

OBSERVATIONS DÉFINITIVES

(Article R. 143-11 du code des juridictions financières)

CCI FRANCE : GOUVERNANCE ET GESTION ADMINISTRATIVE

Exercices 2020 et suivants

Le présent document, qui a fait l'objet d'une contradiction avec les destinataires concernés,
a été délibéré par la Cour des comptes, le 15 septembre 2025.

TABLE DES MATIÈRES

TABLE DES MATIÈRES	2
SYNTHÈSE.....	7
LISTE DES RECOMMANDATIONS	10
INTRODUCTION.....	11
1 DES MISSIONS ET DES POUVOIRS RENFORCÉS DANS UN CONTEXTE FINANCIER CONTRAINT	13
1.1 Les missions et les règles de gouvernance de CCI France.....	13
1.1.1 Des compétences de CCI France étendues et des pouvoirs renforcés	13
1.1.2 Les règles de gouvernance de CCI France	15
1.1.3 Des relations avec la tutelle qui ont évolué sur la période	16
1.1.4 Une répartition de la ressource fiscale qui ne tient pas suffisamment compte de la performance des chambres	17
1.2 Une situation financière marquée par une stabilité des ressources et une augmentation des frais généraux	19
1.2.1 Un bilan caractérisé par un désendettement sur la période et l'accumulation de disponibilités.....	19
1.2.2 Un résultat affecté par la hausse des frais généraux.....	20
1.2.3 Une évolution de la masse salariale faiblement impactée par la modification de la structure des emplois.....	22
1.3 Un cadre de prévention des risques d'atteinte à la probité incomplet.....	22
1.3.1 Un dispositif de prévention des risques d'atteintes à la probité encore en cours de déploiement	22
1.3.1.1 Des dispositions mises en œuvre tardivement.....	22
1.3.1.2 L'absence de procédure de recueil des signalements	23
1.3.1.3 L'absence de code de conduite et de cartographie des risques.....	24
1.3.2 Une activité d'audit à renforcer.....	24
1.3.3 Une fonction juridique à conforter	25
2 DES CARENCES EN MATIÈRE DE GESTION DES RESSOURCES HUMAINES	27
2.1 Des instances sociales nationales mises en place tardivement.....	27
2.1.1 Une mise en place tardive de l'instance nationale représentative des personnels	27
2.1.2 Des compétences résiduelles de la commission paritaire nationale à clarifier	28
2.1.3 Des négociations qui ont progressé mais n'ont pas pleinement abouti sur deux sujets de portée nationale.....	29
2.2 Au sein de CCI France, un faible accompagnement des réorganisations et un suivi insuffisant du temps de travail.....	29

2.2.1 Plusieurs réorganisations en 2023	29
2.2.2 Un décompte du temps de travail qui ne remplit pas toutes les conditions du code du travail	31
2.3 Des insuffisances dans l'encadrement des conditions de recrutement et rémunération des directeurs généraux	32
2.3.1 Un cadre de la relation de travail des directeurs généraux de CCI incomplètement fixé	32
2.3.2 La situation du directeur général de CCI France de 2023 à 2025, exemple d'un recours contestable au contrat de droit public et au cumul de fonctions	33
2.3.2.1 Un contrat de droit public contestable	33
2.3.2.2 Une application discutable des règles du cumul de fonctions	35
2.4 Une proportion croissante de cadres dirigeants et des rémunérations élevées	36
2.5 La situation du président : la question du logement de fonction et des frais professionnels	37
2.5.1 Une indemnité de frais de mandat qui respecte le seuil légal	37
2.5.2 Une qualification du logement de fonction à clarifier	37
2.5.3 Un remboursement des frais professionnels qui doit respecter le cadre réglementaire	39
3 UNE GESTION DE LA COMMANDE PUBLIQUE À SÉCURISER	41
3.1 Un volume significatif de marchés publics passés par CCI France pour son propre compte ou celui du réseau	41
3.2 Des défaillances dans les compétences statutaires et l'organisation interne	42
3.2.1 Des responsabilités des instances élues en matière de marché à mieux respecter ou préciser	42
3.2.1.1 Une procédure de validation interne pour les marchés publics passés selon une procédure formalisée à mieux respecter	42
3.2.1.2 Une notion de « fonctionnement courant » à préciser dans la délégation de compétence de l'assemblée générale au président	43
3.2.2 Une gestion interne des marchés publics source de fragilité	43
3.2.3 Une composition de la commission consultative des marchés à clarifier et des déclarations d'intérêts manquantes ou tardives de ses membres	44
3.3 Trois marchés montrant un besoin de renforcement des procédures	45
3.3.1 CCI académie : deux marchés consécutifs formant en réalité un ensemble cohérent de prestations	45
3.3.2 Les marchés de communication et les CCINERGIES	46
3.3.3 Le recours aux cabinets de conseil pour le plan stratégique 2022-2027	48
3.3.3.1 L'accompagnement pour l'élaboration du plan stratégique	48
3.3.3.2 L'accompagnement de la mise en œuvre du plan stratégique	49
3.3.3.3 Une première mission d'évaluation du plan stratégique	49
ANNEXES	51
Annexe n° 1. Liste des abréviations	52

Annexe n° 2.	Suivi des recommandations du rapport de la Cour des comptes de 2020	54
Annexe n° 3.	Arrêts concernant les CCI et mettant en lumière certains risques d'atteintes à la probité auxquels sont exposées les CCI.....	58
Annexe n° 4.	Programme d'audit de CCI France depuis 2020	59
Annexe n° 5.	Les réorganisations de CCI France depuis 2022	60
Annexe n° 6.	Détail de plusieurs postes du compte de résultat sur la période 2020-2024.....	62
Annexe n° 7.	Bilan détaillé de CCI France sur la période 2020-2024	64
Annexe n° 8.	Seuils de passation des marchés publics de CCI France	66

PROCÉDURES ET MÉTHODES

Les rapports de la Cour des comptes sont réalisés par l'une des six chambres thématiques¹ que comprend la Cour ou par une formation associant plusieurs chambres et/ou plusieurs chambres régionales ou territoriales des comptes.

Trois principes fondamentaux gouvernent l'organisation et l'activité de la Cour ainsi que des chambres régionales et territoriales des comptes, donc aussi bien l'exécution de leurs contrôles et enquêtes que l'élaboration des rapports publics : l'indépendance, la contradiction et la collégialité.

L'**indépendance** institutionnelle des juridictions financières et l'indépendance statutaire de leurs membres garantissent que les contrôles effectués et les conclusions tirées le sont en toute liberté d'appréciation.

La **contradiction** implique que toutes les constatations et appréciations faites lors d'un contrôle ou d'une enquête, de même que toutes les observations et recommandations formulées ensuite, sont systématiquement soumises aux responsables des administrations ou organismes concernés ; elles ne peuvent être rendues définitives qu'après prise en compte des réponses reçues et, s'il y a lieu, après audition des responsables concernés.

La **collégialité** intervient pour conclure les principales étapes des procédures de contrôle et de publication. Tout contrôle ou enquête est confié à un ou plusieurs rapporteurs. Le rapport d'instruction, comme les projets ultérieurs d'observations et de recommandations, provisoires et définitives, sont examinés et délibérés de façon collégiale, par une formation comprenant au moins trois magistrats. L'un des magistrats assure le rôle de contre-rapporteur et veille à la qualité des contrôles.

Sauf pour les rapports réalisés à la demande du Parlement ou du Gouvernement, la publication d'un rapport est nécessairement précédée par la communication du projet de texte que la Cour se propose de publier, pour exercice de leur droit de réponse, aux ministres, directeurs d'administration centrale ou chefs de service intéressés (selon les cas) et aux responsables des organismes concernés, ainsi qu'aux autres personnes morales ou physiques directement intéressées. Leurs réponses sont présentées en annexe du rapport publié par la Cour.

L'attention de la Cour a été appelée sur la gouvernance et la gestion de CCI France. Elle a en conséquence inscrit à son programme de travail de 2025 un contrôle portant sur ces seuls aspects. Ce contrôle fait suite au rapport de la Cour des comptes de 2020 sur les comptes et la gestion de CCI France.

Le présent rapport d'observations définitives est issu d'une enquête conduite sur le fondement de l'article L. 111-3 du code des juridictions financières. Il est rendu public en vertu des dispositions de l'article L. 143-6 du même code.

Notifié le 27 janvier 2025 à CCI France et à la direction générale des entreprises (DGE), chargée de la tutelle de cet établissement, le contrôle a été réalisé sur pièces et sur place de février à juin 2025. De nombreux entretiens au sein de CCI France et avec la DGE ont complété les informations

¹ La Cour comprend aussi une chambre contentieuse, dont les arrêts sont rendus publics

recueillies par questionnaires et l'analyse des documents. Un échantillon de marchés publics, de notes de frais ainsi que des contrats de travail ont notamment été examinés.

Le projet de rapport d'observations définitives a été préparé, puis délibéré le 15 septembre 2025, par la première chambre, présidée par Mme Camby, présidente de chambre, et composée de Mme Lignot-Leloup, présidente de section, de Mme Bacache-Beauvallet, Mme Coury, M. Soubeyran, M. Marquet, M. Linqhier, M. Marcovitch, conseillères et conseillers maîtres, M. Jessua, conseiller maître en service extraordinaire, ainsi que, en tant que rapporteurs, M. Bichot, conseiller maître, Mme Delpech-Colonna d'Istria, conseillère référendaire en service extraordinaire, Mme Zrari, vérificatrice et, en tant que contre-rapporteur, Mme Bouzanne des Mazery, conseillère maître.

Les rapports publics de la Cour des comptes sont accessibles en ligne sur le site internet de la Cour et des chambres régionales et territoriales des comptes : www.ccomptes.fr.

SYNTHÈSE

Placé sous la tutelle du ministre chargé de l'économie, doté d'un budget de 24 M€ et de 107 équivalents temps plein², CCI France est l'établissement public administratif à la tête du réseau des chambres de commerce et d'industrie (CCI). Ce réseau consulaire compte 13 542 collaborateurs et bénéficie d'un budget agrégé de 2,3 Md€.

L'attention de la Cour a été appelée sur la gouvernance et la gestion de CCI France. Le présent rapport ne traite en conséquence que de ces aspects. Une attention particulière a ainsi été portée aux prises de décisions, à la prévention des risques d'atteinte à la probité, à la gestion des ressources humaines, ainsi qu'au respect des règles de la commande publique au sein de CCI France, que les marchés soient passés pour son compte ou au profit du réseau consulaire.

Le champ du contrôle exclut en conséquence la stratégie et l'activité de CCI France ainsi que le pilotage et l'animation du réseau consulaire. Les nouvelles missions confiées à CCI France par la loi Pacte³ de 2019 n'ont été examinées que lorsqu'elles étaient en lien avec les enjeux de gouvernance et de gestion des ressources de l'établissement public.

Le constat dressé par la Cour sur le champ du contrôle fait ressortir un certain nombre de dysfonctionnements qui appellent des actions de remédiation.

Des compétences plus étendues qui ne sont pas pleinement exercées et des dispositifs de prévention des conflits d'intérêts non mis en œuvre

La loi Pacte a renforcé le rôle de tête de réseau de CCI France, notamment en chargeant l'établissement de la répartition de la taxe pour frais de chambres et de la négociation collective pour l'ensemble du réseau. Cette taxe s'est élevée à 525 M€ en 2024.

Alors que la loi⁴ prévoit que la répartition de la taxe entre les chambres régionales doit tenir compte des résultats de leur performance, CCI France ne module que très faiblement cette répartition entre les CCI en se limitant à quelques opérations liées au déploiement du plan stratégique : la prise en compte de la performance porte sur moins de 1 % des crédits qui sont essentiellement répartis en fonction du poids budgétaire et économique de chaque chambre régionale.

La loi Pacte, en prévoyant que les CCI recrutent exclusivement des personnels de droit privé, a renforcé les compétences de CCI France en matière de pilotage des ressources humaines du réseau : elle doit notamment présider l'instance nationale représentative du personnel, négocier les accords collectifs, mettre en place une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences et déterminer les conditions d'emploi et de rémunération des directeurs généraux de CCI. Des retards ont été pris dans la mise en œuvre de ces compétences par rapport au calendrier initial de la loi Pacte, actés dans le cadre de la loi du 14 février 2022 en faveur de

² Rapport du commissaire aux comptes sur les comptes annuels 2024.

³ Loi n° 2019-486 du 22 mai 2019 relative à la croissance et la transformation des entreprises.

⁴ Article L. 711-16-10° du code de commerce.

l'activité indépendante. Une convention collective a été signée le 25 janvier 2023 et des accords collectifs ont été conclus depuis. Il reste cependant à faire fonctionner l'instance nationale représentative des personnels, tardivement mise en place en 2024, et à mieux encadrer les conditions d'emploi des directeurs généraux de CCI.

D'autres compétences ne sont pas encore pleinement exercées, comme la programmation d'audits dans le réseau et la fonction d'appui juridique au réseau. CCI France n'a par ailleurs pas encore réalisé l'inventaire immobilier ni défini la stratégie immobilière du réseau, ce qu'elle prévoit de faire d'ici 2027 en s'appuyant sur des premiers travaux engagés au second semestre 2024.

L'examen de la gouvernance et de la gestion des liens d'intérêt depuis 2020 montre la nécessité de renforcer le dispositif. La commission de prévention des conflits d'intérêts, prévue par le règlement intérieur depuis 2021, vient seulement d'être mise en place en juillet 2025, postérieurement au contrôle de la Cour. De nombreux membres élus n'avaient par ailleurs pas fourni leurs déclarations d'intérêts, ou les ont fournies en cours de contrôle. La procédure de recueil de signalement prévue par le règlement intérieur doit être rapidement mise en place et il convient d'établir un code de conduite et une cartographie des risques conformément aux préconisations de l'agence française anticorruption.

Ces mesures visant à renforcer la gouvernance et la transparence au sein de CCI France doivent lui permettre de mieux remplir son rôle de tête de réseau des CCI.

La direction générale des entreprises, tutelle de CCI France, est restée en retrait de la mission qui lui incombait jusqu'au début de l'année 2025. Elle doit renforcer son dialogue avec l'établissement, tant pour ce qui concerne la gestion de CCI France que pour s'assurer de la mise en œuvre des nouvelles compétences introduites par la loi Pacte.

Une vigilance nécessaire sur les frais généraux et des carences en matière de gestion des ressources humaines

CCI France opère depuis plusieurs années dans un cadre financier contraint par la diminution puis le plafonnement depuis 2022 de la taxe sur les frais de chambre acquittée par les entreprises pour l'ensemble du réseau. Dotée d'une quote-part stable de ressources fiscales depuis 2020, elle a préservé jusqu'à présent sa situation financière mais fait face à une augmentation de ses frais généraux, s'expliquant notamment par un recours accru aux prestations de conseil.

Des retards sont constatés dans la mise en place de instances nationales de pilotage des ressources humaines du réseau et le calendrier de leurs travaux. L'instance nationale représentative des personnels des chambres de commerce et d'industrie, mise en place en 2024, ne pourra démarrer des travaux de fond qu'en 2026. Les compétences et l'organisation de la commission paritaire nationale restent floues. Des accords collectifs ont été conclus sur le dialogue social en janvier 2024 et sur le télétravail en janvier 2025, mais les négociations n'ont pas encore abouti sur la classification des emplois et la rémunération. Les règles posées en matière de télétravail demeurent imprécises en renvoyant à des déclinaisons par accords régionaux.

Au sein de l'établissement, deux réorganisations successives ont été menées en 2023 sans faire l'objet d'un accompagnement face aux risques psychosociaux. CCI France a mis en

place un baromètre social qui fait ressortir un besoin d'amélioration de la lisibilité de la stratégie, de l'organisation et du bien-être au travail. Par ailleurs, le décompte du temps de travail ne répond que partiellement aux exigences du code du travail.

Les rémunérations des cadres dirigeants restent élevées, malgré les recommandations du précédent rapport de la Cour. Les règles d'embauche, de gestion et de départ des directeurs généraux des chambres de commerce doivent être précisées et mises en conformité avec les dispositions du code de commerce. La Cour relève notamment que le contrat du directeur général de CCI France de 2023 à 2025 aurait dû relever du droit privé et que le cumul de ses fonctions avec d'autres activités aurait dû être davantage encadré. L'examen des remboursements de frais professionnels conduit à relever des dépassements par rapport au barème interne qui n'a pas fait l'objet d'une délibération de l'assemblée générale, ce qui est pourtant prévu par la réglementation et devrait être corrigé dans les meilleurs délais par CCI France. Le statut juridique du logement de fonction du président devrait par ailleurs être clarifié.

Un nécessaire renforcement des procédures et de l'organisation de la commande publique

L'établissement passe un nombre significatif de marchés publics, pour lui-même ou pour le réseau, mais l'organisation de la commande publique est fragile.

De nombreux membres de la commission consultative des marchés n'avaient pas fourni leurs déclarations d'intérêts lors du contrôle de la Cour, compromettant la transparence et la prévention des conflits d'intérêts. Des régularisations sont intervenues en 2025.

Les procédures interne ne sont pas suffisamment formalisées : la création d'une commission interne aux services est nécessaire pour examiner les marchés en procédure adaptée ou formalisée ; les procès-verbaux du comité directeur doivent être complétés sur les autorisations données en matière de marchés publics. Les ressources humaines consacrées aux marchés et les outils de gestion apparaissent insuffisants à ce jour, même si des améliorations sont engagées en 2025.

Plusieurs marchés analysés par la Cour montrent la nécessité d'une vigilance accrue sur le respect des seuils impliquant le recours à une procédure formalisée et sur les conditions de consultation pour garantir une concurrence effective.

Ces constats doivent conduire à sécuriser l'organisation de la commande publique au sein de CCI France.

LISTE DES RECOMMANDATIONS

Recommandation n° 1. (Direction générale des entreprises, CCI France) : Mettre en place d'ici fin 2025 la procédure de recueil des signalements, selon la procédure prévue par le nouveau règlement intérieur de CCI France.

Recommandation n° 2. (CCI France) : Etablir un code de conduite et une cartographie des risques conformément aux préconisations de l'agence française anticorruption.

Recommandation n° 3. (CCI France) : En 2026, bâtir un plan d'audit avec l'ensemble du réseau et rattacher la fonction d'audit au directeur général.

Recommandation n° 4. (CCI France) : Renforcer la sécurité juridique sur la conformité aux lois et règlements et assurer la fonction de conseil auprès des CCI prévue par le code de commerce.

Recommandation n° 5. (CCI France) : D'ici fin 2026, mettre en conformité le règlement intérieur des CCI avec les dispositions du code de commerce relatives aux règles d'embauche et de rémunération des directeurs généraux.

Recommandation n° 6. (CCI France) : D'ici fin 2025, soumettre à l'assemblée générale une délibération précisant le champ de la délégation de compétence au président pour le fonctionnement courant, formaliser les procédures internes et renforcer la fonction marchés.

INTRODUCTION

Le réseau des chambres de commerce et d'industrie (CCI) est composé de 121 établissements, dont 105 établissements publics administratifs (EPA) de l'État (y compris CCI France) et 16 établissements sans personnalité morale⁵. Les CCI sont administrées par des dirigeants d'entreprises élus, au nombre de 4 362, et comptent près de 14 000 collaborateurs⁶. Leurs missions sont définies à l'article L. 710-1 du code de commerce et regroupent, en sus des missions d'intérêt général confiées par les lois et les règlements, l'appui, l'accompagnement, la mise en relation et le conseil aux entreprises, l'appui et le conseil pour le développement international des entreprises, la formation professionnelle, ainsi que la création et la gestion d'équipements.

CCI France est l'établissement public administratif chargé d'animer ce réseau, avec un organe délibérant composé des tous les présidents de CCI et lui-même placé sous la tutelle du ministre chargé des chambres de commerce et de l'industrie.

L'attention de la Cour a été appelée sur la gouvernance et la gestion administrative de CCI France. Elle a en conséquence inscrit un contrôle à son programme ne traitant que de ces aspects.

CCI France, avec 107 équivalents temps plein⁷ et un budget de 24 M€, représente une très faible part des 13 542 collaborateurs et du budget agrégé de 2,3 Md€ de l'ensemble des CCI⁸.

Les ressources des CCI proviennent en partie de la taxe pour frais de chambres, acquittée par les entreprises. Conformément à l'article L. 711-16 du code de commerce, la répartition de cette ressource fiscale entre les CCI régionales est opérée par CCI France, après-déduction de la quote-part nécessaire au financement de son fonctionnement.

La loi Pacte du 22 mai 2019⁹ a rendu obligatoire le recrutement des collaborateurs sous contrat de droit privé et a réformé le réseau des CCI selon quatre axes principaux :

- le pilotage par l'État, notamment à travers la conclusion de conventions d'objectifs entre l'État et le réseau ;
- le développement des mutualisations et des coopérations (au sein du réseau des CCI, avec les collectivités territoriales, avec les autres réseaux consulaires...) ;
- le changement du modèle économique, avec le développement d'une offre de services payants ;
- le renforcement de la tête de réseau CCI France.

⁵ Outre CCI France, le réseau est composé de 13 CCI de région en métropole, 80 CCI territoriales métropolitaines, 11 CCI en outre-mer, auxquelles s'ajoutent les 6 CCI départementales en Île-de-France et 10 CCI locales qui ne disposent pas de la personnalité morale.

⁶ Chiffres 2024 - [Le réseau des Chambres de commerce et d'industrie | CCI - Chambre de commerce et d'industrie](#)

⁷ Rapport du commissaire aux comptes sur les comptes annuels 2024

⁸ Direction générale des entreprises, les chambres de commerce et d'industrie, 22 octobre 2024

⁹ Loi n° 2019-486 du 22 mai 2019 relative à la croissance et la transformation des entreprises

Dans ce cadre, CCI France s'est vu confier de nouvelles missions, en plus du développement d'une offre nationale de services mise en œuvre par les CCI, ainsi que la représentation du réseau et des intérêts nationaux de ses ressortissants.

CCI France répartit désormais la taxe pour frais de chambre entre les CCI de région (CCIR). Elle s'est également vu confier des missions en matière de ressources humaines, avec la définition des règles nationales relatives aux directeurs généraux (critères de recrutement, de rémunération et modalités d'indemnisation en cas de rupture de la relation de travail ; nomination et rupture de la relation de travail après avis du président de CCI France), la définition et la mise en œuvre de la politique générale du réseau en matière de gestion des personnels des CCI, la présidence de l'institution nationale représentative du personnel, la gestion prévisionnelle des emplois et compétences, ainsi que la négociation et la conclusion de la convention collective et tous les accords et conventions nationaux. Enfin, CCI France est chargée de la mise en œuvre des audits dans le réseau des CCI, dans un cadre plus formalisé, et de la définition d'une stratégie immobilière du réseau ainsi que de la mise à jour de son inventaire.

Réalisé cinq ans après un examen complet par la Cour des comptes sur la gestion de CCI France, le présent contrôle s'est focalisé sur certains aspects de la gestion de cet établissement, en lien avec les recommandations formulées en 2020 : la gouvernance et la prévention des risques ainsi que la situation financière, la gestion des ressources humaines et la passation des marchés, ces deux derniers volets se rapportant à la fois à la gestion interne de CCI France et aux actions qu'elle mène en tant que tête de réseau consulaire. Le champ du contrôle excluait en revanche la stratégie et l'activité de CCI France (dont les missions sont néanmoins rappelées), le pilotage et l'animation du réseau consulaire (en dehors des aspects de gestion des ressources humaines et de la passation de marchés pour le compte du réseau), ainsi que les systèmes d'information.

Après avoir examiné la gouvernance, la situation financière de l'établissement et les mesures à renforcer en matière de prévention des conflits d'intérêts (partie 1), le rapport souligne des points de vigilance dans la gestion des ressources humaines (partie 2) et les enjeux de sécurisation de la commande publique (partie 3).

1 DES MISSIONS ET DES POUVOIRS RENFORCÉS DANS UN CONTEXTE FINANCIER CONTRAINT

Le réseau des CCI a connu une évolution importante à partir de 2020 avec la mise en œuvre de la loi du 22 mai 2019 relative à la croissance et la transformation des entreprises (dite loi Pacte), dans un cadre financier marqué par la réduction significative des ressources fiscales qui lui sont allouées.

Les ressources fiscales affectées à l'ensemble du réseau des CCI ont baissé de 61 % entre leur niveau de 2013 (1,35 Md€) et celui de 2022 (525 M€), qui a été reconduit inchangé depuis, avec cependant un prélèvement sur le fonds de roulement à partir de 2024, d'un montant de 100 M€ étalé sur quatre ans (2024-2027)¹⁰. Le montant minimum de la quote-part pour le financement du fonctionnement de CCI France est fixé par arrêté à 20 053 000 € depuis 2020. En comparaison du réseau, la baisse des ressources de CCI France a donc été pratiquement deux fois moins forte : - 32 % entre 2013 (29,7 M€) et 2019 (20 M€), avec une dotation reconduite inchangée depuis cette date. Au sein de cette quote-part, une enveloppe de 2,5 M€ est affectée aux projets nationaux au bénéfice de l'ensemble du réseau.

Un nouveau président a été élu à la tête de CCI France en janvier 2022 et a engagé l'élaboration de la stratégie nationale du réseau des CCI prévue par la loi. Un nouveau directeur général a pris ses fonctions en mars 2023, après avoir piloté dès le début de l'année 2022 l'élaboration du plan stratégique 2022-2027 du réseau des CCI.

1.1 Les missions et les règles de gouvernance de CCI France

Les missions des CCI, listées à l'article L. 710-1 du code de commerce, n'ont guère changé avec la loi Pacte. Mais elles s'exercent dans un contexte de baisse des ressources, avec des compétences étendues et des pouvoirs renforcés pour CCI France, ainsi que pour les CCI régionales.

1.1.1 Des compétences de CCI France étendues et des pouvoirs renforcés

Dans le cadre d'une mission générale d'animation du réseau, la loi Pacte a étendu les compétences de CCI France (article L. 711-16 du code de commerce) et renforcé ses pouvoirs.

Le principal changement est la compétence donnée à CCI France de répartir le produit de la taxe pour frais de chambre entre les chambres régionales, après avoir déduit la quote-part nécessaire au financement de ses missions, dont le montant est fixé par arrêté. La répartition de la ressource fiscale tient compte notamment du poids économique, du poids budgétaire et de la performance des chambres consulaires par rapport aux objectifs fixés dans les conventions d'objectifs et de moyens.

¹⁰ Loi n° 2025-127 du 14 février 2025 de finances pour 2025. Le prélèvement de 100 M€ est réparti à hauteur de 40 M€ sur 2024 et 20 M€ chacune des trois années suivantes (2025, 2026, 2027).

Deux autres compétences lui ont été confiées :

- l'offre aux chambres du réseau d'un soutien dans les domaines technique, juridique et financier, ainsi que dans celui de la communication institutionnelle ;
- l'établissement d'un inventaire et la définition d'une stratégie immobilière du réseau des CCI, l'inventaire devant faire l'objet d'un suivi régulier. CCI France prévoit de réaliser un inventaire dédié à l'immobilier avant la fin de la mandature en 2027, et devra également définir une stratégie immobilière durant la mandature en cours¹¹.

Le champ des compétences est par ailleurs étendu en matière de ressources humaines. Le code du travail s'applique désormais aux relations collectives du travail ainsi qu'aux champs de la santé et la sécurité au travail, pour tous les agents de droit privé ou de droit public, le recrutement relevant exclusivement du droit privé. Le nouveau cadre renforce la fonction de CCI France de négociateur national : l'établissement met en place une gestion prévisionnelle des emplois et compétences au niveau national, anime et préside l'instance nationale représentative du personnel, peut négocier dans les matières relevant des conventions et accords d'entreprises. S'agissant des directeurs généraux du réseau, CCI France détermine leurs conditions de recrutement et de rémunération sous contrat de droit privé, la procédure de cessation de leurs fonctions ainsi que les modalités d'indemnisation ; pour les directeurs généraux agents publics, ces mêmes règles sont fixées par décret après avis de CCI France. Chaque directeur général de chambre est nommé après avis du président de CCI France, qui rend également un avis préalable sur toute décision de rupture de contrat de travail d'un directeur général à l'initiative de l'employeur.

En matière d'audit du réseau, que CCI France pouvait déjà diligenter à son initiative, il est désormais prévu la possibilité pour une chambre de commerce de solliciter une intervention de CCI France : la procédure est codifiée et certaines recommandations formulées peuvent s'imposer aux chambres auditées dans des conditions fixées par décret en Conseil d'État¹², avec des sanctions financières. Les audits peuvent également prendre la forme de missions d'expertise et de conseil, notamment pour le respect des normes d'intervention.

Plusieurs missions de CCI France qui préexistaient à la loi Pacte demeurent inchangées dans leur formulation : CCI France élabore la stratégie nationale du réseau, adopte des normes d'intervention pour les établissements du réseau et s'assure de leur respect, développe une offre nationale de service mise en œuvre éventuellement avec des adaptations locales par chaque CCI de région, conclut des marchés ou des accords-cadres pour son propre compte ou pour celui de tout ou partie du réseau en assurant le cas échéant la fonction de centrale d'achats ; elle coordonne les actions du réseau avec celles des CCI françaises à l'étranger, et a la possibilité d'instituer une instance de conciliation pour les différends opposant plusieurs chambres entre elles.

CCI France, qui détient désormais le pouvoir de répartir les ressources fiscales entre les CCI régionales, voit donc ses compétences renforcées en matière de gestion des ressources humaines, tout en devant poursuivre la mise en place d'un socle commun de services produits

¹¹ Cette stratégie pourra s'appuyer sur l'inventaire détaillé des actifs à réaliser et tenir compte des plans pluriannuels d'investissements examinés de manière approfondie au second semestre 2024, lors des travaux sur la répartition du prélèvement national sur le fonds de roulement des CCI.

¹² La procédure d'audit, avec la phase contradictoire, la communication des constats et recommandations et les suites données aux recommandations est régie depuis le décret du 9 décembre 2019 par le nouvel article R. 711-55-3 du Code de commerce.

par le réseau, fixer un cadre juridique et financier de référence, mutualiser les fonctions support et les outils de gestion, et développer les synergies au sein du réseau.

Le président et l'assemblée générale de CCI France installés en janvier 2022 ont fait le choix de renforcer l'activité opérationnelle et la cohésion du réseau. Dans cette perspective, le plan stratégique 2022-2027 du réseau des CCI a été préparé et adopté par l'assemblée générale lors de sa session du 13 septembre 2022. Une forte mobilisation autour de la mise en œuvre du plan a été organisée durant le mandat, avec des opérations de communication de grande envergure et des événements internes annuels dénommés CCINERGIES.

1.1.2 Les règles de gouvernance de CCI France

CCI France est un établissement public administratif. Les règles de gouvernance sont semblables à celles de l'ensemble des établissements du réseau des CCI, avec la particularité que les instances délibérantes sont l'émanation des chambres du réseau. Tous les élus composant ces instances sont eux-mêmes des présidents ou des élus des CCI régionales ou territoriales. La tutelle de l'établissement est exercée par le ministre chargé des chambres de commerce et d'industrie, le suivi étant confié à la direction générale des entreprises (DGE).

L'assemblée générale est composée de tous les présidents des CCI territoriales et régionales ainsi que du président de CCI France (122 membres au total). Elle élit son président parmi ses membres¹³. L'assemblée générale détermine les orientations et le programme d'action de l'établissement. À cette fin, elle délibère sur toutes les affaires relatives à l'objet de celui-ci, notamment le budget, les comptes et le règlement intérieur. Elle peut déléguer aux autres instances de l'établissement des compétences relatives à son administration et à son fonctionnement courant, notamment pour une partie des marchés publics.

Le comité directeur est une instance d'échange sur les projets du réseau, qui réunit tous les présidents des CCI de région, les membres du bureau, les présidents de commissions statutaires. Il s'assure du suivi et de l'exécution des décisions prises par l'assemblée générale. Il prend des décisions entre deux assemblées générales. La direction générale des entreprises (DGE) participe aux réunions.

Le bureau analyse et établit des propositions pour les grands dossiers. Il assiste le président dans l'exercice de ses fonctions. Il étudie toutes les questions qui doivent être soumises au comité directeur et à l'assemblée générale.

Le président représente CCI France auprès des pouvoirs publics et dans tous les actes de la vie civile. Il en est l'ordonnateur et est responsable de sa gestion. Il nomme le directeur général de CCI France.

Les fonctions de trésorier sont exercées par un membre de l'assemblée générale. Bien qu'il ne puisse être assimilé à un comptable public, le trésorier en a les principales prérogatives.

L'organisation des CCI est spécifique. Le règlement intérieur et le cadre d'organisation budgétaire, comptable et financière (OBCF) font partie des normes d'intervention adoptées par

¹³ Celui-ci ne peut pas cumuler la présidence de CCI France et celle d'une CCI territoriale ou de région.

CCI France pour l'ensemble du réseau, sous le contrôle de la tutelle, qu'elle s'applique ensuite à elle-même, directement pour l'OBCF ou dans une version adaptée pour le règlement intérieur.

L'assemblée générale a été installée le 25 janvier 2022 pour un mandat de cinq ans¹⁴. Elle a élu son président¹⁵, les membres statutaires du bureau (trois vice-présidents, un secrétaire, un trésorier et un trésorier adjoint) et le comité directeur¹⁶.

Le directeur général en fonction depuis 2015 a été remplacé en mars 2023, suite à son départ à la retraite. Son successeur était déjà présent à CCI France comme directeur général adjoint depuis octobre 2022 après avoir été coordinateur depuis le début de la mandature de la préparation du plan stratégique au sein du réseau, en tant que directeur de CCI territoriale. Il a quitté CCI France mi-avril 2025 et a été remplacé début mai 2025 par un directeur général d'une CCI du réseau.

1.1.3 Des relations avec la tutelle qui ont évolué sur la période

Depuis 2020, la relation avec la tutelle a évolué de manière contrastée, avec une plus grande attention portée à la coordination de l'action du réseau consulaire sur certaines priorités nationales, mais un contrôle moins rapproché de la gouvernance et de la gestion administrative de CCI France.

Le nouveau contrat d'objectifs et de performance (COP) 2023-2027 signé le 12 avril 2023 entre l'État et CCI France comprend ainsi un engagement du réseau consulaire à réaliser trois campagnes de communication nationale sur des thèmes arrêtés par l'État.

Ce contrat d'objectif et de performance est cependant entièrement tourné vers les activités du réseau consulaire, à l'exclusion des autres compétences attribuées par la loi à CCI France

Par ailleurs, la supervision administrative et financière de CCI France par sa tutelle apparaît assez distante, alors même que la cheffe de service de la DGE en charge de la tutelle de CCI France est devenue directrice générale adjointe de cet établissement en mars 2023. En effet, la DGE n'a pas fait d'observations formelles à CCI France sur sa gestion ou sur l'exercice de ses missions sur toute la période 2020 à 2024.

La tutelle exercée sur les chambres consulaires est strictement délimitée par la réglementation, les CCI n'étant pas des opérateurs et leurs dirigeants étant élus, y compris le

¹⁴ Les membres de l'actuelle assemblée générale de CCI France sont issus des élections consulaires organisées à partir du 27 octobre 2021, suivies de l'installation des CCI territoriales avant le 15 novembre et des CCI régionales avant le 14 décembre 2021.

¹⁵ Le nouveau président était président de la CCI Occitanie et 1^{er} vice-président de CCI France au cours de la précédente mandature (2016-2021).

¹⁶ Les instances ont été complétées lors de la séance du 15 mars 2022 avec sept membres supplémentaires du bureau proposés par le président, la désignation de 12 membres de la commission des finances choisis parmi les trésoriers du réseau, la nomination de quatre titulaires et quatre suppléants choisis parmi les membres élus pour siéger à la commission consultative des marchés, et celle de la présidente de la commission de prévention des conflits d'intérêts, choisie parmi les membres élus.

trésorier¹⁷. Seuls les principaux actes – le règlement intérieur, le budget et les comptes exécutés, les actes ayant par ailleurs une incidence financière – sont soumis à l’approbation et donc au contrôle de la tutelle. De ce point de vue, le passage d’une gestion des personnels du réseau basée sur le droit commun (code du travail) limite la compétence du ministre de tutelle à l’agrément des dispositions des conventions et accords collectifs ayant un impact sur les rémunérations, dans un délai d’un mois.

La tutelle ministérielle, incarnée par la DGE, est membre de droit de l’assemblée générale et du comité directeur de CCI France. Elle doit être informée des séances dans les mêmes conditions et délais que ceux fixés pour les membres par le règlement intérieur.

Une inflexion a néanmoins été constatée au début de l’année 2025, marquée par des échanges plus approfondis entre l’établissement et la tutelle, notamment sur le nouveau règlement intérieur ou les questions budgétaires.

Ainsi la DGE a fait savoir à CCI France que plusieurs dispositions de son nouveau règlement intérieur validé par le comité directeur le 17 septembre 2024 et adopté par son assemblée générale le 27 novembre 2024 étaient non conformes au règlement type des règlements intérieurs des CCI du réseau adopté par l’assemblée générale le 2 mai 2024 et à la réglementation en vigueur. Un des points de désaccord portait sur les modalités de validation des conditions et du barème de prise en charge des frais professionnels, qui relèvent de la compétence de l’assemblée générale et non du président. Toutefois la tutelle n’a pas refusé formellement le nouveau règlement intérieur, ou au moins certaines de ses dispositions. Il a finalement été représenté à l’assemblée générale avec des modifications et adopté dans la séance du 25 mars 2025. Son homologation n’est intervenue que le 13 août 2025, après d’ultimes ajustements considérés comme non substantiels.

Par ailleurs, la DGE a également adressé un courrier à CCI France, le 10 février 2025, pour approuver formellement - deux jours avant la date d’approbation implicite - le dernier budget rectificatif 2024 et le budget primitif 2025 adoptés par l’assemblée générale le 27 novembre 2024, tout en soulignant le non-respect de la date butoir du 30 octobre fixé dans le « cadre d’organisation budgétaire, comptable et financière » des CCI. Elle a critiqué à cette occasion l’insuffisance de la modulation de la répartition de la taxe pour frais de chambres en fonction de la performance des CCI (30 % de la taxe doit être répartie en fonction de ce critère), et a insisté sur la nécessité de réduire le déficit d’exploitation par une maîtrise des dépenses de fonctionnement.

1.1.4 Une répartition de la ressource fiscale qui ne tient pas suffisamment compte de la performance des chambres

Les ressources de CCI France sont constituées principalement de la taxe pour frais de chambre de commerce et d’industrie (TCCI) et de la rémunération de prestations de formation. En vertu de l’article L. 711-16-10° du code de commerce, modifié par la loi Pacte de 2019, CCI France opère une répartition de la ressource fiscale entre les CCI régionales, après déduction de la quote-part nécessaire au financement de son fonctionnement, de ses missions

¹⁷ Le décret n° 2012-1246 du 7 novembre 2012 relatif à la gestion budgétaire et comptable publique ne s’applique pas aux CCI.

et des projets de portée nationale. Cette quote-part a été fixée à 20 053 000 € à compter du 1^{er} janvier 2020¹⁸. Compte tenu de la volonté de plafonner à 525 M€¹⁹ à partir de 2022 la taxe affectée aux chambres de commerce et d'industrie, il a été décidé de prélever 100 M€ sur le fonds de roulement des chambres de commerce et d'industrie sur quatre ans, à raison de 40 M€ en 2024 et de 20 M€ supplémentaires chacune des trois années suivantes. La contribution de CCI France au prélèvement sur fonds de roulement au titre de 2024 s'élève à 932 469 €.

Tableau n° 1 : taxe pour frais de chambres de commerce et d'industrie du réseau et de CCI France pour la période 2020-2024 (en milliers d'euros)

	2020	2021	2022	2023	2024
TCCI de l'ensemble du réseau des CCI	675 117	575 117	525 117	525 117	525 117
TCCI de CCI France	20 053	20 053	20 053	20 053	20 053
<i>Dont budget général de CCI France</i>	<i>17 553</i>	<i>17 553</i>	<i>17 553</i>	<i>17 553</i>	<i>17 553</i>
<i>Dont projets nationaux</i>	<i>2 500</i>	<i>2 500</i>	<i>2 500</i>	<i>2 500</i>	<i>2 500</i>

Source : CCI France

Dans son courrier du 10 février 2025 précité, la direction générale des entreprises alerte CCI France sur la nécessité de prendre en compte la performance des CCI comme l'un des critères de répartition de la taxe pour frais de chambre comme le prévoit le code de commerce en son article L. 711-16-10°, en vertu duquel « *la répartition entre les chambres de commerce et d'industrie de région tient compte des objectifs fixés dans le cadre des conventions d'objectifs et de moyens [...] et des résultats de leur performance, des décisions prises par l'assemblée générale de CCI France et de leur réalisation, des besoins des chambres pour assurer leurs missions, de leur poids économique* ».

Le poids de chaque critère a été décidé en assemblée générale : 30 % au titre du poids budgétaire, 30 % au titre du poids économique, 30 % au titre de la performance et 10 % au titre des péréquations et décisions de l'assemblée générale de CCI France.

L'appréciation de la performance repose principalement, depuis deux ans, sur l'avis émis par les préfets de région sur l'exécution des conventions d'objectifs et de moyens (COM), mais les avis sont uniformément favorables.

La DGE observe que la prise en compte de la performance dans la répartition est « *limitée à quelques opérations liées au déploiement du plan stratégique* »²⁰, dans une proportion de 3 à 4 % plutôt que de 30 % de la ressource fiscale.

Au final, la modulation de la répartition de l'enveloppe performance par rapport au poids budgétaire et économique (calculé selon la règle du 50/50) des chambres régionales est

¹⁸ Arrêté du 16 septembre 2019 relatif au financement de CCI France

¹⁹ Le montant se décompose ainsi : la taxe additionnelle à la cotisation foncière des entreprises (CFE) pour 280 M€ et la taxe additionnelle à la cotisation sur la valeur ajoutée des entreprises (CVAE) pour 245 M€

²⁰ Note de la direction générale des entreprises sur l'approbation du budget rectificatif 2024 et du budget primitif 2025 de CCI France.

quasiment nulle : les écarts en plus ou en moins représentaient en 2024 moins de 1 % des crédits concernés (151 M€).

Il convient de relever que la marge de manœuvre de CCI France pour répartir la taxe de façon plus sélective est limitée par l'acceptation de cette répartition par le réseau, représenté par les présidents des CCI réunis en assemblée générale.

1.2 Une situation financière marquée par une stabilité des ressources et une augmentation des frais généraux

1.2.1 Un bilan caractérisé par un désendettement sur la période et l'accumulation de disponibilités

Tableau n° 2 : bilan simplifié de CCI France pour la période 2020-2024 (en milliers d'euros)²¹

	2020	2021	2022	2023	2024
ACTIF					
Actif immobilisé	29 969	29 443	29 171	28 559	28 779
<i>Dont immobilisations corporelles</i>	<i>26 611</i>	<i>25 964</i>	<i>25 179</i>	<i>24 499</i>	<i>24 013</i>
Actif circulant	24 702	34 238	32 278	28 684	28 671
<i>Dont disponibilités</i>	<i>16 097</i>	<i>25 404</i>	<i>24 807</i>	<i>15 114</i>	<i>17 753</i>
Comptes de régularisation	396	565	724	506	527
Total actif	55 066	64 247	62 174	57 748	57 978
PASSIF					
Capitaux propres	33 662	33 798	33 927	33 781	33 786
<i>Dont réserves</i>	<i>201</i>	<i>201</i>	<i>203</i>	<i>-</i>	<i>-</i>
Provisions pour risques et charges	2 496	2 931	2 293	1 979	2 549
<i>Dont provisions pour risques</i>	<i>248</i>	<i>938</i>	<i>324</i>	<i>324</i>	<i>929</i>
Dettes	18 792	27 397	25 855	21 118	20 941
<i>Dont autres dettes</i>	<i>12 008</i>	<i>21 011</i>	<i>18 859</i>	<i>12 654</i>	<i>13 391</i>
Comptes de régularisation	116	121	98	870	702
Total passif	55 066	64 247	62 174	57 748	57 978

Source : Cour des comptes d'après les rapports du commissaire aux comptes

L'actif immobilisé de CCI France est constitué principalement du bâtiment situé à Levallois-Perret acquis en juillet 2018 pour une valeur de 26,7 M€. Dans son précédent rapport, la Cour indiquait ainsi que « l'opération de vente croisée, qui a conduit au transfert du siège de CCI France à Levallois-Perret, a permis son désendettement quasi-total en 2018 ».

²¹ Voir annexe n° 7 – bilan détaillé de CCI France

L'emprunt relatif à l'ancien siège de CCI France a été totalement soldé au cours de l'exercice 2021.

Les capitaux propres de l'établissement sont relativement stables. Le passif de CCI France est caractérisé par le niveau élevé des « autres dettes », liées notamment aux opérations gérées en comptes de tiers : projets de portée nationale, gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC), avances sur subventions... La trésorerie significativement excédentaire trouve notamment son origine dans le niveau élevé de ces « autres dettes ». Les provisions pour risques augmentent de 65 % entre 2023 (0,3 M€) et 2024 (0,9 M€), correspondant à deux litiges en cours, que CCI France a choisi par prudence de provisionner de manière maximale.

1.2.2 Un résultat affecté par la hausse des frais généraux

Tableau n° 3 : compte de résultat de CCI France pour la période 2020-2024 (en milliers d'euros)

	2020	2021	2022	2023	2024
Produits d'exploitation	20 340	21 472	21 095	22 301	23 873
Charges d'exploitation	19 170	21 025	21 569	22 889	23 634
Résultat d'exploitation	1 169	447	- 474	- 588	239
Produits financiers	222	282	419	836	953
Charges financières	0	0	6	0	-
Résultat financier	222	282	413	836	953
Résultat courant	1 391	729	- 61	248	1 192
Produits exceptionnels	0	21	226	3	0
Charges exceptionnelles	45	500	1	4	936
Résultat exceptionnel	- 45	- 479	225	- 1	- 936
Impôts sur les bénéfices	101	114	34	195	249
Résultat de l'exercice	1 245	136	129	52	6

Source : Cour des comptes d'après les rapports du commissaire aux comptes

Le résultat courant a connu une baisse sur la première partie de la période sous revue (2020-2022) et redevient positif en 2023. L'année 2020 est caractérisée par la faiblesse de l'activité, imputable à la crise sanitaire. La hausse du résultat financier en 2023 et 2024 et l'amélioration du résultat d'exploitation en 2024 - redevenu positif en 2024 - contribuent à la progression du résultat courant en fin de période. La fourniture de prestations de service de formation (+ 1,5 M€ entre 2023 et 2024²²) participe à la croissance des produits d'exploitation

²² Variation du compte 706100 de prestations de formation en 2023 et 2024 : 3,6 M€ (2024) - 2,1 M€ (2023) = 1,5 M€

entre les deux années (+ 1,6 M€). Il est à noter également l'importance du résultat financier dans la formation du résultat courant à partir de 2023.

Le résultat net au 31 décembre 2024 est légèrement positif, s'établissant à 5 787 €, malgré la hausse du résultat courant entre 2023 et 2024, ce qui s'explique par un résultat exceptionnel fortement négatif. Les charges exceptionnelles d'un montant de 0,9 M€ en 2024 sont principalement liées à la contribution de CCI France au prélèvement sur fonds de roulement (0,9 M€²³).

Les produits d'exploitation de CCI France, qui ont augmenté de 17,4 % entre 2020 et 2024, proviennent principalement de la taxe pour frais de chambre de commerce et d'industrie (TCCI). Toutefois, la part de la taxe par rapport à l'ensemble des produits d'exploitation est en diminution depuis 2020, passant de 86 % à 74 % en 2024. Le chiffre d'affaires est passé de 2,2 M€ à 6 M€ en raison de la hausse des produits d'exploitation liés à la formation, au titre de deux activités plus précisément : la vente des outils d'évaluation approfondie des compétences linguistiques orales et écrites aux organismes de formation partenaires et les formations dispensées par le centre de formation du développement durable et de l'environnement de CCI France. L'établissement a donc œuvré, comme le demandait l'État, à réduire sa dépendance financière vis-à-vis de la taxe pour frais de chambre.

Les charges d'exploitation ont augmenté de 4,5 M€ entre 2020 et 2024 pour atteindre 23,6 M€, soit une hausse de 23,3 % qui provient principalement du poste « Autres achats et charges externes », qui a augmenté de 2,8 M€ pour atteindre 10,1 M€, soit une hausse de 39 %. Les dotations aux provisions pour risques et charges ont connu un ressaut en 2024, à 0,7 M€, correspondant principalement à deux litiges en cours. Les charges de personnel ont augmenté de 0,8 M€, en hausse de 14 % sur quatre ans.

Au cours de la période 2022-2024, les dépenses relatives aux rémunérations d'intermédiaires et honoraires augmentent fortement, du fait d'une hausse significative des honoraires, de 0,63 M€ en 2020 à 2,2 M€ en 2024, autant pour les honoraires de conseil (organisation des CCIENERGIES, analyse des programmes pluriannuels d'investissement des CCI notamment) que pour ceux liés à l'activité de formation²⁴. Le poste « personnels extérieurs à l'entreprise » progresse sensiblement, passant de 0,3 M€ en 2020 à 0,96 M€ en 2024, avec le développement des mises à disposition de personnel par les CCI à CCI France.

En outre, la hausse des frais de déplacements, missions et réceptions s'explique, d'une part, par un renforcement de la présence des équipes de CCI France sur le terrain et d'autre part, par la mise en place des CCINERGIES et la mission d'animation du réseau par CCI France.

²³ Montant de la contribution de CCI France au prélèvement sur fonds de roulement comptabilisé au compte 678000 « autres charges exceptionnelles »

²⁴ Montants des comptes d'honoraires n° 6226* - voir annexe n° 6

1.2.3 Une évolution de la masse salariale faiblement impactée par la modification de la structure des emplois

D'un montant de 6,6 M€ en 2024²⁵, la masse salariale de CCI France représente 28 % de ses charges d'exploitation. La hausse globale de la masse salariale s'élève à 14,4 % au total entre 2020 et 2024, période au cours de laquelle l'inflation cumulée atteint le même niveau. Parallèlement, les effectifs de l'établissement passent de 99 à 107 personnes en équivalent temps plein (ETP) sur la période²⁶, La part des cadres est passée de 75 à 81 % sur la période, en lien avec l'évolution des missions de l'établissement.

Les agents sous contrat de droit privé, très majoritairement à durée indéterminée, représentent désormais 54 % des effectifs en 2024, contre 21 % en 2020²⁷. L'ancienneté moyenne des agents a certes diminué sur la période, mais reste élevée, avec 12 années en 2024 contre 13,7 en 2020.

Cette variation à la hausse de la masse salariale au cours de la période 2020-2024 devrait se poursuivre en 2025 en raison de la croissance de l'activité de formation (cf. partie 1.2.2), dont la gestion est notamment opérée par le centre de formation du développement durable et de l'environnement (8 ETP) de la direction des opérations.

1.3 Un cadre de prévention des risques d'atteinte à la probité incomplet

En tant que tête du réseau consulaire, CCI France et ses dirigeants ont la responsabilité d'édicter des règles et des bonnes pratiques destinées à l'ensemble des CCI, ce qui fait peser sur eux une obligation d'exemplarité. Le dispositif permettant de prévenir les risques d'atteintes à la probité ou de non-conformité n'est pas encore complètement en place.

1.3.1 Un dispositif de prévention des risques d'atteintes à la probité encore en cours de déploiement

1.3.1.1 Des dispositions mises en œuvre tardivement

La commission de prévention des conflits d'intérêt devait être instituée dans les six mois suivant la séance d'installation de CCI France, le 25 janvier 2022. Mais seule la présidente de la commission a été désignée par l'assemblée générale du 15 mars 2022, la désignation des trois autres membres étant renvoyée à une prochaine séance. L'installation complète de la commission de prévention des conflits d'intérêt a été examinée lors de la réunion du comité

²⁵ Source : rapport du commissaire aux comptes au titre de l'exercice 2024. La masse salariale relative aux agents affectés aux projets nationaux est comptabilisée dans les « autres dettes » – 415 milliers d'euros en 2024 représentant 3,9 ETP.

²⁶ Données disponibles dans les rapports du commissaire aux comptes – en équivalent temps plein (ETP)

²⁷ Répartition disponible à partir des effectifs figurant dans les rapports des commissaires aux comptes

directeur du 24 juin 2025 et a été soumis à l'approbation de l'assemblée générale du 10 juillet 2025.

La Cour a constaté l'absence ou la réalisation tardive des déclarations d'intérêts par les membres élus. CCI France n'a été en mesure de présenter qu'une minorité des déclarations d'intérêts des membres élus et plus d'une dizaine de déclarations manquaient pour le comité directeur. Parmi les 25 déclarations d'intérêts des membres élus transmises durant le contrôle, 10 montraient des carences ou des irrégularités. La déclaration du directeur général, non datée, a été établie durant le contrôle comme en atteste le contenu.

Enfin, un guide de prévention et de détection des atteintes à la probité a été préparé par le pôle juridique - avant sa dissolution - et l'agence française anticorruption (AFA), puis présenté aux dirigeants de CCI France à l'automne 2023. Bien que l'AFA ait demandé en janvier 2024 qu'il soit publié rapidement, le guide n'a pas été communiqué officiellement aux CCI, sinon via des communautés métiers, et n'a pas été mis en ligne sur le site internet de CCI France contrairement à celui de l'AFA. En revanche, le nouveau référentiel des règlements intérieurs des CCI homologué le 2 mai 2024 y fait référence expressément, ainsi que le nouveau règlement intérieur de CCI France homologué le 13 août 2025.

1.3.1.2 L'absence de procédure de recueil des signalements

Le règlement intérieur de 2021 prévoyait une procédure de recueil des signalements émis par des lanceurs d'alerte qui n'a pas été mise en place. Selon l'article 7.3.1, « *le signalement d'une alerte au sens de la loi n°2016-1691 du 9 décembre 2016 relative à la transparence, à la lutte contre la corruption et à la modernisation de la vie publique est porté à la connaissance du supérieur hiérarchique, direct ou indirect, ou d'un référent désigné par le président de CCI France conformément aux dispositions réglementaires en vigueur* ». Le règlement intérieur prévoit également qu'une procédure de recueil des signalements est adoptée par le comité directeur sur proposition du président (article 7.3.2).

D'après CCI France, la désignation des référents capables de recueillir les signalements va être initiée dans le cadre de la mise en œuvre du nouveau règlement intérieur, homologué le 13 août 2025 par la tutelle. Des travaux seraient actuellement en cours et une procédure de recueil des signalements devrait être soumise à l'approbation de l'assemblée générale en octobre 2025.

Compte tenu du retard déjà constaté, la Cour préconise d'en faire une des priorités de la direction de CCI France dans les mois à venir.

Recommandation n° 1. (Direction générale des entreprises, CCI France) : Mettre en place d'ici fin 2025 la procédure de recueil des signalements, selon la procédure prévue par le nouveau règlement intérieur de CCI France.

1.3.1.3 L'absence de code de conduite et de cartographie des risques

Les travaux menés par le service juridique de CCI France et l'AFA ont mis en évidence la nécessité de renforcer le dispositif anticorruption.

La charte de déontologie dont les CCI se sont dotées en 2017, qui rappelle les valeurs et les principes, reste d'actualité mais ne constitue pas en l'état un code de conduite au sens de l'AFA²⁸. Le code de conduite doit comporter les règles déontologiques effectives pour les élus et les collaborateurs, les sanctions pénales qu'ils encourent, les sanctions disciplinaires encourues par les collaborateurs et le dispositif d'alerte interne. CCI France s'engage à poursuivre les travaux relatifs au code de conduite anti-corruption applicable aux personnels de CCI France, dès lors que le nouveau règlement intérieur a été homologué. Enfin, comme le relève l'AFA, CCI France ne dispose pas de la cartographie des risques prévue par la loi dite Sapin II, qui constitue pourtant une pierre angulaire du dispositif.

Recommandation n° 2. (CCI France) : Établir en 2026 un code de conduite et une cartographie des risques conformément aux préconisations de l'agence française anticorruption.

1.3.2 Une activité d'audit à renforcer

La réalisation d'audits de fonctionnement faisait partie des recommandations de la Cour lors du précédent contrôle de CCI France²⁹. Le rapport avait montré que cette faculté, présente dès 2010, n'avait pas été mise en œuvre en dehors de quelques missions d'appui aux CCI, alors que la loi Pacte avait renforcé cette possibilité en 2019.

CCI France a bien réalisé plusieurs audits dans le cadre d'une programmation entre 2020 et 2022 (cf. programme d'audit en annexe 4).

Dans le cadre des travaux préparatoires à la mise en œuvre du prélèvement sur les fonds de roulement des CCI décidé par les pouvoirs publics en loi de finances pour les années 2024 et suivantes, CCI France a réalisé de nombreux travaux de collecte et d'analyse de données du réseau (fonds de roulement, programmes pluriannuels d'investissement, etc.) en s'appuyant sur un cabinet d'audit externe dont elle a coordonné la mission en lien avec les CCI pour auditer les données transmises. Une étude sur les rémunérations du réseau a par ailleurs été confiée à un cabinet externe en 2024.

²⁸ Guide pratique à l'attention des chambres de commerce et d'industrie pour la mise en place d'un dispositif de prévention et de détection des atteintes à la probité, page 18.

²⁹ Rapport de la Cour des comptes sur les comptes et la gestion de CCI France, 2020. Recommandation n° 1 : Développer les audits de fonctionnement des CCI.

Ces différents travaux ne constituent toutefois pas un plan d'audit régulier des CCI qui permettrait d'établir des recommandations et suivre leur mise en œuvre pour améliorer le fonctionnement des chambres. Ce plan d'audit, qui peut s'appuyer sur des audits diligents par CCI France ou des cabinets mandatés par elle, devrait être établi en 2026 avec l'ensemble du réseau

L'établissement a recruté une auditrice expérimentée depuis le dernier contrôle de la Cour, qui aurait bénéficié depuis de formations en contrôle interne et maîtrise des risques. Mais une partie de son temps est consacré aujourd'hui à d'autres missions. Par ailleurs, son positionnement sous la responsabilité hiérarchique du directeur de la performance financière ne correspond pas à celui d'un service d'audit indépendant. Le positionnement direct de l'audit et des risques auprès du directeur général serait préférable, incluant le cas échéant une mission de contrôle interne.

Recommandation n° 3. (CCI France) : En 2026, bâtir un plan d'audit avec l'ensemble du réseau et rattacher la fonction d'audit au directeur général.

1.3.3 Une fonction juridique à conforter

La fonction juridique de CCI France remplit les missions classiques de sécurisation de l'ensemble des actes juridiques d'un établissement ainsi que des missions propres à CCI France. Le directeur général est le garant de la sécurité juridique de l'établissement et des conditions de régularité des actes accomplis par les élus dans l'exercice de leurs fonctions³⁰. Par ailleurs, la loi Pacte du 22 mai 2019 a confié à CCI France une mission de soutien juridique au réseau des CCI³¹. Cette mission s'exerce sur des pans du droit multiples et complexes (marchés publics, droit social, droit de la fonction publique, droit des contrats, droit consulaire), marqués par la coexistence de dispositions de droit public et de droit privé, et qui ont été profondément modifiés par la loi Pacte.

La fonction juridique était assurée par un pôle « juridique et affaires sociales », permettant de prendre en compte la transversalité du droit consulaire et regroupant sept juristes³². En octobre 2023, la direction générale a décidé d'intégrer les juristes aux directions opérationnelles mises en place en mars 2023, afin de rapprocher l'expertise juridique des problématiques de terrain. Cette réorganisation a provoqué le départ de cinq juristes sur sept, avec le risque d'une perte de compétences internes, souligné par un rapport demandé par le comité social et économique (CSE).

³⁰ Article R. 711-70 I paragraphe 6 du code de commerce : « Le directeur général ou le directeur général délégué assiste les membres élus dans l'exercice de leurs fonctions. A ce titre, il informe les élus des conditions de régularité dans lesquelles les décisions doivent être prises. Il a la charge de leur mise en œuvre et contrôle la régularité de toutes les opérations correspondantes. »

³¹ L'article L. 711-16 4° du code de commerce dispose que CCI France « propose aux chambres territoriales, départementales d'Ile-de-France et de région des fonctions de soutien dans les domaines technique, juridique et financier, ainsi que dans celui de la communication institutionnelle ».

³² Deux juristes en droit social, trois juristes en droit public, un juriste en droit consulaire et un responsable de service.

CCI France a depuis recruté une responsable des achats pour remplacer le juriste responsable des marchés et envisage, à court terme, un deuxième recrutement pour les achats et celui d'un juriste en charge de la conformité.

Les constats effectués par la Cour lors de son contrôle ont toutefois montré la nécessité de sécuriser les procédures internes à CCI France et mieux structurer la fonction juridique, d'autant que l'établissement doit également apporter un soutien au réseau des CCI sur des sujets comme la commande publique et la gestion des ressources humaines qui ont été sensiblement modifiés depuis la loi Pacte. Dans ce contexte, l'établissement doit veiller à renforcer la conformité aux lois et règlements et assurer la fonction de conseil juridique auprès du réseau, prévue par la loi.

Recommandation n° 4. (CCI France) : Renforcer la sécurité juridique sur la conformité aux lois et règlements et assurer la fonction de conseil auprès des CCI prévue par le code de commerce.

CONCLUSION INTERMÉDIAIRE

Renforcée dans ses missions de tête de réseau consulaire par la loi Pacte de 2019, CCI France opère depuis plusieurs années dans un cadre financier contraint par la diminution puis le plafonnement de la taxe sur les frais de chambre, dont elle assure désormais la répartition au sein du réseau. Dans ce cadre, elle a préservé sa situation financière malgré l'augmentation de ses frais généraux, s'expliquant notamment par un recours accru aux prestations de conseil.

L'examen du fonctionnement de CCI France montre des faiblesses dans sa gouvernance, comme le soulignent l'absence de mise en place de la commission de prévention des conflits d'intérêts avant juin 2025, des déclarations d'intérêts manquantes, incomplètes ou établies tardivement durant le contrôle de la Cour ainsi que l'absence de procédure de recueil des signalements, de code de conduite et de cartographie des risques d'atteinte à la probité.

CCI France doit veiller aux bonnes pratiques dans le réseau consulaire, tant par un véritable programme d'audits élaboré avec l'ensemble des CCI que par le renforcement de ses capacités de contrôle de la conformité aux lois et règlements ou d'exercice du conseil juridique au réseau prévu par la loi.

2 DES CARENCES EN MATIÈRE DE GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

Les activités de CCI France en matière de ressources humaines recouvrent d’une part la gestion de ses propres personnels, sous statut de droit privé mais également pour les plus anciens sur un statut de droit public spécifique aux CCI. D’autre part, CCI France pilote les négociations au niveau national pour l’ensemble des CCI dans plusieurs instances et est chargée de la conclusion d’accords et de l’édiction de règles pour tout le réseau des CCI. Aux dispositions applicables en matière sociale aux CCI qui relèvent du droit commun du droit du travail s’ajoutent des règles spécifiques, dont l’interprétation est parfois complexe.

Les instances sociales nationales ont été mises en place tardivement et l’encadrement des conditions de recrutement et rémunération des directeurs généraux de CCI reste incomplet. Le cas du directeur général de CCI France de 2023 à 2025 illustre cette situation. La gestion des ressources humaines de l’établissement public présente par ailleurs des faiblesses sur l’accompagnement des réorganisations et le décompte du temps de travail. Les rémunérations des dirigeants restent élevées avec un besoin de clarification ou de suivi sur le logement de fonction et les frais professionnels du président.

2.1 Des instances sociales nationales mises en place tardivement

CCI France assure le fonctionnement de plusieurs instances sociales, pour son compte propre et pour le réseau. CCI France dispose d’un comité social et économique (CSE) composé de salariés et présidé par le directeur général de CCI France. À l’échelle du réseau, CCI France pilote l’instance nationale représentative des personnels (INRP). S’agissant de la commission paritaire nationale (CPN), sa présidence est assurée par la direction générale des entreprises.

2.1.1 Une mise en place tardive de l’instance nationale représentative des personnels

L’instance nationale représentative des personnels des chambres de commerce et d’industrie (INRP) est un organe d’information et de discussion entre les partenaires sociaux, sur des sujets pertinents à l’échelle du réseau des CCI. Bien qu’elle soit prévue par loi Pacte du 22 mai 2019³³, elle ne pourra démarrer ses travaux de fond qu’en 2026.

Elle est présidée par le président de CCI France ou son représentant et doit être réunie deux fois par an. CCI France et les organisations syndicales représentatives ont signé le 10 janvier 2024 un accord relatif au dialogue social et au droit syndical dans le réseau des CCI,

³³ Les dispositions de la loi Pacte relative à cette instance ont été modifiées par la loi du 14 février 2022 en faveur de l’activité professionnelle indépendante. Un décret d’application relatif à sa composition et son fonctionnement a été signé le 28 juin 2023.

puis le 7 février 2024 un accord précisant les modalités de fonctionnement de l'INRP, en déclinaison du décret du 28 juin 2023.

La première réunion de l'instance du 13 juin 2024 devait permettre de désigner le secrétaire et le secrétaire adjoint, mais la majorité des deux tiers des suffrages, nécessaire pour cette désignation, n'a pas été atteinte. Le vote a ainsi été reporté à la réunion du 18 septembre 2024, qui a permis l'élection d'un secrétaire et d'un secrétaire adjoint. Deux réunions techniques spécifiques se sont tenues depuis, le 21 janvier et le 15 juin 2025, pour expliciter les informations communiquées à cette instance. En effet, à compter du 1^{er} janvier 2026, les informations consolidées relatives au bilan social et à la santé, la sécurité et aux conditions de travail devront être mises à disposition de l'INRP pour l'année en cours et les deux années précédentes.

2.1.2 Des compétences résiduelles de la commission paritaire nationale à clarifier

La commission paritaire nationale (CPN) est établie en application de dispositions législatives anciennes³⁴. Vidée d'une partie de ses attributions par la création de l'INRP, elle reste l'instance paritaire chargée de clarifier le statut des personnels publics des CCI. Elle garde les attributions qui n'ont pas été confiées par la loi Pacte à l'instance nationale représentative des personnels et à la négociation collective.

Ses attributions et les conditions de son fonctionnement sont floues, de même que la ligne de partage de ses compétences avec celles des autres instances. Réunis une fois en 2024³⁵ après une réunion en mars 2022, certains membres syndicaux de la CPN ont indiqué avoir demandé « *l'organisation d'une CPN depuis de nombreux mois* », et ont souhaité une clarification de ses missions, notamment pour traiter l'adaptation du statut des agents publics. Les différents acteurs, tutelle, CCI France et organisations syndicales, ne sont toutefois pas parvenus à clarifier les missions de la CPN³⁶.

L'articulation des compétences entre les différentes instances doit être clarifiée. Elles sont le résultat de l'empilement de règles et la coexistence de deux statuts différents, public et de droit privé, au sein des CCI, sans qu'une analyse précise de leurs compétences respectives ait été réalisée.

³⁴ 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, article 1 : « *La situation du personnel administratif des chambres d'agriculture, des chambres de commerce et des chambres de métiers de France est déterminée par un statut établi par des commissions paritaires nommées, pour chacune de ces institutions, par le ministre de tutelle.* »

³⁵ Compte-rendu de la commission paritaire nationale des chambres de commerce et d'industrie du 10 juillet 2024.

³⁶ Extrait du compte-rendu de la CPN du 10 juillet 2024 : « *La CFDT indique qu'elle demande l'organisation d'une CPN depuis de nombreux mois, pour statuer, en faveur des agents de droit public, sur des points qui ne pourront vraisemblablement entrer dans le champ de la négociation collective à venir, car ils ont déjà été traités pour les seuls personnels de droit privé, par des accords collectifs déjà conclus. La CFDT souhaiterait aligner certaines règles concernant les agents de droit public sur celles régissant les personnels de droit privé : il en va ainsi de l'allocation de fin de carrière et des indemnités octroyées à la suite de cessation d'un commun accord de la relation de travail (CCART). CCI France considère que la CPN n'est pas compétente pour traiter de ces questions, qui relèvent de la négociation collective.* »

2.1.3 Des négociations qui ont progressé mais n'ont pas pleinement abouti sur deux sujets de portée nationale

Une convention collective a été signée le 25 janvier 2023. Plusieurs accords collectifs ont suivi, relatifs aux négociations annuelles obligatoires pour 2023-2024 le 7 décembre 2023, au dialogue social et droit syndical le 10 janvier 2024 et au télétravail le 6 janvier 2025.

L'accord collectif national portant sur le dialogue social et le droit syndical du 10 janvier 2024 prévoit la tenue de négociations sur la classification des emplois et la rémunération, qui n'ont cependant abouti à ce stade qu'à la conclusion d'un accord de méthode, en avril 2025³⁷.

L'accord relatif au télétravail est intervenu tardivement, en janvier 2025³⁸, alors que la convention collective des personnels de droit privé des CCI a été signée deux ans auparavant, en janvier 2023. Malgré la durée de la négociation, l'accord sur le télétravail de 2025 demeure encore imprécis, sans encadrement du maximum et du minimum de jours télétravaillés. L'accord national renvoie sur ces points à des accords régionaux : il « *constitue un cadre national minimum d'exercice du télétravail, commun à l'ensemble des CCI, qui devra être précisé et décliné par un accord régional* », source de possibles traitements différenciés dans les différentes CCI.

2.2 Au sein de CCI France, un faible accompagnement des réorganisations et un suivi insuffisant du temps de travail

2.2.1 Plusieurs réorganisations en 2023

Le directeur général nommé en mars 2023 a transformé l'organigramme de CCI France, réduisant de 6 à 4 le nombre de directions sous son autorité :

- La direction de la communication et du marketing devient la direction de la valorisation, à périmètre globalement inchangé ;
- La direction des affaires publiques est renommée direction des affaires institutionnelles ;
- La direction de la performance regroupe dans un ensemble important les anciennes directions support, soit la direction des systèmes d'informations, les achats et marchés, les finances (dont l'audit) et les ressources humaines, avec dans un premier temps un transfert en bloc du pôle juridique ;
- La direction des opérations regroupe des services de l'ancienne direction « mutation de l'offre de services », dont la formation et les activités internationales.

³⁷ Accord de méthode relatif aux négociations sur la classification et la rémunération dans le réseau des chambres de commerce et d'industrie signé le 3 avril 2025.

³⁸ Accord relatif au CCIF télétravail, 6 janvier 2025

Cette première réorganisation a été suivie en octobre 2023 de la refonte de la fonction juridique, destinée à rapprocher les juristes des équipes opérationnelles. Le pôle juridique qui avait été rattaché à la direction de la performance a été supprimé, et cinq juristes parmi les sept présents ont quitté CCI France dans les mois suivants, selon différents modes de rupture du contrat de travail (licenciement, démission ou rupture négociée).

CCI France a considéré que la suppression d'un pôle ne relevait pas des cas de restructuration ou de compression d'effectif nécessitant une transmission de l'avis du comité social et économique (CSE) en vertu de l'article L. 2312-39 du code du travail. Enfin, en dépit des risques psychosociaux évoqués dans le rapport d'expertise commandé par le CSE, celui-ci n'a pas été transmis aux services de la médecine du travail.

Ce contexte a pu favoriser l'émergence de risques psychosociaux qui ont fait l'objet de plusieurs alertes du CSE, étayées par un rapport d'expertise commandé par cette instance. Le rapport souligne l'imprécision du projet et l'absence de prise en compte des risques qui lui sont associés.

À ces alertes s'est ajouté le départ d'un nombre significatif de collaborateurs entre 2023 et 2024. Sur un effectif de 112 collaborateurs (effectif 2024), l'établissement a connu 19 démissions, un licenciement et 15 ruptures conventionnelles ou ruptures de CDD d'un commun accord.

Le montant total des indemnités de rupture conventionnelles s'est monté à 221 560 € pour quatre ruptures conventionnelles de collaborateurs sous statut public³⁹ entre 2023 et 2024.

Le soutien proposé par l'établissement aux salariés concernés par la réorganisation (entretien individuel, coaching individuels ou collectifs en cas de besoin) s'est finalement limité à des réunions avec les collaborateurs du pôle juridique et affaires sociales dans le cadre du projet, animées par la directrice de la performance avec l'appui de l'inspecteur national hygiène et sécurité, et un entretien avec chaque agent du pôle dans les six mois suivant la mise en œuvre du projet pour mesurer la situation. Ces entretiens ont concerné un petit nombre de personnes car seuls deux des sept juristes qui composaient le pôle juridique travaillaient encore au sein de CCI France, les autres ayant soit démissionné soit quitté l'établissement après une rupture conventionnelle.

L'établissement a mis en place un outil de mesure de risques psychosociaux, le « baromètre social », dont les questions portent sur la perception par les collaborateurs de la stratégie de l'établissement et sur différents paramètres de climat social⁴⁰. Le tableau suivant retrace par ordre décroissant⁴¹ le degré d'insatisfaction du personnel sur les questions posées

³⁹ Statut du personnel administratif des chambres de commerce et d'industrie (CCI) du 23 mai 2019 – article 3 du chapitre 1^{er} de l'accord relatif aux nouvelles modalités de départ des collaborateurs titulaires des CCI qui précise que « pour les agents titulaires et pour les agents permanents hors statut, le montant de cette indemnité est égal à un douzième de la rémunération annuelle brute par année de service calculée sur les douze derniers mois précédant le mois au cours duquel la cessation de la relation de travail intervient avec application du principe de proportionnalité intégrale pour la prise en compte des années de service incomplètes ».

⁴⁰ L'enquête a été réalisée entre le 14 octobre et le 5 novembre 2024, près d'un an après les réorganisations de 2023. Le nombre de répondants a été de 74, sur 109 personnes interrogées.

⁴¹ Les résultats représentent le pourcentage de « mauvaises notes », entre 0 et 6 sur un total de 10.

Tableau n° 4 : Extraits des résultats du baromètre social de CCI France

<i>Question</i>	<i>% de notes entre 0 et 6 (sur 10)</i>
<i>Le système de récompense est équitable (rémunération, promotion, signes de reconnaissance...).</i>	56%
<i>Je suis reconnu(e) justement pour mon travail (rémunération, promotion, signes de reconnaissance...).</i>	49%
<i>Je sais qu'il y a des perspectives d'évolution possibles à CCI France et/ou dans le réseau des CCI.</i>	65%
<i>L'organisation est claire (organigramme, responsabilités, qui fait quoi...).</i>	48%
<i>CCI France fait attention à mon bien-être</i>	40%
<i>CCI France s'appuie sur une stratégie claire</i>	42%

Source : Cour des comptes d'après l'enquête « baromètre social » de 2024

NB : Les pourcentages correspondent aux « mauvaises notes », de 0 à 6 sur un total de 10.

CCI France a établi un document unique d'évaluation des risques professionnels (DUERP) qui reste incomplet en ce qui concerne les mesures de traitement des risques psychosociaux. Si les risques physiques sont précisément recensés et accompagnés de mesure de prévention, les risques psychosociaux font l'objet de développements moindres et les mesures sont centrées sur le suivi des cas à risques : un recueil de signalement, une formation des managers et la possibilité de consulter un médecin, sans prendre en compte la limitation des facteurs de risque.

2.2.2 Un décompte du temps de travail qui ne remplit pas toutes les conditions du code du travail

Le décompte du temps de travail mis en place par l'établissement ne répond pas entièrement aux exigences du code du travail. Celui-ci impose un décompte précis des horaires travaillés, sous la responsabilité de l'employeur. D'après l'article L. 3171-2 du code du travail, « lorsque tous les salariés occupés dans un service ou un atelier ne travaillent pas selon le même horaire collectif, l'employeur établit les documents nécessaires au décompte de la durée de travail, des repos compensateurs acquis et de leur prise effective, pour chacun des salariés concernés ». Le temps de travail doit également être contrôlé lors du télétravail d'après les dispositions de l'article L. 1222-9 du même code. Le Conseil d'État signale à ce titre que « l'employeur est tenu, notamment en vue du contrôle exercé par l'inspecteur du travail et, en cas de litige, par le juge du contrat de travail, de comptabiliser la durée du travail effectif des salariés (...) »⁴². Le décompte du temps de travail doit permettre de déterminer le temps effectif travaillé par les salariés. Si de nombreuses organisations, tant publiques que privées, peinent à

⁴² CE, 28 mars 2012, n° 343072

respecter cette obligation, il n'en reste pas moins que l'absence de décompte peut être sanctionnée par une amende administrative dont le montant, décidé par l'autorité compétente, peut être porté à 4000 € appliqué autant de fois qu'il y a de travailleurs concernés par le manquement selon les dispositions de l'article L. 8115-5 du code du travail.

Le règlement des horaires variables au sein de CCI France indique que le temps de travail est indiqué sur un document individuel de décompte du temps de travail⁴³. Toutefois, cet outil reste perfectible puisque CCI France n'a pas été en mesure de fournir le décompte des heures de travail⁴⁴ pour trois salariés pris au hasard.

2.3 Des insuffisances dans l'encadrement des conditions de recrutement et rémunération des directeurs généraux

2.3.1 Un cadre de la relation de travail des directeurs généraux de CCI incomplètement fixé

Dans le cadre des nouvelles missions confiées à CCI France, il lui revient de déterminer les conditions de recrutement et de rémunération des directeurs généraux sous contrat de droit privé, la procédure et les conditions de cessation de leurs fonctions ainsi que les modalités de leur indemnisation en cas de rupture de la relation de travail. Pour les directeurs généraux qui ont la qualité d'agent public, il est prévu que ces mêmes règles soient fixées par décret pris après avis de CCI France. Selon le règlement intérieur de CCI France, le président doit soumettre au comité directeur pour approbation ces conditions et modalités de gestion de la relation de travail des directeurs généraux de CCI.

À ce jour, seule la grille des rémunérations des directeurs généraux de droit privé⁴⁵ a été validée par le comité directeur, lors de sa réunion du 28 septembre 2021. Si cette grille doit théoriquement être la référence pour fixer les rémunérations des agents publics qui deviennent directeurs généraux, le comité directeur a acté le principe que les rémunérations des directeurs généraux sous statut de droit public déjà en place ne changeraient pas dans l'immédiat.

La rémunération globale est fixée en référence à un barème de trois niveaux selon la taille de la CCI et la complexité des missions, ainsi que l'expérience professionnelle. Elle est encadrée par un minimum et un maximum pour chaque niveau (cf. tableau ci-dessous)⁴⁶.

⁴³ Article 6 du règlement des horaires variables au sein de CCI France

⁴⁴ Courriel CCI France du 5 mai 2025

⁴⁵ Selon le président de CCI France, l'effectif des directeurs généraux sous contrat de droit privé était d'une dizaine en septembre 2021.

⁴⁶ Compte-rendu du bureau de CCI France du 14 septembre 2021, page 20 et suivantes.

Tableau n° 5 : grille de rémunération globale des directeurs généraux de CCI (salaire brut global = fixe + variable contractuel) - Pour un emploi de DG à temps plein

Grille de rémunération exprimée en K€	Ancienneté de moins de 5 ans		Ancienneté de 5 à 10 ans		Ancienneté de plus de 10 ans	
Catégorie	Mini	Maxi	Mini	Maxi	Mini	Maxi
Catégorie 1	50	69	60	92	80	115
Catégorie 2	60	92	80	127	110	155
Catégorie 3	70	115	100	150	130	185

Source : Compte-rendu du bureau de CCI France 14 septembre 2021

L'adoption de cette grille était un début de réponse à la recommandation de la Cour dans son rapport de 2020 sur les comptes et la gestion de CCI France⁴⁷.

Enfin, CCI France n'a pas mis en place le comité national des rémunérations évoqué lors de la réunion du comité directeur du 28 septembre 2021. Institué auprès du président de CCI France et composé de membres du comité de direction de CCI France, d'un représentant de l'association des directeurs généraux et d'une personnalité indépendante, ce comité devait notamment valider le positionnement des différentes CCI territoriales dans les catégories de la grille de rémunérations, faire évoluer, le cas échéant, les fourchettes de rémunération, proposer, le cas échéant, les évolutions nécessaires à la structure de rémunération des DG, définir les conditions d'attribution d'une prime régionale supplémentaire, examiner annuellement l'application par les CCI employeurs de la part variable (part variable contractuelle et prime régionale supplémentaire) et faire des recommandations sur cette application.

L'installation du comité des rémunérations est finalement intervenue lors de la réunion du bureau du 24 juin 2025.

2.3.2 La situation du directeur général de CCI France de 2023 à 2025, exemple d'un recours contestable au contrat de droit public et au cumul de fonctions

2.3.2.1 Un contrat de droit public contestable

Le directeur général de CCI France nommé le 1^{er} mars 2023⁴⁸ avait d'abord été recruté comme directeur général adjoint à temps complet le 1^{er} septembre 2022 en vertu d'une « convention tripartite de mobilité interrégionale » conclue entre lui-même, la CCI Pays de la

⁴⁷ La Cour recommandait en effet à l'établissement : « une fois purgées les procédures en cours, fixer dans les meilleurs délais les conditions de recrutement et de rémunération des directeurs généraux de CCI sous contrat de droit privé ».

⁴⁸ Sa nomination au 1^{er} mars 2023, date du départ de son prédécesseur, a été soumise à l'approbation du bureau du 28 février 2023. Il a signé le 1^{er} mars 2023 une convention pour occuper le poste de directeur général, en tant qu'agent public à plein temps.

Loire dont il était directeur général et CCI France⁴⁹. Il a donc conservé le statut d'agent public du réseau des CCI.

La loi Pacte, codifiée au code de commerce⁵⁰, prévoit pourtant depuis 2019 que CCI France, les CCI régionales et par délégation les CCI territoriales recrutent des personnels de droit privé pour l'exercice de leurs missions.

L'article D. 711-70-1 I du code de commerce précise ces dispositions en prévoyant une exception à l'embauche sous contrat de droit privé uniquement lorsque le nouveau poste se trouve dans le ressort du même employeur, c'est-à-dire de la même chambre régionale. Le comité directeur de CCI France avait donné un avis favorable à ce projet: « *Lorsqu'un agent public employé par une chambre de commerce et d'industrie est nommé directeur général, ou lorsqu'un directeur général est nommé sur un autre poste de directeur général **dans le ressort du même employeur**, un avenant à sa convention particulière précise les dispositions relatives aux conditions d'exercice de ses nouvelles fonctions et fait référence aux avis du président de CCI France et, lorsqu'il est nommé directeur général d'une chambre de commerce et d'industrie territoriale, du président de la chambre de commerce et d'industrie de région* ».

Le statut des agents publics des CCI⁵¹ comporte des dispositions contraires ou tout au moins ambiguës à son article 3 concernant les conditions de mobilité des agents de droit public des CCI. Il prévoit en effet le cas de mobilités inter-régionales où le statut d'agent public pourrait être conservé.

Les dispositions du code de commerce ne peuvent être contournées par des normes de niveau inférieur, qui doivent être interprétées en conformité avec elles. La direction générale des entreprises considère à cet égard que le droit à la mobilité prévu par l'article 28 du statut et ses annexes s'applique toujours, mais que l'exercice de ce droit ne permet pas de conserver le contrat de droit public en cas de changement d'employeur. C'est pourquoi les conventions établies pour le recrutement du directeur de CCI France, aussi bien sur le poste de directeur général adjoint (2022) que sur celui de directeur général (2023) sont contestables.

Bien que l'article D. 710-70-1 I du code de commerce impose d'informer la tutelle des conventions concernant les directeurs généraux sous statut public, dans les 15 jours de leur conclusion, la direction générale des entreprises n'a été destinataire d'aucun contrat ni avenant concernant l'embauche du directeur général de CCI France et n'a pas pu faire valoir ses objections.

D'après CCI France, des directeurs généraux auraient changé de région, donc d'employeur, en conservant un contrat de droit public. Cette pratique non conforme au cadre juridique renforce la nécessité de rappeler les règles relatives à l'embauche et aux rémunérations des directeurs généraux dans le référentiel relatif aux règlements intérieurs des CCI, pour que les règlements intérieurs soient mis à jour à leur tour.

Le règlement intérieur de CCI France de 2025 et le référentiel des règlements intérieurs des CCI de 2024 comportent des dispositions relatives aux règles d'embauche et de

⁴⁹ Convention tripartite de mobilité interrégionale avec transfert de collaborateur, du 29 août 2022 et contrat de directeur adjoint de CCI France du 1^{er} septembre 2022

⁵⁰ Loi Pacte (plan d'action pour la croissance et la transformation des entreprises) du 22 mai 2019 codifiée aux articles L. 710-1, L. 711-1 et suivants concernant les CCI.

⁵¹ Statut consolidé au 23 mai 2019 du personnel administratif des chambres de commerce et d'industrie.

rémunérations des directeurs généraux, sans toutefois préciser que l'embauche doit se faire sous statut de droit privé en cas changement d'employeur ni fixer le cadre des rémunérations.

Recommandation n° 5. (CCI France) : D'ici fin 2026, mettre en conformité le règlement intérieur des CCI avec les dispositions du code de commerce relatives aux règles d'embauche et de rémunération des directeurs généraux.

2.3.2.2 Une application discutable des règles du cumul de fonctions

Le bureau de CCI France a accepté le 14 avril 2023, la nomination du directeur général de CCI France comme directeur général par intérim de la CCI de Vendée pour une période de six mois maximum et à titre gratuit.

En revanche, ses fonctions non rémunérées de directeur général de deux sociétés détenues à 100 % par la CCI Vendée, qu'il exerçait déjà lors de son recrutement comme directeur général adjoint le 1^{er} septembre 2022 et jusqu'à la date de son départ de CCI France le 14 avril 2025, n'ont pas été acceptées formellement par CCI France, ni en tant qu'activités accessoires dans le cadre contractuel conclu entre le directeur général et CCI France⁵², ni expressément par les instances de CCI France, ce qui était pourtant nécessaire même si ces fonctions se limitaient à une charge de six jours par an.

Dans le cadre du contrat suivant en tant que directeur général de CCI France, le cumul encadré de fonctions était prévu, mais devait respecter un formalisme précis, la consultation du bureau et l'autorisation expresse du président⁵³. Le bureau de CCI France n'a pas été consulté. Le directeur général a indiqué que le président de CCI France était informé, mais ce dernier n'a pas donné son accord exprès à ce cumul de fonctions. La déclaration d'intérêts du directeur général ne peut être considérée comme une information du président de CCI France, dans la mesure où elle mentionnait que les fonctions de directeur général des deux sociétés prenaient fin le 14 avril 2025, date que le directeur général ne pouvait anticiper lors de sa prise de fonction. La déclaration d'intérêt, non datée, a été établie peu de temps avant le départ du directeur général de CCI France en avril 2025.

Enfin, CCI France prenait en charge des frais qui ne devaient pas lui incomber. En effet, l'instruction a montré que le véhicule avec chauffeur était utilisé par le directeur général au titre de ses fonctions accessoires dans les deux sociétés pour des trajets Paris-Vendée. Ces trajets sont sans rapport avec l'activité de CCI France et ne devaient donc pas être supportés par l'établissement.

⁵² Le contrat conclu en tant que directeur général adjoint mentionne qu'il se « déclare être libre de tout engagement et s'engage à faire connaître à CCI France sans délai tout changement qui interviendrait dans sa situation »

⁵³ Article 5 du contrat de directeur général de CCI France : exclusivité : « Monsieur [...] s'engage à consacrer toute son activité professionnelle au service de CCI France [...]. Sous réserve que l'exercice de ses fonctions à la Chambre n'en soit pas affecté, il peut cumuler celles-ci avec d'autres fonctions, dans les limites prévues par les règles applicables, après consultation du Bureau et autorisation expresse du Président ».

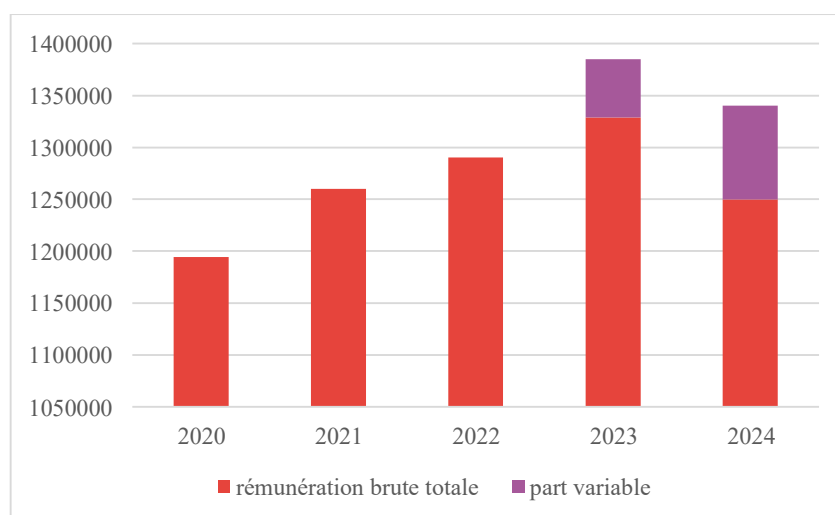
2.4 Une proportion croissante de cadres dirigeants et des rémunérations élevées

Les effectifs de la direction sont passés de 7 à 10 ETP, en lien avec les changements intervenus dans l'organigramme de l'établissement. La part des collaborateurs intégrés dans la direction générale est passé de 7 % à 9 % des effectifs entre 2020 et 2024.

La masse salariale de la direction de CCI France est passée de 0,9 M€ en 2020 à 1,2 M€ en 2024, soit une augmentation de 30,5 %. Sa part dans la masse salariale de CCI France est passée de 16 % à 18 % sur la même période.

La rémunération moyenne des membres de la direction générale est, quant à elle, passée de 138 956 € en 2020 à 121 350 € en 2024, soit une baisse de 12,7 %, en raison principalement de la rémunération moins élevée du directeur général nommé en mars 2023 par rapport à celle de son prédécesseur.

Tableau n° 6 : évolution en euros des dix plus hautes rémunérations de CCI France



Source : Cour des comptes d'après les données CCI France

Les dix plus hautes rémunérations de CCI France progressent en termes nominaux, tout comme la masse salariale de l'établissement. Sur l'ensemble de la période, la progression des dix plus hautes rémunérations est de 12,3 %, pour une inflation de 14,4 %.

La Cour avait insisté en 2020 sur le niveau élevé des rémunérations des dirigeants. Elle porte aujourd'hui la même appréciation sur les dix plus hautes rémunérations de CCI France, même si le niveau de rémunération du directeur général nommé en mars 2023 est inférieure à celle du précédent directeur général, qui se trouvait en fin de carrière. Conformément à la demande de la Cour, une part variable a été introduite dans les rémunérations.

2.5 La situation du président : la question du logement de fonction et des frais professionnels

2.5.1 Une indemnité de frais de mandat qui respecte le seuil légal

Le président de CCI peut percevoir des indemnités de fonction, dans la limite d'un barème encadré par la loi. Selon le code de la sécurité sociale, les membres élus des chambres consulaires sont qualifiés de collaborateurs occasionnels du service public et sont affiliés au régime général des travailleurs salariés. L'indemnité est soumise à cotisations sociales et taxe sur les salaires, le bénéficiaire est assujéti à l'impôt sur le revenu au titre des traitements et salaires.

L'indemnité de frais de mandat de l'actuel président a été fixée par l'assemblée générale du 15 mars 2022 au taux maximum autorisé par la réglementation, comme pour son prédécesseur. Elle a été attribuée exclusivement au président, sans partage avec les autres membres du bureau, dès lors qu'ils bénéficient déjà d'une indemnité au titre de leurs mandats respectifs dans le réseau des CCI.

Le montant mensuel de l'indemnité s'élevait à 4 199,40 € en janvier 2020 et à 4 420,26 € en janvier 2025.

2.5.2 Une qualification du logement de fonction à clarifier

L'actuel président bénéficie également, comme son prédécesseur, d'un logement de fonction. Il a été octroyé à l'occasion de cette même réunion de l'assemblée générale du 15 mars 2022, au motif que « *l'attribution d'un logement de fonction au président est nécessaire compte tenu de l'éloignement géographique de son domicile personnel et pour le bon exercice de ses fonctions* »⁵⁴. Le bail relatif au logement du président a été contracté le 11 février 2022 par CCI France et prend effet à compter de cette date. Le contrat précise que le président occupe l'appartement meublé en tant que logement de fonction. L'ancien président bénéficiait également d'un logement de fonction, dont le contrat de location a été conclu le 13 mars 2017 entre le bailleur et CCI France, sa prise d'effet ayant été fixée au 1^{er} avril 2017.

CCI France estime que les coûts liés à la location de l'appartement du président actuel sont moins importants que le recours à des nuitées d'hôtel, en considérant que le président est présent sur Paris en moyenne trois jours par semaine. La comparaison dépend en fait du prix de la nuitée d'hôtel, l'équilibre s'établissant à 174 €. Le tableau suivant présente ainsi le calcul du coût d'opportunité qui a été établi par CCI France, analyse conduisant à opter pour la location d'un appartement au profit du président.

⁵⁴ Compte rendu de l'assemblée générale de CCI France du 15 mars 2022 – Délibération relative à l'octroi d'une indemnité pour frais de mandat et à l'attribution d'un logement de fonction au président

Tableau n° 7 : coûts liés à la location de l'appartement du président comparés au recours à des nuitées d'hôtel

Location de l'appartement		Nuitées d'hôtel (prix à 160 €)	Nuitées d'hôtel (prix à 200 €)
Loyers et charges locatives	20 940 (1 745 € * 12 mois)	22 560 (160 € * 141 nuitées par an)	28 200 (200 € * 141 nuitées par an)
Taxe d'habitation	2 084		
Taxe d'enlèvement des déchets	295		
Frais d'électricité	300		
Frais de ménage	890		
Total	24 509	22 560	28 200

Source : CCI France

La mise à disposition du logement de fonction ne figure pas en tant qu'avantage en nature sur le bulletin de paie de l'actuel président de CCI France, pas plus qu'il ne figurait sur le bulletin de paie de son prédécesseur. L'attribution du logement de fonction n'a pas été traitée de ce fait comme un élément de la rémunération du président, et comme tel soumis à cotisations sociales et à l'impôt sur le revenu.⁵⁵

Ce choix soulève des questions qui nécessitent une clarification du régime applicable.

Le référentiel relatif au règlement intérieur des chambres de commerces et d'industrie⁵⁶, dans son article 1.1.4 concernant les indemnités ou remboursement des frais des élus et des personnels précise : « *les frais relatifs aux véhicules ou logements de fonction sont des avantages en nature, soumis au droit commun en la matière, que le bénéficiaire doit déclarer fiscalement* ».

La direction générale des finances publiques (DGFIP), interrogée par la Cour durant le contrôle, précise qu'en l'espèce, « *la prise à bail* :

- *constitue une mise à disposition permanente qui correspond à un usage courant d'habitation, ce qui écarte le caractère spécial de la dépense au sens du 1° de l'article 81 du code général des impôts (CGI) ;*
- *constitue, pour le président de CCI France, un avantage en nature imposable à l'impôt sur le revenu dans la catégorie des traitements et salaires, selon les modalités prévues par l'article 82 du CGI ;*
- *ne correspond pas à une dépense effectivement supportée par le président de CCI France et n'est donc pas déductible de son revenu imposable en application du 3° de l'article 83 du CGI ».*

CCI France conteste pour sa part la qualification d'avantage en nature, en s'appuyant sur une jurisprudence selon laquelle ne représente pas un avantage en nature, « *la mise à disposition d'une chambre ou d'un logement de service, en raison des sujétions nécessaires de*

⁵⁵ En application de l'article L 3221-3 du code du travail et de l'article L 136-1-1 du code de la sécurité sociale.

⁵⁶ Référentiel relatif au règlement intérieur des chambres de commerce et d'industrie adopté par CCI France le 26 mars 2024 et approuvé par la tutelle le 2 mai 2024

la profession, lorsqu'il ne dispense pas le salarié d'avoir un logement personnel » (CA Paris, 28 mars 2025, n° 22/09725).

2.5.3 Un remboursement des frais professionnels qui doit respecter le cadre réglementaire

Les frais professionnels du président de CCI France se sont élevés à 56 892,63 € en 2023 et 42 794,03 € en 2024 (cf. tableau ci-dessous).

Tableau n° 8 : détail des frais professionnels du président de CCI France en 2023 et 2024

	2023	2024
Transports	41 333 €	32 359 €
Hôtels	8 362 €	4 476 €
Repas (avec convives)	2 893 €	2 592 €
Repas (président seul)	1 359 €	824 €
Divers*	2 946 €	2 543 €
Total	56 893 €	42 794 €

Source : CCI France. *Cotisations diverses, achats de médailles, abonnement LinkedIn, ...

Le président est par ailleurs le principal utilisateur d'un contrat de location de véhicule avec chauffeur⁵⁷ conclu par CCI France, d'un montant annuel de 85 200 € HT. Il bénéficie également du remboursement de frais de taxis et VTC en complément, qui se sont élevés à 5 922 € en 2024.

En application du code de commerce, les frais de déplacement, de restauration et d'hébergement des membres élus, ainsi que ceux exposés par les personnels de la CCI dans le cadre de leurs missions, peuvent être pris en charge par celle-ci sur présentation de justificatifs et dans des conditions et des barèmes prédéfinis par l'assemblée générale de la CCI en conformité avec les dispositions relatives aux frais professionnels déductibles pour le calcul des cotisations de sécurité sociale et des contributions sociales prévues par le code de sécurité sociale.

Les conditions et le barème de remboursement des frais professionnels (déplacements, restauration, hébergement) des élus n'ont jamais été validés par l'assemblée générale de CCI France. La « politique de voyages » applicable au sein de CCI France précise toutefois les plafonds de remboursement autorisés. Ainsi, les frais de restauration sont remboursés dans la limite de 30 € par convive et par repas, aucune possibilité de dérogation n'étant mentionnée. Les montants maximaux de remboursement des frais d'hébergement sont présentés dans le tableau ci-dessous, avec une fourchette de 100 à 140 € TTC, les règles internes prévoyant que « toute dérogation à cette règle doit être motivée et approuvée par le responsable hiérarchique

⁵⁷ Le marché de location de véhicule avec chauffeur prévoit un plafond de 528 heures par trimestre soit 176 heures par mois.

déléataire habilité ; le seul motif de dérogation possible est le suivant : il n'y a pas d'hôtel au tarif indiqué à distance acceptable du lieu de réunion »⁵⁸.

Tableau n° 9 : barème de remboursement des frais d'hébergement

	Nuitée	Petit-déjeuner		Nuitée et petit-déjeuner inclus
France hors Ile-de-France	100 € TTC	10 € TTC	OU	110 € TTC
Ile-de-France	130 € TTC	10 € TTC		140 € TTC
International	130 € TTC	10 € TTC		140 € TTC

Source : Politique de voyages de CCI France applicable à compter du 1^{er} janvier 2024

La Cour a relevé de fréquents dépassements des seuils et demandé en conséquence des explications sur un échantillon de factures. CCI France a fait valoir, pour chaque situation, des contextes particuliers justifiant de son point de vue une dérogation, validée en l'occurrence par le directeur général.

La Cour invite CCI France à une application plus stricte des règles fixées pour le remboursement des frais, notamment pour ceux de son président, et à faire délibérer dans les meilleurs délais son assemblée générale sur les conditions et le barème de remboursement des frais des élus et des personnels.

CONCLUSION INTERMÉDIAIRE

Par sa position de tête du réseau, CCI France a un rôle d'animation des instances paritaires consulaires nationales. Une succession de textes a abouti à la coexistence de plusieurs organes dont les missions peuvent se recouper. Une clarification des instances et de leurs compétences est nécessaire, CCI France devant par ailleurs assurer un fonctionnement efficace du dialogue social à l'échelle nationale et permettre d'accélérer les négociations.

En matière de gestion interne de l'établissement, les réorganisations de 2023 ont été source d'incompréhensions et de risques psychosociaux illustrés par l'importance des départs de collaborateurs en 2023-2024, et par des alertes émises par les organes compétents. Par ailleurs CCI France ne respecte pas ses obligations en matière de décompte des heures de travail.

Les plus hautes rémunérations de CCI France restent à un niveau élevé, comme l'avait constaté la Cour lors de son dernier contrôle. Le contrat du directeur général a été conclu en 2023 sous un statut public désormais écarté par la loi Pacte. Plus largement, CCI France n'a pas précisé les modalités de recrutement et rémunération des directeurs généraux des chambres de commerce, cette situation étant génératrice d'incertitude et préjudiciable à tout le réseau des CCI. Les règles de remboursement des frais professionnels doivent être précisées par une délibération de l'assemblée générale et mieux suivies. Le régime juridique applicable au logement de fonction du président doit être clarifié.

⁵⁸ Document interne. Politique de voyages applicable à compter du 1^{er} janvier 2024 pour toutes les personnes qui se déplacent au titre de CCI France (collaborateurs, élus, intervenants extérieurs)

3 UNE GESTION DE LA COMMANDE PUBLIQUE À SÉCURISER

CCI France passe un volume de marchés publics significatif en nombre et en volume budgétaire, pour ses besoins propres mais aussi pour le compte du réseau dans une logique de mutualisation. Des défaillances sont constatées dans le respect des compétences statutaires ou dans l'organisation interne de la fonction marché. Plusieurs exemples récents illustrent également la nécessité d'une plus grande vigilance dans la passation des marchés.

3.1 Un volume significatif de marchés publics passés par CCI France pour son propre compte ou celui du réseau

En tant qu'établissement public de l'État, CCI France est soumis au droit de la commande publique. Les seuils de passation des marchés publics applicables à CCI France sont précisés en annexe.

CCI France passe des marchés non seulement en son nom, mais également pour le compte de l'ensemble du réseau, parfois en groupement de commande (frais de santé, gestion de la relation clients par exemple).

Sur une période de cinq ans, de 2020 à 2024 inclus, CCI France a notifié 112 marchés, dont 72 étaient encore actifs au premier trimestre 2025.

Concernant les modalités de passation des marchés, 65 ont été passés en procédure formalisée, 24 en marchés à procédure adaptée (MAPA), 13 sans procédure obligatoire et 10 via l'UGAP.

Au sein des marchés à procédure formalisée, CCI France a privilégié nettement les appels d'offres (61 marchés) par rapport aux procédures négociées (4 marchés).

Les appels d'offre ont été ouverts dans la très grande majorité des cas, deux seulement ayant été restreints (sélection préalable des candidats autorisés à concourir).

Les quatre marchés passés en procédure concurrentielle avec négociations (PCN) ont tous été notifiés durant l'année 2021, dont le marché de la prévoyance complémentaire qui est le plus important de toute la période considérée par son montant (50,35 M€ sur 2022-2025)⁵⁹. La procédure négociée n'a été réutilisée à nouveau que récemment, pour un marché relatif au déploiement et à l'exploitation d'une gestion de la relation client (GRC) pour le réseau des CCI de France, notifié le 10 février 2025 pour un montant de 20 M€ sur une période de 10 ans.

Les hypothèses prévues pour le recours à la procédure négociée à l'article R.2124-3 du code de la commande publique correspondent pourtant bien à la situation particulière et complexe du réseau CCI France.

⁵⁹ Les trois autres marchés étaient celui de l'organisation du vote électronique pour les élections consulaires en 2021 et deux lots pour le développement et la mise en œuvre d'un système numérique.

3.2 Des défaillances dans les compétences statutaires et l'organisation interne

3.2.1 Des responsabilités des instances élues en matière de marché à mieux respecter ou préciser

L'article L. 712-1 du code de commerce précise que « *le président est le représentant légal de l'établissement* » et que celui-ci « *est l'ordonnateur et est responsable de sa gestion.* »

Le règlement intérieur relatif à l'organisation et au fonctionnement de CCI France prévoit que le président est le représentant du pouvoir adjudicateur et qu'il assure la totalité des attributions en matière « *de préparation, de passation, d'attribution, de notification et d'exécution de l'ensemble des marchés publics conclus par CCI France*⁶⁰ ». Le président peut déléguer sa signature pour l'accomplissement de ses attributions, y compris la signature des marchés, dans les conditions fixées par le règlement intérieur.

3.2.1.1 Une procédure de validation interne pour les marchés publics passés selon une procédure formalisée à mieux respecter

Les marchés publics passés selon une procédure formalisée relèvent nécessairement d'une autorisation préalable de l'assemblée générale ou du comité directeur, selon le chapitre 5 du règlement intérieur. La délibération doit déterminer l'étendue des besoins, le mode de passation et le montant estimé du marché, toute modification substantielle d'un de ces trois éléments entraînant une nouvelle délibération.

Toutefois, le président peut décider de lancer la procédure sans autorisation préalable de l'assemblée générale ou du comité directeur. Dans ce cas, il doit demander à l'assemblée générale l'autorisation de notifier et de signer le marché avec l'attributaire qu'il a sélectionné.

Dans la pratique, le président a presque toujours demandé une autorisation préalable au comité directeur depuis 2020.

Néanmoins, les procès-verbaux des comités directeurs ne mentionnent pas toujours l'étendue des besoins, le mode de passation et le montant estimé du marché, comme demandé dans le règlement intérieur.

La rédaction des PV du comité directeur devra impérativement comporter ces précisions à l'avenir. Une vérification systématique du respect du cadrage initial par le comité directeur devrait intervenir avant la signature, afin d'apprécier si une validation par l'assemblée générale est nécessaire.

Dans le cadre d'une procédure formalisée, à l'exception des marchés relevant de l'administration interne ou du fonctionnement courant de CCI France, la commission consultative des marchés (CCM) doit donner un avis préalable au président ou son délégataire

⁶⁰ Article 5.1.2 du règlement intérieur de CCI France adopté le 1^{er} juin 2021, en application des dispositions de l'article R. 711-68 du code de commerce.

sur l'attributaire du marché ou de l'accord-cadre, ainsi que sur tout projet d'avenant dont le montant dépasse 5 % du montant initial.

Néanmoins, les procès-verbaux de la CCM ne mentionnaient pas explicitement le candidat retenu, se référant uniquement à la validation de la proposition faite en séance, ce qui rend l'avis rendu inopérant. Cette lacune a été corrigée dans les procès-verbaux les plus récents.

3.2.1.2 Une notion de « fonctionnement courant » à préciser dans la délégation de compétence de l'assemblée générale au président

Par une délibération de délégation de compétence, l'assemblée générale peut habiliter le président :

- pour toute décision concernant les marchés publics passés selon une procédure adaptée ;
- pour toute décision concernant des marchés publics formalisés nécessaires au fonctionnement courant de CCI France.

La délibération de délégation de compétence de l'assemblée générale au président pour le fonctionnement courant « *doit comporter expressément les objets des marchés publics qui sont ainsi délégués au Président* », selon les termes du règlement intérieur.

Pour le mandat en cours, le président a reçu délégation de l'assemblée générale par une délibération en date du 25 janvier 2022 couvrant ces deux catégories de marchés.

Toutefois, contrairement au texte du règlement intérieur, cette délibération se contente de mentionner le « fonctionnement courant », et ne précise pas expressément les objets des marchés publics formalisés qui sont ainsi délégués au président. Il est souhaitable d'y remédier.

La notion de fonctionnement courant peut en effet être interprétée strictement, au sens de la gestion courante, ou de manière extensive pour englober des fonctions assurées par CCI France pour l'ensemble du réseau, telles que la communication.

Parmi les marchés passés selon une procédure formalisée, 17 seulement sur 65 ont été examinés en commission consultative des marchés (CCM), en raison d'une interprétation extensive de la dérogation au titre du « fonctionnement courant » de CCI France. Une dizaine de marchés au moins relevaient manifestement de la compétence de la commission consultative des marchés.

D'après CCI France, la direction de la performance de aurait redéfini de façon plus restrictive la notion de « fonctionnement courant », privilégiant un passage en commission consultative des marchés, mais cette définition doit impérativement être validée par une délibération.

3.2.2 Une gestion interne des marchés publics source de fragilité

La gestion interne des marchés publics au sein de CCI France est actuellement source de fragilité, pour plusieurs raisons.

Tout d'abord, la permanence et la disponibilité des compétences en matière de marchés publics n'ont pas été garanties durant la période. Les deux postes en charge des marchés publics

à titre principal ont connu une forte rotation, aboutissant à une vacance complète durant un mois en juillet 2024. La nouvelle responsable des achats a été recrutée fin août 2024 et le recrutement d'un second acheteur a été lancé durant l'été 2025.

En second lieu, il n'existe pas d'instruction interne sur l'organisation de la procédure marché au sein de CCI France, permettant de préciser le mode opératoire de mise en œuvre du règlement intérieur. Il n'existe pas de commission interne aux services pour examiner les marchés en procédure formalisée ou adaptée qui ne relèvent pas de la compétence de la commission consultative des marchés. CCI France a indiqué dans sa réponse à la Cour qu'une nouvelle procédure marché est mise en place en 2025 et pourrait par la suite intégrer une commission interne aux services pour l'examen des marchés en procédure formalisée ou adaptée.

Enfin, il n'existe aucun outil numérique sécurisé et exhaustif de gestion des marchés. Les marchés sont suivis sur un tableau Excel, qui ne reprend qu'une petite partie des données et de manière incomplète. Le responsable des marchés n'a aucune visibilité en temps réel sur la consommation des crédits en lien avec un marché donné, il faut pour cela qu'il interroge la cellule finances et achats. La meilleure solution serait une chaîne modulaire, interfacée si besoin avec les outils existants, couvrant toutes les fonctionnalités de la gestion des marchés publics. CCI France a identifié fin 2024 cette lacune et traité le sujet en concertation avec le réseau des CCI, et plus particulièrement la communauté des acheteurs, en vue de déployer un outil numérique commun pour la gestion des marchés qui fera l'objet d'un achat groupé.

CCI France doit se doter dans ce domaine de compétences et de moyens pour assurer les missions qui sont les siennes, et favoriser les bonnes pratiques dans le réseau.

L'établissement a ouvert plusieurs chantiers pour remédier à cette situation : installation d'une fonction achat, animation de la communauté des acheteurs lancée au printemps 2025, recrutement en cours d'un acheteur, formalisation du processus interne, lancement d'une procédure d'achat groupé d'un outil numérique en matière d'achat pour tout le réseau. Elles doivent être menées jusqu'au bout, et les objets des marchés publics dont la compétence est déléguée au président par l'assemblée générale au titre du fonctionnement courant doivent être précisés.

Recommandation n° 6. (CCI France) : D'ici fin 2025, soumettre à l'assemblée générale une délibération précisant le champ de la délégation de compétence au président pour le fonctionnement courant, formaliser les procédures internes et renforcer la fonction marchés.

3.2.3 Une composition de la commission consultative des marchés à clarifier et des déclarations d'intérêts manquantes ou tardives de ses membres

La commission consultative des marchés (CCM) a été installée à l'occasion de l'assemblée générale du 15 mars 2022, conformément au règlement intérieur de CCI France⁶¹. Cette commission est composée d'au moins huit membres élus du réseau des CCI (quatre

⁶¹ Article 5.2.2 du règlement intérieur de CCI France

titulaires et quatre suppléants) et de huit agents de CCI France, désignés respectivement par l'assemblée générale et le directeur général.

Les collaborateurs de CCI France membres de la commission consultative des marchés, quatre membres titulaires et quatre membres suppléants, sont désignés sur proposition du directeur général, en tant que « *représentants les différents services et directions de CCI France* ». Les membres suppléants disposent d'une voix consultative, sauf en cas d'absence d'un membre titulaire, qui donne à un membre suppléant une voix délibérative.

La composition de la CCM a été revue en septembre 2023. Le projet était d'y faire entrer le directeur général, ainsi que des directeurs très concernés par les marchés publics dans leur secteur de compétence, notamment le directeur des systèmes d'information.

Certains collaborateurs ont fait valoir que l'autodésignation du directeur général ne serait pas conforme à la rédaction du règlement intérieur et présenterait un risque potentiel de conflit d'intérêts, au même titre que la participation de directeurs qui peuvent avoir préparé les marchés. Finalement le directeur général a proposé sa désignation en tant que suppléant plutôt que titulaire, et a siégé à ce titre à certaines occasions, notamment le 12 février 2025, pour statuer sur le marché d'organisation d'événements pour le compte de CCI France.

À la suite du changement de directeur général au printemps 2025, l'ancien directeur a été remplacé par un collaborateur au sein de la commission consultative des marchés.

Malgré les alertes formulées, cette situation ne pose pas de difficulté juridique par elle-même. Toutefois, une clarification de la rédaction du règlement intérieur serait souhaitable s'agissant de la participation du directeur général aux votes de la CCM, ainsi que celle des directeurs lorsque sont examinés des dossiers qui concernent leurs services.

L'absence de déclaration d'intérêts ou des déclarations tardives ont été constatées pour certains membres de la commission consultative des marchés, élus ou collaborateurs. CCI France aurait recueilli l'ensemble des déclarations en juillet 2025.

3.3 Trois marchés montrant un besoin de renforcement des procédures

3.3.1 CCI académie : deux marchés consécutifs formant en réalité un ensemble cohérent de prestations

Les deux marchés publics relatifs au projet de CCI académie, conclus tous deux en 2023 avec le même cabinet de conseil, concernaient des prestations homogènes ayant le même objet et dont les montants pris individuellement se rapprochent fortement des seuils à partir desquels le recours à la procédure formalisée était obligatoire (140 000 € HT).

Le premier marché conclu pour une durée de 18 mois a pour objectif la création d'une instance nationale pour le développement des compétences des élus et des collaborateurs du réseau des chambres de commerce et d'industrie. Il comprend deux volets : l'assistance au pilotage du projet et à la définition des chantiers de préfiguration et l'appui opérationnel à la réalisation des chantiers de préfiguration.

Le second marché conclu pour une durée de 12 mois a pour objet l'accompagnement de CCI France dans le déploiement de la première année de la CCI académie, y compris la définition des chantiers de préfiguration.

Moins de six mois séparent la date de l'appel d'offres du premier marché (7 février 2023) de celle du second (24 août 2023).

L'article R. 2121-1 du code de la commande publique dispose pourtant que « *l'acheteur procède au calcul de la valeur estimée du besoin sur la base du montant total hors taxes du ou des marchés envisagés* ». Dès lors, l'absence de calcul de la valeur estimée du besoin sur ce marché public interroge quant au choix de deux marchés en procédure adaptée, plutôt qu'un seul marché en procédure formalisée.

Le recours à deux marchés successifs est discutable, dès lors que les *prestations nécessaires à la réalisation du projet et faisant partie d'un ensemble cohérent sont à prendre en compte de manière globale* dans la définition du besoin et la passation du marché.

En l'espèce, les deux marchés portant tous les deux sur le projet de CCI académie, le premier relatif à la préfiguration de celui-ci et le second à son déploiement, auraient dû être analysés comme un ensemble cohérent de prestations. Ainsi, un marché unique relatif à la préfiguration et au déploiement du projet de la CCI académie aurait dû être passé.

Les factures communiquées par CCI France relatives à Convictions RH font état d'un montant total de 135 930 € HT pour le marché n° 2023-618 et de 138 770 € HT pour le marché n° 2023-624. Il apparaît ainsi que le second marché a été exécuté pour un montant inférieur à la proposition retenue, d'un montant de 178 000 € HT, respectant ainsi en exécution le seuil des marchés formalisés (140 000 €).

Deux anciens collaborateurs du cabinet de conseil sélectionné ont été recrutés par CCI France dans la même période, sans que cette situation ne fasse l'objet d'une attention particulière au titre de la déontologie.

3.3.2 Les marchés de communication et les CCINERGIES

La communication est un poste significatif dans le budget de CCI France, qui a décidé à partir de 2022 de se concentrer principalement sur les grandes priorités de son plan stratégique 2022-2027, en sus de la mise en œuvre de ses obligations contractuelles (COP et COM).

Les marchés relatifs à la communication de CCI France sont de différentes natures : les achats d'espace media, les relations de presse, la conception et l'aménagement de stands, ainsi que la création, qui englobe l'événement CCINERGIES, organisé chaque année depuis 2022 pour fédérer le réseau des CCI.

- Un premier marché de prestation de communication pour le compte de CCI France a été notifié le 3 mars 2020 pour un montant prévisionnel de 4 M€ et une durée de 4 ans (un an renouvelable trois fois), à l'agence X (mandataire mono-attributaire), accompagnée des agences Y (communication événementielle) et Z (communication institutionnelle), sous forme d'accord-cadre à bon de commande sans minimum ni maximum, à l'issue d'un appel d'offre ouvert avec deux candidats seulement malgré 56 retraits de dossier, dont 48 « pertinents » (après

neutralisation des doublons).⁶² Il a été modifié par un premier avenant pour rajouter quatre prestations et par un second pour le prolonger de 7 mois.

Ce marché n'a pas été examiné en commission des marchés publics (CCM), ce qui aurait dû être le cas dès lors qu'il ne relève pas du « fonctionnement courant » de CCI France et concerne tout le réseau.

- Un marché de prestation de communication pour le compte de CCI France a été notifié à une agence le 24 juin 2024 pour un montant maximum de 2 M€ HT et une durée de 4 ans.

- Un marché de conception, réalisation et organisation d'événements aux formats variés pour le compte de CCI France a été lancé par un avis d'appel d'offre le 28 novembre 2024. Il s'agit d'un accord-cadre à bon de commande, pour un montant de 6 M€, sur une durée de 4 ans (un an renouvelable trois fois).

L'avis a été publié le 29 novembre 2024, avec des réponses attendues le 7 janvier 2025. Bien que 59 retraits de dossiers aient été comptabilisés, dont 41 retraits « pertinents », l'agence de communication événementielle retenue était la seule à candidater. Cette agence Y était déjà présente depuis plusieurs années auprès de CCI France, en particulier en tant que prestataire des trois premières éditions de CCINERGIES.

Pour autant, même si le niveau de concurrence apparaît comme insuffisant, le président de CCI France ne peut déclarer la procédure infructueuse que si l'offre remise s'avère inappropriée, irrégulière ou inacceptable. En l'occurrence, l'offre a été jugée satisfaisante, y compris pour le prix qui se situait au plafond de 6 M€.

Contrairement aux dispositions du règlement intérieur (voir supra), le comité directeur de CCI France ne s'était pas prononcé préalablement sur l'étendue du besoin, le montant estimé et la procédure. La seule mention relative au sujet figure dans le procès-verbal de la séance du 26 novembre 2024, qui annonce l'organisation de CCINERGIES 2025 les 25 et 26 septembre à la Cité des congrès de Nantes et précise que « la programmation est d'ores et déjà en cours de réflexion ».

Dans son avis adopté le 12 février 2025, la CCM a demandé que des investigations soient conduites pour comprendre cet écart entre le nombre important de dossiers retiré et une seule offre déposée. Elle a préconisé une attribution pour un an, avec le lancement d'une nouvelle procédure avant l'échéance. Cet avis, s'il était suivi, conduirait à refaire un appel d'offres dans le courant de l'année 2025, plutôt que de reconduire le marché pour une année supplémentaire, dans la limite de quatre années. Une étude a été réalisée au mois de juin 2025 par les services de CCI France, et présentée à la commission consultative des marchés le 17 juillet. Seules 11 entreprises ont été interrogées. La plupart des entreprises de cet échantillon mettent en avant le manque de ressources disponibles pour répondre à cet appel d'offres, particulièrement en période de fin d'année,

La procédure telle qu'elle était organisée donnait peu de chances à des concurrents. En effet, l'agence Y disposait inévitablement d'un atout considérable pour traiter le cas pratique, qui était l'événement CCINERGIES prévu en septembre 2025, puisqu'elle était déjà impliquée dans ces événements depuis trois ans. Le cas pratique était une proposition complète d'événement, de la scénographie à la décoration, avec quatre propositions de programmations de temps forts : la valorisation des initiatives des CCI, une plénière sur le bilan et les actions du

⁶² L'avis a été publié le 28 août 2019 (BOAMP et JOUE), avec une remise des offres le 26 septembre 2019.

réseau CCI, une plénière de perspectives et d'ouverture sur des sujets d'actualité, enfin un temps convivial de type cocktail dînatoire. Il était également demandé de fournir trois créations récentes. Cette agence ayant participé aux trois premières éditions de CCINGERGIES, cela lui donnait un avantage pour le critère de « créativité et de savoir-faire », pondéré à 40 %. De fait, le candidat a rendu un dossier très complet sur le projet de CCINERGIES 2025.

CCI France a notifié l'attribution du marché à l'agence Y le 1^{er} avril 2025, pour un montant prévisionnel de 849 076,33 € HT correspondant exclusivement à l'événement CCIENRGIES en septembre 2025 à Nantes. Les autres postes (salons et logistique des participants) ne sont pas chiffrés dans l'acte d'engagement.

Ce marché illustre la nécessité de veiller à garantir une concurrence effective dans les appels d'offres.

3.3.3 Le recours aux cabinets de conseil pour le plan stratégique 2022-2027

CCI France a recouru de manière importante à des cabinets de conseil, dans le cadre de marchés de l'UGAP, pour l'élaboration, la mise en œuvre et l'évaluation d'un volet de son plan stratégique du réseau 2022-2027.

3.3.3.1 L'accompagnement pour l'élaboration du plan stratégique

L'élaboration du plan stratégique a été lancée dès le début du mandat : lors du bureau du 25 janvier 2022, le nouveau président de CCI France précisait qu'un consultant serait requis. Les bureaux du 15 février et du 1^{er} mars ont validé les grandes lignes de la procédure d'élaboration, ce qui a été entériné par le comité directeur tenu dans la foulée le 1^{er} mars, avec la précision que des contacts étaient en cours avec l'UGAP.

La solution de recourir aux marchés de l'UGAP s'est imposée comme la seule compatible avec les délais très resserrés souhaités pour le lancement du plan stratégique du réseau, plus précisément dans le cadre de son marché de conseil en stratégie.

L'UGAP a transmis une proposition provisoire dès le 21 mars 2022, suivie d'une proposition définitive le 24 mars. Les devis correspondants étaient adressés le 25 mars à CCI France, et deux bons de commande étaient signés en retour le 30 mars 2022 par le directeur général, pour un montant total de 426 455,86 € HT (511 747,03 € TTC). Cette somme a effectivement été payée dans l'année.

Ce montant (426 455,86 € HT) dépassant largement le seuil fixé par la délégation de signature du président au directeur général pour les engagements financiers (50 000 €), le président de CCI France a validé dans l'outil numérique ad hoc l'engagement financier correspondant le jour même de la signature du bon de commande.

Le comité directeur a pris acte a posteriori du recours à l'UGAP, lors de sa réunion le 12 avril 2022.

Il lui a été indiqué à cette occasion que le financement se ferait par la mobilisation d'une somme de 500 000 € inscrite en projet national non attribué (compte de tiers) dans le budget primitif 2022, voté en octobre 2021.

3.3.3.2 L'accompagnement de la mise en œuvre du plan stratégique

Après l'adoption du plan stratégique par l'assemblée générale en octobre 2022, CCI France a de nouveau recouru à l'UGAP pour bénéficier de l'appui d'un cabinet de conseil dans l'accompagnement de sa mise en œuvre.

L'UGAP a répondu dans le cadre d'un marché d'organisation et de ressources humaines, dont le titulaire était le même prestataire. Par périodes successives, cinq bons de commandes adressés à l'UGAP vont suivre pour accompagner CCI France dans le déploiement du plan stratégique, pour un montant total de 367 114,62 € HT.

Pour tous les bons de commande supérieurs à 50 000 €, une validation de l'engagement financier par le président a été réalisée préalablement dans l'outil numérique le jour même de leur signature.

Par ailleurs, le recours à un prestataire extérieur pour l'accompagnement du déploiement du plan stratégique n'a pas été validé par le comité directeur de CCI France, bien que le montant total des cinq bons de commande successifs (367 114,62 € TTC) soit supérieur au seuil des marchés adaptés. Ce n'était toutefois pas une obligation juridique au regard de la rédaction actuelle du règlement intérieur, dès lors qu'il était recouru à un marché d'accord-cadre qui lui-même avait été conclu par l'UGAP.

3.3.3.3 Une première mission d'évaluation du plan stratégique

Une autre commande a été passée via l'UGAP (lot 1 : conseil en stratégie) au second semestre 2024 pour l'évaluation de CCI académie, qui avait fait l'objet d'une préfiguration en 2023 et d'un lancement opérationnel au premier semestre 2024.

Une offre technique a été rédigée par le titulaire du marché le 31 juillet 2024. Un devis a été adressé par l'UGAP en date du 29 août 2024 pour un montant de 62 132,40 € HT (74 558,88 € TTC). Un bon de commande pour le même montant a été signé le 9 septembre 2024 par le directeur général de CCI France, après validation préalable de l'engagement financier par le président le même jour.

Au total, les directeurs généraux de CCI France, avec l'aval du président lorsque les bons de commandes dépassaient 50 000 €, ont recouru aux marchés de conseil de l'UGAP, en lien avec le plan stratégique, pour un montant de 855 703 € HT (1 028 843 € TTC).

CONCLUSION INTERMÉDIAIRE

L'examen de la commande publique au sein de CCI France fait apparaître des insuffisances à plusieurs niveaux.

Tout d'abord le champ de délégation de compétence de l'assemblée générale au président pour le fonctionnement courant n'a pas été précisé, contrairement aux dispositions du règlement intérieur. Les procès-verbaux des réunions du comité directeur ne sont pas

suffisamment précis sur les marchés publics, de même que ceux des réunions de la commission consultative des marchés qui ont néanmoins été améliorés récemment.

Plusieurs déclarations d'intérêts de membres de la commission consultative des marchés sont manquantes ou établies tardivement pendant le contrôle de la Cour, ce qui va à l'encontre des dispositions du règlement intérieur de CCI France.

Les procédures de gestion des marchés par les services doivent être formalisées avec la mise en place d'une commission interne.

Enfin les outils de gestion et les ressources internes consacrés à cette fonction sont aujourd'hui insuffisants au regard du nombre et du volume des marchés passés par CCI France, pour son propre compte ou pour celui du réseau. Des mesures sont engagées par CCI France pour y remédier.

La Cour recommande de soumettre à l'assemblée générale une délibération précisant le champ de la délégation de compétence au président pour le fonctionnement courant, formaliser les procédures internes et de renforcer la fonction marché au sein de CCI France.

ANNEXES

	Annexe n° 1.	Liste des abréviations	52
2020	Annexe n° 2.	Suivi des recommandations du rapport de la Cour des comptes de	54
	Annexe n° 3.	Arrêts concernant les CCI et mettant en lumière certains risques d'atteintes à la probité auxquels sont exposées les CCI.....	58
	Annexe n° 4.	Programme d'audit de CCI France depuis 2020	59
	Annexe n° 5.	Les réorganisations de CCI France depuis 2022	60
2024	Annexe n° 6.	Détail de plusieurs postes du compte de résultat sur la période 2020-.....	62
	Annexe n° 7.	Bilan détaillé de CCI France sur la période 2020-2024	64
	Annexe n° 8.	Seuils de passation des marchés publics de CCI France	66

Annexe n° 1. Liste des abréviations

AFA	Agence française anticorruption
BDESE	Base de données économiques, sociales et environnementales
BOAMP	Bulletin officiel des annonces des marchés publics
BOFiP	Bulletin officiel des finances publiques
Cadre OBCF	Cadre d'organisation budgétaire, comptable et financière du réseau des CCI
CCI	Chambre de commerce et d'industrie
CCIR	Chambre de commerce et d'industrie de région
CCM	Commission consultative des marchés
COM	Conventions d'objectifs et de moyens
COP	Contrat d'objectifs et de performance
CPN	Commission paritaire nationale
CSE	Comité social et économique
DCE	Dossier de consultation des entreprises
DGE	Direction générale des entreprises
ETP	Équivalents temps plein
GPEC	Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences
INRP	Instance nationale représentative des personnels
Loi PACTE	Loi portant sur le plan d'action pour la croissance et la transformation des entreprises

MAPA	Marché à procédure adaptée
NAO	Négociation annuelle obligatoire
PCN	Marché en procédure concurrentielle avec négociations
TCCI	Taxe pour frais de chambre de commerce et d'industrie

Annexe n° 2. Suivi des recommandations du rapport de la Cour des comptes de 2020

Dans son rapport sur les comptes et la gestion de CCI France sur les exercices 2010 à 2019 délibéré en septembre 2020, la Cour avait formulé six recommandations. Trois ont été mises en œuvre, une partiellement et deux non mises en œuvre.

Recommandation n° 1 : (CCI France) Développer les audits de fonctionnement des CCI - Non mise en œuvre.

Cette recommandation n'est pas mise en œuvre. CCI France a recruté une auditrice expérimentée mais celle-ci est placée au sein du pôle financier et non auprès de la direction générale, ce qui lui donnerait un positionnement plus indépendant.

Par ailleurs, le programme d'audit s'arrête à 2022. Même avant cette date, il ne comportait aucun audit de CCI contrairement à la possibilité offerte par le code de commerce. CCI France a néanmoins réalisé un audit sur l'ensemble des fonds de roulement des CCI dans le cadre du prélèvement sur fonds de roulement de 40 M€ inscrit dans la loi de finances initiale pour 2024 et un audit sur l'ensemble des rémunérations en 2024-2025, avec l'appui de cabinets extérieurs.

Recommandation n° 2 : (CCI France) Poursuivre les efforts engagés par CCI France pour mutualiser les systèmes d'informations relatifs aux ressources humaines et aux données comptables et financières du réseau des CCI - Mise en œuvre.

Les efforts ont été poursuivis sur ces deux volets :

- Pour les données comptables et financières, le déploiement de la plateforme web interactive Cube pour les budgets et les comptes exécutés a été poursuivi, tandis que la mutualisation des moyens s'opère progressivement au niveau régional. Toutefois, CCI France ne communique pas de données précises.

- Pour le SIRH national, un marché pour l'intégration de la CCIR de Paris Ile-de-France au SIRH national a été notifié le 19 décembre 2022, avec une date de fin de marché le 1^{er} octobre 2024. Selon CCI France, le déploiement est en cours en 2025 au sein de l'établissement. Au même moment, le marché de tierce maintenance applicative (TMA), exploitation et hébergement de 2018 a été prolongé deux fois de suite d'une durée de six mois (un an total) pour les lots TMA et exploitation, jusqu'au 31 mai 2023. Un nouveau marché lancé en 2022 a été notifié le 8 juin 2023.

Recommandation n° 3 : (CCI France) Revoir les méthodes de négociation en vue d'aboutir à la signature de la convention collective dans le nouveau calendrier fixé par la tutelle (31 décembre 2020) - Mise en œuvre.

La convention collective devait être négociée au plus tard dans un délai maximal de 18 mois à compter de la promulgation de la loi n°2022-172 du 14 février 2022 en faveur de l'activité professionnelle indépendante. À cette fin, un accord de méthode a été signé le 7 octobre 2022 afin de définir la méthode de négociation, le calendrier ainsi que les moyens associés. La convention collective nationale a été négociée et signée le 25 janvier 2023 et fixe

un cadre, même si elle renvoie sur de nombreux sujets à des négociations ultérieures. Plusieurs accords collectifs ont été signés depuis : trois accords au titre des négociations annuelles obligatoires, un accord « dialogue social et le droit syndical » (2024), un accord INRP (2024), un accord télétravail (2025) et un accord de méthode « classification et rémunération » (2025).

Recommandation n° 4 : (CCI France) Une fois purgées les procédures en cours, fixer dans les meilleurs délais les conditions de recrutement et de rémunération des directeurs généraux de CCI - Partiellement mise en œuvre.

CCI France estime avoir répondu à la recommandation de 2020, considérant que « *les conditions de recrutement et de rémunération des directeurs généraux de CCI sont encadrées par les dispositions suivantes :*

- *l'article L. 711-16 du code de commerce modifié par la loi n°2019-486 du 22 mai 2019 relative à la croissance et la transformation des entreprises ;*
- *les articles R. 711-32 et R.711-70 du même code, introduits par le décret n°-2019-1317 du 9 décembre 2019 relatif à l'organisation et au fonctionnement des CCI ;*
- *l'article D. 711-70-1 du même code introduit par le décret n°2019-1227 du 26 novembre 2019 relatif aux règles de gestion des directeurs généraux agents publics des établissements publics du réseau des CCI ;*
- *la décision du Comité Directeur de CCI France en date du 21 septembre 2021. Cette décision est issue des travaux conduits par un groupe de travail composé de présidents et de directeurs généraux, représentatif des différentes sensibilités du réseau après les réflexions menées dès le printemps 2020 par les membres du bureau de CCI France et les présidents membres du comité directeur ».*

CCI France précise qu'aujourd'hui, « *tout avis de nomination pris par le Président de CCI France est instruit par CCI France selon les dispositions précédemment citées et donne lieu à un contrôle d'adéquation entre les conditions de recrutement et de rémunération prescrites et celles effectivement proposées au candidat à un poste de Directeur Général d'une CCI* ».

Ces diligences restent toutefois insuffisantes : CCI France a bien précisé les conditions de rémunération des dirigeants (cf. recommandation n°5- infra) mais n'a pas apporté les précisions requises en matière de gestion et de cessation de la relation de travail des directeurs généraux. Enfin, la mise en place du comité des rémunérations, prévu par le comité directeur en 2021, est finalement intervenue lors de la réunion du bureau du 24 juin 2025.

Recommandation n° 5 : (CCI France) Revoir les modalités de rémunération des cadres de direction de CCI France, en augmentant la part de leur rémunération liée à l'atteinte d'objectifs - Mise en œuvre.

CCI France relève que depuis 2023, « *cette recommandation a été parfaitement suivie : l'ensemble des membres du comité de direction (nouvellement engagés et anciens par avenant à leur contrat) dispose d'une part de leur rémunération définie sur objectifs et prévue contractuellement. L'atteinte des objectifs est suivie dans le cadre de l'entretien d'évaluation* ».

Même si la lettre de la recommandation est respectée, la Cour constate que le niveau des dix plus hautes rémunérations reste élevé.

Par ailleurs, le statut particulier des CCI les fait échapper au contrôle de droit commun des établissements publics, notamment à la validation de la rémunération du dirigeant par la direction du budget, ce qui explique le décalage des rémunérations des dirigeants de CCI avec des postes équivalents au sein de l'État.

Recommandation n° 6 : (CCI France) Mettre en place les procédures permettant, pour les élus et le personnel, de s'assurer d'une part de la pleine application des règles de prévention des conflits d'intérêts et d'autre part de sécuriser les processus d'achat - Non mise en œuvre.

En matière de prévention des conflits d'intérêt, CCI France met en avant dans sa réponse différentes mesures :

L'établissement invoque que des « travaux relatifs à la prévention des conflits ont été engagés en 2023 par CCI France avec l'autorité française anticorruption et la DGE. Ils ont permis d'aboutir à la publication d'un guide pratique relatif à la mise en œuvre des dispositifs de prévention des atteintes à la probité dans les CCI.

Ce guide a été soumis à la validation du comité directeur de CCI France le 23 janvier 2024, et en assemblée générale de CCI France le 26 mars 2024. Son approbation a ensuite impliqué l'évolution du référentiel relatif au règlement intérieur pour l'ensemble du réseau (approuvé en comité directeur de CCI France le 12 mars 2024) puis l'évolution du règlement intérieur de CCI France (approuvé en comité directeur de CCI France le 17 septembre 2024, puis approuvé en assemblée générale le 27 novembre 2024), transmis à la tutelle pour homologation le 19 décembre 2024. A l'issue de cette transmission, les remarques de celle-ci ont nécessité une évolution du règlement intérieur de CCIF approuvée ce 25 mars 2025.

En parallèle, et une fois le règlement intérieur de CCI France homologué par la tutelle, les travaux relatifs au code de conduite anti-corruption applicable aux personnels de CCI France seront poursuivis en vue de recueillir l'avis du CSE de CCI France avant de le soumettre pour adoption à l'assemblée générale de CCI France ».

Le nouveau règlement intérieur a finalement été homologué par la tutelle le 13 août 2025, après d'ultimes ajustements considérés comme non substantiels au regard de la délibération de l'assemblée générale du 25 mars 2025.

Concernant les déclarations d'intérêts, CCI France précise que « conformément aux dispositions introduites dans le règlement intérieur de CCI France adopté par l'assemblée générale et homologué par l'autorité de tutelle en juin 2021, les déclarations d'intérêts ont été introduites à partir de 2022 pour les collaborateurs de CCI France. Les personnels concernés sont ceux ayant reçu délégation ou en charge de fonctions leur permettant d'accomplir des actes ou d'exercer des missions pouvant donner lieu à un conflit d'intérêts avec leurs intérêts ».

Au regard des carences et négligences constatées, aggravées par l'exemplarité attendue en principe d'une tête de réseau, il n'est pas possible de considérer cet aspect de la recommandation comme mise en œuvre :

- CCI France a bien travaillé avec l'AFA à un guide de prévention des conflits d'intérêt durant l'année 2023. Ce guide pratique a été soumis à l'approbation de l'assemblée générale le 26 mars 2024. Il a impliqué l'évolution du règlement

intérieur du réseau CCI, puis celui de CCI France homologué le 13 août 2025. Il a été publié sur le site internet de CCI France en juin 2025 ;

- CCI France n'a pas respecté ses obligations en matière de mise en place de la commission de prévention des conflits d'intérêt ;
- Les déclarations d'intérêts de plusieurs membres élus des différentes instances de CCI France n'ont pas été communiquées, pas plus que celles relatives à d'anciens membres collaborateurs de la commission consultative des marchés. Les déclarations présentées ne mentionnent ni l'activité professionnelle antérieurement exercée ni l'identité de l'ancien employeur, informations qui permettraient de prévenir d'éventuelles situations de conflits d'intérêts. S'agissant des déclarations fournies, plusieurs sont datées de 2025 et ont donc été établies pendant le contrôle de la Cour ; plusieurs déclarations ne sont pas datées, incomplètes ou établies tardivement au regard de la date de désignation comme membre ;

S'agissant de la sécurisation du processus d'achat, de nombreuses fragilités persistent dans l'organisation actuelle de la gestion des marchés : l'imprécision de la délégation de compétence au président, un recours trop limité à la commission consultative des marchés, des procès-verbaux des instances insuffisamment renseignés, l'absence d'instruction sur la procédure interne, des ressources internes (personnel et outil de gestion) insuffisantes au regard des enjeux pour CCI France et l'ensemble du réseau.

Annexe n° 3. Arrêts concernant les CCI et mettant en lumière certains risques d'atteintes à la probité auxquels sont exposées les CCI

Cour de discipline budgétaire et financière	Arrêt du 4 juillet 2019, n°235-779	Non-respect du code des marchés publics par l'utilisation abusive d'avenants et par le détournement de l'objet d'un contrat.
Cour d'appel de Paris	Arrêt du 24 mars 2006	Signature de contrats par le président d'une CCI au profit d'une entreprise dont il était dirigeant
Cour d'appel de Montpellier	Arrêt n°1664 du 13 novembre 2001	Signature de contrats par le président d'une CCI au profit d'une entreprise dont il était dirigeant
Cour de Cassation, chambre criminelle	Arrêt n°99-85.404 du 4 octobre 2000	Signature de contrats par le président d'une CCI au profit d'une entreprise dont il était le bénéficiaire effectif
Cour de Cassation, chambre criminelle	Arrêt n°02-81.252 du 27 novembre 2002	Organisation de voyages pour le président de la CCI sur les fonds de la chambre sans autorisation du bureau ni intérêt évident pour la CCI.
Cour de Cassation, chambre criminelle	Arrêt n°03-87.927 du 15 décembre 2004	Falsification de pièces d'appels d'offres à des fins d'orienter l'attribution de marchés publics.
Cour de Cassation, chambre criminelle	Arrêt n°03-87.927 du 15 décembre 2004	Signature de contrats par le président d'une CCI au profit d'une entreprise dont il était dirigeant
Cour de Cassation, chambre criminelle	Arrêt n°07-83.448 du 6 février 2008	Réalisation, par une entreprise titulaire d'un marché de la CCI, de travaux à titre gratuit au domicile d'un salarié chargé de l'attribution des marchés publics d'une CCI.
Cour de Cassation, chambre criminelle	Arrêt n°97-80.419 du 5 novembre 1998	Demande par le président d'une CCI à une entreprise soumissionnaire à un contrat public de recruter un membre de sa famille et de lui confier des parts de la société.
Cour de Cassation, chambre criminelle	Arrêt n°04-85.059 du 1 ^{er} juin 2005	Refus d'autorisation par le président de la CCI à un tiers par ailleurs concurrent de l'activité de la société dont le président de la CCI était le dirigeant.
Cour de discipline budgétaire et financière	Arrêt du 6 octobre 2022, N° 261-864	Non-respect du code des marchés publics par l'achat sans formalisme de prestations pour des montants supérieurs aux seuils européens.
Cour de discipline budgétaire et financière	Arrêt du 14 mars 2022, N° 256-853	Octroi d'indemnités indues à des élus de la CCI.

Source : Guide pratique à l'attention des CCI Pour la mise en place d'un dispositif de prévention et de détection des atteintes à la probité. AFA et CCI France, 2024.

Annexe n° 4. Programme d’audit de CCI France depuis 2020

Objectif : Définir un plan d'audit prévisionnel 2020/2022.

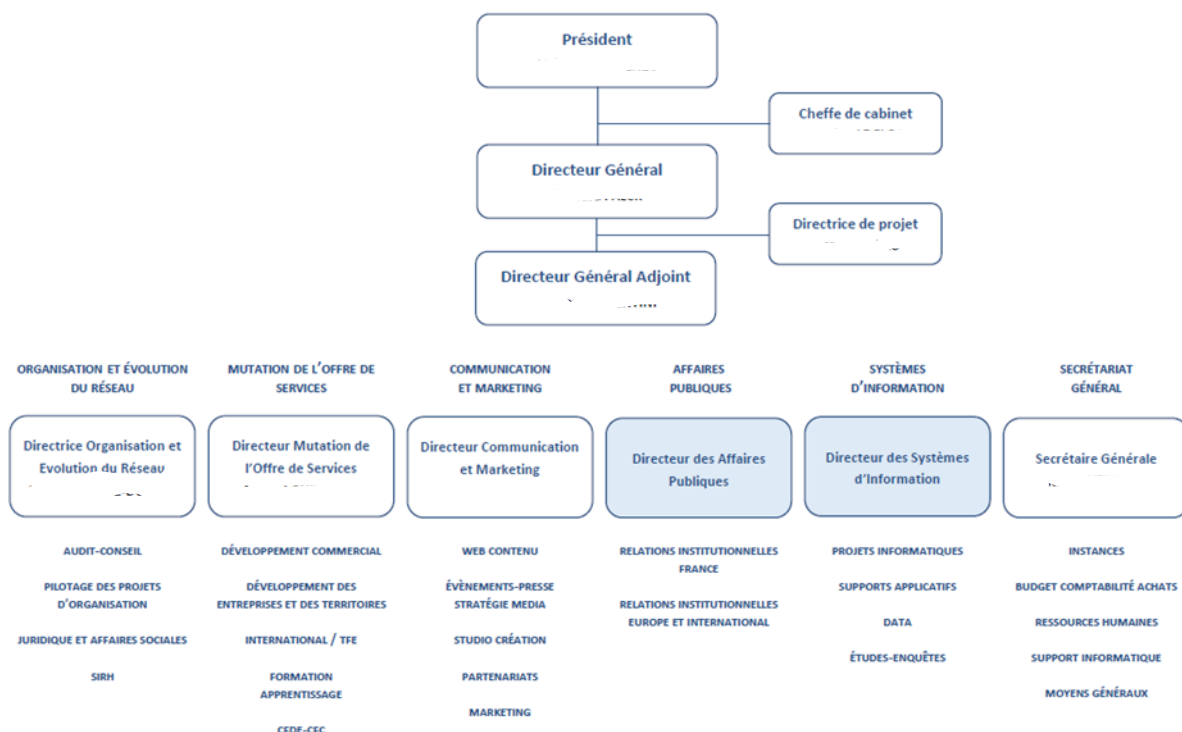
Périmètre : CCIR + CCIT + CCI France.

Réf	THEME	PERIMETRE	DATE D'INTERVENTION	BILAN
1	AUDIT DE L'OUTIL RESAU "GESTION CCI - CUBE"	CCIR + CCIT + CCI France	27 octobre 2020 au 3 février 2021	RAPPORT N°2021 - 01
2	AUDIT DES ACTIVITES DU PROGRAMME "DEVELOPPEMENT INTERNATIONAL" DU RESEAU DES CCI	CCIR + CCIT + CCI France	23 novembre 2020 au 19 février 2021	RAPPORT N°2021 - 02
3	AUDIT DE L'ENVELOPPE ZRR DE LA REPARTITION DE LA TCCI ENTRE CCI	CCI ZRR	22 février 2021 au 26 mars 2021	Présentation des conclusions à la DG en avril 2021 RAPPORT N°2021 - 03 (Version projet)
4	AUDIT DES OUTILS DE COLLECTE ET DE GESTION DES DONNEES UTILISEES PAR CCI France	TF Données de 2016/2017 CCI France	Juin 2021 à octobre 2021	Reprise des travaux de la TF "données" Actualisation des travaux réalisés
5	AUDIT SUR LE MISE EN ŒUVRE DE LA NORME 4.9 ET LA DETERMINATION DU COUT DE REVIENT D'UNE ACTION	CCIR + CCIT + CCI France	Juin 2021 à mars 2022	Juin à octobre 2021 : Norme 4.9 Octobre 2021 à Janvier 2022 : Coût de revient Janvier 2022 Formation : Norme 4.9
6	AUDIT SUIVI BUDGETAIRE ET ADMINISTRATIF DU SIRH	CCI France	22 novembre 2021 au 21 janvier 2022	RAPPORT N°2022 - 04

Source : CCI France

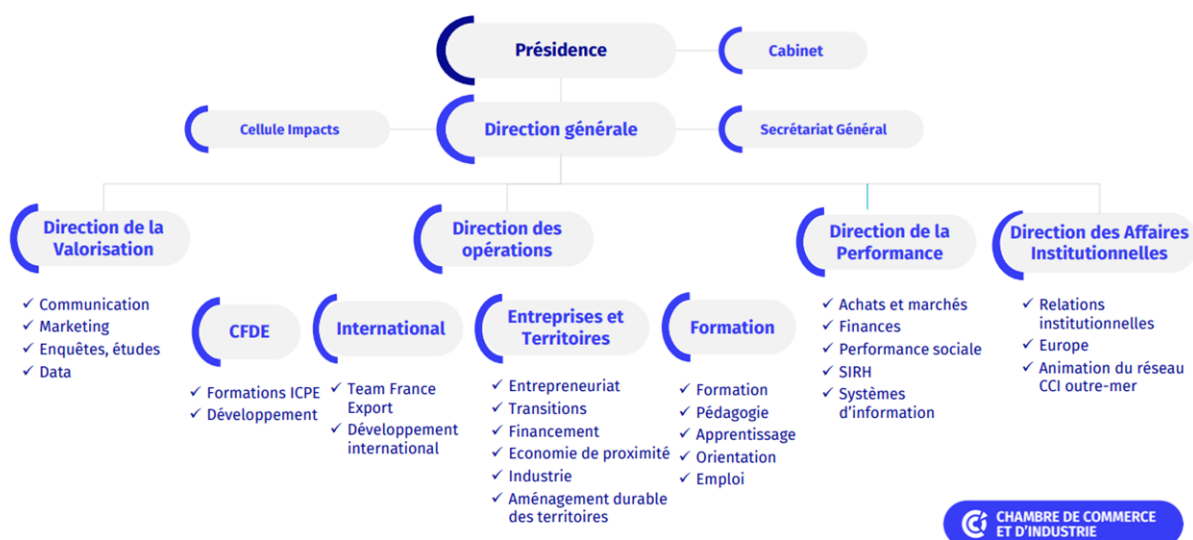
Annexe n° 5. Les réorganisations de CCI France depuis 2022

Organigramme de CCI France avant la réorganisation de mars 2023



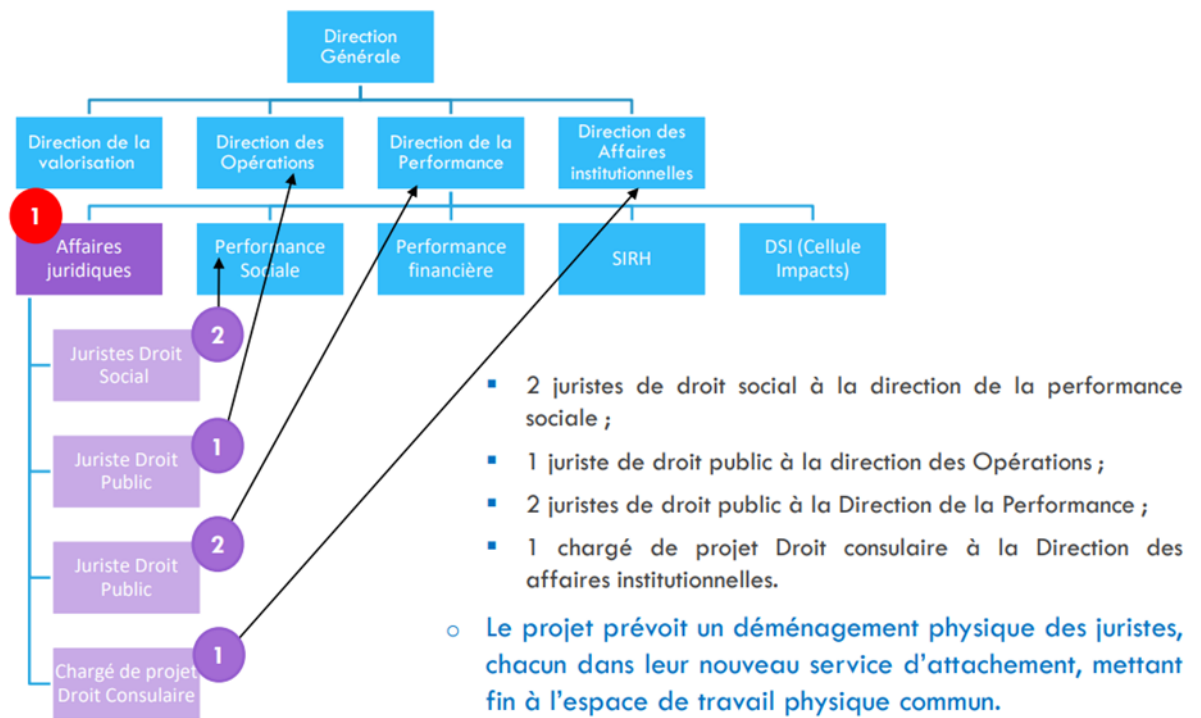
Source : CCI France

Organigramme de CCI France, décembre 2024



Organisation de la fonction juridique avant 2023

Organigramme n° 1 : Organigramme simplifié de CCI France, rattachement de l'activité affaires juridiques avant la réorganisation et rattachement des juristes post-réorganisation



Source : Tandem Eptertise- Rapport sur l'évolution de la fonction juridique à CCI France, 18 décembre 2023

Annexe n° 6. Détail de plusieurs postes du compte de résultat sur la période 2020-2024

Tableau n° 10 : composition des produits d'exploitation (en milliers d'euros)

	2020	2021	2022	2023	2024
Taxe pour frais de chambre (hors projets nationaux)	17 553	17 553	17 553	17 553	17 553
Chiffre d'affaires	2 157	3 371	2 814	4 358	5 991
Autres produits	630	548	728	390	329
Produits d'exploitation	20 340	21 472	21 095	22 301	23 873

Source : Cour des comptes d'après les rapports du commissaire aux comptes

Tableau n° 11 : composition des charges d'exploitation (en milliers d'euros)

	2020	2021	2022	2023	2024
Autres achats et charges externes	7 246	8 621	9 004	9 811	10 085
Impôts, taxes et versements assimilés	848	684	1 129	1 112	1 176
Salaires et traitements	5 803	6 152	6 381	6 698	6 639
Charges sociales	3 178	3 244	3 186	3 170	3 140
Dotations aux amortissements sur immobilisations	890	878	847	850	781
Dotations aux provisions sur actif circulant	144	15	20	296	203
Dotations aux provisions pour risques et charges	86	257	20	-	654
Autres charges	975	1 173	982	952	958
Charges d'exploitation	19 170	21 025	21 569	22 889	23 634

Source : Cour des comptes d'après les rapports du commissaire aux comptes

Tableau n° 12 : détail du poste « autres achats et charges externes » (en milliers d'euros)

	2020	2021	2022	2023	2024
Achats non stockés de matière et fournitures	172	120	134	173	150
Locations	65	99	371	506	460
Charges locatives et de copropriété	27	21	15	10	15
Entretien et réparations	218	177	185	170	168
Primes d'assurances	21	24	25	36	37
Etudes et recherches	151	299	337	489	534
Documentation générale et frais de colloques, séminaires, conférences	96	103	122	165	189
Personnel extérieur à l'entreprise	339	506	779	823	960
Rémunérations d'intermédiaires et honoraires	4 033	4 042	4 040	4 620	5 256
Publicité, publications, relations publiques	1 457	2 606	2 019	1 708	1 142
Transports de biens et transports collectifs du personnel	0	1	1	98	112
Déplacements, missions et réceptions	112	192	491	633	689
Frais postaux et de télécommunications	197	104	80	75	64
Services bancaires et assimilés	10	9	9	13	13
Divers : cotisations, accueil et gardiennage, frais de recrutement	346	319	392	293	297
Autres achats et charges externes	7 246	8 621	9 004	9 811	10 085

Source : Cour des comptes à partir des balances générales de CCI France

Tableau n° 13 : Détail des comptes Honoraires (6226) sur la période 2020-2024 (en milliers d'euros)

Numéro de compte	Libellé du compte	2020	2021	2022	2023	2024
622620	HONORAIRES CONSEIL	204	108	304	383	860
622630	HONO /ACTIVITE FORMATION	216	109	140	717	1 001
622640	HONORAIRES JURID/COMPT/FISC	161	284	189	100	129
622650	HONO / MISSION CONSULTATIVE	-	-	-	2	-
622680	AUTRES HONORAIRES	49	171	179	180	195
Comptes 6226*		630	672	812	1 382	2 184

Source : Cour des comptes à partir des balances générales de CCI France

Le compte 6226 Honoraires fait partie du compte 622 « Rémunérations d'intermédiaires et honoraires ».

Annexe n° 7. Bilan détaillé de CCI France sur la période 2020-2024

Tableau n° 14 : Bilan détaillé de CCI France sur la période 2020-2024 (en milliers d'euros)

	2020	2021	2022	2023	2024
ACTIF					
<i>Actif immobilisé</i>					
Immobilisations incorporelles	16	11	5	47	154
Immobilisations corporelles	26 611	25 964	25 179	24 499	24 013
Immobilisations financières	3 342	3 469	3 987	4 013	4 612
Total actif immobilisé	29 969	29 443	29 171	28 559	28 779
<i>Actif circulant</i>					
Stocks et en-cours	-	-	-	-	-
Avances et acomptes versés sur commandes	93	67	63	122	154
Créances	1 081	2 362	2 651	5 566	4 356
Valeurs mobilières de placement	7 430	6 406	4 757	7 882	6 407
Disponibilités	16 097	25 404	24 807	15 114	17 753
Total actif circulant	24 702	34 238	32 278	28 684	28 671
<i>Comptes de régularisation</i>					
Charges constatées d'avance	396	565	724	506	527
Total comptes de régularisation	396	565	724	506	527
TOTAL ACTIF	55 066	64 247	62 174	57 748	57 978
PASSIF					
<i>Capitaux propres</i>					
Apports	2 135	2 135	2 135	2 135	2 135
Réserves	201	201	203	-	-
Report à nouveau	30 082	31 327	31 460	31 594	31 646
Résultat de l'exercice	1 245	136	129	52	6
Total capitaux propres	33 662	33 798	33 927	33 781	33 786
<i>Provisions pour risques et charges</i>					
Provisions pour risques	248	938	324	324	929
Provisions pour charges	2 248	1 993	1 969	1 655	1 620
Total provisions pour risques et charges	2 496	2 931	2 293	1 979	2 549
<i>Dettes</i>					
Emprunts et dettes auprès des établissements de crédit	250	-	-	-	-
Emprunts et dettes financières divers	99	99	99	99	99
Avances et acomptes reçus sur commandes en cours	80	59	132	144	4

	2020	2021	2022	2023	2024
Dettes fournisseurs et comptes rattachés	3 344	3 643	3 529	5 135	4 396
Dettes fiscales et sociales	2 906	2 533	3 210	3 085	2 993
Dettes sur immobilisations et comptes rattachés	104	53	27	1	57
Autres dettes	12 008	21 011	18 859	12 654	13 391
Total dettes	18 792	27 397	25 855	21 118	20 941
<i>Comptes de régularisation</i>					
Produits constatés d'avance	116	121	98	870	702
Total comptes de régularisation	116	121	98	870	702
TOTAL PASSIF	55 066	64 247	62 174	57 748	57 978

Source : Cour des comptes d'après les rapports du commissaire aux comptes

Annexe n° 8. Seuils de passation des marchés publics de CCI France

	Pas de procédure obligatoire	Marché à procédure adaptée	Marché public à procédure formalisée
Marchés publics de fournitures et de services			
Seuils applicables en 2020-2021	Jusqu'à 40 000 € HT ⁶³	Entre 40 000 € et 139 000 € HT	A partir de 139 000 € HT ⁶⁴
Seuils applicables en 2022-2023		Entre 40 000 € et 140 000 € HT	A partir de 140 000 € HT ⁶⁵
Seuils applicables en 2024-2025		Entre 40 000 € et 143 000 € HT	A partir de 143 000 € HT ⁶⁶
Marchés publics de travaux			
Seuils applicables en 2020-2021	Jusqu'à 100 000 € HT ⁶⁷	Entre 100 000 € et 5 350 000 € HT	A partir de 5 350 000 € HT
Seuils applicables en 2022-2023		Entre 100 000 € et 5 382 000 € HT	A partir de 5 382 000 € HT
Seuils applicables en 2024-2025		Entre 100 000 € et 5 538 000 € HT	A partir de 5 538 000 € HT

Source : Cour des comptes d'après le site economie.gouv.fr

⁶³ Article R. 2122-8 du code de la commande publique

⁶⁴ <https://www.economie.gouv.fr/daj/marches-publics-nouveaux-seuils-europeens-applicables-au-1er-janvier-2020>

⁶⁵ <https://www.economie.gouv.fr/daj/publication-de-lavis-relatif-aux-seuils-de-procedure-formalisee-pour-les-annees-2022-2023>

⁶⁶ <https://www.economie.gouv.fr/daj/commande-publique-nouveaux-seuils-europeens-janvier-2024>

⁶⁷ Article R. 2122-9-1 du code de la commande publique – seuil de 100 000 € HT applicable à compter du 08/12/2020