèle économique

Une étude d'impact sur le changement de « business model » (cf annexe 1) sera réalisée tous les ans sous la conduite du comité de pilotage COM et permettra :

- d'effectuer le suivi de la trajectoire de la TFC et le changement de business model ;
- de mesurer les impacts sur l'appareil de formation et l'activité, notamment à partir d'indicateurs :
  - o effectifs formés en initial, apprentissage, continu ;
  - o taux de diplomation des effectifs formés en initial, apprentissage, continu ;
  - o taux d'insertion professionnelle des effectifs formés en initial, apprentissage, continu.

## 4.2. Les équipements

### 4.2.1. Objectif visé

Le réseau des CCI de la région Auvergne-Rhône-Alpes gère 42 équipements répartis non équitablement sur le territoire dont la liste figure en annexe 4 (*Les structures gestionnaires d'équipements, dans lesquelles les CCI ont une détention capitalistique inférieure à 50% et n'y ont pas un rôle d'opérateur, ne sont pas incluses dans cette liste*). Certaines Chambres ont en effet historiquement investi fortement ce champ par des politiques d'investissements volontaristes en réponse à des politiques d'aménagement définies localement en lien avec l'Etat et les collectivités locales avec une attention particulière sur les zones rurales. Cette situation est le reflet de la volonté des CCI de s'adapter aux réalités diverses du terrain. La TFC a pu couvrir à ce titre des déficits d'exploitation mais le désengagement sur certains équipements déficitaires a été engagé dès le début de la mandature actuelle.

D'un point de vue qualitatif, on retiendra que des équipements correspondent notamment à de l'immobilier d'entreprise, une dizaine de zones d'activités et six centres de congrès ou de réunions. Quatre ports figurent également à la liste de ces équipements à laquelle il convient de rajouter huit aéroports/aérodromes.

De nombreux équipements dégagent des revenus pour les Chambres. La gestion d'équipements plus structurants et lourds (aérodromes et ports en particulier) ne sera pas facile à abandonner (contrat de concession par exemple).

Les préfetures s'engagent à faciliter cette transition d'ici cette date en intervenant si besoin auprès des collectivités territoriales ou des opérateurs publics concernés, à la demande des CCI.

### 4.2.2. Thématiques et actions mises en œuvre

Actions proposées par les CCI d'Auvergne-Rhône-Alpes :

Fin 2020 et conformément à leurs engagements, les CCI de région Auvergne-Rhône-Alpes ont fait réaliser par le cabinet Finance Consult un audit sur les équipements gérés afin d'identifier ceux qui ont une gestion déficitaire sur la base de l'analyse des exercices comptables 2018 et 2019. Le rapport de cet audit a été adressé le 15 janvier 2021 au Préfet de région et au Président de CCI France.

Sur la base de ces éléments, les CCI d'Auvergne-Rhône-Alpes sollicitent à ce stade, et sans préjudice des conséquences économiques prévisiblement négatives pour les équipements consulaires liés à l'évènementiel et au tourisme d'affaires, l'appui du Préfet de région, en lien avec les Préfets de département pour sortir du cadre de gestion déficitaire de deux équipements, à savoir :

- l'aérodrome de Moulins Montbeugny,
- l'aérodrome du Puy-en-Velay Loude.,

Il conviendra par ailleurs d'étudier la situation de l'aéroport de Valence – Chabeuil pour lequel la CCI de la Drôme est membre du Syndicat mixte gestionnaire, non instruit dans l'audit précité.

Elles sollicitent également le soutien de l'Etat pour rechercher les modalités permettant de réviser le modèle économique du Banc National d'Epreuves des armes de Saint-Etienne et permettre une gestion équilibrée de l'équipement dans le cadre de sa mission de service public.

#### 4.2.3. Affectation de TFC

Au sein de la région Auvergne-Rhône-Alpes, les taux retenus pour les équipements gérés sont les suivants :

	2019 cible	2020 cible	2021 cible
% de TFC affecté aux équipements gérés pour les CCI d'Auvergne-Rhône-Alpes	<b>2%</b>	<b>2%</b>	de 0 à 2% suivant l'accord de l'Etat
Taux de TFC maximum au niveau national	<b>6%</b>	<b>2%</b>	<b>0%</b>
Taux de TFC minimum au niveau national	<b>0%</b>	<b>0%</b>	<b>0%</b>

#### 4.2.4. Etude d'impact du changement de modèle économique

Une étude d'impact sur le changement de « business model » sera réalisée sous la conduite du comité de pilotage de la COM (annexe 1).

## 5) Modalités de financement et d'affectation de la TFC sur les missions prioritaires

Conformément à l’art. L711-16 du code de commerce modifié, l’Assemblée générale de CCI France répartit la ressource fiscale entre les CCI de région en fonction des dispositions de cet article, intégrant, le cas échéant, une modulation, après déduction de la quote-part nécessaire au fonctionnement de CCI France, à ses missions et aux projets de portée nationale. Cette modulation prendra en compte à terme la performance dans chaque région sur la base de critères déterminés par l’Assemblée générale de CCI France. La TFC est affectée par CCI France de façon globale au niveau régional.

Conformément à l’art. L711-8 du code de commerce modifié et précisé par l’art. R712-22 dudit code, chaque CCI de région, après déduction de la quote-part prévue par ces articles (c’est-à-dire les dépenses nécessaires à son fonctionnement et aux missions), répartit entre les CCI qui lui sont rattachées la TFC dont elle dispose. Un pourcentage de la TFC est affecté à chacun des 5 axes précités et à la gestion de la transition (formation et équipements), compris entre un pourcentage minimal et un pourcentage maximal arrêtés par l’Assemblée générale de CCI France, dans le cadre d’une trajectoire globale pluriannuelle. Une fois cette répartition effectuée dans le respect des pourcentages évoqués ci-dessus et votés au niveau national, la TFC sera fléchée entre les différentes thématiques des axes, notamment sur la base d’une analyse objectivée de l’affectation et des financements antérieurs.

## **6) Modalités de mise en œuvre de la COM et de gouvernance**

Un comité de pilotage se réunira au moins une fois par an pour suivre cette COM. Il est composé :

- du Préfet de région ou de son représentant ;
- du Président de CCI France ou de son représentant ;
- du Président de la CCI de région Auvergne-Rhône-Alpes ou de son représentant.

Le comité de pilotage examinera notamment:

- le bilan des évaluations conduites ;
- les propositions éventuelles de clauses de revoyure ;
- la question de l’accompagnement de l’Etat/EPCI et autres collectivités ;
- le financement et la recherche de financements ;
- les difficultés remontées dans l’accomplissement des missions des CCI ;
- les décisions/choix des expérimentations (prise en compte des spécificités territoriales en particulier).

Il s’agit de repositionner le réseau des CCI sur une ambition plus opérationnelle, démontrant ainsi la capacité des Chambres à réussir cette transformation tout en gardant une capacité à servir l’intérêt général. Dans ce contexte, un groupe d’experts extérieurs pourra appuyer le comité de pilotage et accompagner cette démarche de transformation.

## **7) Modalités d’évaluation de la COM**

Les CCI d’Auvergne-Rhône-Alpes et l’Etat ont la volonté de s’inscrire dans une démarche de progrès par le biais de cette Convention d’Objectifs et de Moyens et par le suivi d’indicateurs mesurables et

diffusables annuellement. La CCI de région renforcera son action en matière de contrôle de gestion pour permettre un bon reporting auprès de la tutelle et des instances de pilotage.

Une enquête d'impact sous pilotage national sera réalisée par un prestataire externe sur la base d'une enquête téléphonique afin de mesurer les indicateurs de performance. Le coût de cette enquête sera pris en charge par la TFC.

Un tableau de bord semestriel de suivi de la COM sera mis en place et partagé avec les signataires de la convention.

Cette Convention d'Objectifs et de Moyens pourra faire l'objet d'une clause de revoyure annuelle après accord de l'ensemble des parties.

Le comité de pilotage sera mis en place dès la conception de la COM, afin de permettre le pilotage d'une démarche de progrès et d'apporter d'éventuelles observations sur le bilan annuel des actions engagées et sur l'évaluation de ces actions.

Il sera composé du Préfet ou de son représentant, du Président de CCI France ou de son représentant, du Président de la CCIR Auvergne-Rhône-Alpes ou de son représentant.

Chaque année, le Président de la CCI de région Auvergne-Rhône-Alpes présentera un bilan annuel devant le Comité de l'Administration Régional (CAR).

Pour suivre cette COM, l'Etat, la CCIR Auvergne-Rhône-Alpes et CCI France, signataires de ce document disposent d'un tableau de bord général, véritable outil à disposition des signataires afin de communiquer sur l'avancée des projets.

Pour permettre d'avoir un regard extérieur sur l'impact et le rôle des CCI sur les territoires, des personnalités extérieures pourront participer au comité de pilotage et feront part de toutes suggestions sur l'évaluation de l'impact de l'action du réseau régional consulaire.

## **ANNEXES :**

- Annexe 1 :** *Etudes d'impact sur les activités concernées par la gestion de la transition financière*
- Annexe 2 :** *Suivi des actions de mutualisation menées en inter consulaire*
- Annexe 3 :** *Recensement des principales contractualisations des CCI avec la Région et les collectivités de la région*
- Annexe 4 :** *Liste des équipements*
- Annexe 5 :** *Tableau d'affectation de la TCCI par axe de la COM pour l'année 2021*
- Annexe 6 :** *Convention cadre signée le 24 juin 2020 entre la DRFIP et les CCI d'Auvergne-Rhône-Alpes*
- Annexe 7 :** *Convention cadre signée le 19 février 2020 entre la Direction Interrégionale des Douanes et droits indirects d'Auvergne-Rhône-Alpes et la CCI de région Auvergne-Rhône-Alpes*

Lyon,

Le 17 mars 2021,

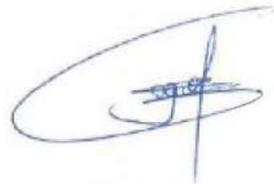
## SIGNATAIRES



Pour la Préfecture  
de Région Auvergne-Rhône-Alpes  
M. Pascal MAILHOS, Préfet



Pour la CCI  
de région Auvergne-Rhône-Alpes  
M. Philippe GUERAND, Président



Pour CCI France  
M. Pierre GOGUET, Président