CONVENTION D'OBJECTIFS ET DE MOYENS

Entre

Le Préfet de la région Normandie
CCI France
CCI Normandie

Déclinaison opérationnelle du Contrat d'objectifs et de performance (COP) national en Normandie

Votée par l'Assemblée Générale CCI Normandie du 5 juillet 2023

SOMMAIRE

Préambule **3**

1 – Le contexte **5**
1.1 – Le cadre national 5
1.2 – Le cadre régional 6

2 – Les missions du réseau des CCI de Normandie financées par la TFC / TCCI **9**

2.1 Axe « Accompagner la transition écologique des entreprises et le développement durable des territoires » 10

2.2 Axe « Accompagner les entreprises dans leurs transitions numériques, économiques et RH » 15

2.3 Axe « Anticiper, orienter, former et recrute r » 23

2.4 Axe « Entreprendre et Transmettre » 28

2.5 Axe « Accompagner les entreprises à l'international » 35

2.6 Axe « Représenter les intérêts des entreprises » 40

3 – Evaluation de l'impact des actions des CCI **43**

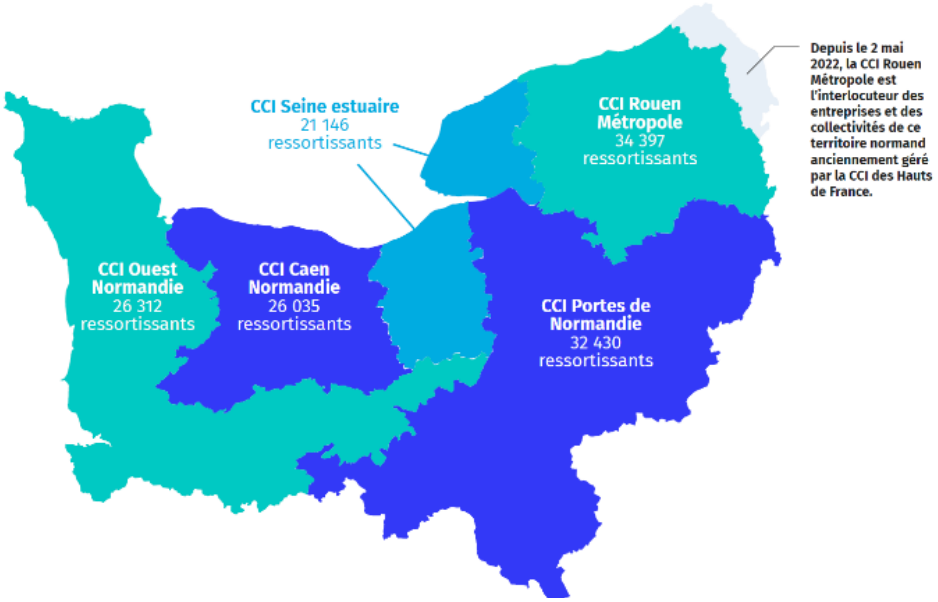
4 – Modalités de financement et d'affectation de la TCCI sur les missions prioritaires **43**

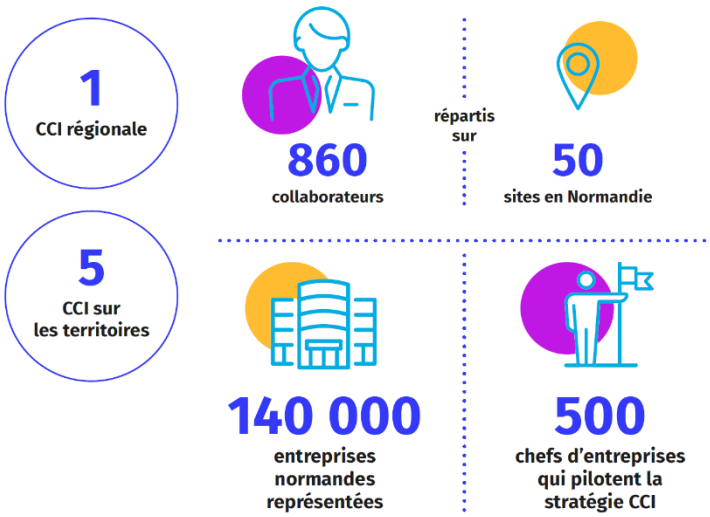
5 – Modalités de mise en œuvre de la COM **45**

6 – Modalités d'évaluation de la COM de Normandie financées par la TFC / TCCI **47**

Préambule
Rappel de l'ensemble des missions des CCI de Normandie

Les CCI sont des établissements publics dont les représentants sont élus par l'ensemble des entreprises industrielles et commerciales. En qualité de corps intermédiaire de l'État, elles exercent une « fonction de représentation des intérêts de l'industrie, du commerce et des services auprès des pouvoirs publics ou des autorités étrangères » et « contribuent au développement économique, à l'attractivité et à l'aménagement des territoires ainsi qu'au soutien des entreprises et de leurs associations en remplissant, dans des conditions fixées par décret, toute mission de service public et toute mission d'intérêt général nécessaires à l'accomplissement de ces missions ». (Art 1 de la loi du 23 juillet 2010 qui modifie l'article 710 - 1 du code du commerce).
Dans ce cadre, les CCI déploient les actions propres voulues par leurs instances élues, s'inscrivent dans un conventionnement global avec l'État (COP – Contrat d'Objectifs et de Performance, décliné en région en COM - Convention d'Objectifs et de Moyens) et ont naturellement vocation à agir de façon concertée et coordonnée avec la Région Normandie et l'ADN – Agence de Développement pour la Normandie.
Porte-parole des chambres de commerce et d'industrie de Normandie, CCI Normandie s'exprime au nom des entreprises normandes.

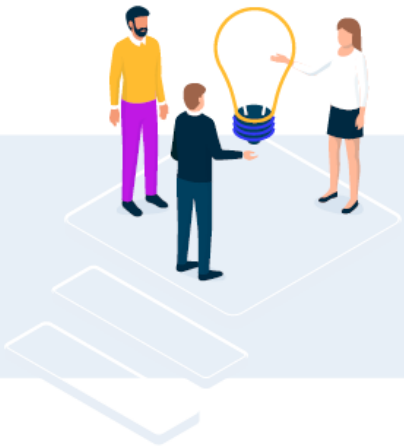




Les 3 cœurs de métier des CCI de Normandie

L'accompagnement

à la création, au développement, à la transmission



La formation

des talents dont les entrepreneurs ont besoin pour développer leurs entreprises

La gestion

des équipements

1 - Le contexte

1.1 Le cadre national

Les articles L.712-2 et R.712-21 du Code de Commerce précisent les relations entre les autorités de tutelle, CCI France et les chambres de commerce et d'industrie, comme suit :

- un contrat d'objectifs et de performance (COP) signé entre l'État et CCI France le 12/04/2023, qui fixe notamment les missions prioritaires du réseau des CCI financées en tout ou partie par la TFC/TCCI. Ce COP contient des indicateurs d'activité et de performance adaptés aux priorités retenues ;

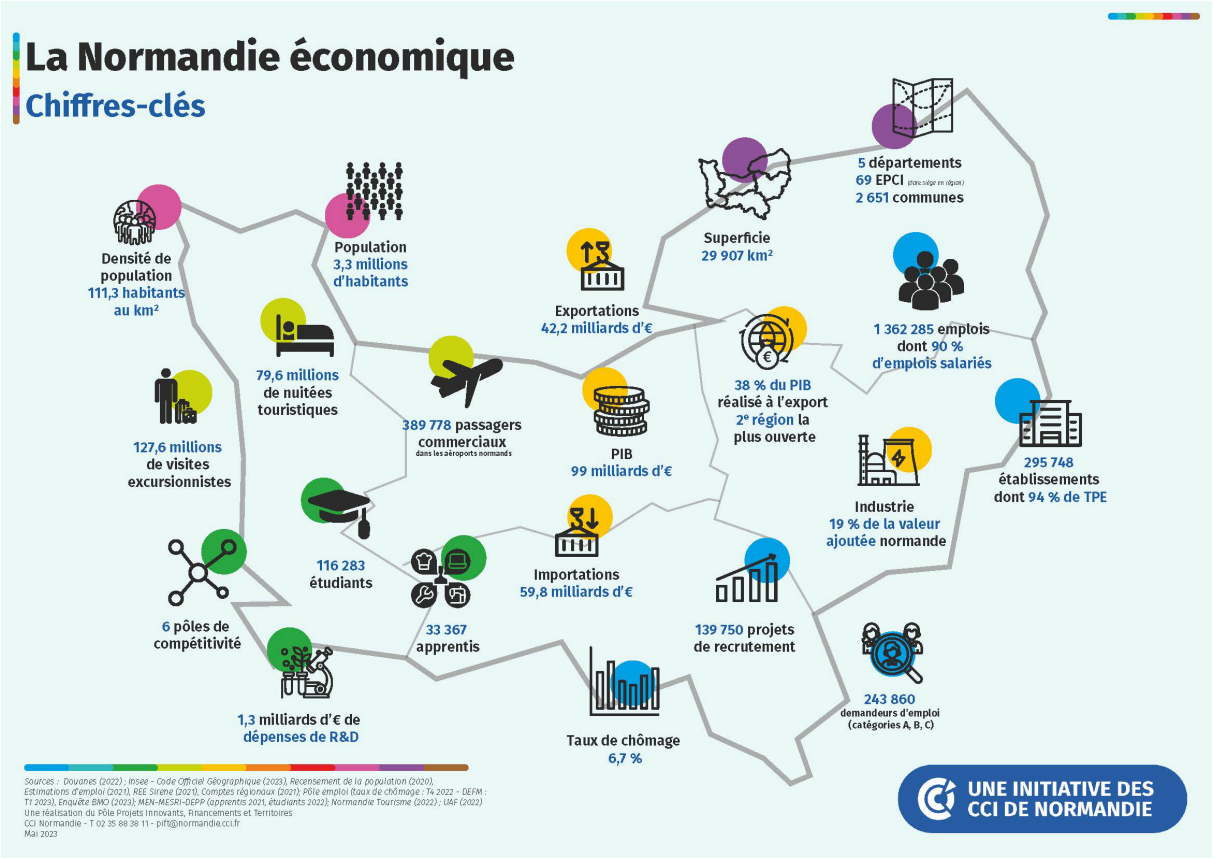
- des conventions d'objectifs et de moyens (COM) conclues entre les CCI de région, le préfet de région et CCI France, établies en conformité avec le COP (axes, thématiques, objectifs et indicateurs). Ces COM tiennent compte d'une part du schéma régional d'organisation des missions des CCI de chaque région, et d'autre part des différents schémas régionaux (Schéma régional de développement économique d'innovation et d'internationalisation et Schéma régional d'aménagement du territoire et de développement durable) du Conseil régional. Ils permettent le pilotage opérationnel du réseau en région ;

- le bilan annuel des COM est réalisé en région au travers d'un rapport d'exécution (« Rex COM ») et transmis à CCI France pour consolidation.

La répartition de la TCCI par CCI France tient notamment compte de l'évaluation des COM, tout en assurant la péréquation nécessaire pour tenir compte des particularités locales. Le non-respect des dispositions prévues dans le COP peut justifier, après débat contradictoire, une modulation à la baisse du montant de la TCCI selon les modalités définies par les instances de CCI France.

1.2 Le cadre régional

La Normandie économique



La situation géographique exceptionnelle de la Normandie

Région mondialement connue, reliée à Paris par l'Axe Seine et proche de Londres, la Normandie occupe une place stratégique au cœur de l'Europe du Nord-Ouest et dispose d'infrastructures de tout premier plan qui en font le 1e port français.
Grâce à ses 640 km de côtes, ses 8 ports d'intérêts régionaux et ses 2 grands ports maritimes – Le Havre et Rouen – plus de 600 ports sont touchés dans le monde. La Normandie demeure ainsi la 2e région française la plus ouverte sur l'extérieur avec 38 % de son produit intérieur brut réalisé à l'export. En gérant 11 ports, les CCI participent pleinement au développement de cette dimension maritime normande.

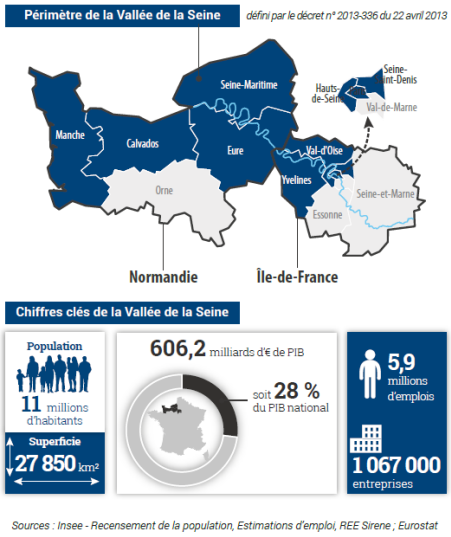
Une Normandie toujours tournée vers l'avenir

La Normandie occupe une place forte dans l'industrie avec la présence de filières dynamiques, reconnues au niveau national, comme l'automobile, l'aéronautique, l'agroalimentaire, la chimie et pétrochimie, l'énergie, la pharmacie… La Normandie se convertit progressivement à l'économie post-carbone au prix d'une mutation profonde de son appareil productif. D'importants projets emblématiques et investissements y sont localisés. La Normandie compte 6 pôles de compétitivité qui constituent de véritables atouts pour les entreprises dans leur conquête de l'innovation et de nouveaux marchés. La Normandie dispose d'un appareil de formation riche et performant permettant de former aux métiers d'aujourd'hui et aux besoins de l'économie de demain.

La Normandie est également une région de premier plan du point du vue touristique. Ses nombreux sites remarquables, ses sites classés au patrimoine mondial de l'Unesco, ses grands évènements d'envergure en font une destination de renommée internationale, accueillant des millions de touristes.

Au cœur de ce tissu économique, le réseau des CCI de Normandie représente et accompagne 140 000 établissements ressortissants des secteurs de l'industrie, du commerce et des services.
L'action des CCI de Normandie s'articule notamment avec les schémas régionaux adoptés par le Conseil Régional, plus spécifiquement le Schéma Régional de Développement Économique, d'Innovation et d'internationalisation – SRDEII, et le Schéma Régional d'Aménagement, de Développement Durable et d'Égalité des Territoires - SRADDET, pour lesquels la loi NOTRe attribue un rôle consultatif aux CCI.

La Vallée de la Seine : un corridor stratégique pour la décarbonation de l'économie



Les Régions Normandie et Ile-de-France ont pour objectif de faire de la Vallée de la Seine, un territoire de référence en matière de décarbonation à une échelle interrégionale inédite.
Pour cet enjeu majeur, le futur Contrat de Plan Interrégional (CPIER) pour la période 2023 – 2027, doit se traduire en interventions publiques Etat/Régions, sous forme d'investissements et d'aides au territoire et aux entreprises. La démarche Paris Seine Normandie®, dans laquelle les CCI de Normandie et Paris Ile-de-France se sont engagées ensemble, vise à accompagner les entreprises de la Vallée de la Seine face à ces enjeux d'efficience énergétique et environnementale.
A cet effet, les CCI conduiront une étude de cadrage et de caractérisation des enjeux de transition pour l'industrie et la logistique en Vallée de Seine.

L'approche partenariale et territoriale des CCI de Normandie

Les CCI de Normandie jouent un rôle essentiel dans le soutien au développement des entreprises et des territoires à travers, notamment, un maillage territorial offrant de nombreux points d'accès physiques sur toute la Normandie.

En cohérence avec les programmes nationaux, notamment Territoires d'Industrie, Action Cœur de Ville et Petites Villes de Demain, les CCI de Normandie se sont positionnées en partenaire de premier rang des services de l'État et des collectivités territoriales. Les CCI souhaitent concourir aux synergies et effets leviers attendus de l'action des pouvoirs publics en matière de redynamisation et revitalisation des territoires mais aussi pour concilier développement économique et sobriété foncière face à l'impératif de « Zéro Artificialisation Nette ».

Les CCI de Normandie collaborent d'ores et déjà avec les collectivités territoriales (EPCI et communes) et d'autres partenaires, dans le cadre de conventions globales ou ponctuelles. Plus de 60 conventions sont recensées au sein du réseau des CCI de Normandie.

Le réseau des CCI de Normandie souhaite développer fortement ces collaborations avec les collectivités territoriales, sur des sujets touchant à l'appui et au développement économique des territoires, revitalisation des centralités, transition numérique, transition écologique…, afin d'apporter à ces dernières des solutions opérationnelles et d'éviter des doublons de compétences, souvent coûteux pour la collectivité.

La CCI de région Normandie appuie également son action en partenariat avec la Foncière de Normandie pour mener des actions communes en faveur de l'attractivité du territoire régional et du développement économique. Une convention de partenariat signée le 12 octobre 2022 précise les axes de partenariat en termes de redynamisation commerciale et d'accompagnement des porteurs de projets.

Enfin, des actions de mutualisation entre le réseau des CCI de Normandie et la Chambre des Métiers et de l'Artisanat de Normandie ont été définies dans une convention de mutualisation 2022-2026, adoptée par l'Assemblée Générale du 15 juin 2022 de la CMA Normandie et par l'Assemblée Générale du 30 juin 2022 de la CCI Normandie.
Ces mutualisations s'organisent autour de 5 axes de coopération (Entrepreneuriat, Appui aux territoires et représentation des entreprises, Appui aux entreprises, International, Formation).

2 - Les missions du réseau des CCI de Normandie financées par la TFC/TCCI

Parmi les missions définies à l'article L.710-1 du code de commerce, la COM référence les missions qui sont menées par les CCI de la région Normandie à la demande de l'État, représenté en région par le préfet de région, en conformité avec le COP.

Pour la période 2023-2027, ces missions prioritaires s'organisent autour de 6 axes définis en fonction des besoins exprimés par les entreprises et des priorités souhaitées par le Gouvernement pour le réseau comme opérateur de proximité de la mise en œuvre de ses politiques publiques économiques :

- Axe 1 : Accompagner la transition écologique des entreprises et le développement durable des territoires
- Axe 2 : Accompagner les entreprises dans leurs transitions numériques, économiques et RH
- Axe 3 : Anticiper, orienter, former et recruter
- Axe 4 : Entreprendre et transmettre
- Axe 5 : Accompagner les entreprises à l'International
- Axe 6 : Représenter les intérêts des entreprises

Ces missions sont en cohérence avec le plan stratégique du réseau CCI voté en septembre 2022.

Les opérations nationales menées par le réseau CCI à la demande de l'Etat (précisées dans l'annexe du COP pour l'année 2023) font l'objet d'une déclinaison régionale et d'un reporting consolidé au niveau national par CCI France, selon les objectifs et modalités précisés pour chaque opération. La mise en œuvre de ces opérations donnera lieu à des restitutions dans les rapports d'exécution de la COM Normandie. Les reportings régionaux réalisés dans ce cadre seront mis à disposition des services de la Préfecture de région et de la DREETS.

A l'initiative de la CCI Normandie, des réunions trimestrielles d'échanges avec les services de la Préfecture de région et de la DREETS seront organisées afin de faire un point d'avancement sur l'ensemble des actions détaillées dans la présente COM.

Pour 2023, ces opérations nationales sont rattachées aux axes 1 (Transition écologique des PMI) et 2 (Destination France - numérisation des entreprises pour le tourisme et France 2030) de la COM Normandie.

2.1 Axe Accompagner la transition écologique des entreprises et le développement durable des territoires

2.1.1 - Objectifs visés par l'axe

Cet axe contribue à affirmer le réseau des CCI comme le premier réseau public de proximité, accélérateur de l'économie et de la croissance durable des entreprises. En effet il vise à répondre aux enjeux de performance de l'ensemble des entreprises (et notamment des TPE-PME-PMI) sur les thématiques de la transition écologique et de la décarbonation.

Pour répondre à cette ambition, l'objectif des CCI sur cet axe est double. Il s'agit de :

- Accompagner les entreprises dans leurs transformation écologique ;
- Développer des activités économiques durables dans les territoires y compris liées à la réindustrialisation verte.

Pour mettre en œuvre les objectifs attendus sur cet axe, les CCI interviennent sur les thématiques suivantes :

- Transitions écologiques ;
- Développement durable des territoires et développement des activités économiques soutenables ;
- Animation de réseaux d'entreprises ;
- Emergence et animation de filières économiques durables ;
- Soutien à la relocalisation/réindustrialisation.

2.1.2 - Mise en œuvre des objectifs

Objectif 1
Accompagner les entreprises dans leurs transformations écologiques

- Déployer les politiques publiques nationales qui seront décidées par l'Etat sur la transition écologique. Le réseau assure ainsi le dernier kilomètre du déploiement de la politique économique de l'Etat. Pour l'exercice 2023, il s'agit de la campagne d'appels « Aides Prix de l'énergie » et du dispositif « Transition écologique des PMI ». En Normandie, les CCI ont sensibilisé 1 174 entreprises lors de l'opération « Aides Prix de l'énergie ».

- Déployer des dispositifs de sensibilisation et d'accompagnement à la mise en œuvre de solutions pour toutes les TPE-PME qui doivent s'engager dans une démarche de transition écologique, d'adaptation au changement climatique et plus largement de développement durable, dans le cadre de l'offre nationale de services DD programme Energie (Programme Certification environnementale, Programme Economie circulaire, …) ;

- Pour faciliter la sensibilisation et la prise de conscience, les CCI déploient des outils administrés par les conseillers CCI de type Flash Diag et les audits « énergie ».
- Les CCI sont engagées dans des opérations telles que : « France Transition Ecologique des Entreprises » dont les objectifs s'articulent autour de la connaissance et la diffusion auprès des entreprises des différentes offres d'accompagnement portées par les différents opérateurs.
- Soutenir les entreprises confrontées à des hausses du prix de l'énergie et qui se trouvent impactées dans leur pérennité. Faire connaître les aides et tout particulièrement : les aides « guichet », amplifiées et simplifiées pour les entreprises les plus consommatrices d'énergie.
- Le programme « Baisse les Watts » est porté par La Poste, en partenariat avec sa filiale Economie d'Energie, mais aussi : Energies Demain, CCI France, CMA France. Financé par le dispositif des CEE, il vise à accompagner les TPE/PME dans un parcours de sensibilisation à la consommation d'énergie de leurs activités, pour développer leur prise de conscience, leur maîtrise et leur autonomie en matière de consommation d'énergie.

  Ce Programme propose un dispositif gratuit de formation et d'accompagnement personnalisé permettant, via des Fiches Actions, de réaliser des premiers écogestes et des 1e économies d'énergie.
- NQT Responsable : Label, Normandie Qualité Tourisme est un engagement qualité. Nous souhaitons proposer une nouvelle démarche responsable, NQT Responsable consistant en un dispositif d'évaluation, d'accompagnement et de promotion des établissements engagés dans les bonnes pratiques du tourisme responsable.
- Fonds Tourisme Durable : Le Fonds Tourisme Durable s'inscrit dans un ciblage global des TPE-PME qui est fait par l'ADEME dans le cadre du guichet unique « Tremplin pour la transition écologique ». Nous sommes dans une logique de simplification de la demande d'aide pour massifier les aides dans le cadre de France Relance.
- Information/Sensibilisation/Conseil :
    - Renforcer les accompagnements individuels et la mise en place d'actions dans les entreprises :
        - ✓ Appui aux entreprises et recherche de financements ;
        - ✓ Développer notre présence terrain et notamment en mobilisant les soutiens de l'Ademe et des Agences de l'eau ;
        - ✓ Valoriser l'offre d'accompagnement :
            - ➢ Afin d'orienter au mieux les entreprises vers des prestataires de conseil, les CCI de Normandie ont lancé un AMI « CCI Prestataires » notamment sur l'axe RSE, en vue d'identifier des prestataires susceptibles d'accompagner, dans la durée, les entreprises et favoriser les mises en relation,
            - ➢ Utiliser des plateformes pour mettre en avant l'offre de services ou des produits favorisant la décarbonation des PME/TPE (Exemple : plateforme NEODD) ;
    - Pour bénéficier de relais dans les entreprises, promouvoir les concepts de référents RSE Entreprises au travers de dispositifs de sensibilisation, formation comme par exemple une Master Class RSE.

Pour mener ces actions, le réseau des CCI de la région Normandie assure la « qualité », la formation et la disponibilité d'un réseau de conseillers afin d'assurer aux entreprises des interlocuteurs qualifiés, notamment au regard des questions des entrepreneurs qui peuvent également être remontées par la plateforme de l'Etat Place des Entreprises.

Objectif 2
Développer des activités économiques durables dans les territoires

- Appuyer les projets de territoires pour une performance économique durable.

Les actions des CCI seront mises en œuvre avec les services de l'Etat dans les territoires et les relais locaux de l'ANCT, ainsi qu'avec les collectivités et leurs agences.

- Déploiement du dispositif ZIBAC (Zones Industrielles Bas Carbone) : les CCI de l'Axe Seine participent au déploiement du programme Socrate, par des soutiens techniques et financiers de l'Association SynerZip et par des relais de communication et de promotion.
- Plus généralement, nous souhaitons accélérer les démarches d'EIT à l'échelle de zones portuaires ou de zones d'activités.
  Exemples : Action avec le Département sur les espaces portuaires, Etude de compensation environnementale Axe-Seine, Démarche de Synergies inter-entreprises sur la commune de Saint-Romain de Colbosc, Expérimentation Carbolocal menée par Le Havre Seine Métropole…
- La sécurité industrielle constitue un enjeu majeur de notre bassin économique. Les CCI engagées dans le déploiement du management de la sécurité, notamment pour les entreprises intervenantes, veulent faciliter les actions de partages de bonnes pratiques entre les responsables HSE d'entreprises industrielles ou de services à l'industrie.
- En complément, pour favoriser l'ancrage, l'acceptation et le développement de l'industrie, nous travaillons avec les parties prenantes pour améliorer la perception de l'industrie et réduire les nuisances, comme par exemple l'action animée par la CCI Seine-Estuaire : Les Nez de l'Estuaire.

- Œuvrer à la réindustrialisation des territoires et au verdissement de l'industrie

Les actions des CCI seront mises en œuvre en articulation avec les stratégies de revitalisation et d'implantation.

- Afin de soutenir le plan France 2030, les CCI de Normandie, vont informer les entreprises des opportunités de ce plan et mobiliser ses ressources pour identifier des entreprises susceptibles de répondre aux différents appels à projets qui seront lancés, certains permettant de répondre à des enjeux de transition écologique.
- Actions visant à favoriser les achats de proximité :
  - ✓ Aider les entreprises à confronter leurs pratiques et stratégies : achats, approvisionnement et supply-chain ;
  - ✓ Favoriser les relations d'affaires et rapprocher l'offre et la demande en matière d'achats ou de programmes d'investissements industriels (Rendez-vous d'affaires, club business, …).

- Soutenir l'implantation de nouveaux projets industriels : en lien avec la Région et plus généralement les collectivités, nous voulons accélérer et faciliter de nouvelles implantations industrielles (exemple : Zone de Port Jérôme sur Seine dans le cadre d'implantation d'industrie « verte »).
- Soutenir la filière Nucléaire et faciliter le déroulement des projets, la formation et l'accès aux marchés.
- Améliorer les relations Entreprises Utilisatrices / Entreprises Intervenantes et notamment en valorisant les opportunités d'affaires et en optimisant les accueils sécurité.
- Comme indiqué dans le COP, la plate-forme CCI Business, développée en Normandie, et à présent utilisée à l'échelle nationale, sera le socle de l'accès aux grands marchés régionaux (éolien offshore, nucléaire, …). CCI Business donne une visibilité accrue, nourrit la veille marchée, et suscite des opportunités d'affaire exclusives. Des rencontres BtoB ciblées avec les donneurs d'ordre sont aussi mises en œuvre ainsi que du networking entre les membres ainsi que l'ADN et la DREETS.

  Le réseau mettra notamment en place dans les territoires des accélérateurs dédiés à l'accompagnement des projets de relocalisation et de réindustrialisation des PME.

  Ainsi la mission réindustrialisation sous le pilotage du Président Kledel a travaillé depuis janvier 2023 :
  - ✓ Création d'un référentiel en vue de labeliser des accélérateurs territoriaux,
  - ✓ Matrice d'analyse pour rendre les accélérateurs régionaux.

  Deux accélérateurs normands sont retenus comme accélérateurs labelisables CCI France.
  - ✓ L'accélérateur Achats comprenant (CCI Business sous-traitance industrielle, Le forum des achats normand du 11 avril, les diagnostic achats en territoires, le plan d'accompagnement des entreprises, un Hackaton pour le relocalisation à l'automne 2023). Projet soutenu par le FNADT.
  - ✓ L'accélérateur Nucléaire (Road show EPR2 Normandie 8 février, 13 avril, 2 juin, 28 juin , CCI Business, Diagnostic Nucléaire, Plato, Bto B septembre 2023 projet EP2, BtoB Grand Carénage Paluel décembre 2023). Projet soutenu par Draccare.

- Accompagner les collectivités pour répondre aux enjeux du développement économique durable.

Les territoires vont devoir rapidement engager de nécessaires mutations pour conjuguer développement économique et développement durable. Afin de les accompagner dans cette trajectoire, les CCI de la région Normandie seront présentes aux côtés des collectivités sur trois axes :

- Accompagnement opérationnel des collectivités vers la sobriété foncière. Cette action s'inscrit dans la trajectoire Zéro Artificialisation Nette (ZAN). Il s'agit d'accompagner les collectivités qui le souhaitent dans la densification opérationnelle de leurs zones d'activités en combinant observatoire, diagnostic, animation et sensibilisation des entreprises mais également recherche de solutions concrètes. Cet axe peut également concerner des actions visant à donner de la visibilité à l'offre immobilière disponible.

  Ces actions seront réalisées en complémentarité avec les actions menées par l'ANCT/BDT (et DTI).

- Dynamisation des centralités pour construire un territoire durable. Les CCI de la région Normandie contribuent aux programmes Action Cœur de Ville (ACV) et Petites Villes de Demain (PVD) en dotant les collectivités d'un observatoire, le CCI City Desk, afin de lutter contre la vacance commerciale et permettre l'implantation de commerces et services en réponse aux besoins des populations. Il s'agira de poursuivre cette action et intensifier l'accompagnement des territoires qui le souhaitent.

2.1.3 - Affectation de TCCI

Au sein de la région Normandie, le taux de TCCI annuel régional retenu pour l'axe et sa trajectoire sont les suivants :

	20**23** cible	202**7** cible
Le % de TCCI affecté à l'axe pour les CCI de la région Normandie	**23** %	**24** %
Taux de TCCI maximum fixé au niveau national	**28** %	**29** %
Taux de TCCI minimum fixé au niveau national	**18** %	**19** %

2.1.4 Evaluation de l'axe

La contribution des CCI de la région Normandie à l'atteinte des objectifs attendus sur cet axe sera mesurée dans le cadre de l'évaluation globale de la COM, une fois par an avec les indicateurs suivants :

- Nombre d'entreprises accompagnées à la transition écologique :
  - ✓ Investissements générés par les entreprises accompagnées,
  - ✓ Dans l'attente d'une méthodologie de l'ADEME, Indicateurs des Visites Energie CCI (nombre d'entreprises concernées et les impacts carbone en € et tonne équivalent CO2).
- Nombre d'acteurs publics locaux ou d'écosystèmes territoriaux accompagnés ;
- Nombre d'accélérateurs ;
- Nombre d'entreprises accompagnées par les accélérateurs.

Les actions qui relèvent des opérations nationales commanditées par l'Etat feront également l'objet d'un reporting, selon les modalités précisées dans les annexes du COP.

2.2 Axe Accompagner les entreprises dans leurs transitions numériques, économiques et RH

2.2.1 Objectif visé par l'axe

Cet axe contribue à affirmer le réseau des CCI comme le premier réseau public de proximité, l'accélérateur privilégié des entreprises, notamment des TPE/PME, dans leurs transitions numériques, économiques et RH.

Pour répondre à cette ambition, l'objectif de cet axe est le déploiement sur le terrain de programmes de sensibilisation, de formation et d'accompagnement permettant d'acter des changements réels et d'acquérir des compétences numériques, économiques et RH au sein des entreprises.

Pour mettre en œuvre cet objectif, les CCI interviennent sur le périmètre thématique suivant :

- Transformations numériques (visibilité numérique, e-marketing, vente en ligne, numérisation de la relation client, automatisation des processus internes- comptabilité, logistique, production, dématérialisation des factures et des tickets de caisse- gestion des data, adoption des solutions cloud et IA, adoption du haut débit fixe et mobile, cybersécurité et formation aux bonnes pratiques, RGPD, industrie 4.0) ;
- Transformations RH (pré-diagnostic RH, conseil marque employeur, - y compris recrutement inclusif - intégration du collaborateur et maintien en emploi, accompagnement RSE) ;
- Transformations économiques (recherche de financement, développement commercial, mises en relation, innovation, compétitivité, sécurité économique).

2.2.2 Mise en œuvre de l'objectif

2.2.2.1 - Les actions déployées

Les CCI de la région Normandie mèneront les actions suivantes pour déployer auprès des entreprises, et notamment des TPE PME, des programmes d'accompagnement au changement dans les domaines suivants.

A - Accélérer la transformation numérique des entreprises normandes

Un gros effort de sensibilisation est encore nécessaire sur le sujet du digital tant au niveau des entreprises BtoB que des entreprises en BtoC. C'est pourquoi, il apparait nécessaire de continuer à organiser des évènements à vocation de sensibilisation et d'information tels que nos réunions *90 minutes* en webinaire. En complément, un flash diagnostic numérique est mis en ligne et accessible à tous sur les sites internet des CCI de Normandie.
Pour aller plus loin, les entreprises bénéficient d'un diagnostic de maturité numérique développé par CCI France. Ce diagnostic permet d'évaluer le niveau de maturité digitale,

d'élaborer un plan d'actions pour digitaliser l'entreprise en autonomie et suivre la mise en œuvre des actions préconisées. Ces outils sont à disposition gracieusement pour les entreprises.
Si nécessaire une prestation payante d'accompagnement individuel peut également être proposée pour définir la stratégie digitale de l'entreprise et ainsi définir sa stratégie web-marketing, renforcer la visibilité et l'attractivité de son offre de produits sur le web, vendre efficacement en ligne, optimiser ses outils de gestion et ses processus internes, sécuriser ses flux de données.
Parmi les actions proposées, des formations sont organisées sur différents thèmes : communication digitale, mise en place de site internet, référencement, stratégie de contenu, E-réputation.
Une compétence interne spécifique à travers notre délégué à la protection des données de la CCI Normandie permet de proposer aux entreprises de l'ensemble du territoire une offre spécifique sur la mise en conformité RGPD.
Au-delà des compétences numériques internes des 5 CCI territoriales, des prestataires externes ont été référencés afin de répondre à l'ensemble des besoins identifiés lors du diagnostic : création de site web et e-commerce / prospection en ligne / CMS / référencement naturel / publicité en ligne (SEA, SEO, Social Ads...) / création de contenu et gestion des réseaux sociaux / gestion de la relation client / ERP / CRM / cybersécurité.

Contribuer aux politiques publiques pour mettre en œuvre les opérations nationales décidées avec l'Etat

Les CCI de Normandie sont les relais des actions mises en œuvre au niveau national.
Elles sont le relais des initiatives de l'État dans le domaine de la transition numérique, notamment dans le cadre de l'initiative France Num (annexe 2 du COP).
En 2023, elles sont relais de l'Etat auprès d'une cible particulière : les entreprises du tourisme. Pour contribuer à l'attractivité du territoire, les entreprises du tourisme (secteur hébergement, restauration, loisirs touristiques) sont incitées à intégrer le numérique dans leur quotidien et leur stratégie et à améliorer leur visibilité numérique. A cet effet, elles bénéficient d'un diagnostic, d'un plan d'actions proposant des solutions concrètes et un suivi dans les trois mois. Dans le cadre de cette opération « Numérisation des entreprises pour le tourisme » financée par le Gouvernement et France Num, 263 entreprises normandes ont bénéficié de ce dispositif depuis 2022.

Zoom sur les risques cybersécurité
Des évènements de sensibilisation sont programmés sur l'ensemble du territoire normand. La thématique peut également être abordée au sein des évènements à vocation plus généraliste à travers des ateliers spécifiques ou des conférences comme par exemple lors de la Journée de la PME et le Festival des entrepreneurs.
Pour l'accompagnement individuel spécifique, une mise en relation avec un prestataire ayant fait l'objet d'un référencement est envisagée. Ces actions sont réalisées en liens étroits avec le DISSE et la Région Normandie via le CSIRT.
Le SecNumco qui se tiendra en septembre 2023 est organisé conjointement avec l'ANSSI.

Concernant la souveraineté économique, contribuer à la diffusion de la culture de sécurité économique, avec les actions suivantes :

- ✓ Contribuer à une meilleure connaissance et prise en compte des enjeux de RGPD et de gestion des datas, en lien avec la CNIL ;
- ✓ Appuyer les manifestations organisées en région sur le sujet ;
- ✓ Relayer les actions de l'Etat vers les entreprises d'une part, les initiatives des entreprises vers l'Etat d'autre part ;
- ✓ Diffuser des fiches de sécurité économique et des bonnes pratiques en matière de gestion des données sensibles ;
- ✓ Désigner un référent sécurité économique dans chaque région ;
- ✓ S'impliquer dans le dispositif alerte cyber piloté par le cybermlaveillance.gouv.fr et relais des initiatives.

B - Développer l'adaptation des entreprises normandes face aux transformations économiques

Afin de positionner l'entreprise sur des transformations nécessaires à son développement, les CCI proposent aux chefs d'entreprises de bénéficier d'un regard extérieur et objectif, de prendre du recul pour travailler sur l'amélioration de leur modèle économique, la sécurisation de sa croissance, la préparation de sa transmission à travers un *diagnostic en mode 360* qui aboutit à la construction d'un plan de progrès. Véritable outil d'aide à la décision, ce diagnostic permet de formaliser la stratégie de l'entreprise en fixant un cap à trois ans et d'identifier ses forces et faiblesses, ses leviers internes et externes.
Parmi les leviers, le financement, le développement commercial et l'innovation peuvent être identifiés.

Financement

La croissance de l'entreprise nécessite son financement. La connaissance experte des conseillers des aides aux entreprises permet de proposer aux entreprises un accompagnement personnalisé payant : identifier les aides et financements mobilisables appropriés au projet, mobiliser les aides et financements identifiés et trouver le bon interlocuteur au sein des financeurs. La recherche de ces aides s'appuie sur l'accès expert au site *les aides.fr.*
Afin d'informer les entreprises, sur les aides publiques, des webinaires *90 minutes* sont animés, un flash diag est mis en ligne sur nos sites internet. Des formations ateliers sont également organisés. Tout cela est pris en charge par le réseau des CCI.

Zoom sur France 2030

Les CCI prendront part à l'articulation locale de France 2030 comme cela est détaillé dans l'annexe 3 du COP. Dans le cadre plus spécifique du déploiement de France 2030, le réseau des CCI s'engagera, aux côtés de la Direction générale des entreprises (DGE) et du Secrétariat général pour l'investissement (SGPI), à :

- Assurer une bonne territorialisation de France 2030 par des actions de communication vis-à-vis des entreprises, sur la base d'un ciblage élaboré conjointement avec les DREETS.
- Assurer une bonne orientation vers France 2030 et ainsi contribuer à l'augmentation de la mobilisation des PME et au montage des dossiers. Le réseau des conseillers industrie interviendra donc auprès des entreprises, sur la détection des projets, leur éligibilité aux dispositifs France 2030 puis à la réorientation vers d'autres dispositifs ou au montage de dossiers.
- Être force de proposition dans le cadre de France 2030 si des besoins d'ajustement se faisaient sentir et participer activement aux différents comités, régionaux et départementaux, qui seront mis en place dans le cadre du dispositif de pilotage de la territorialisation de France 2030.

Le pilotage est assuré par une cellule d'échanges spécifique CCI F2030 et permet de réunir trimestriellement le réseau des CCI de Normandie, la DREETS, le SGAR et l'AD Normandie.

Développement Commercial

Autre effet de levier de l'entreprise dans sa transformation économique : le développement commercial.

La mise en relation des entreprises est bien dans l'ADN des CCI. A travers ses nombreux clubs, rencontres interentreprises, ses salons business organisés en territoire avec en point d'orgue les *Rencontres d'Affaires de Normandie* réunissant 300 entreprises et 2 500 rendez-vous business organisés, les CCI se dotent des moyens nécessaires pour accélérer le développement commercial des entreprises normandes. Elles s'appuient sur la plateforme *CCIbusiness* favorisant le lien entre donneurs d'ordre et sous-traitants.

La démarche de sensibilisation, d'information des entreprises se réalise à travers des webinaires *90 minutes* et la mise en ligne d'un *flash diag* spécifique au développement commercial.

Des formations et ateliers notamment sur le merchandising pour les commerçants ou l'accès aux marchés publics permettent également de renforcer le développement commercial des entreprises.

Un accompagnement individuel sur mesure et opérationnel vient en complément pour optimiser la gestion de la relation client, la prospection commerciale et l'animation de l'équipe commerciale.

Spécifiquement pour les acteurs du tourisme, les CCI en Normandie avec le soutien financier de la Région Normandie accompagnent les entreprises vers la labellisation *Normandie Qualité Tourisme*, marque à la fois nationale et régionale. Véritable outil de visibilité, ce label permet de fidéliser les clients, en conquérir de nouveaux et améliorer l'e-réputation.

Innovation

Les CCI de Normandie à l'écoute des projets des chefs d'entreprises et des créateurs d'entreprises sont en mesure d'identifier les projets innovants ou à potentiel innovants. Ayant une bonne connaissance de l'écosystème des différents acteurs de l'innovation, elles mettent en relation ces entreprises avec le partenaire local adéquat (BPI, Région à travers son programme Sterne, Normandie Incubation, Le Dome, Moho,…).
Des ateliers sont organisés en collaboration avec l'INPI à destination des entreprises.
Les CCI peuvent également développer des pépinières d'entreprises dédiées à l'innovation favorisant aux startups d'évoluer dans un environnement sécurisé.

Les CCI de Normandie sont inscrites dans le réseau EEN, réseau d'accompagnement des entreprises dans leurs projets d'internationalisation et d'innovation. L'objectif sur l'innovation est de booster la démarche d'innovation de l'entreprise. La démarche permet ainsi de consolider les processus d'innovation, sécuriser les projets, identifier les compétences étrangères.

Zoom sur le commerce de proximité
Face à la transformation des habitudes de consommations, les commerçants ont besoin d'être accompagnés spécifiquement sur leur positionnement stratégique. A cet effet, un partenariat avec l'Agefice au niveau national permet de financer en partie un « diagnostic 360 » des entreprises dont les dirigeants ont le statut de Travailleurs Non Salariés. Ce diagnostic permet d'aboutir à un plan d'actions pour identifier les leviers de performance de l'entreprise.
En complément, l'accompagnement des Unions Commerciales à travers leur professionnalisation est aussi un moyen pour accompagner les commerçants dans leurs transformations.
Certaines filières à l'image de la confédération des buralistes ont confié aux CCI l'accompagnement de leurs adhérents dans leurs transformations : l'audit buraliste permet de faire évoluer le point de vente en intégrant de nouvelles gammes de produits, services et en réaménageant le point de vente ou en digitalisant son offre.

Accompagnement des entreprises en difficultés

Avant qu'il ne soit trop tard, les CCI mettent en place un dispositif *CCI Prévention*.
Dans chaque CCI, un interlocuteur privilégié de confiance est identifié. Celui-ci est à l'écoute et mobilisé pour aider le chef d'entreprise à surmonter ses difficultés. Il évalue la situation et le niveau de difficultés, apporte son éclairage sur la notion de cessation de paiement, les procédures amiables et judiciaires, oriente vers les bons interlocuteurs si besoin.
Le conseiller spécialisé entreprise en difficultés est également l'interlocuteur privilégié des instances administratives dédiés : les CRP, les différents comités organisés en Préfecture, réunissant les acteurs de l'écosystème de sortie de crise.
Il est en contact régulier avec le Comité local des banques, la Banque de France, BPI, le Tribunal de Commerce, le CCSF, le CIP et les mandataires.

C - Accompagner les transformations liées aux ressources humaines des entreprises normandes

Les CCI apportent un appui opérationnel aux entreprises dans leurs démarches de développement des compétences et leurs politiques RH. Elles s'appuient sur une offre de service nationale qui vise à répondre aux besoins des entreprises en termes :

- D'information et sensibilisation pour se tenir au courant de l'actualité RH et législative, connaitre les évolutions en droit social afin de pouvoir anticiper les impacts sur la gestion des RH, obtenir des informations fiables et opérationnelles en RH, échanger entre pairs pour des retours d'expériences concrets. A cet effet, les CCI de Normandie animent des webinaires *90 minutes,* des évènements généralistes pendant lesquels des ateliers, des conférences traitent du sujet RH, animent des *clubs RH*.
- D'accompagnement pour réaliser un état des lieux des pratiques RH dans l'entreprise, identifier les axes d'amélioration à court et moyen termes, produire un plan d'actions personnalisé avec des préconisations RH adaptées à l'activité et à la taille de l'entreprise, accompagner l'entreprise dans la mise en œuvre des actions retenues.
  Dans ces actions retenues, les CCI accompagnent le dirigeant dans le développement de ses compétences à travers le dispositif *PLATO.* L'objectif de cette formation sur deux ans est d'ancrer le dirigeant dans sa position de chef d'entreprise à travers des sessions pratiques sur mesure et l'apport de compétences d'experts.
  Face aux difficultés de recrutement des entreprises, les CCI ont développé une plateforme de recrutement *CCI Impulsemploi*. Ce site de recrutement favorise la mise en relation locale avec des candidats. Il permet également de renforcer sa marque employeur en donnant de la visibilité à l'entreprise pour attirer de nouveaux collaborateurs.
  En complément, une prestation individuelle permet d'accompagner pas à pas l'entreprise dans le processus de recrutement (définition du besoin de recrutement et définition du poste, rédaction de l'offre, pré sélection des candidatures, analyse des CV, conseil sur les entretiens de recrutement, organisation de la session de recrutement, optimisation de l'intégration du nouveau collaborateur) ainsi que sa marque employeur.

En complément, les CCI contribuent aux politiques publiques et mettront en œuvre les opérations nationales qui pourraient être décidées avec l'Etat au cours des prochaines années.

2.2.2.2 - Les moyens dédiés

Les conseillers en proximité : à travers l'ensemble du territoire normand, les conseillers sont chaque jour en entreprise aux côtés des chefs d'entreprises pour écouter les besoins et ainsi les orienter, les accompagner dans leurs transformations. Ils animent leur territoire pour favoriser la mise en relation des entreprises.

Les conseillers experts : spécialisés sur les thématiques Numérique, RH, Financement, Développement Commercial, Stratégie globale, Tourisme, ils sensibilisent, informent et accompagnent les entreprises dans leurs transformations à travers des diagnostics, plan d'actions et mise en place d'actions concrètes.

Les prestataires référencés Numérique
En complément des expertises internes, les entreprises peuvent être accompagnées par des prestataires externes référencés suite à un appel à manifestation d'intérêts. En 2023, l'AMI a ciblé les prestataires numériques et RSE. Les CCI s'inscrivent alors comme tiers de confiance et répondent aux besoins des entreprises pour mieux se transformer.

Les partenariats avec les acteurs du territoire
Les CCI font partie de l'écosystème des partenaires de confiance des entreprises. Elles travaillent en forte collaboration avec les autres partenaires privés : experts-comptables, avocats, banquiers, consultants.
Les partenaires publics compétents sur le développement économique, la Région et les établissements publics intercommunautaires sont aussi des partenaires privilégiés avec lesquels des conventions sont signées, des fiches actions mises en œuvre.

2.2.3 - Affectation de TCCI

Au sein de la région Normandie, le taux de TCCI annuel régional retenu pour l'axe et sa trajectoire sont les suivants :

	20**23** cible	202**7** cible
Le % de TCCI affecté à l'axe pour les CCI de la région Normandie	**26** %	**23** %
Taux de TCCI maximum fixé au niveau national	**30** %	**31 %**
Taux de TCCI minimum fixé au niveau national	**18 %**	**19** %

2.2.4 Evaluation de l'axe

La contribution des CCI de la région Normandie à l'atteinte des objectifs attendus sur cet axe sera mesurée dans le cadre de l'évaluation globale de la COM, une fois par an avec les indicateurs suivants :

- Nombre de CCI inscrites en tant qu'activateurs France NUM ;
- Nombre d'entreprises sensibilisées à l'appui RH, Innovation/compétitivité, Financement, Développement commercial, Numérique ;
- Nombre d'entreprises accompagnées à l'appui RH, Innovation/compétitivité, Financement, Développement commercial, Numérique ;

Et pour les entreprises accompagnées :

- ✓ Taux de de passage à l'action après son accompagnement,
- ✓ Indicateur d'impact sur le chiffre d'affaires.

Les actions qui relèvent des opérations nationales commanditées par l'Etat feront également l'objet d'un reporting, selon les modalités précisées dans les annexes du COP.

2.3 Axe Anticiper, orienter, former et recruter

2.3.1 Objectif visé par l'axe

Cette axe contribue à mettre la formation au bénéfice du plein emploi et des emplois de demain, et de garantir ainsi la bonne compétence, au bon moment, au bon endroit.

Les CCI sont invitées à déployer un ensemble de dispositifs concourant à l'objectif national d'atteinte du plein emploi. Les CCI et leurs écoles / organismes de formation identifient les compétences nécessaires aujourd'hui et demain aux entreprises et déploient les actions de formation qui y sont associées.

Pour répondre à cette ambition, l'objectif des CCI est d'anticiper les métiers de demain et favoriser l'employabilité des jeunes et des adultes par le levier de la formation initiale et professionnelle.

Pour mettre en œuvre les objectifs attendus sur cet axe, les CCI interviennent sur les thématiques suivantes :

- Anticipation des besoins en formation en fonction des bassins d'emploi et des attentes des entreprises ;
- Orientation, découverte des métiers ;
- Apprentissage ;
- Formation initiale ;
- Formation continue.

2.3.2 – Mise en œuvre de l'objectif

Les actions qui seront mises en place pour anticiper les métiers de demain (notamment en lien avec France 2030 et la réindustrialisation verte) et favoriser l'employabilité des jeunes et des adultes par le levier de la formation professionnelle dans la région Normandie sont les suivantes :

A - Déployer une offre d'information et d'orientation professionnelle tout au long de la vie au sein du Service public régional de l'orientation en coordination avec l'ensemble des acteurs régionaux (Hub de l'orientation)

Les CCI de Normandie sont membres du Conseil d'Administration de l'Agence Régionale de l'Orientation et des Métiers de Normandie, des CLEE, du CREFOP et des différentes instances d'alignement et de mise en place des actions / événements Orientation / Métiers en Normandie.

Envers les jeunes

Les CCI de la Région Normandie s'engagent sur les actions suivantes :

- Faciliter l'intégration de stagiaires et d'alternants en entreprise (médiation apprentissage, contrôle pédagogique, formation des tuteurs et des maîtres d'apprentissage…). Nos CFA s'engagent dans une démarche de prévention des risques de ruptures des contrats en alternance. Cela se traduit par des sessions d'informations sur les aspects réglementaires des contrats et de la médiation aussi bien à destination des CFA et leurs équipes pédagogiques, que des jeunes. Nos CFA mènent également des actions de valorisation des tuteurs d'entreprises. L'objectif est de reconnaitre les compétences des maitres d'apprentissage. Il est envisagé de déployer le CCE Tuteur.
- Les CCI de la Région Normandie assurent un rôle de Médiateur de l'apprentissage et de contrôleur pédagogique conformément à la loi.
- Organiser ou contribuer à des événements, pendant le mois de la découverte des métiers, permettant des mises en relation (Nuits de l'orientation, jobdating, informations collectives, sensibilisation des jeunes aux métiers industriels, etc.).
- Faciliter la découverte des métiers par les mini-stages. Mission que nous réalisons dans le cadre d'un partenariat avec l'Agence de l'Orientation de Normandie.
- Contribuer à augmenter le nombre d'ambassadeurs Métiers (entrepreneurs ou alumni de nos écoles / CFA ou salariés prêts à présenter leurs métiers au sein de collèges / lycées ou à des jeunes les sollicitant par la plateforme DESTINATION METIERS).
- Valoriser l'alternance en lien avec les CFA : actions réalisées par nos écoles / CFA et largement relayées / appuyées par les CCI.
- Mobiliser des chefs d'entreprises qui témoignent dans les collèges et qui offriront des stages de qualité permettant la découverte des métiers et un processus d'orientation efficace.
- Les CCI de Normandie réalisent de nombreux événements en lien avec l'Orientation et la découverte des métiers. À titre d'exemple :
    - Salon de l'Apprentissage et de l'alternance en ligne.
      Objectif poursuivi : faciliter la rencontre entre les entreprises en recherche d'alternants et les jeunes.
    - Forum des Métiers / Nuits de l'Orientation.
      Objectif poursuivi : faire découvrir les métiers tous secteurs d'activités à des collégiens en priorité (mais accessible à tous publics).
    - Conférences de présentation des métiers à destination des professeurs en partenariat avec le CLEE.
      Objectif : sensibiliser les professeurs de collèges et lycées aux métiers en tension et métiers de demain.
    - Rencontres sans CV.
      Objectif poursuivi : permettre aux candidats de découvrir des métiers sous l'angle des appétences et aux entreprises de s'ouvrir à de nouveaux profils.
    - Partenariats sur différents forum emploi.
      Objectif : faire découvrir aux demandeurs d'emploi et aux entreprises l'offre de service RH de la CCI Seine Estuaire (site Estuaire Emploi, Mini-stages, évènements RH).

- Organisation de tables rondes dans le cadre d'Innover pour l'emploi et la formation (action d du Pacte Territorial).
  Objectif : accompagner les entreprises à recruter sur des métiers en tension et sur les métiers de demain.

Envers les adultes

Les CCI de la Région Normandie s'engagent sur les actions suivantes :

- Mettre en place des actions spécifiques de valorisation des métiers, notamment sur ceux en tension et sur les possibilités de passerelles entre filières. Le réseau des CCI de Normandie participe activement à la promotion de l'industrie et ce, notamment, en contribuant à la prise en charge du déploiement de la Semaine de l'Industrie en région en lien avec les services de la DREETS.
- identifier les besoins de recrutement à venir dans les nouvelles filières.
- Réaliser des actions de Veille sur les métiers émergents.
- Animer des club RH au sein des CCI.
- Participation aux réunions Emploi de la Préfecture / Région.
- Mettre en place des salons métiers / Orientation / Formation.

B - Contribuer à répondre aux besoins locaux en compétences des entreprises et des territoires et plus généralement aux besoins de recrutement par le développement d'une ingénierie et la mise en œuvre de programmes de formation, avec une attention particulière des centres de formation des CCI sur :

- Les métiers de demain et les métiers en tension, rares, prioritaires dans les territoires, en lien avec les travaux menés par les Points Orientation Apprentissage des CCI dont l'une des missions est d'anticiper les besoins en compétence de demain.
- La modalité de l'apprentissage, à tous les niveaux de formation.

Exemples de projets qui seront menés par nos écoles sur la COM 2023 – 2027

- **VEHICULES DECARBONES**
  Pour faire face aux transitions environnementales, technologiques et numériques, le CFAIE de Val de Reuil a décidé de participer au développement des compétences sur les véhicules décarbonés. Le CFAIE de Val de Reuil s'est déjà engagé sur la formation des véhicules électriques et hybrides à destination des professionnels de la maintenance automobile (garages, agents, concessions).
  1) le CFA a choisi de s'engager sur le terrain de la transformation les véhicules thermiques en véhicules 100 % électriques grâce au rétrofit. Le CFAIE Val de Reuil s'est rapproché des équipes de TOLV pour développer et proposer une formation spécifique sur le rétrofit. La société TOLV a développé et commercialise un kit de retrofit permettant de transformer une voiture thermique en voiture électrique. Le savoir-faire et l'expertise de TOLV sur le rétrofit ont été partiellement transférés vers le CFA.

Ce nouveau programme de formation va être mis en œuvre à compter de la rentrée 2024.
2) Sur le volet de l'hydrogène, le CFAiE a développé en partenariat avec la société Keyvéo un module de formation sur le remplissage virtuel du réservoir de la Toyota MIRAI. Ce module de formation est à destination de nos apprentis technicien expert après-vente automobile. Le CFA poursuit sa montée en puissance sur l'hydrogène.

- **HAUTE ECOLE EN SOUDAGE**

Initiée en 2021, HEFAÏS est le nom retenu pour la haute école de formation en soudage. Cette école, constituée sous forme associative le 5 février 2021, est née sous l'impulsion d'EDF, Naval Group, Orano et les CMN avec le soutien des pouvoirs publics que sont l'Agglomération du Cotentin, l'Etat et la Région Normandie et de partenaires tels que la CCI Ouest Normandie et l'UIMM Manche.

L'école a débuté son activité en septembre 2022. Elle propose des parcours de formation innovants et concrets, en environnements industriels reconstitués, pour atteindre l'excellence en matière de soudage que ce soit pour des débutants, personnes en recherche d'emploi, ou des salariés confirmés, hommes et femmes, de Normandie ou d'ailleurs, afin qu'ils deviennent les meilleurs soudeurs en France des filières nucléaire et navale.
La CCI Ouest Normandie fait partie des membres fondateurs du projet ; elle a piloté toute l'étude de faisabilité en 2020 aux côtés des industriels. La CCI Ouest Normandie a également construit toute l'ingénierie financière de l'école associant la constitution des apports privés et des apports publics, le projet ayant été lauréat du programme des investissements d'avenir PIA 3-IFPAI.

- **PLATEAU TECHNIQUE INDUSTRIE DU FUTUR - ROBOTIC 4.0.**

Afin d'adapter son offre de formation industrielle aux besoins de recrutement et de formation des futurs techniciens des entreprises de notre territoire, le « Pôle industrie » du service formation de la CCI Ouest Normandie a réalisé en février 2022 une enquête auprès de 150 entreprises industrielles locales.
Les retours spontanés de 25 % des entreprises sondées ont permis d'identifier des besoins importants de montées en compétences en « Automatisme – Réseau industriel – Robotique et en cybersécurité » pour former les techniciens de demain.
Fort de ce constat, la CCI Ouest Normandie a décidé d'investir dans un plateau technique « Industrie du futur - ROBOTIC 4.0.» avec le concours financier de l'Etat via son opérateur Bpifrance (AMI « Territoire d'industrie 4.0 : Anticiper les compétences de demain »), de la Région Normandie et de l'OPCO2I.
Ce plateau technique inauguré en septembre 2023 permettra ainsi de former les salariés des entreprises du territoire et d'accueillir, dès la rentrée 2023, la première promotion de 12 apprentis de la Licence professionnelle en Normandie « Conception et amélioration de processus et procédés industriels - parcours industrie du futur – Robotic 4.0 » développée en partenariat avec le CNAM Normandie.

2.3.3 - Affectation de TCCI

Au sein de la région Normandie, le taux de TCCI annuel régional retenu pour l'axe et sa trajectoire sont les suivants :

	20**23** cible	202**7** cible
Le % de TCCI affecté à l'axe pour les CCI de la région Normandie	**1** %	**3** %
Taux de TCCI maximum fixé au niveau national	**15 %**	**14 %**
Taux de TCCI minimum fixé au niveau national	**3 %**	**3 %**

Le taux régional normand de TCCI est en progression lente sur cet axe.

- 2021 : 0,16%
- 2022 : 0,3%

En lien avec la diminution drastique de TCCI fléchée vers les CCI de Normandie (passage de 75M€ à 25M€ en 10 ans), l'un des axes forts de réduction de consommation de TCCI a été que nos écoles / CFA soient financièrement à l'équilibre. Les Elus des CCI de Normandie ont mandaté les gouvernances des écoles afin que cette indépendance à la ressource publique soit effective entre 2015 et 2018.

Conséquemment, l'axe 3 a un fléchage de TCCI :

- Nul sur le champ de la formation,
- Faible sur le champ de l'orientation.

En revanche, depuis la mise en œuvre de la Loi Pacte et la déclinaison d'actions en lien avec le développement de l'apprentissage et en lien avec l'orientation, nous mettons en œuvre des moyens pour mener à bien les missions désormais régaliennes (mini stages, médiation et contrôle de l'apprentissage).

2.3.4 - Evaluation de l'axe

La contribution des CCI de la région Normandie à l'atteinte des objectifs attendus sur cet axe sera mesurée dans le cadre de l'évaluation globale de la COM, une fois par an avec les indicateurs suivants :

- Nombre de manifestations/interventions/ actions pour promouvoir les métiers ;
- Nombre de personnes accueillies lors des manifestations ;
- Nombre de conventions de mini-stages visées ;
- Nombre de personnes formées (apprentis, non apprentis et formation continue) ;
- Taux d'obtention de diplôme ;
- Taux d'insertion à 6 mois ;
- Taux de satisfaction à l'issue des Nuits de l'orientation ou d'autres opérations sur l'orientation/apprentissage.

2.4 Axe Entreprendre et Transmettre

2.4.1 Objectif visé par l'axe

Cet axe contribue à faire de la France un pays d'entrepreneurs forts et engagés. L'action définie par la norme CCI Entreprendre & Transmettre est poursuivie afin de préparer les entrepreneurs - développeurs à démarrer leur entreprise dans les meilleures conditions, à les accompagner à des moments-clés de leur démarche entrepreneuriale et à aider les dirigeants en phase de transmission à réussir leur passation.
L'objectif de l'axe est de soutenir les porteurs de projets dans leurs démarches entrepreneuriales (Démarrage / Moments-clés de la vie de l'entreprise / Transmission) en leur apportant un appui et des conseils pratiques, conformément aux obligations légales et règlementaires qui incombent en la matière aux CCI.
Pour ce faire, les CCI interviennent sur les thématiques suivantes :

- L'accompagnement à la création-reprise d'entreprise ;
- L'accompagnement de la jeune entreprise afin d'assurer la pérennisation des créations ;
- L'accompagnement à la transmission-cession ;
- L'assistance aux formalités.

2.4.2 Mise en œuvre de l'objectif

Pour soutenir les porteurs de projets dans leurs démarches entrepreneuriales en leur apportant un appui et des conseils pratiques, conformément aux obligations légales, règlementaires et normatives, les CCI de la région Normandie mèneront les actions suivantes :

A - Apporter gratuitement de l'assistance aux entrepreneurs pour la réalisation des formalités telles que définies par la loi

Apporter une information générale gratuite sur les formalités aux déclarants, soit par un échange téléphonique, soit par un accueil physique du déclarant lui permettant d'accéder à un ordinateur pour procéder à la déclaration de formalités de manière autonome. Pour rappel, l'article R123-14 du Code de commerce énonce :

« *[…] Les chambres consulaires assistent les déclarants relevant de leur compétence dans l'accomplissement des formalités, en leur apportant une aide à la compréhension des informations et pièces sollicitées afin d'établir le dossier unique. […]* ».

Concrètement, il s'agit d'une assistance à caractère général et non personnalisé visant à :

- Renseigner sur le parcours de la formalité et les acteurs (chronologie des étapes, organismes destinataires : qui sont-ils, que font-ils…)
- Indiquer qu'il existe plusieurs formes juridiques avec des implications sociales et fiscales (sans entrer dans la situation du porteur de projet)
- Fournir la liste des pièces et expliquer ce qu'elles signifient (ex: certificat de dépôt des fonds = attestation délivrée par la banque après le dépôt du capital social)
- Indiquer si l'activité envisagée par le déclarant est réglementée (information d'ordre général, pas contrôle de la situation du déclarant au regard des exigences)

Déployer les moyens nécessaires et à les adapter en fonction des besoins exprimés par les télé-déclarants :

- Fourniture de documents génériques et documents types,
- Organisation de webinaires,
- Présentation des formalités lors des formations et réunions d'information organisées par les CCITs dans chacune des délégations,
- Mise à disposition de matériel informatique en accès libre, avec des accès directs au site INPI, Guichet Entreprise, Infogreffe, Scan, messagerie), et accès à un conseiller formalité pour accueillir et répondre aux questions génériques sur les formalités.

Mettre en œuvre la procédure de secours au titre de l'année 2023, voire au-delà, le cas échéant :

- Pour toutes les formalités ne pouvant être déployées sur la plateforme Guichet Unique déploiement de Guichet Entreprises,
- Réception, enregistrement et diffusion des formalités papiers en accord avec les Greffes des Tribunaux de Commerce,
- Utilisation de l'outil historique Pixi Web CFE pour toute formalité transmise sous format papier avec remontée sur le Guichet Unique.

Les CCI de Normandie apportent gratuitement de l'assistance aux entrepreneurs pour la réalisation des formalités telles que définies par la loi : les CCI mettent en œuvre le nouveau périmètre de leur mission relative à l'accompagnement des formalités, telle que prévue par l'article R-123-14 du code de commerce dans le cadre de la procédure dématérialisée du guichet unique et assureront la période de transition début 2023.

Dans le cadre du reporting de la COM, les CCI de Normandie s'engagent à suivre l'activité qui permettra à la tutelle de valider l'atteinte des objectifs de cette mission et répondre aux exigences de la nouvelle norme.

B - Accompagner la création d'entreprises et leur pérennisation

Accompagner individuellement et gratuitement les porteurs de projets d'entreprise afin de rendre leurs projets viables et soutenables :

- Organiser des ateliers mensuels « Envie de vous lancer » proposés gratuitement aux porteurs de projet, leur permettant d'appréhender et comprendre les étapes de la création / reprise (2 par mois en présentiel et en webconférence).
- Des rendez-vous individuels « Entretien Diagnostic du projet » sont ensuite proposés pour détecter les besoins en formation et mesurer le stade d'avancement du projet afin d'adapter le meilleur accompagnement, vérifier l'adéquation homme/projet et le projet lui-même et d'orienter vers d'autres prestations proposées par la CCI si nécessaire, voire réorienter le porteur de projet vers d'autres partenaires si besoin.
- Des rendez-vous individuels à la construction du projet, accompagnement du Business Model au Business Plan : ces échanges ont pour objectif de faire réaliser au porteur de projet son étude de marché, de l'accompagner dans sa stratégie juridique, de commercialisation et de communication. Il est important que le porteur de projet ait des notions sur ces différentes thématiques. La formation 5 JPE complète ce parcours individuel.
- Des rendez-vous individuels à la structuration financière : le conseiller CCI réalise la structuration financière et l'intermédiation bancaire, le montage des aides financières potentielles.
- Accompagnement collectif : des formations métiers ou spécifiques à l'entrepreneuriat, en adéquation avec leur profil et projet. Exemple certification « 5 jours pour entreprendre », « Préparer les points essentiels de la création d'une petite entreprise », la formation microentreprise, hygiène alimentaire, permis exploitation…

La finalité de l'accompagnement individuel et de la formation est la réalisation du business plan. Cet accompagnement individuel suivant l'éligibilité du profil et du projet est possible par le parcours individuel de la formation « Bâtir un projet entrepreneurial durable » ou par le dispositif en place par la Région Normandie « Ici je monte ma boite ».

- La CCI Normandie est opérateur Labellisé du dispositif régional « Ici je monte ma boite » de la Région Normandie, offrant la possibilité au porteur de projet de bénéficier d'une prime au démarrage « Start Coup de Pouce » allant de 1 500 € à 8 000 € en fonction des projets.
- Start Up Weekend : évènement qui a pour objectif de donner vie à son idée et ? en 54 heures en équipe ? de proposer un business plan cohérent et viable pour créer son entreprise, animation et co-animation.
- Festival des entrepreneurs, salon visant à sensibiliser les créateurs/repreneurs à l'entrepreneuriat via des ateliers, du speed dating expert et des conférences inspirantes,
- Les rendez-vous de la Création organisés 2 fois par an au niveau régional, à l'automne en distanciel et au printemps en présentiel, le même jour dans chacune des CCITs.
- Participations aux cafés de la création sur tout le territoire.
- Animation de pépinières accueillant notamment des Start'up.

C - Mettre en œuvre des opérations collectives sur ces sujets, en cohérence et en complémentarité avec les autres acteurs de la création d'entreprise (réseaux BPI Création, acteurs associatifs, Collectivités…)

- Intervention et participation aux évènements organisés par nos partenaires : EPCI, Pôle Emploi, APEC, Bus Entrepreneuriat, Missions Locales, Cabinets d'expertise-comptable, Avocats, CMA, Adie…
- Interventions dans les établissements scolaires, lycées, universités afin de sensibiliser les jeunes à l'entrepreneuriat.
- Participation aux jurys d'examen. Exemple : les Starts Week, les jurys visant à sélectionner les projets afin d'intégrer le programme « Pepite ».
- Partenariat avec les Entrep', les Innoviales, les Entrepreneuriales visant à aider les jeunes étudiants dans le montage de leur projet.
- « Les rendez-vous de la création » - salon régional organisé simultanément dans chacune des CCIT visant à sensibiliser et faire monter en connaissances les porteurs de projet (ateliers, rencontres experts…) forte mobilisation de l'écosystème local.
- Participation ou co-organisation des Cafés de la création avec des partenaires tels que banques, avocats, experts-comptables ou collectivités.
- Evaluer les dossiers et participer aux jurys du concours « Les Trophées de l'économie normande » organisés par la Région Normandie qui mobilisent chaque année quelques 150 entreprises dans les 5 catégories suivantes : Création, Innovation, Développement, Enjeux de Demain et Made in Normandie.

La Normandie est la 4e région où la proportion de femmes dirigeantes est la plus élevée atteignant environ 30 % ; mais il reste encore du chemin à parcourir. La mixité femmes-hommes est un facteur d'amélioration pour le développement équilibré de nos entreprises et de nos territoires. Il est nécessaire de garantir le respect de l'égalité des droits, trouver pour toutes et tous un meilleur équilibre vie professionnelle/vie personnelle et ainsi permettre de tendre vers une plus grande égalité professionnelle.
Initiative régionale unique en France autour de l'entrepreneuriat, portée par les CCI de Normandie, Femmes & Challenges est LE réseau des 1 000 chefs d'entreprise, dirigeantes salariées et porteuses de projet. Organisation de rencontres qui font bouger l'économie normande, d'évènements thématiques ambitieux et d'actions terrain toute l'année… Nos objectifs ? Valoriser les expertises au féminin, partager les bonnes pratiques et augmenter le nombre d'entreprises portées par les femmes, notamment grâce à la création du FUND Femmes & Challenges, le 1er fonds de prêts spécifiquement dédiés aux femmes entrepreneurs. Point d'orgue des actions du réseau, le FORUM Femmes & Challenges, la rencontre nationale de l'entrepreneuriat féminin, fédère toutes les initiatives existantes lors d'une journée de conférences inspirantes menées par des Speakers d'exception…et quelques animations networking. Sur ce sujet des liens avec la DRDFE sont à privilégier.

Des initiatives qui fédèrent la communauté

- La mise en place de deux clubs de Leaders by Femmes & Challenges : les leaders propriétaires de leurs entreprises de plus de 30 salariés (15 femmes) et les leaders normandes, dirigeantes salariées au sein de grandes entreprises ou d'institutions (10

femmes) Les membres de chaque club se réunissent chaque trimestre pour interagir sur leur actualité, imaginer des synergies et partager de bonnes pratiques.

- Les Cafés Femmes & Challenges : réservées aux membres du réseau, ces rencontres business régulières partout en Normandie sont animées par une Ambassadrice Femmes & Challenges. Un moment de partage ayant pour objectif le développement de son entreprise. Ces petits comités permettent d'échanger sur son organisation vie pro/vie perso et sur ses bonnes pratiques du quotidien, comme par exemple, faut-il s'associer pour croître ou entreprendre ? En Normandie, ce sont 22 Cafés, 30 Ambassadrices et plus de 180 femmes qui se rencontrent mensuellement.
- Le mentoring : un accompagnement individuel avec un soutien moral et technique par un/une chef d'entreprise ou par une personne en responsabilité, d'une porteuse de projet ou d'une autre cheffe d'entreprise. 30 binômes sont actuellement constitués.
- Faire rencontrer le sport et l'entrepreneuriat : nouvelle initiative du réseau mise en œuvre avec le comité promotion, l'objectif est d'apporter aux jeunes filles et femmes un ascenseur social au travers des clubs sportifs.
- Participer et coanimer les manifestations organisées par d'autres associations de femmes entrepreneurs comme « Toutes pour Elles », « les Cotentinettes » …
- Participer aux jurys des concours visant à récompenser l'entrepreneuriat au féminin.

D - Mettre en place des actions pour l'accompagnement au développement de la jeune entreprise (moins de 3 ans)

- Les Matinales Entrepreneuriales : rendez-vous collectifs mensuels sous format webinaires visant à sensibiliser sur une thématique précise ou à apporter des clés de réflexion, un programme annuel des thématiques, commun aux CCI(s) en Normandie est proposé (ex de thématique : la prospection commerciale, le numérique, RSE…).
- Des rendez-vous individuels de suivi sur 3 années sont proposés aux jeunes entreprises. Cet accompagnement peut s'inscrire dans le cadre du dispositif régional « Ici je monte ma boite » ou sur demande / besoin de la jeune entreprise, ou encore pris en charge dans le cadre du dispositif AGEFICE.
- Des réseaux sont proposés pour rompre l'isolement souvent vécu des nouveaux dirigeants – le club Entreprises et Territoire, le réseau Femmes et Challenges.
- Des formations pour répondre aux besoins des entreprises qui ne sont pas éligibles au dispositif régional.

E - Accompagner la transmission – reprise d'entreprises

- Valorisation des offres Reprendre et Transmettre prévus dans la Norme.
- Animation d'un réseau de conseillers qualifiés à même d'accélérer l'accompagnement à la transmission-cession d'entreprise et le déploiement d'actions d'identification d'entrepreneurs cédants et de mise en relation avec des repreneurs par différents moyens
- Sensibilisation au processus de transmission dans le cadre principalement de l'action nationale France Relance.

- RDVs individuels dans le cadre d'un entretien découverte reprise pour faire le point sur le projet de reprise des repreneurs potentiels.
- Accompagnement individuel des cédants via la mission Accélérateur Transmission ou Ici Prenez ma relève.
- Animation de webinaires par les conseillers CCI sur le thème de la transmission et de la reprise.
- Soirée organisée avec l'UNOFI pour sensibiliser les dirigeants d'entreprise aux étapes clés de la cession d'une entreprise.
- Le lancement et l'animation d'une nouvelle promotion du Club des Repreneurs réunissant des candidats à la reprise d'une PME sur notre territoire.
- Accompagnement à la recherche active via « Accélérateur reprise ».
- Une base de données d'une centaine de repreneurs qualifiés « actifs » dans un projet de reprise.
- Utilisation de Transentreprise.
- Animation de clubs d'entrepreneurs.

F - Mettre en place des actions d'information sur la transmission-reprise d'entreprise afin de faciliter la préparation des opérations

- Des outils de communication facilitent l'information sur la transmission d'une entreprise comme le site internet national porté par les CCIs « Transentreprise » ou encore l'usage de réseaux sociaux, site web CCI visant à valoriser les opportunités de reprise.
- Des ateliers de sensibilisation à la transmission ou à la reprise sont organisés soit sous forme de webinaires mensuels normands (tous les 1er lundis du mois) ou d'ateliers lors d'évènement spécifique (ex. festival des entrepreneurs CCI Caen//ateliers sur les étapes de la transmission).
- Les CCIs accompagnent les cédants dans la préparation de leur entreprise à la transmission en différentes étapes : diagnostic, pré-valorisation et mise en relation avec des repreneurs potentiels.
- Une démarche similaire est réalisée pour les repreneurs en recherche de cible : un entretien découverte visant à définir la fiche de cadrage du projet, une recherche active pour trouver l'entreprise pouvant correspondre et la mise en relation.
- CCI TRANSACTION, création d'une agence de transaction de fonds de commerce avec une carte professionnelle.

2.4.3 - Affectation de TCCI

Au sein de la région Normandie, le taux de TCCI annuel régional retenu pour l'axe et sa trajectoire sont les suivants :

	20**23** cible	202**7** cible
Le % de TCCI affecté à l'axe pour les CCI de la région Normandie	**32** %	**32** %
Taux de TCCI maximum fixé au niveau national	**34 %**	**34 %**
Taux de TCCI minimum fixé au niveau national	**20 %**	**20 %**

2.4.4 - Evaluation de l'axe

La contribution des CCI de la région Normandie à l'atteinte des objectifs attendus sur cet axe sera mesurée dans le cadre de l'évaluation globale de la COM, une fois par an avec les indicateurs suivants :

- Nombre de personnes sensibilisées à la création / transmission / reprise d'entreprise ;
- Nombre de personnes accompagnées à la création / transmission / reprise d'entreprise ;
- Suivi de l'activité d'assistance aux déclarants en matière de formalités définies par la loi (Référentiel en cours d'élaboration / validation avec la tutelle) ;
- Taux de pérennité des entreprises à 3 ans dont le porteur de projet a reçu une certification de compétences ;
- Indicateur d'impact sur l'emploi.

2.5 Axe Accompagner les entreprises à l'International

2.5.1 Objectif visé par l'axe

Cet axe contribue à affirmer le réseau des CCI comme le premier réseau public de proximité, accélérateur de l'économie et de la croissance durable des entreprises. En effet il vise à répondre à la réduction du déficit de la balance commerciale.
Pour répondre à cette ambition, l'objectif des CCI est d'accompagner les entreprises dans leur développement international, en vue d'augmenter le nombre des exportateurs, le volume et la valeur des exportations.

Pour mettre en œuvre cet objectif, les CCI interviennent plus précisément sur les thématiques suivantes :

- La diffusion intensive auprès des entreprises des opportunités de l'international (actions de sensibilisation et d'information sous forme d'évènements de types ateliers, webinaires, rencontres business, mises en relation d'entreprises…) en coopération avec les Régions, les agences régionales de développement, Business France, Bpifrance, les services des Douanes, et les expertises publiques ou privées de confiance.
- L'augmentation du nombre d'exportateurs dans le cadre national et régional de la Team France Export et des conventions partagées entre CCI France, Business France et Bpifrance (sourcing renforcé, notamment en mobilisant l'ensemble des conseillers appui en plus des conseillers « International », qualification, préparation et projection des entreprises à l'étranger).
- L'augmentation du volume des exportations (actions de diversification des marchés des entreprises exportatrices dans le cadre de la TFE, suivi dans le temps des exportateurs et mise en relation avec les conseillers appui des CCI en fonction des thématiques nécessaires au développement de la stratégie internationale).
- La coopération internationale, en liaison avec les représentations publiques ou privées des pays étrangers en France et celles de la France à l'étranger, notamment le réseau des CCI françaises à l'international et le réseau des Conseillers du Commerce Extérieur de la France.
- La facilitation de l'implantation des entreprises à l'étranger et leur accélération en lien étroit avec les CCI françaises à l'international, et le programme VIE de Business France.

2.5.2 – Mise en œuvre de l'objectif

Au regard de l'objectif de l'axe 5, les CCI de la Région Normandie mèneront les actions suivantes qui s'inscrivent dans le cadre de la norme « International » CCI :

A - Sensibiliser, informer, rencontrer et animer les entreprises sur les opportunités de l'international

Les CCI de la région Normandie s'engagent à promouvoir l'international auprès des entreprises de leurs circonscriptions en communiquant sur les opportunités que représente une internationalisation réussie. Les modalités de la mise en œuvre de cet engagement peuvent prendre les formes suivantes :

- Animation de clubs export. Fédérer les entreprises normandes aux ambitions internationales via l'animation de réseaux business export :
    - ✓ Club Dynamic Export (Association disposant d'un bureau dédié de chefs d'entreprises et l'appui de la CCI) : augmenter le nombre d'adhérents, poursuivre une programmation ambitieuse d'évènements organisés sur l'ensemble du territoire, continuer la "normandisation" du club avec l'ouverture de nouvelles antennes,
    - ✓ Clubs géographiques Afrique & Proche et Moyen Orient : fidéliser les adhérents, poursuivre la programmation de réunions régulières (y compris des évènements inter-clubs), développer les revues de presse destinées aux adhérents.
- Ateliers de sensibilisation avec les Douanes, notamment dans le cadre des Journées de l'International, des webinaires et des formations proposées aux entreprises. Au-delà des Douanes, les autres partenaires publics mais aussi privés sont régulièrement associés aux actions programmées par la TFE en Normandie (CCEF, INPI, Banques, OSCI...).
- Promotion des dispositifs EEN dont les mises en relation BtoB et partenariats technologiques en particulier dans le cadre du Consortium EEN TONIC dont fait partie la Normandie avec d'autres régions. La CCI Normandie via EEN est impliquée sur des conventions d'affaires pour organiser des programmes de RDV BtoB. A noter également le partage réalisé par notre service, des opportunités d'affaires EEN au niveau national avec la TFE : Extraction hebdomadaire - depuis la base des opportunités d'affaires EEN - des demandes de produits/services/technologies classées par secteurs et retraitées par Business France pour les intégrer ensuite dans les plateformes des solutions TFE de toutes les régions.
- Journées de l'International organisées conjointement par l'AD Normandie, CCI Normandie et Business France avec l'appui de plusieurs partenaires : l'Xport-Day (www.xport-day.com). Cet événement régional annuel de la TFE dédié à l'export pour les entreprises normandes offre l'opportunité, sur une journée, de rencontrer tous les acteurs de l'international en Normandie, ainsi que les experts des marchés internationaux, issus du réseau Team France Export à l'étranger, et de réseauter avec d'autres dirigeants sur leurs expériences et projets à l'international.

- Accueil et organisation de délégations franco-étrangères. Ces opportunités d'affaires proposées aux entreprises normandes peuvent se matérialiser par exemple via l'organisation de rencontres avec des acheteurs étrangers invités en France.
- Sensibilisation aux enjeux liés aux crises (impact de la guerre en Ukraine, etc.). Cette sensibilisation peut être illustrée par les études et analyses du PIFT de CCI Normandie, notamment le Baromètre des affaires.
- Formations à la pratique et aux techniques de l'international. Le service international de CCI Normandie dispose à cet effet d'un pôle dédié aux formalités internationales (visas de facture ou de certificat d'origine, carnets ATA utilisés pour des exportations temporaires qui neutralisent les droits de douanes...), ainsi qu'aux formations courtes aux techniques du commerce international (réalisées avec les organismes de formation consulaire). Par ailleurs, le service international propose également une hotline règlementaire aux entreprises normandes destinée à fournir des réponses aux problématiques règlementaires, douanières, juridiques, administratives et fiscales à l'international, grâce à l'expertise interne de 3 juristes et l'offre d'Entreprise Europe Network (EEN) que nous pilotons en Normandie.
- Participation accrue des PME aux rencontres Acheteurs internationaux sur les salons en France, en cohérence avec les actions de Business France (invitations de donneurs d'ordre étrangers en particulier dans le cadre des dispositifs sur "l'export commence en France").
- Accompagnement des filières régionales à l'international. Le service international de CCI Normandie est associé au Conseil Stratégique de l'Export Régional (CSER) piloté par la Région Normandie avec l'AD Normandie où s'y retrouvent toutes les filières d'excellence de Normandie en quête d'internationalisation de leurs membres. Les filières sectorielles sont invitées à se joindre aux évènements de la TFE normande. Enfin, la CCI Normandie dispose d'une convention de partenariat nouée avec l'AREA.
- Se mobiliser sur les évènements professionnels. Mobilisation du service international de CCI Normandie sur des évènements dédiés à l'international (Xport-Day notamment) et des évènements tiers (RAN, UEN, F&C) afin de détecter de nouvelles entreprises à accompagner à l'international.

B - Qualifier, préparer, projeter et suivre les prospects pour en faire des exportateurs dans le cadre de l'offre « Team France Export »

Le réseau des CCI de la région Normandie est pleinement engagé aux côtés de l'État, Business France, Bpifrance, le Conseil régional de Normandie ainsi que les opérateurs privés pour accompagner les entreprises dans leur développement international, en vue d'augmenter le nombre d'exportateurs et le volume des exportations. Les CCI de la région Normandie travailleront en étroite collaboration avec Business France selon les termes des accords TFE, entre CCI France et Business France.

Pour mémoire, la Normandie a été dès 2018 en avance de phase en tant que "berceau expérimental" de la TFE qui porte le nom d'Accélérateur Xport en Normandie lancé en janvier 2018 (région pilote du CRM OneTeam, lancement national de la plateforme des solutions de la TFE...). L'AD Normandie, CCI Normandie et Business France composent la TFE en Normandie

aux cotés de partenaires publics et privés. Il s'agit d'un dispositif structuré destiné à faire gagner les entreprises normandes à l'international.

La CCI (membre fondateur de la Team France Export) dispose en Normandie d'un service régionalisé de 27 collaborateurs dédiés à l'international, composée de 4 pôles :

➢ La coordination de la TFE, **avec l'accompagnement personnalisé des entreprises à l'international par 11 conseillers internationaux sur le terrain et sectorialisés (et animation Clubs géographiques).**

➢ La promotion marketing et commerciale de notre offre **ainsi que l'accompagnement plus collectif dans le cadre des missions de prospection normandes.**

➢ Une hotline règlementaire **destinée à fournir des réponses aux problématiques règlementaires à l'international.**

➢ Enfin, le pôle dédié aux formalités internationales, aux formations courtes aux techniques du commerce international, ainsi que l'animation du Club Dynamic Export avec son bureau dédié.

Il s'agit d'une équipe dédiée à l'international de collaborateurs implantés en proximité des entreprises sur l'ensemble du territoire normand. Ces experts de l'international bénéficient aussi de la "force de frappe" du réseau consulaire normand et en particulier du relais des conseillers appuis aux entreprises sur le terrain dans les 5 CCI territoriales.

Concrètement, les accompagnements proposés aux entreprises normandes par les conseillers internationaux permettent par exemple de :

- **Se préparer en amont** (diagnostic, formations, réglementation, études de marché, formalités, clubs & réseaux…) ;
- **Bénéficier d'un diagnostic 360°** pour mesurer votre potentiel à vous lancer sur un marché étranger : Capacité à exporter ? Pour aller où ? A ce titre, CCI Normandie et Business France ont remporté en juin 2022 un nouveau marché public de l'AD Normandie pour réaliser des Panoramas Xport. Ce marché consiste en un diagnostic export complet ainsi qu'un business plan export pour le compte de 35 entreprises d'ici fin 2024 ;
- **Se lancer sur un marché étranger** en intégrant une mission collective normande de la TFE pilotée par CCI Normandie avec l'appui de l'AD Normandie ou en participant à une action individuelle ou collective du Programme France export ;
- **Faire connaître son entreprise** et rencontrer des prospects en exposant sur un Pavillon France à l'étranger
- Se déployer en ayant recours au dispositif **RH du V.I.E**.

2.5.3 - Affectation de TCCI

Au sein de la région Normandie, le taux de TCCI annuel régional retenu pour l'axe et sa trajectoire sont les suivants :

	20**23** cible	202**7** cible
Le % de TCCI affecté à l'axe pour les CCI de la région Normandie	**8** %	**8** %
Taux de TCCI maximum fixé au niveau national	**14 %**	**14 %**
Taux de TCCI minimum fixé au niveau national	**4 %**	**4 %**

2.5.4 - Evaluation de l'axe

La contribution des CCI de la région Normandie à l'atteinte des objectifs attendus sur cet axe sera mesurée dans le cadre de l'évaluation globale de la COM, une fois par an avec les indicateurs suivants :

- Nombre de manifestations/interventions/ actions menées auprès des entreprises pour promouvoir l'international ;
- Nombre d'entreprises sensibilisées à l'export ;
- Nombre de PME françaises préparées à l'international ;
- Nombre de PME françaises projetées sur les marchés étrangers ;
- Taux de réalisation d'engagements du nouvel accord stratégique CCI France-Business France :
    1. Nombre de Conseillers International CCI déployés dans le réseau, soit 24 ETP,
    2. Plan de prime,
    3. Détection de nouvelles entreprises à potentiel (leads des CCI),
    4. Montée en cohérence et compétence des équipes ;

- Taux de transformation des entreprises préparées ;
- Indicateur d'impact sur le chiffre d'affaires ;
- Indicateur d'impact sur l'emploi.

2.6 Axe Représenter les intérêts des entreprises

2.6.1 – Objectif visé par l'axe

Cet axe contribue à :

- affirmer le réseau des CCI comme le premier réseau public de proximité, accélérateur de l'économie et de la croissance durable des entreprises ;
- structurer et outiller le réseau afin d'augmenter l'efficacité et l'efficience de l'exploitation de nos données au service de sa stratégie et de ses clients.

Il vise à faire valoir au mieux les intérêts des entreprises. Ce rôle s'exerce aussi bien en ascendant, en remontant l'expression des besoins des entreprises auprès des pouvoirs publics afin de les éclairer dans leur prise de décision, qu'en descendant pour assurer le déploiement des politiques publiques sur le terrain et assurer ainsi le dernier kilomètre.

Pour répondre à cette ambition, l'objectif des CCI est de participer à la conception, à la mise en œuvre, au déploiement et à l'amélioration des politiques publiques ainsi qu'à l'amélioration des connaissances sur les entreprises et l'économie des territoires.

Pour mettre en œuvre l'objectif attendu sur cet axe, les CCI interviennent sur les thématiques suivantes :

- Relais des politiques publiques en proximité ;
- Mission consultative nationale ;
- Mission consultative régionale et territoriale ;
- Actions vis-à-vis de l'Etat en région ;
- Actions vis-à- vis des collectivités.

2.6.2 – Mise en œuvre de l'objectif

Les actions emblématiques qui seront mises en place pour participer à la conception, à la mise en œuvre, au déploiement et à l'amélioration des politiques publiques dans la région Normandie sont les suivantes :

A - Collecter, gérer, analyser et exploiter

les données relatives aux entreprises, afin d'éclairer les décideurs politiques et économiques nationaux et locaux dans leurs prises de décision

Les CCI de la région Normandie gèrent et exploitent des données économiques des entreprises des circonscriptions afin de répondre aux obligations légales, aux sollicitations de l'Etat et des autres structures publiques, et ce dans le cadre de l'article D711-67-4 du Code de Commerce

Les CCI de la région Normandie mènent également différentes enquêtes ou consultations en matière de conjoncture économique afin de relayer « l'état de santé » économique et moral

des entreprises et dirigeants ; mais aussi afin de recueillir et relayer leurs avis sur différents sujets d'actualité qui impactent les entreprises (à titre d'exemple nous pouvons citer la guerre en Ukraine, la cybersécurité etc.). Un reporting précis et détaillé de ces enquêtes et consultations sera communiqué aux services de la préfecture et de la DREETS.

Dans un objectif d'améliorer et partager la connaissance économique sur les entreprises et les territoires, orienter les dispositifs et mesurer les résultats, les CCI de la région Normandie déploient des observatoires économiques (ex : CCI Baseco Normandie) à différentes échelles de territoires.

Elles gèrent également des projets et études sur-mesure pour accompagner les collectivités dans leurs transitions. Plus globalement les CCI de Normandie ambitionnent d'accompagner les collectivités dans leurs différents projets en matière d'aménagement et de développement économique durable en fonction des besoins identifiés.

B - Mener des missions consultatives

Les CCI de la région Normandie représentent les intérêts de l'industrie, du commerce et des services de leur circonscription auprès des pouvoirs publics et des acteurs locaux.
A cet égard :

- Dans le cadre de leurs interactions avec l'Etat et ses services déconcentrés, les CCI de la région Normandie participent activement aux comités mis en place (cellules départementales de sortie de crise, cellules de crise énergétique…) et contribuent à la territorialisation des politiques nationales (programmes Petites Villes de Demain, Action Cœur de Ville, Territoires d'industries…).
- Les CCI de la région Normandie participent aux instances de concertation dans les territoires (de type Commissions des impôts, accessibilité etc.) afin d'orienter les pouvoirs publics dans la définition et la mise en œuvre de stratégies de développement.
- Dans le cadre de leurs interactions avec les collectivités, les CCI de la région Normandie sont associées à l'élaboration des schémas stratégiques de planification, des documents d'orientation et d'urbanisme des collectivités et émettent des avis conformément à la loi, à une échelle régionale (par exemple SRADDET) ou locale (PLUi, SCoT…), et ce sur de nombreuses thématiques impactant l'économie et les entreprises Règlement Local de la Publicité (RLPi), programmation LEADER, Projet Alimentaire Territorial (PAT), évolution des zones NATURA 2000, Plans Climat Air-Énergie Territorial (PCAET), Aires de mise en Valeur de l'Architecture et du Patrimoine (AVAP)….
- Les CCI s'expriment sur les grands projets à caractère économique de la région: énergie (EPR à Penly, éolien offshore…), ferroviaire (ligne ferroviaire Serqueux-Gisors, LNPN…), routier (contournement Est de Rouen, contournement Sud de Caen…), ou à des échelles territoriales locales (plans de mobilité, instauration de Zone à Faibles Émissions – mobilité…).

C - Informer les entreprises sur les dispositifs de soutien de l'Etat

notamment via les outils de communication des CCI et à l'aide du site national les_aides.fr

Les CCI de la région Normandie sont les acteurs clés du relais des politiques publiques dans les territoires ; elles informent les entreprises sur les différentes politiques applicables et /ou sur les dispositifs de soutien de l'État susceptibles d'être mis à leur disposition. Les principales modalités sont les suivantes : organisation de réunions d'information collectives sur la thématique dédiée et/ou la diffusion d'informations relatives aux dispositifs par différents vecteurs de communication, en privilégiant les canaux numériques. A noter que ces actions sont menées en lien étroit avec les services de l'État et, dans la mesure du possible, en partenariat avec d'autres acteurs de l'accompagnement des entreprises afin de réduire les coûts.

2.6.3 - Affectation de TCCI

Au sein de la région Normandie, le taux de TCCI annuel régional retenu pour l'axe et sa trajectoire sont les suivants :

	20**23** cible	202**7** cible
Le % de TCCI affecté à l'axe pour les CCI de la région Normandie	**10** %	**10** %
Taux de TCCI maximum fixé au niveau national	**17 %**	**15 %**
Taux de TCCI minimum fixé au niveau national	**7 %**	**6 %**

2.6.4 - Evaluation de l'axe

La contribution des CCI de la région Normandie à l'atteinte des objectifs attendus sur cet axe sera mesurée dans le cadre de l'évaluation globale de la COM, une fois par an avec les indicateurs suivants :

- Nombre d'avis émis sur les documents d'orientation, de planification et d'urbanisme ;
- Nombre de consultations/visites sur les sites web d'information ;
- Taux de satisfaction / recommandation.

3 – Evaluation de l'impact des actions des CCI

L'évaluation de l'impact des actions des CCI de la région Normandie est réalisée annuellement sur la base des indicateurs d'activité et de performance définis dans le COP.

4 - Modalités de financement et d'affectation de la TCCI sur les missions prioritaires

Les missions précitées sont financées en totalité ou en partie par de la TCCI (incluant le financement des fonctions supports et de pilotage nécessaires pour les mener à bien) selon des proportions qui peuvent varier dans le temps et en fonction des services proposés, selon les CCI concernées.

Les missions accomplies dans le cadre de Team France Export en liaison avec Business France, au titre de l'appui à l'international, bénéficient d'un montant de TCCI adéquat aux niveaux national et régional sur l'ensemble de la période du COP, permettant de garantir un nombre global de conseillers des chambres dédiés à Team France Export convenu entre CCI France et Business France.

La recherche de co-financements publics (notamment européens) et les possibilités de facturation restent des objectifs prioritaires qui peuvent venir en complément des actions financées par la TCCI. Dans ce cadre, la TCCI est considérée comme de l'autofinancement.

Conformément à l'article L.711-16 du code de commerce, l'assemblée générale de CCI France répartit la ressource fiscale entre les CCI de région en fonction des dispositions prévues par cet article, intégrant le cas échéant une modulation, après déduction de la quote-part nécessaire au fonctionnement de CCI France, à ses missions et aux projets de portée nationale.

Ainsi, la part de TFC allouée à chaque chambre de niveau régional est conditionnée (pour 60% de la part performance en 2023) à son atteinte des objectifs de résultats et d'impacts fixés par le COP, déclinés au niveau des COM et vérifiés au niveau régional par les Préfets et les Directions régionales de l'économie, de l'emploi, du travail et des solidarités (DREETS).

A noter que le versement du solde de la part performance pour 2023 (40%) est conditionné pour chaque CCIR à l'atteinte d'objectifs liés à la mise en œuvre du plan stratégique CCI (qui est en pleine cohérence avec les objectifs du COP), et à l'excellence opérationnelle du réseau (mutualisations entre CCI ainsi qu'avec le réseau des CMA, mutualisation et harmonisation des systèmes de gestion de la relation clients des CCI pour faciliter le reporting, harmonisation de l'offre de services en matière d'accompagnement des entreprises et de formation sur le

territoire, modernisation de ses modalités de déploiement, projets innovants concernant l'accompagnement des entreprises à la transition écologique).

Ces modalités de financement participent ainsi pleinement aux objectifs de performance poursuivis par l'État dans ses établissements publics.

Conformément à l'article L.711-8 précisé par l'article R.712-22 du code de commerce, chaque CCI de région, après déduction de la quote-part prévue par ces articles (c'est-à-dire les dépenses nécessaires à son fonctionnement et aux missions), répartit entre les CCI qui lui sont rattachées la TCCI dont elle dispose. Cette TCCI est affectée de façon globale au niveau régional, à chacun des 6 axes précités pour lequel est fixé un pourcentage de TCCI compris entre un pourcentage minimal et un pourcentage maximal (« tunnel »), dans le cadre d'une trajectoire globale pluriannuelle, pour la période comprise entre 2023 et 2027, avec possibilité de révision annuelle, par l'assemblée générale de CCI France, éléments qui sont communiqués à la tutelle.

Enfin, les CCI de la région Normandie arrivent à obtenir des cofinancements extérieurs sur des actions financées avec de la TCCI, prouvant par la même occasion la capacité de cette dernière à générer des effets de levier.

Par exemple, dans le cadre du dispositif « Ici je monte ma boîte », les CCI normandes ont été labellisées Structures accompagnatrices par la Région Normandie, assurant ainsi le co-financement des actions de l'axe 4 de la COM sur le volet création.

De même, les CCI de Normandie sont soutenues par la Préfecture Normandie. Le programme 2023-2024 de « l'action collective de montée en compétence des entreprises du nucléaire en Normandie, au service de l'EPR2 et lien avec France Relance 2030 » bénéficie d'un financement Draccare.

L'Etat, via le FNADT, participe au financement du projet « Relocalisation par le biais d'une démarche d'achats responsables dans les PME/PMI Normandes » (juin 2022-décembre 2023).

5 - Modalités de mise en œuvre de la COM

Financement des actions des CCI

Les engagements du réseau des CCI de la région Normandie pour assurer les 6 missions prioritaires identifiées par le présent Contrat d'Objectifs et de Performance sont rendus possibles grâce à l'affectation par l'État d'un montant de ressources publiques.

Les objectifs nationaux 2023 sont calibrés sur la base d'une affectation de taxe pour frais de chambres (TCCI) à hauteur de 525 millions d'euros telle que votée en loi de finances pour 2023.

Par ailleurs, pendant la période, les acquis organisationnels issus de la loi PACTE sont confirmés, en conservant le maillage territorial de proximité qui fait la plus-value du réseau des CCI, avec l'appui en coordination et en expertises de la CCI de région et sous le pilotage stratégique de CCI France.

Engagements du réseau CCI

Les CCI s'engagent à agir comme bras armé de l'État pour le déploiement territorialisé des politiques publiques, à travers des opérations nationales.

Les CCI s'engagent à prendre en charge les besoins des chefs d'entreprises transmis par le service public « Place des Entreprises » afin de proposer une réponse adaptée aux dirigeants (conseil de premier niveau, formation, appui technique) et à capitaliser sur les besoins non couverts exprimés par ce biais pour y apporter une réponse le cas échéant.

Pour assurer l'ensemble des missions du COP, les CCI s'engagent à poursuivre la montée en compétences de leurs collaborateurs et à assurer la gestion de leurs talents, notamment à travers la démarche CCI ACADEMIE, validée dans le plan stratégique du réseau.

Ainsi, sur les axes 1 et 2, les CCI sont invitées à assurer la qualité et la disponibilité d'un réseau de conseillers, ainsi qu'une boîte à outils méthodologiques dédiés aux thématiques « Transitions » afin d'assurer aux entreprises la disponibilité d'interlocuteurs qualifiés sur ces enjeux, en mesure de répondre aux besoins des entreprises ou de les orienter vers d'autres réseaux des interlocuteurs territoriaux qualifiés sur ces enjeux. Sur ce dernier sujet d'ailleurs, les CCI travailleront en partenariat avec les autres acteurs publics et institutionnels de leur territoire, et en contribuant à faire connaître aux entreprises les offres de service des acteurs économiques et associatifs souverains.

Les CCI s'engagent également à poursuivre les mutualisations internes au réseau (notamment nationales et régionales) ainsi qu'avec le réseau des Chambres de Métiers et de l'Artisanat. Un bilan annuel de l'état d'avancement de ces mutualisations sera présenté dans chaque compte rendu annuel d'exécution des COM et la synthèse sera intégrée au compte rendu annuel du COP.

Le réseau des CCI s'engage à concrétiser l'exemplarité sur les thèmes de préoccupation de l'État, à savoir l'équilibre hommes/femmes, le développement durable (flotte automobile, gestion des bâtiments, déplacements…) ou la déontologie.

6 - Modalités d'évaluation de la COM

La CCI de la région Normandie adresse, au plus tard le 15 mai de chaque année, au préfet de région ainsi qu'à CCI France un compte-rendu annuel d'exécution (« Rex COM ») comprenant, pour l'année N-1 (1ère année de référence = 2023), un reporting global pour l'ensemble des axes, et en annexe : les chiffres des indicateurs de chaque opération nationale menée par le réseau (En 2023 : « Accompagner la Transition écologique des PME-PMI » / « Accompagner la transformation numérique des PME » / « France 2030 »).

Le préfet de région transmet, au plus tard le 15 juin de chaque année, ce compte-rendu d'exécution, accompagné de son avis, au ministre chargé de la tutelle des chambres de commerce et d'industrie et à CCI France.

CCI France réalise un compte-rendu consolidant l'ensemble des REX des CCI de région et présenté en CODIR ainsi qu'en AG, puis transmis à la tutelle.

L'évaluation de l'impact des actions des CCI de la région Normandie est réalisée annuellement sur la base des indicateurs d'activité et de performance définis dans le COP.

A l'initiative de la CCI Normandie, des réunions trimestrielles d'échanges avec le SGAR et la DREETS seront organisées afin de faire un point d'avancement sur l'ensemble des actions détaillées dans la présente COM.

CCI FRANCE

PRÉFET
DE LA RÉGION
NORMANDIE
Liberté
Égalité
Fraternité

CCI NORMANDIE