

COMPTE RENDU

DES DELIBERATIONS

DE LA SEANCE

DE L'ASSEMBLEE GENERALE

DU 16 DECEMBRE 2019

Sommaire

Participants	3
Accueil	4
Adoption du procès-verbal de l'AG du 18 novembre 2019	4
PLU Montrottier.....	4
PLU Lentilly.....	5
Modification de la convention d'établissement du BNE dans ses dispositions relatives aux horaires.....	8
Mutualisation de la fonction Achats-Marchés publics à la CCIR	10
Suppressions de postes budgétaires	11
Budget rectificatif 2019 et budget primitif 2020	14
Représentations dans les organismes extérieurs	19
Désignations de membres associés	19
Filialisation de CCI formation et EKLYA.....	19
Intervention de Pascal MAILHOS, Préfet de la Région Auvergne Rhône-Alpes.....	27
Adoption de la stratégie de transformation / Plan de transformation	28
Clôture de séance.....	37
Date de la prochaine Assemblée Générale	38

Participants

Membres élus présents :

Guy BACULARD ; Denis BANCEL ; Myriam BENCHARAA ; Nathalie BOBIN ; Dominique BOUVIER ; Irène BREUIL ; Pierre CHAMBON ; François CHARDINY ; Yves CHAVENT ; Jacques COIRO ; Philippe COLLOT ; Jocelyne CORNEC ; Marc DEGRANGE ; Guy DELORME ; Nicolas FARRER ; Olivier FINAZ ; Frédéric FOSSI ; Marie-Claude FOUCRE ; Évelyne GALERA ; Edith GALLAND ; Eric GARCIN ; Vincent GIRMA ; Philippe GUERAND ; Emmanuel IMBERTON ; Sylvie KERGONOU ; Daniel LOCTIN ; Véronique MADELRIEUX ; Jean-Louis MAIER ; Philippe MALAVAL ; Christophe MARGUIN ; Jean MOUGIN ; Henri PAIN ; Jocelyne PANSERAT ; Patrick PARAT ; Céline PARAVY-ATLAN ; Marta PARDO-BADIER ; Luc PELEN ; Gérard PELISSON ; Philippe POBE ; Claude POLIDORI ; Régis POLY ; Yves POMMIER ; Nathalie PRADINES ; Thierry RAEVEL ; Jean-Jacques REY ; Denise ROMESTANT ; Thomas SAN MARCO ; Philippe VALENTIN ; Daniel VILLAREALE.

Membres associés présents :

Thibaut AUFORT ; Philippe DALAUDIERE ; Jacques DESCOURS ; Véronique DUPRE ; Hervé MARIAUX ; Philippe MONTCHALIN ; François ROYER ; André TIXIER.

Membres élus excusés :

Roland BERNARD ; Christian BERTHE ; Bénédicte BETTANT CURAN ; Olivier BLANC ; Daniel BUGUET ; Marie-Claude DESBENOIT ; Guillaume DUVERT ; Annabelle GRECO JAUFFRET ; Patricia GROS MICOL ; Frédéric JACQUIN ; Jean-Michel JOLY ; Marie KALAI ; Francis KESSOUS ; Pierre LARDON ; Corinne LIENART ; Christian MISSIRIAN ; Anne-Sophie PANSERI ; Céline PELESZEZAK ; Sophie SOURY ; Elisabeth THION ; Hélène VILLARD.

Membres associés excusés :

Romain BOUCAUD MAITRE ; Jean-Michel COQUARD ; Christophe DEJOB ; Jean-Cyril DESCOMBES ; Laurent MONS ; Christine PAUCHARD ; Michel PERROUD ; Hervé PONTILLE ; Ronald SANNINO ; Yves TAMIN ; Philippe THEOLIER ; Guillaume VERNEY CARRON.

Accueil

Le Président Philippe VALENTIN salue l'assemblée et souhaite la bienvenue à

- Monsieur Pascal MAILHOS, Préfet de la Région Auvergne-Rhône-Alpes ;
- Monsieur Pierre GOGUET, Président de CCI France ;
- Monsieur Christophe BARRAT, Directeur adjoint du Pôle Gestion Publique de la Direction Régionale des Finances Publiques Auvergne-Rhône-Alpes et Département du Rhône.

Les conditions de quorum étant remplies, la présente Assemblée peut valablement délibérer sur les dossiers portés à l'ordre du jour.

Le Président Philippe VALENTIN ouvre la séance avec la diffusion du film de la CCI *Ne vous demandez plus, demandez-nous*, film qui reflète la nouvelle dynamique de la CCI.

Diffusion du film

Adoption du procès-verbal de l'AG du 18 novembre 2019

Le Président Philippe VALENTIN procède au vote du procès-verbal de l'AG du 18 novembre 2019.

Le procès-verbal est approuvé à l'unanimité des membres présents.

PLU Montrottier

I – Le contexte

Par courrier en date du 16 août 2019 et réceptionné tardivement par les services de la CCI (la commune avait envoyé le dossier à la CCIR qui ne nous l'a transmis que récemment), la commune de MONTROTTIER (69) a sollicité l'avis de la CCI Lyon Métropole Saint-Etienne Roanne sur la révision du Plan Local d'Urbanisme arrêté par le Conseil Municipal le 25 juillet 2019. La commune souhaite que nous puissions lui transmettre un courrier officiel pour s'assurer du respect de la procédure.

La commune de Montrottier se situe à l'Ouest du département du Rhône, à environ 45 km à l'Ouest de Lyon et 20 km au Sud de Tarare. Elle fait partie de l'arrondissement de Lyon et du canton de l'Arbresle. Elle compte environ 1 400 habitants.

Le tissu économique est assez peu développé sur cette commune. Une majorité d'établissements sont liés aux services aux particuliers (27 établissements).

Le secteur de l'industrie (14 établissements) est le plus pourvoyeur d'emploi, puisque les 3/4 des embauches le concernent.

Un nombre d'établissements individuels important (118).

Un établissement de plus de 50 salariés, la société EATON et ses 120 salariés, ainsi que 3 sociétés de plus de 10 salariés (la société BIOex, un cabinet d'expertise et une exploitation agricole). Les employés municipaux de la mairie viennent en complément de ces emplois privés.

Un noyau commercial dynamique dans la Grand'rue et présence de 2 marchés. Un pôle de santé bien représenté avec un regroupement envisagé dans le centre.

2 zones d'activités économiques intercommunales sur le territoire avec des disponibilités foncières : la ZA de l'Olivière avec 5 entreprises et une disponibilité de 5 000 m² (projet d'installation d'un maçon), et la ZA des Auberges (une entreprise et la déchetterie et 2,4 ha disponibles).

II - Enjeux pour la CCI

Nous n'avons pas identifié d'enjeux économiques et commerciaux importants sur cette commune.

III - Conclusions et suites à donner

Compte tenu de l'absence d'enjeux, nous proposons de ne pas émettre d'avis particulier.

L'Assemblée générale est sollicitée pour valider cette proposition.

Le Président Philippe VALENTIN procède au vote du PLU de Montrottier.

Cette résolution est prise à l'unanimité des membres présents.

PLU Lentilly

I – Le contexte

Par courrier en date du 20 septembre 2019, la commune de Lentilly a sollicité l'avis de la CCI Lyon Métropole Saint-Etienne Roanne sur la révision du Plan Local d'Urbanisme arrêté par le Conseil Municipal.

La commune de Lentilly est une commune de 5 400 habitants dynamique au sein de la Communauté de Communes du Pays de l'Arbresle (CCPA). À l'horizon 2030, le PLU fixe comme orientation de maîtriser l'évolution de la population avec un objectif de production de 350 à 420 logements.

Au 31 décembre 2017, elle comptait 1 627 emplois salariés privés dont 599 dans l'industrie, soit 38 % des emplois (18 % dans le Rhône) – données URSSAF. Le tissu économique est composé d'une large majorité d'établissements de moins de 10 salariés (plus de 90 %).

Le projet d'aménagement et de développement durables repose sur 5 objectifs :

- Coordonner une offre nouvelle d'activités en améliorant les conditions d'accès chemin des Molières notamment.
- Maintenir la position des Rez-de-chaussée commerciaux en centre bourg.
- Harmoniser les prescriptions architecturales et les implantations des constructions dans les zones d'activités.
- Élaborer des prescriptions particulières.

- Définir avec la communauté de communes le profil des activités et des équipements susceptibles d'être accueillis.

II- Enjeux pour la CCI

Pour la CCI Lyon Métropole Saint-Etienne Roanne, la commune de Lentilly représente un pôle de développement économique significatif de l'ouest lyonnais, notamment pour les activités industrielles. Situé à l'interface des territoires de la Métropole de Lyon et de l'Ouest lyonnais, desservie par le tram-train et les infrastructures de transport (Accès directe A89 et ex RN7).

Pour la CCI, les enjeux sont les suivants :

- Requalifier et densifier les zones d'activités existantes en particulier pour développer les services et l'offre de transport avec des parcs relais gare (+250 places de stationnement en cours de réalisation à Lentilly Charpenay) et des voiries mieux dimensionnées.
- Préserver les réserves de foncier à vocation économique sur la commune, notamment pour les activités industrielles.

III- Conclusions et suites à donner

La CCI Lyon Métropole Saint-Etienne Roanne émet **les observations suivantes** :

- En matière de développement économique

Le projet de révision du PLU nous paraît en cohérence avec le SCOT de l'Ouest Lyonnais. Le Projet d'Aménagement et de Développement Durable (PADD) répond aux enjeux de densification et de requalification des zones d'activités existantes. Le règlement permet en outre la prise en compte des contraintes, notamment de hauteur, pour certaines activités.

La CCI accueille favorablement l'extension de la zone (8 ha). En effet cette extension permettra de répondre à la demande des entreprises endogènes qui souhaitent se développer sur le territoire.

Le rapport de présentation comporte certaines données datant de 2012 qu'il aurait été utile d'actualiser. Afin de bien définir le profil des activités présentes ainsi que les services attendus par les entreprises, ce qui nous semble incontournable pour promouvoir une nouvelle image des zones d'activités, l'expertise des CCI peut être mobilisée par la Communauté de Communes et la commune sous la forme d'une prestation ou d'un conventionnement.

Plusieurs points de vigilance cependant sont dès à présent à noter :

- L'extension des zones d'activités doit s'accompagner d'une hausse de la fréquence des transports en commun et de leur amplitude horaire ;
- Sur la desserte routière du parc relais de la zone du Charpenay : Dans le cadre de l'aménagement du chemin des Molières, un élargissement du chemin est nécessaire car il va drainer un accroissement significatif de circulation avec l'extension du parc relais du Charpenay et l'extension de la zone d'activité. Cet élargissement doit s'accompagner d'une limitation stricte de la vitesse, et de panneaux indiquant un

partage de la voirie entre voitures, vélos et camions desservant les nouveaux établissements et les entreprises existantes qui se développent.

- Les nuisances aux riverains : le règlement fixe une règle de recul de 5 mètres pour les bâtiments en limite du zonage UI et des autres zonages. Des solutions de nature à limiter les nuisances acoustiques pourraient être apportées (murs anti bruits à certains endroits) afin que la mixité des fonctions ne génère pas des conflits de voisinage.

- En matière de commerce de détail

En matière de commerce de détail, le projet de SCOT de l'Ouest Lyonnais plaçait la commune de Lentilly comme une polarité locale de proximité.

Ces polarités ont pour rôle de « jouer un rôle commercial à l'échelle d'un bassin de vie relativement large ». Elles peuvent accueillir des achats hebdomadaires voire des achats occasionnels, lourds et légers.

Le projet de PLU présenté par la commune permet ainsi d'accueillir des activités commerciales en zone UA et zones UB sous conditions de ne pas dépasser les 300 m² de surface de plancher. La zone UA est la zone urbaine centrale de forte densité où le bâti ancien est dominant. La zone UB est une zone urbaine de moyenne densité qui possède un caractère multifonctionnel. Ces deux zones sont immédiatement constructibles.

La zone UB étant très étendue et jouxtant la RN7, le risque d'un délitement de l'offre apparaît réel. La commune aurait selon nous plutôt intérêt à concentrer l'offre sur sa centralité, donc au sein de la zone UA.

En zone UI, l'implantation commerciale est limitée à 200m² de surface de vente sous conditions qu'elle soit nécessaire aux activités artisanales et industrielles présentes dans la zone (sous forme de locaux d'exposition et de vente de ces activités). En secteur UIc, les implantations sont autorisées à condition qu'elles ne dépassent pas 300m² de surface de plancher par tènement. De façon effective, cela pourrait ainsi concerner 3 à 4 tènements libres à ce jour. Pour une meilleure harmonisation du document, il serait plus judicieux de parler également ici de surface de plancher, plutôt que de surface de vente.

Le commerce de détail n'est pas autorisé en dehors de ces zones.

Les conditions de stationnement sont quant à elles plus favorables aux zones UA et UB, puisqu'aucune condition n'est imposée, contrairement à la zone UI, où une place est imposée pour 25m² de surface de plancher.

Ces préconisations nous semblent adaptées aux configurations de chacune de ces zones.

La CCI Lyon Métropole Saint-Etienne Roanne émet un avis favorable au projet d'élaboration du Plan Local d'Urbanisme tel qu'il lui a été soumis sous réserve de la prise en compte de ces remarques.

L'Assemblée Générale est sollicitée pour :

- Entériner cet avis,
- Habilitier le Président à signer le courrier de transmission de cet avis à la commune de Lentilly.

Le Président Philippe VALENTIN procède au vote du PLU de Lentilly.
Cette résolution est prise à l'unanimité des membres présents.

Modification de la convention d'établissement du BNE dans ses dispositions relatives aux horaires

Le Président Philippe VALENTIN informe qu'un nouveau directeur a été recruté dont la mission est de développer et faire rayonner le Banc National d'Epreuve de Saint-Etienne.

Il laisse la parole à Irène BREUIL.

Irène BREUIL précise que le nouveau directeur a pris ses fonctions le 1^{er} novembre 2019, le directeur de transition étant parti fin octobre. Le Banc National d'Epreuve a du potentiel. Le nouveau directeur, qui est issu de l'industrie, travaille sur tous les sujets, les process, les outils dont il aurait besoin. Il a déjà des idées, notamment sur l'organisation et le fonctionnement des équipes. Il est nécessaire, mais compliqué, de former les personnes. Il a déjà des pistes pour faire monter en compétences, qualifier et diversifier l'activité.

Catherine SANNIER souligne que la modification de la convention a pour objectif d'améliorer et d'optimiser le fonctionnement du BNE en adaptant la durée du travail sur le fonctionnement le plus optimal.

Les conditions de travail des salariés du Banc National d'Epreuve de Saint-Etienne, dans la mesure où ils sont affectés à un service public industriel et commercial, sont régies par une convention d'établissement et par le Code du travail.

La Direction du Banc National d'Epreuve souhaite modifier les horaires prévus par les dispositions de l'article 20 « Durée du travail » de la convention d'établissement de 2013 actuellement en vigueur, afin de permettre l'adaptation des horaires tant aux contraintes d'activité, qu'aux différentes contraintes réglementaires notamment applicables aux salariés exposés, au sens du code du travail.

Les dispositions de l'article 20 actuellement en vigueur sont les suivantes :

« Article 20 : Durée du travail

La durée hebdomadaire de travail est de 36 heures répartie selon l'horaire collectif suivant :

- Lundi, mardi, mercredi, jeudi 8H / 12H – 13h / 17h
- Vendredi 8H / 12H

Les heures effectuées au-delà de la durée normale de travail sont majorées selon les dispositions du code du travail en vigueur.

Une demi-journée de RTT est récupérée en principe toutes les 4 semaines. Avec l'accord de l'employeur, la récupération peut se faire à la journée.

Les veilles de fêtes, les agents font la journée continue de 8h à 14h ».

Il est proposé comme modification applicable à l'ensemble des salariés affectés à l'activité du Banc National d'Epreuve de Saint-Etienne, la rédaction suivante :

« Article 20 : Durée du travail »

La durée de travail hebdomadaire est de 36H00 réparties selon l'horaire défini pour chaque service, affiché à l'entrée de chacun d'entre eux.

Les salariés bénéficient d'un temps de pause de 10 minutes pour chaque demi-journée travaillée (soit 20 minutes pour une journée entière). Le temps de pause est rémunéré. Les temps de pause doivent être pointés.

Les heures effectuées au-delà de la durée normale sont majorées selon les dispositions du code du travail en vigueur.

Une demi-journée de RTT est récupérée en principe toutes les 4 semaines. Avec l'accord de l'employeur, la récupération peut se faire à la journée.

Les veilles de jours fériés définis dans le calendrier annuel, l'ensemble des collaborateurs travaillent en journée continue de 7H00 à 13H00 sans pause déjeuner. Une pause de 10 minutes est autorisée dans la matinée, qui sera prise impérativement avant 12H30.

En cas de canicule, dont les dispositions sont définies par le Ministère des Solidarités et de la Santé, soit :

- *Durant 3 jours consécutifs, des températures qui ne descendent pas en dessous de 30° Celsius la journée et 25° Celsius la nuit.*

À compter du 4ème jour de canicule (tels que définis ci-dessus), l'ensemble des collaborateurs travailleront en journée continue de 6H00 à 14H30 avec une pause déjeuner de 30 minutes de 11H00 à 11H30. Toutefois, les collaborateurs du service laboratoire devront obligatoirement s'adapter au planning clients et ne pourront pas respecter ces horaires.

Dans la mesure du possible, le responsable laboratoire mettra tout en œuvre pour le maintien de bonnes conditions de travail dans ces périodes de canicule.

Par ailleurs, une permanence sera obligatoirement mise en place pour réceptionner les livraisons dans les horaires habituels et répondre aux appels téléphoniques. »

Il est proposé aux membres de l'Assemblée générale :

- D'approuver la modification de l'article 20 « Durée du travail » de la convention d'établissement du Banc National d'Epreuve de Saint-Etienne et d'adopter sa nouvelle rédaction,
- D'habiliter le Président à signer l'avenant afférent.

Dans la mesure où il n'y a pas de questions, le Président Philippe VALENTIN procède au vote et propose d'approuver la modification de l'article 20 « durée du travail » de la convention d'établissement du Banc National d'Epreuve de Saint-Etienne et d'adopter sa nouvelle rédaction, et de l'habiliter à signer l'avenant afférent.

Cette résolution est adoptée à l'unanimité des membres présents.

Mutualisation de la fonction Achats-Marchés publics à la CCIR

Le Président Philippe VALENTIN laisse la parole à Catherine SANNIER.

Catherine SANNIER informe que la CCIR Auvergne Rhône-Alpes a voté la mutualisation de la fonction Achat/Marchés publics dans une optique de rationalisation. Au sein de la CCI Lyon Métropole cela concerne un poste pourvu au secrétariat général.

Vu les articles L711-8 et R711-33 du Code de commerce,
Vu la délibération de l'assemblée générale de la CCIR Auvergne Rhône-Alpes en date du 27 novembre 2019,

Présentation du contexte :

Par délibération de son Assemblée générale en date du 27 novembre 2019, la CCIR Auvergne Rhône-Alpes, conformément à ses compétences légales en matière de mutualisation de services supports, assurera à compter du 1^{er} janvier 2020, pour le compte de l'ensemble des CCI territoriales (CCIT) qui lui sont rattachées, la fonction d'Achats-Marchés publics.

Jusqu'alors la CCIR, par sa cellule Achats/Marchés Publics réalisait une prestation de conseil et d'assistance, et était parfois amenée, pour certaines CCIT, à réaliser en leur nom les procédures prévues par le Code de la commande publique.

De plus, plusieurs besoins communs aux différentes CCIT de la région ont été satisfaits par des marchés régionaux mutualisés, notamment dans l'objectif d'aboutir à une optimisation des coûts. C'est notamment le cas en matière d'assurances, de fluides, de téléphonie et de photocopieurs.

La baisse drastique des ressources des établissements du réseau consulaire a déjà conduit à une réduction significative de leurs effectifs salariés, notamment sur la fonction de gestion de la commande publique.

Face à ce constat et face à la perte d'expertises internes en matière de marchés publics, la CCIR Auvergne Rhône-Alpes, suite au séminaire de son bureau du 4 juillet 2019, a décidé :

- de réaliser de nouveaux marchés régionaux, notamment sur les moyens généraux, dans le cadre d'une politique régionale partagée des achats,
- de faire prendre en charge par sa cellule Achats/Marchés les procédures adaptées et les procédures formalisées de fournitures, services et travaux, pour le compte des CCIT de la région à compter du 1^{er} janvier 2020. Les opérations exceptionnelles de travaux pourront rester instruites en local à la demande expresse des CCI concernées.

En conséquence, cette nouvelle organisation régionale de missions supports impactera la CCI Lyon Métropole Saint-Etienne Roanne sur un poste permanent d'Acheteur Référent actuellement au sein du Pôle Finances, Achats / Marchés du Secrétariat Général. Le collaborateur concerné intégrera normalement la CCIR dans sa Cellule Achats/Marchés.

Xavier PELLETIER salue le travail de qualité réalisé avec la CCIR sur le sujet. Le Code des marchés publics impose des procédures très lourdes et complexes et l'expertise juridique que la CCIR apporte est structurante.

Suppressions de postes budgétaires

Le Président Philippe VALENTIN laisse la parole à Pierre PREUILH, Christophe DUDON et Catherine SANNIER afin d'expliquer les enjeux suite à la nouvelle loi sur la formation.

Pierre PREUILH précise que la loi du 5 septembre 2018 pour la liberté de choisir son avenir professionnel et la signature du Contrat d'Objectif et de Performance entre le Ministre de l'Economie et des Finances et CCI France contiennent des dispositions relatives à la suppression des missions des CCI en matière de collecte de la taxe d'apprentissage et d'enregistrement des contrats d'apprentissage. Plus précisément sur le volet enregistrement des contrats d'apprentissage, la Loi Avenir Professionnel transfère, à compter du 1^{er} janvier 2020, l'enregistrement des contrats aux opérateurs de compétences.

Le Conseil régional Auvergne-Rhône-Alpes a, par ailleurs, décidé de la suppression pour 2020 des financements pour les développeurs de l'apprentissage.

La perte de financement impacte directement les actions développées en interne telles que les journées chrono de l'alternance, la nuit de l'orientation.

Cela justifie le fait que la CCI est contrainte d'arrêter un certain nombre d'activités et par conséquent de supprimer des postes.

Toutefois, le COP octroie à la CCI une mission de médiation et une mission de contrôle pédagogique.

Parallèlement, la CCIR travaille avec la Région dans le cadre d'une agence de l'orientation, au sein de laquelle elle siège et qui devrait valider en février 2020 une série d'actions portant sur la promotion de l'apprentissage.

Enfin, la refondation de cette mission de promotion de l'apprentissage passera par le test d'une offre d'accompagnement payante aux entreprises pour la réalisation des formalités liées aux contrats d'apprentissages.

Philippe GUERAND souligne qu'il a assisté à la séance de création de l'agence régionale de l'orientation afin d'élire le conseil d'administration puis le bureau. Le monde consulaire a la deuxième vice-présidence, Philippe GUERAND étant élu deuxième vice-président. Stéphanie PERNOD-BEAUDON en est la présidente et Anne PELLET la première vice-présidente. Le recteur de région est le troisième vice-président. Il regrette que la CPME n'ait pas eu de poste d'administrateur.

Christophe DUDON informe l'Assemblée Générale qu'un poste est concerné dans le cadre des suppressions de poste chez EKLYA. Il s'agit du poste lié à l'administration des formations BTS dont la CCI se désengage.

Dans son plan de transformation, CCI Formation – EKLYA School of Busines, se positionne clairement comme un acteur de l'enseignement supérieur. À ce titre, il a été décidé dans le cadre du plan stratégique de supprimer les formations de niveau BAC et les BTS qui étaient déficitaires et qui n'entraient plus dans le champ de l'enseignement supérieur.

Dans un premier temps, les formations spécialisées en librairie, qui n'étaient pas rentables, ont été supprimées (vendeur conseiller commercial libraire et gestionnaire d'unité commerciale libraire).

Dans un second temps, ce sont les formations de niveau BAC CPVE (conseiller de vente en parfumerie cosmétique) qui sont supprimées ainsi que les BTS réalisés en alternance avec l'IFIR, qui ne correspondent pas aux volumes d'équilibre du marché (60 apprenants contre un équilibre à 200), et au positionnement stratégique de l'école.

Catherine SANNIER souligne que 13 postes budgétaires sont impactés, dont la suppression est soumise au vote de l'Assemblée générale. Ce projet a fait l'objet d'une information préalable lors de la Commission Paritaire Régionale du 12 décembre 2019.

I. Au sein de la Direction de l'Entrepreneuriat du Commerce et de la Proximité, service apprentissage et CFI : 1 poste

- ***Un poste de responsable de pôle service apprentissage et CFI niveau 6 – emploi manager I,***

Poste occupé par Mr Laurent LIEGHIO.

II. Au sein de la Direction de l'Entrepreneuriat du Commerce et de la Proximité, service apprentissage : 10 postes

- ***Un poste de coordinateur formalités niveau 5, emploi coordinateur***

Poste occupé par Mme Nadine AIME

- ***6 postes de chargé de formalités polyvalent niveau 4, emploi chargé de formalités***

Postes occupés par :

Madame Amandine PAQUET - délégation de St Etienne

Madame Patricia ARDITO - délégation de Lyon

Madame Marie-Laure BRUS - délégation de Lyon

Madame Véronique GOJJON - délégation de Lyon

Madame Yolande LAFARGE - délégation de Lyon

Madame Anne-Laure CARRE - délégation de Lyon (poste 50% apprentissage/ 50% CFE)

- **2 postes de chargé de formalités niveau 4, emploi chargé de formalités**

Postes occupés par :

Madame Sylvie RIDOUX - délégation de St Etienne

Madame Catherine PIPERINI - délégation de St Etienne

III. Au sein de la Direction de la Formation et de l'Enseignement Supérieur, Pôle Alternance Emploi Orientation et Enseignement supérieur : 2 postes

- **Un poste d'assistante niveau 3 – emploi assistante,**

Poste occupé par Madame Laurence GUYONNET – délégation de Lyon

- **Un poste de développeur apprentissage niveau 6, emploi chargé de projets**

Poste occupé par Madame Christine HORWATH – délégation St Etienne

IV. Au sein de la Direction de la Formation et de l'Enseignement Supérieur, Pôle formation initiale, service pédagogie : 1 poste

- **Un poste d'assistante pédagogie programme BTS niveau 4 – emploi attaché commercial,**

Poste occupé par Madame Salpie BONSON – délégation de Lyon

Pour l'ensemble de ces postes, le devenir des collaborateurs les occupant est d'ores et déjà en cours d'étude.

Les missions inscrites au Contrat d'Objectif et de Performance (médiation, contrôle pédagogique) et le projet Orientation proposé par la CCIR qui prévoit un ambitieux plan de développement de l'orientation proposé au financement de la Région Auvergne Rhône Alpes permettent d'envisager la création d'un nouveau modèle organisationnel. De nouveaux postes vont être créés pour répondre aux nouvelles missions, ces postes seront ouverts en priorité aux collaborateurs concernés par les suppressions de postes.

Chaque collaborateur bénéficiera d'une approche individuelle. Les mobilités sur des postes à pourvoir seront privilégiées.

L'ensemble des situations individuelles feront objet d'une attention particulière dans le cadre de l'application du Statut avec la mise en place par la CCI Lyon Métropole d'actions d'accompagnement individualisées (formations, outplacement, VAE...) dont le coût moyen est estimé à 3 000 € par collaborateur.

Postes supprimés par direction :

Directions	Postes	Site de Lyon	Site de St-Etienne	Site de Roanne
Direction de l'Entrepreneuriat du Commerce et de la Proximité	10	7	3	0
Direction Formation et enseignement supérieur	3	2	1	0
Total postes budgétaires	13	9	4	0

Le Président Philippe VALENTIN est très attaché à la dimension humaine, mais atteste que les ressources sont surdimensionnées par rapport à l'évolution à venir. Ces suppressions de postes seront engagées avec un traitement humain inconditionnel. Une cellule psychologique est disponible pour les salariés qui le souhaitent.

Évelyne GALERA tient à préciser qu'elle va voter pour, mais à contrecœur.

Le Président Philippe VALENTIN partage ce propos.

Il propose d'approuver la suppression de 13 postes budgétaires.

Cette résolution est adoptée à l'unanimité des membres présents.

Budget rectificatif 2019 et budget primitif 2020

Le Président Philippe VALENTIN laisse la parole à Catherine SANNIER.

Catherine SANNIER présente les chiffres du budget rectificatif 2019 :

- Le résultat net passe de 4,7 M€ au BP 2019 à 3,7 M€ au BR 2019, soit un retrait de 1 M€.
- La capacité d'autofinancement se détériore encore plus nettement en s'inscrivant à + 4,6 M€, en dégradation de 2,7 M€.
- Le fonds de roulement net projeté à fin 2019 est quant à lui en nette progression à 37,2 M€.

Les principales évolutions du budget rectificatif 2019 en regard du budget primitif 2019 voté en mars dernier sont notamment liées aux éléments suivants :

- Eléments bénéficiaires qui ont permis d'augmenter le BR au regard du BP, à savoir :

- augmentation du chiffre d'affaires Gestion Immobilière (dont loyer EM Lyon) de 0,9 M€ ;
 - économies sur masse salariale de 1,3 M€ liées, notamment à des absences de recrutements ;
 - progression du résultat exceptionnel de 0,7 M€ concernant des éléments non anticipables ;
 - reprise de provisions de 0,6 M€.
- Eléments venant minorer le BR au regard du BP 2019, à savoir :
- hausse des charges de fonctionnement liées au Musée des Tissus et au Musée des Arts Décoratifs de 0,5 M€ ;
 - hausse des enveloppes de l'entretien/réparation des bâtiments suite à des éléments exceptionnels dans la mesure où la CCI n'a pas encore effectué d'audit des bâtiments et ne dispose pas de plan pluriannuel de travaux. Les travaux sont plus des réparations que de l'anticipation, ceci expliquant le décalage de 0,4 M€ ;
 - hausse du recours à l'intérim de 0,2 M€, mais ceci est à mettre en relation avec les économies faites sur la masse salariale. En effet, entre le choix du CDD et de l'intérim, la CCI peut arbitrer de façon différente au vu du contexte du réseau des CCI.

Le budget rectificatif est également marqué par un élément important, l'ouverture du capital de l'emlyon, isolé dans la présentation chiffrée afin de pas entraîner de confusion dans la lecture de l'activité 2019 de la CCI. Le coût global de ce projet s'établit à 3,7 M€, soit 3,2 % de la valeur de l'opération. Le projet a été élaboré de façon à ne pas entraver les capacités de trésorerie de la CCI. Bien que ce projet ait un impact négatif sur le résultat net de la CCI pour 3,7 M€, cela n'obère pas ses capacités de trésorerie dans la mesure où le décaissement net sur l'opération s'élève à environ 200 K€. Cela permet à la CCI de continuer à mener à bien ses autres projets.

Le montage juridique a été fait de sorte à permettre dans les années à venir de dégager des ressources.

En termes d'investissements, les principales évolutions entre le BP et le BR soulignent une diminution des investissements de 2,2 M€. Ce sont essentiellement des décalages d'investissements concernant les travaux de transformation et d'optimisation des espaces des trois délégations. Toutefois, dans la mesure où la CCI a lancé son plan de transformation, il apparaissait important d'intégrer la transformation de ces espaces dans le cadre de la transformation pour être en cohérence.

On constate également un décalage sur les investissements prévus au Banc National d'Epreuve du fait d'arbitrages nouveaux à mener mis en exergue par le manager de transition. Il convenait d'établir un plan sur le moyen/long terme en cohérence avec la nouvelle stratégie du Banc National d'Epreuve.

En conséquence, le BR 2019 se traduit par un résultat net de +3,7 M€ qui intègre un coût d'impact de restructuration juridique d'EM Lyon de -3,7 M€, montant non prévu au budget primitif 2019, les informations sur le coût final de l'opération n'étant pas suffisamment fiables en mars 2019. Le résultat d'exploitation atteint un déficit de 1,5 M€ ; malgré la diminution de ressource fiscale, la CCI met tout en œuvre pour limiter l'impact sur son résultat d'exploitation, mais la situation n'est pas encore assez satisfaisante dans la mesure où le résultat d'exploitation demeure négatif.

Entre le budget rectifié 2019 et le budget exécuté 2018, la CCI compte - 3,2 M€ de ressource fiscale. *A contrario*, les ventes et prestations sont en augmentation de 3,2 M€, liées

notamment à des refacturations sur les salaires du personnel des Musées des Tissus et des Arts Décoratifs. En effet, les musées sont passés sous forme de groupement d'intérêt public en 2019 ; les collaborateurs ont été mis à disposition et font l'objet d'une refacturation à l'euro/l'euro. Cela génère des coûts en termes de masse salariale, mais qui sont compensés par des revenus, l'impact est donc neutre.

L'exercice 2019 est caractérisé par :

- L'opération bisannuelle du Salon du Bourget qui génère un peu plus d'1 M€ de revenus complémentaires, les revenus immobiliers complémentaires sur le loyer de l'emlyon pour 0,9 M€ et une progression du chiffre d'affaires sur CCI Formation, notamment sur l'activité de formation professionnelle continue.
- Une diminution des subventions d'exploitation reçues de 1,3 M€, concernant pour la majeure partie l'impact de restructuration des Musées des Tissus et des Arts Décoratifs portés au sein de la CCI en 2018, mais qui sont passés en 2019 sous forme de groupement d'intérêt public.
- Une hausse de 2 M€ des achats et charges externes comprenant l'opération du Salon du Bourget bisannuelle pour environ 1 M€.
- Une baisse de la masse salariale de 3 M€ dont le plan de suppressions de postes 2018 pour 1,6 M€.
- Une baisse des provisions de 1,2 M€ notamment liée à la provision faite en 2018 concernant le refus de mise à disposition de certains collaborateurs des musées en 2019.
- Une diminution des subventions et cotisations versées suite au travail fait par les équipes pour optimiser le résultat d'exploitation qui a permis d'économiser 0,6 M€.
- Le résultat financier est stable, le résultat exceptionnel étant quant à lui en hausse de 2 M€, l'écart étant principalement lié à la provision comptabilisée en 2018 suite au nouveau principe d'auto-assurance chômage.
- La restructuration juridique de l'emlyon dont l'impact s'élève à 3,65 M€.

En conséquence, le résultat net au budget rectifié 2019 s'élève à 3,7 M€ vs 4 M€ au budget exécuté 2018.

Catherine SANNIER commente à présent le budget primitif 2020.

Le budget primitif 2020 a été construit à périmètre constant, avec les éléments connus à ce jour. L'impact de la filialisation de CCI Formation n'a pas été intégré dans le BP 2020 dans la mesure où cela n'a pas encore été voté. Néanmoins, les impacts ont été chiffrés et la CCI s'est engagée lors des discussions en Commission des Finances à présenter l'actualisation du budget 2020 dès l'assemblée générale du mois de février ou du mois de mars 2020 pour fournir une vision consolidée des effets des décisions prises. Il est à noter que l'un des impacts de la filialisation de CCI Formation peut être le refus des collaborateurs de suivre l'opération, par conséquent la CCI LYON MÉTROPOLE subirait le coût de ce refus. À ce jour, bien que certains collaborateurs aient fait part de leur engagement oral à suivre le projet, rien n'est acté.

Le plan de transformation n'est pas non plus chiffré dans le BP 2020 ; les éléments du plan de transformation étant macro, les impacts ne peuvent être estimés à ce jour.

Le BP 2020 présente un résultat net à 4,9 M€ contre 3,7 M€ en 2019, soit + 1,3 M€. La capacité d'autofinancement suit la même tendance et s'inscrit à 7,2 M€, soit + 2,6 M€. Le fonds de roulement s'élève quant à lui à 37,6 M€.

L'écart de 1,3 M€ entre le BR 2019 et le BP 2020 s'explique par les éléments suivants :

- baisse de la ressource fiscale pour 3,3 M€ ;
- baisse de la taxe d'apprentissage pour 0,96 M€ ;
- diminution des subventions versées de 0,8 M€ ;
- hausse des dividendes d'Aéroports de Lyon de 1,3 M€ ;
- baisse des charges de fonctionnement des Musées des Tissus et des Arts Décoratifs qui génère une économie de 0,6 M€ ;
- résultat exceptionnel en diminution de 0,8 M€, les événements n'étant pas récurrents d'une année sur l'autre ;
- amélioration liée à un événement ponctuel 2019 concernant l'opération de restructuration juridique d'EM Lyon pour un montant de 3,65 M€.

Les éléments marquants du budget primitif 2020 portent notamment sur une diminution des ventes et prestations de services de 1,3 M€ par rapport au budget rectifié 2019 liée essentiellement à l'opération bisannuelle du Salon du Bourget pour 1,2 M€, à une diminution des recettes sur le Pôle Formalités pour 310 k€ du fait de l'arrêt des formalités apprentissage et à une diminution liée à l'opération bisannuelle Lyon Shop Design pour 114 k€. A contrario, on note une progression du chiffre d'affaires du Banc National d'Epreuve de 195 k€, mais également du chiffre d'affaires du Pôle salons/événements de 152 k€.

Les subventions d'exploitations reçues diminuent de 1,2 M€ dont 1 M€ sur la taxe d'apprentissage, 132 k€ concernant le Salon du Bourget et 80 k€ pour l'aéroport de Saint-Etienne.

Par ailleurs, les achats et charges externes s'inscrivent en très forte baisse de 3 M€ dont :

- baisse de 1,3 M€ due au Salon du Bourget ;
- baisse de 181 k€ due à l'opération Lyon Shop Design ;
- baisse de 574 k€ pour les musées qui n'impacteront plus les comptes en 2020. À ce titre, les délibérations passées et les engagements pris permettent de limiter le déficit d'exploitation de la CCI LYON MÉTROPOLE ;
- baisse de 525 k€ sur les montants prévus en intérim par rapport à 2019 ;
- baisse de 308 k€ sur le Pôle Gestion Immobilière. Cela pourrait paraître venir en contradiction avec le fait que la CCI n'a pas de plan pluriannuel de travaux et qu'en 2019 les montants étaient conséquents sur ce poste, mais cela s'explique par le fait qu'en 2020 il est prévu de réaliser des travaux d'investissements notamment d'optimisation des espaces. Tout ne pourra pas être réalisé sur une année. Dans la mesure où le budget est déployé sur l'investissement, il le sera moins sur l'entretien maintenance.

Les investissements sont en forte hausse de 3,8 M€ avec un niveau d'investissement ambitieux à 6,2 M€. Il faut noter le report des travaux de transformation des espaces par rapport l'atterrissage 2019 et des travaux d'aménagement prévus pour le bâtiment CCI Formation Vaise pour un 1,6 M€ pour leur permettre d'avoir le bon outil et les moyens de développer leur activité dans de bonnes conditions.

Le budget primitif 2020 s'établit en bénéfice de 5 M€ en comparaison au budget rectifié 2019 à 3,7 M€. Le plan de transformation est un impératif pour la CCI, la baisse des ressources fiscales avec des mesures et des efforts quotidiens des équipes ne permettant pas de

comblent le manque de ressource fiscale. En effet, le résultat d'exploitation est déficitaire de 4 M€.

Le Président Philippe VALENTIN souligne la perception de dividendes d'Aéroports de Lyon, et la structuration des actifs de la CCI avec notamment Eurexpo ; il précise que le but est d'arriver en 2025 à un résultat équilibré.

Les activités de la CCI commencent à croître, dont le BNE, les salons et événements. C'est certes encore peu perceptible, mais sur l'ensemble des activités cela pourra permettre de revenir à l'équilibre.

Il remercie Emmanuel IMBERTON pour le travail réalisé qui permet d'avoir un *amortisseur* financier et d'avoir les moyens pour réaliser les ambitions de la CCI.

Avis de la Commission des Finances :

Thierry RAEVEL salue le Président Philippe VALENTIN, le Président de CCI France et Monsieur le Préfet de région. Il informe que la Commission des Finances a examiné lors de sa réunion du 20 novembre 2019 le budget primitif 2020 présenté ce jour, qui ne tient pas compte du plan de transformation à venir. Les membres de la Commission ont reçu l'ensemble des explications nécessaires. À l'unanimité, la Commission des Finances propose d'approuver le budget primitif 2020 tel qu'il a été présenté.

Jean MOUGIN rappelle, avant de passer au vote du budget rectificatif 2019, les éléments suivants :

- résultat net bénéficiaire de 3 655 118,30 €
- capacité d'autofinancement de 4 593 617,36 €
- excédent budgétaire de 6 016 916,10 €
- fonds de roulement net de 37 233 687,51 €.

Dans la mesure où il n'y a pas de remarque ni de question, le Président Philippe VALENTIN procède au vote du budget rectificatif 2019.

Le budget rectificatif 2019 est approuvé à l'unanimité des membres présents.

Jean MOUGIN rappelle, avant de passer au vote du budget primitif 2020, les éléments suivants :

- résultat net bénéficiaire de 4 915 789,25 €
- capacité d'autofinancement de 7 163 486,65 €
- excédent budgétaire de 366 058,35 €
- fonds de roulement net de 37 599 745,86 €.

Dans la mesure où il n'y a pas de remarque ni de question, le Président Philippe VALENTIN procède au vote du budget primitif 2020.

Le budget primitif 2020 est approuvé à l'unanimité des membres présents.

Représentations dans les organismes extérieurs

Le Président Philippe VALENTIN laisse la parole à Guy DELORME.

Guy DELORME informe la présente Assemblée générale des désignations auxquelles a procédé le Président, après avis du Bureau, dans sa réunion du 25 novembre 2019 conformément aux dispositions de l'article 23 du règlement intérieur de la CCI Lyon Métropole Saint-Etienne Roanne.

Madame Aurélie FAYET, Conseiller technique, a été désignée en qualité de représentante de la CCI Lyon Métropole aux assemblées générales du CEDAGE DU ROANNAIS qui aide les entreprises, artisans, commerçants et agriculteurs en termes de gestion.

Il est précisé qu'Aurélie FAYET est la vice-présidente déléguée départementale de l'ordre des experts-comptables pour Loire Nord.

Guy DELORME remercie pour leur collaboration et leur travail l'ensemble des élus, membres associés et conseillers techniques de la délégation dans la vie de la CCI et de la délégation.

Désignations de membres associés

Le Président Philippe VALENTIN informe que, suite aux démissions de Madame Emmanuelle ROTH et de Monsieur Thierry ROCOURT, François TURCAS, Président de la CPME du Rhône, propose de désigner en qualité de membre associé pour les remplacer :

- Madame Carole PEYREFITTE, société CAROLE MAQUILLAGE, 8 rue du Plat, 69002 LYON ;
- Monsieur Raphaël BITTER, société TIME TO COM, 22 cours d'Herbouville, 69004 LYON.

Il est procédé au vote.

Les désignations ci-dessus mentionnées sont approuvées à l'unanimité des membres présents.

Filialisation de CCI formation et EKLYA

Le Président Philippe VALENTIN laisse la parole à Myriam BENCHARAA.

Myriam BENCHARAA rappelle en préambule l'organisation actuelle du pôle formation :

- un pôle formation initiale avec deux écoles : EKLYA et HYBRIA,
- un pôle formation continue avec trois centres de formation : Lyon Vaise, Saint-Etienne et Roanne,

- un pôle Alternance, emploi, orientation, enseignement supérieur, qui porte l'ensemble des missions de service public qui font l'objet d'une réorganisation. En effet, le volet orientation n'est plus géré par la Région et un certain nombre de missions déléguées à la CCI ne le seront plus en 2020. Ce pôle est en voie de disparition et de réorganisation pour une petite partie.

Cette filialisation porte sur la formation initiale et la formation continue. Ce sujet a fait l'objet d'une très longue réflexion depuis 2014, sous l'égide du président de CCIR, Philippe GUERAND. Ce projet s'inscrit dans la continuité de ce que la CCI a mené à travers le projet emlyon avec sa transformation juridique et l'ouverture du capital.

Ce projet est aussi mis en œuvre de par le contexte profondément chahuté des CCI, sachant qu'à travers le COP signé en avril dernier, l'ensemble des missions de formation portées par les CCI peuvent rester dans leur giron à condition de n'avoir pas recours au financement par la TFC au 1^{er} janvier 2021. C'est également inscrit dans le cadre de la COM signée par le président de la CCIR en octobre dernier.

Par ailleurs, en particulier la formation initiale est sur un marché très tributaire des politiques publiques. Tous les cinq ans, un nouveau gouvernement arrive, et avec lui, sa nouvelle réforme sur la formation professionnelle continue et parfois sur l'apprentissage. La dernière de septembre 2018 a profondément impacté ce secteur d'activité et a rebattu les cartes sur le marché de la formation continue.

Enfin, cette activité est extrêmement concurrentielle avec plus de 50 000 acteurs dans le cadre de la formation continue, avec de très gros acteurs au niveau national et d'autres plus petits qui ont cette caractéristique d'être un acteur régional, comme c'est le cas pour la CCI LYON MÉTROPOLE. L'enjeu est de devenir un acteur majeur de la formation initiale et continue avec pour spécificité ce lien étroit entre le monde académique et le monde de l'entreprise qui est vraiment l'ADN de la marque CCI.

Cette filialisation n'est pas imposée dans le cadre du COP, c'est un choix politique pour apporter plus de clarté et de transparence dans la gestion des appareils de formation de la CCI.

Myriam BENCHARAA ajoute que cette filialisation s'inscrit dans le cadre de la décision portée lors de l'assemblée générale de la CCIR en février dernier qui a voté la concrétisation et la création d'un C2RP, centre régional de ressources partagées qui aura vocation à compter de janvier 2020 à porter la mutualisation d'un ensemble de fonctions permettant aux 12 centres de formation continue à l'échelle de la région Auvergne Rhône-Alpes de mutualiser l'innovation pédagogique, l'ingénierie pédagogique, la digitalisation ou encore la réponse aux appels d'offres.

La CCI continuera à composer et à travailler avec la CCIR, son premier partenaire.

Myriam BENCHARAA laisse la parole à Aurélie MAJERA-GRIS.

Aurélie MAJERA-GRIS présente la stratégie et le projet CCI Formation 2019-2023 et revient sur quelques repères concernant cette activité. CCI Formation est un organisme de formation spécialisé dans les compétences transverses avec :

- 10 pôles d'expertises telles que le management, la communication, le web marketing, les langues ou la finance ;
- 3 sites de formation : Lyon, Saint-Etienne et Roanne ;
- 6 M€ de chiffre d'affaires ;
- Les formations dispensées ont une durée moyenne de 1 à 10 jours, donc plutôt courtes, parfois certifiantes ;

- Les formations sont réalisées en inter-entreprise, intra-entreprise et sur-mesure, en présentiel ou en mix-learning avec des dispositifs digitaux.

La formation représente un marché très diffus avec 55 000 organismes dont seulement 1 % font plus de 3 M€ de chiffre d'affaires ; les grands acteurs dans le domaine public sont plutôt spécialisés sur les formations longues. Le chiffre d'affaires de la CCI est plus modeste que d'autres acteurs privés, ce marché est détenu par les acteurs privés en très grande majorité. Les acteurs sont, pour la plupart, nationaux et multi-implantés en France, la CCI ayant une vocation plus locale.

CCI Formation fait face à la réforme des CCI et la question de l'autofinancement des activités marchandes se pose. Culturellement, CCI Formation fonctionne déjà dans cette logique, ses ratios de pilotage portant sur le chiffre d'affaires, la rentabilité et la satisfaction clients. À noter également la forte culture commerciale. À cela s'ajoute la réforme de la formation, obligeant CCI Formation à s'adapter. La réforme datant de 2018, des axes stratégiques ont déjà été développés. CCI Formation juge être prête à répondre à son obligation de rentabilité, de compétitivité et d'adaptation à ces changements.

CCI Formation dispose d'une bonne notoriété, en tant qu'acteur dans ce domaine depuis plus de 52 ans. Sa taille suffisamment critique lui permet de développer une politique ambitieuse, avec sa propre ligne pédagogique et une bonne satisfaction des stagiaires en termes d'animation et de pédagogie. CCI Formation est également un acteur important dans le réseau des CCI étant consultée régulièrement par les autres CCI pour partager son savoir-faire en termes de site Internet, d'offres de formation ou de certifications. Enfin, CCI Formation est un organisme certifié par LRQA depuis 1999 et est donc prête pour répondre à la norme Qualiopi d'ici 2021.

L'organisation par pôles d'activité est la suivante :

- vente (B to B, B to C),
- production pour la gestion des formations, des expertises transverses d'appui indispensables pour la certification, la pédagogie ou la communication,
- offre et produits, tous les pôles d'expertise étant pilotés par des responsables de ligne produit spécialisés dans leur domaine.

Les résultats sont encourageants concernant les actions majeures menées jusqu'alors. Depuis la réussite de la métropolisation, le chiffre d'affaires de la Loire est en croissance. Par ailleurs, la stratégie web a été redéfinie, le marché s'orientant vers le B to C. Les formations certifiantes sont développées, ceci étant indispensable pour bénéficier des financements liés au CPF et l'offre en formation continue est en constante amélioration dont l'offre digitale qui a été revue et qui a porté ses fruits.

Quatre axes stratégiques sont définis pour la période 2019-2023 :

- Se filialiser pour gagner en agilité et rester compétitif. Le fait d'être consulaire oblige à recruter les formateurs par appel d'offres, ce qui est très rigide notamment dans la mesure où l'offre évolue en permanence.

Quant au statut consulaire des collaborateurs, les équipes de CCI Formation étant composées d'un certain nombre de commerciaux, ceux-ci ne peuvent pas, quelle que soit leur performance commerciale, bénéficier de variable sur leur rémunération.

- Continuer à se développer sur ses marchés habituels et saisir de nouvelles opportunités du marché.

- Rénover la Learning Expérience, cela nécessite la rénovation complète des étages du bâtiment de CCI Formation à Vaise. En termes de formation, il faut évoluer vers des méthodes créatives et vers un environnement pédagogique très agile. Mais également, l'optimisation des locaux permet de libérer un étage de formation et ainsi d'augmenter le résultat net et de louer l'étage qui pourrait être libéré.

- Poursuivre l'innovation et le renforcement de l'expertise dans chaque ligne de produit. À titre d'exemple, CCI Formation va lancer dès la rentrée de janvier 2020 son application Smartphone avec des capsules de micro-learning.

CCI Formation doit continuer à développer son marché habituel, à savoir les entreprises de + 50 salariés qui ne seront plus un marché financé, les entreprises de - 50 salariés via les OPCO, le CPF et saisir les opportunités en particulier de la Pro A ou du PIC (Plan d'Investissement Compétences) de Pôle Emploi. CCI Formation répond à des appels d'offres et en a remporté dans le domaine de la vente et des langues, ce qui lui assure une croissance de chiffre d'affaires pour les quatre années à venir.

S'agissant du budget, la hausse de chiffre d'affaires projetée en 2021 serait due au fait que le CIFOR de Roanne rejoint juridiquement la structure CCI Formation. Des fonctions qui sont aujourd'hui détenues au niveau de la CCIR ou de la CCI vont être internalisées et la croissance du chiffre d'affaires va permettre d'absorber ces frais à partir de 2021 et enfin, la hausse du résultat net est due à l'étage libéré des bâtiments.

Sébastien ARCOS enchaîne sur la présentation d'EKLYA dont l'ambition est de devenir la référence territoriale d'enseignement des fonctions opérationnelles dans le domaine du développement d'affaires et de business. EKLYA a la volonté d'avoir un positionnement d'enseignement supérieur dans un marché très concurrentiel, d'être sur les fonctions opérationnelles qui correspondent aux besoins des TPE PME et d'afficher clairement le développement commercial comme étant l'ADN de l'école.

Dans un contexte compliqué, avec une pyramide des âges qui enregistre moins de naissances depuis 2008, le marché se restreint, tout en devenant de plus en plus concurrentiel avec des grands groupes qui sont de plus en plus forts, les services publics qui continuent de s'organiser et de nouveaux opérateurs comme l'enseignement secondaire privé.

Les écoles ont des Campus Totem et travaillent sur des cursus BAC+5 avec des fonctions managériales, la fonction commerciale étant quelque peu abandonnée alors que la pénurie de commerciaux est réelle. Et les familles attendent des services additionnés notamment dans la mesure où les tarifs des écoles de commerce sont de plus en plus élevés et un retour sur investissement.

EKLYA a la volonté d'être multi-spécialiste dans différentes formations. L'un de ses programmes, le Bachelor, est plus généraliste, mais il permet d'afficher la marque et de développer sa notoriété face aux grands groupes. EKLYA a l'ambition d'obtenir le Visa sur cette formation BAC+3 et ce programme est déployé à l'identique sur Lyon et Saint-Etienne. EKLYA a aussi des produits de formation très spécialisés, formant dans les métiers du luxe des développeurs commerciaux pour les plus grandes maisons et a réformé son offre en trois ans.

EKLYA forme aussi sur le développement commercial dans les métiers des agences de l'emploi et du travail temporaire, produit créé à Lyon et déployé en France sous la marque

ESMAE dans différentes CCI. Enfin, il y a un Bachelor en 1 an post-BAC+2 sur la distribution.

À partir de 2021, de nouveaux produits seront proposés, notamment dans le développement commercial par le e-business et le digital.

L'alternance a toujours été le fil conducteur des formations EKLYA et l'ouverture de nouveaux produits se fait sur la base de succès, dont le Bachelor en trois ans sur l'industrie du luxe a fait une rentrée à 30 étudiants là où il était ambitionné d'en avoir une quinzaine pour la première année.

EKLYA offre aussi une formation en deux ans post-BAC+3 en référentiel LMD (Licence, Master, Doctorat) :

- Master animation des réseaux d'enseignes et de franchises avec l'IAE de Lyon qui commence à avoir ses lettres de noblesse,
- Master avec le CNAM pour offrir une alternance plus large sur des missions de développement commercial ou de marketing,
- BAC+5 Management du développement d'affaires à l'international.

EKLYA a pour objectif d'avoir ses propres titres pour être plus autonome et pouvoir développer d'autres BAC+5 sur l'entrepreneuriat et le management du développement d'affaires.

Les écoles lyonnaises d'EKLYA ont migré il y a trois ans sur le site d'Ecully dans l'ancien bâtiment Manitowok rénové. Cela permet d'avoir une vie de campus forte, des services associés et un écosystème fort notamment avec EM Lyon qui les aide dans la pédagogie du Bachelor entre autres.

À Saint-Etienne, le bâtiment cours Fauriel a été rénové selon les mêmes critères de pédagogie que celui d'Ecully.

EKLYA est tourné vers l'international, il y a trois ans 13 étudiants partaient en mobilité contre 90 cette année sur EKLYA et HYBRIA, ce réseau comptant 19 partenaires. Également, l'école reçoit énormément d'étudiants sur des programmes courts, programmes tournés sur l'entrepreneuriat ou l'aménagement de la cité. Bien qu'étant une petite école, EKLYA compte ses partenaires parmi les plus grands noms de l'enseignement supérieur.

Quelque 300 entreprises viennent chaque année présenter leur activité dans le cadre de Forum entreprises pour recruter les étudiants en alternance sur Lyon ou Saint-Etienne. Ces partenariats peuvent aller jusqu'à faire des classes dédiées pour des entreprises, Mondial Tissu par exemple forme entre 15 et 20 collaborateurs adjoints de directeur de magasin chaque année.

Les étudiants ont un sentiment fort d'appartenance, que ce soit dans le domaine sportif, entrepreneurial ou en termes de solidarité notamment avec le territoire. En effet, EKLYA est fière d'avoir encore cette année versé 7 500 € à une association du territoire comme Docteur Clown.

En termes de chiffres, EKLYA c'est quelques 600 étudiants, chiffre en petite baisse dans la mesure où des formations qui ne correspondaient pas tout à fait à l'ADN de l'école ont été fermées, formations sur lesquelles EKLYA n'était pas totalement légitime et qui n'étaient pas forcément rentables. Ces choix sont compensés par d'autres ouvertures de programmes qui permettront de renouer rapidement avec un nombre d'étudiants en croissance.

Les résultats financiers ont été redressés entre 2016 et 2019 grâce à une meilleure approche du taux de marge pédagogique, une optimisation des bâtiments et des fermetures de formations peu rentables.

Sébastien ARCOS présente ensuite l'école HYBRIA, créée avec INSA et EM Lyon autour d'un programme hybride mélangeant les sciences de l'ingénieur et de gestion, programme unique en France.

Une nouvelle maquette pédagogique est lancée tournée sur l'hybridation pure, avec un mix des modules. La stratégie est tournée vers le rapport qualité/prix - retour sur investissement. Un peu plus d'heures de face-à-face pédagogique sont dispensées en regard des concurrents qui jouent sur le prix et le résultat financier par rapport aux heures de face-à-face pédagogique, toutefois cela ne correspond plus aux attentes des familles. Enfin l'employabilité sur les deux écoles est très forte. À titre d'exemple, cette année cela s'élève à plus de 40 000 € pour les étudiants de HYBRIA, avec une employabilité à 100 %.

En termes financiers, les investissements portés pour lancer cette marque et cette école tendent à s'équilibrer et seront en croissance d'ici 2021.

Le Président Philippe VALENTIN salue le travail d'Aurélie et de Sébastien, constatant l'évolution des chiffres. En termes de choix opérés, plus de 10 formations ont été arrêtées et cela résulte d'un choix assumé.

Jacques LOUET poursuit la présentation sur la partie financière sur la base d'un tableau regroupant toutes les activités de formation. Les comptes sont redressés progressivement.

Depuis quelques années, le centre de formation et les écoles assument le coût réel de leurs locaux au prix du marché.

2020 sera une année de transition dans la mesure où il est acté dans le budget la forte baisse de la taxe d'apprentissage. En deux ans, la perte de revenus de la taxe d'apprentissage s'élèvera à 800 000 €. À l'inverse, il est budgété à partir de 2020 le coût de certains services qui sont aujourd'hui assurés par la CCIR, notamment des services informatiques, de comptabilité clients ou fournisseurs, ou des services assurés par la CCI Lyon Métropole notamment RH, achats qui ne sont pas comptablement directement imputés sur les résultats. Après la filialisation, ces charges seront imputées aux écoles étant internalisées ou parce qu'elles seront payées à la CCIR ou à la CCI LYON MÉTROPOLE.

En termes de besoins de financement des filiales, la filiale Formation continue est bénéficiaire, elle n'a pas de besoins de financement pour l'exploitation. En revanche, pour EKLYA et HYBRIA sur une ou deux années il conviendra de financer l'exploitation et quelques investissements seront à assurer par ces filiales dans la mesure où elles n'auront pas le cash nécessaire pour les autofinancer.

Au global, 1,5 M€ est nécessaire pour assurer l'exploitation et l'autofinancement des investissements pour ces filiales. Et 1,6 M€ est nécessaire pour rénover le bâtiment de Vaise, ce budget ayant été voté.

Par ailleurs, au moment de la filialisation, les salariés vont être transférés avec leurs droits à congés payés et leur compte épargne-temps, en conséquence la CCI LYON MÉTROPOLE versera aux filiales le montant destiné à honorer sa dette en termes de congés payés et de compte épargne-temps, pour un montant estimé de 544 k€.

70 salariés sont présents sur la totalité des activités et il est estimé à 10 % le taux de salariés qui refuseraient le transfert et pour lesquels il faudrait verser une indemnité de licenciement.

Quant au financement du besoin en fonds de roulement, les filiales partent sans créances ni dettes et la CCI LYON MÉTROPOLE encaissera toutes les factures faites avant la date de filialisation. Les filiales auront besoin de financement sur les premiers mois d'activité le temps qu'elles réalisent les premières formations, qu'elles les facturent et les encaissent ; cela a été estimé à trois mois d'activité, soit 2,8 M€ en besoin de financement. À l'inverse, cette somme sera encaissée par la CCI LYON MÉTROPOLE qui encaissera les factures faites avant la filialisation. Le besoin brut s'élèverait à 7 M€ et se traduira à terme par un besoin net de cash de 4,5 M€.

Il est par ailleurs affiché dans le tableau ce qu'auraient coûtées ces activités si elles n'avaient pas été filialisées.

Le Président Philippe VALENTIN rappelle que l'ensemble du pôle formation n'est pas rentable. Le montant de 4,5 M€ comprend une partie d'investissement dont 1,6 M€ pour aménager et optimiser un plateau afin d'en libérer trois autres qui engendreront un revenu locatif de 400 000 €, soit un retour sur investissements de quatre ans.

Pour préparer l'avenir, il est nécessaire d'investir, mais il va aussi falloir se séparer de collaborateurs et embaucher des personnes dont le profil est plus adapté. Tout cela a été travaillé en Bureau, en commission, amendé et réfléchi.

Le Président Philippe VALENTIN laisse la parole à Guy BACULARD, Président de la Commission Formation.

Guy BACULARD fait part que la Commission Formation a eu la présentation de l'ensemble des éléments. Au regard de l'exposé qui en a été fait, la Commission soutient et valide l'ensemble de la filialisation pour les raisons de concurrence intense sur le marché, mais aussi de par le besoin de développer et de renforcer cette structure qui est aujourd'hui sur une taille intermédiaire et qui a besoin d'augmenter sa rentabilité pour se développer. Ne pas faire cette filialisation serait compliqué pour atteindre cette ambition et cet objectif.

La Commission Formation a par ailleurs travaillé sur la réforme de la formation et notamment sur un film dont le but est de présenter aux chefs d'entreprise les opportunités que la réforme permet. Guy BACULARD remercie l'ensemble des membres de la Commission Formation de leur mobilisation, leurs idées et leur bonne volonté. Ce film s'inscrira dans la lignée du film diffusé en introduction de la présente assemblée générale *Ne vous demandez plus, demandez-nous* pour éclairer sur des réformes complexes.

Le Président Philippe VALENTIN ouvre le débat.

Philippe GUERAND salue la proposition de filialisation de ces activités. Il y retrouve les éléments initiés il y a quelques années lorsqu'il était premier vice-président de la CCI, sous l'autorité d'Emmanuel IMBERTON.

La synergie entre les différentes activités sera facilitée et s'avère indispensable pour être plus efficace au service des entreprises dans un contexte mouvant.

Quant à la conformité avec la norme 4.9, il n'aura échappé à personne, à travers la loi PACTE, le COP et la COM signée le 16 octobre dernier avec le Président GOGUET, co-signataire, que ces différents textes prévoient une éligibilité de la taxe sur cinq domaines dont la formation ne fait pas partie. Il était donc indispensable de procéder à cette filialisation qui permettra de démontrer à la tutelle que la CCI est en règle.

Enfin, cela va faciliter la mesure de la performance ; il faut passer par ce stade de la performance pour évoluer dans le bon sens vis-à-vis des entreprises.

Philippe GUERAND salue également l'engagement de la CCI de Lyon dans le jeu régional du réseau des CCI. La CCI de Lyon, plus grande Chambre de la région et l'une des plus grandes Chambres de France, a un comportement exemplaire vis-à-vis du C2RP, centre régional de ressources partagées, élément déterminant du système. Dans le cadre de la transformation des services de la CCIR au service du réseau, cela doit permettre d'être plus performant en matière de marchés régionaux. Beaucoup d'acteurs se placent à un niveau régional voire national et il faut pouvoir leur proposer des produits cohérents et standardisés sur l'ensemble du territoire régional. C'est ce que fait la CCIR en se concentrant sur l'ingénierie de ce genre de produits et d'ores et déjà des réussites sont à noter. En effet, la CCIR a remporté un marché auprès de Pôle Emploi qui a, en effet, des budgets très importants. Ces marchés portent sur des montants très significatifs pour le réseau.

Cette mutualisation est également très importante pour les sujets d'excellence en matière d'innovation pédagogique. Pour ne pas subir de décrochage, il faut mutualiser.

Enfin, Philippe GUERAND rappelle que dans cette activité de formation et notamment de formation continue, le troisième client des CCI apparaît maintenant, à savoir les particuliers.

Dans la mesure où il n'y a pas de question, le Président Philippe VALENTIN propose :

- d'approuver la mise en œuvre de l'opération de filialisation des activités de formation initiale et de formation continue dans les conditions prévues par la présente note,
- d'approuver la création d'une SAS pour filialiser les activités de formation continue,
- d'adopter les statuts de la SAS CCI FORMATION PRO, et d'habiliter le Président à leur signature,
- d'approuver la création d'une Association pour filialiser les activités de formation initiale,
- d'adopter les statuts de l'Association EKLYA et d'habiliter le Président à leur signature,
- d'approuver les conditions de financement de chacune des filiales,
- d'habiliter le Président à signer tout contrat d'apport nécessaire à la reprise des activités filialisées au sein des structures créées,
- d'habiliter, d'une manière générale, le Président à l'effet de réaliser et signer tout acte et/ou toute formalité nécessaire à l'exécution de la présente décision.

Il est procédé au vote.

Cette résolution est approuvée à l'unanimité des membres présents.

Intervention de Pascal MAILHOS, Préfet de la Région Auvergne Rhône-Alpes

Le Président Philippe VALENTIN laisse la parole à Pascal MAILHOS.

Le Préfet Pascal MAILHOS remercie le Président Philippe VALENTIN et rappelle, concernant le sujet de la formation, le montant de 15 Md€ du Plan d'Investissement Compétences, plan qu'il gère avec Pôle Emploi. Il a été dit que CCI Formation avait répondu à un certain nombre d'appels d'offres, en effet la CCI ne doit pas hésiter à prendre toute sa place. Par endroits, il y a certes moins de crédits, mais sur d'autres il y en a beaucoup et notamment dans le domaine de la formation. Pascal MAILHOS est très intéressé par le rôle que peut jouer une CCI aussi bien départementale que régionale dans ce domaine. Ce domaine est foisonnant et un peu de cohérence dans les axes définis s'avère nécessaire.

Le Préfet Pascal MAILHOS salue le Président de CCI France, le Président de la Chambre de commerce régionale et le Président de la CCI LYON MÉTROPOLE, ainsi que les élus consulaires et les remercie de leur accueil.

Après avoir signé en octobre dernier à la Chambre de commerce régionale la Convention d'Objectifs et de Moyens, il est heureux d'assister à cette assemblée générale pour parler de transformation, de mutation, de modernisation. Le réseau des CCI prend le virage de la réforme et dans cette région et ce département, le virage est pris résolument, avec beaucoup de détermination.

Ces changements et ces réformes font partie de la vie de chef d'entreprise. En effet, les élus de la CCI ne sont pas d'un côté les apôtres de l'évolution et du changement dans leurs propres organismes et, bizarrement, revenus dans une salle d'un établissement public de l'Etat, tout d'un coup auraient abandonné toute idée d'évolution, de changement, de modernisation et seraient figés dans un conservatisme ou refus du changement. Le Préfet atteste que les élus anticipent plutôt dans un certain nombre de modifications et d'évolutions.

Il est important de s'appuyer sur les politiques publiques mises en œuvre et de faire en sorte que les CCI soient bien insérées dans la mise en œuvre de ces politiques. C'est ce qui a été fait avec la Convention d'Objectifs et de Moyens en précisant les sujets sur lesquels l'Etat ne souhaite pas que les CCI se positionnent, mais au contraire ceux dans lesquels il souhaite qu'elles puissent s'engager, avec les rémunérations associées et les domaines dans lesquels la CCI souhaite s'investir, quitte à trouver les fonds nécessaires pour cela.

Une récente motion de CCI France sur les évolutions de la fiscalité a fait apparaître un certain nombre de difficultés liées à la diminution des ressources, mais le Préfet rappelle que la baisse de ces ressources ne remet pas en cause la clause de revoyure promise par le Ministre et que même si la diminution est significative, la suppression du prélèvement France Télécom permettra de restituer aux CCI près de 29 M€. Certes, au regard des 100 M€ c'est moindre, mais la baisse ne sera pas pour 2020 de 100 M€, mais de 71 M€.

La Convention d'Objectifs et de Moyens signée en octobre fait partie des repères indispensables pour s'orienter vers l'avenir. Elle donne des priorités, fixe des objectifs, définit des indicateurs. C'est la meilleure façon de voir là où l'on réussit et là où il faut adapter des choses. Ce sont les meilleurs indicateurs pour permettre au Préfet par la suite d'éclairer le Gouvernement sur les réussites, les points qui ont besoin d'être améliorés et éventuellement sur des propositions. Plus on fixe des objectifs clairs, plus la stratégie est affinée, plus les indicateurs sont renseignés, plus on a de la chance de *coller* aux réalités et de pouvoir dire au Gouvernement les domaines dans lesquels c'est réussi et ceux dans

lesquels il faut adapter les outils, les priorités et les stratégies. C'est une façon co-responsable de piloter au plus près des territoires les politiques publiques en charge.

Le Préfet Pascal MAILHOS évoque ensuite la stratégie nationale pour l'artisanat et le commerce de proximité dévoilée en octobre par le Gouvernement et la Secrétaire d'État Agnès PANNIER-RUNACHER. Ceci est né d'un certain nombre de remarques faites par le secteur du commerce et de l'artisanat et le Gouvernement a essayé, à partir d'un certain nombre d'axes, de tenir compte de ces observations et de faire évoluer, en lien avec les chambres consulaires, l'activité dans ces domaines.

Ces axes portent sur le financement des petites entreprises, la transformation numérique, les démarches administratives, la transition énergétique et écologique et la promotion de l'artisanat et du commerce de proximité. Dans ce domaine, un certain nombre de propositions sont faites, mais il revient au terrain, CCI et Etat, de faire des propositions complémentaires pour répondre aux attentes des entrepreneurs et artisans afin d'essayer de faciliter leur travail par des dispositions très concrètes. C'est l'objectif du dialogue et du travail en commun de faire émerger des propositions, d'évaluer des propositions qui auraient été faites, à savoir de territorialiser au maximum. Il y a des dispositions générales sur l'ensemble du territoire, mais il peut aussi y avoir sur chacun des territoires régionaux et départementaux des initiatives à prendre, des propositions à faire variant d'une région à l'autre.

Le Préfet Pascal MAILHOS réitère qu'il croit au rôle des Chambres consulaires, à condition de s'adapter en permanence à la situation du pays tant d'un point de vue financier et fiscal, que de l'attente des concitoyens et des entreprises.

Lorsqu'il visite des entreprises, Pascal MAILHOS est frappé de la difficulté que les chefs d'entreprise ont à identifier les différentes structures et services qui peuvent leur être rendus. Le foisonnement de l'ensemble des prestataires de services est peu lisible. Il est une responsabilité collective, notamment dans le rôle que jouent les CCI en tant que partenaires de l'Etat, de simplifier et de rendre plus lisibles ces services et de faire en sorte qu'il n'y ait pas besoin d'une formation spécifique pour arriver à se retrouver dans le dédale des services rendus.

Le Préfet Pascal MAILHOS renouvelle le plaisir qu'il a à être parmi les élus de la CCI et assure qu'il sera toujours à leur côté, bien qu'apportant parfois des nouvelles ne paraissant pas comme étant les meilleures, mais c'est le propre de la responsabilité qui lui est confiée d'engager les établissements publics de l'Etat dans une réforme, dans une évolution et non pas dans une langue de bois ou une disparition. Il répète qu'il croit dans le rôle des Chambres de commerce sur le territoire national.

Le Président Philippe VALENTIN, sensible aux paroles du Préfet Pascal MAILHOS, le remercie.

Adoption de la stratégie de transformation / Plan de transformation

Le Président Philippe VALENTIN rappelle les chiffres si rien n'est fait. La CCI LYON MÉTROPOLE survivrait quelques années, mais à horizon 2023 le résultat net d'exploitation s'élèverait à – 17 M€.

L'environnement est en mutation et il faut tenir compte de la loi PACTE et de l'accord signé avec CCI France ; la CCI doit se réinventer. L'objectif est de recentrer nos missions prioritaires de service public et de développer des offres marchandes ou ayant un modèle économique approprié. Des choix devront être faits : arrêter des activités, en développer d'autres et en créer. L'objectif à horizon 2025 est d'avoir un résultat d'exploitation à

l'équilibre, un NPS supérieur à 10, un solde d'image supérieur à 0. Il faut se remettre en question ; sur 120 000 prospects 8 à 10 % des entreprises consomment les services de la CCI et il faut que les autres aient une image plus appropriée et plus moderne de la CCI. Il faudra mettre en œuvre de nouveaux produits, tant en termes d'actifs que d'actions avec la volonté d'engendrer des actions en adéquation avec le monde économique.

Xavier PELLETIER souligne que la CCI reste dans sa mission de porter l'intérêt général des entreprises et du territoire. Les produits financiers dégagés permettent d'investir sur des équipements structurants. Il faut se rappeler qu'en 1872 les élus de la CCI de Lyon ont créé EM Lyon qui se situe aujourd'hui dans le top 10 des écoles de commerce au niveau national. Seul un établissement public d'État peut engager ce type d'action.

Le Président Philippe VALENTIN rappelle les huit points clés de la vision de la CCI en 2025 :

#1 Notre mission : contribuer au développement économique des entreprises et du territoire.

#2 Notre force : le réseau CCI, son maillage territorial et sa position dans l'écosystème.

Nous devons travailler en collaboration avec la CCIR et CCI France.

#3 Notre ambition : Devenir architecte de l'écosystème.

Nous souhaitons créer ou renforcer des partenariats avec tous les acteurs de l'écosystème tels que la région, les métropoles, les syndicats patronaux, les fédérations professionnelles, les organismes d'enseignement supérieur, les experts comptables... Le Président VALENTIN a bien expliqué vers quoi la CCI veut s'orienter, les grandes lignes directrices de la transformation. Cela fait écho et tous sont globalement plutôt proactifs et collaboratifs.

#4 Notre ADN : Il s'agit d'avoir la culture client.

#5 Notre parti pris : Une gestion de relation à 360°.

Les 13 CCI de la région proposent plus de 2 000 produits ; la CCIR va ramener son offre à 200 produits et CCI LYON MÉTROPOLE va même aller jusqu'à proposer une seule offre.

#6 Notre métier : Répondre aux problématiques des entreprises et collectivités en les connectant aux bonnes expertises en interne et en externe.

#7 Notre atout : Nos investissements.

La CCI LYON MÉTROPOLE a contribué à aider le réseau régional, ayant la capacité de le faire, et l'a fait de façon très volontariste dans la mesure où si le réseau ne tient pas, CCI LYON MÉTROPOLE tiendra un peu plus longtemps que les autres, mais il est illusoire de croire qu'elle pourra tenir sur le long terme.

Ce qui est bon pour CCI France est bon pour la CCIR et est donc bon pour la CCI Métropolitaine.

Le gouvernement a un besoin de finances et le réseau n'est pas aussi fort qu'il le faudrait. S'il y avait une réelle intermédiation, une connexion indéfectible, le gouvernement n'aurait pas agi de la même façon, les CCI étant le bras armé de l'évolution et de l'accompagnement du mode économique.

#8 Notre promesse : Notre neutralité associée à une connaissance fine.

Le CCI LYON MÉTROPOLE est la plus grande Chambre de France et se doit d'être exemplaire. Tout le monde la regarde quant à sa capacité à se transformer, inventer de nouveaux modèles, être force de proposition et être disruptive.

Il faut être fort collectivement afin de pouvoir évoluer et d'être écouté.

Il y a 15 ans, on ne parlait pas d'argent dans les CCI ; maintenant on en parle et on parle aussi d'actifs. La CCI peut tout à fait se déployer, développer de l'actif, preuve en est avec le vote sur la filialisation de la formation. La CCI va investir 1,6 M€ afin de sécuriser l'avenir.

La CCI 2025 : le client est au centre avec une approche à 360 °. Il s'agit d'expliquer vers quoi la CCI veut tendre, va agir. Il y a un fort intérêt. Il s'agit de voir ensuite les interconnexions qu'il peut y avoir et cela crée un lien différent de ce que la CCI a l'habitude de faire.

Laurent ASSOUD précise qu'un grand plan de transformation a été lancé ; démarche transverse et globale impliquant tous les collaborateurs et acteurs de la CCI, et articulé autour de sept axes de transformation qui touchent aux domaines suivants :

- Ecosystème : faire de la CCI l'architecte de l'écosystème
- Offre de services récurrente et industrialisée : restructurer l'offre de service, l'adapter à chaque segment, industrialiser et favoriser la récurrence des recettes. Mais aussi déployer l'offre de service public et chaîner les actions avec l'offre marchande
- Organisation tournée vers le client : Orienter l'organisation CCI vers la demande et déployer une approche commerciale professionnelle et coordonnée du marché.
- Fonctionnement optimisé : Renforcer la performance et l'agilité de la CCI : gouvernance, pilotage, RH. Optimiser la gestion des ressources et outils CCI à hauteur de leur potentiel.

Laurent ASSOUD rappelle les projections financières et les hypothèses hautes et basses à 2025. Il faut retenir la baisse de la ressource fiscale passant de 18 M€ à 8,6 M€ dès 2023. Par ailleurs, il est important de regarder le produit réalisé avec les prestations en vente directe ou sous convention. À ce jour, la CCI réalise 7,6 M€ de prestations et passerait à 10 M€ en hypothèse basse voire 16 M€ en hypothèse haute en 2025.

Xavier PELLETIER précise, en ce qui concerne le BNE, le nouveau directeur venant d'arriver, les scénarios de développement n'ont pas encore été intégrés dans ces projections mais, compte-tenu du potentiel de développement, le CA réalisé en 2025 par le BNE sera assurément bien plus élevé que celui d'aujourd'hui.

Laurent ASSOUD poursuit en indiquant que l'organisation se veut tournée vers ses marchés. Une segmentation a été faite en six grands marchés qui permettront d'organiser la démarche commerciale et de transformer l'offre de la CCI. Il n'y a pas une organisation différente derrière chacun des marchés, mais une démarche commerciale différente.

- 1) Le marché des porteurs de projets avant la création de l'entreprise.
- 2) Nouveaux entrepreneurs, jusqu'aux trois ans de l'entreprise, quel que soit le potentiel de développement de l'entreprise.
- 3) Entreprises TPE PME, ce segment comprend toutes les PME B to B et B to C et les TPE B to B.
- 4) Grands comptes : ETI, grands comptes et partenaires privés.
- 5) Commerçants, hôteliers, restaurateurs et services à la personne : ce segment comprend toutes les TPE B to C.

- 6) Institutionnels et socio-professionnels : collectivités territoriales, satellites et les grands comptes publics.

Le Président Philippe VALENTIN estime que l'organisation actuelle en forme de silos est complexe ; faire travailler des personnes sur différents départements et différentes actions n'est pas simple.

La première intention d'organisation de la CCI de demain est la suivante :

- La direction générale qui pilote l'ensemble et qui gère directement la démarche qualité et tous les sujets de transformation et de prospective.

- La direction Business, pilotée par un directeur général adjoint qui intègre la production, le commercial et le marketing.

- La direction Support qui gère notamment le patrimoine immobilier, les actifs, les ressources humaines, les finances et le contrôle de gestion.

- La direction Institutionnel qui gère la vie consulaire, les relations publiques, la communication institutionnelles et la communication interne.

Et à côté de cela, des filiales. Il est proposé de déplacer l'expertise « gestion événementielle » dans la filiale Groupe 1862 qui gère la location des salles du Palais afin de pouvoir notamment récupérer la TVA.

Le BNE sera filialisé fin 2020 (pour la formation cela vient d'être acté) ; EM Lyon bénéficie d'une ouverture de capital ; Aéroports de Lyon et EUREXPO permettent à la CCI d'avoir des dividendes.

La stratégie est de mettre le client au centre, mais aussi de faire des choix notamment en ayant un responsable de marché au service du territoire.

Pour renforcer la proximité territoriale, nous proposons de créer des Comités du développement territorial. Sur un territoire, un besoin émerge ; le territoire se l'approprie ; le président de délégation prend en compte la demande ; le responsable territorial la regarde avec l'ensemble des chefs de marché, sous le contrôle du responsable business. Un budget est fixé et la CCI déploie l'offre qu'elle peut proposer. La proximité et l'approche territoriale ont plus de poids et les ressources sont mutualisées. La responsabilité de la production et du commercial et marketing est d'être garant sur le territoire, savoir si les ressources sont gérées de façon plus efficace, coordonnée par rapport aux demandes explicites de chacun des territoires.

Le directeur de la production aura pour mission de mettre en place les ressources nécessaires par rapport à un projet et éventuellement de passer à la sous-traitance s'il n'a pas assez de ressources. Au niveau commercial et marketing, on pilote avec un axe homogène sur l'ensemble du territoire pour que chaque entreprise soit servie de la même façon, où qu'elle soit.

Laurent ASSOUAD fait un focus sur la transformation de l'offre. L'objectif est de créer une offre unique, via un abonnement à différents packs. L'entreprise peut s'abonner gratuitement à un premier niveau de services et peut choisir d'améliorer son niveau de services avec un abonnement payant pour avoir des services supplémentaires.

L'objectif est de simplifier et de rendre très lisible l'offre de la CCI aux entreprises à travers ces trois packs d'abonnement. Le but est de faire rentrer tous les produits y compris le service public dans ces trois packs. Les offres seront adaptées en fonction des entreprises, mais en termes de communication, la CCI veut clarifier ses missions à travers cette offre

unique. En communication globale face à l'ensemble des entreprises, il s'agit de communiquer sur cette offre unique.

Xavier PELLETIER souligne que cela a un double avantage. Il y a une dimension *publicitaire* positive et cela permet de générer des flux financiers et de fidéliser. La CCI entre en relation avec des entreprises qui s'abonnent à titre gratuit ou payant. Ce dispositif instaure une relation de confiance sur la durée. Cela nécessite d'avoir des prestations réactives à la hauteur des attentes pour pérenniser cette fidélisation.

Le Président Philippe VALENTIN évoque le sujet de neutralité et de concurrence. Il est bien évidemment acté que la CCI n'entrera pas en concurrence frontale avec ses ressortissants en appliquant des prix moindres parce qu'elle bénéficierait de subventions. La CCI ne peut pas aider d'un côté et *poignarder* de l'autre. La CCI initie énormément de réseaux ou fait appel à des consultants acteurs du dispositif, elle ramène donc du business à beaucoup de consultants. Il faut savoir, par exemple, concernant la formation, seuls 2 % des intervenants et des formateurs enseignants sont issus de l'organisation interne, la CCI fait appel à des formateurs externes.

La CCI facture déjà depuis des années et l'entreprise qui ne souhaiterait pas avoir recours à une prestation facturée ne s'abonne pas. Mais si l'entreprise y trouve un intérêt, elle est libre de souscrire à l'abonnement payant. Et ensuite la CCI pourra lui proposer de la formation ou des produits des partenaires et autres. L'entreprise aura le sentiment d'être accompagnée et le prix sera juste et assumé.

Laurent ASSOUAD aborde ensuite la transformation de la démarche commerciale, adossée à l'outil CCI France Digipilote qui est un tableau de bord de suivi des problématiques principales des chefs d'entreprise. À partir d'une évaluation qui peut évoluer au fur et à mesure, l'outil donne un score au chef d'entreprise qui lui permet de se positionner, de s'évaluer par rapport à ses pairs, aux autres entreprises qui sont dans le même secteur d'activité.


L'outil génère un premier plan d'actions par rapport à la problématique et là où se situe l'entreprise et définit le premier niveau de conseils que la CCI apportera au chef d'entreprise.

Digipilote fait ensuite remonter une proposition de produits de services en fonction du score obtenu par l'entreprise sur la problématique donnée et permet en conséquence de faire de l'up-selling sur tous les produits de la CCI et sur des produits de partenaires.

Enfin, la dimension Connecteur permettra au chef d'entreprise d'être mis en relation avec ses pairs et avec d'autres chefs d'entreprise qui ont eu la même problématique et qui ont réussi à la lever.


Digipilote s'inscrit dans l'offre de trois packages, avec un premier niveau autour de l'adhésion et du business où le chef d'entreprise accède à Digipilote en autonomie puis, à travers les conseils d'un conseiller CCI, il a accès au dernier niveau de Digipilote.

Le Président Philippe VALENTIN ouvre à présent le débat et répond aux questions posées via SMS ou web.

 Une vision qui s'appuie sur des choix de développement et de renoncement à des services : bien !

Un diagnostic à 360 degrés peut amener à être tenté de redévelopper tous azimuts : attention à bien tenir le cap stratégique.

Le Président Philippe VALENTIN est d'accord ; l'étape suivante est de déterminer l'ensemble des consultants sur chacun des marchés, de voir les ressources affectées. Un diagnostic coordonné et collaborateur sur un segment particulier sera opéré.


 Poids du nombre de personnes business par rapport au nombre total de personnes ?

Catherine SANNIER informe qu'il est de 85 % actuellement.

Xavier PELLETIER insiste le changement de culture. Ce développement commercial nécessitera une acculturation de beaucoup de collaborateurs qui sont des conseillers ; il y aura à développer la force commerciale et de promotion qui n'existe pas vraiment à ce jour.

 Les packs proposés aux entreprises sont pour quelle durée ? Annuelle/triennale ?

Le Président Philippe VALENTIN indique qu'il est envisagé un abonnement annuel, mais la durée peut tout à fait être modulée.

 Cette démarche de transformation étant nationale, pourquoi les solutions ne le sont pas ? Chaque CCI va avoir son offre : aucune lisibilité nationale.

Pierre GOGUET rappelle qu'une obligation découle de la loi PACTE avec l'ONS (offre nationale de services). Dans les jours à venir, il sera présenté un premier socle d'offres que devraient proposer toutes les régions et qui, en réalité, viennent des régions. CCI France a fait du picking parmi les meilleures solutions qui existent dans les différents réseaux et va proposer d'en faire un socle commun.

Cette offre s'articulera autour des besoins des entrepreneurs et n'a pas vocation à s'imposer, elle doit être complétée par des offres spécifiques au territoire. En termes de filières, d'écoute de l'écosystème, des offres particulières viendront en complément.

Pierre GOGUET relaie une discussion qu'il a eue avec Nicolas DUFOURCQ de BPI, lui disant que BPI fait partie de TFE, mais que pour l'instant elle n'est pas très participative et que l'idéal serait de mettre en commun une partie du catalogue produits/solutions de BPI et que les CCI le diffusent avec le bon niveau d'information. Mais Nicolas DUFOURCQ a répondu que ce sera possible quand le niveau de service sera homogène dans toutes les Chambres.

Cela montre la difficulté d'adresser des clients nationaux si les Chambres n'ont pas un socle commun, un niveau de compétence et de qualité commun. C'est seulement à partir de là que les CCI pourront adresser des clients nationaux.

C'est typiquement ce que CCI France a vendu aux buralistes, à savoir une méthodologie unique pour tout le réseau. Malgré cela, il y a quelques difficultés dans la mesure où dans certaines Chambres, les capacités de traitement n'existent plus. Pour les Chambres qui n'auraient pas conservé les capacités de traitement, il faut avoir le réflexe du réseau, qu'elles s'adressent immédiatement à la Chambre plus grosse à côté et surtout, qu'elles ne refusent pas de traiter cette offre qui conditionne la crédibilité des CCI au niveau national.

L'ONS s'enrichit de ce qu'apporteront tous les territoires.

🗨 Envisagez-vous de réaliser une étude de marché avant de lancer les offres ?

Le Président Philippe VALENTIN rappelle qu'une étude a été faite par la CCIR sur le ressenti et les préoccupations des clients et prospects, il y a donc de la matière.

Il rappelle que tous les jours la CCI perd 15 000 €, week-end compris. Il faut donc être dans l'action ! La CCI a une bonne connaissance du territoire, des préoccupations et va se mettre en ordre de marché dès janvier 2020.

Thierry RAEVEL se met à la place d'un groupe international qui a notamment une présence en France et retient que ce groupe devra mener des échanges avec CCI France pour avoir une offre nationale. Il devra probablement verser une cotisation au niveau national pour avoir le soutien de CCI France au nom des CCI régionales et territoriales.

Pierre GOGUET infirme. Il réitère que pour adresser les clients nationaux il faut avoir une cohérence nationale entre le niveau de service et le contenu de l'offre dans toutes les CCI qui pourront la relayer.

A titre d'exemple, il y a un accord avec l'Ademe au niveau national sur les diagnostics, mais en région Nouvelle Aquitaine, les CCI ne se sont pas vus attribuer ce marché, n'étant pas au niveau. Le risque est que l'Ademe demain considère que le réseau consulaire n'est pas adressable sur le plan national. Ce qui doit faire la force du réseau, c'est la capacité de trouver des clients en proximité et en même temps d'avoir du référé, à savoir ce qui a été détecté au niveau national qui ne serait spontanément pas venu dans une CCI territoriale, mais qui est intéressé par une offre nationale voire internationale. La TFE est basée sur la capacité de tous les territoires à travers le niveau régional d'apporter à l'équipe le même niveau de services. Elle est associée à une offre de 23 solutions, plus ou moins différentes, certaines régions ont voulu mettre en avant certains secteurs ou filières, mais elle est basée sur la mesure de performance identique. Dans le COP et dans les COM, il y a les mêmes indicateurs de performance que ceux de Business France.

Sur certains segments, la richesse sera la proximité, du spécifique, mais la globalité du modèle doit dérouler avec *l'effet groupe*. Il faut aussi avoir une culture managériale groupe. Globalement, chacun doit vendre tout le réseau : produits nationaux, des compétences qu'on trouve dans le territoire à côté et surtout, il ne faut pas ne pas répondre. Le réseau compte trois spécialistes du Japon et si une Chambre n'a pas de spécialiste Japon, elle doit répondre *oui* et le spécialiste du Japon situé dans une autre Chambre sera le lendemain en visio avec l'entreprise. Pour faire jouer l'offre groupe, il faut la connaître, la partager et la mettre en ligne.

Philippe GUERAND apporte le soutien de la CCIR à ce projet et l'accompagnera, sous l'autorité de Serge BOSCHER, directeur général de la CCIR.

Il informe par ailleurs que la CCIR arrête l'encadrement des actions de proximité et ne disposera donc plus de postes sur ce sujet. Il s'agira de se concentrer sur l'ingénierie et la vente de produits régionaux, notamment la formation, TFE. Il confirme par ailleurs que la CCIR a contractualisé avec l'Ademe. Cet aspect de produits régionaux, cette cohérence de produit est essentielle pour les ventes et le chiffre d'affaires de demain.

La CCIR s'attache également à la cohérence globale des produits par rapport au réseau dont l'ONS, mais la CCI est en train de simplifier l'offre au niveau régional. Il faut que les deux soient combinés.

Il ajoute que la CCIR Auvergne Rhône-Alpes a été retenue comme région pilote et va contractualiser avec CCI France pour mener les deux démarches de front.

Enfin, le trinôme de suivi de la transformation compte le Président de la CCI de Savoie, un membre de la CCI LYON MÉTROPOLE SAINT ETIENNE ROANNE, Nicolas FARRER, et la directrice générale déléguée de CCI France, trinôme de choix !

Quant aux services supports, la CCIR va adopter une vision fournisseur/client. Les CCI des territoires seront les clientes de la CCIR. La mutualisation doit entraîner une amélioration du service. Des audits sont en cours et la CCIR ira au bout de la transformation.

Philippe GUERAND évoque ensuite le sujet de la solidarité. Ce n'est pas évident d'être solidaire lorsque les difficultés s'accroissent ; cela reste, quoi qu'il en soit, majeur. La région compte trois CCI hyper-rurales, à savoir le Cantal, la Haute-Loire et l'Allier ; l'Ardèche est une CCI rurale. Ces CCI ont du mal à boucler leur budget, mais la CCI de Lyon qui est la plus grande n'est pas confrontée à des problèmes très différents. En réalité, le destin des CCI est ce qu'elles vont réussir à faire par rapport à leurs clients, mais c'est aussi le dialogue qu'elles ont avec les collectivités territoriales et notamment la collectivité territoriale centre, à savoir la préfecture de département.

Le sujet du dialogue entre la CCI de Lyon et la Métropole de Lyon est identique pour la délégation de Saint-Etienne ou de Roanne avec leur agglomération respective, et ce n'est pas différent de ce que vit la CCI du Cantal avec l'agglomération d'Aurillac. Si les CCI sont isolées, si elles ne font pas jouer la solidarité, chaque CCI sera seule par rapport aux préfectures et métropoles de sa circonscription et elle ne vivra pas longtemps. La seule ressource, c'est de dire aux métropoles et préfectures dans tous les départements que la CCI fait partie d'un réseau et que si l'on touche l'un des membres du réseau, on touche à la totalité du réseau. Cela les fait réfléchir, le rapport de force n'étant pas le même lorsqu'il s'agit d'un réseau.


Philippe GUERAND salue la solidarité de la CCI LYON MÉTROPOLE, élément essentiel pour la survie du réseau.

Le Président Philippe VALENTIN remercie Philippe GUERAND. Il souligne et mesure le travail qu'a fait Emmanuel IMBERTON qui laisse la possibilité d'avoir un peu de temps et d'argent complémentaire pour réussir la transformation de la CCI.

Emmanuel IMBERTON s'est tenu à un devoir de réserve pour ne pas gêner l'action de son successeur.

Il estime que cette transformation est obligatoire, le régime imposé étant drastique. Il faut prendre quelques risques. L'organisation proposée est une solution, il faudra trouver les marchés sans gêner les ressortissants de la CCI ni les organisations professionnelles, tout en ayant de la marge.

Cela s'impose et il faut avancer. Il remercie Pierre GOGUET pour son travail mesurant qu'être président de CCI n'est pas simple, mais président de CCI France est encore plus compliqué. Il le fait avec panache et talent dans des moments très compliqués. Toutes les CCI ne sont pas comme celle de Lyon, n'ont pas la chance d'avoir un aéroport, un parc d'exposition dans le top 10 européen. Cela laisse à CCI LYON MÉTROPOLE un peu de temps, mais il ne faut pas trop tarder la prise de décisions parce que plus cela tarde, plus la situation sera difficile à gérer.

 Quid de l'intérêt des élus à s'investir bénévolement dans une structure qui se positionne de plus en plus comme un acteur commercial et qui devient un bras-armé de l'Etat ?

Le Président Philippe VALENTIN précise que si un élu ressent un décalage avec cette nouvelle organisation, il faut avoir le courage de ses opinions et dire qu'on ne se sent plus à l'aise dans cette nouvelle mouvance. C'est un choix très personnel, si l'élu ne se sent plus en adéquation par rapport à la transformation, la moindre des choses est qu'il assume et qu'il puisse sortir du dispositif parce que ses valeurs seraient en contradiction.

Il ajoute que les commissions, à part les trois commissions réglementaires, vont être transformées en groupe de travail. L'élu est mis au centre du dispositif en tant qu'acteur.

Si l'élu ne partage pas les valeurs de la nouvelle organisation, il n'est pas possible de lui demander d'être le relais d'une transformation. La sagesse voudrait qu'il se retire et le fasse savoir ; c'est tout à fait légitime.

L'élu est depuis toujours bénévole, il s'agit maintenant de penser que la CCI est légitime pour accompagner le monde économique au sens large. Le Président VALENTIN pense qu'elle l'est !

Se pose le problème de la facturation, mais cela fait bien longtemps que la CCI facture. Toutefois, en effet, il faut être vigilant par rapport à l'écosystème et ne pas entrer en concurrence frontale avec les différents acteurs du marché.

Marc DEGRANGE rappelle que la notion de service public reste majeure et sera nécessaire pour les entreprises.

Certes, une partie sera payante, mais toute une partie de notion de service public surtout sur les plus faibles entreprises sera nécessaire et omniprésente. La CCI va proposer un pack gratuit dans lequel tout ce qui s'inscrit dans la démarche publique sera omniprésent. C'est une fonction régaliennne que la CCI doit apporter auprès de ses entreprises ressortissantes.

Pierre GOGUET souligne que les CCI sont hybrides en étant un établissement public bras-armés de l'Etat dont le pouvoir gouvernemental et législatif dispose *in fine*, mais en devant aussi s'orienter vers un modèle économique d'entreprise avec de la concurrence. La seule manière d'évoluer est de le faire en ne polluant pas la concurrence d'une quelconque TFC, mais en jouant à armes égales.

Se pose le risque de télescopage avec certains ressortissants, risque qu'il faudra traiter au cas par cas. Les Chambres sont souvent en avance de phase et la CCI LYON MÉTROPOLE SAINT ETIENNE ROANNE est l'une des Chambres qui a le plus développé l'outil ChamberSign. Cet outil a fait l'objet d'une attaque devant les tribunaux considérant que les CCI faussaient les règles de concurrence. Mais cette attaque est venue quelques années après que les CCI aient porté sur les fonts baptismaux une innovation à l'époque. Les Chambres ont ouvert un marché. Après coup, il est assez facile de revenir pour essayer de mettre en cause les règles concurrentielles. Quoiqu'il en soit, le réseau CCI a gagné devant le Conseil d'Etat, la décision a été en faveur des Chambres et a d'ailleurs indiqué que les Chambres étaient toujours légitimes à partir du moment où il s'agit d'accompagner les entreprises, même sur le secteur concurrentiel, mais à armes égales. La loi PACTE l'a consacré !

Évelyne GALERA trouve formidable l'offre de pack, notamment avec le pack gratuit qui propose un rendez-vous découverte permettant d'aller plus loin pour proposer un pack plus intéressant soumis à paiement de l'offre. Il ne faut pas oublier que tout évolue, les lois changent beaucoup. Ce que la CCI pourra proposer aux ressortissants sera construit au fur et à mesure.

Par ailleurs, elle ne pense pas que cela va concurrencer les autres sociétés dans la mesure où des spécificités pourront être trouvées chez des entrepreneurs. Elle trouve cela très intéressant.

Les entreprises ne connaissent pas assez la CCI, mais jusqu'à présent on pensait que c'était une grande institution sans forcément proposer, or là on est vraiment sur du *terre-à-terre* et c'est à peaufiner.

Elle félicite les personnes qui ont travaillé sur ce projet.

Le pack se créera au fur et à mesure ; les entreprises font appel à leur syndicat patronal, elles ont beaucoup de problématiques de RH, en termes d'emplois et la CCI pourrait apporter d'autres services.

Jocelyne CORNEC imagine que les prestations proposées ne sont pas seulement faites par les salariés de la CCI, mais aussi par des prestataires externes et demande s'il y aura un retour sur investissement.

Le Président Philippe VALENTIN précise que c'est en discussion pour que l'écosystème soit sain. Il procède au vote et propose :

- D'adopter la stratégie de transformation de la CCI Lyon Métropole Saint-Etienne Roanne, telle que présentée aux membres élus,
- D'habiliter le Président et le cas échéant, le Directeur Général en sa qualité de Directeur des services de la CCI, à sa mise en œuvre, notamment en terme organisationnel.

Cette résolution est prise à l'unanimité des membres présents.

Clôture de séance

Le Président Philippe VALENTIN laisse la parole à Pierre GOGUET, Président de CCI France.

Pierre GOGUET a senti tout au long de la matinée l'énergie, le fait de relever le défi et d'avoir déjà une vision, une perspective, ce qui est assez exemplaire. Il pense que les élus de la CCI LYON MÉTROPOLE sont en avance de phase par rapport à ce qu'il voit par ailleurs et il souhaite que la CCI LYON MÉTROPOLE communique au maximum sur cette démarche. Le réseau a, en effet, besoin d'exemple à suivre et Lyon est un exemple. Les métropoles ne réussiront que si elles entraînent avec elles les Chambres des territoires alentours. Finalement, le premier actif des CCI est leur proximité dans les territoires et pour l'avoir, il faut promouvoir les territoires qui ont des pratiques originales. Mais il faut aussi partager les expertises et le réseau des CCI d'Auvergne Rhône-Alpes a su le mettre en œuvre très tôt, sous l'impulsion de Philippe GUERAND et d'Emmanuel IMBERTON.

Dans l'Offre Nationale de Services qui sera diffusée par CCI France, une partie sera basée sur ce que CCI LYON MÉTROPOLE a fait.

En effet, le réseau souffre d'un problème d'image. Les CCI relèvent de superbes défis, ont des outils, des chantiers, en revanche elles ne sont toujours pas assez visibles. CCI France essaye d'être visible, parfois essaye de prendre pied sur des chantiers dont celui sur la

consultation citoyenne, sur la consultation sur l'Europe. En faisant cela, CCI France acquiert de la lisibilité et de la crédibilité.

Pierre GOGUET a assisté à la réunion du Premier ministre quand il a lancé Territoires d'industrie et le Premier ministre a cité différents acteurs sauf la CCI !

Bernard CAZENEUVE avait un jour dit à Pierre GOGUET que les CCI doivent être incontournables dans leur territoire, on doit penser à elles automatiquement, que ce soient les collectivités territoriales, les entreprises, l'étudiant ou le citoyen. C'est là un défi que les CCI relèveront d'autant mieux avec le réseau. Quand quelque chose de remarquable est fait à Lyon, il faut le relayer dans tous les territoires.

Il a été lancé à Dijon, il y a quelques jours, la campagne *J'aime mon commerce* et l'on compte à ce jour plus de 6 millions de vues sur les réseaux sociaux, pour un coût nul. L'effet multiplicateur joue. L'effet réseau, c'est ce qui fera la différence entre ce que les CCI doivent être demain au regard de ce qu'elles étaient hier. Hier, chaque CCI était très bonne sur son territoire, demain il faut qu'elles soient très bonnes collectivement. Seule, une CCI n'arrivera à rien, même les meilleures. La CCI LYON MÉTROPOLE par exemple tiendra un peu plus de temps que les autres s'il ne se passe rien, mais cela s'essouffera à un moment.

Il faut relever ce défi collectivement et montrer l'utilité des CCI, convaincre. Monsieur le Préfet a parlé de la suppression du prélèvement France Télécom, mais a oublié de préciser que ces fonds sont fléchés ; la CCI n'en fera pas ce qu'elle veut. Quoi qu'il en soit, les CCI ont obtenu cet amendement France Télécom avec l'applaudissement des députés de la majorité de l'Assemblée Nationale parce que toutes les CCI de France ont relayé cette influence. C'est le premier signe positif depuis sept ans !

Un autre défi va être à relever dans deux ans avec les élections qui seront électroniques. Le taux de participation à ces élections est un souci et les politiques le relèvent ! Il faut commencer à y travailler.

Pierre GOGUET s'adresse à présent aux directeurs généraux, à la communauté managériale. Tous les managers doivent être connectés et doivent consacrer une partie significative de leur temps à faire vivre le niveau régional et le niveau national.

Applaudissements.

Le Président Philippe VALENTIN remercie Pierre GOGUET de sa présence.

Marc DEGRANGE reprend les termes du Président GOGUET quand il parlait de collectif, sachant que dans tout collectif, il faut un bon capitaine. Depuis 20 ans qu'il est élu, c'est la première fois qu'il voit CCI France s'investir à l'écoute de son territoire et c'est surtout la première fois qu'il la voit être efficace et *pratico-pratique*.

Il souligne la chance du réseau d'avoir un bon capitaine et la chance qu'a eue Lyon d'avoir Emmanuel IMBERTON qui a fait un excellent travail et maintenant le Président VALENTIN.

Il remercie CCI France d'être enfin un acteur efficace.

Date de la prochaine Assemblée Générale

LUNDI 3 FEVRIER 2020
Salle Jacquard – Palais de la Bourse - Lyon