



AUVERGNE-RHÔNE-ALPES

Schéma Régional d'Organisation des Missions

CCI Auvergne-Rhône-Alpes

Mandature 2016-2021



CCI Auvergne-Rhône-Alpes

Schéma Régional d'Organisation des Missions pour la mandature 2016-2021

Texte de référence : Décret n° 2016-1894 du 27 décembre 2016 (article 20)

« Art. R. 711-44.-Le schéma régional d'organisation des missions mentionné au 1er de l'article L.711-8 décrit les fonctions et les missions qui sont exercées par la chambre de commerce et d'industrie de région et celles qui sont exercées par les chambres de commerce et d'industrie qui lui sont rattachées.

« Il s'inscrit dans le cadre de la stratégie régionale mentionnée au 1° de l'article L. 711-8 et tient compte, le cas échéant, des normes d'intervention adoptées en application du 2° de l'article L.711-16.

« Il prévoit les modalités de gestion opérationnelle et les moyens mis en œuvre :

« 1° Pour les fonctions d'appui et de soutien de la chambre de commerce et d'industrie de région mentionnées au 6° de l'article L.711-8 et définies à l'article R.711-33 ;

« 2° Pour les missions, équipements et services faisant l'objet d'un schéma sectoriel prévu au 3° de l'article L.711-8 et définis à l'article R.711-41.

« Il précise également les fonctions et missions mutualisées et celles qui sont déléguées, les missions de proximité prévues à l'article L. 711-3, les modalités de mises à disposition de personnels et de moyens, les modalités de financement ainsi que les conditions des éventuels transferts de personnels, de biens ou de moyens.

« Il peut enfin prévoir la mise en œuvre d'actions communes ou la mutualisation de moyens avec des établissements des réseaux des chambres de métiers et de l'artisanat et des chambres d'agriculture ».



En complément d'autres dispositions, **le Législateur a choisi de préciser ses attentes pour l'organisation des réseaux régionaux des CCI, et notamment via un encadrement plus précis de la part des CCIR.** Ce choix s'inscrit dans la droite ligne des fortes directives de la loi de 2010.

La CCIR Auvergne-Rhône-Alpes, nouvellement créée, peut s'appuyer sur **un corps de doctrine issu des acquis de la précédente mandature.** Le Président de la CCIR, son Bureau et son Assemblée Générale ont engagé la nouvelle mandature sur ces bases.

L'exercice du SROM ne consiste cependant pas en une application des dispositions précédentes sans examen et sans changement. Il en fait la synthèse critique et y ajoute **les valeurs des Elus et leurs choix propres, élaborés par accord entre eux** et avec l'apport des opérateurs chargés de mettre en œuvre ces choix, les collaborateurs de la CCIR ainsi que ceux du réseau.

Le déploiement des instruments de la mandature ne fait par définition que commencer : **dans cette première version du SROM ne sont décrits que des options et des principes généraux. Il devra être complété dans un second temps.**

Enfin il est important de souligner dès à présent que **le présent SROM vaut à périmètre budgétaire constant : si l'Etat devait poursuivre à l'avenir la réduction systématique des moyens du réseau telle qu'opérée ces dernières années l'ensemble du système des CCI devrait être revu, avec des conséquences au moins organisationnelles (à acter donc dans le SROM), sinon plus graves encore.**

Table des matières

1. **Des principes fixés par les Elus ayant un impact direct sur l'organisation des missions**
 - a. **Le respect du caractère spécifique des CCI, établissements publics de proximité dirigés par des chefs d'entreprise élus**
 - b. **Les conséquences de ce respect en plein accord avec l'esprit des textes :**
 - i. **Priorité à l'action locale**
 - ii. **Plein exercice par la CCIR des missions fixées par la loi**
 1. **Principe de non délégation d'une mission de l'organe régional**
 2. **Principe de non exercice d'une mission de terrain**
 - iii. **Solidarité-interventions pour le compte de**
2. **Des principes clés choisis pour l'administration de la ressource fiscale**
 - a. **La recherche d'une équation financière permettant le maintien des missions de terrain**
 - b. **L'intégration d'une variable tenant compte de la bonne application des décisions communes**
3. **Des modalités de l'organisation des missions**
 - a. **De l'organisation des missions**
 - b. **Des Commissions CCIR et des GTR de techniciens**
 - c. **De l'administration des missions d'appui en déclinaison des Schémas sectoriels**
 - i. **Dont missions à caractère régional sous coordination directe**
 - d. **Via la dématérialisation**
 - e. **La CCIL Beaujolais**
 - f. **De l'expérimentation et des actions complémentaires des CCIT et L**
4. **Des outils supports et de leur organisation conformément à la loi**
 - a. **DAF DRH DSI Achats-Marchés DAJ**
 - b. **Communication/Etudes**
5. **Des domaines qui donneront lieu à un examen commun pendant le mandat**
 - a. **Equipements de formation**
 - b. **Equipements gérés**
 - c. **Champs complémentaires de mutualisation des fonctions supports**
6. **Du calendrier opérationnel du SROM**

1. Des principes fixés par les Elus ayant un impact direct sur l'organisation des missions

Conformément à l'essence même des CCI et avec leur principale différence avec d'autres structures publiques, **il revient aux Membres, chefs d'entreprise désignés par leurs pairs et issus d'un suffrage dédié, de prendre les décisions qu'ils jugent utiles pour le service aux entreprises.**

Ces décisions sont **par nature encadrées par la loi** : les Membres de la CCIR sont parfaitement conscients de l'intérêt que présentent les documents fondateurs que la loi prescrit car ceux-ci permettent de formuler des principes qui sont l'expression première de leurs choix.

L'équipe de la nouvelle mandature s'est reconnue dès avant son installation dans une vision commune des différents niveaux et de leurs missions. Cette vision commune est portée par le Président de la CCIR, élu sur la base des principes qui suivent, et par les Membres de son Bureau.

a. Le respect du caractère spécifique des CCI, établissements publics de proximité dirigés par des chefs d'entreprise élus

Les Membres partagent le fait que par définition **les quelque 370 000 entreprises ressortissantes d'Auvergne-Rhône-Alpes, qu'ils sont chargés de représenter, sont toutes porteuses des mêmes attentes et peuvent légitimement revendiquer le même niveau global de service**, quels que soient leur localisation géographique, leur taille et leur secteur d'activité.

Ainsi une entreprise individuelle, une PME, une ETI ou un grand groupe doivent être considérés de la même manière.

Cette écoute vaut aussi pour une entreprise située dans un territoire rural, une ville moyenne, ou une métropole.

Cette prise en compte générale a une **conséquence directe pour le réseau des 13 CCIT et L d'Auvergne-Rhône-Alpes : dirigées par des chefs d'entreprise élus par des ressortissants d'un périmètre, elles sont partout chargées d'apporter le même service avec le même soin**, dont les seules limites sont

- Celles du format général de l'économie de chaque circonscription
- Celles du format général de la CCI correspondante, et de ses moyens
- Et celles des spécificités qui viennent modifier l'offre en fonction de paramètres tenant de l'écosystème local d'accompagnement des entreprises, ou de la présence de thématiques propres ou de particularités sectorielles (tourisme, secteur industriel ou de services prégnant, présence d'initiatives locales, interactions avec des partenaires publics et privés de format divers, etc.). Voir à ce propos 3.f

Dès lors les Membres de la CCIR conviennent que chaque CCI doit voir ses demandes comme sa capacité de représentation respectées dans les limites du consensus politique et des moyens disponibles.



En pratique la **CCIR devient ainsi un lieu de débat et de dialogue dans lequel, a priori, la voix de toutes les Chambres doit être entendue de la même manière.**

Cette règle implique **la recherche permanente du consensus et de l'écoute, et cette recherche est le premier principe de fonctionnement du réseau.** Elle ne trouverait sa limite que dans l'hypothèse où le consensus ne serait pas obtenu : dans ce cas, les votes en Assemblée sont naturellement le reflet du poids spécifique de chaque territoire.

Un autre facteur plaide à cet égard en faveur du consensus : il est issu de **la conformation géographique de l'économie de la région.** Auvergne-Rhône-Alpes est en effet une terre d'entreprise : rares sont les territoires qui ne comptent pas une ou des entreprises.

Si la région peut s'enorgueillir de compter

- Une Métropole première, Lyon, qui est sans conteste sa capitale,
- Trois Métropoles complémentaires au sens de la loi, Grenoble, Saint Etienne, et Clermont-Ferrand,
- Et un bassin métropolitain autour de Genève très étendu dans l'Ain et en Haute-Savoie,

L'essentiel de l'activité économique n'y est pas rassemblé pour autant. Cette donnée ne se rencontre pas dans d'autres régions françaises.

Ainsi,

- **Aucune des CCI d'Auvergne-Rhône-Alpes à titre individuel,**
- **Aucun groupe de CCI, Métropolitaines, moyennes ou moins grandes,**

ne dispose seul de plus de 60 voix sur les 120 composant l'Assemblée Générale.

Le tableau ci-dessous matérialise cet état de fait.

	CCI « rurales »		CCI « moyennes »		CCI Métropolitaines	
	Nombre	Membres	Nombre	Membres	Nombre	Membres
Ain			1	9		
Allier	1	4				
Ardèche	1	4				
Beaujolais*	1	3				
Cantal	1	3				
Drôme			1	8		
Grenoble					1	11
Haute-Loire	1	3				
Lyon-Saint-Etienne-Roanne					1	39
Nord Isère			1	7		
Puy de Dôme*					1	9
Savoie			1	8		
Haute Savoie*			1	12		
	5	17	5	44	3	59

(* La CCI du Beaujolais est une CCIL mais elle dispose de par les textes d'une représentation pleine et entière à la CCIR. La CCI du Puy de Dôme n'a pas encore demandé à changer de titulature et le qualificatif lui est donné par parallélisme avec le projet de la Collectivité. La CCI de la Haute Savoie est la seconde du réseau en termes de ressortissants, mais elle ne relève pas du statut de CCI Métropolitaine)

Sans préjudice des choix à venir, la constitution de majorités autour de caractéristiques similaires, d'enjeux partagés par quelques-unes des CCI du réseau ou de choix de circonstances n'est pas plus facile.

L'approche collégiale et solidaire qui caractérise l'action collective des entreprises, et qui s'incarne d'abord dans les syndicats professionnels et interprofessionnels, se double ainsi en Auvergne-Rhône-Alpes d'un fait constitutif et dicte avec lui cette **recherche permanente et assumée d'un accord entre tous.**



Cette recherche ne se traduit pas dans l'esprit des Membres par des accords a minima autour de notions vagues, dénuées de fondements et sans conséquences pratiques. Les Membres de la CCIR Auvergne-Rhône-Alpes, à l'instar de ceux du réseau tout entier, sont en effet parfaitement convaincus que la mandature qui s'ouvre sera décisive et qu'il convient de mettre en œuvre avec conviction des décisions engagées et lourdes de sens.

De plus les Membres de la CCIR Auvergne-Rhône-Alpes s'interdisent toute référence aux précédents périmètres régionaux car elle se traduirait inmanquablement par des dysfonctionnements du projet global de réforme du réseau et viendrait casser la mécanique consensuelle.

b. Les conséquences de ce respect en plein accord avec l'esprit des textes :

Les missions visées par les textes et décrites dans le SROM sont ainsi directement impactées par ce **choix politique renforcé par les faits, et qui traduit les options posées par la loi de 2010.**

La CCIR et les CCI du réseau disposent de champs d'action spécifiques, complémentaires entre eux et en dialogue permanent.

i. Priorité à l'action locale

Le SROM Auvergne-Rhône-Alpes inscrit en dur la priorité à l'action locale : celle-ci est par définition **la raison même des CCI**, et consiste à délivrer dans les meilleures conditions possibles les services demandés par les ressortissants via le contact de terrain, privilégié autant que faire se peut.

Ainsi dans le cas général la CCI dispense-t-elle les conseils, les formations, les services et les avis à ses ressortissants en disposant d'une totale légitimité et d'un respect de son identité, celle de l'établissement, celle de ses Elus, et celle de son territoire.

Cette notion du respect de l'identité locale est la traduction du 1^{er} principe, celui de l'efficience de l'acteur local.

Elle s'impose entre toutes les CCI pour les services qu'elles peuvent s'apporter les unes aux autres (voir infra). **Elle s'impose de la même manière à la CCIR : en déclinaison parfaitement cohérente du système posé, la CCIR n'appose pas sa marque en tant qu'établissement de tutelle.**

Elle apporte le cas échéant une marque ombrelle, porteuse des valeurs partagées, qu'elles soient géographiques (Auvergne-Rhône-Alpes), au nom de l'identité du réseau (des CCI), ou en fonction des demandes du ou des partenaires publics (et principalement l'Etat et la Région, ainsi que l'Europe, avec leurs règles de représentation et d'identité spécifique et leur intérêt pour un porteur unique).

L'identité de la CCIR ne se surimpose jamais par principe sur celle d'un territoire sauf exception partagée. Elle peut par contre la compléter. Dans le détail du SROM ce sujet est complété infra.

ii. Les missions de la CCIR fixées par la loi

Par parallélisme et pour les mêmes raisons la CCIR assume entièrement les missions que lui confie la loi, qu'il s'agisse de l'établissement et du vote des documents structurants, de la répartition des ressources, de la gestion des personnels, et de toutes les fonctions prévues aux articles du décret du 27 décembre 2016 :

- **R711 32 : mise à disposition des agents au statut** : le Président de la CCIR a donné dès la première Assemblée Générale opérationnelle délégation aux Présidents des CCIT pour le recrutement et la gestion des agents dans le cadre fixé. Il ne s'exonère pas de ses obligations légales qui ne peuvent être déléguées.
- **R711 33** :
 - o **Réponses aux consultations et saisines** de la Région et de l'Etat, par élaboration consensuelle.
 - o **Fonctions d'appui et de soutien** conformément au texte :
 - « 1° la gestion des agents de droit public sous statut comprenant la gestion de la paie de ces agents et le plan de formation ;
 - 2° les services financiers et comptables ;
 - 3° les services d'audit ;
 - 4° les services juridiques ;
 - 5° les achats et les marchés publics ;
 - 6° la communication ;
 - 7° les systèmes d'information.

Ces fonctions d'appui et de soutien peuvent couvrir les services et les équipements gérés par les chambres de commerce et d'industrie qui leur sont rattachées ».

Les fonctions d'appui et de soutien sont pleinement dans le champ de la CCIR. Elles font l'objet de **modalités spécifiques** de mise en œuvre décrites ci-après.
- **R711 34 : gestion ou exploitation d'un équipement ou service** d'une CCIT par la CCIR : la CCIR Auvergne-Rhône-Alpes **ne s'interdit pas de répondre** favorablement à une demande concertée de la ou des CCI concernées, et appliquera la loi en cas de tutelle renforcée. **Par référence au principe général la CCIR ne s'estime cependant pas conformée a priori pour assurer ce type de mission** qui relève du principe décrit dans le point précédent (voir i)
- **R712 22 1 : répartition de la fiscalité** :
 - « Conformément au 4° de l'article L.711-8, la chambre de commerce et d'industrie de région répartit le produit des impositions de toute nature qui lui sont affectées par la loi, après avoir déduit la quote-part qui recouvre, outre les dépenses nécessaires à son fonctionnement et aux missions propres qui lui sont confiées par le présent code, le financement des fonctions et missions qu'elle assure conformément au schéma régional d'organisation des missions.

Après détermination et déduction de cette quote-part, la répartition des ressources fiscales entre les chambres de commerce et d'industrie de sa circonscription est effectuée en conformité avec le schéma régional d'organisation des missions et les schémas sectoriels et permet notamment de contribuer au financement des missions de proximité mentionnées à l'article L.711-3. »

L'ensemble du dispositif décrit se fait par référence au texte.

Ces dispositions traduisent selon la même logique deux principes de fonctionnement qui garantissent la meilleure efficacité.

1. Principe de non délégation des missions listées dans les articles du Code cités ci-dessus

Pensée et vécue comme un forum qui rassemble des représentants de tous les territoires et qui applique des décisions élaborées en commun par consensus, la CCIR Auvergne-Rhône-Alpes ne se dessaisit pas des missions que lui confie la loi : hormis le recrutement et la gestion des agents sous statut, aucune délégation n'est prévue a priori car elle se traduirait par un dessaisissement au détriment de l'intérêt général et pourrait générer un risque d'intérêt particulier.

Ce principe pourra bien entendu trouver une **exception pour des services opérés par une CCIT qui complètent sans s'y substituer l'appareil de gestion du réseau**, comme par exemple un centre de contacts clients sous réserve de sa mise à disposition selon des règles précises et partagées.

Il ne doit pas être confondu avec ce qui consisterait en **l'exercice d'une mission sur le périmètre régional confiée à une CCI : ce cas-là est possible, et passe par l'accord de toutes les CCI, un conventionnement précis réglant notamment les questions financières, sous régulation et sous contrôle de la CCIR** (lettre de mission, comptes rendus d'exécution, audit).

2. Principe de non exercice d'une mission de terrain

Par principe la CCIR selon le même schéma n'intervient pas sur le terrain : c'est au niveau local de le faire, par application des dispositions légales (et notamment sur la mise en œuvre des Schémas Sectoriels). Par exception la CCIR peut cependant apporter des expertises par accord avec la ou les CCI qui le demandent, ou pour des besoins complémentaires (études par exemple).

Parce qu'elle est chargée de **déterminer la stratégie régionale d'activité du réseau**, la CCIR coordonne les programmes régionaux déterminés dans les schémas sectoriels., vérifie leur mise en œuvre, alloue les moyens budgétaires disponibles. Dans ce cadre, elle recherche les meilleures solutions, gère les conventions et les financements régionaux, nationaux et européens.

Cette coordination est variable en fonction des sujets. Elle s'exerce dans des domaines dont le champ est par essence régional, comme, à titre d'exemple, pour CCI International Auvergne-Rhône-Alpes. Dans le détail ces sujets sont décrits dans la troisième partie du présent document.

iii. Solidarité, interventions pour le compte de

Le SROM acte la volonté de la CCIR et des CCIT de **tout faire, à format budgétaire constant, pour permettre aux CCIT et L d'accomplir dans les conditions les plus favorables les missions de soutien aux entreprises dévolues au réseau tout en fournissant les moyens mutualisés nécessaires.**

Comme indiqué en introduction du présent document, ce choix stratégique est **soumis à l'évolution des ressources fiscales** et devra être remis en cause si l'Etat poursuit la politique de réduction qu'il a appliquée et qui a pénalisé le réseau des CCI bien au-delà de ce qu'ont connu les autres opérateurs publics.

D'ores et déjà les CCI d'Auvergne-Rhône-Alpes ont du faire face à de très fortes restrictions qui ont pénalisé les services aux entreprises. Dans chacune des deux CCIR qui ont fusionné des dispositions ont été prises pour faire face à ces restrictions.

Certaines d'entre elles ont donné lieu à une inscription et à un vote en termes conformes dans les deux Schémas Directeurs établis.

Sans préjudice des mécanismes budgétaires et de l'administration de la ressource fiscale évoquée plus avant, **les deux Schémas Directeurs ont acté la notion d'espaces de polarisation :**

(Extraits pour rappel du Schéma Directeur Rhône-Alpes voté le 28 octobre 2015)

Le Bureau de la CCIR a (...) acté

- *La réaffirmation du postulat que **les économies se feront d'abord par l'organisation des services plutôt que par l'évolution de la cartographie, mais sans préjudice des rapprochements volontaires librement consentis** ni, bien évidemment, des suppressions de CCI décidées par la loi*
- *Le maintien du système fédéral de la CCIR, garant de l'équité entre les territoires portés par les Chambres,*
- *Mais aussi le lancement de chantiers de rapprochement entre des CCI concernées par des grands bassins géographiques ou des problématiques partagées au travers du concept « d'espaces de polarisation ».*

Les espaces de polarisation sont des partenariats librement consentis et organisés entre CCI voisines. En aucun cas dérogatoires vis à vis du fonctionnement régional, ils rendent compte de

- *La nécessité de **mutualiser localement les expertises** : compte tenu des données budgétaires, les CCI ne pourront plus garder l'ensemble de leur palette de ressources, ni a fortiori les agrandir. En partageant avec leurs voisines, elles pourront maintenir voir enrichir leur offre*
- *L'opportunité d'unir les forces des CCI concernées par des problématiques communes*
- *L'intérêt de **concevoir une série de grands bassins dans une région très importante***
- *Sans préjudice au principe qui veut que la proximité gérée par des chefs d'entreprise élus soit la première vertu des CCI, la manifestation de ce que **le réseau des CCI (...) a entendu le message de l'Etat et étudie l'opportunité de simplifications de la carte consulaire.***

Dans les limites définies par le Schéma Directeur et par la loi, **les espaces de polarisation sont une première réponse aux besoins des CCI créés par la réduction des moyens.** Comme indiqué cette réponse ne se traduit pas par la création d'une entité supplémentaire dans le réseau, mais pas la faculté de recours aux expertises de proximité dont dispose une CCI d'un espace au bénéfice d'une ou de ses voisines.

En pratique

- L'espace ligéro-lyonnais s'est transformé par vote unanime des Elus en une CCI Lyon Métropole Saint-Etienne Roanne.

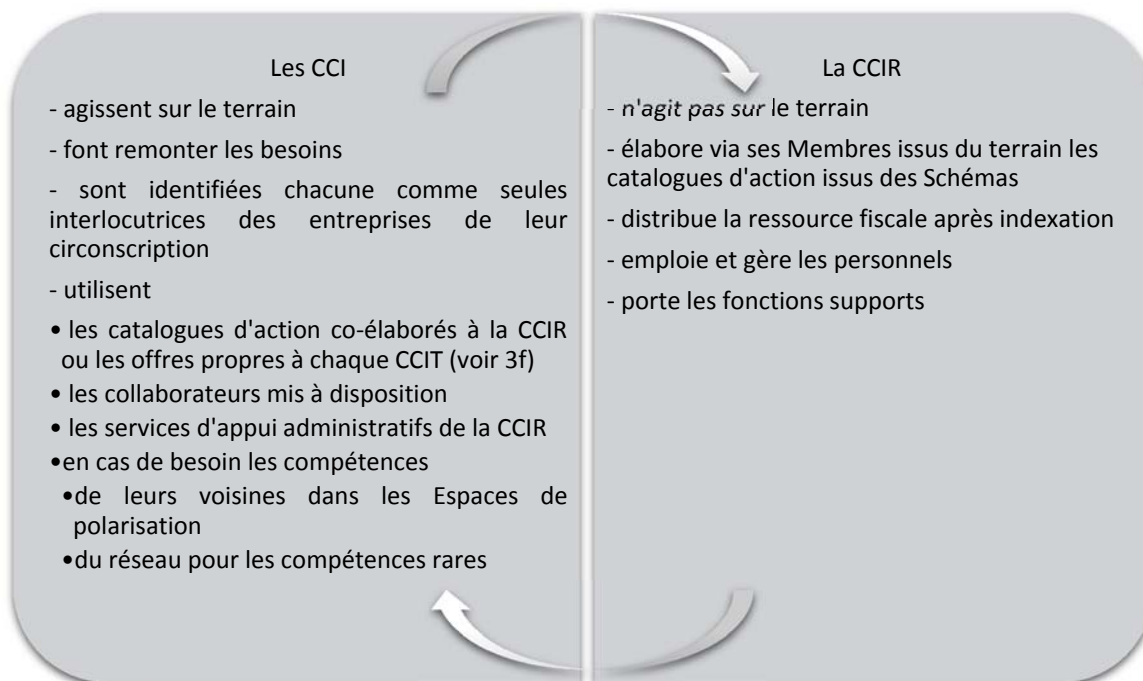
- La CCI de Villefranche a choisi de devenir une CCI Locale de la CCIR. Elle ne s'interdit pas, en liaison avec la CCIR, de se rapprocher pour des expertises mutualisées, de la CCI Lyon Métropole Saint-Etienne Roanne ou des CCI voisines.
- Les espaces de polarisation s'organisent librement en fonction des besoins et des accords entre les CCI concernées, sous réserve de la bonne information de la CCIR. Certains ont d'ores et déjà opéré des mises à disposition de savoir-faire entre Chambres.

D'autres collaborations de proximité sont possibles. Elles donnent lieu à information de la CCIR.

Le SROM Auvergne-Rhône-Alpes acte aussi

- **La mise en œuvre d'actions opérationnelles thématiques pour les CCI n'ayant pas ou plus les moyens nécessaires pour l'accomplissement de missions d'appui ou de formation.** Ainsi dans le cadre de CCI International Auvergne-Rhône-Alpes la CCIR flèche les expertises disponibles dans le réseau pour intervenir auprès des entreprises, via des contacts téléphoniques et/ou physiques si nécessaires.
- **La graduation dans la comptabilisation et la facturation** des frais entre CCI

En synthèse de ces principes le fonctionnement général se présente comme suit :



2. Des principes clés choisis pour l'administration de la ressource fiscale

Chefs d'entreprise agissant dans le domaine concurrentiel, les Membres de la CCIR et du réseau des CCIT d'Auvergne-Rhône-Alpes ne sont pas spontanément habitués à l'utilisation d'une ressource fiscale.

Ils observent néanmoins que **la Taxe affectée aux CCI n'est dans son principe qu'une cotisation versée par chacune des 370 000 entreprises de la région**. Son administration par l'Etat est la résultante du statut d'Etablissements Publics des Chambres.

Le mécanisme de répartition de la fiscalité est décrit par la loi : il fait l'objet d'un travail spécifique, associant la mise en place de principes de répartition et de modalités de révision en fonction de la bonne application des décisions communes.

Le SROM tient compte des décisions correspondantes.

a. La recherche d'une équation financière permettant le maintien des missions de terrain

Il revient au Bureau de la CCIR de proposer la répartition de la ressource fiscale. Cette répartition n'est pas dans l'objet du SROM mais elle doit s'y conformer. Pour autant l'organisation des missions impacte par définition ce travail.

La répartition de la ressource fiscale se fait d'abord en privilégiant le maintien et le développement de la capacité de toutes les CCI et selon l'esprit de solidarité et de recherche du consensus qui est la clé de l'ensemble.

Elle passe par

- Une recherche de ce qui constitue le socle de ce service aux entreprises, par application d'une règle permettant d'établir les moyens nécessaires pour traiter l'appui.
- La règle s'écrit dans ses très grandes lignes de la manière suivante :
 - o Pour X entreprises la norme est de Y collaborateurs mobilisant (eux et ce qui est nécessaire au travail) Z moyens dédiés.
 - o X, Y et Z ne sont pas des variables utilisables sans aménagement entre toutes les Chambres compte tenu de la diversité des tailles et des situations des CCI. Des minimum et maximum sont prévisibles, tout en restant dans une fourchette resserrée.
 - o Elles ne sont pas calculées dans l'absolu mais par observation de l'état actuel du réseau, étant bien entendu que celui-ci a déjà dû dégrader son modèle.

Cette clé est elle-même un objectif, issu du projet politique de la mandature. Elle devra être révisée et adaptée suivant les circonstances si en tant qu'objectif elle ne peut pas être atteinte et tenue.

b. L'intégration d'une variable tenant compte de la bonne application des décisions communes

Les CCI d'Auvergne-Rhône-Alpes traduisent dans le SROM un autre mécanisme, qui **complète pleinement ceux de la solidarité et de la recherche du maintien des moyens.**

Dans la mesure où les recettes affectées à une Chambre se font par soustraction à l'enveloppe commune, **elles conviennent que toutes les CCI doivent suivre et mettre en œuvre les décisions prises en commun dans le cadre d'un processus partagé d'amélioration générale des performances pour les entreprises et d'économies.**

La communauté des CCI s'engage ainsi à

- **Implémenter dans toutes les CCI les mécanismes de modernisation et de rationalisation nécessaires**
- **Veiller à réduire les dépenses non directement productives, celles-ci étant fléchées en amont pour l'essentiel à la CCIR qui justifie leur portage par les économies que sa centralité permet.**
- Respecter les spécificités de ses Membres quand elles sont fondées
 - o Ainsi telle CCI peut s'être constituée comme performante par référence à des critères extrêmement divers :
 - Par exemple, le taux de dépendance à la fiscalité, handicapant quand il est élevé, peut relever d'un choix politique privilégiant la non monétarisation de services déjà payés par la contribution fiscale.
 - De même une politique commerciale peut avoir été refusée par une Chambre ne souhaitant pas risquer le para commercialisme.
 - o Ou encore
 - Des équipements gérés
 - Des équipements de formation
 - Ou tout autre centre de coût

Peuvent résulter d'un choix volontaire et stratégique, d'une CCI. Les conséquences budgétaires ne sont pas pour autant des indices de mauvaise gestion.¹

- **Utiliser les Schémas sectoriels et plus largement respecter tout le corpus des décisions votées.**

Ainsi l'équation de répartition de la fiscalité intégrera un tantième relatif au bon suivi des prescriptions communes.

¹ Dans ce contexte la définition de l'indice de performance de gestion relève de l'audit régional, fonction confiée à la CCIR par la loi.

3. Des modalités de l'organisation des missions

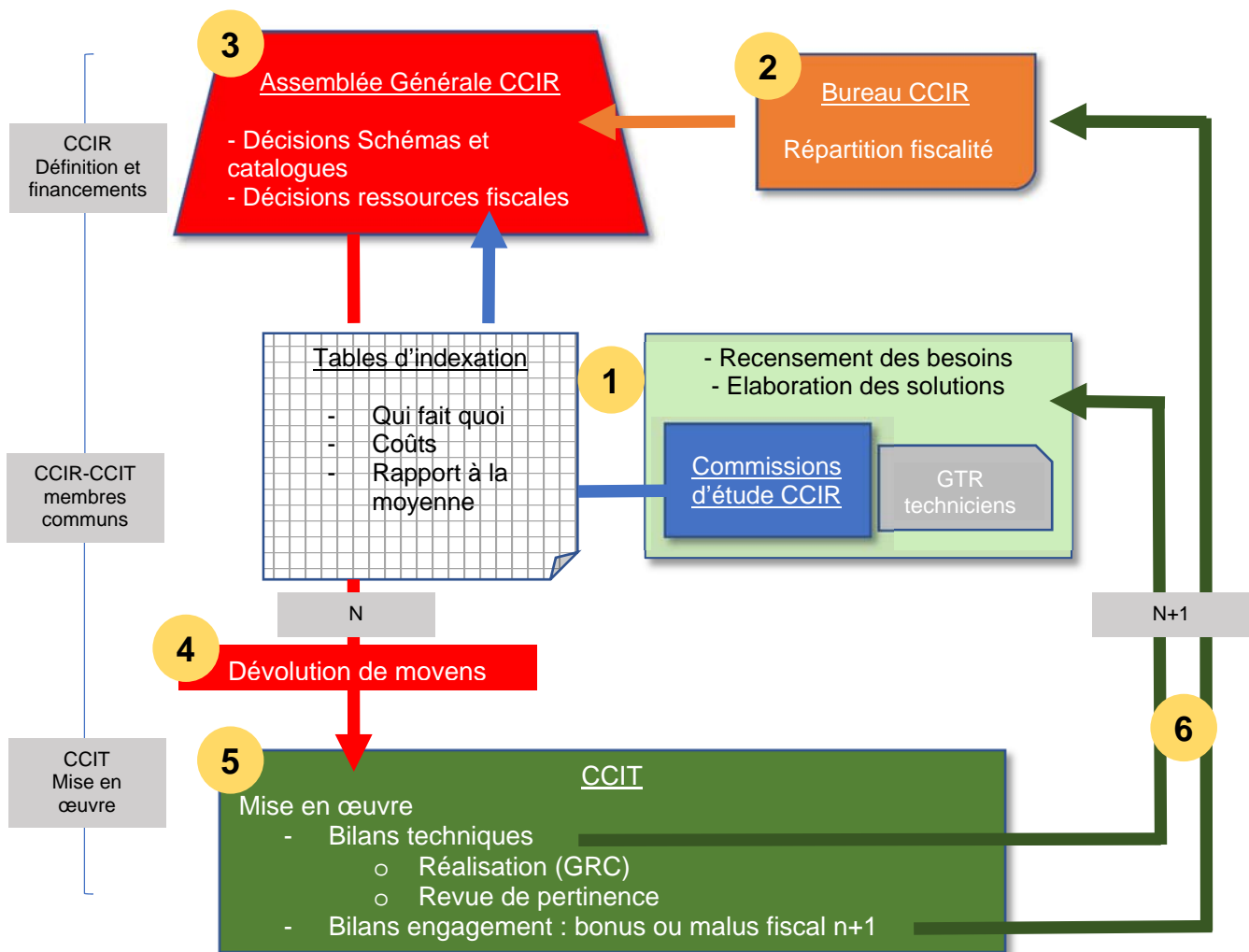
Le Schéma Régional d'Organisation des Missions des CCI d'Auvergne-Rhône-Alpes traduit **la volonté politique des Membres** élus de la CCIR et des CCI. Il implique **un énorme effort d'organisation et de rationalisation**, déjà largement entamé mais qui doit maintenant aboutir avec **une détermination fine, ou la plus fine possible, d'un certain nombre de données nécessaires à la quantification des missions.**

Ce chantier est un enjeu de la mandature : il doit être lancé dans les plus brefs délais et aboutir au plus vite. Il demandera une analyse technique préalable (DG + Directeurs services concernés + RH + DAF) **et un arbitrage politique.**

Parmi les données nécessaires on peut distinguer **les moyens nécessaires à l'exercice de la mission du socle commun.**

- Ce premier item, comme précédemment indiqué, ne traduit **pas un objectif idéal** et qui ne pourra être atteint à périmètre constant. Il fixe, au regard des moyens disponibles, **ceux qui peuvent être raisonnablement dédiés** au sujet (par exemple pour l'international, ou l'innovation, ou le suivi d'un secteur comme le commerce). L'examen de cette variable influera sur la dévolution des ressources.
- Les moyens standards à dédier à la mission sont complétés par **les moyens disponibles dans chaque CCI, en termes de temps-collaborateur, de compétences ad hoc, et de coûts.**
- En phase opérationnelle un indicateur sera donné sur **les missions exercées dans une circonscription « pour le compte de »** par un opérateur de proximité (espaces de polarisation), un opérateur du réseau (compétences rares), ou un opérateur régionalisé si le cas advient.
- Une variabilité sera introduite pour **tenir compte des différences entre CCI** (coût de la vie, historique, coûts de déplacement). Le cas échéant les différences non justifiées donneront lieu à un examen spécifique.

a. De l'organisation générale des missions couvertes par les Schémas sectoriels :



Les étapes 1 à 6 sont décrites ci-après.

- 1 - Les Commissions, composées de chefs d'entreprise d'Auvergne-Rhône-Alpes, Membres de la CCIR et des CCIT, font remonter les sujets qui impactent les entreprises dans le domaine considéré. Avec les techniciens du réseau, présents en Commission et travaillant en amont et en aval dans les GTR (Groupes Techniques Régionaux), ils élaborent les solutions à proposer aux entreprises. Ils approchent les moyens nécessaires à la mise en œuvre de ces solutions. En n+1 ils mesurent l'efficacité et les coûts, et réadaptent si besoin l'offre.
- 2 - En parallèle, le Bureau donne les clés générales de répartition de la fiscalité en année 0. Par la suite, ces clés seront affinées (opportunité de l'action et jeu de la variable de la mise en œuvre locale des décisions communes).
- 3 - L'Assemblée Générale de la CCIR vote la répartition de la fiscalité entre les CCIT après quote-part de la CCIR conformément à la loi.
- 4 - La ressource fiscale est fléchée via les tables d'indexation.

- 5 - Les CCIT mettent en œuvre sur leur terrain les catalogues élaborés et votés par les Membres.
- 6 - Elles tirent les enseignements techniques du déploiement des actions : réalisation des objectifs (au travers de la GRC une fois déployée), opportunité. Ces enseignements sont remontés en Commissions. Un bilan est établi sur le taux d'engagement des CCIT dans la bonne mise en œuvre des actions. Avec les autres points visés en 2b, ce bilan remonte au Bureau de la CCIR.

Le cycle reprend ensuite sur les bases des retours d'expérience, des évolutions proposées par les Commissions et pouvant donner lieu le cas échéant à des modifications des Schémas Sectoriels, et de la répartition des ressources fiscales par le Bureau.

b. Des Commissions CCIR et des GTR de techniciens

Les Commissions de la CCIR sont des **organes essentiels dans le SROM** :

- Conformément à l'identité des CCI, elles rassemblent **des chefs d'entreprise désignés par leurs pairs, maîtrisant les sujets techniques des thèmes qui les rassemblent, porteurs d'une vision issue de leur expérience de terrain** : elles sont au cœur même de ce qui fait l'essence et la singularité des Chambres. Elles sont aussi nourries des travaux des Commissions des CCIT/L.
- **Elles procèdent de l'Assemblée Générale de la CCIR à laquelle leurs Présidents rapportent.** Leurs Présidents et Vice-Présidents sont des Membres de la CCIR, de même que la plupart des autres participants, mais elles sont ouvertes aux apports en savoir-faire que peuvent dispenser des Membres de CCI non Membres de la CCIR. Elles sont ouvertes aux collaborateurs qui peuvent participer aux processus d'élaboration des décisions en renseignant les Membres sur les conditions opérationnelles de mise en œuvre des actions.
- Dans chaque Commission **un Membre Référent**, Membre du Bureau, accompagne les travaux, fait le lien avec l'instance de conseil du Président et de gouvernance centrale qu'est le Bureau de la CCIR, et s'assure des liens entre les travaux et les objectifs définis en commun.
- **Les Commissions n'ont pas autorité sur les services des CCIT. De même, les services de la CCIR demeurent strictement reliés à l'autorité du Président et du Directeur Général** puisque les Commissions de la CCIR n'ont pas de mission opérationnelle directe.

En parallèle, les collaborateurs ayant à connaître de la mise en œuvre d'un thème d'appui participent selon le niveau hiérarchique requis à des **Groupes Techniques Régionaux qui sont gérés par la CCIR.**

Les GTR sont réunis par le collaborateur de la CCIR agissant dans le domaine considéré. Les CCIT désignent dans ces groupes des techniciens en charge.

c. De l'administration des missions d'appui en déclinaison des Schémas sectoriels

Dans ce domaine **les fonctions sont soumises au même principe de séparation qui anime l'ensemble du SROM.**

Les collaborateurs de la CCIR et ceux des CCIT ont des rôles différents mais complémentaires.

- **Les collaborateurs des CCIT accompagnent les entreprises de façon opérationnelle.**
- Les collaborateurs de la CCIR assurent une mission de coordination et d'appui.

La loi donne un cadre aux relations entre les CCIR et les CCIT qui s'accompagne d'une forme d'autorité.

Dans l'absolu les textes mettent à la disposition de la CCIR, en tant qu'outil agissant dans un mandat donné par une majorité de ses membres, des possibilités extrêmement fortes de contraintes vis à vis des CCIT, via la fiscalité, la mise à disposition des collaborateurs, et par l'application des dispositions coercitives du SROM, ou qui peuvent toucher à l'existence même des Chambres via le Schéma Directeur. Les dernières évolutions du code du commerce sont très claires sur ce point.

Il va de soi que ces mesures ne sont pas dans le champ de la construction partagée que les Membres de la CCIR ont choisi de donner au réseau pour cette mandature.

Il reste qu'en pratique des décisions à fort impact sont prises par l'Assemblée Générale de la CCIR, et doivent s'appliquer.

Les collaborateurs de la CCIR ont donc une autorité fonctionnelle.

i. Dont missions à caractère régional sous coordination directe

Sans contrevenir à la règle de non intervention directe et à la demande d'une ou des CCI du réseau, la CCIR peut être amenée à agir plus directement dans la coordination de certaines missions.

C'est le cas pour ce qui regarde les actions de soutien à l'export, dans le cadre de **CCI International Auvergne-Rhône-Alpes**. CCI International est un label spécifique, déployé partout en France en liaison avec CCI France, et opéré par les CCIR. Ainsi, pendant l'ancienne mandature, les deux CCIR d'Auvergne et de Rhône-Alpes ont mis en œuvre des dispositifs d'action, à caractère direct pour l'Auvergne puisque la CCIR portait directement les collaborateurs dédiés, et en fonction de coordination avancée pour Rhône-Alpes.

Le SROM d'Auvergne-Rhône-Alpes prévoit l'extension du mode d'action retenu dans l'ancienne région Rhône-Alpes pour l'ensemble du périmètre. Ainsi CCI International Auvergne-Rhône-Alpes est un service géré par la CCIR via une plate-forme de coordination avancée.

Le collaborateur de la CCIR Auvergne-Rhône-Alpes, sous couvert du Directeur Général,

- Organise avec ses collègues le calendrier de travail annuel
- Monte les opérations coordonnées
- Assure les relations nécessaires au partenariat avec l'Equipe Auvergne-Rhône-Alpes de l'Export
- Peut exercer une autorité fonctionnelle sur les collaborateurs dédiés, en accord avec son Directeur Général et les Directeurs Généraux des CCI d'Auvergne-Rhône-Alpes : à ce titre il organise la mobilisation des collaborateurs et les coopérations entre eux, sédentaires ou délocalisées dans le cadre de fonctions exercées pour le compte de.

Ce modèle est transposable si, en fonction des Schémas sectoriels, de l'évolution des modèles ou des réductions budgétaires, d'autres domaines font dans l'avenir l'objet d'une coordination directe.

d. Via la dématérialisation

Les technologies de l'information et la digitalisation sont aujourd'hui des constituants impératifs au bon fonctionnement des affaires. Elles modifient directement l'ensemble de la chaîne de valeur des entreprises, quelle que soit leur taille. Elles offrent des possibilités nouvelles, notamment pour les entreprises éloignées des grands centres d'affaires et de commercialisation. Plus globalement elles s'imposent comme des impératifs dans un monde en complet renouvellement.

Par définition les CCI se doivent de faire en sorte que leurs ressortissants se saisissent de cette novation, tout autant pour en éviter les risques et pour bénéficier de ses opportunités.

De la même manière **les CCI doivent maintenant intégrer la dématérialisation de leur offre de services, dans tous les domaines**, depuis le contact et la transmission des informations qu'elles proposent aux entreprises, jusqu'aux services en ligne qu'elles mettent à disposition par exemple dans le domaine de la formation.

Cette obligation a **un impact sur la proximité.** Celui-ci est double

- D'une part, **en modifiant pour une part à déterminer le mode de contact avec les entreprises : si tout devait devenir virtualisé, le contact de proximité pourrait perdre en réactivité et en efficience.** La virtualisation n'étant pas effective dans toutes les entreprises pour des raisons tenant soit à des questions matérielles ou de réseaux, soit pour des questions d'appropriation par les chefs d'entreprise et les salariés, un contact uniquement web laisserait de côté un grand nombre de ressortissants,
- Et d'autre part **en garantissant le maintien de la proximité là où les conditions d'accès et l'acceptation de la virtualité sont maximales.**

La virtualisation des services est aussi, mais avec une place seconde par rapport à la recherche du maintien de la proximité, un levier pour faire face à la réduction des moyens du réseau.



En pratique le **SROM** inscrit par principe

- **La recherche de la virtualisation dans tous les domaines** de l'action des CCI d'Auvergne-Rhône-Alpes
- **L'examen, pendant l'élaboration des Schémas Sectoriels mais aussi pendant toute la mandature, des actions pouvant être virtualisées** en appréciant le niveau de dégradation acceptable de la proximité.
- **L'élaboration de solutions de virtualisation dans tous les domaines retenus**
- **Le choix**
 - o Soit du **recours à des solutions existantes**, et notamment celles proposées par le réseau des CCI, et à ce titre celles proposées par CCI Store
 - o Soit du **développement de solutions spécifiques pour les CCI d'Auvergne-Rhône-Alpes si les applications ne répondent pas à un niveau de performances ou de coûts compatibles avec le besoin défini** par elles.

Une **mission virtualisation** est déployée et confiée à deux Membres de la CCIR rapportant au Bureau. Elle vérifie que les Commissions, en charge de l'élaboration des solutions, sont bien opérantes sur le sujet dans les conditions fixées. Elle suivra l'ensemble du projet pendant la mandature.

e. La CCIL Beaujolais

Les Membres élus de la CCI ont choisi de devenir une CCI Locale au sens de la loi.

Sans déroger à celle-ci, **la CCIR entend garantir aux chefs d'entreprise du Beaujolais le maintien d'un ensemble consulaire cohérent qui sera le moins impacté possible par les dispositions légales**, et notamment celles qui traduisent le transfert de la personne morale à la seule CCIR.

Dans l'esprit de ce qui précède, **la CCIR n'entend pas devenir intervenante sur le périmètre de cette CCI comme de toutes celles qui pourraient choisir demain d'adopter un statut similaire par évolution du Schéma Directeur.**

Ainsi le fonctionnement de la CCI du Beaujolais obéit globalement aux mêmes dispositions que les autres Chambres, les modalités budgétaires et de vote sur l'opportunité des projets mises à part.

Le Président de la CCI du Beaujolais occupe ainsi une place pleine et entière au sein du Bureau de la CCIR dont il est formellement Vice-Président. Les trois Membres de la CCIR issus du périmètre agissent en toute légitimité au sein de l'Assemblée et dans les Commissions. Les services de la CCIL sont dirigés par un Directeur Général Délégué qui agit sous autorité du Directeur Général de la CCIR mais en totale autonomie opérationnelle pour son travail quotidien de mise en œuvre des décisions du Président, du Bureau et des Membres Elus.

Nonobstant, **un dialogue permanent est instauré entre les Présidents de la CCIR et de la CCIL sur toutes les décisions significatives.** Ce dialogue est le préalable obligatoire au portage par la CCIR des décisions soumises au vote de la CCIR. **La CCIL, comme les autres CCI, doit s'engager dans le travail de mutualisation et de rationalisation décidé en commun.** Son budget, même s'il devient annexe au budget de la CCIR, est cependant examiné avec les mêmes règles de protection a priori de l'action locale.

Toute évolution souhaitée par les Membres Elus de la CCI du Beaujolais en matière d'évolution statutaire (retour à l'autonomie si la loi le permet, fusion avec une Chambre voisine) sera examinée avec intérêt si elle advient pendant la durée de la mandature.

f. De l'expérimentation et des actions complémentaires des CCIT et L

En totale cohérence avec l'approche respectueuse de l'action locale le SROM acte la capacité des CCI à mettre en œuvre des actions complémentaires de celles arrêtées en commun.

Ces actions complémentaires sont traitées sous **deux formes** :

- Via les dispositions légales prévues pour **l'expérimentation.**

Le Code du Commerce inscrit en dur la capacité d'initiative autonome des CCI dans son article L711-1 :

« Les Chambres de commerce et d'industrie territoriales et départementales d'Ile de France **peuvent procéder à des expérimentations qui doivent être cohérentes avec la Stratégie régionale** [...]. Les modalités de cette expérimentation sont définies par décret en Conseil d'Etat. »

L'article R711-11-1 rend compte des dispositions du décret en Conseil d'Etat :

« Les expérimentations mentionnées au quatrième alinéa de l'article L711-1 sont **cohérentes avec les Schémas sectoriels.**

Les Chambres de Commerce et d'Industrie Territoriales souhaitant procéder à ces expérimentations doivent **présenter à leur Assemblée et à la CCI de région une étude présentant le projet, ses objectifs, son financement, l'impact économique attendu, la durée prévue de cette expérimentation qui ne peut dépasser cinq ans renouvelables. L'étude est transmise à l'autorité de tutelle. Les expérimentations vont l'objet d'un vote** des assemblées générales de Chambres concernées. [...]

Ces expérimentations donnent **lieu tous les deux ans à un bilan relatif à l'impact de la mesure** récapitulant les points évoqués dans l'étude mentionnée ci-dessus. »

- Via **un mode allégé** permettant de préserver la réactivité des CCIT aux besoins de leurs ressortissants dans des conditions particulières :

L'action locale peut compter **des spécificités telles qu'elles ne soient pas reproductibles au niveau régional.**

Il en va par exemple pour des besoins

- Correspondant à **un secteur sur représenté localement** (comme la plasturgie, le tourisme, le décolletage, le commerce, les services tertiaires supérieurs, ...)

- Ou opérés dans le cadre d'une relation contractuelle avec les structures métropolitaines ou intercommunales en fonction de leurs périmètres et compétences.

Le mode allégé décrit dans le SROM reste dans l'esprit de la loi : les actions concernées doivent être compatibles avec la Stratégie et les Schémas, s'inscrire dans les modalités de financement commune, et être préparées et déployées en totale transparence avec la CCIR. Mais le formalisme s'affranchit a priori des autres mesures.

4. Des outils supports et de leur organisation conformément à la loi

La situation budgétaire des CCI, mais aussi l'évidence apparue aux yeux des chefs d'entreprise gestionnaires des CCI, ont motivé depuis plusieurs années **une prise de conscience de l'intérêt d'une mutualisation des fonctions supports au niveau régional.**

Le constat est simple :

- **Par nature et du fait de l'histoire, chaque CCI a été amenée à développer ses propres fonctions de back office pour assurer son administration.**
- Dès lors que le mouvement de régionalisation a été enclenchée au milieu des années 2000, une vision transversale de l'état des lieux a conduit tout naturellement les décideurs à **constater qu'il n'était ni utile ni nécessaire de démultiplier des services opérant partout sur des bases communes employées sur des sujets communs.**
- La mise en œuvre d'outils comptables d'enregistrement et d'observation partagés (comptabilité analytique, norme 4.9, Cube...), le fonctionnement du logiciel SIRH national et la préparation structurelle de la grande évolution numérique du réseau ont eux aussi rendu inévitable et opportune cette mutualisation des fonctions supports.
- Sans préjudice de la qualité des opérateurs locaux, la multiplicité des pratiques, des compétences et des moyens se traduisait aussi par de fortes divergences dans la performance des services supports, notamment dans la préparation d'outils d'analyse ou de réponse aux obligations légales.

Pour autant **sa mise en œuvre doit être étudiée pour favoriser les effets bénéfiques :**

- **La loi de 2010 confie cette responsabilité de mutualisation au niveau régional :** les expériences nationales montrent à quel point les lourdeurs et les risques de décalage entre le service proposé et le besoin sont grands. La « maille régionale », plus fine, peut permettre d'éviter les risques les plus importants. Elle permet aussi une meilleure adaptation aux spécificités locales inévitables, plus facilement intégrables quand elles se comptent sur un périmètre régional.

- Il s'est donc agi de **déployer des mutualisations qui**
 - o S'adaptent dans les thèmes choisis et la répartition des tâches de manière à **rendre le meilleur service possible dans les conditions les plus opportunes**
 - o Offrent des fonctionnalités complémentaires et surtout des économies d'échelle.

Outre un niveau de performance technique optimisé, l'accès à des outils communs et une capacité réelle de reporting, la mutualisation des fonctions supports doit en effet avoir un premier impact : celui de réduire les coûts de l'administration des Chambres.

Le SROM acte donc

- Le principe de la mutualisation des fonctions supports à la CCIR, telle que prévue par la Loi,
- Et l'absence de délégations de l'exercice de ces fonctions, telle que décrite dans le 1 du présent document
- Son déploiement
 - o Totalement intégré pour les Affaires Juridiques avec le Ceral
 - o Réalisé pour les fonctions DAF RH DSI selon des modalités décrites ci-après et correspondant à une première étape qui peut être amplifiée si la recherche de nouvelles économies s'avère nécessaire
 - o En cours pour les fonctions Achats-Marchés
 - o Sur des logiques différentes pour Etudes et Communication
 - o A l'étude pour d'autres fonctions administratives ou équivalentes comme l'enregistrement des contrats, les formalités dont internationales

a. DAF Achats-Marchés DRH DSI DAJ

La mutualisation des fonctions supports en Auvergne-Rhône-Alpes reprend le système déployé en Rhône-Alpes à partir de 2014. Elle s'est faite en respectant la recherche du système le plus efficient et le plus logique. Ont été ainsi mutualisés :

Pour la DAF:

- La comptabilité générale et analytique,
- Le contrôle et suivi budgétaire,
- Le contrôle de gestion et l'audit

Pour la DSI:

- La gestion du support aux utilisateurs,
- La gestion de la sécurité informatique,
- La gestion des infrastructures informatiques,
- La gestion des applications et des logiciels

Pour la DRH:

- Les paies, et les charges sociales
- La gestion administrative du personnel
- La formation

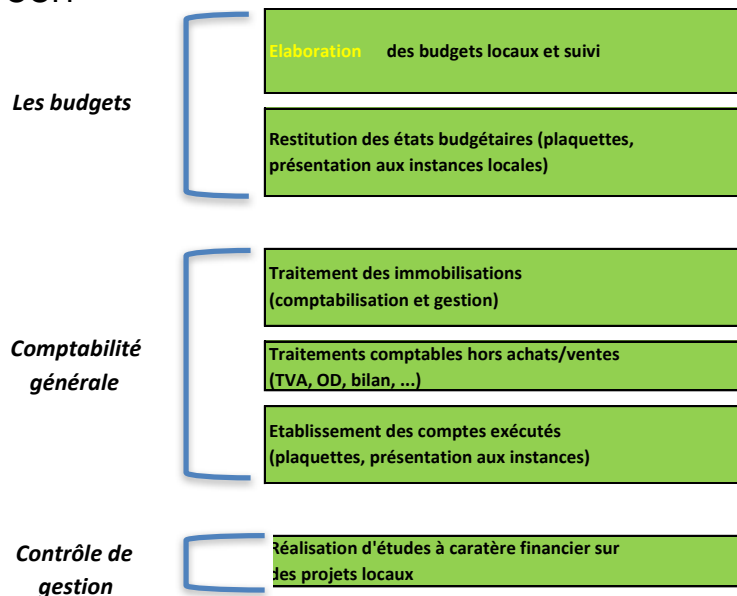
Les économies, premier objectif fixé, ont été largement atteintes et dépassées :

en millions d'euros

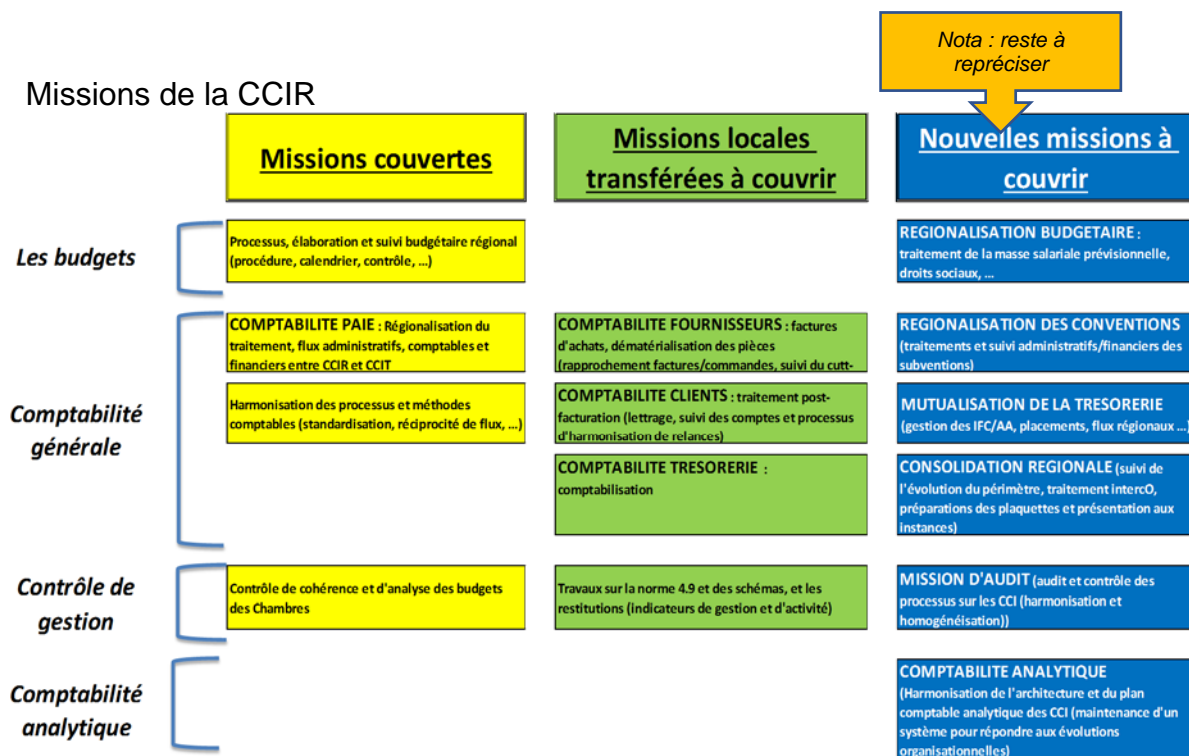
	Base de référence pour le chantier de la mutualisation début 2014	Cible mutualisation à atteindre (fin de mandature)	Ecart attendu à la cible	% Ecart	Primitif 2016	Ecart BP 2016 Vs base 2014	% Ecart
I - Fonctions régionales et mutualisées							
Fonctions support mutualisées	18,4	16,2	-2,2	-12,0%	15,5	-2,8	-15,4%
II - Investissements informatiques							
	3,0	2,2	-0,8	-26,7%	1,5	-1,5	-51,6%
TOTAL	21,4	18,4	-3,0	-14,0%	17,0	-4,3	-20,1%

La Direction Administrative et Financière Régionale couvre les missions de comptabilité, de contrôle budgétaire, et de contrôle de gestion (contrôle budgétaire et de gestion pouvant aussi être assuré localement pour usage propre). Elle comprend en plus dans son périmètre les missions d'achats et de marchés publics, intégrant la gestion d'une centrale d'achats. Elle s'est déployée de la manière suivante

- Missions des CCIT



- Missions de la CCIR



Les effectifs concernés ont évolué comme suit :

51,4

		Rhône-Alpes			Auvergne	Auvergne-Rhône-Alpes
		2014	Rappel cible mutualisation	2016 (moyenne/an)	2016 (moyenne/an)	2016 (moyenne/an)
DAF	Etp	70,3	59,5	60,7	11,9	72,6

postes en CCIT et 21,2 en CCIR



La fonction **Achats-Marchés** est pour sa part configurée de la manière suivante :

En 2014

EN RHONE-ALPES

CCIR Rhône-Alpes : **1,5 ETP**

CCIT de Rhône-Alpes : **14,87 ETP**

- ⇒ Une organisation hétérogène d'une CCI à l'autre.
- ⇒ Peu de services achats centralisés.
- ⇒ Les achats/marchés sont réalisés par des acheteurs et/ou directement les services.

EN AUVERGNE

CCIR Auvergne + CCIT : **1 ETP**

=> Fonction marchés mutualisée auprès de l'ensemble des CCI de l'Auvergne

=> Achats de faible montant reste en local

Coût annuel de **590 K€ pour 17,37 ETP**

En 2017

EN AUVERGNE-RHONE-ALPES

CCIR Auvergne-Rhône-Alpes : **2,5 ETP**

CCIT d'Auvergne-Rhône-Alpes : environ **10,1 ETP**

- ⇒ Déploiement de la centrale d'achats amplifié
- ⇒ Mutualisation des marchés sur les projets coordonnés au niveau régional
- ⇒ Transfert progressif de la fonction achat/marchés au niveau régional au travers des marchés mutualisés
- ⇒ Déploiement d'un plan de formation régional sur les marchés (depuis 2015)
- ⇒ Mise en œuvre d'outils structurants pour les achats/marchés : outil unique de rédaction et de gestion des procédures (MARCO) -
- ⇒ Coût annuel d'environ **447 K€ pour 12,6 ETP**

La Cellule Achats-Marchés intervient en soutien de l'ensemble du réseau :

MARCHÉS PASSÉS PAR LE RÉSEAU DES CCI AUVERGNE-RHÔNE-ALPES – Périmètre annuel (Base étude consolidée 2014)

203 procédures représentant 358 contrats de marché signés pour un périmètre financier annuel estimé à **33 M€ TTC**

MARCHÉS MUTUALISÉS EN CENTRALE D'ACHATS - Portefeuille actif 2016 (Contrats de moins de 4 ans) :

40 procédures représentant un périmètre financier estimé à **42 M€ TTC**

La Cellule régionale achats/marchés met en œuvre les leviers permettant de générer des économies, au travers d'une **Centrale d'achat**, un outil opérationnel et juridique :

- Mise en commun des besoins : rationalisation et économie d'échelle
- Massification des achats (quand pertinent) : meilleures conditions économiques
- Réduction du nombre de procédures : 203 procédures en 2014 / 151 en 2016
- Réduction de la charge de fonctionnement dans les CCI : optimisation au niveau régional
- Professionnalisation de la compétence achats/marchés : meilleure performance d'achat

En 2015, la mutualisation des achats/marchés aura permis de générer 1,3 M€ d'économies au profit du réseau des CCI de Auvergne-Rhône-Alpes.

Le périmètre financier régional de la Commande publique est d'environ 119 M€ (en 2014), les achats déjà optimisés ou ne faisant pas l'objet d'une mise en concurrence (33 + 30) représentent 63 M€ : **il reste près 56 M€ d'achats sur lesquels on peut actionner des leviers d'économies.**

La cellule Achats-Marchés configure **une offre au choix pour l'assistance des CCI**. Cette offre permet l'accès, en fonction des besoins, à **différents niveaux de prestations** :



- En assistance simple pour les options 1 et 2
- En support pour les options 3 à 5



La **Direction des Services Informatiques** de la CCIR fonctionne selon un format différent.

Son périmètre d'intervention comprend :

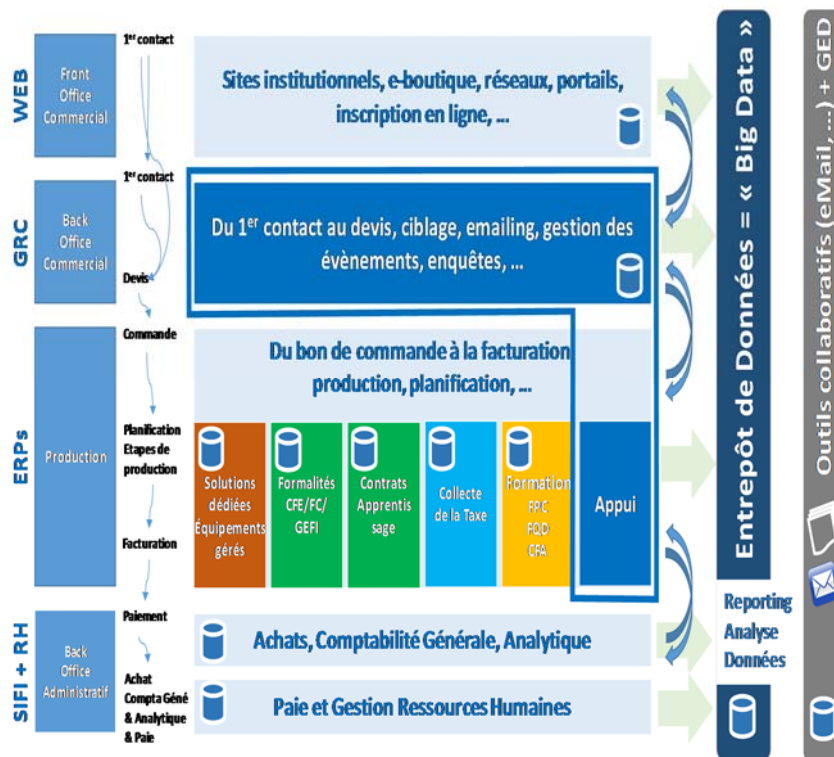
- 70 sites :
 - o Hôtels consulaires
 - o Centres de formation
 - o Equipements gérés
 - o Dispositifs partenaires
- 2000 collaborateurs CCI, 200 partenaires, 800 à 1000 vacataires
- 4000 postes de travail
- 750 points d'impression
- 350 000 pièces comptables / an

Elle comporte 3 pôles, Infrastructures, Applications, Service clients, et compte 53 personnes en 2016.

Le pôle Infrastructures configure l'épine dorsale multimodale (voix vidéo data relié à un **data center mutualisé, sécurisé et secouru** permettant le couplage téléphonie / informatique en cours de déploiement en 2017).

Le pôle Applications est le vecteur de la numérisation du réseau. Il porte les **grands projets structurants** actuellement en cours, et principalement :

- La GRC,
- L'ERP pour les centres de formation,
- Le système d'information financier (achats, compta., budget)
- Le Big Data (dont on veillera à définir propriété et usage des données),
- L'usine à sites web (portails, ...)



Un tableau de bord mensuel de suivi d'activités est communiqué tous les mois aux DG du réseau.

Les effectifs concernés sont de 68,8 ETP sur le périmètre Auvergne-Rhône-Alpes (totalement CCIR). Ce chiffre était le même sur la seule région Rhône-Alpes en 2014.

La **Direction des Ressources Humaines** fonctionne elle aussi selon un système mutualisé.

Depuis janvier 2013, la CCI de Région est devenue l'Employeur Unique de tous les collaborateurs, il a donc été mis en place une Direction Régionale des Ressources Humaines. Son périmètre est depuis le 1er janvier 2017 Auvergne-Rhône-Alpes.

Les Présidents ont une délégation pour procéder au recrutement et à la gestion personnelle des agents. La gestion courante des collaborateurs est traitée au sein des CCI avec l'assistance et le support de la CCIR.

Ce qui est totalement traité au sein de la CCI de Région :

- Paies et déclarations sociales,
- Gestion du personnel pour tous les actes qui ne peuvent pas être du ressort des CCIT,
- Formation des collaborateurs : Le Plan de Formation est régional, il privilégie les formations « régionales » pour l'optimisation des coûts mais maintient le lien avec les fournisseurs locaux,
- Traitement des licenciements,
- Gestion des litiges et des sanctions,
- Conseils et harmonisation des pratiques (contrats, courriers, formulaires types, ...)

Ce qui est traité par les CCI territoriales :

- Gestion des droits à congés,
- Demandes d'adaptation du temps de travail,
- Suspension de fonctions à titre conservatoire,
- Entretiens professionnels,
- Déclinaison en local du Plan de Formation,
- Organisation, aménagement et amélioration des conditions de travail et de l'emploi,
- Actions en faveur de la transmission des savoirs et des savoir-faire,
- Mesures de prévention.

Les **relations sociales** sont traitées conformément aux textes via deux instances principales :

- La **Commission Paritaire Régionale (CPR)** est composée de huit Représentants du Personnel et huit Membres Elus.

Cette Commission est informée et peut donner son avis sur les questions concernant le personnel (temps de travail, mutation, emploi des séniors, gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, licenciements). Elle discute chaque année du Taux Directeur (pourcentage accordé pour les augmentations et promotions), elle a un regard sur la gestion du Fonds Social et sur la Formation des collaborateurs.

- Le **Comité Régional d'Hygiène et de Sécurité (CRHS)**. Sa composition est également paritaire avec un Représentant du Personnel issu des CHS locaux et un membre de la Direction de chacune des CCIT. Son rôle principal est de mettre en commun les bonnes pratiques des CCIT en matière d'hygiène et de sécurité. Il est informé des actions menées dans le cadre de l'Accord-Cadre relatif à la prévention des Risques Psychosociaux.

Au sein des CCIT fonctionnent :

- **Les Instances Locales de Concertation (ILC)** discutent des conditions de travail et des actions concernant le personnel au sein de leur CCIT. Elles sont le point de relai avec la CPR, mais n'ont pas de pouvoir normatif et ne peuvent donc prendre de décision.
- **Le Comité Hygiène Sécurité (CHS)** a pour mission de contribuer à la protection de la santé physique et mentale et à la sécurité des collaborateurs au sein des Etablissements des CCI T/R.

Une gestion RH de proximité est maintenue là où les CCI le souhaitent (suivi des collaborateurs et des SIC,...).

La DRH régionale traite 3000 paies par mois et gère 3700 jours de formation des collaborateurs par an. Elle est composée de 29 collaborateurs (contre 38 en 2014 pour la seule région Rhône-Alpes). 14 collaborateurs sont localisés en CCIT et 15 à la CCIR.

La **Direction des Affaires Juridiques** est un service de la CCIR mis à la disposition de l'ensemble du réseau régional.

Regroupant 6 juristes spécialisés elle est en capacité d'apporter une expertise dans les nombreux domaines du « droit consulaire » depuis les élections jusqu'aux équipements gérés en passant par le droit social, le droit des associations, toutes les questions relatives au code du commerce et à son application et tous les sujets juridiques traitant des relations entre les CCI et leur environnement (ressortissants, partenaires publics et privés, etc.)

b. Communication/Etudes

Pour ces deux domaines **le choix d'organisation est à ce stade moins formel** :

- La **communication** est un domaine clairement fléché par la loi comme relevant du niveau régional. Pour autant **la CCIR n'entend pas prendre la parole sur des champs relevant de l'action locale**, et laisse aux CCIT et L toute latitude pour porter les messages qu'elles souhaitent via les médias qui leur paraissent les meilleurs pour ce faire.
- **Elle garde pour sa part la responsabilité de la communication sur les sujets régionaux** ou dépassant les limites territoriales d'une seule CCI.
- Le champ de la communication contient aussi le sujet des moyens disponibles dans le réseau : à cet égard un certain nombre de CCI ont choisi de limiter, parfois drastiquement, les moyens consacrés à cet effet. Il revient dès lors à la CCIR de **proposer différentes solutions pour pallier aux difficultés rencontrées**. A cet égard, la **Direction de la Communication de la CCIR** va préparer, proposer et déployer des outils
 - o Banque d'articles et de photos
 - o En liaison avec la DSI, sites web
 - o Gestion des médias sociaux
 - o Infographie et graphiste
 - o Supports de communication pour les opérations partagées
 - o Et toute solution existante et à venir pour aider les CCI à remplir leur mission en matière d'information et de communication, et pour faire exister le réseau des CCI Auvergne-Rhône-Alpes
- Les études économiques de dimension régionale ou multi locale sont traitées à la CCIR par la **Direction de l'Information Economique**.
- Celle-ci réalise
 - o Des **documents périodiques sur la situation et les performances des entreprises Auvergne-Rhône-Alpes** (conjuncture, études structurelles, éclairages sur un domaine ou un thème clé) et déploie un outil de cartographie automatique relié aux outils fichier et demain GRC.

- Des **études dédiées en partenariat avec les CCI** et/ou des acteurs privés ou publics, géographiques ou sectoriels.
- Dans ce domaine aussi, et ce malgré l'importance des analyses économiques et le besoin d'un outil complétant les données des analystes d'Etat, du système bancaire, des branches et des acteurs de place, **les CCI ont du, au fil des années, recentrer leur capacité d'étude.**
- Le SROM acte donc que dans le contexte actuel **la CCIR peut intervenir à la demande des CCI pour leur compte dans les champs sous revue.**

5. Des domaines qui donneront lieu à un examen commun pendant le mandat

Plus que jamais **cette mandature doit anticiper les fortes mutations qui vont advenir, qu'elles s'inscrivent**

- Dans le processus général de rénovation du réseau et d'adaptation aux nouvelles attentes des entreprises,
- Ou qu'elles découlent de la baisse de la fiscalité, déjà avérée ou relancée demain.

Dès lors, **les Membres de la CCIR Auvergne-Rhône-Alpes font délibérément de ce SROM un document évolutif qui n'actera pas de régression ou de distorsion par rapport à la loi et à la géométrie du système mais qui pourra pousser plus loin la collaboration au sein du réseau.**

A ce titre, ils y inscrivent leur volonté de **passer sous revue le plus grand nombre possible de domaines et d'équipements des CCI**, afin de déterminer

- Les **gisements d'économie**,
- Le **niveau d'adéquation au besoin des entreprises**
- Et **les améliorations possibles pour chacun d'entre eux.**

Des **missions pilotées par le Bureau** vont rapidement examiner trois de ces domaines.

a. Equipements de formation

Les CCI d'Auvergne-Rhône-Alpes sont dotées d'un **ensemble particulièrement riche d'outils de formation**, qu'il s'agisse des centres de formation continue, des CFA en gestion directe, cogérée ou à forte convergence de gouvernance, ou des écoles dont les EGC et les ESC.



En matière de **formation continue** l'effort de rationalisation de l'offre débuté lors de la dernière mandature connaît une progression logarithmique. Une charte de réseau a été adoptée pour Rhône-Alpes : elle sera réexaminée pour l'adapter au nouveau périmètre régional.

Parallèlement **le réseau va devoir très rapidement**

- Prendre des options majeures pour **déployer une offre de formation digitale via les médias numériques**
- Et parallèlement **penser le redéploiement de ses centres de formation de manière à optimiser la rentabilité de l'ensemble**. Ce redéploiement pourra toucher la relation aux enseignants mais le SROM ne s'interdit pas qu'il concerne aussi la cartographie des centres.

Le réseau va poursuivre l'adaptation de ses **CFA**, qui passera notamment par la rationalisation de la relation avec la Région sur le financement des centres : trop souvent les CCI ont du constater que les efforts de gestion fournis par certains CFA se traduisaient par une pénalisation alors que d'autres moins vertueux voyaient leurs budgets reconduits.

Ce sujet est bien évidemment à relier avec la question de la **Taxe d'Apprentissage**. L'OCTA CCIR Auvergne-Rhône-Alpes, après avoir du déployer un système entièrement nouveau et étendu son périmètre à l'Auvergne, entre maintenant en phase opérationnelle.

L'OCTA a entamé avec les Chambres un important travail de **reconquête de versataires de la Taxe** que l'habitude, le fort lobbying d'autres collecteurs ou l'absence de communication avait fait perdre. Ce travail va porter ses fruits mais sera durement concurrencé par la remontée des versements des grandes sociétés vers leur siège social. Pour autant l'enjeu est analysé, et des moyens sont déployés pour le relever.

Ce dossier est **une illustration concrète du bon fonctionnement de la relation entre la CCIR et les autres Chambres consulaires régionales**, qu'il s'agisse de la CRMA ou de la CRA Auvergne-Rhône-Alpes. Si la CCIR est le porteur de l'OCTA la concertation entre Membres et entre techniciens est permanente et permet là encore à la fois l'écoute des besoins spécifiques comme une approche plus structurée des réponses financières.

Le SROM acte aussi le principe d'une **étude approfondie des évolutions à apporter au réseau des écoles de formation initiale**, dont la richesse ne doit pas cacher de fortes disparités.

b. Equipements gérés

Le SROM se donne pour mission de mener **le même travail d'analyse rationnelle sur les équipements gérés du réseau Auvergne-Rhône-Alpes**, et notamment

- **Sur les ports et aéroports** : si ces équipements peuvent avoir une réelle utilité économique, les conditions nécessaires à leur fonctionnement, notamment en matière d'investissements et de maintien de compétences techniques, tout comme l'évolution générale du paysage intermodal, doivent mener à un certain nombre de constats. **Les décisions qui en découleraient ne devront cependant pas remettre en cause les activités économiques liées**, qui sont pour certaines d'entre elles directement dépendantes de l'implantation portuaire.

- Sur les **autres équipements** : de réelles réussites sont proposées à la comparaison entre ces équipements. Un travail d'analyse et de partage pourra être un bon préalable à d'autres évolutions.

c. Champs complémentaires de mutualisation des fonctions supports

Le travail de mutualisation des fonctions supports a permis une réelle rationalisation doublée de très fortes économies (cf .4 supra). Il a aussi servi de base pour **le mouvement général de modernisation du réseau Auvergne-Rhône-Alpes, avec l'informatique notamment, via le portage des grands logiciels partagés.**

D'autres domaines peuvent connaître les mêmes effets positifs, surtout si la raréfaction des ressources entraîne l'incapacité de tout ou partie du réseau à assumer des missions essentielles d'appui.

Ainsi le SROM passera t il sous revue tout autre sujet permettant de faire des économies.

6. Du calendrier opérationnel du SROM

Le calendrier fixe au 31 juillet 2017 la date limite pour le vote du SROM de la CCIR et des CCI d'Auvergne-Rhône-Alpes.

Ce calendrier est donc extrêmement contraint : il demande à la fois la définition de la répartition des missions et pour une bonne part celle des missions elles-mêmes.

Dès lors, ce document a été bâti comme un **socle évolutif** qui fixe un certain nombre de grands principes en les précisant de manière opérationnelle autant que possible.

Si cette précision est totale pour les fonctions supports, elle ne saurait l'être pour les missions opérationnelles. De même, les règles clés de la répartition de la fiscalité devront être précisées dans le travail mené par le Bureau conformément aux textes.

Ce SROM, pour intangible qu'il pourra être à format constant, devra donc évoluer et être précisé. Ce travail sera mené sur 2017 et revu en 2018. La question des complémentarités avec les autres Chambres consulaires régionales sera complétée dans le même délai.