

ASSEMBLEE GENERALE DU 27 SEPTEMBRE 2018

SOUS LA PRESIDENCE DE PHILIPPE HOURDAIN

Délibération : Mise en œuvre d'une procédure de suppression de postes budgétaires pouvant entraîner des licenciements soumis aux dispositions des articles 35-1 et suivants du Statut du Personnel Administratif des Chambres de Commerce et d'Industrie

L'Assemblée Générale de la Chambre de Commerce et d'Industrie de région Hauts-de-France, réunie le 27 septembre 2018 à Lille,

CONSIDERANT :

- Que la contrainte budgétaire imposée aux CCI par les pouvoirs publics depuis 2014 génère une pression sans précédent sur les équilibres budgétaires des chambres ;
- Que, compte tenu de la loi de finances pour 2018 et de la trajectoire budgétaire annoncée par le Ministre de l'Economie et des Finances, la baisse de la ressource fiscale (hors fonds de péréquation) atteindra, pour les Hauts-de-France, 20M€ au titre des exercices 2018 et 2019 (soit moins 29% par rapport à 2017), puis 24M€ supplémentaires entre 2020 et 2022 représentant globalement une diminution estimée de la ressource fiscale de 65% par rapport à 2017 ;
- Que, et pour faire face à ces baisses, malgré les mesures budgétaires déjà engagées par la Chambre ces dernières années et renforcées à l'occasion des annonces fiscales récentes (optimisation du volet recettes par notamment un plan de développement des ressources, baisse des frais de fonctionnement courant et des budgets actions et subventions, optimisation de la masse salariale par des mesures « souples »), les équilibres budgétaires du réseau consulaire Hauts-de-France ne pourront être atteints sans un nouvel effort sur une optimisation des recettes et des dépenses, et sans un impératif effort supplémentaire global de l'ordre de 13M€ sur la masse salariale ;
- Que compte tenu de ces contraintes - qui ont notamment conduit au nouveau Schéma Directeur Régional des CCI Hauts-de-France portant transformation des CCI territoriales picardes en CCI locales, lequel entrera en vigueur au 1er janvier 2019 – l'assemblée générale de la CCI de région Hauts-de-France a autorisé le président, à l'unanimité, le 19 avril 2018, à préparer dans les meilleures conditions sociales et économiques une procédure de suppression de postes pour la soumettre à l'assemblée avant le 31 octobre 2018, dans le cadre des dispositions du Statut du Personnel Administratif des Chambres de Commerce et d'Industrie ;

■ Que le plan d'orientation stratégique 2019, annexé à la présente délibération pose les principes du renouvellement de l'approche des CCI Hauts-de-France concernant :

- L'appui aux entreprises, à savoir :
 - **évoluer vers un modèle marchand et concurrentiel** pour s'émanciper de la ressource fiscale en distinguant clairement les actions considérées par les pouvoirs publics comme relevant de l'intérêt général et donc financées par la ressource fiscale résiduelle, et les actions relevant du soutien direct à l'entreprise résolument inscrites dans le champ concurrentiel et sur lesquelles concentrer notre développement commercial ;
 - **se recentrer sur nos sources de création de valeur** en ajustant progressivement - à hauteur des financements perçus et dans le respect des engagements en cours - les effectifs affectés à l'exécution de missions subventionnées par les collectivités ou financées par la ressource fiscale, tout en ajustant notre gamme de services en la recentrant sur les métiers où sont localisées les expertises fortes (en veillant à préserver, voire acquérir si nécessaire, les compétences les plus adaptées à l'exercice d'une activité commerciale et à la délivrance des prestations marchandes de conseil, d'assistance et d'accompagnement les plus en phase avec les besoins des entreprises), et en redimensionnant significativement les activités insuffisamment dotées en financements et en expertises commercialisables, tout comme les fonctions de « back office » (appui administratif...) ;
 - **remodeler nos organisations et nos processus collaboratifs** afin d'optimiser nos moyens et de maintenir un service de qualité avec des effectifs sensiblement réduits, notamment en développant une articulation nouvelle entre les équipes régionalisées (qui jusqu'à présent s'appuyaient sur leur propre dispositif de proximité) et les équipes généralistes en territoire, et, en favorisant des organisations plus souples, davantage compactes et moins hiérarchisées (allègement des lignes managériales) ;
 - **veiller au maintien d'une proximité réelle** en prenant en compte des réalités locales dans la mise en œuvre de l'ensemble des orientations précédemment exposées de sorte à conserver une qualité de service homogène et un maillage territorial équilibré ;
- Les fonctions relevant du support et du pilotage d'activités transversales, à savoir : **poursuivre les processus engagés de réorganisation, de mutualisation accrue, de rationalisation** et d'ajustement des moyens humains, techniques et financiers dans une optique d'efficacité maximisée
- Le secteur de la formation, à savoir : **engager toute transformation (organisationnelle, opérationnelle...) concourant à être un acteur de référence**, partenaire privilégié des entreprises dans un secteur éminemment concurrentiel, l'atteinte de cet objectif, comme pour toute activité marchande, étant doublé d'un **impératif de rentabilité**.

■ Que la mise en œuvre du plan d'orientation stratégique, soumis pour avis à la Commission Paritaire Régionale ce 26 septembre 2018, implique l'ajustement de nos effectifs et le recentrage de nos actions ;

■ Que la CCI de région Hauts-de-France a cherché autant que possible à optimiser sa masse salariale par des mesures souples (CCART, départs à la retraite, démissions...) se traduisant par le départ non-remplacé de 88 collaborateurs en 2018 ;

■ **Qu'en conséquence, et malgré ces mesures, la CCI de région Hauts-de-France est contrainte d'envisager la suppression de 121 postes budgétaires occupés**

1. Dont 76 postes, dans le secteur de l'accompagnement des entreprises et des territoires, comme suit :

1a - Management et pilotage des activités d'appui aux entreprises et aux territoires,
Suppression de 7 postes

- CCI de région : au sein de l'établissement de Lille, 1 poste « Directeur » général adjoint en charge du pôle Entreprises et Territoires, et 1 poste « Directeur » des Opérations au sein du pôle Entreprises et Territoires
- CCI Artois : au sein de l'établissement d'Arras, 1 poste « Directeur » Appui et 1 poste « Manager II » Performance Interne et Commerciale
- CCI Grand Lille : au sein de l'établissement de Lille, 1 poste « Directeur » Commerce / Tourisme / Aménagement ; au sein de l'établissement d'Hazebrouck 1 poste « Directeur » d'agence Flandre Intérieure
- CCI Aisne : au sein de l'établissement de Saint-Quentin, 1 poste « Directeur » Industrie / Services aux professionnels

1b - Assistance et appui administratif transversal/partagé, suppression de 9 postes

- CCI Artois : au sein de l'établissement d'Arras, 1 poste « Assistant expert » affecté à la Direction Appui ; au sein de l'établissement de Lens, 1 poste « Assistant spécialisé » et 1 poste « Chargé de relation client » affectés au service Réseaux et Filières
- CCI Grand Lille : au sein de l'établissement de Lille, 1 poste « Assistant expert » affecté au pôle Performance des Entreprises et 1 poste « Assistant expert » affecté aux pôles Filières et Aménagement du territoire/Mobilité ; au sein de l'établissement de Saint-Omer, 1 poste « Assistant expert » ; au sein du centre interconsulaire de Saint-Pol sur Ternoise, 1 poste « Assistant »
- CCI Grand Hainaut : au sein de l'établissement de Valenciennes, 1 poste « Assistant spécialisé » affecté au pôle Commerce/Tourisme
- CCI Oise : au sein de l'établissement de Beauvais, 1 poste « Assistant » affecté au pôle Création-Reprise Entreprises en difficultés

1c - Fichier, suppression de 2 postes

- CCI Littoral : au sein de l'établissement de Dunkerque, 1 poste « Chargé de formalités »
- CCI Grand Lille : au sein de l'établissement de Lille, 1 poste « Assistant spécialisé »



1d - Formalités, suppression de 8 postes

- CCI Artois : au sein de l'établissement de Lens, 1 poste « Chargé de formalités » AGEFICE ; au sein de l'établissement d'Arras, 1 poste « Chargé de formalités » à temps partiel 80% (Article 26a du Statut)
- CCI Littoral : au sein de l'établissement d'Abbeville, 1 poste « Assistant expert » ; au sein de l'établissement de Dunkerque, 1 poste « Chargé de formalités » Apprentissage
- CCI Grand Lille : au sein de l'établissement de Lille, 1 poste « Assistant spécialisé » affecté au CFE ; au sein de l'établissement de Douai, 1 poste « Chargé de formalités »
- CCI Grand Hainaut : au sein de l'établissement de Valenciennes, 1 poste « Chargé de formalités » et 1 poste « Assistant spécialisé » affectés aux formalités internationales

1e- Création, suppression de 5 postes

- CCI Artois : au sein de l'établissement de Lens, 1 poste « Conseiller Entreprise I »
- CCI Littoral : au sein de l'établissement de Dunkerque, 1 poste « Chargé de mission I » ; au sein de l'établissement d'Abbeville, 1 poste de « Conseiller Entreprise I » Création/Transmission
- CCI Grand Lille : au sein de l'établissement de Lille, 1 poste « Conseiller Entreprise I »
- CCI Grand Hainaut : au sein de l'établissement de Valenciennes, 1 poste « Conseiller Entreprise II »

1f - Apprentissage, suppression de 1 poste

- CCI Artois : au sein de l'établissement de Lens, 1 poste « Conseiller Entreprise II »

1g - Accompagnement RH, suppression de 3 postes

- CCI Grand Lille : au sein de l'établissement de Lille, 1 poste « Conseiller Entreprise II » ; 1 poste « Conseiller Entreprise II » partagé entre les établissements Lille et Douai
- CCI Grand Hainaut, 1 poste « Conseiller Entreprise I » au sein de l'établissement de Valenciennes

1h - Finance, suppression de 2 postes

- CCI Grand Lille : au sein de l'établissement de Lille, 2 postes « Conseiller Entreprise II »

1i - Réseaux, suppression de 2 postes

- CCI Artois : au sein de l'établissement de Lens, 1 poste « animateur de réseaux d'entreprise »
- CCI Littoral : au sein de l'établissement de Dunkerque, 1 poste « animateur de réseaux d'entreprise »

1j - Commerce, suppression de 6 postes

- CCI Artois : au sein de l'établissement de Béthune, 1 poste « Conseiller Entreprise II »
- CCI Littoral : au sein de l'établissement de Calais, 1 poste « Conseiller Entreprise II »
- CCI Grand Lille : au sein de l'établissement de Lille, 2 postes « Conseiller Entreprise II »
- CCI Grand Hainaut : au sein de l'établissement de Valenciennes, 1 poste « Assistant spécialisé » affecté au service Etude/Urbanisme commercial
- CCI Amiens : au sein de l'établissement d'Amiens, 1 poste « Conseiller Entreprise II » Développement Commercial Pays

1k - Tourisme, suppression de 3 postes

- CCI Artois : au sein de l'établissement d'Arras, 1 poste « Assistant »
- CCI Grand Lille : au sein de l'établissement de Lille, 1 poste « Manager I »
- CCI Grand Hainaut : au sein de l'établissement de Valenciennes, 1 poste « Assistant »

1l - Industrie, suppression de 4 postes

- CCI de région : au sein de l'établissement d'Amiens, 1 poste « Assistant spécialisé »
- CCI Littoral : au sein de l'établissement d'Oust Marest, 1 poste « Conseiller Entreprise II »
- CCI Grand Lille : au sein de l'établissement d'Hazebrouck, 1 poste « Manager II »
- CCI Oise : au sein de l'établissement de Beauvais, 1 poste « Conseiller Entreprise II »

1m - Numérique, suppression de 4 postes

- CCI Littoral : au sein de l'établissement de Boulogne-sur-Mer, 1 poste « Conseiller Entreprise I »
- CCI Grand Hainaut : au sein de la Serre Numérique, 1 poste « Manager II » Innovation/Développement, 1 poste « Chargé d'activité » Animation et 1 poste « Assistant spécialisé » affecté au pôle Innovation numérique

1n - Logistique, suppression de 1 poste

- CCI Grand Hainaut : au sein de l'établissement de Valenciennes, 1 poste « Assistant »

1o - Lean, suppression de 1 poste

- CCI Artois : au sein de l'établissement de Lens 1 poste « Conseiller Entreprise II »

1p - Aménagement du territoire, suppression de 1 poste

- CCI Grand Lille : au sein de l'établissement de Lille, 1 poste « Chargé de mission II »

1q - Dispositifs spécifiques, suppression de 4 postes :

- CCI Grand Lille : au sein de l'établissement de Lille, 1 poste « Conseiller Entreprise II » affecté au dispositif ARDAN, 1 poste « Assistant » mis à disposition de LMI Innovation, 1 poste « Assistant spécialisé » affecté à 50% sur le programme Environnement Maison (et à 50% en complément sur les Moyens généraux) ; au sein de l'établissement de Saint-Omer, 1 poste « Assistant spécialisé » mis à disposition de la plate-forme IPSO

1r – Rev3, suppression de 2 postes :

- 1 poste « Conseiller Entreprise II » Appui Tourisme et TPE-PME – Eco-labellisation localisé au sein de l'établissement de Dunkerque de la CCI Littoral
- 1 poste « Conseiller Entreprise II » Imprim Vert – Evaluation énergie - RSE localisé au sein de l'établissement de Lens de la CCI Artois

1s – CCI International, suppression de 9 postes :

- 1 poste « Manager II » Business Unit Juridique et Innovation au sein de l'établissement de Lille de la CCI de région
- 1 poste « Assistant spécialisé » affecté à la Business Unit Juridique et Innovation au sein de l'établissement d'Amiens de la CCI de région
- 1 poste « Assistant spécialisé » affecté à la Business Unit Offre localisé au sein de l'établissement de Dunkerque de la CCI Littoral
- 1 poste « Assistant spécialisé » affecté à la Business Unit Offre au sein de l'établissement de Lille de la CCI de région
- 1 poste « Conseiller Entreprise II » Proche et Moyen Orient / Inde / Turquie (Business Unit Marchés et Rayonnement) au sein de l'établissement de Lille de la CCI de région
- 1 poste « Conseiller Entreprise II » Pays d'Europe Centrale et Orientale – Russie - CEI (Business Unit Marchés et Rayonnement) au sein de l'établissement d'Amiens de la CCI de région
- 1 poste « Conseiller Entreprise II » Santé/Cosmétique (Business Unit Parcours Export) localisé au sein de l'établissement de Lens de la CCI Artois
- 1 poste « Conseiller Entreprise II » Energie / Biens d'équipements (Business Unit Parcours Export) localisé au sein de l'établissement de Dunkerque de la CCI Littoral
- 1 poste « Conseiller Entreprise II » Industrie Agro-alimentaire / Responsable antenne WTC Arras (Business Unit Parcours Export) localisé au sein de l'établissement d'Arras de la CCI Artois

1t – Pôle Etudes de la CCI de région, suppression de 2 postes

- 1 poste « Manager II » Information Economique au sein de l'établissement de Lille
- 1 poste « Responsable Etude » au sein de l'établissement d'Amiens

2. Dont 40 postes, dans les fonctions relevant du support et du pilotage d'activités transversales, comme suit :

2a - Présidence / Direction générale / Institutionnel, suppression de 5 postes

- CCI de région : au sein de l'établissement de Lille, 1 poste « Directeur » général adjoint en charge des relations avec les élus
- CCI Littoral : au sein de l'établissement de Calais, 1 poste « Assistant expert » affecté au pôle institutionnel ;
- CCI Grand Lille : au sein de l'établissement de Lille, 1 poste « Attaché de direction » affecté à la Présidence ;
- CCI Grand Hainaut : au sein de l'établissement de Valenciennes, 1 poste « Manager II » et 1 poste « Assistant expert » affectés au secrétariat général

2b - Communication, suppression de 4 postes

- 1 poste « Directeur » au sein de l'établissement de Lille de la CCI de région
- 1 poste « Assistant » au sein de l'établissement d'Amiens de la CCI de région
- 1 poste « Chargé d'activité » affecté au sein de l'établissement d'Arras de la CCI Artois
- 1 poste « Technicien communication, marketing, web » affecté au sein de l'établissement de Lille de la CCI Grand Lille

2c – Ressources Humaines, suppression de 2 postes

- CCI de région : au sein de l'établissement de Lille, 1 poste « Manager II » Pôle Développement RH et 1 poste « Chargé d'activité » Pôle contrôle de gestion social

2d – Finances, suppression de 3 postes au sein de l'établissement de Lille de la CCI de région

- CCI de région : au sein de l'établissement de Lille, 1 poste « Responsable d'activité » au sein du pôle comptabilité et 2 postes « Comptable II » affectés au pool fournisseurs

2e – Patrimoine et investissements, suppression de 2 postes

- CCI de région : au sein de l'établissement de Lille, 1 poste « Directeur » et 1 poste « Manager II »

2f – Systèmes d'Information, suppression de 2 postes

- CCI de région : au sein de l'établissement de Lille, 1 poste « Administrateur du système d'information » au sein du pôle Infrastructure SI
- CCI Oise : au sein de l'établissement de Beauvais, 1 poste « Manager II » Organisation digitale et systèmes d'information

2g - Accueil, suppression de 8 postes

- CCI Littoral : au sein de l'établissement d'Abbeville, 1 poste « Chargé d'accueil » ; au sein de l'établissement de Boulogne-sur-Mer, 1 poste « Chargé d'accueil » ; au sein de l'établissement de Dunkerque, 1 poste « Chargé d'accueil »
- Grand Lille : au sein de l'établissement de Lille, 2 postes « Chargé d'accueil » et 1 poste « Assistant formalités » affecté à l'accueil ; au sein de l'établissement d'Hazebrouck, 1 poste « Chargé d'accueil »
- CCI Grand Hainaut : au sein de l'établissement de Valenciennes, 1 poste « Chargé d'accueil »

2h - Moyens Généraux, suppression de 13 postes

- CCI de région : au sein de l'établissement d'Amiens, 1 poste « Employé des moyens généraux »
- CCI Artois : au sein de l'établissement d'Arras, 1 poste « Employé des moyens généraux »
- CCI Littoral : au sein de l'établissement de Dunkerque, 1 poste « Coordinateur » ; au sein de l'établissement de Boulogne-sur-Mer, 2 postes « Agent des moyens généraux » ; au sein de l'établissement d'Abbeville, 1 poste « Agent des moyens généraux » et 2 postes « Employé des moyens généraux »
- CCI Grand Lille : au sein de l'établissement de Lille, 1 poste « Agent des moyens généraux » ; au sein de l'établissement de Douai, 1 poste « Employé des moyens généraux »
- CCI Grand Hainaut : au sein de l'établissement de Valenciennes, 1 poste « Employé des moyens généraux »
- CCI Aisne : au sein de l'établissement de Saint-Quentin, 1 poste « Chargé de projets »
- CCI Oise : au sein de l'établissement de Beauvais, 1 poste « Technicien des moyens généraux »

2i - Immobilier, suppression de 1 poste

- CCI Artois : au sein de l'établissement de Lens, 1 poste « Assistant spécialisé » chargé de commercialisation

3. Dont 5 postes, au sein de la filière formation, comme suit :

3a – CEPRECO, organisme de formation de la CCI Grand Lille, suppression de 2 postes

- 1 poste « Chef de groupe Marketing » au sein du service CEPRECO Entreprises du Pôle Développement et Relations Entreprises
- 1 poste « Chef de produit » au sein du service CEPRECO Entreprises du Pôle Développement et Relations Entreprises

3b – CFA de la CCI Oise, suppression de 1 poste « Responsable de programmes » du département Tertiaire

3c – Pôle Formation Professionnelle Continue de la CCI Oise, suppression de 1 poste
« Assistant spécialisé »

3d – Pôle Formation de la CCI de région, suppression de 1 poste « Assistant expert »
mis à disposition du CFA régional au sein de l'établissement de Lille

- Que ces suppressions de postes budgétaires occupés sont susceptibles d'entraîner des licenciements pour suppression de postes soumis aux dispositions des articles 35-1 et suivants du Statut du Personnel Administratif des Chambres de Commerce et d'Industrie.

DECIDE

- **Approuve la suppression des postes ci-dessus énoncés et inscrits au budget rectificatif 2018 voté par l'assemblée générale de la CCI de région Hauts-de-France ;**
- **Autorise le Président ou son/ses délégataire(s) à prendre toutes les mesures, accomplir toutes les démarches et signer tous actes nécessaires à la mise en œuvre de la procédure de licenciement pour suppression de postes telle que définie par le Statut du Personnel Administratif des Chambres de Commerce et d'Industrie.**

PJ – annexe à la délibération : Plan d'orientation stratégique 2019

Vote de l'Assemblée :	
- Nombre de membres titulaires	118
(quorum : 60)	
- Nombre de votants présents ou représentés ...	95
- Pour	91
- Contre	2
- Abstentions	2

La délibération est approuvée par les membres présents ou représentés.

Le Président
CCI de région Hauts-de-France



Philippe HOURDAIN

CCI HAUTS-DE-FRANCE

PLAN D'ORIENTATION STRATEGIQUE 2019

Depuis plusieurs années, les pouvoirs publics ont mis en œuvre une politique de baisse continue et très significative de la ressource fiscale des Chambres de Commerce et d'Industrie.

Ainsi, entre 2012 et 2017, les CCI Hauts-de-France ont subi une diminution de leur ressource fiscale de l'ordre de 36%, passant de 107 M€ à 68 M€.

Conscientes de la nécessité de se conformer au besoin national de réduction des dépenses publiques, elles se sont restructurées et rénovées afin d'aboutir en 2017 à un schéma d'organisation qui assurait un équilibre budgétaire.

Le choc de nouvelles mesures budgétaires drastiques

Cet équilibre a été profondément remis en cause par les annonces brutales du Gouvernement sur une baisse supplémentaire et extrêmement draconienne de la ressource fiscale de 2018 à 2022 :

- Annonce en septembre 2017 d'une baisse de la ressource pour 2018, représentant pour les CCI Hauts-de-France une diminution de la ressource fiscale de 20% entre 2017 et 2018, soit 13 M€ ;
- Annonces au printemps 2018 d'une trajectoire de baisse supplémentaire de 2019 à 2022, représentant pour les CCI Hauts-de-France une diminution supplémentaire de 56%, soit 31 M€.

Cette perspective budgétaire correspond donc pour les CCI Hauts-de-France à une diminution globale de la ressource fiscale de 64% entre 2017 et 2022, soit 44 M€.

La nécessité de réinventer notre modèle consulaire

A la problématique financière ainsi posée, s'ajoutent les enjeux induits par les grandes mutations économiques et sociétales qui nous impactent tout autant que notre environnement.

Les mesures d'économie et de développement des ressources que nous avons déjà engagées (aussi significatives soient-elles), et la simple redéfinition de nos missions - quand bien même s'inscrirait-elle dans les orientations prônées par le Ministre de l'Economie et des Finances en juillet 2018 (recentrage sur l'aide à la création d'entreprises, l'accompagnement à l'exportation des entreprises, ou encore l'identification des entreprises en transmission) - ne sauraient suffire à y répondre.

Plus que jamais, il est impératif d'être en capacité de nous réinventer en permanence et donc de faire émerger un nouveau modèle consulaire à l'agilité et à la solidarité renforcées. C'est là notamment l'une des vocations du Schéma Directeur Régional des CCI Hauts-de-France qui entrera en vigueur au 1er janvier 2019.

C'est donc une démarche volontariste de transformation en profondeur que nous avons engagée afin de réinventer notre modèle économique, notre organisation, nos processus et notre offre de services, en conservant le développement des entreprises et le dynamisme des territoires au cœur de notre stratégie et de nos actions.

SUR LE PERIMETRE RELEVANT DU SERVICE GENERAL

Renouveler notre approche de l'appui aux entreprises

• En évoluant vers un modèle marchand

S'émanciper financièrement de la ressource fiscale implique d'évoluer dans les meilleurs délais vers un modèle marchand et concurrentiel, ainsi que le préconisent régulièrement les différents corps de contrôle de l'Etat, en distinguant clairement :

- les actions considérées par les pouvoirs publics comme relevant de l'intérêt général (cf. supra) et donc financées par la ressource fiscale résiduelle ;
- les actions relevant du soutien direct à l'entreprise résolument inscrites dans le champs concurrentiel et sur lesquelles concentrer notre développement commercial.

• En se recentrant sur nos sources de création de valeur

En tout état de cause, il convient de procéder à :

- un **ajustement progressif** - à hauteur des financements perçus et dans le respect des engagements en cours - **des effectifs affectés à l'exécution de missions subventionnées par les collectivités ou financées par la ressource fiscale** ;
- un **recentrage sur les métiers où sont localisées les expertises fortes**, en veillant à préserver, voire acquérir si nécessaire, les compétences les plus adaptées à l'exercice d'une activité commerciale et à la délivrance des prestations marchandes de conseil, d'assistance et d'accompagnement les plus en phase avec les besoins des entreprises.

L'ensemble de notre gamme de services a vocation à être sensiblement impacté par des repositionnements d'activité, ce qui implique de **définir un cœur de cible propre à chaque gamme de services** de sorte à ajuster nos actions et nos moyens permettant ainsi de maintenir un service de qualité avec des effectifs sensiblement réduits.

Cela se traduira, entre autres, par :

- **le renforcement ciblé** de notre offre de services en matière de **transmission d'entreprise** ;
- **le recentrage de l'accompagnement à la création d'entreprise** autour des pépinières, incubateurs et autres accélérateurs Rev3, ce qui nous permettra de rester un acteur de référence tout en proposant une offre immobilière intégrée ;
- **l'accompagnement soutenu des clubs et réseaux d'entreprises** car mieux connecter les entreprises, faciliter les relations d'affaires et donc favoriser le business est un puissant vecteur de dynamique économique pour nos territoires.

Cela étant, les activités insuffisamment dotées en financements et en expertises commercialisables ont vocation à être significativement redimensionnées ; de même, plus globalement, quant aux fonctions de « back office » (appui administratif...). Au-delà des économies et des réductions d'effectif induites, la logique de montée en gamme et de spécialisation accrue des prestations apportées aux entreprises sera ainsi confortée.

Concernant les filières, il convient de tenir compte de leurs particularités et enjeux respectifs dans le réajustement de nos actions et offre de services ; ainsi entre autres :

- s'agissant du **commerce**, nous adapterons nos actions d'animation et notre offre de services afin de poursuivre l'accompagnement des acteurs du secteur dans leur adaptation à l'évolution des modes de consommation et des attentes de leurs clients ;
- de même s'agissant du **tourisme**, nous adapterons notre action qui sera principalement concentrée sur le soutien à la compétitivité des entreprises - sauf spécificité territoriale forte - et ce au regard de la **multiplicité des acteurs** œuvrant déjà à la promotion et au développement de la filière, acteurs dont nous sommes et resterons partenaires.

• **En remodelant nos organisations et nos processus collaboratifs**

Sur le plan opérationnel, les évolutions précédemment exposées impliquent des réorganisations (mutualisation, concentration...) et des refontes des processus collaboratifs, voire l'émergence de structures davantage adaptées juridiquement et économiquement aux exigences du champ concurrentiel.

Dans cette optique, afin d'optimiser les moyens sans trop dégrader la qualité de service, une articulation nouvelle est notamment à développer entre les équipes régionalisées (qui jusqu'à présent s'appuyaient sur leur propre dispositif de proximité) et les équipes généralistes en territoire.

Par ailleurs, plus globalement, la recherche d'organisations plus souples, davantage compactes et moins hiérarchisées entrainera la suppression de certaines lignes managériales ou de direction.

• **En veillant au maintien d'une proximité réelle**

En tout état de cause, nous veillerons au maintien d'une proximité réelle (physique et/ou digitale) et à la prise en compte des réalités locales dans la mise en œuvre de l'ensemble des orientations précédemment exposées de sorte à conserver une qualité de service homogène et un maillage territorial équilibré.

Poursuivre la rationalisation des fonctions support et de pilotage d'activités transversales

Au-delà de l'impact de la réduction des effectifs opérationnels (induite par les orientations susmentionnées) sur les fonctions relevant du support et du pilotage d'activités transversales, nous poursuivrons les processus engagés de réorganisation, de mutualisation accrue, de rationalisation et d'ajustement des moyens humains, techniques et financiers dans une optique d'efficience maximisée.

SUR LE PERIMETRE RELEVANT DE LA FORMATION

Notre ambition de former aux métiers d'aujourd'hui et de demain en nous affirmant comme un acteur majeur dans le domaine de la formation reste intacte.

Dans un secteur éminemment concurrentiel, être un acteur de référence, partenaire privilégié des entreprises implique de déployer une offre régionale de formation non seulement adaptée à leurs besoins actuels mais qui se veut également évolutive et prospective.

Nous engagerons donc toute transformation (organisationnelle, opérationnelle...) concourant à l'atteinte de cet objectif, qui, comme pour toute activité marchande, est doublé d'un impératif de rentabilité.

SUR LE PERIMETRE RELEVANT DE L'AMENAGEMENT ET DES EQUIPEMENTS GERES

Œuvrer au quotidien en faveur d'un environnement attractif et propice au développement des entreprises demeure un axe majeur de notre action.

Forts de notre expérience et de nos savoir-faire, nous maintiendrons notre engagement dans la gestion d'équipements (ports, aéroports...) et le développement de zones d'activités en mesure de répondre aux besoins des entreprises et des territoires : de la zone d'activités artisanales au projet d'envergure régionale voire nationale, avec des parcs d'activités d'excellence tels que LIL AEROPARC, AIRTEC ou l'extension du POLE JULES VERNES.

