



RAPPORT D'OBSERVATIONS DÉFINITIVES  
ET SA REPONSE

LA CHAMBRE DE COMMERCE  
ET D'INDUSTRIE  
DE SEINE-ET-MARNE

(77)

Cahier n° 1 : Contrôle des comptes et de la gestion

Exercices 2012 et suivants

Observations  
délibérées le 10 mars 2020



## TABLE DES MATIÈRES

<b>SYNTHESE</b> .....	<b>2</b>
<b>RAPPELS AU DROIT ET RECOMMANDATIONS</b> .....	<b>5</b>
<b>OBSERVATIONS</b> .....	<b>6</b>
<b>RAPPEL DE LA PROCEDURE</b> .....	<b>6</b>
<b>1 DIX ANS DE REFORME DANS LES CCI</b> .....	<b>7</b>
1.1 La chambre de commerce et d'industrie territoriale de Seine et Marne ...	7
1.2 ... dans un contexte réglementaire évolutif.....	8
1.2.1 Une régionalisation inachevée.....	8
1.2.2 Des ressources fiscales en baisse continue depuis 2013.....	9
<b>2 L'IMPACT FINANCIER MAÎTRISÉ DES RESTRICTIONS BUDGÉTAIRES...</b>	<b>12</b>
2.1 Des recettes essentiellement publiques de plus en plus restreintes .....	12
2.2 Un chiffre d'affaires qui décroît.....	13
2.3 Des comptes rapidement rééquilibrés .....	14
2.3.1 Des charges de fonctionnement considérablement réduites .....	14
2.3.2 Des charges de personnel prédominantes et préservées .....	15
2.3.3 Des choix patrimoniaux peu affectés à ce stade .....	17
2.4 Une gestion sous contrôle .....	20
2.4.1 Un budget exécuté à l'équilibre.....	20
2.4.2 Un endettement maîtrisé.....	21
<b>3 LES CONSEQUENCES MODEREES SUR L'EVOLUTION DE L'ORGANISATION DES MISSIONS</b> .....	<b>23</b>
3.1 Encore trop de TFC affectée à la mission d'appui aux entreprises .....	23
3.1.1 Un recours insuffisant à la facturation des entreprises .....	24
3.1.2 Un catalogue des prestations très prolifique.....	27
3.2 Une mission « formation » qui consomme la moitié des ressources de la CCI .....	28
3.2.1 L'UTEC : un CFA territorial, pluridisciplinaire en gestion directe.....	29
3.2.2 La seule CCI d'Île-de-France où la mission d'orientation a été maintenue .....	32
3.3 Une mission de représentation en développement .....	32
<b>4 UN MODELE ECONOMIQUE A REINVENTER</b> .....	<b>33</b>
4.1 Une nouvelle baisse de moitié des ressources fiscales, annoncée d'ici 2022 .....	33
4.2 Les nouveaux axes stratégiques retenus par la CCI77 .....	34
4.3 Des atouts à mieux valoriser et des faiblesses à corriger .....	35
<b>ANNEXE</b> .....	<b>ERREUR ! SIGNET NON DEFINI.</b>

## SYNTHESE

Dans le cadre d'une enquête nationale conduite conjointement par la Cour des comptes et les chambres régionales des comptes sur la réforme des chambres de commerce et d'industrie (CCI), la chambre régionale des comptes d'Île-de-France a examiné la gestion depuis 2012 de la chambre de commerce et d'industrie de Seine-et-Marne. Ce contrôle (phases d'instruction et de contradiction) a été mené avant le déclenchement de la crise sanitaire.

La dernière décennie a été particulièrement riche en dispositions législatives réformant l'organisation du réseau des CCI et en mesures d'ordre budgétaire successives qui ont réduit leurs ressources fiscales de l'ordre de 28 % en 4 ans.

L'enquête menée par la chambre régionale des comptes d'Île-de-France a eu pour objet de présenter les mesures prises par les trois CCI de la région dotées de la personnalité juridique, dont celle de Seine-et-Marne (CCI77), pour équilibrer leurs comptes suite aux différentes dispositions financières (cahiers n° 1) et pour répondre aux exigences de la réforme organisationnelle de 2010 (cahiers n° 2).

Ayant pour objectif de contribuer au développement économique de son territoire, la CCI77 gérait en 2017 un budget de près de 29 M€ et 265 collaborateurs pour exercer sur son territoire trois missions principales distinctes, sans synergies d'organisation entre elles :

- une mission de représentation de ses 48 000 entreprises ressortissantes ;
- une mission d'accompagnement et d'appui aux entreprises ;
- une mission de formation notamment en gérant l'UTEC, un centre de formation des apprentis (CFA).

La CCI77 est rattachée à la CCI de région Paris - Île-de-France qui gère l'ensemble du personnel des CCI de la région et répartit la ressource fiscale entre les chambres. Aux côtés de la CCI de l'Essonne, la CCI77 s'est opposée au projet visant à créer une seule chambre de commerce et d'industrie pour la région Île-de-France. Elle a ainsi conservé son statut d'établissement public national.

### **Une situation financière peu dégradée malgré une baisse significative des ressources d'exploitation**

La principale ressource publique dont bénéficient les CCI n'est pas une dotation budgétaire de l'État mais le produit de taxes affectées payées par les entreprises, dites taxe pour frais de chambre (TFC). La CCI77 est au 6<sup>ème</sup> rang des CCI françaises en termes de recettes fiscales avec 14 M€ de TFC en 2017. L'essentiel des autres ressources d'origine publique perçues par la CCI est lié à l'activité du centre de formation des apprentis et représente un tiers de ses produits.

La TFC, qui constitue la moitié des produits d'exploitation de la CCI77, a baissé de 28 % entre 2013 et 2017. De plus, un prélèvement sur fonds de roulement de 20 M€ est intervenu en 2015, le deuxième plus important au niveau national.

Le chiffre d'affaires qui atteint seulement 15 % des recettes d'exploitation provient de quelques activités. Notamment, l'achat pour la revente d'espaces d'exposition (dont le salon aéronautique du Bourget) représente plus du tiers du chiffre d'affaires de la CCI77. Le chiffre d'affaires facturé aux entreprises pour des prestations de conseil ou d'accompagnement, dans le cadre de la mission d'appui, ne s'élève qu'à 0,7 M€, soit 2,3 % des produits d'exploitation de la chambre. Sur la période sous revue, le chiffre d'affaires a diminué de 26 %.

Globalement, pour faire face à la baisse des ressources entre 2013 et 2017 ainsi qu'au prélèvement sur fonds de roulement, la CCI77 a réduit ses effectifs de 10 % grâce à un plan de départs volontaires. Elle a diminué de 40 % ses dépenses de fonctionnement en conservant un niveau modéré de frais de structure et de pilotage, à hauteur de 17 % des dépenses totales. Les investissements et la politique immobilière n'ont quasiment pas été modifiés sur la période. Le retour à l'équilibre du budget s'est fait sur une année, l'endettement est resté tout à fait soutenable et le fonds de roulement est reconstitué. Les missions ont quasiment été maintenues à l'identique. Sans doute une gestion prudente est-elle en partie à l'origine de ces résultats mais les réductions budgétaires opérées ne paraissent pas avoir altéré gravement la situation financière de la CCI77.

### **Des conséquences modérées sur l'évolution des missions**

La mission d'appui aux entreprises comprend à la fois des prestations de service public telles que le centre de formalités des entreprises ou la gestion des contrats d'apprentissage, assurées réglementairement à titre gratuit et financées par la TFC, et des prestations de conseils aux entrepreneurs, proposées sur des marchés à forte concurrence, qui ne doivent pas être financées par des ressources publiques.

On ne retrouve pas cette distinction dans la comptabilité analytique de la CCI : des prestations complémentaires peuvent être facturées lors de l'accomplissement des formalités en face à face et les tarifs retenus pour des prestations relevant du champ concurrentiel ne couvrent pas toutes les coûts complets de production du service.

La baisse de la TFC, qui aurait dû inciter à mieux sélectionner les prestations proposées ou à réviser les tarifs pour une meilleure rentabilité, n'a pas eu cet effet et le recours à la facturation des entreprises sur les prestations d'appui reste insuffisant, la TFC étant sollicitée à 68 % pour financer cette mission.

La mission de formation constitue la moitié des dépenses de la CCI qui, en particulier, gère en direct l'UTEC, un CFA pluridisciplinaire qui accueille 1 600 apprentis, financé à 75 % par la taxe d'apprentissage et des subventions régionales. En 2017, la CCI a consacré 2,5 M€ de TFC à l'apprentissage après avoir réduit cette contribution de moitié depuis 2013, limitant la hausse du coût moyen de formation par apprenti malgré une baisse du nombre d'élèves, notamment en divisant par deux les charges de structure de la CCI affectées à l'UTEC.

Il est relevé que la CCI77 est la seule en Île-de-France qui persiste à affecter près de 900 000 € de TFC à la mission d'orientation professionnelle.

### **Un nouveau modèle économique à inventer**

Si entre 2013 et 2017, la CCI77 a pris des mesures lui permettant d'équilibrer son budget, les changements annoncés à partir de 2019 risquent de s'avérer plus contraignants. La TFC qui a été abaissée de 17 % en 2018, doit encore être réduite de moitié d'ici à 2022. Au cours des 3 prochaines années, les CCI vont perdre des missions de service public, comme celle relative aux centres de formalités, et la collecte de la taxe d'apprentissage. De plus, le nouveau contrat d'objectifs et de performance signé entre l'État et la tête du réseau, CCI France, invite les CCI à réduire fortement la TFC affectée à la formation.

Afin d'éviter une situation de déficit budgétaire durable, la CCI77 a adopté le 18 mars 2019 un nouveau projet stratégique qui prévoit le développement de ses ressources propres, l'accélération des mutualisations et la redéfinition de sa politique immobilière.

Si ces mesures vont dans le bon sens, il reste des handicaps importants à surmonter dans un calendrier contraint pour les mettre en œuvre. Notamment, la tarification actuelle des prestations proposées ne couvre pas les coûts complets.

De plus, les nouvelles compétences économiques dont les régions et les intercommunalités ont été dotées ont profondément modifié le cadre concurrentiel dans lequel les CCI exercent leurs missions. Le développement du chiffre d'affaires nécessite que les CCI trouvent rapidement un nouveau positionnement.

## **RAPPELS AU DROIT ET RECOMMANDATIONS**

*Au terme de ses travaux, la chambre adresse les recommandations reprises dans la présente section.*

### **Les recommandations qui suivent sont des rappels au droit :**

---

Rappel au droit n° 1 : Établir et appliquer un tarif des dispositifs d'appui aux entreprises, qui couvre le coût de revient complet pour toutes les prestations non reconnues comme prioritaires par l'Etat dans le contrat d'objectifs et de performance. .... 27

---

*« La société a le droit de demander compte à tout agent public de son administration »  
Article 15 de la Déclaration des Droits de l'Homme et du Citoyen*

## **OBSERVATIONS**

### **RAPPEL DE LA PROCEDURE**

Dans le cadre d'une enquête nationale conduite conjointement par la Cour des comptes et les chambres régionales des comptes sur la réforme des chambres de commerce et d'industrie (CCI), la chambre régionale des comptes d'Île-de-France a examiné la gestion de la chambre de commerce et d'industrie de Seine-et-Marne (CCI77) depuis 2012.

Les différentes étapes de la procédure, notamment au titre de la contradiction avec l'ordonnateur, telles qu'elles ont été définies par le code des juridictions financières et précisées par le recueil des normes professionnelles des chambres régionales et territoriales des comptes, sont présentées en annexe n° 1.

A participé au délibéré sur le rapport d'observations définitives, qui s'est tenu le 10 mars 2020, sous la présidence de M. Royer, président de section, Mme CATTÀ, première conseillère.

Ont été entendus :

- en son rapport, Mme Pelletier, première conseillère, assistée de Mme Carre, vérificatrice,
- en ses conclusions, sans avoir pris part au délibéré, le procureur financier.

M. Husson, agent du greffe, assurait la préparation de la séance de délibéré et tenait les registres et dossiers.

La réponse de la chambre du commerce et de l'industrie de Seine-et-Marne au rapport d'observations définitives, qui lui a été adressé le 28 mai 2020, a été reçue par la chambre le 16 juillet 2020. Cette réponse est jointe en annexe au présent rapport.

# **1 DIX ANS DE REFORME DANS LES CCI**

## **1.1 La chambre de commerce et d'industrie territoriale de Seine et Marne...**

La CCI77 est l'une des trois CCI d'Île-de-France dotées de la personnalité morale.

Elle est née de la fusion en 2005 de la CCI de Meaux et de la CCI de Melun. La Seine-et-Marne est un département qui s'étend sur la moitié de la surface de la région Île-de-France, ce qui n'est pas sans poser de question en termes de présence de proximité.

Contribuant à l'attractivité et au développement économique du territoire ainsi qu'au soutien des entreprises, elle gérait en 2017 un budget de près de 29 M€ et 265 collaborateurs pour exercer, conformément à l'article L. 710-1 du code du commerce, 3 missions principales distinctes, sans synergies d'organisation entre elles :

- une mission consultative et de représentation de ses 48 000 entreprises ressortissantes ;
- une mission d'appui aux entreprises : à chaque étape de la vie de l'entreprise, de sa création à sa transmission, elle accompagne, en particulier les petites et moyennes entreprises, face aux évolutions réglementaires et aux mutations technologiques ;
- une mission de formation et d'orientation en gérant l'UTEC, un centre de formation des apprentis ainsi que la Place des Métiers dont l'objectif est d'informer et conseiller sur les métiers de l'économie locale.

Son assemblée générale délibérante est composée de 60 membres, des chefs d'entreprise élus par leurs pairs, dont 10 sont membres du bureau. Elle définit les orientations stratégiques de la chambre. Parmi ses membres, il y a un trésorier et un trésorier adjoint, tous deux élus.

La CCI77 est rattachée à la CCI de région Paris - Île-de-France. En conséquence, huit de ses élus sont membres de l'assemblée générale de la CCI de région.

Elle figure au 6<sup>ème</sup> rang des CCI françaises en termes de recettes fiscales. Elle est au 27<sup>ème</sup> rang pour les charges totales. L'écart est lié notamment au fait qu'elle ne gère pas d'infrastructures, notamment portuaires et aéroportuaires en son sein.

Outre ses élus, la CCI77 compte également 24 membres associés qui participent aux assemblées générales sans voix délibérative. De plus, 15 conseillers techniques sont choisis parmi les responsables des principaux établissements administratifs et entreprises publiques de la circonscription et parmi les personnalités qui, en raison de leur fonction, peuvent apporter à la chambre le concours de leur compétence. Ils participent aux travaux de l'assemblée générale et des commissions.

La CCI77 a constitué 3 commissions réglementées et 12 commissions d'études.

Les chambres de commerce et d'industrie sont en grande partie financées par des taxes pour frais de chambres (TFC), acquittées par les entreprises, et non par une dotation budgétaire de l'État.

**Tableau n° 1 : Ressources de la CCI77 par mission en 2017 (en €)**

Missions	Ressources publiques	Dont TFC	CA	Total
Appui aux entreprises	5 967 568	5 800 324	2 812 004	8 862 619
Formation	13 262 712	3 524 161	1 378 930	14 657 374
Représentation	880 990	880 990	1 596	882 587
Autres	4 498 703	4 498 703	5 609	4 504 321
<b>Total CCI77</b>	<b>24 609 973</b>	<b>14 704 178</b>	<b>4 198 139</b>	<b>28 906 901</b>
Total CCI77 en 2018	23 246 429	12 066 011	3 763 445	23 381 044
Évolution 18/17 (en %)	- 5,5	- 17,9	- 10,4	- 19,1

Source : CRC à partir de la comptabilité analytique dite norme 4.9

La tutelle de cet établissement public est assurée par le préfet de région qui n'a pas voix délibérative à l'assemblée délibérante.

Les CCI sont des établissements publics administratifs nationaux. Leurs trésoriers sont des élus, désignés par l'assemblée générale de leur établissement. Ils ne possèdent pas la qualité de comptables publics. Ils n'engagent pas leur responsabilité personnelle et pécuniaire au sens de l'article 60 de la loi de finances du 23 février 1963. Ils ne constituent pas de garanties préalablement à leur nomination et ne sont pas déchargés de leur responsabilité par le juge des comptes.

Le statut et le rôle des trésoriers relèvent, quant à eux, de la circulaire n° 111 du 30 mars 1992). Le titre 1.3 précise le rôle des trésoriers et les modalités de mise en jeu de leur responsabilité qu'ils engagent devant l'assemblée générale de l'établissement. Leurs comptes sont certifiés par des commissaires aux comptes.

Les activités des CCI sont scindées en deux secteurs distincts, l'un dit « lucratif » soumis à l'impôt sur les sociétés de droit commun, l'autre dit « non lucratif » relevant des dispositions spécifiques d'exonération de l'article 206-5 du CGI.

## **1.2 ... dans un contexte réglementaire évolutif**

### **1.2.1 Une régionalisation inachevée**

Dès le début des années 2000, le diagnostic a été posé, d'une trop grande dispersion des CCI et de la nécessité de renforcer le niveau régional.

Depuis, les lois du 2 août 2005, du 23 juillet 2010, et du 14 mars 2016, sont venues sur des modes de plus en plus contraignants, encourager les fusions de chambres et accroître le rôle stratégique des CCI de région sur leur circonscription. Mais au final, ces textes qui facilitent le mouvement vers la régionalisation de l'organisation consulaire dans les régions où il existait un accord pour s'y engager, sont assez peu contraignants et les situations régionales qui en ont résulté sont disparates.

Suite à la réforme de 2010, la CCI de région de Paris - Île-de-France a été créée le 1<sup>er</sup> janvier 2013 par la fusion des 2 CCI les plus importantes en France, les CCI de Paris et de Versailles, qui comptaient respectivement au 31 décembre 2012, 3 753 et 773 ETP<sup>1</sup>, et de la chambre régionale de commerce et d'industrie (CRCI) d'Île-de-France. Elle regroupe désormais les CCI de 6 départements franciliens et la CCI de région.

<sup>1</sup> Source réponse à la Q3-5.

La CCI77 a fait partie des chambres qui sont rentrées en résistance. Dès 2010, aux côtés de la CCI Essonne (CCI91), elle s'est opposée au projet visant à créer une seule chambre de commerce et d'industrie pour la région Île-de-France.

Ces deux CCI ont sollicité le soutien des parlementaires et obtenu la possibilité de conserver leur statut d'établissement public devenant ainsi les seules CCI à pouvoir bénéficier de cette option grâce à l'article L. 711-1-1 du code de commerce, qui exclut l'Île-de-France de la possibilité qu'ont les CCI de région de décider de leur propre initiative d'absorber les CCI territoriales.

La loi de juillet 2010 a également transféré les agents de droit public sous statut, employés par les CCI territoriales, aux CCI de région qui en sont devenues l'employeur à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2013 et les mettent à la disposition de leur chambre d'origine.

Par ailleurs, en 2016, l'article L. 711-8 a prévu que « *les CCI de région assurent pour le compte des CCI de leur circonscription qui leur sont rattachées* », des fonctions d'appui et de soutien ainsi que toute autre mission pouvant faire l'objet d'une mutualisation et figurant dans le schéma régional d'organisation des missions, et notamment la gestion des agents de droit public sous statut comprenant la gestion de la paie de ces agents et le plan de formation ; les services financiers et comptables ; les services d'audit ; les services juridiques ; les achats et les marchés publics ; la communication ; et les systèmes d'information.

Un schéma régional d'organisation des missions (SROM) a été adopté qui précise le niveau régional ou local d'exercice des missions et des fonctions.

En conservant leur personnalité morale, la CCI77 et la CCI91 ont pour leur part préservé la capacité de choisir les thèmes et le calendrier de mise en œuvre des mutualisations régionales. Les mutualisations prévues à l'article L. 711-8 se feront donc progressivement, conformément au schéma régional d'organisation des missions.

Par exemple, seules quatre familles d'achats ont été mutualisées (prestations liées au personnel, l'informatique et téléphonie, la maintenance, les assurances), la CCI régionale étant centrale d'achat depuis 2013. Par ailleurs, l'entité régionale est coordinatrice de groupement de commande, lorsqu'il est décidé de constituer un groupement au cas par cas.

Il est toutefois rappelé que l'autonomie des CCI territoriales connaît une limite significative liée au fait que les CCI de région perçoivent puis répartissent le produit des taxes affectées entre les chambres territoriales et départementales qui leur sont rattachées.

À la recherche de synergies, la CCI77 a choisi de se rapprocher des deux autres chambres consulaires de son département, la chambre d'agriculture et la chambre de métiers et de l'artisanat de Seine-et-Marne.

## **1.2.2 Des ressources fiscales en baisse continue depuis 2013**

### **1.2.2.1 Les CCI bénéficient d'une fiscalité affectée**

La principale ressource publique dont bénéficient les CCI n'est pas une dotation budgétaire de l'État mais le produit de taxes affectées payées par les entreprises. Ce financement est prévu par l'article 1600 du code général des impôts et prend la forme d'une « taxe pour frais de chambres » (TFC). Le choix de ce mode de financement a été motivé par la recherche d'une meilleure acceptation de l'impôt par les redevables qui auraient l'assurance que le produit de l'impôt finance des dépenses sectorielles dont ils peuvent bénéficier de manière directe ou indirecte.

Toutefois, l'impôt est un prélèvement obligatoire, sans contrepartie directe, destiné à financer les charges publiques. Or, en voulant donner aux assujettis la garantie que les prélèvements auxquels ils sont soumis leur seront restitués, l'affectation de ressources se rapproche d'une logique de « droit de tirage », qui l'éloigne du champ de la fiscalité.

Par leur caractère obligatoire ainsi que leur affectation directe au financement d'administrations publiques, les taxes affectées pour frais de chambre constituent des prélèvements obligatoires et sont des recettes publiques. Ces ressources sont destinées à financer des missions de service public.

### **1.2.2.2 Des mesures successives affectant le financement du réseau des CCI**

La fiscalité affectée aux chambres de commerce et d'industrie a connu des modifications significatives au cours des dernières années : alors que, jusqu'en 2009, le budget des CCI était alimenté par une taxe additionnelle à la taxe professionnelle dont le taux était voté par chaque chambre, la réforme de la taxe professionnelle a conduit à la remplacer par un dispositif basé sur deux contributions : une taxe additionnelle à la cotisation foncière des entreprises (TACFE), dont le taux est voté par chaque CCI de région, et une taxe additionnelle à la cotisation sur la valeur ajoutée des entreprises (TACVAE), dont le taux est déterminé au niveau national.

En 2011, les taux de ces deux taxes avaient été calculés de manière à ce que le produit de la TFC soit inférieur de 2 % à 5 % à ce qu'il était en 2009. Contrairement aux prévisions, le produit de ces taxes n'a pas décliné mais augmenté sensiblement à compter de 2010. Par rapport à la collecte de 2010, c'est un surplus de 54 M€ en 2011, de 172 M€ en 2012 et de 128 M€ en 2013 (soit un total de 354 M€) dont les chambres ont ainsi bénéficié.

Il en a donc résulté cette situation paradoxale qu'une réforme de l'organisation consulaire, motivée par l'objectif d'inciter le réseau des CCI à faire des économies, a été accompagnée de mesures ayant pour effet d'accroître ses recettes fiscales.

Dans son rapport sur la fiscalité affectée de juillet 2013, le Conseil des prélèvements obligatoires a souligné que le caractère excédentaire des recettes perçues par les CCI au regard des besoins de leur activité a entraîné la constitution d'importants fonds de roulement.

En mai 2014, une mission réunissant l'inspection générale des finances (IGF), l'inspection générale des affaires sociales (IGAS) et le conseil général de l'économie, de l'industrie, de l'énergie et des technologies (CGEJET) a réalisé un diagnostic de la situation financière du réseau des CCI<sup>2</sup> et a fait le constat d'un surfinancement global permettant aux chambres de bénéficier d'une situation financière confortable et d'alimenter un fonds de roulement de 200 jours en moyenne. En conséquence, la mission a proposé de ramener le versement de la TFC aux CCI de 1 268 M€ en 2014 à 844 M€ en 2017, soit une baisse de 32 %. En complément, la mission recommandait d'opérer un prélèvement exceptionnel sur le fonds de roulement des chambres pour le ramener entre 60 et 90 jours de charges décaissables non exceptionnelles.

Alors que les ressources fiscales des CCI pour 2012 s'étaient élevées à 550 M€ pour la TA-CFE et à 862 M€ pour la TA-CVAE, soit un total de 1 412 M€, la loi de finances pour 2013 a plafonné l'ensemble à hauteur de 1 368 M€, ce qui correspond à une baisse des ressources du réseau de 44 M€.

---

<sup>2</sup> Rapport relatif au Cadre d'action et au financement des CCI et des CMA. IGF, IGAS, CGEJET. Mai 2014.

L'année suivante, la loi de finances pour 2014 a prévu une baisse de 100 M€ du plafond de la TA-CVAE qui s'est traduite par une baisse à due concurrence de l'imposition des entreprises ainsi que le prélèvement de 170 M€ sur les fonds de roulement.

La LFI 2015 a prévu une nouvelle baisse de 213 M€ du plafond de la TA-CVAE, allégeant d'autant la contribution des entreprises, ainsi qu'un prélèvement de 500 M€ sur les fonds de roulement, au profit du budget de l'État.

La LFI 2016 a prévu une diminution de 130 M€ supplémentaires du plafonnement de la TA-CVAE et la loi de finances pour 2018 une nouvelle baisse de 150 M€.

**Tableau n° 2 : Évolution du montant national de la taxe pour frais de chambre (en M€)**

	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2017/2013 (en %)	2018
TA-CFE	510	517	550	549	549	549	549	549	0,00	549
TA-CVAE	730	777	862	819	719	506	376	376	- 54,10	226
TFC	1240	1294	1412	1368	1268	1055	925	925	- 32,40	775
Prélèvement France Telecom <sup>3</sup>	28,9	28,9	28,9	28,9	28,9	28,9	28,9	28,9		28,9
Prélèvement FDR					170	500				
TFC moins prélèvements	1211	1265	1383	1339	1069	526	896	896	- 33,10	746
CCI77	19	18	21	21	16	17	15	15	- 28,40	12
CCI91	16	16	18	17	13	14	12	12	- 30,20	9
CCIR	257	259	263	295	218	204	175	174	- 41,10	141
Total TFC IDF	292	293	303	333	247	235	202	200	- 39,80	162
% de la TFC France	24,11	23,16	21,91	24,87	23,11	22,90	22,54	22,32		21,7

Source : CRC à partir des lois de finances pour 2010 à 2017 et des budgets exécutés des CCI d'Île-de-France

Ainsi, la ressource fiscale de la CCI77 a baissé de 28 % entre 2013 et 2017. Elle a baissé de 18 % supplémentaire en 2018.

Les prescriptions de la mission IGF de 2014 ont donc été intégralement mises en œuvre.

Parce que les baisses significatives de ressources fiscales sont intervenues à compter de 2013, la chambre régionale des comptes a choisi de comparer les données de 2017 à celles de 2013 afin d'analyser les conséquences, tant en recettes qu'en dépenses, des mesures de restriction budgétaire prises sur cette période en l'absence d'un fléchage des crédits par l'État. Chacune des CCI est donc restée libre de ses priorités stratégiques et de ses choix de gestion.

La baisse de recettes fiscales de 2018 a été connue tardivement par les CCI et l'annonce d'une baisse plus importante encore sur la période 2019-2022 les a incitées à élaborer de nouvelles stratégies de retour à l'équilibre à l'horizon de 2022, sans qu'il soit pris des mesures spécifiques sur l'exercice 2018. En conséquence, les données de 2018 sont présentées mais ne reflètent pas la mise en œuvre d'un plan d'action particulier.

<sup>3</sup> Dès 2010, la loi de finances a institué un prélèvement au profit de l'État sur les ressources de la TA-CFE affectée à l'origine par France Télécom (Orange) aux chambres de commerce et d'industrie. En effet, chaque année, Orange/France Télécom s'acquitte, comme toutes les entreprises, de sa taxe pour frais de chambre. Toutefois, la somme versée ne fait que transiter dans les comptes des CCI puisqu'elle est reversée automatiquement au budget général de l'État pour un montant annuel de 28,9 M€. Ce dispositif est appelé « prélèvement France Télécom ».

## 2 L'IMPACT FINANCIER MAÎTRISÉ DES RESTRICTIONS BUDGÉTAIRES

### 2.1 Des recettes essentiellement publiques de plus en plus restreintes

En 2017, la taxe pour frais de chambre représentait la moitié des 29 M€ de produits d'exploitation de la CCI77, les autres ressources d'origine publique comptaient pour un tiers et le chiffre d'affaires pour 15 %. Les différentes mesures d'ordre financier prises entre 2013 et 2017 ont provoqué une réduction de la ressource fiscale de 28 %.

**Tableau n° 3 : Évolution des recettes de la CCI entre 2011 et 2017 (en €)**

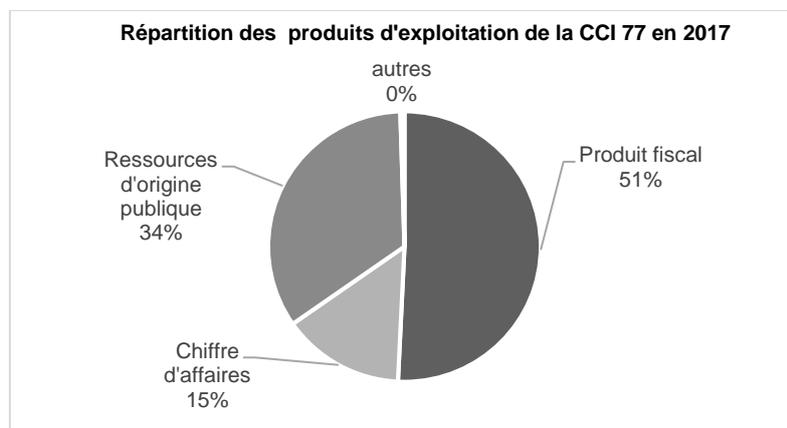
CCI77	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	Évolution 2017/2013 (en %)	2018
Produit fiscal	18 110 779	21 350 401	20 538 373	15 809 848	17 000 000	15 015 636	14 704 180	- 28,40	12 066 013
Chiffre d'affaires	7 985 087	5 696 471	5 714 540	5 208 388	4 677 914	3 970 100	4 211 541	- 26,30	3 783 755
Ressources d'origine publique	9 350 566	11 065 462	11 089 768	11 358 113	11 165 086	11 047 102	9 905 795	- 10,70	11 180 418
<i>Dt taxe d'apprentissage</i>	<i>3 158 925</i>	<i>4 153 820</i>	<i>4 289 722</i>	<i>4 631 445</i>	<i>4 854 219</i>	<i>5 167 703</i>	<i>5 181 212</i>	<i>20,80</i>	<i>6 145 569</i>
<i>Dt subvention région CFA</i>	<i>158 491</i>	<i>6 030 142</i>	<i>5 778 799</i>	<i>6 407 325</i>	<i>5 853 557</i>	<i>5 445 719</i>	<i>4 585 583</i>	<i>- 15,90</i>	<i>4542870</i>
Reprise sur prov. et amort	173 254	283 752	68 714	211 752	40 784	38 891	45 411	- 33,90	107 547
Transfert de charges	192 518	169 619	145 462	190 435	181 301	105 235	97 196	- 33,20	133 458
Produits d'Exploitation	35 812 502	38 569 461	37 557 141	32 778 558	33 065 179	30 176 969	28 964 122	- 22,90	27 271 211
Produits financiers	771 465	762 648	671 048	773 637	199 059	121 980	65 128	- 90,30	109 069
Produits exceptionnels	1 837 124	3 269 729	2 591 050	8 242 188	1 391 357	1 698 020	1 232 441	- 52,40	3 988 326
<b>Total des produits</b>	<b>38 421 091</b>	<b>42 601 837</b>	<b>40 819 239</b>	<b>41 794 384</b>	<b>34 655 595</b>	<b>31 996 970</b>	<b>30 261 692</b>	<b>- 25,90</b>	<b>31 368 607</b>

Source : CRC à partir des budgets exécutés de la CCI

Outre la TFC (14,7 M€), la CCI77 bénéficie d'autres ressources publiques, notamment de la taxe d'apprentissage (5,2 M€) et de subventions en provenance des collectivités territoriales, de l'État et de l'Union Européenne (4,7 M€).

Au total, en 2017, les recettes publiques représentent 85 % des produits d'exploitation de la chambre.

**Graphique n° 1 :**



Source : CRC à partir des comptes sociaux 2017

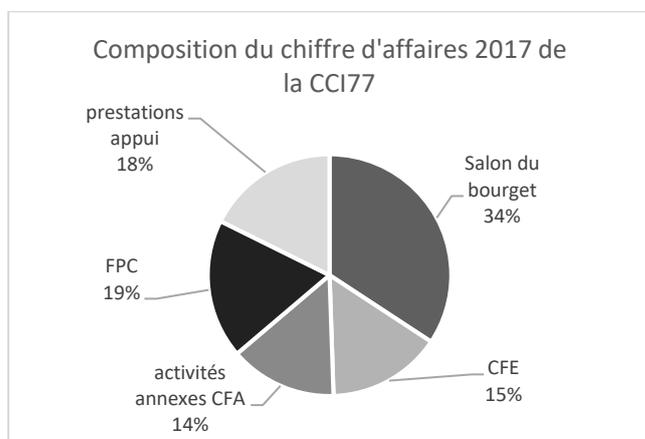
L'essentiel des autres ressources d'origine publique perçues par la CCI est lié à l'activité du centre de formation des apprentis (CFA), en particulier la taxe d'apprentissage et la subvention d'équilibre régionale, qui représentent ensemble 9,6 M€ en 2017 (soit un tiers des produits d'exploitation de la chambre).

Il est relevé qu'entre 2013 et 2017, la taxe d'apprentissage a connu une progression continue (cf. infra). Cette tendance se confirme en 2018, où elle progresse de plus de 18 %.

## 2.2 Un chiffre d'affaires qui décroît

En l'absence de gestion en leur sein d'infrastructures telles qu'un port ou un aéroport, le chiffre d'affaires facturé représente une part minoritaire des recettes des CCI territoriales d'Île-de-France (15 % à la CCI77). Il est concentré sur un nombre réduit d'activités :

**Graphique n° 2 :**



CCI77	CA 2017 (€)	% 2017	CA 2018
Salons internationaux	1 436 981	34,20	793 605
Formalités CFE	636 308	15,20	905 754
activités annexes CFA	597 710	14,20	702 913
Formation professionnelle	781 170	18,60	718 716
prestations appui <sup>4</sup>	672 525	16,02	327 383
<b>Total</b>	<b>4 198 139</b>		<b>3 763 445</b>

Source : Norme 4.9

Ainsi, l'organisation de salons internationaux (dont le salon international de l'aéronautique et de l'espace du Bourget qui se tient tous les deux ans), qui consiste essentiellement en l'achat pour la revente d'espaces d'exposition, représente plus du tiers du chiffre d'affaires de la CCI77. Concernant le salon du Bourget, la CCI77 assurait la fonction de coordinateur national.

Les prestations payantes réalisées par le centre de formalités des entreprises, dont les formalités internationales représentent 15 % du chiffre d'affaires.

À proprement parlé, le chiffre d'affaires facturé aux entreprises pour des prestations de conseil ou d'information, dans le cadre de la mission d'appui est limité puisqu'il ne représente que 0,7 M€, soit 16 % du chiffre d'affaires de la CCI et 2,3 % des produits d'exploitation à la CCI77.

Il est par ailleurs relevé que si la ressource fiscale a baissé de 28 % entre 2013 et 2017, le chiffre d'affaires a diminué de 26 % sur la période du fait notamment de la baisse de 37 % du chiffre d'affaires lié à l'activité salon international. Deux raisons principales expliquent cette évolution. D'une part, à compter de 2017, l'organisation du salon du Bourget est assurée par la CCI de région et non plus par la CCI77, l'accompagnement des entreprises sur les salons internationaux qui ont lieu en Île-de-France relevant des prérogatives régionales. D'autre part, pour des raisons budgétaires, la CCI77 a choisi de réduire le nombre de salons auxquels elle participe, de douze à six, ce qui a contribué à la baisse de son chiffre d'affaires.

<sup>4</sup> Le chiffre d'affaires prestations d'appui est calculé en déduisant du chiffre d'affaires de la mission A, le chiffre d'affaires des salons internationaux, le chiffre d'affaires des formalités, celui des pépinières et celui des informations économiques.

## 2.3 Des comptes rapidement rééquilibrés

Pour faire face à la baisse de ses ressources (- 22 %), la CCI77 a donné priorité aux économies sur les charges de fonctionnement (- 40 %) plutôt qu'à la réduction de ses effectifs.

### 2.3.1 Des charges de fonctionnement considérablement réduites

La baisse des ressources a contraint la CCI77 à réduire ses dépenses de fonctionnement à compter de 2015, tout particulièrement les achats et charges externes qui ont diminué de 4,6 M€ entre 2013 et 2017, contre moins de 2 M€ pour les charges de personnel.

**Tableau n° 4 : Évolution des dépenses de la CCI entre 2011 et 2017 (en €)**

CCI77	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	Évolution 2017/2013 (en %)	2018
Personnel	16 794 095	16 673 969	18 618 562	18 874 132	17 555 733	16 355 906	16 788 753	- 9,80	15 962 803
Achats et charges externes	11 810 949	12 153 559	11 492 281	10 605 553	8 161 815	7 303 470	6 869 638	- 40,20	5 935 245
Impôts et taxes	1 586 484	1 612 072	505 384	738 284	695 227	747 221	760 642	50,50	772 631
Dotations amortissements et prov.	2 588 343	2 791 662	2 655 743	2 924 758	3 322 212	3 217 794	3 255 578	22,60	3 478 303
Charges d'exploitation	34 008 850	33 610 034	33 697 564	33 823 123	30 135 799	27 998 439	27 975 357	- 17,00	26 462 848
Charges financières	25 487	265 635	256 433	332 125	312 750	283 908	257 986	0,60	140 765
Charges exceptionnelles	3 487 032	4 459 276	1 569 506	28 721 771	1 530 318	715 334	443 582	- 71,70	3 839 998
Impôt sur les bénéfices	95 590	51 838		281 684	10				
<b>Total des charges</b>	<b>37 616 960</b>	<b>38 386 783</b>	<b>35 523 502</b>	<b>63 158 703</b>	<b>31 978 877</b>	<b>28 997 680</b>	<b>28 676 924</b>	- 19,30	<b>30 443 612</b>

Source : CRC à partir des budgets exécutés de la CCI

Il est constaté une réduction de 40 % en moyenne des achats et charges externes entre 2013 et 2017.

Il a été réalisé 1,8 M€ d'économies sur les achats, notamment 0,6 M€ sur les achats de prestations de formation, 0,6 M€ sur les prestations pour les salons et 0,27 M€ sur les consommations d'électricité, et une réduction de 70 % des prestations de conseil.

Une forte diminution du montant des polices d'assurances est constatée. Notamment l'assurance multirisque est passée de 50 000 € en 2016 à 21 000 € en 2017. En 2013, il restait une assurance dommage à la construction pour 26 000 € et une assurance risque d'exploitation pour 19 000 €. L'assurance des véhicules est passée de 35 000 à 12 000 € pour un nombre de véhicules inchangé. Ces économies ont été obtenues grâce à la mutualisation des achats de prestations d'assurance qui sont aujourd'hui réalisés par la CCI de région. Négociés à une plus grande échelle, les contrats sont aussi de nature différente puisqu'ils comportent des franchises plus élevées.

Concernant les locations immobilières, le rachat du siège de Serris en 2014 a permis de mettre fin à la location du site, ce qui a réduit ce poste de dépenses de 1,3 M€. En revanche, pour la même raison, les dotations aux amortissements ont augmenté de 340 000 €.

Des réductions drastiques sont également observées sur l'intérim qui ont permis d'économiser 0,56 M€.

Les frais de missions et de réception ont également été réduits de plus d'un tiers.

Par ailleurs, la CCI77 a également considérablement réduit le montant des subventions versées à des tiers (- 65,3 %) pour représenter 50 325 € en 2017. Les destinataires comme les montants attribués n'appellent pas de remarque particulière de la chambre.

Il est également relevé que la CCI77 a, plus que les autres CCI d'Île-de-France, réduit les charges de pilotage et de support, réduisant la part que représentent celles-ci (17,3 % contre 32,6 % pour la CCI de région et 36,2 % pour la CCI91).

La chambre régionale des comptes prend acte de ces efforts des gestion.

**Tableau n° 5 : Évolution des fonctions pilotage et support entre 2013 et 2017 dans les CCI d'Île-de-France (en M€)**

	Pilotage et support		Ressources totales		Part pilotage + support (en %)		Pil. + supp. (en %)	Pil. + supp. (en %)
	2013	2017	2013	2017	2013	2017	Évol. 17/13	2018
CCI de région	165,40	138,50	627,00	424,71	26,40	32,60	- 16,30	34,37
<b>CCI77</b>	<b>6,61</b>	<b>5,00</b>	<b>37,56</b>	<b>28,91</b>	<b>17,60</b>	<b>17,30</b>	<b>- 24,40</b>	<b>19,43</b>
CCI91	6,69	5,85	22,49	16,15	29,70	36,20	- 12,60	46,95

Source : CRC à partir des données de la norme 4.9

### 2.3.2 Des charges de personnel prédominantes et préservées

Les charges de personnel n'ont baissé, pour leur part, que de 10 % sur la période sous revue. Elles sont passées de 50 % des charges d'exploitation en 2011 à 60 % en 2017.

Les collaborateurs occupant un emploi permanent<sup>5</sup> dans les CCI bénéficient du « statut du personnel administratif des chambres de commerce et d'industrie<sup>6</sup> » élaboré par une commission paritaire présidée par le représentant du ministre de tutelle en application de l'article 1 de la loi n° 52-1311 du 10 décembre 1952<sup>7</sup>.

Ce statut de droit public revêt un caractère hybride, alliant des dispositions s'inspirant pour certaines plutôt du statut général de la fonction publique, d'autres étant plutôt empruntées au code du travail. (cf. cahier n° 2 relatif à la réforme des chambres de commerce et d'industrie en Île-de-France).

Au surplus, le statut du personnel consulaire négocié au niveau national est adapté au niveau régional au travers d'un règlement intérieur du personnel.

Depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2013, conformément à la réforme de 2010, la gestion du personnel a été mutualisée au niveau régional, imposant le transfert des agents publics sous statut des CCI territoriales aux chambres de commerce et d'industrie de région<sup>8</sup>.

La régionalisation a entraîné l'adoption, par la commission paritaire régionale, d'un règlement intérieur unique. Ledit règlement intérieur a été approuvé le 21 mai 2013 et modifié à plusieurs reprises depuis.

Comme les articles L. 711-3 et R. 711-32 du même code le permettent, le président de la CCI de région Paris – Île-de-France a délégué aux deux CCI territoriales (la CCI77 et la CCI91), par convention, le recrutement et la gestion des agents publics qui leur sont affectés. Les agents mis à disposition des CCI territoriales (qui remboursent leur rémunération à la CCI de région), sont placés sous l'autorité hiérarchique du directeur général de l'établissement qui en assure la gestion opérationnelle.

La mise en place de cette nouvelle organisation ne s'est pas toutefois pas traduite par les économies attendues mais par une augmentation de près de 12 % de la masse salariale à effectifs constants.

<sup>5</sup> À temps complet ou à temps partiel avec une quotité de 50 % comme les CDD.

<sup>6</sup> Ci-après désigné par « le statut ».

<sup>7</sup> Loi n° 52-1311 du 10 décembre 1952 relative à l'établissement obligatoire d'un statut du personnel administratif des chambres d'agriculture, des chambres de commerce et des chambres de métiers.

<sup>8</sup> Cf. l'article L. 711-8 du code du commerce.

**Tableau n° 6 : Évolution de la masse salariale (MS) et des effectifs entre 2011 et 2014**

	2011	2012	2013	2014	Évolution 2014/2011 (en %)
MS CCI77 (en €)	16 794 095	16 673 969	18 530 488	18 796 923	11,90
Effectif CCI77	310	316	309	310	0,00

Source : CRC à partir des budgets exécutés des CCI de Paris, CCI de Versailles, CRCI et CCIR et bilans sociaux

Avant la fusion du 1<sup>er</sup> janvier 2013, les coûts par agent étaient assez différents d'une chambre à l'autre, l'écart de coût moyen par agent pouvant aller jusqu'à 25 %. Les écarts se sont réduits au moment de la fusion et le coût moyen par agent a sensiblement augmenté du fait des différentes mesures d'harmonisation qui ont nécessairement été mises en place quand les agents de toutes les CCI de la région ont eu le même employeur.

**Tableau n° 7 : Évolution des ratios masse salariale/effectif de chaque CCI d'Île-de-France (en €)**

	2011	2012	2013	2014	2017
CCI de Versailles	59 070	65 034	73 525	76 382	77 446
CCI de Paris	70 008	71 314			
CCI77	54 175	52 766	59 969	60 635	59 297
CCI91 hors indemnités FDME (CCART)	52 277	53 140	59 033	66 325	63 233
<b>Île-de-France</b>	<b>66 469</b>	<b>68 433</b>	<b>72 147</b>	<b>75 071</b>	<b>75 692</b>

Source : CRC à partir des bilans et comptes sociaux

(Après 2014, la masse salariale des CCI comprend les dispositions d'accompagnement du plan emploi consulaire, les résultats sont donc difficiles à interpréter)

Ainsi, la définition d'un règlement intérieur unique a entraîné pour les agents de la CCI77 une modification de la base de calcul du treizième mois, le doublement du taux de cotisation patronale au fonds social, le passage du forfait jours de 211 à 208 jours, l'adhésion au régime de retraite supplémentaire, la création d'un plan épargne d'entreprise (PEE) et d'un plan d'épargne retraite collectif (PERCO) et la mise en place d'un régime plus favorable d'attribution de jours de congés liés à l'ancienneté. La CCI77 a en conséquence dû supporter en 2014 un surcoût de 2 M€ de masse salariale du fait de la régionalisation, à effectif constant.

Entre 2012 et 2014, le montant moyen des charges de personnel par agent est ainsi passé de 52 800 € à 60 600 €. Il demeure inférieur de 26 % au coût moyen d'un collaborateur de la CCI de région.

Cette augmentation des coûts de fonctionnement, que la CCI77 n'a pas choisie, est apparue comme un handicap suite aux différentes mesures d'ordre financier prises dans le cadre des lois de finances successives à partir de la fin de 2014.

En particulier, même si la CCI77 y a eu moins recours que ses homologues de la région, il a été procédé à la mise en œuvre d'un plan emploi consulaire.

En effet, bien que le statut prévoie la garantie de l'emploi, trois dispositifs de rupture de la relation de travail ont été mis en place :

- la création d'un dispositif de licenciement pour suppression d'emploi dès 1997 ;
- l'introduction dans le statut des agents par la commission paritaire nationale du 9 février 2012 d'un nouveau mode de rupture « amiable » inspiré de la rupture conventionnelle dans le secteur privé : « la cessation d'un commun accord de la relation de travail » (CCART), qui comprend deux dispositifs distincts : l'un ouvert à l'ensemble des agents publics titulaires ;
- l'autre, à destination des agents qui pourront prétendre au bénéfice d'une pension de retraite à taux plein au plus tard 36 mois après leur départ (dits congés de transition).

La commission paritaire nationale, réunie les 25 novembre et 9 décembre 2014, a adopté l'accord « Plan emploi consulaire<sup>9</sup> » qui comprend trois mesures qui renforcent l'attrait des trois dispositifs précédents (cf. cahier n° 2 relatif à la réforme des chambres de commerce et d'industrie en Île-de-France).

Notamment, un dispositif plus avantageux de CCART a été mis en place pour les agents de moins de 59 ans, particulièrement incitatif pour les agents ayant moins de 3 ans ou plus de 12 ans d'ancienneté. Et alors que les dispositions de la CCART plafonnaient l'indemnité à 12 mois de salaires, l'accord de 2015 prévoit une indemnité de 18 mois de salaires au-delà de 20 ans d'ancienneté.

De plus, l'article L. 5424-1 du code du travail pose le principe selon lequel les agents du secteur public bénéficient de l'indemnisation du chômage dans les mêmes conditions que les salariés du secteur privé. Les employeurs publics, dont les CCI, assurent eux-mêmes, en principe, la charge et la gestion de l'indemnisation de leurs anciens agents, selon le principe de l'auto-assurance.

Le congé de transition, applicable de janvier à juin 2015, permet à tout collaborateur éligible de suspendre son activité professionnelle au sein de la CCI employeuse, jusqu'à la liquidation de sa pension de retraite, tout en percevant une indemnité de départ (égale à 15 % de la rémunération nette mensuelle) ainsi qu'une allocation de remplacement mensuelle versées directement par l'employeur (65 % de la rémunération mensuelle nette).

Au total, le collaborateur conserve donc l'équivalent de 80 % de sa rémunération jusqu'à la date de son départ à la retraite. L'employeur maintient, en faveur du bénéficiaire de l'allocation de remplacement en congé de transition, la couverture des régimes de prévoyance et de frais de santé. Il maintient également les cotisations liées aux différents régimes de retraite.

L'agent en congé de transition reste « géré » par son employeur durant toute la durée du congé et reste à ce titre comptabilisé dans les effectifs et dans la masse salariale de la CCI.

Le plan emploi consulaire à la CCI77 s'est traduit par le départ volontaire de 28 collaborateurs entre 2015 et 2016, dont 4 en congés de transition.

L'impact financier pour la CCI77 du plan emploi consulaire a été le paiement d'indemnités comptabilisées en charges exceptionnelles pour 1,194 M€ en 2015 et 0,330 M€ en 2016.

En Île de France, la CCI77 est celle qui a procédé à la plus faible réduction de ses effectifs. 28 ETP au total, soit de l'ordre de 10 % ont été supprimés entre 2013 et 2017. En 2017, les charges de personnel de la CCI77 sont revenues au niveau de 2012.

Dans son organisation, la CCI77 est celle qui compte, de loin, la part la plus faible d'ETP consacrée aux fonctions de pilotage et de support (21 % contre 28 % à la CCI de région et 44 % à la CCI91) et cette part n'a pas augmenté consécutivement à la suppression des postes.

Une telle organisation pourrait s'avérer moins pénalisante pour l'avenir que celles des autres CCI, notamment s'il faut développer des ressources propres.

### **2.3.3 Des choix patrimoniaux peu affectés à ce stade**

Peu de projets constituent l'essentiel de la politique d'investissements de la CCI77 sur la période sous revue : la réfection des cuisines du CFA UTEC, l'achat du siège de la CCI à Serris et de la pépinière « Maison de l'entreprise innovante » et l'accessibilité des sites CFA par les personnes à mobilité réduite. Les sommes engagées sont néanmoins conséquentes puisque, de 2013 à 2017, la CCI77 a réalisé 33 M€ d'investissements.

---

<sup>9</sup> Publié au journal officiel du 15 janvier 2015.

**Tableau n° 8 : Montants des investissements (en M€)**

	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Budget Primitif	9,102	7,148	23,975	3,068	3,14	2,958	1,26
Budget Exécuté	6,351	6,628	21,65	0,554	2,002	2,328	0,681
% réalisation	69,80	92,70	90,30	18,10	63,80	78,70	54,05

Source : CRC à partir des budgets primitifs et des budgets exécutés de la CCI

La réfection des cuisines de l'UTEC d'Émerainville a été effectuée en quasi-totalité en 2013 à hauteur 5,6 M€ et représente donc 85 % du montant des investissements de l'année.

En 2014, les investissements s'élèvent à 21,6 M€ dont 18,8 M€ pour l'acquisition du siège à Serris, financé en très grande partie sur les réserves de la chambre.

En 2016 et 2017, le principal investissement est « la Maison de l'Entreprise Innovante (MEI) », une pépinière d'entreprises situé au cœur de la Cité Descartes à Champs-sur-Marne, en cours de construction en partenariat avec la communauté d'agglomération Paris - Vallée de la Marne, pour laquelle la CCI a versé 1 M€ en 2016 et 1,6 M€ en 2017.

L'année 2018 est marquée par un ralentissement des investissements programmés et par un niveau modéré de réalisation du budget primitif.

#### **Encadré n° 1 : La maison de l'entreprises innovante**

Trouver des bureaux adaptés et accessibles lorsque l'on démarre son activité est une des clés de réussite de toute entreprise.

Chronologiquement, la couveuse est la première porte à laquelle un créateur peut frapper puisque ces structures permettent de tester une activité avant qu'elle ne soit juridiquement créée.

Second maillon de la chaîne : les incubateurs. Ils accueillent les entreprises nouvellement créées et les accompagnent dans leur lancement. À l'origine, les incubateurs favorisaient l'émergence de projets des laboratoires de recherche publique ou de l'enseignement supérieur. Aujourd'hui, ils se diversifient et s'ouvrent à des projets plus classiques.

Même si on retrouve des missions similaires aux incubateurs, les accélérateurs se différencient par un mentorat fort et la présence d'entrepreneurs ou de « *business angels* ». Ils accueillent principalement start-up technologiques orientées vers les nouvelles technologies, désireuses de lever rapidement des fonds.

Les pépinières, enfin, hébergent plutôt des sociétés en phase de développement qui ont dépassé les étapes de projet. Après un passage en pépinière, il est d'ailleurs fréquent que les entrepreneurs prennent leur envol et s'installent dans des locaux plus pérennes pour eux.

La CCI77 et la Communauté d'agglomération Paris - Vallée de la Marne ont décidé la construction de la maison de l'entreprises innovante qui réunit un incubateur, une épinière et un hôtel d'entreprises.

Cet équipement, a pour objectif d'accompagner la création d'entreprises innovantes à fort contenu technologique, intervenant notamment dans les domaines des éco-technologies, de l'informatique, de l'électronique et des télécommunications.

Le montant global de ce projet est de 8 M€ HT, dans le cadre d'une copropriété réunissant l'agglomération à hauteur de 68 % et la CCI pour 32 %, soit une quote-part d'investissement pour la CCI de 2,5 M€ HT.

Cette pépinière doit remplacer un bâtiment ayant déjà cette vocation, propriété de la CCI77 sur un terrain voisin actuellement en vente. Cette activité étant déficitaire, la CCI77 y affecte des ressources fiscales (TFC) ce qui n'est pas prévu dans le nouveau contrat d'objectifs et de performance signé entre l'État et CCI France en avril 2019.

**L'activité de pépinières à la CCI77 (en €)**

CCI77	2013	2014	2015	2016	2017
TFC	281 724	62 913	69 697	- 18 149	124 378
CA + SUB	196 098	201 930	210 744	212 046	188 915

Source : CRC à partir des données de la norme 4.9

Les principaux investissements (Siège de Serris, maison de l'entreprise innovante et travaux d'accessibilité des sites CFA) ayant été engagés avant la décision de prélèvement sur le fonds de roulement prévus par la loi de finances pour 2015, les prévisions d'investissements n'en ont que peu été modifiées au cours de la période sous revue même si le montant total des investissements est aujourd'hui plus faible qu'en 2012 et 2013.

**Tableau n° 9 : Évolution des investissements prévisionnels pour 2015-2018 (en M€)**

	2015	2016	2017	2018
2012	2,390			
2013	2,260	3,190		
2014	2,680	1,670	0,990	
2015	3,068	2,690	1,375	4,340
2016		3,140	3,005	4,340
2017			2,958	1,995

Source : CRC à partir des données du PPI de la CCI77

Les investissements mettent en œuvre une politique immobilière définie par la CCI77.

Son patrimoine immobilier s'étend sur huit sites dont quatre consacrés à la formation (Avon, Émerainville, Meaux et Provins), trois aux services de proximité pour les entreprises (Serris, Meaux et Melun) et une pépinière à Champs-sur-Marne. Il est composé de 20 bâtiments, détenus en propriété, d'une valeur nette comptable de 51,4 M€, représentant des coûts d'exploitation de 4,6 M€ par an, et de 3 sites en location sur 500 m<sup>2</sup> pour 171 000 € de coûts d'exploitation<sup>10</sup>.

Les charges courantes liées aux bâtiments vides et en vente représentent plus de 500 000 € par an, leurs amortissements de l'ordre de 200 000 €.

La fusion en 2005 de la CCI de Meaux et de la CCI de Melun a eu pour conséquence la création d'un nouveau siège social à Serris, les sièges de Melun et de Meaux étant trop petits à l'époque pour accueillir tous les services.

La stratégie immobilière de la CCI de Seine-et-Marne repose sur l'adéquation des surfaces aux besoins découlant des missions, la conservation des actifs utiles et leur réhabilitation si nécessaire, la cession des biens inutiles, le choix d'implanter des services de proximité et le redéploiement des moyens sur l'ensemble du département. Cette stratégie pluriannuelle est formulée à travers un plan de cession et un plan d'investissement à trois ans.

<sup>10</sup> Avis n° 2014-09 du Conseil de l'immobilier de l'État relatif à la stratégie immobilière de la chambre de commerce et d'industrie territoriale de Seine-et-Marne.

Une douzaine de cessions ont été réalisées entre 2009 et 2015 et ont procuré 13,8 M€ de recettes. Elles ont concerné l'ancien siège de Meaux, le centre administratif de Lognes, des terrains et bâtiments dans les zones industrielles de Melun, Avon, Poincy, Lieusaint et Vaulx-le-Pénil. Elles ont contribué au financement du siège de Serris sur fonds propres. Certaines de ces cessions ont provoqué une baisse du chiffre d'affaires des locations immobilières entre 2014 et 2015 (notamment à Poincy et Meaux).

Des biens sont mis en vente : un terrain à Poincy, et l'ancien siège de Melun, qui devaient être vendus courant 2019, pour un montant estimé de 2,4 M€.

Les cessions sont réalisées suivant une procédure avec consultation préalable de trois agences privées, France Domaine n'acceptant plus de donner un avis que pour les achats.

La CCI77 espère économiser 1 M€ sur le budget d'exploitation des bâtiments, notamment par la cession des bâtiments, entraînant la suppression des charges de gardiennage, de chauffage et d'amortissements des biens vides vendus.

La stratégie immobilière de la CCI77 a fait l'objet d'un avis du Conseil de l'immobilier de l'État du 12 février 2014 qui a relevé la qualité de la gestion et de la stratégie patrimoniale de la chambre. Le Conseil de l'immobilier de l'État a également constaté, lors de son audit en 2014, que les ratios d'occupation des bureaux ne respectaient pas la norme de 12 m<sup>2</sup> de surface utile nette par poste de travail, notamment pour le nouveau siège à Serris construit en 2012 alors même que l'État avait fixé cette norme depuis 2009. Ceci est source de surcoût.

En 2011, le coût de fonctionnement du siège de Lognes n'était que de 1,4 M€. Ce montant peu élevé s'expliquait du fait que les anciens locaux étaient quasiment amortis. En 2014, les coûts de fonctionnement du siège à Serris s'élevaient à 2,5 M€ pour une année pleine<sup>11</sup>.

Ceci pourrait s'avérer être un choix couteux pour l'avenir. Si la CCI77 est conduite à se séparer de collaborateurs dans les années à venir, l'entretien de locaux surdimensionnés pourrait être financièrement pénalisant. Aussi, la CCI77 est en discussion pour la revente totale ou partielle du siège de Serris.

## **2.4 Une gestion sous contrôle**

### **2.4.1 Un budget exécuté à l'équilibre**

Au-delà du plafonnement de la TA-CVAE à des niveaux abaissés presque chaque année, il a été procédé sur la période sous revue à deux prélèvements sur le fonds de roulement, en 2014 et en 2015. En 2014, un prélèvement national de 170 M€ sur les recettes affectées a été présenté dans la loi de finances comme une réduction du fonds de roulement mais, en pratique, il s'est agi d'une réduction supplémentaire de la ressource fiscale. En 2015, le prélèvement sur fonds de roulement a été porté à 500 M€. Les CCI disposant de plus de 120 jours de fonds de roulement ont contribué à proportion, d'une part, de leur fonds de roulement (pour un montant total de 350 M€) et, d'autre part, de leur poids économique (pour un montant total de 150 M€).

L'année de référence prise en compte pour apprécier le nombre de jours de fonds de roulement disponibles est l'année 2013. Les seuls éléments pouvant être déduits du fonds de roulement dans le calcul du prélèvement sont des charges liées aux ports, aéroports et ponts gérés par les chambres ou les montants affectés en 2014 et en 2015 à des investissements en faveur des centres d'apprentissage ou de formation en alternance, ayant fait l'objet d'un cofinancement dans le cadre des programmes d'investissements d'avenir (PIA).

---

<sup>11</sup> Source : Rapport d'audit du CFA UTEC - Conseil régional Île-de-France - Septembre 2016.

En conséquence, les réserves accumulées par la CCI77 pour acheter le siège de Serris en 2014 sont rentrées dans le calcul du nombre de jours de fonds de roulement et n'ont pu faire l'objet d'aucune déduction.

Conformément aux dispositions de l'article 33 de la loi de finances pour 2015, une charge exceptionnelle de 20,9 M€ a été comptabilisée dans les comptes de 2014. Il s'agit du deuxième montant le plus élevé de prélèvement au niveau national après celui qui concerne la CCIR de Paris - Île-de-France pour 70,323 M€.

Une circulaire du 28 avril 2015 précisait que le prélèvement à opérer en 2015 ayant pour fait générateur la loi de finances pour 2015, promulguée le 29 décembre 2014, une charge à payer devait être comptabilisée dans les comptes de 2014. Cette écriture a eu pour effet d'entraîner un résultat exceptionnel déficitaire intégré dans le résultat net de l'exercice 2014. Ensuite, ce prélèvement exceptionnel figure dans les comptes de 2015 sous la forme d'une opération en capital, imputé sur un compte de report à nouveau ayant pour contrepartie un compte de trésorerie.

Ce prélèvement exceptionnel est donc intervenu la même année que l'achat du siège de Serris pour un montant de 18,8 M€. Les deux opérations (achat du siège et prélèvement exceptionnel) ont eu pour effet de réduire le fonds de roulement net de la CCI77 de 430 à 18 jours au cours de l'année 2014. Le prélèvement exceptionnel seul aurait laissé un fonds de roulement de l'ordre de 200 jours.

**Tableau n° 10 : Le résultat des exercices de 2011 à 2018 (en €)**

	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Résultat d'exploitation	1 803 651	4 959 427	3 859 577	- 1 044 564	2 929 380	2 178 531	988 766	808 363
Résultat financier	745 977	497 012	414 615	441 512	- 113 691	- 161 927	- 192 857	- 31 695
Résultat exceptionnel	- 1 649 908	- 1 189 547	1 021 545	- 20 479 583	- 138 961	982 687	788 860	148 328
Total résultat	804 131	4 215 054	5 295 737	- 21 364 320	2 676 718	2 999 290	1 584 768	924 995
Fonds de roulement net dispo	33 733 635	34 782 439	40 548 567	1 736 949	7 767 657	9 196 204	9 872 787	11 913 349
FDR net / jours de charges	357	370	430	18	67	116	126	163
Capacité d'autofinancement	4 899 848	6 177 660	6 187 343	- 20 686 249	4 830 425	5 449 983	4 094 261	5 836 880

Source : CRC à partir des budgets exécutés de la CCI

Seul l'exercice 2014 fait apparaître un résultat d'exploitation négatif, lié au maintien du niveau de charges de 2013, alors que la ressource fiscale a baissé de 5 M€. Les mesures correctrices (notamment le plan emploi consulaire et autres mesures d'économies) ont été prises sur les années suivantes, ce qui a permis dès 2015 à un retour à l'équilibre du résultat d'exploitation.

Le résultat financier est négatif de 2015 à 2017 à cause d'une augmentation du niveau des emprunts en 2013 (+ 80 %) et d'immobilisations financières réduites de quasi moitié en 2014.

Il est relevé que dès 2015, le fonds de roulement est à nouveau supérieur à 60 jours et à 100 jours dès 2016.

Malgré une nouvelle baisse de 2,6 M€ de la TFC en 2018, le résultat d'exploitation reste positif à hauteur de 808 000 €. Le fonds de roulement augmente ainsi que la capacité d'autofinancement.

Jusqu'en 2018, la CCI77 reste dans une situation financière confortable.

## 2.4.2 Un endettement maîtrisé

Concernant l'enregistrement des actifs immobilisés au bilan de l'organisme, il est relevé que les immeubles ont fait l'objet d'une décomposition.

Du fait de l'achat du siège de Serris et de la pépinière « maison de l'entreprise innovante », les immobilisations corporelles ont progressé sur la période sous revue.

**Tableau n° 11 : Les actifs nets immobilisés de 2011 à 2018 (en €)**

	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Immobilisations incorporelles	240 480	344 169	227 394	356 537	435 705	335 694	231 972	154 058
Immobilisations corporelles	30 047 130	32 436 755	36 416 423	51 270 747	48 269 569	47 158 811	46 570 755	44 378 861
Immobilisations financières	493 672	383 711	543 870	286 717	281 899	164 739	173 839	160 838
Total actifs immobilisés	30 781 282	33 164 635	37 187 686	51 914 001	48 987 173	47 659 244	46 976 566	44 693 757

Source : CRC à partir des budgets exécutés de la CCI

**Tableau n° 12 : Les emprunts de la CCI77 (en €)**

	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Emprunts	7 151 290	6 947 089	12 453 665	11 960 707	11 077 795	10 168 682	8 889 343	5 398 600

Source : CRC à partir des budgets exécutés de la CCI

Un emprunt de 4 M€ a été souscrit en 2013 afin de couvrir l'achat du siège de Serris et de la maison de l'entreprise innovante. Mais depuis, la CCI77 enregistre une baisse de son endettement grâce à un financement de ses investissements par subventions et fonds propres.

En 2017, la capacité de désendettement<sup>12</sup> de la chambre était de 2,2 années et de moins d'un an à la fin de 2018.

Les immobilisations financières sont en recul depuis 2013.

À compter de 2016, la CCI77 adhère au GIE CCI Finance.

#### **Encadré n° 2 : GIE CCI Finance**

Il s'agit d'un groupement d'intérêt économique (GIE) créé à l'origine en 2009 par les chambres de commerce et d'industrie de Paris et de Nice Côte d'Azur, afin de mettre en commun des moyens tant en équipes spécialisées qu'en outils dédiés à la gestion financière, notamment affectés à la gestion de trésorerie et l'optimisation des flux, des actifs et des passifs financiers.

Les principales prestations offertes par CCI Finance concernent la gestion administrative des relations bancaires, la gestion de la trésorerie, le conseil en investissement et en gestion d'actifs, en financement et en couverture des risques financiers.

Les membres fondateurs, la CCIR de Paris - Île-de-France et la CCI de Nice Côte d'Azur disposent d'un droit de vote double, les nouveaux membres ne bénéficiant que d'un droit de vote simple.

Les membres s'engagent à utiliser en fonction de leurs besoins, les produits et services fournis par les prestataires retenus par le GIE.

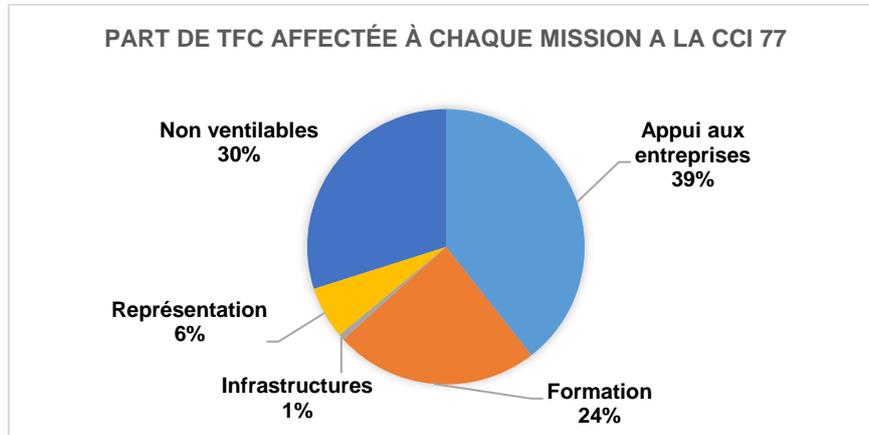
L'adhésion s'est formalisée par une souscription à une augmentation de capital de 10 500 € du GIE. La contribution annuelle versée par la CCI77 s'est élevée à 27 243 € en 2016 et à 34 000 € en 2017

En 2017, CCI Finance a permis à la CCI77 de renégocier les emprunts, permettant une baisse des intérêts. Ainsi, deux emprunts ont été renégociés, l'un à taux fixe, permettant une économie nette de 92 000 € sur la période à courir, l'autre à taux variable avec la mise en place d'un swap de taux d'intérêt, permettant une économie attendue de l'ordre de 118 000 €.

<sup>12</sup> Donnée par le rapport Dette / capacité d'autofinancement.

### 3 LES CONSEQUENCES MODEREES SUR L'EVOLUTION DE L'ORGANISATION DES MISSIONS

Les missions d'appui aux entreprises et de formation professionnelle sont les plus consommatrices de crédits (respectivement 34 % et 56 %) et de TFC (respectivement 39 % et 24 %), si on exclut les charges non ventilables<sup>13</sup>.



Source : CRC à partir de la norme 4.9

La baisse des ressources entre 2013 et 2017 a imposé des modifications des organisations. Des mesures d'économies ont conduit à la réduction de certaines activités. Les missions d'appui aux entreprises et de formation ont vu leurs charges diminuer d'environ 30 %.

**Tableau n° 13 : Évolution des charges par mission**

	2013	2017	Evol.17/13	2018
Mission d'appui	12 791 033 €	8 862 619 €	-30,71%	8 696 684 €
Mission formation	20 907 414 €	14 657 374 €	-29,89%	14 193 684 €
Mission représentation	570 324 €	880 990 €	54,47%	972 151 €
Charges non reventilables	2 364 815 €	4 427 380 €	87,22%	3 163 609 €
Autres	928 637 €	78 538 €	-91,54%	118 361 €
Total	37 562 223 €	28 906 901 €	-23,04%	27 144 489 €

Source : CRC à partir de la norme 4.9.

#### 3.1 Encore trop de TFC affectée à la mission d'appui aux entreprises

La mission d'appui aux entreprises est au cœur du métier des CCI. En relèvent la gestion du centre de formalités des entreprises, les prestations d'accompagnement des entreprises lors de leur création, de leur transmission ou de leur développement international, ainsi que dans toutes leurs démarches d'innovation technologique, d'intelligence économique ou de développement durable. Les CCI animent également des clubs et réseaux d'entreprises, développent une aide à la recherche de financements, diffusent des bases de données économiques et louent des bureaux dans des pépinières d'entreprises.

<sup>13</sup> Les charges non ventilables comprennent les effectifs en position d'invalidité, les coûts des bâtiments vides en cours de cession, la TFC affectée aux investissements et le résultat budgétaire.

En 2017, la CCI77 a financé cette mission à hauteur de 65 % par de la ressource fiscale et de 30 % par du chiffre d'affaires facturé aux entreprises. La moitié de ce chiffre d'affaires est liée à l'organisation de salons internationaux et correspond à de la revente d'espaces d'exposition, la facturation liée aux formalités, notamment la vente des carnets ATA<sup>14</sup> et cartes des professions immobilières, en représente 20 %.

### **3.1.1 Un recours insuffisant à la facturation des entreprises**

La mission d'appui aux entreprises est organisée en neuf programmes, eux-mêmes regroupant de nombreuses actions de nature très différente, depuis des missions de service public qui sont, en vertu de la loi, assurées à titre gratuit jusqu'à des prestations relevant du champ concurrentiel auxquelles aucune ressource fiscale ne doit être affectée dans le respect des règles de concurrence nationales et communautaires.

Selon l'article L.710-1 code du commerce, « *chacun des établissements du réseau des chambres de commerce et d'industrie tient une comptabilité analytique mise à la disposition des autorités de tutelle et de contrôle afin de justifier que les ressources publiques ont été employées dans le respect des règles de concurrence nationales et communautaires et n'ont pas financé des activités marchandes* ».

La norme de comptabilité analytique du réseau (dite norme 4.9) a, en conséquence, été adoptée par l'assemblée générale de CCI France et approuvée par l'autorité de tutelle.

En l'absence de directives ou recommandations de la part de leur tutelle, les CCI d'Île-de-France ont défini elles-mêmes la part de recettes publiques qu'elles souhaitaient consacrer à chacune de leurs interventions et ont fixé des objectifs de taux de couverture des coûts par des ressources propres, par catégories de prestations. Ceux-ci ont fait l'objet d'une adoption par l'assemblée générale de la CCI de région Paris - Île-de-France le 25 avril 2013<sup>15</sup> :

- les prestations de service public (PSP) sont majoritairement gratuites (comme une partie des formalités nationales, les ateliers de transmission pour les PME ou les commerces ou bien les informations économiques territoriales) et doivent se situer dans un taux de couverture de 30 % (c'est-à-dire financées à 70 % par de la TFC affectée) ;
- les prestations d'utilité collective (PUC) sont produites dans le cadre d'un partenariat ou partiellement subventionnées (comme les services liés au développement durable ou la mise en réseau) et doivent atteindre un taux de couverture souhaité proche de 50 % ;
- les prestations à dominante individuelle (PDI) sont payantes. Dans des marchés à forte concurrence, elles doivent atteindre un taux de couverture proche de 100 % (pas de TFC affectée), par exemple, pour le conseil et les prestations dans le domaine numérique ou la transition digitale, ou l'accompagnement au financement.

Pourtant, les CCI d'Île-de-France en général et la CCI77 en particulier peinent à respecter les objectifs qu'elles se sont collectivement fixées. Selon la CCI de région, la loi PACTE et le contrat d'objectifs et de performance signé entre le ministre de l'économie et des finances et le président de CCI France, le 15 avril 2019, offrent un cadre précis quant au financement total ou partiel, des différentes actions d'appui par de la TFC.

---

<sup>14</sup> Le carnet ATA est un document douanier international qui permet à son détenteur d'importer, de manière temporaire, des marchandises sans paiement des droits et taxes normalement applicables.

<sup>15</sup> Cf. notamment les deux schémas sectoriels, adoptés par l'Assemblée générale du 25 avril 2013, composent la stratégie d'appui de la CCIR :

- le schéma transmission reprise et développement d'entreprises ;
- le schéma sectoriel international et européen.

**Tableau n° 14 : Évolution de la TFC affectée par programme à la mission A par la CCI77 entre 2013 et 2017(en €)**

A. APPUI AUX ENTREPRISES		TFC affectée			Dépenses totales				Pilotage +support (en %)		ETP opé.
		2013	2017	17/13	2013	2017	17/13 (en %)	% TFC/ total	17/13	% deps total	2017
A01	Formalités / CFE	1 149 689	654 726	- 43,1%	1 504 097	1 291 127	- 14,2	<b>50,7</b>	- 13,8	35,8	10,5
A02	Création transmission reprise	1 327 914	1 039 119	- 21,7%	1 777 666	1 305 689	- 26,6	<b>79,6</b>	- 6,8	29,5	9,3
A03	Développement international	778 023	409 563	- 47,4%	3 111 088	1 918 813	- 38,3	<b>21,3</b>	- 30,6	15,1	5,2
A04	Innovation, intelligence économique	668 599	0		846 808	0					
A05	Développement durable / environnement	606 120	580 057	- 4,3%	791 171	790 369	- 0,1	<b>73,4</b>	- 42,2	21,6	8,3
A06	Développement collectif des entreprises	2 632 590	2 304 366	- 12,5%	2 849 313	2 608 014	- 8,5	<b>88,4</b>	7,7	22,4	20
A07	Autre accompagnement individuel de l'entreprise	408 019	100 141	- 75,5%	431 902	108 798	- 74,8	<b>92,0</b>	- 58,3	36,4	1
A08	Information économique	948 041	522 130	- 44,9%	1 036 042	566 649	- 45,3	<b>92,1</b>	- 62,2	15,1	5,6
A09	Collecte et gestion de la taxe d'apprentissage	316 826	190 222	- 40,0%	442 946	273 160	- 38,3	<b>69,6</b>	- 44,9	36,9	1,7
<b>MISSION Appui aux entreprises</b>		<b>8 835 821</b>	<b>5 800 324</b>	<b>- 34,4%</b>	<b>12 791 033</b>	<b>8 862 619</b>	<b>- 30,7</b>	<b>65,4</b>	<b>- 28,3</b>	<b>23,9</b>	<b>61,6</b>
<b>2018</b>		<b>5 989 971</b>			<b>8 696 684</b>				<b>68,9</b>	<b>21,4</b>	<b>60,7</b>

Source : CRC à partir des données de la norme 4.9

### ➤ L'exemple des formalités nationales des entreprises

Au niveau national, les centres de formalités ont pour objet de permettre aux entreprises de souscrire en un même lieu et sur un même document les déclarations auxquelles elles sont tenues par les lois et règlements dans les domaines juridique, administratif, social, fiscal et statistique, afférentes à leur création, à la modification de leur situation et à la cessation de leur activité<sup>16</sup>.

Le déclarant a également la faculté de déposer le dossier de déclaration directement auprès du greffe du tribunal de commerce compétent. Dans ce cas, le greffe transmet sans délai le dossier au CFE compétent. Cette procédure est plus communément appelée procédure « article 3 » (A3). Elle est la plus fréquemment utilisée par les usagers.

L'activité des centres de formalités des entreprises se limite, en application de la réglementation, à un contrôle formel de la complétude des dossiers, les organismes destinataires de la formalité étant seuls compétents pour apprécier la validité des déclarations.

Les textes instituant les centres de formalités ne permettent pas à ces organismes d'exiger des usagers la rémunération de leur intervention mais l'article D.711-67-3 du code du commerce les autorise à facturer des prestations supplémentaires excédant l'exécution normale des services obligatoires.

Les centres de formalités des CCI territoriales réalisent toutes formalités sur leur territoire, y compris celles de l'article 3.

La CCI77, traite moins de 20 000 dossiers d'enregistrement au registre du commerce et des sociétés, ce nombre a globalement baissé de 7,5 % entre 2013 et 2017. Seulement 15 % de ces dossiers font l'objet d'un entretien en face à face avec un conseiller de la CCI.

<sup>16</sup> Code du commerce : articles R. 123-1 à R. 123-30.

Au niveau national, les CCI proposent une prestation dite « Formalitis », ayant pour objet de conseiller les entrepreneurs dans leurs formalités, avec un accompagnement personnalisé, facturée 60 €<sup>17</sup> partout en France. D'après la CCI de région, Formalitis est un accompagnement qui complète la mission de service public et comprend une information sur la réglementation spécifique à l'activité, l'analyse du dossier (examen des pièces fournies y compris de la cohérence des informations déclarées entre la liasse et les pièces), la communication en temps réel des éléments devant être complétés, transmission aux organismes et suivi de la formalité. L'accompagnement peut aller jusqu'à l'aide au remplissage de la liasse.

Il en résulterait une différence quant au temps passé, pour l'instruction et l'enregistrement du dossier :

- l'entretien « service public » gratuit, selon la complexité, serait en moyenne de l'ordre de 20 à 30 minutes et comprend le contrôle de présence des pièces, la saisie dans le progiciel et la transmission des pièces aux organismes concernés.
- Formalitis, permet, en consacrant une demi-heure supplémentaire, d'apporter des explications complémentaires, et de procéder à une étude de cohérence des éléments fournis.

Il est relevé que 90 % des entretiens en face à face font l'objet d'une facturation Formalitis.

**Tableau n° 15 : Évolution des facturations liées à des prestations de service public**

	2013	2014	2015	2016	2017	Évolution 17/13
Nombre de dossiers RCS* + autoentrepreneurs	19 270	16 745	19 620	18 714	17 825	- 7,5
Nombre de formalités CFE réalisées en face à face	2 276	2 304	2 838	2 619	2 493	9,5
Part des formalités en face à face (en %)	11,81	13,76	14,46	13,99	13,99	
Nombre prestations Formalitis à 60 €	1 927	1 955	2 667	2 537	2 203	14,3
Part des face à face avec Formalitis (en %)	84,67	84,85	93,97	96,87	88,37	
CA Formalitis (en €)	115 620	117 300	160 020	152 220	132 180	14,3

Source : CRC à partir des données de la CCI

#### ➤ Les prestations de conseil aux entrepreneurs

En 2017, un rapport d'audit de l'inspection générale de la CCI de région, relatif aux dispositifs de gestion de la relation clients à la CCI Seine-et-Marne, relevait que « lors des contrôles, il est apparu que, sur les 61 prestations à dominante individuelle (PDI) existantes au niveau de l'appui aux entreprises, seuls 15 produits affichaient en 2014 une marge en coût direct positive. Ce nombre tombe à 6 au niveau de la marge en coût complet. » Toutefois, il faut préciser que seulement un tiers de ces prestations ont un prix fixé par la CCI, les autres ont un tarif défini par la région ou au niveau national.

Globalement, près de 5 M€ de TFC sont affectés à la mission d'appui aux entreprises, hors le centre de formalités des entreprises et la collecte de la taxe d'apprentissage, ce qui représente 68 % du financement des diverses prestations.

La CRC n'a pas été en mesure de contrôler action par action la conformité des tarifs pratiqués avec la réglementation européenne.

La chambre régionale des comptes relève que les programmes définis dans la comptabilité analytique élaborée pour l'ensemble du réseau, regroupent, chacun, des prestations du champ concurrentiel qui ne doivent pas solliciter de TFC et des prestations cofinancées. Dans ces conditions, par construction, la norme 4.9 ne permet pas à la tutelle de vérifier que les ressources publiques ont été employées dans le respect des règles de concurrence nationales et communautaires et n'ont pas financé des activités marchandes comme l'exige l'article L. 710-1 du code du commerce.

<sup>17</sup> Prix pratiqué sur la période sous revue, augmenté à 70 € en 2020.

Le principal risque porté par le mode de financement de la mission d'appui aux entreprises est de faire payer systématiquement des prestations complémentaires aux missions de service public, gratuites, en affectant de la TFC au financement de prestations du domaine concurrentiel, telles que le conseil personnalisé aux entrepreneurs. Ceci n'est pas conforme au droit national et européen ni aux objectifs que les CCI d'Île-de-France se sont elles-mêmes fixées.

Selon la CCIR, la loi PACTE<sup>18</sup> et le contrat d'objectifs et de performance signé entre le ministre de l'économie et des finances et le président de CCI France, le 15 avril 2019, offrent un cadre précis quant au financement total ou partiel, des différentes actions d'appui par de la TFC.

**Rappel au droit n° 1 : Établir et appliquer un tarif des dispositifs d'appui aux entreprises qui couvre le coût de revient complet pour toutes les prestations non reconnues comme prioritaires par l'État dans le contrat d'objectifs et de performance.**

### 3.1.2 Un catalogue des prestations très prolifique

Alors que des recettes publiques sont systématiquement sollicitées pour financer les prestations d'appui, la question du catalogue des prestations proposées se pose. Sans se prononcer sur la pertinence et l'intérêt des actions engagées, l'abondance des prestations proposées, d'initiative locale, régionale ou nationale, gratuites ou payantes, à des tarifs variés, rend difficile la distinction entre ce qui relève de la mise en œuvre d'une politique de l'État et ce qui relève des actions proposées à la demande des entreprises.

En effet, la présentation du catalogue par cible, lors de l'assemblée générale de novembre 2017, fait état de 437 prestations différentes<sup>19</sup> à destination des créateurs et chefs d'entreprises et des territoires, qu'il s'agisse de l'organisation d'événements, de formations spécialisées, d'accompagnement ou de diagnostics personnalisés. Organiser et orchestrer pareil catalogue a un coût et tout ne relève sans doute pas des recettes publiques.

Les CCI ne sont juridiquement pas des opérateurs de l'État. Aussi leur rôle ne se limite-t-il pas à la mise en œuvre de politiques publiques nationales définies par l'État. En tant que représentantes des intérêts des entreprises, l'une de leurs préoccupations est de répondre à leurs attentes. Les deux objectifs peuvent être pertinents et ne sont pas forcément incompatibles, pour autant que soit réglée la question du financement des actions par de l'argent public.

Les actions répondant à une attente spécifique des entreprises, que les CCI savent bien identifier, ne doivent pas consommer de ressources fiscales. Seules celles qui relèvent d'une demande de l'État devraient le faire<sup>20</sup>.

Il apparaît cependant que les CCI d'Île-de-France en général et la CCI77 en particulier peinent à facturer certaines prestations au prix de revient complet. Plusieurs motifs sont évoqués pour expliquer cette situation :

<sup>18</sup> Loi du 22 mai 2019 relative à la croissance et la transformation des entreprises.

<sup>19</sup> 39 prestations pour les créateurs, 273 pour les entreprises, 93 pour les commerçants, 32 pour les territoires.

<sup>20</sup> Le contrat d'objectifs et de performance signé le 15 avril 2019 entre l'Etat et CCI France stipule que « sous l'impulsion et le pilotage de CCI France, le réseau des CCI, en tant qu'établissements publics de l'Etat, assure des missions reconnues comme prioritaires par l'Etat. Le financement de ces missions est assuré en tout ou partie par de la TFC, dans le respect des règles de la concurrence. Outre ces actions le réseau des CCI demeure libre de proposer des prestations ne faisant pas l'objet de financement par de la TFC et répondant aux besoins des acteurs nationaux ou locaux implantés sur les territoires (...) il appartient au réseau de mettre en place un nouveau modèle économique de nature à rechercher un financement dédié à ces actions.3.

- les PME<sup>21</sup>, principales cibles de ces prestations ne voudraient pas ou ne pourraient pas payer ces prestations d'autant que, déjà sollicitées pour payer la TFC, elles considèreraient avoir déjà payé pour bénéficier d'un service ;
- la détermination du tarif d'une prestation prend en compte à la fois le coût de revient d'une session de formation et l'analyse du marché et du positionnement tarifaire des formations de la CCI par rapport aux concurrents. En particulier, le « prix psychologique », celui que le client est prêt à payer, est pris en compte. Dans ces conditions, le montant de TFC affecté est souvent le résultat d'un bilan financier ex post ;
- le tarif peut être défini au niveau national ou régional. Il en est ainsi de la prestation « formalitis à 60 € » dont le prix a été défini au niveau national et ne couvre pas les coûts complets de la prestation ;
- enfin, la CCI intervenant à un prix de marché, répondant à une demande solvable des entreprises, deviendrait alors un concurrent direct pour certains de ses ressortissants, notamment des experts comptables, ce que les élus refusent.

Conséquence de ces freins à la facturation de prestations, le chiffre d'affaires des prestations de formation et de conseil liées à la mission d'appui représente de l'ordre de 700 000 € soit moins de 2,5 % des recettes d'exploitation de la CCI77.

### 3.2 Une mission « formation » qui consomme la moitié des ressources de la CCI

La formation est une mission très importante pour les CCI d'Île-de-France, développée tant à la CCI de région qui gère 17 écoles qu'à la CCI77 qui gère en son sein un centre de formation des apprentis (CFA), l'UTEC ou à la CCI91 qui a créé la Faculté des métiers de l'Essonne gérée sous forme d'association, à parité avec la chambre des métiers et de l'artisanat.

Au total, ce sont 18 000 étudiants et 13 600 apprentis qui sont inscrits dans les établissements gérés par les CCI d'Île-de-France. 30 000 adultes bénéficient des prestations de formation professionnelle continue dans ces établissements.

La mission emploi formation a représenté en 2017, pour la CCI77, 14,6 M€ de dépenses totales et 131 postes équivalents temps plein, soit 50 % du budget et des effectifs de la chambre. Son action est concentrée sur trois programmes : l'apprentissage et à un moindre niveau, l'orientation professionnelle et la formation professionnelle continue.

**Tableau n° 16 : La mission emploi-formation en 2017 (en €)**

		2017							Évolution 2017/2013 (en %)		
		Chiffre d'affaires	Subventions	Taxe d'apprentissage	TFC	Dépenses totales	Pilotage + support (en %)	ETP	Dépenses totales	TFC	Autres
B01	Apprentissage	597 710	4 585 583	4 999 583	2 541 948	12 740 555	13,3	120	- 23,8	- 56,0	- 6,9
B03	Formation continue	781 170	0	0	88 117	869 287	20,3	5	- 57,0	- 89,7	- 33,0
B05	Orientation professionnelle	50	-28 244	181 629	886 647	1 040 082	34,0	7	4,1	17,9	- 37,8
	<b>Total MISSION B</b>	<b>1 378 930</b>	<b>4 557 339</b>	<b>5 181 212</b>	<b>3 524 161</b>	<b>14 657 374</b>	<b>15,2</b>	<b>131</b>	<b>- 29,9</b>	<b>- 58,3</b>	<b>- 10,7</b>
	<b>2018</b>	<b>1 424 102</b>	<b>4 746 202</b>	<b>6 145 569</b>	<b>1 841 661</b>	<b>14 157 534</b>	<b>14,8</b>	<b>131</b>			

Source : CRC à partir de la norme 4.9

<sup>21</sup> PME : petites et moyennes entreprises.

Entre 2013 et 2017, les dépenses totales consacrées à cette mission à la CCI77 ont baissé de 30 %, la TFC affectée à diminué de 58 %. La part de la ressource fiscale consacrée à la mission formation par la CCI77 est passée de 41 % à 24 %. Les mesures financières affectant les ressources fiscales des chambres ont donc affecté les moyens consacrés à l'apprentissage.

Les deux programmes qui nécessitent les dépenses totales les plus importantes pour la CCI77 sont l'apprentissage, avec la gestion de l'UTEC, et l'orientation professionnelle avec l'animation de la Place des métiers, avec un montant de charges annuelles respectivement de 12,7 M€ et 1 M€.

### 3.2.1 L'UTEC : un CFA territorial, pluridisciplinaire en gestion directe

#### 3.2.1.1 Les dépenses de l'UTEC

Le CFA UTEC, géré directement par la CCI77, prépare à 46 diplômés du CAP au niveau Bac+5 et intègre les filières de l'hôtellerie-restauration, du tourisme, de l'informatique et des nouvelles technologies, du commerce et des services.

Pour assurer la meilleure couverture possible de son territoire étendu, les formations sont dispensées dans cinq établissements sur le département, situés à Émerainville, Avon-Fontainebleau, Meaux, Provins et Ozoir-la-Ferrière.

Malgré la mise en place de politiques destinées à développer l'apprentissage, le nombre d'apprentis s'érode et accuse une baisse de 18 % entre l'année 2012-2013 et l'année 2016-2017.

**Tableau n° 17 : Évolution du nombre d'apprentis et coût moyen de la formation**

	2013	2014	2015	2016	2017
Coût moyen de formation par élève (en €)	6 704	7 340	7 198	7 068	7 581
Nombre d'apprentis	1 804	2 028	1 911	1 471	1 583

Source : CRC à partir des données de la CCI et le suivi des indicateurs d'activité

La CCI77 stabilise le coût moyen de la formation par apprenti grâce notamment à une baisse des charges de fonctionnement de 12 % entre 2013 et 2017.

**Tableau n° 18 : Les charges de l'UTEC (en €)**

	2012	2013	2017	Évol. 17/13 (en %)
Charges externes	8 935 102	10 017 548	9 519 946	- 5,0
Contribution versée aux services	2 823 298	3 161 442	2 000 197	- 36,7
Autre	1 716 578	1 351 023	1 174 413	- 13,1
<b>Total charges</b>	<b>13 474 978</b>	<b>14 530 013</b>	<b>12 694 556</b>	<b>- 12,6</b>

Source : CRC à partir des comptes UTEC

En particulier, des désaccords étaient apparus entre la région et la CCI77 sur la restitution des comptes du CFA UTEC, notamment concernant la refacturation des services communs de la CCI et l'évolution des coûts desdits services à compter de la fusion des CCI de Paris et Versailles et de la gestion des personnels de la CCI77 au niveau régional.

Notamment, la région lors d'un audit<sup>22</sup> avait relevé que, malgré un effectif assez stable, la masse salariale de la CCI avait augmenté (entre 2011 et 2014) de 1 M€. Les analyses de la chambre sur les ressources humaines confirment que la régionalisation des effectifs a provoqué une hausse de la masse salariale par collaborateur du fait de la généralisation de dispositions plus favorables qui existaient notamment à la CCI de Paris.

Par ailleurs, les frais de locaux du siège de Serris à compter de 2012 et les charges communes refacturées au CFA par la CCI sont ressorties comme pesant fortement sur les charges du CFA et le coût moyen par apprenti, notamment du fait de l'impact de l'adoption de la norme 4.9 à compter de 2013 qui impose de répartir la totalité des fonctions support.

**Tableau n° 19 : Évolution des coûts des services généraux et part affectée au CFA UTEC (en €)**

	2012	2013	2017	Évol. 17/13 (en %)
Services généraux CCI	6 663 866	7 738 912	5 777 444	- 25,30
Montant affecté au CFA	2 852 081	3 161 442	1 618 604	- 48,80
Soit en %	43	41	28	
TFC CFA	2 299 968	3 261 844	2 173 129	- 33,38
TFC apprentissage		5 772 986	2 541 948	- 55,97

Source : CRC à partir des comptes certifiés du CFA UTEC

En conséquence, entre 2013 et 2017, la CCI a divisé par deux le montant des charges communes affectées à l'UTEC grâce à la baisse de 25 % des charges générales de la CCI et la baisse du taux imputé au CFA, passé de 41 à 28 % entre 2013 et 2017.

Pour faire face à la baisse des ressources fiscales, elle a pris des mesures d'économies à compter de 2015 :

- le transfert de l'enregistrement des contrats d'apprentissage à la CCIR (à compter de juin 2016) pour un impact budgétaire de - 258 000 € ;
- l'arrêt des traitements des dossiers de taxe d'apprentissage (traitement par la CCIR à compter de 2016) pour une économie budgétaire de 68 000 € ;
- l'arrêt de l'activité hôtellerie-restauration à Meaux (2015) et le transfert des sections commerce à l'IUT de Meaux pour une économie attendue de 214 000 €.

Ces trois premières décisions ont pour conséquence de rendre vacants les locaux à Meaux et de permettre la vente du bâtiment.

- l'arrêt de la location des locaux de la Formation Continue à Chessy et l'intégration à l'UTEC (fin 2014) qui a permis une économie de 126 000 € ;
- la suppression de la direction emploi formation (avril 2015) qui permet de réaliser une économie annuelle de 209 000 € ;
- l'arrêt de la sous-traitance avec le campus Sainte-Thérèse (2016) qui réduit les dépenses de 80 000 €.

L'ensemble de ces décisions ont produit, une économie des charges de fonctionnement du périmètre Emploi Formation de l'ordre de 955 000 €.

Il est par ailleurs rappelé que la formation, lorsque le ou les établissements sont en gestion directe, représente une part importante des investissements pour la CCI. Ainsi, entre 2014 et 2017, les investissements de la CCI<sup>77</sup> ont été consacrés pour un tiers au CFA.

<sup>22</sup> Rapport d'audit du CFA UTEC - Conseil régional Île de France - Septembre 2016.

### 3.2.1.2 Des recettes essentiellement publiques

Le financement de l'apprentissage implique trois acteurs essentiels : l'État (qui intervient sous forme d'exonérations fiscales pour les entreprises et de dotations aux régions), les régions (qui versent des subventions d'équilibre aux organismes gestionnaires des CFA) et les entreprises (qui paient la taxe d'apprentissage), entre lesquels existent des flux financiers croisés. À ceux-ci s'ajoutent, le cas échéant, des financements de la part des organismes gestionnaires.

L'UTEC est financé à 75 % par la taxe d'apprentissage et les subventions régionales.

La région peut concourir par l'attribution d'une subvention aux charges de fonctionnement du CFA si les ressources de ce dernier sont insuffisantes. Elle est garante de la péréquation et de l'équité du financement entre les CFA de son territoire. Un contrat d'une durée de cinq ans est alors établi entre la région et l'organisme gestionnaire.

Le montant définitif de la subvention due au titre d'un exercice déterminé est arrêté en fonction des autres participations financières réelles perçues.

La région Île-de-France a établi un règlement d'attribution des subventions aux CFA qui liste les dépenses éligibles et leurs éventuels plafonnements (notamment sur les salaires), et a défini les dépenses non éligibles (en particulier, lorsque l'organisme gestionnaire est propriétaire des murs du CFA, ce dernier n'a pas à financer un loyer supérieur aux coûts réellement supportés).

Les dépenses non éligibles par la région doivent être prises en charges par d'autres ressources que celles du CFA afin de ne pas compromettre sa pérennité.

À tout moment, la région se réserve le droit d'auditer les comptes financiers du CFA et de son organisme gestionnaire.

La contribution de la CCI, sous forme de TFC, apparait comme variable (du simple au double d'une année sur l'autre) en fonction du besoin d'équilibre pour les comptes du CFA. La TFC consacrée à l'apprentissage a été diminuée de 72 % en 2018 et a été ramenée à 707 000 €.

**Tableau n° 20 : Mode de financement de l'UTEC (en €)**

UTEC	2013	2017	Évol. 17/13 (en %)
Total charges	14 530 013	12 694 556	- 12,6
TFC	3 261 845	2 173 130	- 33,4
Taxe d'apprentissage	4 226 407	4 999 583	18,3
Subventions publiques	5 778 799	4 858 582	- 15,9
Total Financements publics	13 267 051	12 031 295	- 9,3
Chiffre d'affaires	859 991	593 612	- 31,0
% Financement public	93,9	95,3	
% TFC	23,1	17,2	

Source : CRC à partir des comptes UTEC

La chambre relève la forte progression (+ 18 %) de la taxe d'apprentissage sur la période. Cette tendance se confirme en 2018 où ladite taxe passe de 5 M€ à 6,1 M€.

A *contrario*, il est constaté une baisse du chiffre d'affaires de 31 %, notamment lié à une rationalisation de l'activité de formation continue portée par le CFA qui, entrant dans le champ concurrentiel, ne peut être financée par des recettes publiques<sup>23</sup>. Le diagnostic ayant été posé d'un nombre insuffisant de participants dans certaines formations pour un financement par ressources propres, le catalogue a été adapté et le nombre d'heures de formation continue a été divisé par deux. Le chiffre d'affaires de cette activité a pour sa part diminué d'un tiers.

### 3.2.2 La seule CCI d'Île-de-France où la mission d'orientation a été maintenue

La CCI77 a créé la « Place des métiers », affiliée au réseau « cité des métiers », qui réunit en un site unique tous les acteurs départementaux de l'orientation et qui s'appuie sur six centres associés permettant une couverture du département. Son objectif est la promotion des métiers et filières de l'activité économique du département, elle est en lien permanent avec les fédérations professionnelles et n'a pas pour objet de promouvoir l'UTEC.

La place des métiers organise des événements (La nuit de l'orientation, Destination PME, Forum des métiers sans diplômes, Journée des salariés, visites d'entreprises) et apporte des conseils personnalisés et des informations concrètes sur les métiers et les moyens d'y accéder auprès de tous les publics, à l'échelle départementale. Elle exerce un rôle reconnu de coordinatrice du service public de l'orientation de Seine-et-Marne, pour lequel elle anime le groupement des organismes départementaux des acteurs de l'orientation (éducation nationale, Pôle Emploi, DIRECCTE, conseil départemental).

**Tableau n° 21 : Évolution des dépenses affectées à la mission d'orientation (en €)**

	Dépenses totales			TFC		
	2013	2017	Évol. 17/13	2013	2017	Évol. 17/13 (en %)
CCI77	998 833	1 040 082	4,1 %	752 098	886 647	17,9
CCI91	312 177	211 720	- 32,2 %	170 944	58 561	- 65,7
CCIR	2 517 470	1 657 744	- 34,2 %	1 865 741	135 369	- 92,7
Total Île-de-France	3 828 480	2 909 546	- 24,0 %	2 788 783	1 080 577	- 61,3

Source : CRC à partir des données de la norme 4.9

La CCI77 a maintenu son niveau de dépenses totales au profit de l'orientation professionnelle, et a même augmenté la TFC affectée à ce programme, y compris en 2018, contrairement aux autres CCI de la région qui ont cessé cette activité. Elle représente aujourd'hui 82 % de la TFC affectée à ce programme par les CCI d'Île-de-France.

### 3.3 Une mission de représentation en développement

Affirmée dès le premier paragraphe de l'article L.710-1 du code du commerce, les établissements du réseau des CCI, en leur qualité de corps intermédiaires de l'État, ont une fonction de représentation des intérêts de l'industrie, du commerce et des services auprès des pouvoirs publics, sans préjudice des missions de représentation conférées aux organisations professionnelles. La mission consultative et de représentation procède de trois mécanismes :

- la consultation prévue par les textes lorsque ceux-ci prévoient expressément l'intervention des CCI ;
- les mandats confiés aux élus de siéger dans des instances extérieures ;

<sup>23</sup> Cf. l'avis du Conseil de la concurrence n° 00-A-31 du 12 décembre 2000, relatif à une demande d'avis présentée par la Fédération de la formation professionnelle.

- la capacité pour les CCI de se saisir de sujets qu'elles considèrent comme importants pour la vie des entreprises sur leur territoire.

Elle a pour finalité l'élaboration et la promotion de l'expression publique des CCI sur les questions de développement territorial et de compétitivité des entreprises. Les travaux couvrent les thématiques du tourisme, de mobilité et de transport, d'aménagement et de politiques urbaines, de développement durable et d'économie.

Par exemple, en matière d'urbanisme, les CCI d'Île-de-France sont consultées pour avis sur :

- le schéma directeur de la région Île-de-France (SDRIF) pour lequel la CCI Paris - Île-de-France et la CCI77 ont rendu un avis ;
- les schémas de cohérence territoriale (SCOT). La CCI Seine-et-Marne a contribué à l'élaboration de 15 d'entre eux ;
- les plans locaux d'urbanisme (PLU) intercommunaux ou communaux, pour lesquels la CCI77 a émis une centaine d'avis.

Les CCI rendent également un avis sur la préemption commerciale, le commerce dominical ou en matière de règlement local de publicité.

Par ailleurs, les CCI territoriales de l'Essonne et de Seine-et-Marne ont apporté leurs contributions lors de l'élaboration du contrat d'intérêt national de la Porte sud du Grand Paris.

La CCI77 a augmenté de plus de 50 % les moyens affectés à cette mission sur la période sous revue, les effectifs affectés ayant quasiment triplé.

**Tableau n° 22 : Évolution de la TFC affectée à la mission consultative et de représentation**

	2013	2017	Évol. 17/13 (en %)	2018
TFC Mission consultative (en €)	570 324	880 990	54,47	972 151
Effectif	2,7	7,4	174	7,3

Source : CRC à partir des données de la norme 4.9

## 4 UN MODELE ECONOMIQUE A REINVENTER

### 4.1 Une nouvelle baisse de moitié des ressources fiscales, annoncée d'ici 2022

Si entre 2013 et 2017, la CCI77 a rapidement pris des mesures lui permettant d'équilibrer son budget, les changements et réformes annoncés à partir de 2019 risquent de s'avérer plus contraignants. Lors de l'Assemblée générale extraordinaire des chambres de commerce et d'industrie du 10 juillet 2018, le ministre de l'économie et des finances a annoncé la réduction du montant de la taxe affectée aux CCI de 400 M€ d'ici à 2022, soit une division par deux du montant alloué aux chambres en 2018. Il a déclaré que le financement des CCI ne devait plus reposer sur une taxe affectée mais sur des prestations financées par les entreprises. L'article 83 de la loi de finances initiale pour 2019 a confirmé la diminution de 200 M€ du plafond du produit de la taxe additionnelle à la cotisation foncière des entreprises (TACFE). Le plafond de ladite taxe n'a toutefois été réduit que de 100 M€ en 2019.

Par ailleurs, une nouvelle procédure de répartition de la TFC est mise en place : le produit des taxes affectées est attribué à la tête de réseau, CCI France, qui le répartit entre les CCI de région en fonction de leur poids économique, des besoins des chambres pour assurer leurs missions, en tenant compte des objectifs fixés dans le cadre des conventions d'objectifs et de moyens signées entre les CCI et l'État et des résultats de leur performance.

La loi du 22 mai 2019 relative à la croissance et à la transformation des entreprises (PACTE) prévoit que les CCI recrutent des personnels de droit privé, les agents de droit public ayant la possibilité d'opter en faveur d'un tel contrat régi par une convention collective que CCI France a la charge d'élaborer. La même loi prévoit que d'ici 2023, les CCI doivent perdre la compétence de centre de formalités des entreprises.

Pour sa part, la loi du 5 septembre 2018 pour la liberté de choisir son avenir professionnel réforme en profondeur l'apprentissage et son financement et transfère aux Urssaf la collecte de la taxe d'apprentissage.

Le nouveau contrat d'objectifs et de performance signé en 2019 délimite les champs d'application des missions d'intérêt général financées par des taxes affectées et ceux des missions concurrentielles. Il limite aussi les axes susceptibles d'être en partie financés par la TFC à l'accompagnement à la création, transmission et reprise d'entreprises ; le développement international des entreprises ; l'accompagnement des mutations économiques (Digital et l'Usine du futur) ; la revitalisation des centres villes et l'ingénierie de projets de territoire ; et la représentation des entreprises.

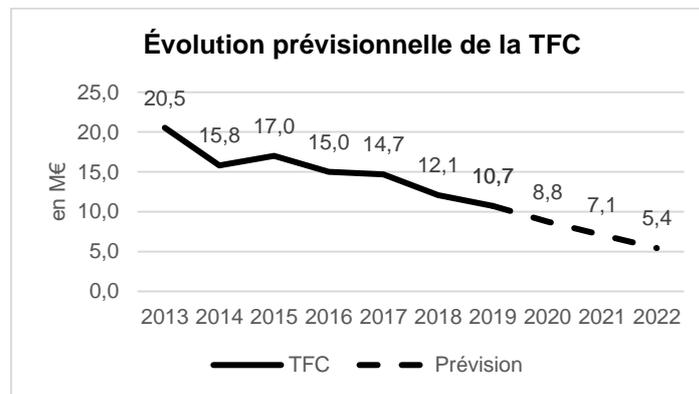
Il est par ailleurs demandé aux CCI de diminuer fortement la TFC consacrée à la formation.

Toutes ces mesures remettent en question le modèle économique des chambres de commerce et d'industrie.

## 4.2 Les nouveaux axes stratégiques retenus par la CCI77

À mécanisme de répartition de la TFC inchangé, la CCI77 a évalué que les mesures annoncées pouvaient conduire à une TFC inférieure à 6 M€ en 2022, en cas de confirmation de la trajectoire gouvernementale. Sans modification significative et rapide de son modèle économique, la CCI s'orienterait donc vers une situation de déficit croissant de son compte de résultat.

Graphique n° 3 :



Source : CRC à partir des données de la CCI

Le projet stratégique révisé de la CCI Seine-et-Marne, adopté lors de l'assemblée générale du 18 mars 2019, passe par la construction d'un nouveau modèle économique marqué par une moindre dépendance vis-à-vis de la ressource fiscale. Quatre leviers ont été identifiés :

- **Allouer la TFC en priorité aux actions de service public** prévues au contrat d'objectifs et de performance national et à la convention régionale d'objectifs et de moyens, sauf cofinancement apportés par des tiers publics ou privés.

Le recours accru au digital devra permettre l'accès du plus grand nombre d'entreprises aux prestations de la CCI.

En conséquence, la CCI77 a décidé de mettre fin aux services suivants :

- le centre de formalités des entreprises ;
  - la cellule de collecte de la taxe d'apprentissage ;
  - les services informatiques qui seront mutualisés avec les services de la CCI de région ;
  - ainsi que le centre de relation avec la clientèle pour la gestion des appels téléphoniques entrants ;
  - le centre de relation avec la clientèle pour les accueils physiques fera l'objet d'une externalisation à Serris et d'un arrêt des prestations à Melun ;
  - l'imprimerie - reprographie ;
  - la Place des Métiers, en tant que service de la CCI, mais avec maintien des compétences en orientation (trois conseillers métiers).
- **Développer les ressources propres** par la vente de prestations répondant aux attentes des différents publics (les entreprises de Seine-et-Marne ; les collectivités territoriales ; les individus) et la création d'une direction du développement commercial.
- **Accélérer les mutualisations utiles** (c'est-à-dire celles permettant par économies d'échelle de réduire les coûts) tant avec les autres chambres du réseau qu'avec les autres réseaux consulaires et les collectivités territoriales.

La recherche de mutualisations entre les CCI d'Île-de-France a tendance à s'accélérer en cohérence avec le schéma régional d'organisation des missions. L'harmonisation en cours des progiciels de gestion intégrée sera, en outre, un levier utile à la démarche.

➤ **Rationaliser la politique de couverture territoriale**

Au-delà des ajustements de bonne gestion, deux grands chantiers déterminants pour la maîtrise des frais de structure doivent être traités sans attendre :

- La redéfinition de la politique immobilière

La rationalisation du parc immobilier de la CCI menée après la fusion des CCI de Meaux et de Melun doit désormais être complétée par une réflexion sur le choix alternatif entre « CCI propriétaire » et « CCI locataire », y compris pour son siège de Serris.

Des contacts ont d'ores et déjà été pris en vue d'une revente totale ou partielle du site.

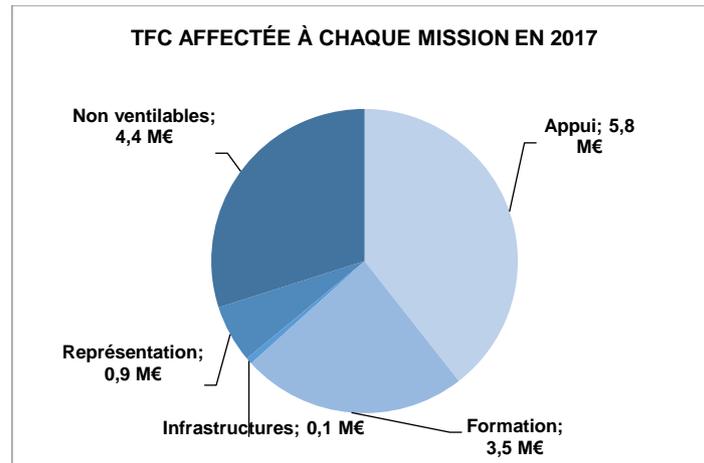
- La redéfinition de la politique de couverture territoriale

Pour les services à l'entreprise et l'appui aux territoires, en synergie avec les autres chambres consulaires du département, la CCI peut faire le choix d'un hébergement commun sur les territoires des principales intercommunalités du département. La carte des huit bassins d'emplois de Seine-et-Marne définis par la région et l'État ou bien la carte des sept villes qui sont dans le processus de revitalisation *Cœur de ville* engagé par l'État et dont la CCI et la CMA sont partenaires signataires, peuvent servir de plan de déploiement.

### **4.3 Des atouts à mieux valoriser et des faiblesses à corriger**

En 2017, la CCI77 bénéficiait d'une TFC de 14,7 M€ qui lui permettait en particulier de financer des frais de pilotage et de support à hauteur de 5 M€. Si ses projections se confirment, la TFC sera diminuée de l'ordre de 9 M€ entre 2017 et 2022, soit une baisse de 60 %.

**Graphique n° 4 :**



Source : CRC à partir de la norme 4.9

La stratégie de baisse des dépenses, si elle a été payante sur la période entre 2013 et 2017, pourrait toucher sa limite dans les années à venir. Une baisse à due concurrence des ressources fiscales semble en effet difficile à envisager.

Cette réduction sévère annoncée des ressources fiscales impose à la CCI de faire des choix d'affectation très structurants. Ramenée en dessous de 6 M€, la TFC ne peut plus être saupoudrée sur une multitude d'actions éparpillées et la technique du « rabet » n'apparaît pas adaptée. De ce point de vue, les axes stratégiques 2019-2020 tracent quelques perspectives mais ne sont pas assez précis pour permettre de rééquilibrer les comptes avec moins de 6 M€ de TFC en 2022.

Les opérations « non ventilables » qui regroupent les coûts liés aux personnels en invalidité ainsi que les coûts des bâtiments vides en cours de cession ou la TFC affectée aux investissements, consommaient à elles seules 4,4 M€ de TFC en 2017 et 3,1 M€ en 2018. Même si ce poste de dépenses a vocation à diminuer au fur et à mesure de la vente des bâtiments, il représente des dépenses incontournables pour l'établissement et risque de priver la CCI de ressources dont elle aurait besoin pour développer des missions. Ces dépenses sont un point faible pour l'avenir même s'il faut reconnaître que la CCI77 déploie une importante énergie pour vendre ses bâtiments vides. Aucune précision sur l'évolution de ces charges n'est apportée dans le projet stratégique.

La TFC affectée à l'apprentissage s'est élevée à 2,5 M€ en 2017 et à 0,707 M€ en 2018.

La CCI a déjà réalisé des efforts de réduction des coûts de structure pour limiter au maximum l'affectation de TFC au financement de l'UTEC. Ceux-ci contribueront à réaliser l'objectif de ne plus affecter de ressource fiscale à l'UTEC après 2020, respectant en cela, le nouveau contrat d'objectifs et de performance du 15 avril 2019 entre l'État et CCI France.

Sur la mission de formation, près de 900 000 € étaient encore consacrés en 2018 à l'orientation professionnelle. S'il n'est pas contestable qu'il s'agit bien d'une compétence reconnue qu'a développée la CCI77, il paraît peu probable qu'elle place cette mission à un niveau de priorité tel qu'elle puisse y consacrer de l'ordre de 15 % de ses ressources fiscales. Aussi à défaut de trouver des partenaires pour financer ces actions, il est probable qu'elle soit conduite à renoncer au financement de la Place des métiers et conserver les compétences y afférentes nécessitera de trouver les financements correspondants.

L'entrée en application des lois Pacte et pour la liberté de choisir son avenir professionnel va permettre d'abandonner les formalités nationales (qui représente 753 000 € de TFC), et la collecte et la gestion de la taxe d'apprentissage (pour 190 000 € de TFC).

Étant entendu que la TFC affectée sur ces trois missions permet aussi de financer 800 000 € de coûts de pilotage et de support. Pour que la suppression des missions se traduise effectivement par des économies de TFC affectée, il faut bien sûr réduire le montant des fonctions supports et de pilotage au risque de devoir les affecter sur les missions restantes.

**Tableau n° 23 : TFC affectée et coûts des fonctions supports et pilotages (en €)**

	<b>TFC</b>	<b>Pilotage et support</b>
Apprentissage	2 541 948	
Orientation	886 647	353 566
Formalités nationales	753 679	350 000
Taxe d'apprentissage	190 222	100 000
<b>Total</b>	<b>4 372 496</b>	<b>803 566</b>

Source : CRC à partir des données de la norme 4.9

Une diminution proportionnelle des fonctions support et pilotage représenterait une réduction globale de 3 M€ de ces frais, avec une baisse de 30 postes. Le développement des mutualisations, tant avec les chambres consulaires du département qu'avec la CCI de région, à la condition qu'elles soient sources d'économies pour l'établissement, doit être recherché. Dans ce cadre, les amortissements et les frais d'entretien d'un siège surdimensionné risquent de s'avérer très pénalisants. De plus, les capacités d'investissement risquent d'être durablement réduites.

Aucune mention n'est faite de la politique d'investissement dans le plan stratégique. Si proposer une offre de proximité peut avoir du sens dans ce département très étendu, envisager d'augmenter le nombre de sites apparaît difficile. La recherche de synergies avec les autres chambres consulaires est une démarche positive. Toutefois, les autres réseaux sont également touchés par une réduction de leurs ressources et le nombre total de sites consulaires devra sans doute diminuer. Leur mutualisation apparaît alors comme une idée à étudier.

Abaisser les coûts de support et de pilotage aura en outre un effet positif sur les tarifs des prestations proposées pour en accroître l'attractivité.

Concernant la nécessaire restructuration de la mission d'appui aux entreprises, dont 65 % du financement provient aujourd'hui de la TFC, le diagnostic de la CCI est juste mais le développement des ressources propres sera sans doute relativement plus compliqué pour cette mission. Le plan stratégique est en effet peu disert sur les modalités de mise en œuvre de cet objectif.

Trois problèmes coexistent :

- La tarification actuelle couvre insuffisamment les coûts, l'augmentation des tarifs permettra de réduire la TFC affectée et le modèle économique actuel n'est pas en cohérence avec la réglementation.
- La cible des collectivités territoriales auprès desquelles les CCI sont également invitées à rechercher des ressources propres sont dotées de la compétence économique et certaines d'entre elles développent des services concurrents de ceux des CCI.
- Le chiffre d'affaires des prestations de conseils et d'accompagnement est très peu développé, à hauteur de 0,7 M€. Pour compenser au moins partiellement la perte de TFC, il conviendrait de mettre en place un nouveau modèle économique, qui impose de facturer des prestations.

Une sélection systématique des prestations proposées doit être réalisées sur la base notamment de l'évaluation (peu pratiquée aujourd'hui) de l'intérêt, de la qualité et de la satisfaction de la clientèle. Il conviendrait d'abandonner les prestations marginales qui peinent à se financer.

La CCI devrait également mieux valoriser ses compétences et ses outils. Par exemple, elle réalise une enquête départementale de conjoncture spécifique en complément de celle effectuée par Médiamétrie. De plus, elle dispose d'un système d'information géographique régional (SIGR) comprenant l'observatoire des zones d'activités économiques et l'observatoire des comportements et des lieux d'achats (OCLA) qui permet de disposer de données concrètes ou d'analyses sur l'offre commerciale et la demande des consommateurs.

La CCI77 produit, avec ces outils, des études de plus en plus diversifiées pour les collectivités sur la thématique des commerces, qu'il s'agisse de diagnostic et stratégie de positionnement des pôles d'une intercommunalité, de diagnostic atouts/faiblesses des pôles commerciaux, de préconisations pour une requalification de pôle commercial, la détection d'opportunité d'implantation de nouvelles activités, de création d'un marché non sédentaire. Ces études sur devis ou en réponses à des appels d'offre, ou en conventions de partenariat, sont encore trop peu développées. Pour cette activité d'information économique (A07), financée à 92 % par de la TFC, les ressources propres ont baissé de 30 % entre 2014 et 2017.

La CCI77 a d'ores et déjà annoncé la suppression d'une cinquantaine de postes. Bien sûr, face aux restrictions budgétaires annoncées, il convient d'envisager des baisses des dépenses. Toutefois, étant donnée l'ampleur des réductions annoncées, la diminution des effectifs présenterait le risque de menacer la taille critique de la chambre pour réaliser les prestations attendues par les entreprises et de mettre en cause son existence à moyen terme. Il en résulte que la CCI doit impérativement se restructurer pour diminuer le coût des fonctions de support et de pilotage, rechercher des ressources propres sur prestations et consentir à devenir un concurrent potentiel de certains de ses ressortissants.

Sa notoriété, sa compétence reconnue par les entreprises et le savoir-faire de ses collaborateurs sont autant d'atouts sur lesquels elle doit s'appuyer.

## ANNEXES

Annexe n° 1. Déroulement de la procédure .....	40
Annexe n° 2. Glossaire des sigles.....	41

### **Annexe n° 1. Déroulement de la procédure**

Le tableau ci-dessous retrace les différentes étapes de la procédure définie par le code des juridictions financières aux articles L. 243-1 à L. 243-6, R. 243-1 à R. 243-21 [ou R. 243-23 pour les établissements et services sociaux et médico-sociaux et des établissements de santé de droit privé] et par le recueil des normes professionnelles des chambres régionales et territoriales des comptes :

<b>Objet</b>	<b>Dates</b>	<b>Destinataire</b>
Avis de compétence du ministère public	-	
Envoi de la lettre d'ouverture de contrôle	9 mars 2018	M. Jean-Robert JACQUEMARD, Ordo
Entretien de début de contrôle	26 mars 2018	M. Jean-Robert JACQUEMARD
Entretien de fin d'instruction	21 mai 2019	M. Jean-Robert JACQUEMARD
Délibéré de la formation compétente	2 septembre 2019	
Envoi du rapport d'observations provisoires	31 octobre 2019	M. Jean-Robert JACQUEMARD
Envoi d'extraits du rapport d'observations provisoires	-	-
Réception des réponses au rapport d'observations provisoires et aux extraits	24 décembre 2019	M. Jean-Robert JACQUEMARD
Auditions	-	
Délibéré de la formation compétente	10 mars 2020	Cf. page 6 du rapport
Envoi du rapport d'observations définitives	28 mai 2020	M. Jean-Robert JACQUEMARD
Réception des réponses annexées au rapport d'observations définitives	16 juillet 2020	M. Jean-Robert JACQUEMARD

## **Annexe n° 2. Glossaire des sigles**

CCI	Chambre de commerce et d'industrie
CCI77	Chambre de commerce et d'industrie territoriale de Seine-et-Marne
CCI91	Chambre de commerce et d'industrie territoriale de l'Essonne
CCIR	Chambre de commerce et d'industrie régionale
CFA	Centre de formation des apprentis
CFE	Contribution foncière des entreprises
CMA	Chambre des métiers et de l'artisanat
CVAE	Contribution sur la valeur ajoutée des entreprises
PME	Petites et moyennes entreprises (moins de 250 salariés et un CA inférieur à 50 M€)
TFC	Taxe pour frais de chambres



## **REPONSE**

**DE MONSIEUR JEAN-ROBERT  
JACQUEMARD, PRESIDENT DE LA  
CHAMBRE DU COMMERCE ET DE  
L'INDUSTRIE DE SEINE-ET-MARNE (77) (\*)**

*(\*) Cette réponse jointe au rapport engage la seule responsabilité de son auteur, conformément aux dispositions de l'article L.243-5 du Code des juridictions financières.*



**Le Président**

Monsieur Christian MARTIN  
Président  
Chambre régionale des comptes  
Île-de-France  
6, Cours des Roches  
Noisiel – BP 187  
77 315 MARNE LA VALLEE CEDEX 2

*Envoi dématérialisé à l'adresse électronique  
du greffe par voie de plateforme d'échanges  
<https://correspondancejf.ccomptes.fr>*

Serris, le 10 juillet 2020

**Objet :**

**Contrôle n° 2018-0078 -Cahier n°1. Réponse au rapport d'observations définitives n° 2020-0016 R**  
relatif au *contrôle des comptes et de la gestion de la chambre de commerce et d'industrie de Seine-et-Marne, pour les exercices 2012 et suivants*

Monsieur le Président,

En date du 28 mai 2020, m'a été notifié par voie électronique, le rapport d'observations définitives (ROD) délibérées le 10 mars 2020, par la Chambre régionale des Comptes d'Île-de-France, sur le contrôle des comptes et de la gestion de la chambre de commerce et d'industrie de Seine-et-Marne, pour les exercices 2012 et suivants.

En application de l'article L. 243-2 du code des juridictions financières, j'ai l'honneur de porter à votre connaissance les éléments de réponse suivants apportés à ce rapport :

En premier lieu, la CCI Seine-et-Marne prend acte des éléments de synthèse exprimés par la chambre régionale des comptes à l'issue du contrôle la concernant, à savoir :

- Une situation financière peu dégradée malgré une baisse significative des ressources d'exploitation

La chambre régionale des comptes relève ainsi, que la CCI pour faire face à la baisse des ressources entre 2012 et 2017 ainsi qu'au prélèvement sur fonds de roulement de 2014, « a réduit ses effectifs de 10 %, diminué de 40% ses dépenses de fonctionnement, et conservé un niveau modéré de structure et de pilotage à hauteur de 17% des dépenses totales. »

Elle prend acte de sa « gestion sous contrôle » avec « un budget exécuté à l'équilibre », des charges de fonctionnement considérablement réduites » et un « endettement maîtrisé ».

- Des conséquences modérées sur l'évolution des missions

En dépit de la baisse des ressources fiscales, la CRC mentionne :

- « un recours insuffisant à la facturation des entreprises sur les prestations d'appui, alors même que la TFC est en baisse sensible »
- « La limitation du coût moyen de formation par apprenti notamment en divisant par 2 les charges de structure affectées à l'UTEC »
- L'originalité de la CCI Seine-et-Marne, « seule CCI d'Ile-de-France où la mission d'orientation professionnelle a été maintenue ».

- Un nouveau modèle économique à inventer

La CRC observe que « si les mesures prises par la CCI entre 2013 et 2017 lui permettent d'équilibrer son budget, les changements annoncés à partir de 2019 l'ont contraint à adopter un nouveau projet stratégique qui prévoit un développement de ses ressources propres, l'accélération des mutualisations et la redéfinition de sa politique immobilière. »

Et estime pour conclure que « ces mesures vont dans le bon sens mais que des handicaps importants doivent être surmontés, notamment la tarification actuelle des prestations proposées qui ne couvre pas les coûts complets ».

Au terme de ces travaux, la CRC adresse à la CCI Seine-et-Marne une recommandation unique, sous forme d'un rappel au droit :

*« Établir et appliquer un tarif des dispositifs d'appui aux entreprises qui couvre le prix de revient complet pour toutes les prestations reconnues non prioritaires dans la Convention d'Objectifs et de Performance. »*

La CCI Seine-et-Marne souhaite réagir à cette observation.

La question de conformité aux règles de concurrence a bien été vue, et ce dès 2008.

Les CCI d'Ile-de-France ont choisi de traiter cette problématique par la construction d'une typologie des prestations (prestations de service public, prestations d'utilité collective, prestations à dominante individuelle), sa traduction dans la comptabilité analytique des établissements, et la mise en place d'un processus de construction des prix de vente se référant aux coûts. La norme 4.9 proposée par CCI France à partir de 2012 permet un nouvel axe de lecture consolidé par mission, programme et améliore la traçabilité de l'affectation de la TFC.

En outre, s'agissant de l'établissement de la tarification, le catalogue de prestations des CCI d'Ile-de-France et leur tarification s'inscrivent dans le cadre imposé par CCI France, notamment sur les formalités. A ce titre, la tarification est unique et ne tient pas compte du territoire de délivrance et, par conséquent, des particularismes de l'Ile-de-France et, en particulier, le fait que les coûts de production des prestations soient plus élevés dans la région que dans le reste du territoire national. Par ailleurs, le non-respect d'un alignement sur la tarification nationale expose désormais l'établissement à un risque de pénalisation dans la répartition de la TFC au niveau des engagements pris avec la tête de réseau.

Le mode d'approche proposé par la Chambre régionale des Comptes, dans un rappel au droit, révèle que les anomalies restantes, renvoient le plus souvent à la difficulté d'établir la frontière entre secteur

marchand et service public ou d'intérêt général, qui n'a pas fait l'objet d'une codification nette par les pouvoirs publics.

Ainsi, la délivrance de prestations de mission de service public et d'intérêt général ne se réduit pas aux missions prioritaires dans le cadre du mandat confié par l'Etat aux CCI d'Île-de-France à travers la convention d'objectifs et de moyens (COM). Cela offre une lecture incomplète des missions d'une CCI. En effet, globalement, l'ensemble des prestations d'appui des CCI relève du service public ou sa continuation, dans la mesure où les CCI interviennent lorsque les entreprises se trouvent dans une situation qui relève de l'intérêt général, en particulier :

- en matière de soutien aux entreprises en création, pour lesquelles l'accompagnement est vital pendant les 5 premières années ; la mortalité des jeunes entreprises a un coût financier, social et humain que les CCI contribuent, par leur accompagnement, à faire baisser.
- en soutien aux entreprises en difficulté, ou en accompagnement d'entreprises les plus exposées lors de la phase de croissance, ou afin d'éviter des distorsions majeures (ex. fracture numérique...), c'est à dire chaque fois que le sort de l'entreprise en particulier relève d'une situation d'intérêt général devenant ainsi un enjeu de politique publique,
- s'agissant de soutenir des collectifs d'entreprises dans le cadre d'évènements ou actions subventionnés par les pouvoirs publics,

Dans la continuation de sa mission de service public, la CCI s'adjoit alors aux compétences notamment des collectivités territoriales, pour rendre abordables des accompagnements qui seraient hors de portée d'entreprises ou porteurs de projets, mais qui s'avère nécessaire avant d'être en capacité de basculer dans le champ concurrentiel. Une partie du reste à charge est de fait complétée par d'autres financements. En outre, ces prestations d'accompagnement font l'objet de conventions de partenariat et de financement tant avec des acteurs publics au premier rang desquels les collectivités locales, qu'avec l'Etat (fonds FEDER et FSE, en particulier), l'entreprise bénéficiaire n'acquittant alors qu'un «ticket modérateur» et non le coût complet.

Enfin, la CCI Seine-et-Marne relève une erreur factuelle :

Note de bas de page n°5 (page 15/41) au lieu de « à temps complet ou à temps partiel avec une quotité de 50% comme les CDD », écrire « à temps complet ou à temps partiel avec une quotité d'au moins 50 % comme les CDD ».

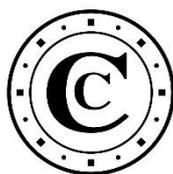
Je vous prie d'agréer, Monsieur le Président, l'expression de ma considération distinguée.

Jean-Robert JACQUEMARD









« La société a le droit de demander compte  
à tout agent public de son administration »  
Article 15 de la Déclaration des Droits de l'Homme et du Citoyen

L'intégralité de ce rapport d'observations définitives  
est disponible sur le site internet  
de la chambre régionale des comptes Île-de-France :  
[www.ccomptes.fr/fr/crc-ile-de-france](http://www.ccomptes.fr/fr/crc-ile-de-france)

**Chambre régionale des comptes Île-de-France**

6, Cours des Roches

BP 187 NOISIEL

77315 MARNE-LA-VALLÉE CEDEX 2

Tél. : 01 64 80 88 88

[www.ccomptes.fr/fr/crc-ile-de-france](http://www.ccomptes.fr/fr/crc-ile-de-france)