

Le Président

**Madame Carine CAMBY**

Présidente de la Cour des Comptes  
13, rue Cambon  
75100 PARIS Cedex 01

Levallois-Perret, le 12 novembre 2025

**Objet : Réponse de CCI France au rapport définitif de la Cour des Comptes relatif à la gouvernance et à la gestion administrative de CCI France**

Madame la Présidente,

Dans le cadre du contrôle de la gouvernance et de la gestion administrative de CCI France, la Cour des Comptes a transmis à CCI France la version définitive du rapport le 19 octobre 2025.

En complément des réponses apportées au rapport provisoire le 20 juillet dernier, et conformément à l'article L.143-6 des juridictions financières, CCI France tient à apporter les précisions ci-dessous.

En préambule, CCI France précise suite aux recommandations de la Cour des Comptes quant aux mises en conformité internes liées à son nouveau règlement intérieur qui a été homologué par la tutelle le 13 août dernier, que les adaptations et mises aux normes liées à cette nouvelle version du règlement ont toutes été adoptées lors de l'Assemblée générale de CCI France du 28 octobre 2025, soit la première Assemblée générale suivant son homologation.

**Concernant la première recommandation**, relative à la mise en place, d'ici à la fin de l'année 2025, d'une procédure de recueil et de traitement des signalements, une procédure propre à CCI France a été adoptée par l'Assemblée générale du 28 octobre 2025, après consultation de son CSE et son avis positif le 6 octobre 2025.

**Concernant la deuxième recommandation**, relative à l'établissement d'un code de conduite et d'une cartographie des risques conformément aux préconisations de l'Agence française anticorruption, un code de conduite a été adopté par l'Assemblée générale de CCI France du 28 octobre 2025. CCI France s'engage désormais dans l'établissement d'une cartographie des risques avec l'ensemble des parties prenantes. Dans ce cadre CCI France a ouvert un poste de juriste compliance.

De plus, sur le sujet relatif à la prévention des conflits d'intérêt, la commission de prévention des conflits d'intérêt avec ses nouveaux membres a été constituée par l'Assemblée générale de CCI France du 10 juillet 2025, une première réunion de cette commission aura lieu le 5 décembre 2025. A ce titre, CCI France tient à préciser que l'ensemble des présidents de CCI, au titre de leurs fonctions de membre du Bureau et du Comité Directeur de CCI France, ont, à la date du 31 octobre 2025, rempli leur déclaration d'intérêt, étant entendu qu'ils disposaient déjà de déclaration au titre de leur CCI d'appartenance.

**Concernant la troisième recommandation**, et plus précisément le rattachement de la fonction d'audit au directeur général, cela implique une réorganisation de la direction générale de CCI France et une concertation avec le CSE qui sera menée sur l'année 2026. CCI France tient à préciser que plusieurs audits ont été conduits depuis 2022, notamment :

- L'audit annuel interne de l'ensemble des éléments économiques et financiers de chacune des 121 CCI ;
- L'audit des fonds de roulement disponibles dans le réseau, réalisé au deuxième semestre 2024 (dans le cadre de la trajectoire des fonds de roulement des CCI, cet audit sera reconduit jusqu'à la fin de la mandature soit en 2025, 2026 et 2027) ;
- L'audit des plans pluriannuels d'investissement du réseau, réalisé au premier semestre 2024, par le cabinet Finance Consult (dans le cadre de la trajectoire des fonds de roulement des CCI, cet audit sera reconduit jusqu'à la fin de la mandature soit en 2025, 2026 et 2027) ;
- L'étude des rémunérations du réseau, réalisée par le cabinet Deloitte, au premier semestre 2024.

Il est précisé qu'aux termes du code du commerce, ces audits peuvent être réalisés en interne ou confiés à des prestataires externes (article R711-55-3).

**Concernant la quatrième recommandation**, relative au renforcement de la sécurité juridique lié à la conformité aux lois et règlements et à la fonction de conseil auprès des CCI prévue par le code de commerce, il s'agit d'une mission d'ores et déjà réalisée par CCI France, notamment à travers l'animation des différentes communautés, telles que le cercle des juristes de droit social ou encore la communauté des acheteurs. La création du poste de juriste compliance permet de renforcer ladite mission de CCI France auprès du réseau. Par ailleurs, CCI France a soulevé à de nombreuses reprises auprès de la tutelle le sujet de l'insécurité juridique dans laquelle se trouve le réseau des CCI du fait de l'articulation entre les dispositions du code de commerce et celles du code du travail concernant le pilotage des relations sociales. Si la tutelle est à même de nous éclairer sur la mise en œuvre des dispositions du code de commerce, elle nous indique ne pas être en mesure de nous apporter des réponses juridiquement sécurisées sur les thématiques relevant du droit du travail.

La seule alternative à ce jour dont dispose CCI France est le recours à des cabinets juridiques externes et à leurs conseils, ce qui engendre inévitablement des coûts.

**Concernant la cinquième recommandation**, relative à la mise en conformité du règlement intérieur des CCI avec les dispositions du code de commerce relatives aux règles d'embauche et de rémunération des directeurs généraux, il est précisé que conformément à l'article R711-68 du code de commerce, le règlement intérieur n'a pas vocation à contenir de telles dispositions. Toutefois :

- La procédure d'embauche est pleinement respectée via l'instruction systématique des dossiers de candidature par la direction des ressources humaines de CCI France et l'entretien individuel mené par le président de cette dernière. Il est rappelé que dans le cadre de cette procédure, certaines candidatures ont été rejetées ou revues à la baisse sur le plan des rémunérations.
- Des travaux complémentaires relatifs à la fonction de directeur général de CCI sont en cours, en lien avec l'association des directeurs généraux du réseau. Un livrable est en cours de finalisation, et sera présenté pour validation au Comité Directeur de CCI France d'ici la fin de l'année 2025.

En complément de cette recommandation figurant dans la partie relative à la gestion des ressources humaines, CCI France souhaite apporter les précisions suivantes :

- S'agissant de la mise en place de l'instance nationale de représentation du personnel, si les dispositions prévoyant la mise en place de cette instance relèvent bien de la loi Pacte du 22 mai 2019, ces dernières ont été modifiées par la loi Indépendant du 14 février 2022 et par son décret d'application du 28 juin 2023, étapes non imputables à CCI France.

Ce même décret renvoie à la négociation collective le soin de préciser les modalités de fonctionnement de ladite instance. Négocié dès l'automne 2023, l'accord a été signé de manière unanime le 7 février 2024 puis soumis à la Tutelle pour agrément.

En l'absence de décision de la Tutelle, cet accord a été agréé tacitement le 22 mars 2024 et une première réunion de cette Instance a eu lieu dès le 13 juin 2024. Il ne peut être fait état d'une mise en place tardive alors même que cette nouvelle instance a été réunie dans les 3 mois de son agrément conformément aux textes en vigueur.

- S'agissant de l'accord national relatif au télétravail, CCI France tient à préciser que les dispositions précédemment adoptées en la matière par la Commission Paritaire Nationale présidée par la tutelle définissaient *a minima* les conditions de télétravail (soit au moins un jour de présence par semaine) et renvoyaient quant à sa mise en place à chaque CCI employeur. Ce nouvel accord cadre permet au réseau de disposer dorénavant d'un cadre national unique et conforme aux pratiques de l'emploi privé soit deux jours par semaine sauf emplois nécessitant plus de présence physique.

**Concernant la sixième recommandation**, et la précision auprès de l'Assemblée du champ de délégation de compétence du président pour le fonctionnement courant, il est précisé que dans le cadre des assemblées générale de CCI France, le président présente systématiquement tous les marchés qui ont été passés sur ce champ. Ces marchés sont de plus détaillés dans les dossiers préparatoires aux assemblées générales et figurent aux comptes rendus de ces dernières.

S'agissant de la formalisation des procédures internes et du renforcement de la fonction marchés, l'arrivée effective d'une seconde acheteuse depuis cet automne permet d'ores et déjà de poursuivre et finaliser l'actualisation des procédures internes en matière d'achat et de sensibilisation des équipes de CCI France sur ce même sujet.

En complément, il convient de préciser que l'Assemblée générale du 28 octobre dernier a été l'occasion d'apporter des éléments de réponse sur deux autres points indiqués par la Cour dans son rapport :

- En premier lieu, sur le point relatif à la meilleure prise en compte de la performance dans la répartition de la taxe pour frais de chambres. Pour mémoire, la prise en compte de la performance dans la répartition de la TCCI n'a, sous ce mandat, jamais été d'uniquement 1% mais bien de 30% monitorée à travers notamment des objectifs liés aux projets TOTEM du plan stratégique et liés aux opérations du réseau. La majorité de cette enveloppe de 30% (soit 60% des 30%) est à la main des préfets de région qui attestent de la performance des CCI dans le cadre de leur rapport annuel. De plus, le réseau des CCI a souhaité aller plus loin dans la prise en compte de la performance : l'Assemblée générale de CCI France du 28 octobre a adopté une délibération faisant passer dès 2026 la quote-part de TCCI liée à l'exécution des opérations nationales et opérations réseau de 15% à 25%, permettant un monitoring encore plus serré de la performance des CCI sur la sensibilisation et l'accompagnement des PME.
- En second lieu, sur le point relatif aux barèmes des frais professionnels s'appliquant aux élus et collaborateurs des CCI, ces derniers ont toujours été formalisés et ont fait l'objet d'une délibération de l'Assemblée générale le 28 octobre 2025. Par ailleurs, sur les dépassements de frais, et comme le relève la Cour, ils ont tous été justifiés.

Je vous prie d'agréer, Madame la Présidente, l'expression de mes salutations distinguées.



**Alain DI CRESCENZO**