CSEE
CCI HdF

Procès-Verbal

Séance du 19 septembre 2025

L'an deux mille vingt-cinq, le dix-neuf du mois de septembre à 9 heures et 30 minutes, le CSEE dûment convoqué le dix septembre deux mille vingt-cinq, s'est réuni en salle Océane, sous la présidence de M. David BRUSSELLE.

Etaient Présents Représentants titulaires du personnel :

Nom - Prénom	Présent	Excusé	A distance
BAHCIC Marie-Isabelle	X		
DELERUE Dorothée	X		
DEVIN SARAH	x		
FERFAILLE Hugo	x		
FOURNIER Jérôme	x		
HENNEBELLE Laurence		x	
MADEJ Marie-Christine	x		
LAMALETIE Bastien	x		
LAVERAT Thierry	x		
LE MIGNON Virginie	x		
LEMAITRE François	x		
MEISSNER Agnès	x		
PUCHOIS Bernard	x		
THUILLARD Céline	x		
VILLELLA Michel	x		

Etaient Présent Représentant « Suppléant » du personnel :

Nom - Prénom	Présent	Excusé	A distance
Sylvie LEFRANC remplace Laurence HENNEBELLE	X		

Etaient présents Représentants Employeur

Nom - Prénom	Présent	Excusé	A distance
BRUSSELLE David (Président)	X		
COTHENET François	X		
LIPKIEWICZ François	X		
VANELSTRAETE Laure		X	
VASSEL Nathalie	X		

Étaient présents Représentants syndicals :

Laurent VANDEWOESTYNE pour le syndicat UNSA
Ulricke LAGUIGNER pour le syndicat CFDT

Etaient invités :

Grégory Marcaille, Directeur du Pôle Business & Parnenariats CCIR HDF
Christophe HOUBERT, Directeur régional de la formation

Avant de démarrer l'ordre du jour, David BRUSSELLE évoque la sécurité informatique. Notre site internet a été victime d'une cyberattaque le 1er janvier dernier. Cette attaque, menée par un groupe de hackers russes nommé Noname057, faisait partie d'une série d'actions visant de nombreuses institutions publiques françaises, dans un contexte de revendications liées à la situation en Ukraine. Ce groupe a depuis été démantelé par les services de police français.
L'attaque subie par la CCI Hauts de France était de type DDoS (attaque par déni de service distribué) : des robots avaient saturé le site internet afin de le rendre temporairement inaccessible. L'incident avait duré quelques heures seulement et n'avait pas eu de conséquences graves. À la suite de cet événement, la ministre Clara Chappaz avait rencontré la Direction, le 1er avril, dans le cadre de sa loi sur la protection cyber des institutions publiques.
À cette période, de nombreuses structures publiques – collectivités locales, hôpitaux, ministères (dont celui de la Justice) – avaient également été ciblées par ces attaques. Cet épisode avait déjà amené la Direction à réfléchir à la vulnérabilité de notre système d'information.
Le 18 septembre, à l'initiative de l'ANSSI (Agence nationale de la sécurité des systèmes d'information), avec laquelle la CCI Hauts de France collabore depuis longtemps, la Direction a participé à un exercice national de simulation de cyberattaque.
Durant cette journée — une session intensive préparée depuis six mois par l'ANSSI — la Direction a simulé une attaque d'envergure contre les systèmes d'information de la CCI Hauts de France. Une quinzaine de personnes étaient réunies en cellule de crise, confrontées à 80 "stimuli", c'est-à-dire des scénarios d'incidents successifs : demandes de rançon, publications de données, coupures de réseau, etc.
L'exercice a mobilisé près de 1 000 organismes publics simultanément à travers la France.
L'objectif était de tester les réactions, les procédures de décision et la capacité de coordination en situation réelle de crise. L'exercice s'est révélé particulièrement intense et instructif.
À l'issue de cette simulation, un débriefing complet a été réalisé. La Direction a constaté plusieurs axes d'amélioration, tant sur le plan des outils que des procédures et de l'organisation interne. Un plan d'action a été défini, à mettre en œuvre dans les six prochaines semaines, afin de renforcer la sécurité et la résilience de notre système d'information.
L'ANSSI a également réalisé un audit de robustesse du système, qui montre que globalement la CCI Hauts de France est bien positionnée par rapport à d'autres organismes comparables. Néanmoins, les marges de progression identifiées nécessiteront des investissements supplémentaires, notamment en matière d'équipements et de solutions de cybersécurité.
Cet exercice a mis en lumière l'importance de ce type de préparation : certaines failles ou manque de coordination ne se révèlent qu'en situation de crise réelle. Ces simulations permettent donc d'anticiper et de mieux protéger nos infrastructures face à d'éventuelles attaques futures.

1)Approbation des procès-verbaux des séances des 23/05/2025 et 11/07/2025

Les procès-verbaux des séances du 23 mai 2025 et du 11 juillet 2025 sont approuvés à l'unanimité.

2) Information sur le bilan budgétaire de 1er semestre 2025 / Budget prévisionnel 2026 CCI HDF

David BRUSSELLE propose d'aborder deux séquences distinctes :

- une séquence "appui"
- une séquence "formation".

Point de l'appui :

Cette activité se structure autour de trois blocs :

1. Les opérations nationales, menées dans le cadre des négociations avec la DGE ;
2. Les opérations régionales, issues de partenariats divers, notamment avec le Conseil régional (le dispositif Booster en particulier, mais pas uniquement) ;
3. Les opérations spécifiques liées à l'activité propre de la CCI Hauts-de-France

Grégory MARCAILLE fait un point sur l'appui.

Pour cette année 2025, un comparatif a été réalisé sur les résultats du premier semestre, par rapport aux années N-1 et N-2.

- Chiffre d'affaires :
  - 30 juin 2023 : 4 289 000 €
  - 30 juin 2024 : 4 365 000 €
  - 30 juin 2025 : 4 430 000 €

    Une progression constante est donc observée.
- Produits conventionnés (MDE, Booster, etc.) :
  - 2023 : 3 969 000 €
  - 2024 : 3 624 000 € (année marquée par un léger retard)
  - 2025 : 3 818 000 €

    Retour à une dynamique positive.

Au 30 juin 2025, le taux d'avancement s'élève à 47 %, ce qui reste cohérent avec le calendrier annuel.

Parallèlement concernant la maîtrise des charges : les efforts engagés sur la gestion des charges portent leurs fruits :

- 2023 : 16 702 000 €
- 2024 : 16 615 000 €
- 2025 : 16 247 000 €

Cette baisse traduit une gestion rigoureuse. En parallèle, le résultat net reste globalement stable :

- 2023 : 8 300 000 €
- 2024 : 8 300 000 €
- 2025 : 8 267 000 €

Même si la dépendance à la ressource fiscale demeure, la tendance est maîtrisée.

Concernant le suivi des activités : Le contrôle de gestion assure désormais un suivi trimestriel précis des produits et des charges, avec une photographie actualisée des activités.

Les retours du CSEE avaient d'ailleurs souligné la nécessité de ce pilotage resserré pour éviter les retards accumulés en fin d'exercice, comme en 2024.
Au 31 août 2025, nous sommes à 54 % d'avancement.
Même si certains mois d'été sont traditionnellement moins productifs, la trajectoire reste positive.
Nous n'atteindrons peut-être pas les 17,4 M€ prévus au budget primitif, mais un atterrissage autour de 17 M€ semble réaliste.
Quelques retards sont à noter, notamment :

- sur Euralogistic (écart de 400 à 500 K€),
- sur les études, en raison des décalages habituels entre devis, production et facturation.
- Par ailleurs, la certification des 5 jours pour entreprendre n'a pas été renouvelée, ce qui impacte temporairement notre production sur ce volet.

Malgré ces éléments, l'objectif de réduction des charges sera atteint, et la dépendance à la ressource fiscale devrait encore baisser de 200 à 300 K€.
La ventilation par territoire (Aisne, Amiens, Artois, Littoral, Grand Lille) montre une progression homogène, avec 57 % d'avancement moyen, contre 66 % attendus au calendrier.
Les meilleurs mois restant à venir (septembre à décembre), la vigilance reste de mise.

Pour David BRUSSELLE, il faut rester mobilisés et être au contact des entreprises car la situation économique des entreprises régionales se dégrade.
Lors du dernier comité préfectoral, réunissant les services de l'État, le MEDEF, la Banque de France et les tribunaux de commerce, un constat clair a été dressé :
le taux de défaillance des entreprises augmente fortement.

- En août 2025, sur 12 mois glissants, on compte 4 600 défaillances dans les Hauts-de-France, contre 2 500 deux ans auparavant.
  → Un niveau comparable à celui des périodes de crise (subprimes, etc.).

Les secteurs les plus touchés sont :

- le commerce de détail,
- le BTP,
- l'hôtellerie-restauration.

Les causes principales évoquées par les chefs d'entreprise :

- à 40 %, l'instabilité politique et fiscale du pays,
- un impact direct sur la demande et sur le taux d'épargne,
- un report des investissements et des recrutements (28 % des répondants).

Certains secteurs résistent mieux :

- l'industrie,
- l'agroalimentaire,
- le secteur bancaire et financier,
- les services à la personne, qui continuent à créer des emplois.

Lors du dernier bureau auquel nos élus ont fortement réaffirmé la nécessité d'une mobilisation accrue des conseillers. David BRUSELLE souhaite partager ce message afin qu'il soit relayé auprès des chefs d'entreprise. Il est essentiel de leur montrer que la CCI est à leurs côtés, non seulement dans les périodes favorables, mais surtout lorsqu'ils rencontrent des difficultés.

Il insiste donc particulièrement auprès de celles et ceux qui interviennent dans les domaines de l'appui et de la formation – et plus spécifiquement dans l'appui – pour qu'ils se montrent très impliqués et proactifs. Il est important de faire passer ce message de proximité à travers les conseillers : « nous sommes là pour soutenir les chefs d'entreprise, même lorsque nous n'avons pas toujours toutes les réponses ».

Virginie LE MIGNON prend la parole. Effectivement, le rôle des conseillers est avant tout d'être présents sur le terrain.
Elle souhaite rebondir sur les propos de Gregory MARCAILLE concernant notre dépendance vis-à-vis de la TTCI.
À ce jour, les entreprises sont en difficulté, ce qui rend la facturation de prestations payantes particulièrement difficile. Notamment pour les commerçants et les professionnels du tourisme, heureusement que les dispositifs conventionnés existent.
Dans le même temps, il est essentiel de renforcer la présence terrain. L'équation est difficile à résoudre.

David BRUSSELLE comprend que certains secteurs, en difficulté, ne soient pas solvables. Pour ceux-là, nous devons maintenir un reste à charge minimal, voire la gratuité sur certaines prestations. À l'inverse, pour les secteurs qui se portent bien, il faut redoubler d'efforts sur la partie payante.
Il est évident qu'un commerçant déjà en difficulté ne peut pas supporter un coût élevé. Aller le voir en lui proposant une prestation à 750 € par jour nuirait à notre crédibilité. Nous devons donc adapter notre approche et faire preuve de discernement.

Michel VILLELLA amène une réflexion qui met aussi en lumière notre double casquette :

- D'un côté, un service public tourné vers les petites entreprises et les commerces de proximité.
- De l'autre, une mission de développement économique, davantage orientée vers les PME et les entreprises industrielles.

Or, ces dernières — souvent en meilleure santé économique — méritent que notre offre soit davantage adaptée à leurs besoins. Peut-être avons-nous un peu négligé ce segment.

David BRUSSELLE rebondit sur cette intervention. Effectivement, il est important de s'interroger sur l'impact réel de notre offre de services. L'IGF (Inspection Générale des Finances) nous a d'ailleurs challengés sur ce point : « Quels sont les cinq produits les plus utilisés par les entreprises que vous accompagnez ? »
Nous avons pu répondre, et il s'avère que le produit le plus déployé au niveau CCI Hauts de France est « Ressources humaines », suivi par les dispositifs liés au numérique.
Cette donnée doit nous pousser à rationaliser notre catalogue de services : certaines offres sont très peu utilisées et méritent d'être réévaluées.
L'IGF nous a également interrogés sur nos priorités :
« Si vos ressources fiscales diminuaient, qu'arrêteriez-vous ? »
Plutôt que de raisonner en termes d'abandon, il faut identifier ce que nous devons absolument conserver.

Selon David BRUSSELLE, l'un de nos domaines les plus solides et non concurrencés reste l'international / export. De nombreux chefs d'entreprise témoignent du rôle décisif de la CCI dans leur développement à l'export, notamment pour les formalités, la langue, les normes sanitaires ou douanières.
Enfin, l'IGF a particulièrement apprécié notre démarche orientée « service à l'entreprise », notamment dans la formation continue, qui reste internalisée et non filialisée — un choix cohérent avec notre mission de service public.
Bien entendu, cette organisation présente aussi ses contraintes (marchés publics, contrats, etc.), mais elle conserve tout son sens dans notre offre globale.
En conclusion, il apparaît nécessaire d'engager une réflexion collective sur la pertinence et la hiérarchisation de notre offre de services.
C'est une demande forte des élus, exprimée en bureau, d'ouvrir cette réflexion dans les prochaines semaines.

David BRUSSELLE insiste sur l'importance de la saisie systématique des informations relatives aux parcours clients et aux entreprises dans le CRM. C'est absolument indispensable.
Une bonne qualité de données nous permet ensuite de mener efficacement nos actions, par exemple en formation continue, prospection ou démarchage de nouveaux clients. C'est donc un enjeu fondamental.
Chacun doit être ambassadeur de cette démarche : le CRM n'est pas un simple outil administratif, c'est véritablement le cœur de notre système de connaissance.
En complément, Gregory MARCAILLE informe le CSEE concernant Salesforce, qu'une campagne de requalification des fichiers va être lancée dans les prochaines semaines. Des opérateurs contacteront les entreprises afin de mettre à jour les informations (adresses mail, numéros de téléphone, etc.).
Nous devons réagir, car nous maîtrisons désormais pleinement cet outil — après un long travail d'apprentissage — et il est temps de valoriser cette maîtrise en améliorant la qualité de nos données. C'est ce qui rendra notre CRM véritablement performant et utile au quotidien.

Pour conclure la séquence Appui, Grégory MARCAILLE souhaite insister sur la maîtrise des charges, à la fois externes et la maitrise de la masse salariale. Cette année, nous avons fait un effort significatif. David BRUSSELLE avait mandaté un groupe de travail sur la réduction des charges externes. Grégory MARCAILLE a travaillé avec tous les directeurs exécutifs et les responsables des fonctions support : un gain de près de 700 000 € pour la fin d'année va être réalisé.
Même si le développement du chiffre d'affaires reste important, la maîtrise et la réduction des charges deviennent notre priorité principale.
David BRUSSELLE rappelle que les ressources fiscales restent limitées, et la priorité pour rééquilibrer les comptes est de contrôler les dépenses, notamment la masse salariale. La Direction a anticipé ce sujet en organisant un groupe de travail sur plusieurs mois.
Pour être transparent, des mesures concrètes ont été mises en place : suppression de certains plateaux-repas, abonnements, augmentation des visio-conférences et réduction des déplacements, les enveloppes de territoire vont être examinées…Il est important que chacun le sache et le relaye auprès des managers.

En ce qui concerne les charges futures, il reste encore deux pistes à explorer :

1. Les outils informatiques, notamment les licences. Il faut vérifier leur utilisation réelle pour éviter des dépenses inutiles.
2. Les coûts de l'immobilier et l'optimisation des implantations. Par exemple, la pertinence de certaines implantations locales pourrait être revue pour réduire les frais immobiliers et opérationnels. David BRUSSELLE évoque le bâtiment de Boulogne. « Est-ce bien d'avoir un hôtel consulaire avec peu de collaborateurs et un bâtiment flambant neuf très proche ? » Pour David BRUSSELLE, c'est une piste avant de toucher à des ETP.

Ces mesures, combinées avec une gestion plus fine de nos locaux et des partenariats, permettront de continuer à maîtriser nos dépenses tout en préparant des économies sur le long terme.

Point sur la formation

David BRUSSELLE prend la parole. Lors de la pré-rentrée, des messages clairs ont été passés.
La formation reste un domaine compliqué. Ce marché est difficile et très concurrentiel. Il y a deux types d'opérateurs : ceux qui se consacrent uniquement à la formation, et ceux qui, comme nous, ont des activités multiples. Le marché se restructure fortement et, selon un expert national, de nombreux opérateurs de formation risquent de disparaître dans les prochaines années. Les petites structures sont les premières concernées.
En résumé, nous sommes sur un marché tendu, qui va rester très concurrentiel pendant les deux prochaines années, avec des défis liés aux nouveaux contrats, à la concurrence et aux attentes des jeunes.
En ce qui concerne les résultats financiers :

l'année 2024 a enregistré une perte d'environ 400 000 €.
L'exercice 2025 s'annonce encore plus difficile.
Tout l'enjeu pour 2026 sera de revenir à l'équilibre financier.

Christophe HOUBERT rappelle le contexte. Cette semaine, deux jours de CODIR au niveau de CCI France, en visioconférence avec les directeurs régionaux a eu lieu. Il en ressort que tous les centres de formation consulaires connaissent des difficultés dans leur activité.

Au niveau de la CCI Hauts de France, environ 70 % de notre activité est directement liée à l'apprentissage et à la campagne de rentrée. Cette campagne est encore en cours, puisqu'on n'est qu'à la mi-septembre, et les résultats varient beaucoup selon les sites. Christophe HOUBERT n'a pas encore tous les chiffres précis, mais il a une vision globale grâce aux travaux sur le budget rectificatif et les prévisions pour 2026.

- Le centre qui fonctionne le mieux pour l'apprentissage est celui de l'Oise, probablement grâce à ses plateaux techniques et aux formations proposées dans des métiers en tension, comme la mécanique et la carrosserie, avec +40 apprentis. Avec des coûts de contrats élevés (8 à 9 000 €), les différences se font vite sentir.

- Beauvais fonctionne bien avec les métiers de la restauration et reste dans les objectifs.

L'inquiétude de Christophe se porte surtout sur le Nord-Pas-de-Calais, avec des événements extérieurs impactant Valenciennes, historiquement le plus gros pourvoyeur d'apprentis. Le centre accuse un retard sur les chiffres. La situation est aggravée par l'inondation de l'usine-école suite à des vols de tuyaux en cuivre, ce qui a endommagé les robots. Valenciennes et l'Artois sont donc des points de vigilance importants.

Concernant la formation continue pour les demandeurs d'emploi (programme SFER), les économies imposées par les Conseils régionaux (environ un milliard d'euros) impactent fortement les commandes du second semestre. Malgré l'attribution de tous les lots, les commandes sont en deçà des prévisions. De plus, la mise en place du nouvel outil du Conseil Régional, Edgar ne fonctionne pas correctement, retardant les démarrages initialement prévus en septembre-octobre à novembre, ce qui entraîne une perte de chiffre d'affaires. Pour l'année 2025, la situation s'annonce compliquée, malgré la prudence dans le choix des commandes. Sur 6 millions de commandes, nous n'en avons retenu que 4 millions, laissant 2 millions en rang 2 pour des raisons de plateaux techniques, d'agréments ou de rentabilité. Pour pouvoir produire et développer la FOAD, 35 personnes ont été recrutées en CDD. Cela constitue une charge pour l'organisation alors que les commandes et les démarrages restent décalés.

Concernant la VAE et le bilan de compétences, ils connaissent un fort développement. Toutefois, leur impact reste limité à l'échelle de notre activité : avec un objectif de 250 000 € et une ambition de 360 000 €, cela demeure modeste au regard d'un chiffre d'affaires global de 37 millions d'euros.

Christophe HOUBERT termine son propos sur la stratégie : la priorité reste la mobilisation des équipes. Il est essentiel de maintenir l'engagement tout en veillant à ne pas générer une pression excessive, afin de préserver la qualité du travail et le bien-être des collaborateurs.
De plus, un cycle de revues d'offres va débuter à l'Artois, centré sur l'apprentissage. L'objectif est d'identifier les leviers de différenciation face à la concurrence.
En octobre, des revues similaires seront organisées dans chaque centre, en collaboration avec Stéphanie Renard et le contrôle de gestion. Ces travaux porteront sur :

- le seuil de rentabilité,
- le nombre d'apprentis,
- la mutualisation des moyens,
  afin d'optimiser la rentabilité et de préparer le développement d'offres différenciantes pour 2026.

Un travail similaire sera mené en janvier, avec les contrôleurs de gestion, pour consolider cette analyse.

Un axe fort de la stratégie consiste à renforcer la formation et l'innovation, notamment autour de l'intelligence artificielle.

À ce jour, 141 formateurs et coordinateurs ont été formés à l'IA, et d'autres sessions restent ouvertes.
Ce programme, conduit avec Pauline LOPPINET et en lien avec les orientations de l'IGAS, s'articule autour de quatre axes de développement des compétences, tant horizontales (élargissement du champ de compétences) que verticales (approfondissement d'expertise).

La diversification reste un enjeu clé : 70 % de notre activité repose encore sur l'apprentissage. Il est donc nécessaire de développer d'autres modes de financement et de renforcer la relation B2B et B2C, notamment avec les particuliers. La stratégie mise en place avec France Travail s'est révélée pertinente, les lots remportés le démontrent. Cependant, les commandes tardent à suivre. Si la dynamique s'accélère au premier semestre 2026, cela permettra d'absorber les charges fixes et d'améliorer la marge.

Enfin, un travail est en cours avec Grégory MARCAILLE pour renforcer les prescriptions croisées. Certaines zones, comme le littoral, montrent de bons résultats, mais d'autres nécessitent un plan d'action plus offensif.
L'objectif est clair : aller au-delà du simple partage de leads pour aboutir à des affaires concrètes et signées.

3) Point de vigilance sur la BU formation

Christophe HOUBERT évoque la BU Formation. Une réunion s'est tenue avec les délégués syndicaux. Ces derniers ont fait remonter des dysfonctionnements en matière de management.

David BRUSSELLE prend la parole. Il a également été témoin de certaines remontées terrain. Faut-il changer cette organisation ?
Pour lui, il n'est pas nécessaire, à ce stade, de remettre en cause l'organisation actuelle.
Concernant la formation continue, deux options existent : soit une BU dédiée, soit une gestion intégrée dans les centres comme historiquement.
Pour le moment, il n'est pas opportun de faire reposer une activité complexe sur les épaules des directeurs de centres ou chefs de site, alors même que l'activité principale traverse une période difficile.
Les dysfonctionnements observés ne sont pas liés à l'organisation en elle-même, mais plutôt au mode de fonctionnement interne. C'est ce mode qu'il faut faire évoluer, pas la structure. Pour David BRUSSELLE, ce n'est pas le moment de tout désorganiser : changer les managers ou restructurer maintenant rendrait les choses encore plus compliquées.

Bernard PUCHOIS prend la parole. Il remarque que la motivation, la mobilisation et la flexibilité des personnels enseignants ne sont jamais mentionnées. Seules les compétences et la diversification sont évoquées, mais pas l'expérience quotidienne des équipes. Il est également nécessaire de réfléchir à l'ingénierie pédagogique : il est impossible d'exiger des objectifs élevés sans offrir une certaine flexibilité aux enseignants.

Concernant l'ingénierie pédagogique, sur 35 personnes recrutées, certains se retrouvent à travailler sur cette ingénierie alors que ce n'était pas leur rôle initial. On avait parlé d'un pool régional dédié à la production pédagogique.
Christophe HOUBERT informe le CSEE qu'une ingénieure pédagogique a été recrutée et elle se consacre à la création de modules FOAD. Certains formateurs apportent également des compétences techniques spécifiques. Le rôle de ces formateurs n'est pas de consacrer la moitié de leur temps à la création de modules, mais simplement d'apporter un soutien technique ponctuel lorsque nécessaire.

Michel VILLELLA complète le point de Bernard PUCHOIS. Pour lui, certains comportements managériaux mettent trop l'accent sur la surveillance, la définition précise du volume de travail et les contraintes, plutôt que sur la bienveillance, l'esprit d'initiative et la flexibilité.
Pour attirer les talents et susciter l'engagement, il faut que les collaborateurs prennent plaisir à travailler et puissent s'épanouir. Cela nécessite que cette culture redescende à tous les niveaux du management, et que chacun ne se concentre pas uniquement sur ses propres contraintes budgétaires, organisationnelles ou de planning. Un manager doit accepter ses contraintes, mais pas au détriment de ses équipes. Sinon, il vaut mieux qu'il cesse de gérer et « fasse autre chose ».

David BRUSSELLE rebondit sur ces propos. L'humain doit primer sur l'organisation : sans implication des collaborateurs, même la meilleure organisation ne fonctionne pas. Il est essentiel de reconnaître les talents et de favoriser le développement des collaborateurs pour renforcer leur engagement. Un groupe de travail va être mis en place en vue de la création d'une « Académie des talents » pour valoriser l'implication de chacun, quel que soit son niveau hiérarchique, et pour construire une marque employeur attractive.

Jérôme FOURNIER prend la parole. Il présente des chiffres transmis par la DRH suite à sa demande.
Des chiffres préoccupants ont été présentés :

- Sur 3 ans,
  - 50 contrats et seulement 33 salariés encore en poste.
  - Sur les 33 personnes, 18 ont eu un arrêt soit plus de 50 % de l'effectif.
    - 5 salariés ont dépassé 100 jours d'arrêt sur l'année.
    - 7 salariés ont eu moins de 60 jours sur l'année.

Ces données laissent penser à un problème managérial dans l'équipe concernée. Une réunion spécifique sera organisée pour analyser la situation et proposer des mesures correctives.

David BRUSSELLE s'étonne de ces chiffres. Pour lui, ce n'est pas acceptable.

4) Information sur le report des élections consulaires, la TFC, la prochaine carte consulaire et la fusion CCI/CMA.

Virginie LE MIGNON évoque la parution d'un article paru dans la presse. Le président de la CCI de Moselle a fait état d'un courrier émanant de notre tutelle. Ce courrier stipulait un rapprochement avec la CMA et demandait aux CCI de travailler sur une feuille de route.

Jérôme FOURNIER demande si le report des élections est en lien avec le rapprochement CCI/CMA.

David BRUSSELLE informe le CSEE :

- Les élections consulaires ont été reportées à octobre 2027. Ce report n'est pas lié à la fusion des réseaux CCI et CMA, mais à des difficultés techniques, notamment la mauvaise qualité des fichiers électoraux. Ces fichiers dépendent désormais de l'INPI, qui n'a pas été en mesure d'assurer correctement leur gestion.
- La DGE a donc décidé du report pour garantir la fiabilité du scrutin.

Parallèlement, le gouvernement poursuit une politique de réduction des ressources fiscales des CCI.
Le prélèvement sur le fonds de roulement est prévu à hauteur de 20 millions d'euros pour cette année, avec un total estimé à 100 millions sur la période 2024–2027. En plus, une baisse significative du TFC est envisagée, voire une réduction substantielle des ressources globales.
L'Inspection Générale des Finances (IGF) est en cours de mission sur ce sujet.
Le PLF 2026, à déposer le 8 octobre, devrait préciser les orientations gouvernementales.
Les risques financiers sont importants : une baisse de ressources fiscales aurait un impact direct sur le fonctionnement et les effectifs.
Des scénarios "crash test" sont en cours d'élaboration afin d'anticiper plusieurs hypothèses budgétaires. Le modèle économique actuel reste solide mais fragile face aux incertitudes.
Le soutien du Parlement et du Sénat demeure un atout important dans la défense de maintenir la ressource fiscale.

Face à cette situation, le gouvernement encourage une convergence progressive entre les CCI et les CMA (Chambres de Métiers et de l'Artisanat).
L'objectif est de mutualiser les moyens humains et financiers tout en respectant les identités et spécificités de chaque réseau.
Des économies d'échelle sont attendues (finances, achats, ressources humaines, immobilier, systèmes d'information).
Toutefois, la fusion complète n'est pas encore d'actualité : il s'agit d'une phase préparatoire de convergence.

Les semaines à venir seront déterminantes pour la clarification budgétaire. La priorité reste de préserver les emplois et la qualité du service rendu aux entreprises.

François COTHENET prend la parole pour évoquer les RH. Notre pyramide des âges favorable laisse envisager environ 150 départs naturels d'ici trois ans, ce qui facilitera les ajustements sans mesures brutales. Et des actions d'optimisation du fonctionnement et de gestion prévisionnelle des effectifs sont engagées.

5) Etat des lieux des mouvements de personnel par site

Nathalie VASSEL propose d'envoyer les données RH détaillées par site par mail à l'issue de la réunion.
Depuis le début de l'année 2025, on comptabilise 47 sorties (hors fin de CDD) :

- 10 départs en retraite
- 3 ruptures d'un commun accord
- 1 rupture anticipée employeur

- 1 rupture anticipée salarié
- 7 fin de période d'essai à l'initiative de l'employeur et 2 à l'initiative des salariés
- 13 démissions
- 2 licenciements pour inaptitude
- 8 ruptures conventionnelles

6) Information sur l'accord télétravail national, quelle mise en oeuvre en région Hauts de France ?

David BRUSSELLE souhaite rappeler quelques points essentiels.

Sur les accords :
Des accords nationaux et régionaux ont été signés. Ils s'appliquent de plein droit. C'est notre base de travail, il n'y a donc aucun sujet à rouvrir à ce propos.

Sur le principe de fonctionnement :
Il est important d'être très clair : il n'y aura aucun retour en arrière sur l'organisation du travail actuelle. Notre organisation fonctionne globalement. Aucun salarié ne verra son mode de travail actuel remis en question.
S'il existe des tentations, du côté de l'employeur ou de certains managers, de revenir sur des pratiques établies, cela n'arrivera pas.
Sur l'application des accords :
Les accords signés — avec leurs délais et modalités — ne doivent pas dégrader le fonctionnement de notre organisation.
Ils doivent être appliqués avec bon sens, de manière équilibrée et pragmatique.
Si un manager estime qu'une demande pourrait nuire au bon fonctionnement du service, il doit l'expliquer simplement et objectivement, avec des arguments clairs.
En revanche, aucun collaborateur ne doit être empêché de formuler une demande prévue dans les accords.
Chaque demande sera étudiée :

- si elle est possible, elle sera validée ;
- si elle ne l'est pas, le refus devra être motivé.

Sur les compteurs de télétravail :
Nous distinguons deux compteurs :

- le compteur 1 (télétravail régulier), pour lequel un engagement formel de l'employeur est prévu ;
- le compteur 2 (télétravail occasionnel), pour lequel David BRUSSELLE souhaite également une formalisation de l'engagement de l'employeur, même si ce n'est pas explicitement prévu par l'accord.

Cette formalisation apportera de la clarté et de la cohérence dans le suivi des demandes.

Sur les validations et le rôle des RH :
Les demandes de télétravail doivent être validées par les managers et directeurs concernés.
En cas de désaccord, d'incompréhension ou de situation ambiguë, les ressources humaines doivent être saisies pour arbitrer et garantir une application homogène sur

l'ensemble du territoire.
Des différences locales peuvent exister selon les contraintes d'organisation, mais les décisions doivent rester objectives et cohérentes.

Sur la philosophie d'ensemble :
Nous ne devons pas désorganiser le fonctionnement des équipes ni dégrader la qualité du service rendu aux entreprises et aux publics accompagnés.
Le télétravail doit rester un levier d'efficacité et de bien-être, pas une source de déséquilibre.

Sur la compatibilité des activités :
Le télétravail doit être apprécié en fonction de la compatibilité de l'activité :

- Certaines fonctions (ex. comptabilité, gestion administrative) se prêtent bien au télétravail.
- D'autres (ex. management, accompagnement terrain, relation directe avec les entreprises) nécessitent davantage de présence physique.

Il ne s'agit donc pas d'un droit automatique, mais d'une possibilité à examiner au cas par cas, selon la nature des missions.

Sur le suivi et la réversibilité **:**
Trois garde-fous encadrent le dispositif :

1. Validation systématique du manager pour chaque jour de télétravail.
2. Réversibilité possible si le fonctionnement du service s'en trouve dégradé.
3. Objectivation par les RH en cas de conflit ou de divergence d'interprétation.
4. Enfin, il est rappelé que les compteurs constituent des enveloppes maximales et non des droits automatiques. Si l'ensemble des jours n'est pas utilisé, ils ne sont pas reportés.

Virginie LE MIGNON intervient. De nombreux collaborateurs ont alerté les représentants du personnel. Ils se sont vu refuser leur demande de télétravail régulier sur le motif suivant : l'enveloppe occasionnel de 45 jours correspond à 1 journée de télétravail par semaine donc il n'est pas nécessaire de formuler une demande de télétravail régulier. Ce n'est pas ce que prévoit l'accord.

David BRUSSELLE rappelle que certaines fonctions sont plus compatibles que d'autres avec le télétravail. Par exemple, pour les Directeurs ou managers, leurs activités est incompatibles avec une enveloppe de télétravail régulier mais néanmoins, ils peuvent être en télétravail occasionnel.

Cas particulier des commerciaux/conseillers
Les commerciaux / conseillers doivent rester proches de leurs clients.
Un suivi individuel sera mis en place :

- Si les résultats sont au rendez-vous, le télétravail pourra être maintenu.
- En cas de baisse de performances, un retour sur site (réversibilité) sera appliqué.

L'idée est de faire confiance tout en conservant une évaluation rigoureuse des résultats.
Les managers doivent faire preuve de courage managérial pour encadrer et accompagner cette souplesse.

Formateurs et enseignants
Les formateurs peuvent bénéficier du télétravail lorsque leurs heures de cours sont assurées et qu'il n'y a pas d'obligation de présence.

En ce qui concerne les formateurs et enseignants, David BRUSSELLE a admis le parallèle avec l'enseignement public pour lequel il n'y a pas d'obligation de présence sur site en dehors des heures de cours.

Les représentants du personnel rappellent qu'il faut veiller à une application homogène et équitable de l'accord de télétravail.

7) Information sur le changement de prestataire tickets restaurants : précisions sur le changement de prestataire et la passation du marché.

Nathalie VASSEL informe le CSEE que la Direction a retenu le prestataire UP Coop à l'issue de la commission des marchés.
Les écarts entre les différents candidats étaient minimes, car les offres reposaient sur des bases similaires. Trois prestataires avaient répondu à l'appel d'offres : Edenred, Swile, et UP Coop.
UP Coop a été retenu en raison :

- de la qualité de son service après-vente,
- de la rapidité de mise en place de la plateforme,
- et de son accompagnement complet auprès des services RH.
- Une attention particulière a été portée à l'identification des commerces écoresponsables.
  Chaque utilisateur aura accès à une application dédiée, permettant :
- une personnalisation des offres promotionnelles,
- et un programme de cashback intégré, conçu pour limiter l'impact financier sur les entreprises partenaires.

Le Programme de Cashback
Un webinaire enregistré détaillera le fonctionnement de ce programme.
Une enveloppe de 30 000 € a été attribuée à la CCIR Hauts-de-France, incluant le Port de Lille.
Chaque dépense effectuée dans un commerce référencé donnera droit à une rétrocommission selon les modalités du programme.

Jérôme FOURNIER souligne que ce prestataire est le même que celui des chèques cadeaux. Il demande si une seule carte suffit. Nathalie VASSEL souligne qu'il s'agit de deux programmes distincts, gérés par le même opérateur, mais avec deux cartes et applications différentes :

- La première correspond à la carte déjà attribuée aux salariés (dotations multi-thématiques).
- La seconde est liée au nouveau dispositif géré par UP Coop.

Cette distinction a été spécifiée dans le cahier des charges afin d'éviter toute confusion.

L'enregistrement du webinaire expliquant ce dispositif est disponible sur l'intranet, dans la rubrique "Actualités ".

8) Information sur le choix d'un référent informatique sur les territoires

Jérôme FOURNIER prend la parole. Lors du précédent CSEE, il avait été évoqué la nécessité de désigner un référent informatique par territoire. Il souhaite faire un point d'avancement.

François COTHENET informe le CSEE qu'un travail conjoint est en cours avec la DSI et la formation. Des dysfonctionnements ont été identifiés, parfois critique pour la sécurité opérationnelle.
Des propositions concrètes devraient être présentées dans les prochaines semaines afin de nommer un référent commun.
Il est également prévu la mise en place d'un dispositif de formation dédié aux personnes identifiées, afin qu'elles puissent être opérationnelles rapidement.

Jérôme FOURNIER fait part d'un manque de communication entre la DSI et les utilisateurs locaux.
Exemple cité : la suppression des licences de visioconférence sans information préalable, ce qui a perturbé certaines réunions.
Les élus du CSEE demandent que toute modification impactant les outils informatiques soit communiquée clairement aux utilisateurs concernés, notamment aux référents de terrain.
La sécurité informatique ne doit pas se faire au détriment de la communication et de la continuité de service.
Un rappel est fait sur la nécessité de coordination entre les services informatiques et les moyens généraux, notamment pour les installations matérielles (prises, écrans, alimentation électrique, etc.).
Les utilisateurs ne doivent pas avoir à déterminer eux-mêmes si un problème relève de l'informatique ou de la maintenance.
Il est donc essentiel d'améliorer la communication entre services.

9) ASC :

Plateforme "Tout Apprendre"
Vote sur le pourcentage de répartition de la facture de « Tout Apprendre »

La question s'est posée concernant la répartition budgétaire de la facture liée à la plateforme de formation « Tout Apprendre ».
Après consultation du comptable par François LEMAITRE , la proposition suivante a été retenue :

- 30 % sur le budget de fonctionnement,

- 70 % sur le budget des activités sociales et culturelles (ASC),

Dorothée DELERUE souligne que les membres élus sont invités à se connecter à la plateforme afin de valider la démarche de formation.

Vote de la répartition de la facture « Tout Apprendre » à 30% sur le budget de fonctionnement.

Pour : 13
Abstention : 1

Bon cadeau Noel 2025 :

La commande des cartes cadeaux de Noël 2025 sera effectuée sur la base des effectifs présents au 1er novembre 2025.

- Pour : 12
- Contre : 1
- Abstention : 1

Vote sur le montant de 180€ pour la carte cadeau de Noel 2025

Pour : 13
Abstention : 1

Information sur le report du contrat Odalys au 31/10/2026

Le partenariat avec le voyagiste ODALYS est reconduit pour permettre la consommation du solde non utilisé des précédentes années, sans ajout de budget supplémentaire.

10) CSSCT : Information sur les GT de la BDESE et Papripact

Point sur le groupe de travail BDSE

Sarah DEVIN informe le CSEE que le groupe de travail s'est réuni. Il a été décidé que chaque commission désigne un représentant avec pour objectif de référencer les besoins, de prendre connaissance de l'existant et de faire remonter toutes les interrogations à Nathalie VASSEL.

Point sur le PAPRIPACT

Michel VILLELLA fait un point d'avancement sur le groupe de travail "Papripact" (plan d'action de prévention des risques professionnels) :

- Relance des travaux avec une attention particulière portée à l'ergonomie.
- Présence de l'inspecteur national de sécurité lors des derniers échanges, apportant des éléments méthodologiques.

Point sur les Documents Uniques

Nathalie VASSEL informe le CSEE que le DU doit être votée.
Certaines réserves ont été émises quant à la méthode de cotation des risques.

Agnes MEISSNER informe que les DU sont mis à disposition sur Teams pour l'ensemble des élus. Ces derniers demandent du temps pour reconsulter les documents.

Le CSEE décidera lors de la prochaine séance de sa validation officielle avec ou sans réserve.

Information sur le bilan annuel santé sécurité et conditions de travail régional Hauts-de-France, exercices bilan 2023 – bilan 2024
Le rapport 2023 a été présenté à la C2SCT.
Les chiffres montrent une baisse du nombre d'accidents sans arrêt, et une stabilité globale des indicateurs sécurité.
Une version mise à jour (excluant les données du site de Port de Lille) sera transmise aux membres.

Information sur la communication CSSCT
La C2SCT propose une mise en place d'une campagne de communication interne :
- Octobre Rose (prévention du cancer du sein)
- Movember (prévention du cancer masculin)

Les collaborateurs seront invités à porter un vêtement ou accessoire rose (16 octobre) ou bleu (13 novembre).
Un petit goodie symbolique pour sensibiliser les collaborateurs sera distribué à cette occasion.
Budget maximum voté : 5 000 € (sur le budget de fonctionnement).
Décision adoptée à la majorité.

12) Dates de fermeture 2026

David BRUSSELLE propose :

- Vendredi 2 janvier 2026
- Lundi 13 juillet 2026

Ces dates correspondent à des fermetures collectives liées à des ponts de jours fériés.

L'ordre du jour étant épuisé, **la séance est levée à 12h54.**