

# Évolution des réseaux consulaires : CCI et CMA

Comité de pilotage – Evolutions proposées – 29 avril 2014



CONSEIL GÉNÉRAL DE L'ÉCONOMIE  
DE L'INDUSTRIE, DE L'ÉNERGIE ET DES TECHNOLOGIES

IGF

INSPECTION GÉNÉRALE DES FINANCES

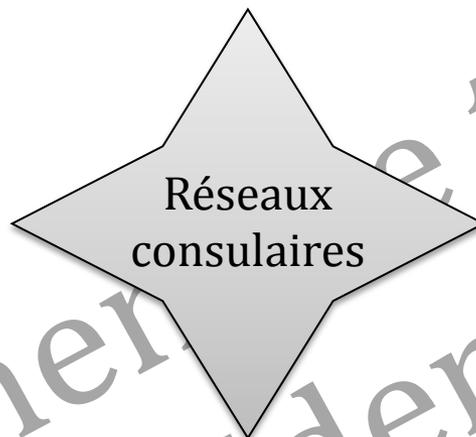
MINISTÈRE DE L'ÉCONOMIE  
ET DES FINANCES



# Quatre objectifs pour une réforme consulaire

**Contribuer à l'allégement de la fiscalité  
sur les artisans et les entreprises**

**Participer à l'effort  
de maîtrise des  
dépenses publiques**



**Intégrer pleinement  
l'action des réseaux  
consulaires aux  
politiques publiques  
de l'Etat**

**Conforter les missions et l'offre de service de proximité  
des réseaux consulaires**

**Des propositions opérationnelles à mettre en œuvre dès 2014**

# Quatre propositions pour rationaliser le fonctionnement des réseaux consulaires et alléger la fiscalité des entreprises

Sur les dix dernières années, les CCI et les CMA ont reçu des volumes de taxe affectée excédant leurs besoins de fonctionnement et d'investissement

**Proposition 1 :** Récupérer les trop-versés par des prélèvements sur les fonds de roulement des chambres dès la prochaine loi de finances rectificative pour 2014

**Proposition 2 :** Première réduction du niveau de TFC affectée aux réseaux dès 2015 pour le ramener au niveau correspondant aux besoins constatés de financement des chambres (avant mise en œuvre de toutes mesures d'économie)

Les réseaux consulaires utilisent une partie de leurs ressources fiscales affectée pour financer des activités marchandes contrairement aux dispositions du code général des impôts et au droit de la concurrence

**Proposition 3 :** Réduire sur trois ans la ressource fiscale affectée aux réseaux du montant correspondant aux sommes allouées à des activités marchandes

La gouvernance, les modalités de dialogue social et l'exercice de la tutelle renchérissent le coût des réseaux à missions constantes

**Proposition 4 :** Faire contribuer le réseau consulaire à la réduction de la fiscalité pesant sur les entreprises en réduisant sur trois ans les taxes pour frais de chambre (en complément des réductions prévues dans les propositions 2 et 3) par :

**4.1 :** La régionalisation complète de la gouvernance et l'approfondissement de la mutualisation des fonctions supports et opérationnelles

**4.2 :** Renforcement des têtes de réseau

**4.3 :** La modernisation du dialogue social dans les CCI en vue d'une meilleure maîtrise de la masse salariale

**4.4 :** Le renforcement de la tutelle de l'Etat sur les deux réseaux



# Trois options possibles de financement des réseaux hors subventions et ressources propres

La mission a présenté ici trois options de financement possible pour une évolution du système de financement par la taxe affectée, inspirées en partie des exemples tirés du benchmark européen (cf. diagnostic) : au terme de ses investigations, elle privilégie les deux premières options. Les analyses quantitatives relatives à l'évolution des ressources de l'Etat en direction des CCI et des CMA sur 2015-2017 sont applicables aussi bien au maintien d'une taxe pour frais de chambres plafonnée (option 1) qu'au financement par le budget de l'Etat (option 2) ; elles ne sont pas applicables dans le cadre d'un financement par contributions volontaires des entreprises (option 3).

## Option 1 : une taxe affectée et plafonnée

- le Parlement fixe chaque année dans le cadre de la loi de finances le montant de la ressource fiscale affectée aux chambres
- le montant de la taxe affectée varie en fonction des objectifs fixés aux réseaux en matière de développement économique, de formation et des contraintes pesant sur les finances publiques

Modèle actuel mais mise en place d'un dialogue annuel ou pluriannuel entre l'Etat et la tête de réseau sur les objectifs et sur les moyens

## Option 2 : un financement par le budget de l'Etat

- le Parlement fixe chaque année dans le cadre de la loi de finances le montant de la dotation budgétaire allouée aux réseaux
- le niveau de l'allocation est défini en fonction des objectifs fixés en matière de développement économique, de formation et des contraintes pesant sur les finances publiques

Mise sous contrainte budgétaire des réseaux facilité pour l'Etat

## Option 3 : des contributions volontaires des entreprises

- les entreprises sont libres d'adhérer aux chambres et paient une cotisation
- suppression de la ressource fiscale affectée
- modèle retenu en Espagne depuis 2010

Privatisation des réseaux  
Nécessite de déterminer le sort et le financement des missions régaliennes



# Sur les dix dernières années, les CCI et les CMA ont reçu des volumes de taxe affectée excédant leurs besoins de fonctionnement et d'investissement

**Proposition 1 :** Récupérer les trop-versés par des prélèvements sur les fonds de roulement des chambres dès la loi de finances rectificative de 2014

**Proposition 2 :** Amener les ressources fiscales affectées à un niveau correspondant aux besoins de financement des chambres

Document de travail  
Confidentiel



# Un prélèvement sur fonds de roulement en 2014 permettant de corriger le trop-versé des dernières années

1

## La fixation d'un niveau de fonds de roulement maximum en période d'économies budgétaires

### Justification

Entre 2002 et 2012, les montants de TFC versés aux CCI et CMA ont conduit à dégager des excédents comptables et budgétaires. La gestion des chambres n'est pas en cause mais dans un contexte de recherche d'économies budgétaires, il apparaît légitime de mobiliser ces trop-versés.

### Proposition

Les chambres doivent disposer d'un fonds de roulement minimum permettant de couvrir leurs besoins opérationnels. Il n'existe pas de norme en la matière, en dehors du fait qu'il est généralement considéré qu'une chambre disposant d'un fonds de roulement égal à 90 jours de charges n'est pas dans une situation financière tendue (circulaire du 24 juillet 2008).

Il est donc proposé deux options :

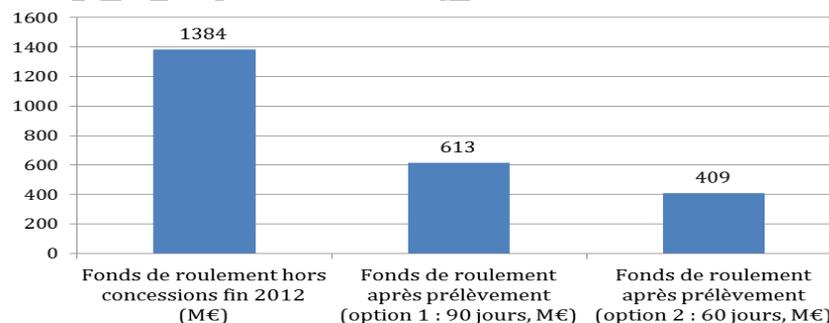
- ramener le fonds de roulement à 60 jours de charges
- ramener le fonds de roulement à 90 jours de charges

### Modalités et trajectoire calendaire

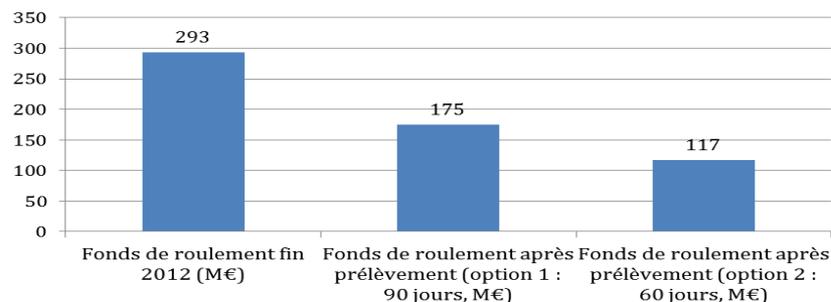
Dès la prochaine loi de finances rectificative, avec un ajustement courant 2015.

*Nota : dans la mesure où les fonds de roulement à fin 2013 ne sont pas connus de manière fiable, les prélèvements présentés ci-dessous sont des estimations faites à partir des fonds de roulement à fin 2012, qui devront être actualisées lorsque les fonds de roulement à fin 2013 seront connus de manière définitive.*

### CCI : prélèvement estimé entre 771 M€ et 975 M€



### CMA : prélèvement estimé entre 118 M€ et 176 M€



# Une méthode objective et unifiée au niveau national, mise en application par le préfet de région sur expertise de la DRFiP

- Dans chaque région le prélèvement est effectué par titre de perception après calcul de la DRFiP de façon à ramener pour chaque CCI le fonds de roulement au niveau de l'option retenue (60 ou 90 jours).
- La méthode proposée tient compte du prélèvement sur fonds de roulement déjà prévu par la loi de finances initiale de 2014.
- Courant 2015, un ajustement sera opéré au cas où le fonds de roulement constaté dans les comptes exécutés à fin 2014 dépasserait le montant cible.
- La tutelle surveille chaque année l'évolution à la hausse comme à la baisse du fonds de roulement

## Méthode de calcul du fonds de roulement

Fonds de roulement brut

**Moins** provisions pour dépréciation

= Fonds de roulement net

**Moins** reliquats d'emprunts

= Fonds de roulement net hors reliquats d'emprunts

**Moins** stocks (uniquement terrains)

= Fonds de roulement net hors reliquats d'emprunts et hors stocks

**Moins** fonds de roulement des concessions

**Moins** prélèvement sur fonds de roulement prévu au titre de la loi de finances initiale de 2014

= Fonds de roulement à considérer pour la mesure (A)

## Méthode de calcul des charges décaissables non exceptionnelles

Charges d'exploitation

**Moins** provisions pour dépréciation

**Moins** provisions pour amortissement

**Plus** charges financières

Charges décaissables non exceptionnelles (B)

Méthode de calcul du nombre de jours de charges couvert par le fonds de roulement

$$\text{Nombre de jours} = A / B * 365$$



# Création d'un fonds d'accompagnement alimenté par une partie du prélèvement sur fonds de roulement

## Un fonds d'accompagnement multifonctions par réseau

### Fonctions des fonds d'accompagnement

Les fonds pourraient répondre à plusieurs fonctions :

- incitation et encouragement à la réforme (notamment financement des coûts liés aux restructurations et mutualisations y compris entre les deux réseaux pour les fonctions supports, ou mise en œuvre de la régionalisation)
- aide financière en cas de difficultés exceptionnelles pour les chambres fragiles

### Montant du fonds (estimation)

15 % du prélèvement soit :

- 135 M€ (hypothèse où le fonds de roulement est ramené à 90 jours : 115 M€ pour les CCI et 20 M€ pour les CMA)
- 172 M€ (hypothèse où le fonds de roulement est ramené à 60 jours : 146 M€ pour les CCI et 26 M€ pour les CMA)

Les fonds ne sont alimentés qu'une fois et ne sont donc pas abondés annuellement ; ils diminuent jusqu'à extinction entre 2015 et 2017

### Modalités d'organisation

#### Option 1 Gestion directe par l'Etat

- Possibilité d'un compte d'affectation spécial, avec un programme CCI et un programme CMA, responsable DGCIS
- Demandes émanant des tutelles régionales, reflétant les besoins territoriaux

#### Option 2 Affectation des deux fonds aux têtes de réseau

Les têtes de réseau sont responsables de l'attribution des fonds sur la base des objectifs définis par la loi et en accord avec la tutelle



# Sur les dix dernières années, les CCI et les CMA ont reçu des volumes de taxe affectée excédant leurs besoins de fonctionnement et d'investissement

**Proposition 1 :** Récupérer les trop-versés par des prélèvements sur les fonds de roulement des chambres dès la loi de finances rectificative de 2014

**Proposition 2 :** Amener les ressources fiscales affectées à un niveau correspondant aux besoins de financement des chambres

Document de travail  
Confidentiel



# Le niveau de TFC affectée aux chambres doit être ajusté dès 2015 au niveau équilibrant le résultat net comptable

2

Le niveau de base de TFC affectée doit être fixé à 1 120 M€ pour les CCI et à 195 M€ pour les CMA (pour la fiscalité régie par les (a) et (b) de l'article 1601 CGI)

## Justification

Le niveau de TFC versée en 2014 (1236 M€ pour les CCI, hors prélèvement sur fonds de roulement, chiffre ACFCI ; 217 M€ pour les CMA, 1601 a et b CGI, chiffre DGFIP) est excessif par rapport aux besoins des chambres.

Il est donc légitime de réduire ce niveau de référence afin d'équilibrer le résultat des chambres toutes choses égales par ailleurs.

## Proposition

Il est proposé de fixer un nouveau niveau de TFC de référence. La différence entre la TFC reçue ces dernières années et le résultat net comptable permet de déterminer le montant de TFC suffisant pour couvrir l'activité des réseaux :

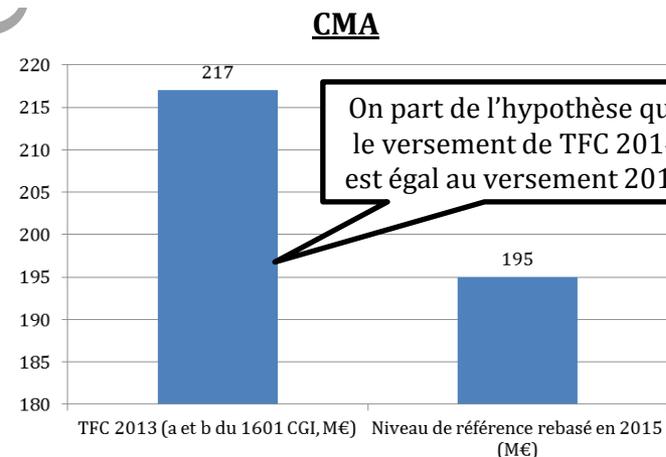
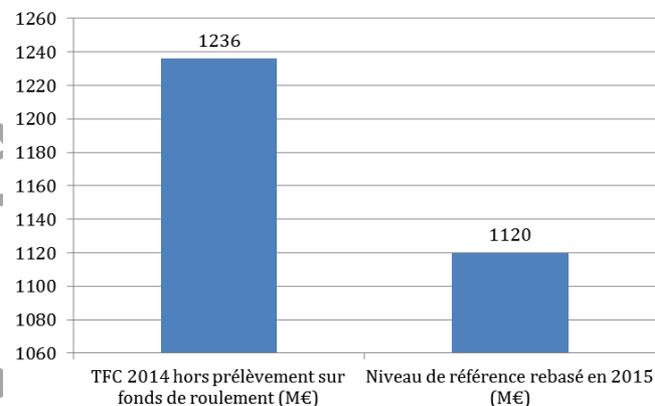
- avant tout changement de politique ou d'organisation et avant toute nouvelle mesure d'efficience
- en prenant en considération l'ensemble de ses besoins, notamment les amortissements et les provisions.

Cette analyse est strictement quantitative et n'inclut aucune appréciation sur la qualité de la gestion courante et les choix d'investissement passés des CCI.

A partir de l'historique de 2007 à 2012, le niveau de TFC annuelle suffisant est de 1120 M€ pour les CCI et de 195 M€ pour les CMA (en ce qui concerne la fiscalité visée à l'article 1601 a et b CGI).

## Modalités et trajectoire calendaire

Dès la prochaine loi de finances initiale pour 2015.



# Les réseaux consulaires utilisent une partie de leurs ressources fiscales affectée pour financer des activités marchandes contrairement aux dispositions du code général des impôts et au droit de la concurrence

**Proposition 3 :** Réduire sur trois ans le niveau de la ressource fiscale du montant correspondant aux sommes affectées à des activités marchandes

Document de travail  
Confidentiel



# La rentabilisation ou l'abandon des activités marchandes financées par la TFC doit permettre une réduction supplémentaire du niveau de ressource fiscale affectée échelonnée jusqu'à la LFI 2017

3

Le niveau de ressource fiscale affectée peut encore être baissé par l'équilibrage financier des activités marchandes, voire leur abandon

## Justification

Des activités marchandes déficitaires sont financées par le produit de la TFC, ce qui n'est pas conforme à la législation.

## Proposition

### Pour les CCI :

Les activités marchandes déficitaires devront être rentabilisées ou abandonnées, soit un objectif de réduction du niveau de ressource fiscale affectée de 80 M € (les 80 M€ ont été estimés sur la base de la TFC affectée aux activités marchandes c'est-à-dire formation continue et concession, et au prélèvement sur fond de roulement de la formation continue uniquement). Ce montant est un minorant :

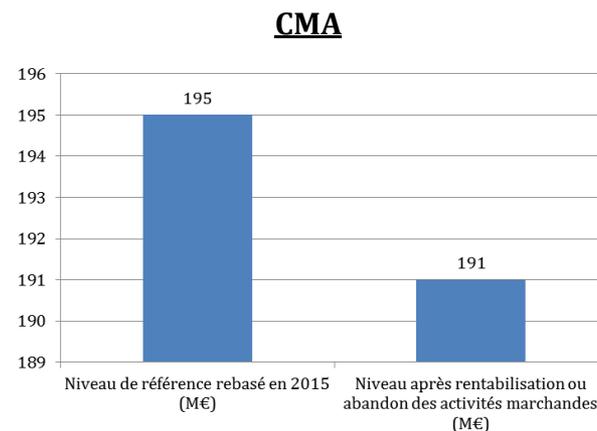
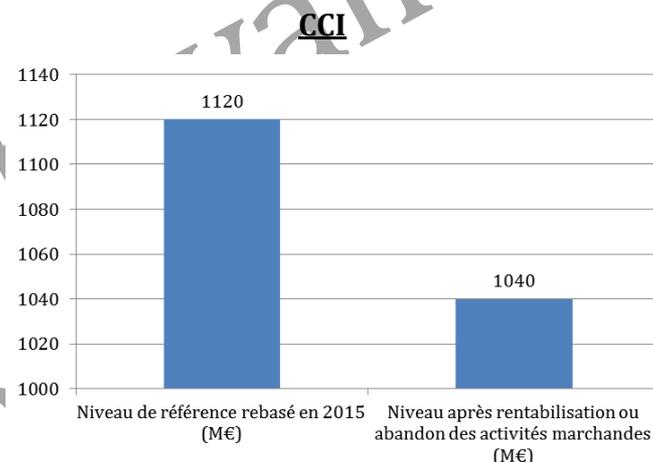
- certains programmes de la norme de comptabilité analytique 4.9 comprenant à la fois des activités marchandes et non marchandes n'ont pas été pris en compte dans le calcul en raison de la difficulté d'isoler les activités marchandes ;
- la mission n'étant pas en mesure de déterminer si le prélèvement sur fond de roulement au profit des équipements s'est effectué sur le fond de roulement du service général ou sur celui des concessions, le montant de ce prélèvement n'a pas été pris en compte dans le chiffrage de la cible d'économies.

### Pour les CMA :

Les frais généraux et fonctions support au profit de la formation continue (*répartis par la mission au prorata des charges 2010 et rapportés sur les charges totales 2012, source APCMA*) financés en partie par la TFC (*la TFC représente 28% de la ressources totale*), représenteraient 4 M€. En dehors de ces frais, le résultat de la formation continue est équilibré par les ressources propres (source APCMA).

## Modalités et trajectoire calendaire

Il est proposé de donner aux CCI et aux CMA jusqu'à fin 2017 pour équilibrer ou abandonner les activités marchandes actuellement financées par la TFC. Une première interviendra en LFI 2016 à hauteur de 42 M€, une réduction complémentaire intervenant en LFI 2017 à hauteur de 42 M€.



**Proposition 4 : Faire contribuer le réseau consulaire à la réduction de la fiscalité pesant sur les entreprises en réduisant sur trois ans les taxes pour frais de chambre**

**4.1 : Régionalisation complète de la gouvernance et l'approfondissement de la mutualisation des fonctions supports et opérationnelles**

**4.2 : Renforcement des têtes de réseau**

**4.3 : Modernisation du dialogue social dans les CCI**

**4.4 : Renforcement de la tutelle de l'Etat sur les deux réseaux**

# Des gains d'efficacité dans les fonctions support et opérationnelles doivent permettre une réduction supplémentaire du niveau de ressource fiscale affectée

4

La fiscalité affectée aux réseaux peut encore être baissée sur la base d'une estimation de réformes structurelles

## Justification

La mutualisation et l'évolution de la gouvernance doivent permettre de réaliser des économies. Il convient que ces économies soient intégrées au calcul du plafonnement de la TFC.

## Proposition

*Note préalable : en raison de la réforme en cours du financement de l'apprentissage et au vu de l'objectif de développer cette voie de qualification, la mission n'a pas fait de propositions d'économies relatives à l'apprentissage*

### Pour les CCI :

- sur la base du budget prévisionnel en 2014 et hors activités marchandes et hors apprentissage, les charges relatives aux fonctions support et pilotage s'élèvent à 532,3 M€. Les charges relatives aux fonctions opérationnelles hors crédits d'intervention pour ces mêmes activités s'élèvent 898,3 M€.
- avec un objectif de 20% d'économies sur les premières et 10% sur les secondes, une économie de 196,3 M€ à lisser sur trois ans peut être dégagée.

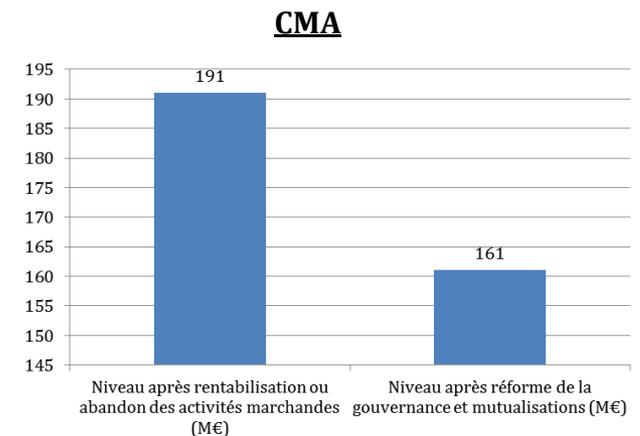
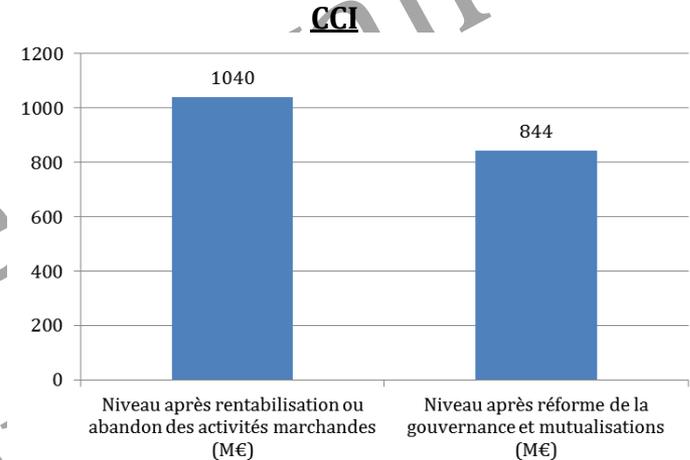
Les économies prévues par la mission sont cohérentes avec l'objectif de réduction de 20% des dépenses support et opérationnelles en deux ans défini dans la démarche de progrès des CCI.

### Pour les CMA :

Les frais généraux et de fonctions support affectés à des missions non marchandes (*hors formation continue*) et hors CFA représentent 39 M€ (*répartis par la mission au prorata des charges 2010 et rapportés sur les charges totales 2012, source APCMA*). Les coûts opérationnels hors CFA s'élèvent à 218 M€. En appliquant les taux de 20% et de 10% respectivement, on obtient une économie globale de 30 M€.

## Modalités et trajectoire calendaire

Il est proposé de donner aux CCI et aux CMA jusqu'à fin 2017 pour réaliser ces économies de 226 M€. Une première réduction interviendra en LFI 2015 à hauteur de 75 M€, une deuxième réduction en LFI 2016 de 75 M€ et une troisième réduction en LFI 2017 de 76 M€.



**Proposition 4 : Faire contribuer le réseau consulaire à la réduction de la fiscalité pesant sur les entreprises en réduisant sur trois ans les taxes pour frais de chambre**

**4.1 : Régionalisation complète de la gouvernance et l'approfondissement de la mutualisation des fonctions supports et opérationnelles**

**4.2 : Renforcement des têtes de réseau**

**4.3 : Modernisation du dialogue social dans les CCI**

**4.4 : Renforcement de la tutelle de l'Etat sur les deux réseaux**

# Création d'un établissement public unique par région pour les CCI à l'horizon 2017

5

Une diminution du réseau de 145 CCI aujourd'hui à 1 CCI unique par région

## Justification

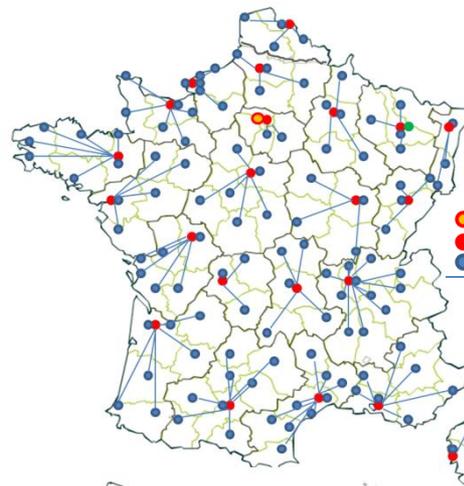
- La « pleine régionalisation » du réseau des CCI est un vecteur d'économies et de rationalisation puissant :
  - mutualisation des fonctions supports
  - mise en cohérence des stratégies cœur de métier
  - simplification de la gouvernance
- Toute réforme du réseau doit préserver une proximité de service et une représentativité territoriale des CCI, comme corps intermédiaire
- Cette régionalisation du réseau est toutefois aujourd'hui freinée, par l'existence de CCIT qui bénéficient d'une très grande indépendance grâce :
  - à leur statut juridique d'EPA,
  - à des ressources propres, hors TFC, significatives,
  - au maintien d'une logique de consensus politique dans la gouvernance régionale actuelle du réseau.

## Propositions

- Modification législative, avant le renouvellement des assemblées consulaires, imposant la création d'un EPA unique par région au plus tard le 01/01/2017
- Réduire le nombre d'implantations physiques du réseau
- Maintenir, au cas par cas, des délégations pour ajuster l'offre de service aux besoins du territoire économique
- Renforcer le rôle de CCI France pour accompagner l'optimisation du réseau

## Modalités et trajectoire calendaire

- Soutenir par un fonds d'accompagnement de la réforme (*cf. supra*)
- Gérer l'accompagnement sociale de la réforme
- Favoriser la mobilité interne
- Aligner le calendrier de la réforme sur celui des prochaines élections consulaires (décision au plus tard en 2015 pour mise en œuvre au plus tard au 01/01/2017)



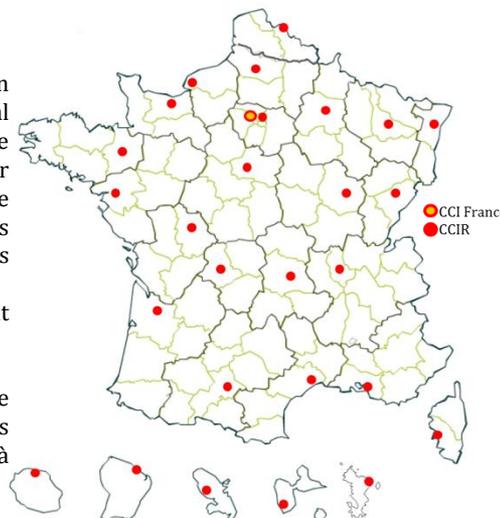
● CCI France  
● CCIR  
● CCIT  
— Coordination CCIR

- Aujourd'hui** le maillage du réseau CCI est *a minima* calqué sur la carte administrative
- En outre, les notions de proximité de service et de représentativité territoriale des ressortissants sont très associées par les représentants consulaires au caractère autonome du statut juridique des CCIT.



- Demain**, sur l'exemple du projet en Nord-Pas-de-Calais, l'EPA régional unique permet un maillage territorial plus large pour préserver une offre de service de proximité et le rôle de corps intermédiaires ancré sur les territoires
- Des délégations consulaires peuvent ainsi utilement subsister.

Nota : la carte présentée ci-contre s'appuie sur la carte administrative des régions au 28 avril 2014 et constitue à ce titre une illustration.



● CCI France  
● CCIR

# Création d'un établissement public régional unique pour les CMA à l'horizon 2016

6

Une diminution du réseau de 109 CMA à 1 CMA par région

## Justification

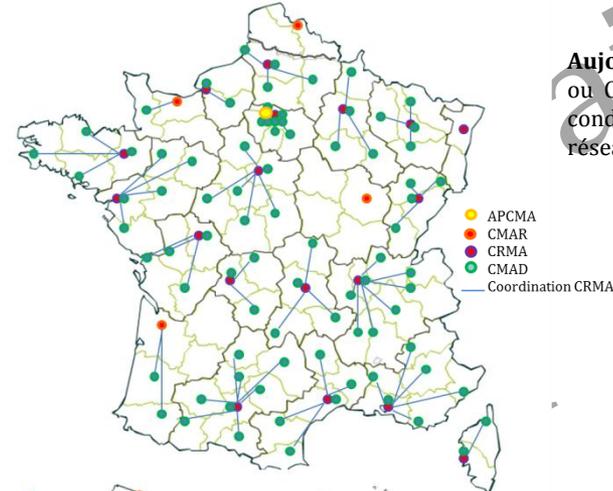
- La « pleine régionalisation » du réseau des CMA est un vecteur d'économies et de rationalisation puissant :
  - mutualisation des fonctions supports
  - mise en cohérence des stratégies cœur de métier
  - simplification de la gouvernance
- Toute réforme du réseau doit préserver une proximité de service et une représentativité territoriale des CCMA comme corps intermédiaire
- Cette régionalisation du réseau est en outre aujourd'hui freinée, par l'existence de CMA qui bénéficient d'une très grande indépendance grâce à leur statut juridique d'EPA.

## Propositions

- Modification législative, avant le renouvellement des assemblées consulaires, imposant la création d'un EPA unique par région au plus tard le 01/01/2017
- Réduire le nombre d'implantations physiques du réseau
- Maintenir, au cas par cas, des délégations pour rapprocher et adapter l'offre de service au besoin du territoire économique
- Renforcer le rôle de l'APCMA pour accompagner l'optimisation du réseau

## Modalités et trajectoire calendaire

- Accompagner par un fonds d'accompagnement la réforme
- Gérer l'accompagnement sociale de la réforme
- Favoriser la mobilité interne
- Aligner le calendrier de la réforme sur celui des prochaines élections consulaires (décision au plus tard en 2015 pour mise en œuvre au plus tard au 01/01/2017)



**Aujourd'hui**, le droit d'option (CRMA ou CMAR) prévu par la loi de 2010 a conduit à un certain attentisme du réseau:

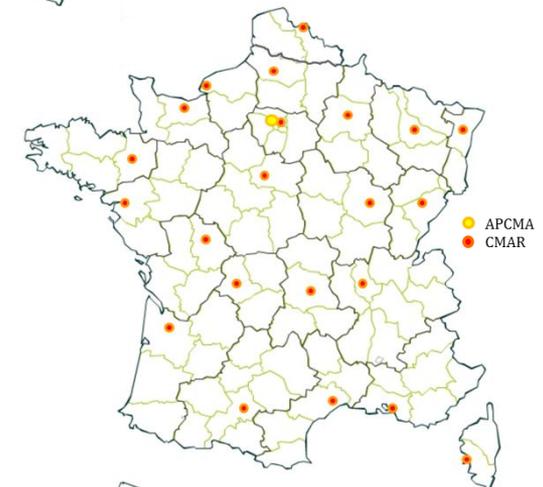
- les chambres ayant choisi un modèle intégrateur (CMAR) sont très minoritaires (4 sur 22 en métropole)
- l'adoption du modèle CRMA par la plupart des chambres traduit la décision d'un changement a minima



**Demain**, sur l'exemple de la région Nord-Pas-de-Calais, ou de la Bourgogne, à socle législatif inchangé, la généralisation du modèle CMAR permettrait une rationalisation du réseau CMA

- Des délégations consulaires peuvent toutefois utilement subsister pour préserver une offre de service de proximité et le rôle de corps intermédiaires ancré sur les territoires

Nota : la carte présentée ci-contre s'appuie sur la carte administrative des régions au 28 avril 2014 et constitue à ce titre une illustration.



**Proposition 4 : Faire contribuer le réseau consulaire à la réduction de la fiscalité pesant sur les entreprises en réduisant sur trois ans les taxes pour frais de chambre**

**4.1 : Régionalisation complète de la gouvernance et l'approfondissement de la mutualisation des fonctions supports et opérationnelles**

**4.2 : Renforcement des têtes de réseau**

**4.3 : Modernisation du dialogue social dans les CCI**

**4.4 : Renforcement de la tutelle de l'Etat sur les deux réseaux**

# Renforcer les têtes de réseau par l'allocation d'une partie de la ressource affectée au financement des chambres

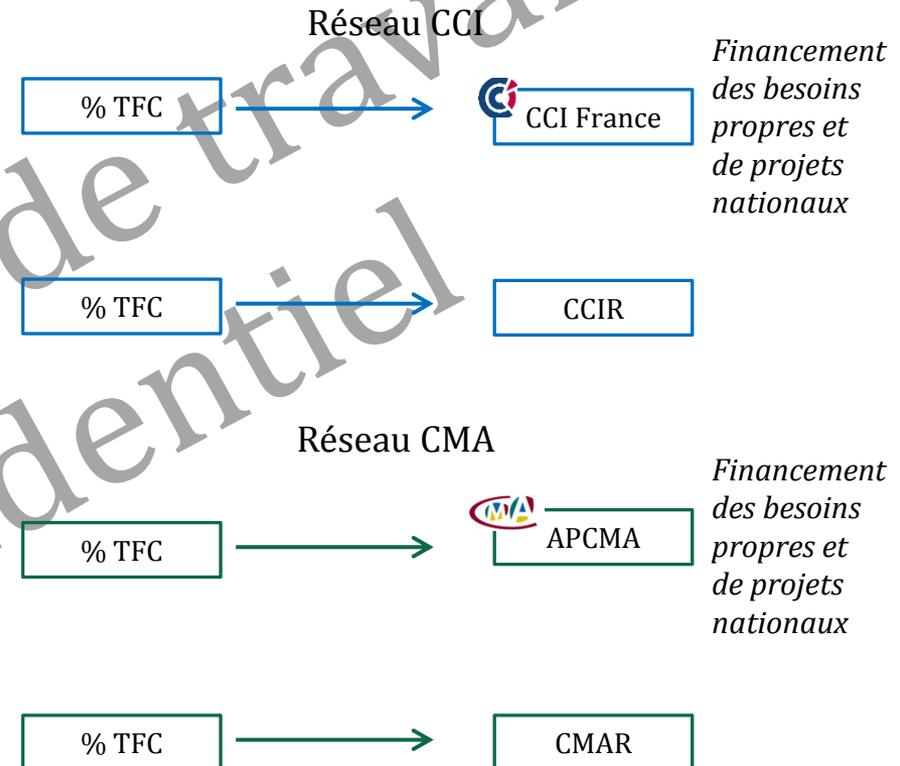
## Renforcer la capacité de pilotage des têtes de réseau sur les chambres

- une partie de la ressource pourrait être allouée aux têtes de réseau, quel que soit le mécanisme de financement retenu (dotation budgétaire ou plafonnement)
- les têtes de réseau utiliseraient cette ressource pour leurs besoins propres et pour développer des projets commun à l'ensemble du réseau (SI, communication) et verraient ainsi leur rôle de pilote renforcé

## Renforcer et crédibiliser le dialogue entre les têtes de réseau et l'Etat

- renforcer la légitimité des têtes des réseaux pour dialoguer avec l'Etat et s'engager sur les évolutions structurelles
- permettre à l'Etat d'avoir deux interlocuteurs pilotant véritablement les deux réseaux et capables d'infléchir leur action

## Circuit de financement des réseaux



**Proposition 4 : Faire contribuer le réseau consulaire à la réduction de la fiscalité pesant sur les entreprises en réduisant sur trois ans les taxes pour frais de chambre**

**4.1 : Régionalisation complète de la gouvernance et l'approfondissement de la mutualisation des fonctions supports et opérationnelles**

**4.2 : Renforcement des têtes de réseau**

**4.3 : Modernisation du dialogue social dans les CCI**

**4.4 : Renforcement de la tutelle de l'Etat sur les deux réseaux**

# Réformer la loi du 10 décembre 1952 pour distinguer clairement le paritarisme CCI et CMA et les relations avec l'autorité de tutelle

## Un mandat clair de CCI France et de l'APCMA pour un dialogue social désormais paritaire

La loi du 23 juillet 2010 a conféré à chacune des têtes de réseau (*CCI France, article L. 711-6, 6°, du code de commerce et APCMA, article 5-8, 4°, du code de l'artisanat*) l'habilitation à :

- définir et suivre la mise en œuvre de la politique générale du réseau en matière de gestion des personnels ;
- négocier et signer les accords nationaux en matière sociale.

Cette habilitation doit désormais se traduire par la mise en place d'un cadre paritaire, sans préjudice des attributions de l'Etat, autorité de tutelle.

Les commissions paritaires nationales (CPN) seraient désormais tenues respectivement par CCI France et par l'APCMA, sans participation de l'Etat.

Le réseau CMA dispose déjà d'une telle commission (*CPN dite de l'article 56 du statut*) alors que le réseau CCI en est dépourvu.

Le caractère exécutoire des accords nationaux conclus au sein de chacune des deux têtes de réseaux serait conditionné à leur agrément expresse par l'autorité de tutelle.

## Refondre les attributions de l'Etat, autorité de tutelle en complémentarité avec le paritarisme

L'Etat disposerait d'un pouvoir d'agrément ou de refus d'agrément des accords nationaux conclus au sein des réseaux CCI et CMA (*au-delà des seuls accords ayant un impact sur les rémunérations*) de manière à garantir un exercice effectif de la tutelle.

L'agrément ou le refus d'agrément fait l'objet d'une décision expresse de l'autorité de tutelle. Cette décision est précédée d'un avis obligatoire de la Commission interministérielle d'audit salarial du secteur public (CIASSP).

L'Etat, autorité de tutelle disposerait désormais de la capacité juridique :

- à inviter chacune des CPN consulaires à négocier et conclure des accords correspondant aux orientations du Gouvernement dans un délai raisonnable (par exemple, 6 mois au plus),
- à modifier unilatéralement le statut (CCI ou CMA) après consultation de la CPN concernée, dans des conditions inspirées de l'article L1 du code du travail, en cas de carence des partenaires sociaux ou de refus d'agrément.

## Etendre le champ de la compétence de la CIASSP aux réseaux CCI et CMA pour faciliter l'exercice de la tutelle

La Commission interministérielle d'audit salarial du secteur public (décret du 9 août 1953), dont le secrétariat est assuré par le Contrôle général économique et financier (CGEFI) serait rendue compétente :

- pour délivrer un avis obligatoire préalable à l'agrément ou au refus d'agrément d'un accord national dans les réseaux CCI et CMA. Cet avis serait formulé après transmission par la tête de réseau concernée d'une estimation de l'impact budgétaire de l'accord concerné (*cf. procédure actuelle de l'article 23 du décret du 11 novembre 2010 applicable aux CMA*),
- pour auditer de manière périodique les politiques de rémunération des chambres.

La consultation de la CIASSP serait systématiquement précédée d'une instruction menée conjointement avec la DGCIS.



# Mieux encadrer les conditions de rémunération et de nomination dans les établissements des réseaux CCI et CMA

## Réviser la grille de rémunération des emplois du statut CCI (dont le niveau 8 : cadre dirigeant)

Encadrer les rémunérations des cadres dirigeants du réseau CCI et procéder à une harmonisation avec le statut CMA. Le statut CCI devrait régir la rémunération des emplois de tout niveau (dont le niveau 8 : cadre dirigeant) par un espace indiciaire borné en fonction de la taille et de la complexité de gestion de chaque CCI par :

- des échelons en nombre limitatif ;
- des coefficients plafond.

Cette révision serait opérée par la procédure précitée d'invitation à négocier et conclure un accord agréé ou, à défaut, par l'Etat se substituant aux partenaires sociaux.

## Adapter le statut CCI en matière de système de rémunération, en l'harmonisant avec le statut CMA

Le statut CCI prévoit :

- un système de rémunération des agents qui comporte trois éléments (article 15) ;
- la fixation par la CPN actuelle d'un taux directeur sous la forme d'un taux de masse salariale plancher affectée aux promotions et augmentations au choix. Ce taux est décliné sur les territoires régionaux par chaque commission paritaire régionale (article 16).

Afin de garantir une meilleure maîtrise de la masse salariale et d'harmoniser les deux statuts sur ce point, le remplacement du système de rémunération par une grille et la suppression du taux directeur CCI seraient opérés par la procédure précitée d'invitation à négocier et conclure un accord agréé ou, à défaut, par l'Etat se substituant aux partenaires sociaux.

## Conditionner la nomination à un emploi de cadre, à l'inscription préalable sur une liste d'aptitude tenue par la tête de réseau

Dans le réseau CCI, les nominations dans les emplois de cadre (niveaux 6 ou plus du statut CCI) seraient conditionnées à l'inscription du candidat sur une liste d'aptitude tenue par la tête de réseau, selon un schéma comparable avec les agents de direction des caisses de sécurité sociale (liste d'aptitude tenue par l'Union des caisses nationales de sécurité sociale - UCANSS).

Cela s'appliquerait à tout type de recrutement :

- interne à l'établissement employeur,
- externe à l'établissement employeur mais en provenance d'un autre établissement du réseau,
- en provenant de l'extérieur du réseau consulaire.

L'inscription sur la liste d'aptitude correspondant aux niveaux de classification concernés tiendrait compte de la manière de servir au sein des CCI ; un licenciement pour motif personnel de la part d'un établissement du réseau pourrait constituer un motif licite de refus d'inscription.



**Proposition 4 : Faire contribuer le réseau consulaire à la réduction de la fiscalité pesant sur les entreprises en réduisant sur trois ans les taxes pour frais de chambre**

**4.1 : Régionalisation complète de la gouvernance et l'approfondissement de la mutualisation des fonctions supports et opérationnelles**

**4.2 : Renforcement des têtes de réseau**

**4.3 : Modernisation du dialogue social dans les CCI**

**4.4 : Renforcement de la tutelle de l'Etat sur les deux réseaux**

# La tutelle publique doit utiliser davantage les leviers offerts par des contrats d'objectifs et de moyens (COM) renouvelés

S'appuyant sur une plus forte contractualisation, l'Etat doit développer un pilotage plus stratégique de l'action des réseaux consulaires.

## Justification

- Uniquement orientée sur un contrôle de légalité, la tutelle de l'Etat, au niveau central comme territorial, est limitée et ne permet pas un pilotage stratégique du réseau
- Les services de l'Etat entretiennent avec les réseaux consulaires des partenariats qui rendent délicat l'exercice effectif de toute tutelle
- Le contrat d'objectif et de performance (COP) signé entre l'Etat et le réseau de CCI France le 28 mai 2013 n'a pas connu de déclinaison opérationnelle au niveau régional (COM). Aucune contractualisation de ce type n'a été engagée avec le réseau CMA.

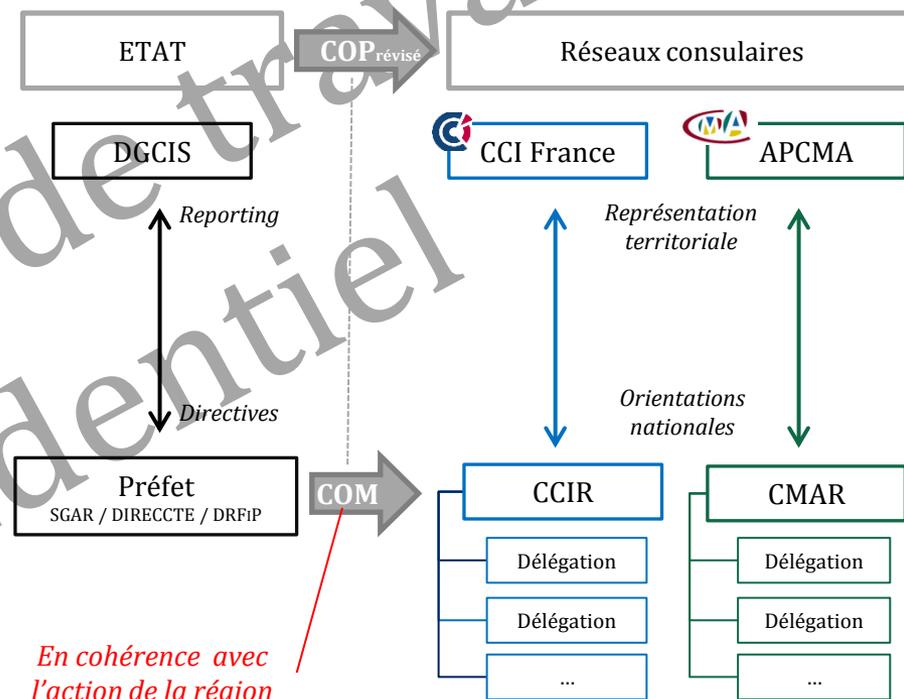
## Propositions

- Réviser le COP afin de prendre en compte le diagnostic et les analyses formulées par la mission en :
  - introduisant la dimension temporelle (échéances) pour en faire un contrat triennal 2015-2017
  - inscrivant la régionalisation du réseau comme axe prioritaire
  - fixant un nombre restreint d'indicateurs de résultats rendant compte de l'efficacité et de l'efficience du réseau
- En déclinaison du COP, conclure dans chaque région des conventions d'objectifs et de moyens (COM) comportant une partie consacrée à la déclinaison des politiques nationales et une partie répondant aux enjeux locaux,
- Le COM doit tenir compte des partenariats signés entre les chambres et les autres acteurs locaux, notamment la région, chef de file du développement économique et dotée de compétences majeures de formation professionnelle
- Renforcer la capacité d'exercice de la tutelle par les services de l'Etat, en créant de nouvelles obligations de transmission d'informations à la tutelle par les CCIR, (budget, comptabilité analytique, RH et données économiques)
- Soumettre toute participation supérieure à 1 M€ dans un projet d'investissement à l'avis conforme de la tutelle régionale, quel que soit son mode de financement.
- Conditionner le vote du taux de TACFE à l'approbation du préfet

## Modalités et trajectoire calendaire

- Calquer la contractualisation sur la logique budgétaire triennale

Schéma simplifié des liens de tutelles



# Cadrage financier pour les trois prochaines années

Le versement de TFC aux CCI doit être progressivement amené de 1 236 M€ en 2014 à 844 M€ en 2017, soit une baisse de 32 %

Le versement de TFC aux CMA doit être progressivement amené de 217 M€ en 2014 (hypothèse à partir de la TFC 2013) à 161 M€ en 2017, soit une baisse de 26 %

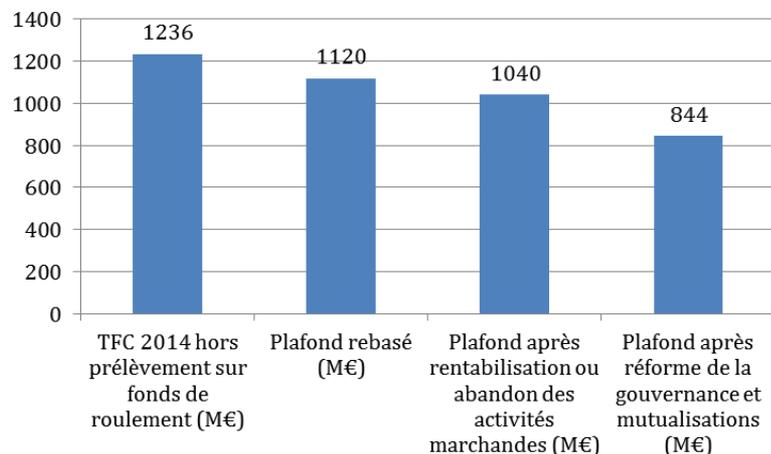
Document de travail  
Confidentiel

# Le versement de TFC aux CCI doit être progressivement amené de 1 236 M€ en 2014 à 844 M€ en 2017, soit une baisse de 32 %

Des mesures sur les flux permettant d'alléger les prélèvements sur les ressortissants des CCI de 392 M€ annuels à horizon 2017

Le graphique ci-dessous et le tableau ci-contre synthétisent les économies projetées relatives aux flux financiers de l'Etat vers les CCI.

La ressource fiscale affectée aux CCI serait progressivement réduite à 844 M€ en 2017.



En M€

1 - Effet de l'ajustement du niveau de ressource fiscale de référence pour équilibrer le résultat net comptable

2015 2016 2017

- 116 - 116 - 116

2 - Effet de la rentabilisation des activités marchandes

0 - 40 - 80

3 - Effet des réformes structurelles

- 65 - 130 - 196

Effet total sur la ressource fiscale affectée par rapport à 2014

- 181 - 286 - 392

Evolution de la ressource fiscale affectée

1 065 950 844

Source : Calculs mission.

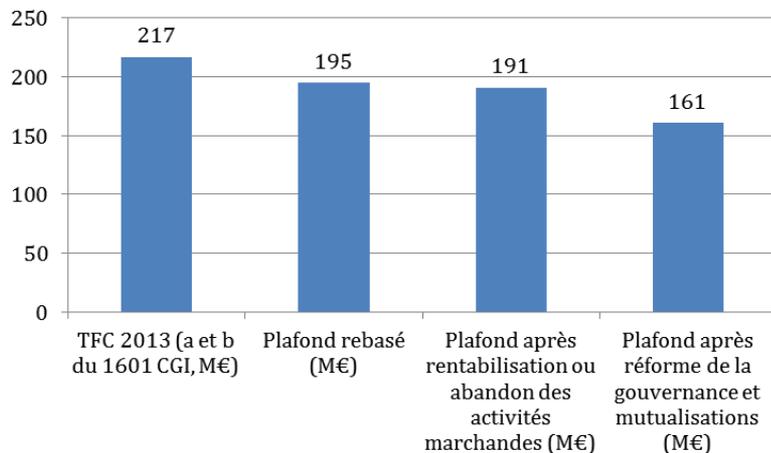


# Le versement de TFC aux CMA doit être progressivement amené de 217 M€ en 2014 (hypothèse à partir de la TFC 2013) à 161 M€ en 2017, soit une baisse de 26 %

Des mesures sur les flux permettant d'alléger les prélèvements sur les ressortissants des CMA de 56 M€ annuels à horizon 2017

Le graphique ci-dessous et le tableau ci-contre synthétisent les économies projetées relatives aux flux financiers de l'Etat vers les CMA.

La ressource fiscale affectée aux CMA (portant sur le a et le b de l'article 1601 CGI uniquement) serait progressivement réduite à 161 M€ en 2017.



En M€	2015	2016	2017
1 - Effet de l'ajustement du niveau de ressource fiscale de référence pour équilibrer le résultat net comptable	- 22	- 22	- 22
2 - Effet de la rentabilisation des activités marchandes	0	- 2	- 4
3 - Effet des réformes structurelles	- 10	- 20	- 30
Effet total sur la ressource fiscale affectée par rapport à 2014	- 32	- 44	- 56
<b>Evolution de la ressource fiscale affectée</b>	<b>185</b>	<b>173</b>	<b>161</b>

Source : Calculs mission.

