Procès-Verbal CSEE Extraordinaire

Séance du 12 Février 2026

L'an deux mille vingt-six, le douze du mois de février à 9 heures et 30 minutes, le CSEE 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

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

Virginie LE MIGNON demande la possibilité de rajouter 2 points à l'ordre du jour. A savoir :

- La campagne de chèque vacances et les critères d'attribution : les élus présents sont favorables à cet ajout.
- L'information – Consultation pour une mutation géographique et fonctionnelle d'une collaboratrice de la CCI Oise sur la CCI d'Amiens : les élus présents sont favorables à cet ajout.

Avant de démarrer, David BRUSSELLE fait un retour sur ses visites sur le territoire des Hauts de France. Il indique qu'au regard du contexte actuel, il perçoit un état d'esprit globalement serein au sein des équipes. Malgré certaines questions et interrogations sur l'avenir, le climat général lui semble calme, sérieux et marqué par une prise de conscience des réalités de la situation. Selon lui, l'ambiance observée sur les différents sites reste globalement positive.
Toutefois, une exception est mentionnée concernant le site d'Amiens Picardie. Ce point a déjà été évoqué lors du CSE central la semaine précédente. Le directeur reconnaît qu'il s'agit d'une situation particulière, qui a suscité des réactions et des échanges parfois vifs.
Il précise que ce sujet est actuellement en cours de traitement et que des mesures ont été prises rapidement. Une réunion s'est tenue avec les représentants de proximité. Et apparemment les tensions se sont apaisées. Enfin, David BRUSSELLE indique qu'il restera attentif à l'évolution de la situation, avec l'objectif que les conditions de travail et le climat social s'améliorent.

1) La campagne de chèque vacances et les critères d'attribution

Les élus du CSEE souhaitent la mise en place de la campagne Chèques-Vacances 2026.

- Une campagne de pré-inscription sera organisée durant le mois de mars afin de recenser les bénéficiaires.
- La commande des chèques-vacances est prévue pour le 2 mai 2026.
- Les critères d'attribution resteront identiques aux années précédentes :
  - bénéficiaire présent dans l'effectif au moment de la commande ;
  - application des tranches salariales habituelles.

Après présentation des modalités, la mise en place de la campagne a été soumise au vote.
Résultat du vote :

- Pour : unanimité
- Abstention : aucune
- Contre : aucun

La campagne Chèques-Vacances 2026 est donc validée à l'unanimité par le CSEE.

2) L'information – Consultation pour une mutations géographique et fonctionnelle d'une collaboratrice de la CCI Oise sur la CCI d'Amiens

Les élus ont souhaité mettre ce sujet à l'ordre du jour. La direction a présenté la mutation géographique et fonctionnelle d'une collaboratrice en poste à la CCI de l'Oise vers la CCI d'Amiens.
Cette mutation s'accompagne d'un positionnement hiérarchique de directrice, placée au-dessus du manager actuellement en charge de l'activité création, transmission, reprise et formalités.
Selon la direction, il s'agit d'un redéploiement interne d'une ressource existante, sans modification de classification ni de rémunération, et à effectif constant.

Les élus s'interrogent sur plusieurs points :

- <u>Manque d'informations sur l'enquête menée dans l'Oise</u>
  La collaboratrice concernée avait fait l'objet d'une enquête interne relative à des pratiques managériales signalées.
  Les élus estiment ne pas disposer d'éléments suffisants pour comprendre la situation et ses conclusions.
  Ils relèvent notamment une incohérence perçue entre la mise à l'écart initiale dans le cadre de l'enquête et son repositionnement ultérieur sur un poste de direction.
- <u>Impact sur l'organisation à Amiens</u>
  - Plusieurs inquiétudes ont été soulevées :
    - la situation du manager actuellement en poste, qui se verrait placé sous l'autorité de la nouvelle directrice
    - un ressenti potentiel de rétrogradation
    - des interrogations des collaborateurs de l'équipe
    - un manque de visibilité sur le périmètre exact du poste de la future directrice
    - Selon les échanges avec le manager concerné, la surcharge évoquée par la direction serait davantage liée à la production qu'au management, ce qui pourrait plutôt justifier un renfort opérationnel.
- <u>Risques pour l'intégration de la collaboratrice</u>
  - Les représentants du personnel indiquent que les éléments relatifs à la situation dans l'Oise auraient déjà circulé au sein de la CCI Amiens, ce qui pourrait compliquer son intégration.
  - Ils soulignent également le signal organisationnel envoyé aux managers, certains pouvant percevoir cette évolution comme une promotion.

La direction apporte plusieurs précisions.

<u>Sur l'enquête interne</u>
L'enquête menée dans l'Oise aurait conclu :
- absence de harcèlement
- absence de volonté de nuire

Cependant, certains éléments de management jugés inadaptés ont été identifiés. La direction indique que la mise à l'écart temporaire visait à protéger les salariés pendant l'enquête, compte tenu de la gravité de l'alerte initiale.

Sur la décision de mutation
La direction explique que :

- la collaboratrice est titulaire de droit public
- l'employeur devait trouver une solution permettant d'apaiser le climat dans l'Oise
- un licenciement aurait comporté un risque juridique important en cas de contentieux

La mutation vers Amiens constitue donc, selon la direction, une solution d'équilibre permettant de gérer la situation humaine et juridique.

Sur la qualification du poste
La direction précise :

- il n'y a pas de changement de classification ni de rémunération
- la collaboratrice occupait déjà une fonction de direction
- le changement concerne principalement l'organigramme local

Sur l'organisation du travail
La direction indique que :

- la future directrice participera également à la production
- le modèle organisationnel évolue vers davantage de participation des managers à l'activité opérationnelle

Cette évolution s'inscrit dans un contexte de baisse progressive des effectifs et des ressources, nécessitant une plus grande implication de tous dans la production et le développement d'activité.

Suivi de la situation
La direction s'est engagée à :

- surveiller attentivement l'intégration et le fonctionnement de l'organisation
- clarifier les périmètres de responsabilités
- réaliser un bilan à 6 mois, présenté en C2SCT, portant sur les impacts managériaux et organisationnels.

Il est également indiqué que des mesures pourront être prises si des difficultés apparaissent avant cette échéance.

Vote de cet avis concernant la mutation :

Pour : 2
Contre : 7
Abstention : 6

3) Réponses au droit d'alerte économique

Dans le cadre de la réponse au droit d'alerte économique, il est rappelé que l'ensemble des membres élus a reçu le support technique transmis par la direction. Ce document vise à apporter des éléments d'explication détaillés et à répondre à la quasi-totalité des points soulevés lors des précédentes questions du CSEE.

Toutefois, un point n'a volontairement pas été traité à ce stade : celui concernant l'identification précise des mesures de réduction (suppression de postes, réorganisation des services, catégories de personnel concernées, etc.).
La direction explique ce choix par le contexte actuel, estimant qu'il s'agit du plus mauvais moment pour aborder ce sujet. Selon elle, l'organisation se trouve aujourd'hui dans une phase de combat et non dans une situation de défaite , ce qui serait jugé contre-productif et potentiellement destructeur vis-à-vis de la tutelle. L'annonce prématurée de mesures fortes (comme la suppression d'activités ou de ressources) pourrait fragiliser la position de l'établissement vis-à-vis de nos interlocuteurs institutionnels.
David BRUSSELLE remercie les organisations syndicales et l'ensemble des acteurs impliqués pour leur mobilisation auprès des parlementaires. Cette action collective a permis de faire passer les messages sur les risques encourus, notamment :

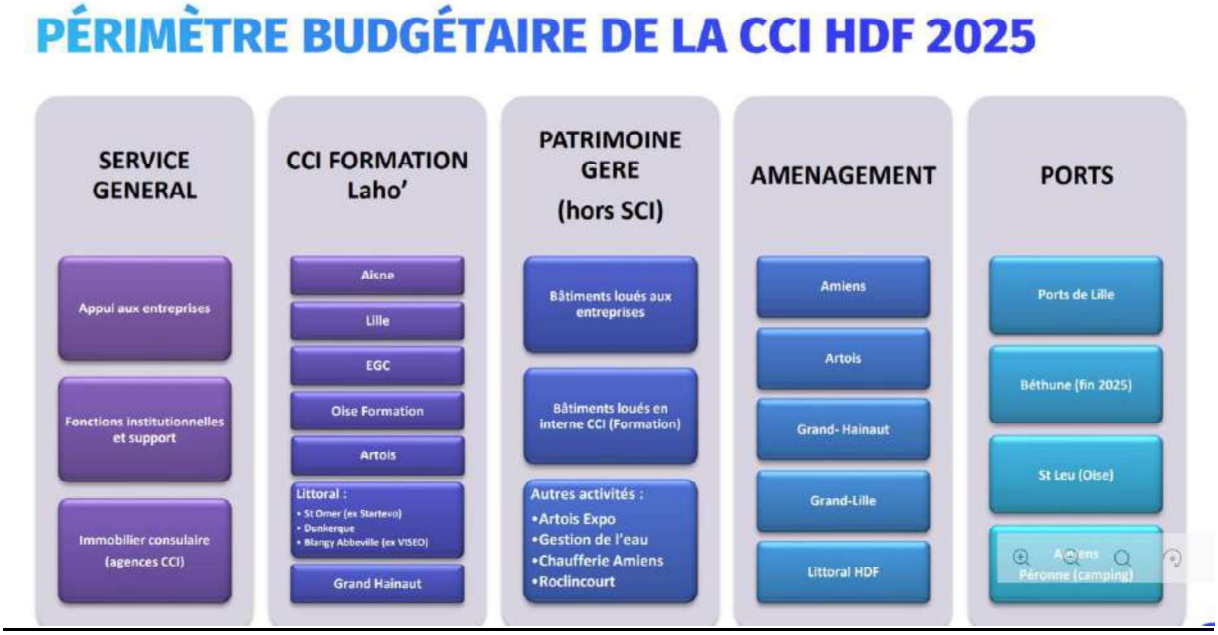
- risques d'hémorragie budgétaire,
- réduction significative des effectifs.

Ces interventions combinées (auprès de différents interlocuteurs et à plusieurs niveaux) semblent avoir produit des effets positifs. Il est néanmoins rappelé que l'institution fait déjà face à des pressions extérieures, et qu'il est donc important d'éviter les divisions internes.

Les réponses à ce droit d'alerte vont s'articuler autour de 4 plots :

- la trajectoire financière,
- la politique des ressources et des compétences,
- les visions et stratégies,
- les questions diverses soulevées par les participants.

1)La trajectoire financière



L'analyse financière porte sur le périmètre budgétaire de CCI Hauts de France, qui comprend :

- le service général,
- l'appui
- Les services institutionnels,
- les fonctions supports,
- l'immobilier consulaire.

Il est précisé que seul ce périmètre est financé par la TCCI (taxe affectée). Ainsi, lorsque sont évoquées les difficultés financières des CCI, elles concernent principalement ces services.

Le périmètre représente une part importante de l'activité. Sur 1 000 collaborateurs au total, 550 à 600 collaborateurs relevant de ce bloc financé par la taxe.
Les ports sont également exclus de l'analyse, en raison de leur statut de concession et de leurs règles budgétaires et financières spécifiques.

Budget global 2026

BUDGET 2026 DE LA CCI HDF : RÉSULTATS GLOBAUX PAR ACTIVITÉ (HORS FILIALES)

5

K€		SERVICE GENERAL	SERVICE FORMATION	AMENAGE MENTS	PATRIMOINE GERE	SERVICE PORTS	Total CCI HDF
A - PRODUITS	PRODUITS LIES A L'ACTIVITE	60 051	40 141	4 812	17 178	20 712	142 894
	PRODUITS ET CHARGES CALCULES	321	766	195	1 245	4 830	7 356
	RESULTAT FINANCIER	1 405	82	110	24	471	2 093
	RESULTAT EXCEPTIONNEL ET IS				10 000		10 000
Total A - PRODUITS		**61 776**	**40 989**	**5 117**	**28 447**	**26 013**	**162 343**
B - CHARGES	CHARGES LIEES A L'ACTIVITE	-61 983	-38 989	-687	-10 581	-14 946	-127 188
	PRODUITS ET CHARGES CALCULES	-4 697	-2 397		-5 371	-9 692	-22 156
	RESULTAT FINANCIER	-684	-33	-1 400	-201	-490	-2 807
	RESULTAT EXCEPTIONNEL ET IS				-666	-285	-951
Total B - CHARGES		**-67 364**	**-41 418**	**-2 087**	**-16 820**	**-25 413**	**-153 102**
Total général		**-5 588**	**-429**	**3 030**	**11 627**	**601**	**9 241**

Le budget primitif exécuté pour l'année 2026 s'établit à :

- Produits : 162 M€
- Charges : 153 M€

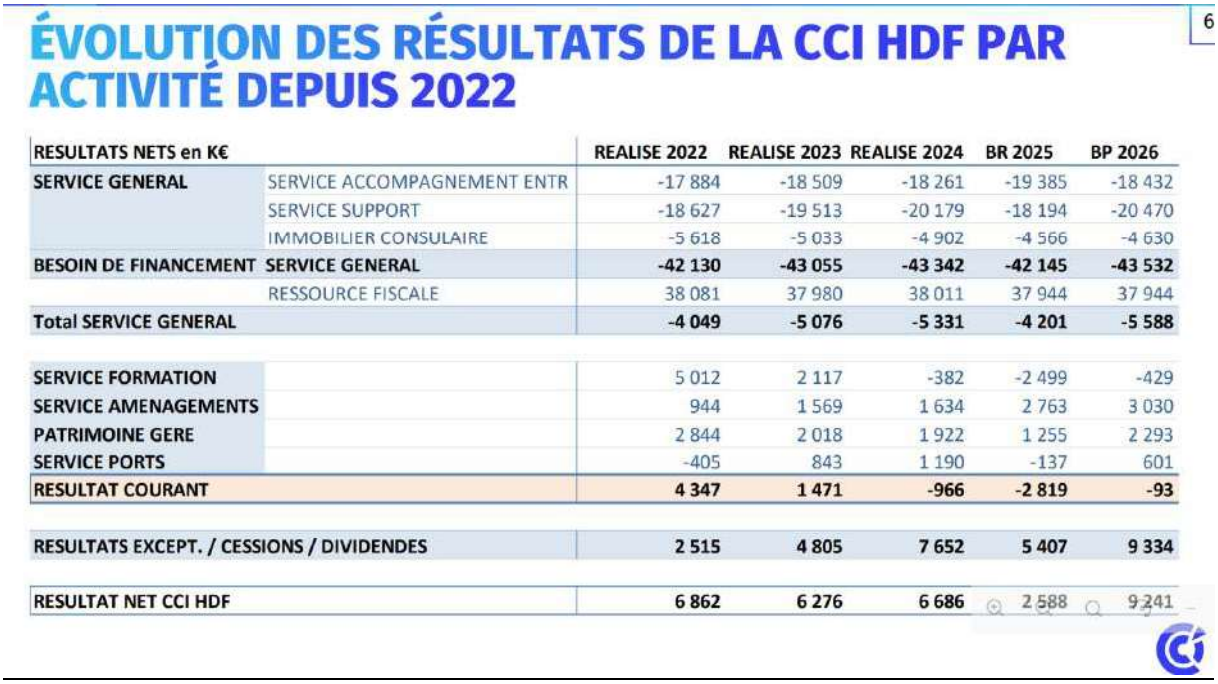
Le résultat prévisionnel voté est donc d'environ +9 M€.

Cependant, ce résultat doit être fortement relativisé. En effet, il repose en grande partie sur un résultat exceptionnel d'environ 10 M€, issu d'opérations patrimoniales non récurrentes (cessions ou opérations exceptionnelles).

Sans ces opérations exceptionnelles, le résultat d'exploitation serait déficitaire.

Cette situation signifie que l'équilibre budgétaire actuel repose en partie sur des ventes d'actifs, ce qui n'est pas une stratégie durable à long terme selon David BRUSELLE.

Répartition des charges par grandes activités



ÉVOLUTION DES RÉSULTATS DE LA CCI HDF PAR ACTIVITÉ DEPUIS 2022

RESULTATS NETS en K€		REALISE 2022	REALISE 2023	REALISE 2024	BR 2025	BP 2026
SERVICE GENERAL	SERVICE ACCOMPAGNEMENT ENTR	-17 884	-18 509	-18 261	-19 385	-18 432
	SERVICE SUPPORT	-18 627	-19 513	-20 179	-18 194	-20 470
	IMMOBILIER CONSULAIRE	-5 618	-5 033	-4 902	-4 566	-4 630
BESOIN DE FINANCEMENT	SERVICE GENERAL	-42 130	-43 055	-43 342	-42 145	-43 532
	RESSOURCE FISCALE	38 081	37 980	38 011	37 944	37 944
Total SERVICE GENERAL		-4 049	-5 076	-5 331	-4 201	-5 588
SERVICE FORMATION		5 012	2 117	-382	-2 499	-429
SERVICE AMENAGEMENTS		944	1 569	1 634	2 763	3 030
PATRIMOINE GERE		2 844	2 018	1 922	1 255	2 293
SERVICE PORTS		-405	843	1 190	-137	601
RESULTAT COURANT		4 347	1 471	-966	-2 819	-93
RESULTATS EXCEPT. / CESSIONS / DIVIDENDES		2 515	4 805	7 652	5 407	9 334
RESULTAT NET CCI HDF		6 862	6 276	6 686	2 588	9 241

Le service général constitue le poste budgétaire le plus important.

- 67 M€ de charges
- Correspond aux fonctions support, missions institutionnelles et à l'appui.

Il s'agit de loin du premier poste budgétaire.

Formation

- Environ 40 M€ de charges

Les autres activités (aménagement, patrimoine géré, etc.) représentent des volumes financiers plus faibles.

Déficit structurel du service général

Cela signifie que la ressource fiscale finance principalement le service général.. Une baisse importante de cette ressource aurait donc un impact direct et très significatif sur l'équilibre financier.

L'évolution sur plusieurs années montre un déficit récurrent du service général :

Année	Résultat
2022	-4 M€

Année	Résultat
2023	-5 M€
2024	-5,3 M€
2025	-4 M€ (avec éléments exceptionnels)
2026 (prévision)	-5,5 M€

Malgré une ressource fiscale d'environ 38 M€, le service général reste structurellement déficitaire.

Historiquement, ce déficit était compensé par les résultats positifs d'autres activités.

Évolution des autres activités

Formation

La formation constituait historiquement le principal moteur de résultats positifs.

Résultat de la formation :

Année	Résultat
2022	+5 M€
2023	+2 M€
2024	-0,4 M€
2025	-2,5 M€
2026	-0,4 M€

On observe une forte dégradation de la rentabilité.

Les résultats de la formation continue ont pu contribuer indirectement à l'équilibre global (financement des investissements), même si les fonds de l'apprentissage restent dédiés à cette activité.

Activité aménagement (foncier économique)

Cette activité reste positive et en progression.

Résultats approximatifs :

Année	Résultat
2023	1,5 M€

Année	Résultat
2025	1,7 M€
2026	3 M€ (prévision)

C'est une activité rentable, mais elle dépend :

- du stock de terrains disponibles
- de la capacité à reconstituer du foncier

Il est également rappelé que certaines opérations immobilières sont réalisées par des filiales (SCI) et ne relèvent pas directement du périmètre de la CCI.

Patrimoine géré (locatif)

Le patrimoine géré correspond aux biens immobiliers appartenant directement à la CCI et mis en location.

Résultat :

Année	Résultat
2024	~2,8 M€
2025	~2 M€
2026	~1,9 M€

Le résultat reste positif mais tend légèrement à diminuer.

Il est précisé que le locatif géré par des filiales n'est pas inclus dans ce périmètre.

Enjeu global

La situation financière montre plusieurs tendances :

- Déficit structurel du service général
- Baisse de rentabilité de la formation
- Dépendance croissante aux résultats exceptionnels
- Activités d'aménagement et patrimoine encore positives mais limitées

L'équilibre financier actuel repose sur un modèle fragile, qui ne pourra pas durablement s'appuyer sur des cessions d'actifs exceptionnelles.

Situation générale et chiffres 2025

Les données présentées concernant l'exercice 2025 restent provisoires. Les comptes définitifs ne sont pas encore arrêtés et devraient être connus prochainement, ce qui permettra une analyse plus précise.

Globalement, la tendance observée montre que le résultat global reste autour de 2 millions d'euros, notamment grâce à certaines recettes exceptionnelles. Toutefois, cette situation masque une dégradation du résultat courant d'exploitation.

Le résultat d'exploitation se détériore pour deux raisons principales :

- Déséquilibre du service général, qui continue de générer un déficit important.
- Dégradation marquée du service formation, dont les résultats se détériorent fortement.

Les autres activités restent globalement stables.

Le maintien d'un résultat global positif repose en grande partie sur des produits exceptionnels et financiers, qui viennent compenser les pertes du résultat courant. Ces recettes permettent aujourd'hui de maintenir l'équilibre, mais cette situation est jugée fragile.

Il a été rappelé que si ces recettes exceptionnelles venaient à diminuer ou disparaître, l'établissement se retrouverait rapidement en déficit, ce qui pourrait entraîner une intervention de la tutelle.

Analyse par services

Service formation

La situation du service formation se dégrade également fortement.

L'enjeu est de remettre à niveau cette activité, qui constitue un levier important pour l'équilibre financier global.

Service accompagnement des entreprises

Le service accompagnement est confronté à un plafond de recettes.

Les produits reposent essentiellement sur deux sources :

- le chiffre d'affaires généré par les prestations, qui tend à stagner voire à diminuer,
- les subventions obtenues auprès des collectivités.

Dans le même temps, les charges restent élevées, ce qui entraîne une augmentation du besoin de financement.

Des efforts sont engagés pour mieux maîtriser les charges, mais les marges de manœuvre restent limitées.

Service support

Sur le service support, la situation est différente : la réduction des charges est plus difficile, notamment en raison du poids de la masse salariale. Les possibilités d'ajustement sont donc plus limitées que pour d'autres services.

Situation budgétaire et perspectives 2026

Le budget 2026, voté à titre prévisionnel, reposait initialement sur les hypothèses suivantes :

- Service général : –5,5 M€
- Service formation : –429 k€

Ces prévisions reposaient sur l'hypothèse d'une bonne dynamique de financement de la formation, notamment via certains dispositifs nationaux.

Depuis le début de l'année, le contexte a évolué et les perspectives sont désormais moins favorables.

Impact de la baisse des ressources fiscales

Une baisse nationale des ressources fiscales a été annoncée, représentant environ 1,5 million d'euros de perte pour l'établissement.

- En intégrant cet impact, la situation budgétaire se dégrade significativement : le déficit du service général pourrait atteindre environ –7,1 M€.

Ce chiffre reste toutefois optimiste, car d'autres incertitudes subsistent.

Risques supplémentaires sur les recettes

Plusieurs facteurs pourraient encore détériorer la situation :

- Baisse possible des subventions des collectivités locales (hors Région qui a annoncé maintenir son soutien).
- Réduction du budget formation régional, qui pourrait être divisé par deux.
- Des prévisions de chiffre d'affaires formation trop optimistes.

Par exemple, le budget prévoyait 8 M€ de chiffre d'affaires sur certains dispositifs, mais les estimations actuelles se situeraient plutôt entre 4 et 5 M€.

Dans ce contexte, l'hypothèse d'un déficit d'environ 1,9 M€ sur la formation pourrait également être sous-estimée.

Points de vigilance

Plusieurs enjeux stratégiques ressortent :

- rééquilibrer le service général ;
- relancer l'activité du service formation ;
- sécuriser les sources de financement ;
- réduire la dépendance aux recettes exceptionnelles.

Sans mesures correctives, la trajectoire financière pourrait se dégrader dans les années à venir.

Révision prudente des produits exceptionnels

Un travail de révision budgétaire a été réalisé concernant les produits exceptionnels.

Initialement estimés à 9,3 millions d'euros, ils ont été volontairement réévalués à 6,5 millions d'euros, afin d'adopter une approche plus réaliste.

Cette baisse s'explique notamment par l'incertitude concernant certaines cessions d'actifs immobiliers, dont la réalisation est souvent longue et aléatoire.

Exemples de cessions incertaines

- Site d'Amiens : un terrain avec bâtiment est en cours de négociation depuis environ trois ans avec un potentiel acquéreur. La signature et l'encaissement restent incertains, ce qui a conduit à retirer cette vente des prévisions immédiates.
- Site Marcel Sembat à Lens : bâtiment historique dont la vente est envisagée (estimée à environ 1,5 million d'euros). Toutefois, cette cession dépend de décisions de la collectivité et du contexte politique local, notamment des prochaines élections. Il est donc probable que cette vente ne se réalise pas en 2026.

Dans une logique de sincérité budgétaire, ces opérations n'ont donc pas été intégrées dans les prévisions.

Produits exceptionnels maintenus

Les 6,5 millions d'euros restants correspondent principalement à des ressources considérées comme certaines, notamment :

- la remontée de dividendes liés à certaines participations,
- notamment la société SAGEB, concessionnaire de l'aéroport de Beauvais.

Toutefois, il a été précisé que, sur le plan strictement financier, cette situation reste fragile.

Perspectives financières

Grâce à ces ressources exceptionnelles, la situation financière peut être stabilisée à court terme. Cela permet notamment d'éviter une dégradation immédiate de la situation.

Cependant, il a été clairement indiqué que :

- les ressources issues de ces dispositifs permettront de tenir principalement jusqu'en 2026,
- il resterait ensuite environ 3 à 4 millions d'euros mobilisables,
- au-delà, ces réserves seront épuisées.

La situation financière n'est pas critique à court terme mais reste structurellement fragile. Les ressources exceptionnelles permettent d'éviter une crise immédiate, mais elles ne constituent pas une solution durable.

Des réflexions devront donc être poursuivies afin d'identifier des leviers d'action permettant d'assurer l'équilibre financier sur le long terme.

Évolution du taux de dépendance aux ressources fiscales

David BRUSSELLE fait un point sur l'évolution du taux de dépendance aux ressources fiscales depuis 2019.

- L'évolution s'explique par deux phénomènes principaux :
  - La diminution de certaines ressources fiscales, qui entraîne mécaniquement une baisse du taux de dépendance.
  - Le développement d'activités générant du chiffre d'affaires et des subventions supplémentaires, ce qui diversifie les ressources.

Au final, la part du service général reste importante, autour de 60 %, ce qui signifie que l'évolution de ces ressources continue d'avoir un impact direct sur l'équilibre financier global.

Les ressources globales comprennent le chiffre d'affaires et les subventions.

- En 2020, le total des produits était d'environ 11 millions d'euros.
- Grâce aux actions menées (appels d'offres, développement d'activités, mobilisation des équipes), les ressources ont progressé jusqu'à environ 17 millions d'euros.

Cette progression est à saluer et reflète le travail réalisé par les équipes.

Cependant, certaines évolutions structurelles (notamment la baisse de certaines recettes fiscales) font que l'amélioration reste fragile

Evolution des subventions

Les subventions des collectivités locales et partenaires ont également progressé :

- Elles sont passées d'environ 5 millions d'euros à plus de 7,5 millions d'euros.

Néanmoins, il est indiqué que ces financements devraient diminuer à l'avenir, ce qui constitue un point de vigilance pour les prochaines années.

Analyse par territoires / activités

Une présentation plus détaillée par territoires ou secteurs d'activité montre des situations contrastées :

- Certaines zones progressent de manière régulière, notamment autour de Lille.

- D'autres territoires sont plus stables, voire connaissent une légère baisse (exemple : Amiens).
- Certaines zones, comme l'Artois ou le Grand Hainaut, présentent des résultats plutôt satisfaisants.

Globalement, les résultats restent variables selon les territoires et les activités, mais l'ensemble contribue à la progression observée des produits.

Cohérence entre poids économique et effectifs

Virginie LE MIGNON intervient sur la cohérence entre le poids économique des territoires et les effectifs dédiés. David BRUSSELLE répond que la Direction est très vigilante. Cependant, il reconnait que certaines distorsions peuvent exister entre les territoires.

Ces écarts s'expliquent notamment par :

- l'historique de certaines activités,
- la présence de gros clients générant une activité importante, par exemple dans le territoire de l'Artois avec des formalités internationales.

Dans ces situations, quelques clients peuvent représenter à eux seuls une part significative de l'activité, ce qui influence l'organisation des équipes.

Il est observé que selon les territoires :

- le nombre d'heures ou de jours d'activité peut varier fortement,
- alors que les effectifs peuvent être similaires voire plus élevés dans certains cas.

Ces différences sont comprises mais soulèvent des questions sur :

- la répartition des collaborateurs,
- l'adéquation entre les moyens humains et les objectifs économiques.

La direction indique rester vigilante sur ces sujets, même si l'équilibre n'est pas toujours simple à atteindre.

Les opérations nationales et les activités réalisées pour le compte de tiers

David BRUSSELLE fait un point sur les OP. Ces opérations menées pour soutenir l'activité devront continuer tant que la ressource fiscale existe.

Cependant, plusieurs points sont soulignés :

- la nécessité d'atteindre les objectifs de performance,
- l'importance d'anticiper sur une projection à 3 ans.

La direction souligne qu'il faudra probablement adapter certaines activités si les financements diminuent.

Certaines activités réalisées pour le compte de partenaires présentent une rentabilité limitée.

Jusqu'à présent, ces activités ont été maintenues notamment pour préserver des partenariats institutionnels importants, en particulier avec la Région.

Le fonctionnement reposait sur une logique de relation gagnant-gagnant :

- certaines prestations servent de produit d'appel,
- d'autres financements viennent compenser la faible rentabilité.

Concernant certains financements régionaux, la direction constate une baisse significative.

Exemple évoqué :

financement passé d'environ 200 000 € à 80 000 €.

Si cette tendance se poursuit, l'organisation devra réévaluer l'intérêt de maintenir certaines activités.

La volonté reste toutefois de préserver la relation partenariale avec la Région, jugée essentielle pour :

- les territoires,
- les projets communs.

Virginie LE MIGNON évoque l'activité liée aux appels d'offres et marchés publics

Problèmes rencontrés :

- certains marchés fonctionnent via bons de commande ou marchés à rangs multiples,
- lorsque l'organisation est classée 3e ou 4e rang, elle peut finalement ne réaliser aucune prestation.

Cela génère :

- du temps de prospection,
- une mobilisation des équipes,
- sans chiffre d'affaires réel.

Dorothée DELERUE répond qu'effectivement sur certains appels d'offres nous n'avons pas eu de commandes. En revanche sur d'autres, nous avons été sollicités. Elle évoque également des disparités selon les territoires.

Virginie LE MIGNON souhaite que les objectifs soient donc réajustés en fonction des territoires. David BRUSSELLE estime que si cela est nécessaire, ils pourront être réajustés en cours d'année afin de tenir compte des résultats effectivement réalisés.

<u>La formation</u>

Michel VILLELLA intervient sur le chiffre d'affaire de la formation.

Évolution du chiffre d'affaires

- Progression notable entre 2019 et 2021.
- Puis phase de stagnation.
- Entre 2023 et 2024, une baisse significative du chiffre d'affaires est observée.

Un exemple marquant concerne le territoire de l'Artois, où le chiffre d'affaires est passé d'environ 9,5 M€ à 6,8 M€, soit une perte de plus de 2,5 M€.

Globalement, la baisse du chiffre d'affaires est estimée à environ –25 %.

Évolution des charges

Dans le même temps :

- Les charges ont augmenté d'environ 10 %.
- Des recrutements importants ont été réalisés, notamment environ 30 personnes supplémentaires sur certaines activités.

Cette situation crée un effet de ciseau financier important : baisse des revenus combinée à une augmentation des charges.

Facteurs explicatifs

Plusieurs facteurs ont été évoqués :

- Stratégie d'investissement et de développement, avec des recrutements anticipés pour soutenir la croissance.
- Contexte externe défavorable, notamment :
    - évolution du marché de la formation,
    - changements liés à l'apprentissage,
    - ouverture accrue du marché et concurrence.

Ces éléments expliquent en partie la baisse d'activité, même si certaines décisions internes (notamment en matière de recrutement) sont également questionnées.

Situation financière et inquiétudes

La situation actuelle est jugée difficilement soutenable à moyen terme :

- baisse importante du chiffre d'affaires,
- hausse des charges,
- augmentation des effectifs.

Il est considéré qu'une telle configuration ne peut pas être maintenue durablement.

L'objectif est désormais de revenir à une situation plus équilibrée, avec une vigilance accrue sur l'évolution de l'activité et des dépenses.

Michel VILLELLA s'interroge sur les décisions de la direction, et notamment concernant l'apprentissage ou la diminution des dispositifs était prévisible.

David BRUSSELLE répond que pour compenser cette baisse prévisible de l'apprentissage, une stratégie de développement de la formation continue a été mise en place.
Des investissements importants ont été réalisés avec un objectif de chiffre d'affaires fixé à 10 millions d'euros sur trois ans.

À ce jour, l'activité de formation continue atteint environ 7 millions d'euros, ce qui reste en dessous de l'objectif initial (10 millions d'euros). Chiffre d'affaires ambitieux selon les élus.

Malgré les efforts commerciaux et les investissements engagés, cette croissance n'a pas permis de compenser totalement la baisse de l'apprentissage.

L'analyse présentée indique que :

- les objectifs fixés étaient probablement trop optimistes,
- la capacité de croissance et de structuration de l'activité n'a pas été totalement maîtrisée,
- les investissements ont été réalisés rapidement alors que la montée en puissance aurait peut-être nécessité une progression plus progressive.

Un autre levier envisagé pour compenser la baisse d'activité a été l'augmentation significative des réponses aux appels d'offres. Le nombre de lots traités est passé d'environ 300 à près de 600.

Cependant, si cette stratégie pouvait sembler pertinente sur le papier pour générer du chiffre d'affaires, elle n'a pas produit les résultats attendus dans les faits.

<u>Perspectives et axes de développement</u>

Plusieurs constats et orientations ont été évoqués :

- L'activité actuelle ne permettra probablement pas de retrouver rapidement les niveaux de croissance passés, notamment ceux liés à l'apprentissage.
- La formation continue reste un axe stratégique, mais son développement devra être progressif et réaliste.
- Le développement de modules autour de l'intelligence artificielle est identifié comme une opportunité, avec une dizaine de modules existants qui pourraient être renforcés et élargis.
- Les budgets formation des entreprises étant parfois contraints, la croissance de ce marché doit être envisagée avec prudence.

L'objectif à court terme est donc de stabiliser l'activité et de tendre vers un équilibre financier, avant d'envisager une nouvelle phase de développement.

Situation du fonds de roulement

EVOLUTION DU FONDS DE ROULEMENT DEPUIS 2019

Fonds de roulement net disponible en K€ et en jours de charges

CCI HDF - hors ports et aéroports	2019 - BE	2020 - BE	2021 - BE	2022 - BE	2023 - BE	2024 - BE	Atterrissage 2025
FDR net disponible	43 731	60 039	38 052	31 777	34 425	42 876	35 494
Total charges hors exceptionnel et IS	113 870	108 310	120 810	127 483	130 395	129 385	123 012
FDR en nb de jours de charges	140	202	115	91	96	121	105

Endettement de la CCI HDF hors Ports (en K€)

CCI HDF (K€)	31/12/2022	31/12/2023	31/12/2024	31/12/2025	31/12/2026	31/12/2027	31/12/2028
CCI HDF hors Ports	26 096	20 823	14 577	3 615	2 830	2 433	2 080

La discussion a également porté sur le fonds de roulement net disponible, indicateur important suivi par la tutelle.

Cet indicateur est exprimé en nombre de jours de charges couvertes.
Les recommandations habituelles se situent autour de 60 jours de fonds de roulement.

La structure dispose actuellement d'un niveau plus élevé :

- environ 92 jours,
- pouvant atteindre 105 jours en 2026,
- avec un niveau historiquement plus élevé auparavant.

Ce niveau est jugé relativement confortable.

Gestion financière et désendettement

Un point positif souligné concerne la politique de désendettement menée ces dernières années.
Cette situation permet d'éviter un scénario plus risqué où l'organisme devrait faire face à des remboursements d'emprunts importants dans un contexte d'activité plus incertain.

L'absence de pression bancaire constitue donc un facteur de sécurité financière, contrairement à certaines entreprises confrontées simultanément à des difficultés économiques et à des exigences fortes de leurs créanciers.

Reversements et contribution financière

La structure a contribué aux mécanismes de redistribution financière ces dernières années :

- 2025 : environ 2,5 millions d'euros reversés

- 2024 : environ 1,5 million d'euros
- Années précédentes : contributions également significatives

Ces montants représentent environ 5 à 6 % du total national, alors que le poids économique régional est d'environ 4 %.

Il est souligné que la contribution est donc supérieure au poids économique du territoire, ce qui témoigne d'une participation importante à l'effort collectif.

Plusieurs engagements d'investissement ont déjà été pris, mais tous n'ont pas encore été réalisés. Les dépenses correspondantes devront être financées dans les prochaines années.

Le maintien d'un fonds de roulement est donc nécessaire pour assurer le financement de ces projets futurs.

Structure des actifs financiers



Montant net des immobilisations financières au 31/12/2024 (K€)	Service général (dt participations SCI)	Formation	Aménagement de zones d'activité	Autres équipements gérés	Total CCI HDF hors concessions
Titres de participation ou autres titres sociaux (actions, parts sociales)	3 638	8	2 426	48 111	**54 183**
Avance ou prêt consenti à une société	852			1 500	**2 352**
Placement long terme	10 239	4 864			**15 103**
Autre : autres prêts, caution, autre	9 271	711		113	**10 095**
Total général	**24 001**	**5 583**	**2 426**	**49 724**	**81 733**

Les actifs financiers comprennent différentes composantes :

- Titres de participation : environ 54 millions d'euros
    - Il s'agit notamment de participations dans certaines sociétés (exemple : société liée à l'exploitation du détroit du Pas-de-Calais).
    - Ces actifs ne sont pas immédiatement mobilisables car ils correspondent à des participations capitalistiques.
- Trésorerie disponible : environ 25 à 30 millions d'euros
    - Ces liquidités peuvent être utilisées plus rapidement pour financer les activités ou investissements.

Depuis le début des années 2000, une structure dédiée à l'investissement a été créée afin de gérer :

- les prises de participation,
- les avances financières,

- les investissements dans différentes sociétés ou projets.

Certains placements sont moins liquides (participations), tandis que d'autres correspondent à des placements financiers plus facilement mobilisables.

Le Plan pluriannuel d'investissement

PPI 2024 – 2029

Plan Pluriannuel des investissements CCI HDF hors concessions (K€)

PPI 25-29 ET PLAN DE FINANCEMENT SERVICE	*RAPPEL* *2024*	PPI 2025	2026	2027	2028	2029	PPI 2025-29
Total SERVICE GENERAL	-2 128	-2 171	-3 618	-3 666	-2 600	-2 210	-14 266
Total SERVICE FORMATION	-1 255	-662	-1 542	-120	0	0	-2 324
Total BATIMENTS FORMATION	-5 504	-12 353	-4 312	-9 140	-7 360	-1 175	-34 340
Total PATRIMOINE LOCATIF	-842	-2 197	-10 569	-7 981	-10 129	-3 550	-34 426
SERVICE AMENAGEMENT	-678	-2 874	-5 520	-1 280	-2 875	-6 206	-18 755
Total général CCI HDF hors concessions	*-10 407*	-20 257	-25 562	-22 187	-22 964	-13 141	-104 111

Le plan pluriannuel d'investissement a été présenté dans un tableau récapitulatif couvrant la période jusqu'en 2030.
Ce plan a été voté à titre prévisionnel afin notamment de permettre le calcul du prélèvement sur le fonds de roulement.

Les montants envisagés représentent entre 20 et 25 millions d'euros d'investissements par an.
Il est toutefois précisé que ces montants sont indicatifs et probablement supérieurs à ce qui sera effectivement réalisé.

En pratique, l'expérience montre que les investissements réalisés sont souvent inférieurs aux montants programmés, pour diverses raisons opérationnelles ou stratégiques.

Compte tenu du contexte financier et des perspectives, il est indiqué que :

- le niveau global d'investissement présenté apparaît trop élevé par rapport à la capacité réelle d'investissement ;
- une révision et une priorisation des projets seront nécessaires.

Certaines opérations restent néanmoins engagées et seront menées à leur terme.

La stratégie envisagée repose également sur des cessions d'actifs immobiliers afin de financer de nouveaux projets.

Exemple évoqué :

- Site de Boulogne : les travaux sont terminés, et une vente de l'hôtel et du parking est envisagée.
- La vente doit contribuer au financement du bâtiment Lincoln.

La logique présentée est celle d'un rééquilibrage du patrimoine immobilier : vendre certains biens pour financer de nouveaux investissements.

Certains projets font l'objet d'interrogations sur leur pertinence ou leur dimensionnement.

Il est notamment indiqué que :

- certains projets pourraient nécessiter une réévaluation ou un redimensionnement ;
- les investissements doivent rester cohérents avec les perspectives d'activité et les besoins réels.

L'exemple d'un projet d'investissement d'environ 3 à 4 millions d'euros pour un gain d'activité estimé à 300 000 € est cité comme nécessitant une analyse approfondie de la rentabilité.

Plusieurs réflexions portent sur :

- la réorganisation des sites existants ;
- des logiques de regroupement d'activités ;
- l'optimisation de l'utilisation des espaces libérés, notamment sur la rue de l'Hôpital Militaire à Lille

Ces évolutions pourraient permettre de rationaliser les implantations et les coûts immobiliers.

François LEMAITRE intervient sur les projets concernant la formation. Le développement de l'offre de formation est évoqué comme un axe stratégique selon David BRUSSELLE, mais les investissements associés doivent rester proportionnés au potentiel réel de développement.

L'objectif est de développer certaines formations sans engager des investissements disproportionnés.

Exemple : le site de Gravelines est présenté comme un projet structurant.

Plusieurs éléments positifs sont mentionnés :

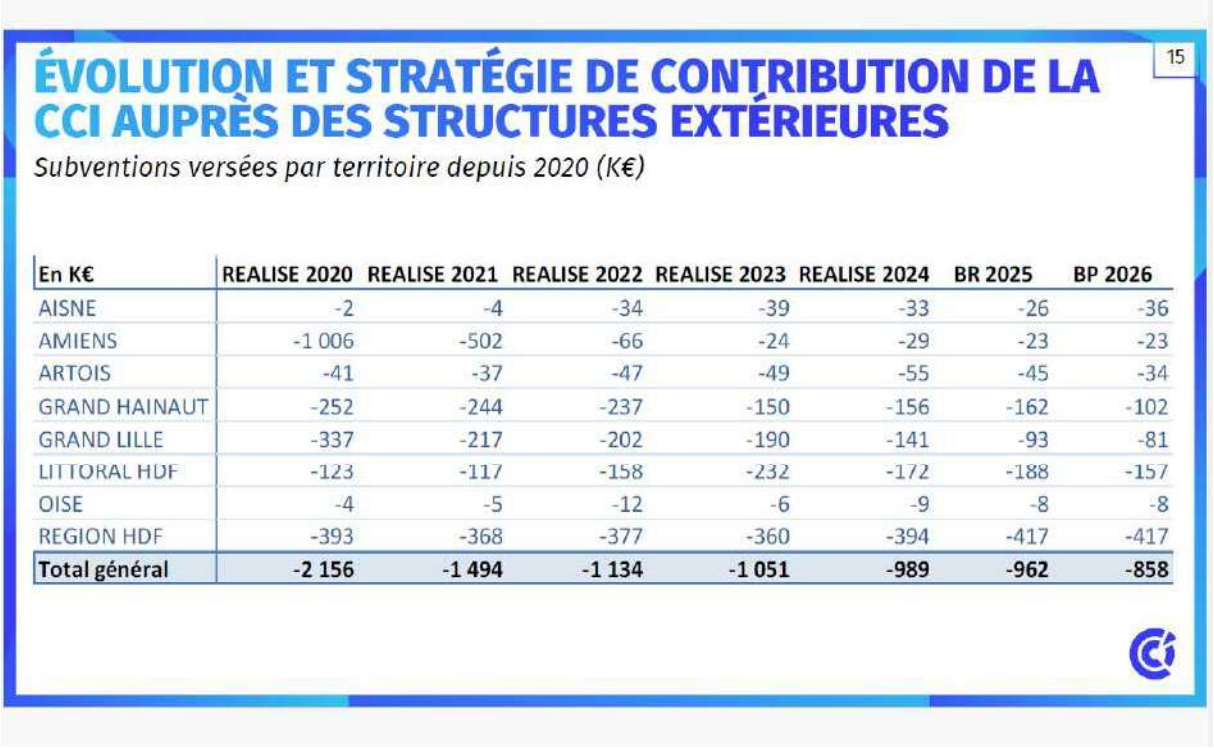
- un fort potentiel de développement dans la zone ;
- la présence d'investissements industriels importants à proximité ;
- la perspective de formations et recrutements importants (jusqu'à environ 1 500 personnes formées).

Un accord de principe aurait été obtenu à l'issue de plusieurs mois de discussions avec des partenaires internationaux comme Verkor, Prologium..

Cette dynamique est présentée comme le fruit de la stratégie d'investissement et de présence territoriale engagée depuis plusieurs années, alors que le territoire ne disposait auparavant d'aucune implantation.

David BRUSSELLE s'interroge en revanche sur des projets comme celui de Abbeville, tel qu'il était pensé auujourd'hui.

Les contributions extérieures


15

ÉVOLUTION ET STRATÉGIE DE CONTRIBUTION DE LA CCI AUPRÈS DES STRUCTURES EXTÉRIEURES

Subventions versées par territoire depuis 2020 (K€)

En K€	REALISE 2020	REALISE 2021	REALISE 2022	REALISE 2023	REALISE 2024	BR 2025	BP 2026
AISNE	-2	-4	-34	-39	-33	-26	-36
AMIENS	-1 006	-502	-66	-24	-29	-23	-23
ARTOIS	-41	-37	-47	-49	-55	-45	-34
GRAND HAINAUT	-252	-244	-237	-150	-156	-162	-102
GRAND LILLE	-337	-217	-202	-190	-141	-93	-81
LITTORAL HDF	-123	-117	-158	-232	-172	-188	-157
OISE	-4	-5	-12	-6	-9	-8	-8
REGION HDF	-393	-368	-377	-360	-394	-417	-417
Total général	**-2 156**	**-1 494**	**-1 134**	**-1 051**	**-989**	**-962**	**-858**

David BRUSSELLE présente les contributions extérieures, les subventions versées à différents organismes.

On observe une forte baisse des financements extérieurs :

- environ 2 millions d'euros en 2020,
- moins d'1 million en 2025,
- 850 000 € prévus pour 2026.

Sur une quinzaine d'années, cela représente une division par plus de deux, proche d'une division par trois.

Malgré cette baisse, il est indiqué que :

- certaines actions devront être maintenues,
- Il n'est pas possible de supprimer l'ensemble des financements. L'exemple des tribunaux de commerce est cité comme partenariat essentiel permettant de maintenir un lien avec le monde économique.

Plusieurs structures bénéficient de financements ou de coopérations, notamment pour soutenir le développement économique et territorial. David BRUSSELLE évoque

NFI. Cette structure a pour mission de favoriser les investissements étrangers dans la région et l'implantation d'usines.
Son financement est réparti ainsi :

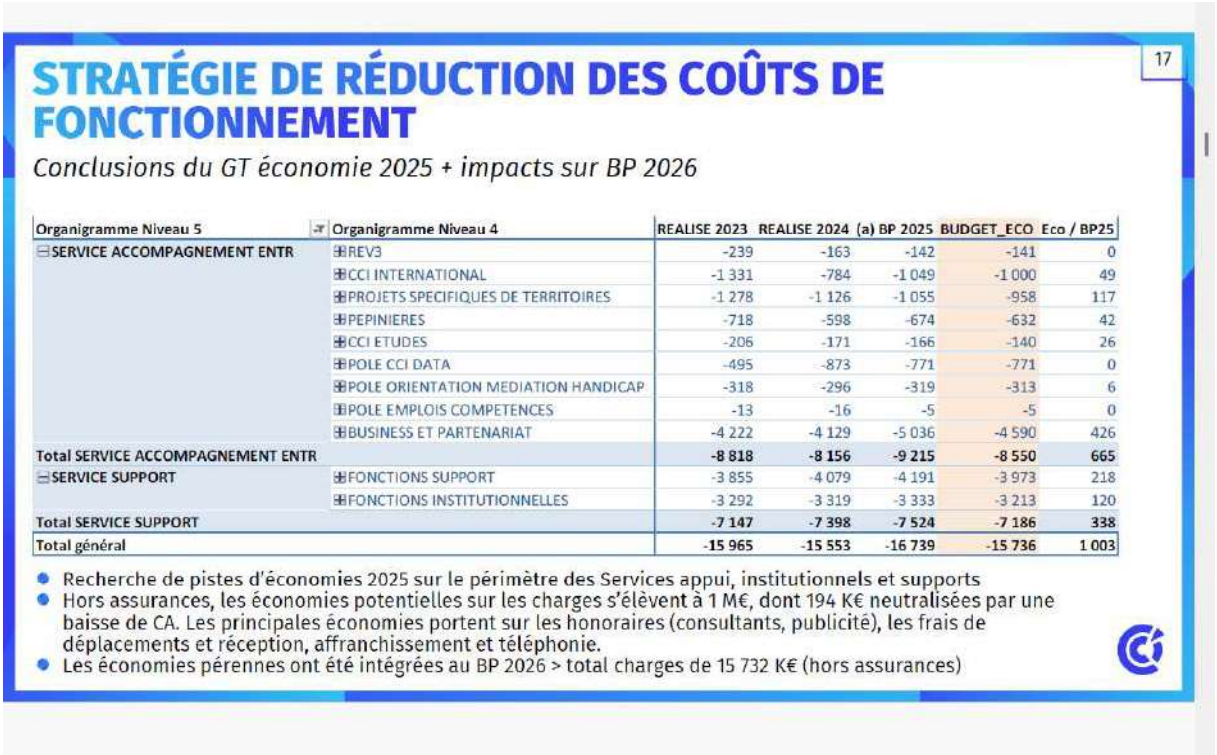
- Région : environ 2,8 millions d'euros
- Participation de l'organisme : environ 300 000 €

La CCI a la présidence et a une représentation à la gouvernance.

En dehors des principales structures, de nombreuses subventions concernent des montants plus modestes (ex : 1 500 €, 3 000 €, etc.). L'utilité de ces financements doit être réévaluée au cas par cas afin de vérifier leur pertinence. Pour 2026, chaque territoire va devoir analyser la liste des subventions encore présentes afin d'épurer au maximum.

François LEMAITRE évoque le cas des tribunaux de commerce et les fonds de premier secours. Il rappelle que le mandataire judiciaire peut être sollicité afin d'établir un diagnostic de la situation d'une entreprise. Le coût de cette intervention peut varier approximativement entre 500 € et 1 500 € selon la nature du dossier.
Le mandataire judiciaire s'appuie généralement sur les éléments comptables et juridiques disponibles pour établir son analyse. La décision de désignation relève du tribunal, les juges étant libres de choisir le professionnel chargé de la mission. Donc pourquoi pas la CCI. Il évoque aussi le Festival de L'oiseau. David BRUSSELLE affirme qu'apparemment ce festival est important pour le territoire. Virginie LE MIGNON prend la parole. Elle indique qu'une étude a été réalisée sur les retombées économiques du Festival. La question est juste de savoir si c'est encore à la CCI de portée ce festival.

<u>Contexte budgétaire et recherche d'économies</u>



17

STRATÉGIE DE RÉDUCTION DES COÛTS DE FONCTIONNEMENT

Conclusions du GT économie 2025 + impacts sur BP 2026

Organigramme Niveau 5	Organigramme Niveau 4	REALISE 2023	REALISE 2024	(a) BP 2025	BUDGET_ECO	Eco / BP25
⊟SERVICE ACCOMPAGNEMENT ENTR	⊞REV3	-239	-163	-142	-141	0
	⊞CCI INTERNATIONAL	-1 331	-784	-1 049	-1 000	49
	⊞PROJETS SPECIFIQUES DE TERRITOIRES	-1 278	-1 126	-1 055	-958	117
	⊞PEPINIERES	-718	-598	-674	-632	42
	⊞CCI ETUDES	-206	-171	-166	-140	26
	⊞POLE CCI DATA	-495	-873	-771	-771	0
	⊞POLE ORIENTATION MEDIATION HANDICAP	-318	-296	-319	-313	6
	⊞POLE EMPLOIS COMPETENCES	-13	-16	-5	-5	0
	⊞BUSINESS ET PARTENARIAT	-4 222	-4 129	-5 036	-4 590	426
Total SERVICE ACCOMPAGNEMENT ENTR		**-8 818**	**-8 156**	**-9 215**	**-8 550**	**665**
⊟SERVICE SUPPORT	⊞FONCTIONS SUPPORT	-3 855	-4 079	-4 191	-3 973	218
	⊞FONCTIONS INSTITUTIONNELLES	-3 292	-3 319	-3 333	-3 213	120
Total SERVICE SUPPORT		**-7 147**	**-7 398**	**-7 524**	**-7 186**	**338**
Total général		**-15 965**	**-15 553**	**-16 739**	**-15 736**	**1 003**

- Recherche de pistes d'économies 2025 sur le périmètre des Services appui, institutionnels et supports
- Hors assurances, les économies potentielles sur les charges s'élèvent à 1 M€, dont 194 K€ neutralisées par une baisse de CA. Les principales économies portent sur les honoraires (consultants, publicité), les frais de déplacements et réception, affranchissement et téléphonie.
- Les économies pérennes ont été intégrées au BP 2026 > total charges de 15 732 K€ (hors assurances)

Au cours de l'année 2025, il est apparu que les ressources fiscales allaient fortement se tendre.
Face à cette situation, un groupe de travail a été mis en place afin d'identifier de nouvelles pistes d'économies, notamment sur les dépenses de fonctionnement.
Ces travaux ont permis d'identifier environ 1 million d'euros d'économies supplémentaires, qui viennent s'ajouter aux efforts déjà engagés.
Au total, l'objectif était d'atteindre 5 millions d'euros d'économies de fonctionnement supplémentaires.
Cependant, ces efforts restent limités face à la baisse importante des ressources fiscales (estimée à 20 milliards au niveau national).
Il est souligné que réduire les recettes est souvent plus rapide que réduire les charges, ce qui rend les ajustements budgétaires particulièrement difficiles.

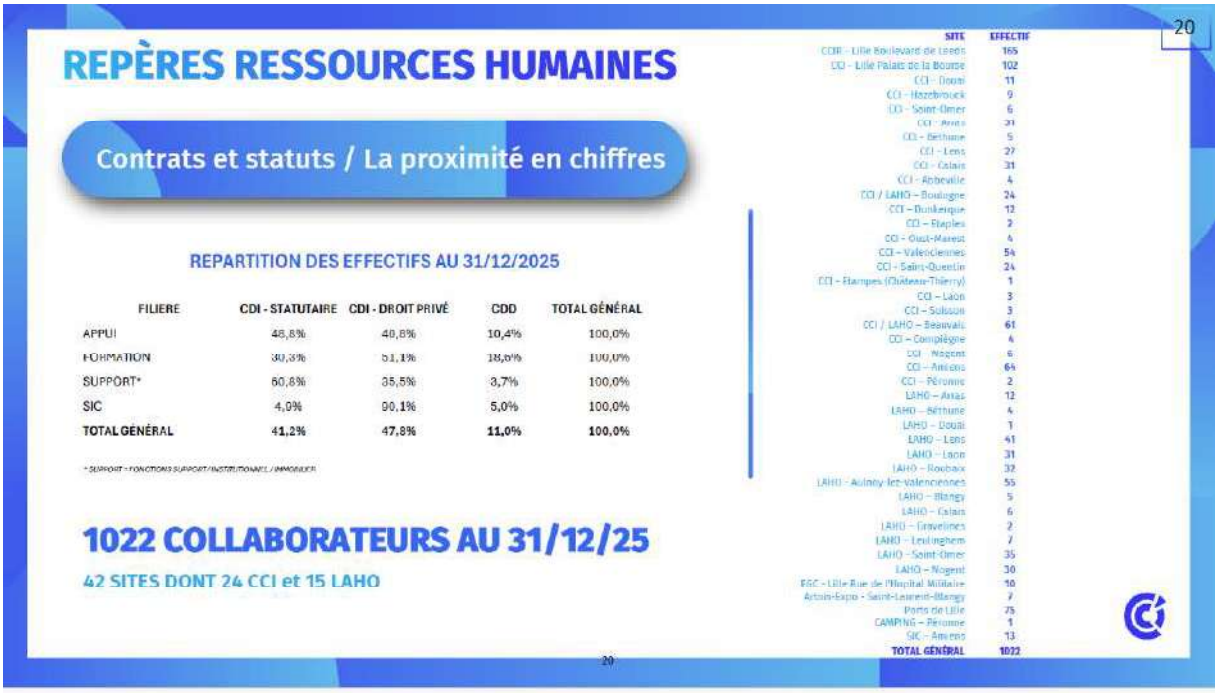
<u>Démarche de maîtrise des dépenses</u>

La direction indique qu'un travail de révision des dépenses et des procédures est désormais engagé.
L'objectif est de :

- revoir certaines habitudes de fonctionnement,
- remettre en concurrence certaines prestations,
- analyser les dépenses récurrentes.

Cette démarche vise une baisse globale du niveau de charges, même si certaines dépenses historiques restent difficiles à remettre en question.
De plus, cette démarche est également engagée chez LAHO.

2)<u>La politique RH</u>



Au 31 décembre 2025, l'établissement compte environ 1 022 collaborateurs (effectif physique).
Parmi eux :

- 89 % collaborateurs en CDI

Répartition des statuts :

- 58,8 % de salariés de droit privé
- 41,2 % de collaborateurs statutaires

Depuis 2019 (entrée en vigueur de la loi PACTE), la part des collaborateurs de droit privé a fortement augmenté et est désormais majoritaire.

Répartition des statuts selon les activités
La proportion de salariés de droit privé est particulièrement élevée dans le secteur de la formation.
On observe notamment :

- 69,6 % de collaborateurs de droit privé dans la formation
- 18,6 % de CDD dans l'international

Cette évolution traduit une transformation structurelle des effectifs.

Répartition géographique des effectifs

Les collaborateurs sont répartis sur 42 sites.
Cette dispersion entraîne :

- un éparpillement des équipes,
- des coûts de fonctionnement supplémentaires.

La direction souligne qu'il existe un équilibre à trouver entre :

- la proximité territoriale avec les publics,
- la rationalisation des coûts de gestion.

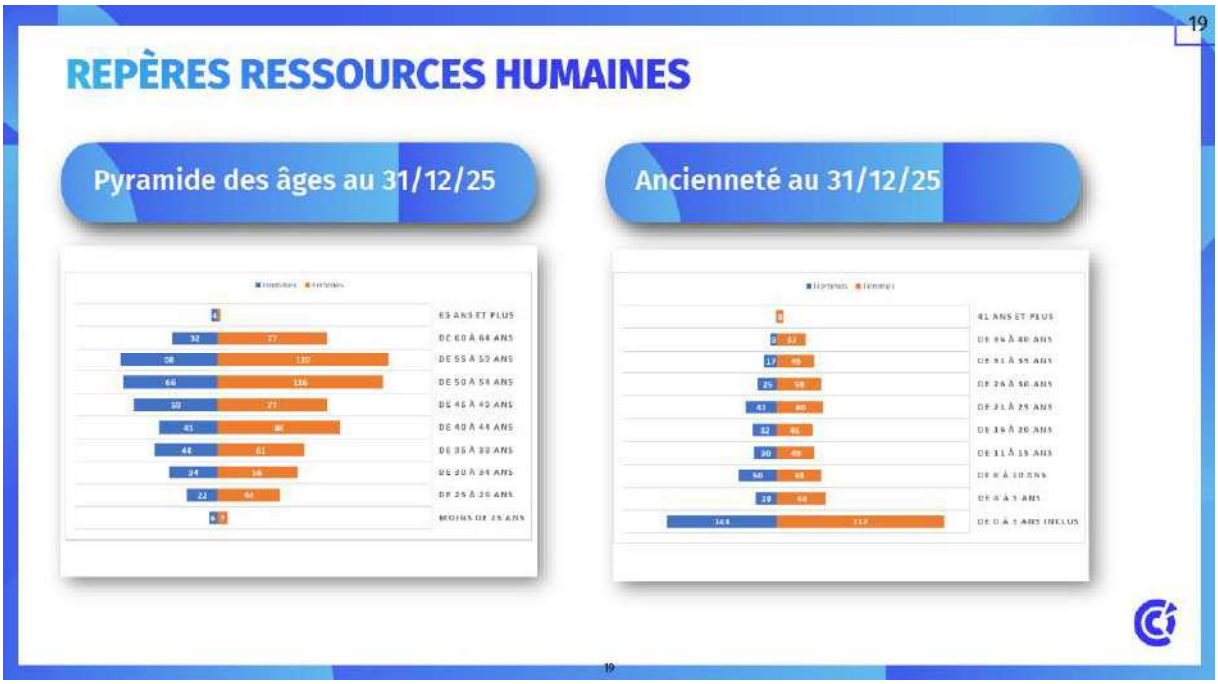
Évolutions de carrière et statuts

Certains changements de statut peuvent intervenir :

- en fin de carrière,
- notamment dans le cadre de dispositifs permettant d'améliorer la situation salariale ou la retraite.

Par ailleurs, l'établissement se caractérise par un taux d'ancienneté relativement élevé parmi les collaborateurs.

Structure démographique des collaborateurs



Au 31 décembre 2025, l'âge moyen des collaborateurs est de 46,8 ans, avec une ancienneté moyenne de 13,7 ans.
La pyramide des âges met en évidence :

- une base relativement réduite,
- une concentration importante des effectifs dans les tranches d'âge intermédiaires,
- une proportion significative de salariés proches de la retraite.

Ainsi :

- près de 30 % des collaborateurs ont 55 ans ou plus, soit environ 302 personnes.

Cette situation, déjà évoquée lors des précédentes réunions, constitue à la fois :

- un enjeu de gestion des départs futurs,
- mais également une opportunité pour accompagner l'évolution des effectifs par des mesures souples, notamment via l départs naturels.

<u>Projection à moyen terme des départs</u>
En se projetant au 30 juin 2026 :

- 183 collaborateurs auront 58 ans ou plus :
  - 121 au service général
  - 62 dans le pôle formation

Concernant les collaborateurs les plus proches de l'âge légal :

- 52 collaborateurs auront 62 ans ou plus
  - 34 au service général
  - 18 dans la formation

Il est rappelé que l'âge seul ne détermine pas un départ à la retraite, celui-ci dépend également :

- du nombre de trimestres cotisés,
- de la situation individuelle de chaque salarié.

Cependant, l'expérience permet d'identifier un potentiel de départs naturels dans les prochaines années.

Évolution des effectifs depuis 2018



ETPET		REALISE 2018	REALISE 2019	REALISE 2020	Evol 2020/2018	REALISE 2021	REALISE 2022	REALISE 2023	REALISE 2024	REALISE 2025	Evol 2025/2020
SERVICE GENERAL	SERVICE ACCOMPAGNEMENT ENTR	469,8	359,5	349,8	-26%	372,1	385,2	383,1	380,5	374,6	7%
	SERVICE SUPPORT	231,5	191,1	161,9	-30%	164,4	167,9	168,5	170,3	166,9	3%
	IMMOBILIER CONSULAIRE	2,1	1,1	1,0	-52%	1,1	1,8	1,7	1,4		-100%
Total SERVICE GENERAL		703,4	551,7	512,7	-27%	537,7	554,8	553,3	552,3	541,5	6%
SERVICE FORMATION		226,2	216,8	208,3	-8%	229,1	281,9	267,7	274,0	280,2	35%
SERVICE AMENAGEMENTS		4,0	4,2	4,4	10%	4,4	3,5	3,2	2,9	3,2	-27%
PATRIMOINE GERE		50,1	52,7	55,9	11%	52,6	53,9	50,7	32,7	35,8	-36%
SERVICE PORTS		87,4	105,5	104,0	19%	100,1	102,7	101,7	102,3	79,6	-23%
Total général		1 071,0	930,9	885,2	-17%	923,8	996,8	976,5	964,1	940,3	6%

L'analyse de l'évolution des effectifs fait apparaître deux périodes distinctes :

2018 – 2020 : phase de forte diminution
Durant cette période, les effectifs sont passés d'environ 1 071 à 883 salariés, soit une baisse de 27 %.
Cette diminution résulte notamment :

- des mesures de réduction d'effectifs engagées à l'époque,
- de différents facteurs organisationnels et structurels.

2021 – 2025 : reprise modérée des effectifs
Entre 2021 et 2025, l'évolution est globalement modérée, mais différenciée selon les activités :

- Service général : +6 %
- Formation : forte progression +35%

La croissance de la formation s'explique principalement par :

- le développement de l'apprentissage,
- l'augmentation de l'activité,
- des opérations de croissance externe.

Virginie LE MIGNON constate que les effectifs ont légèrement progressé depuis 2018, date du dernier plan. David BRUSSELLE indique avoir maintenu une politique prudente de gestion des effectifs, notamment :

- recours à des CDD afin de conserver une marge d'adaptation,
- titularisation uniquement de certains profils après évaluation,
- vigilance constante face aux incertitudes sur l'évolution des ressources.

Cette stratégie permettait de limiter les engagements pérennes sur la masse salariale tout en assurant la continuité des activités.

David BRUSSELLE explique que les recrutements réalisés ces dernières années répondent notamment :

- à l'augmentation des commandes provenant d'opérateurs externes, en particulier des collectivités locales,
- au passage d'environ 25 conventions à plus de 100 conventions dans certaines activités,
- au développement de la formation et de l'apprentissage.

L'objectif n'était pas d'augmenter la rentabilité mais de :

- répondre aux besoins de service,
- maintenir l'équilibre financier,
- et éviter une rentabilité jugée excessive par la tutelle.

Situation actuelle et orientations envisagées

Dans un contexte où l'activité externe pourrait se dégrader, deux scénarios étaient envisageables :

- scénario dégradé : mise en place d'un plan social important ;
- situation actuelle (moins grave que prévu) : privilégier des mesures d'ajustement souples.

Les mesures envisagées reposent principalement sur :

- L'analyse de la pyramide des âges et les départs naturels.
- La limitation des nouveaux engagements contractuels, notamment sur certains CDD.
- La mutualisation des ressources et des compétences entre services.
- Le resserrement ou l'ajustement de certaines activités si nécessaire.

Bernard PUCHOIS rappelle que les commandes et l'activité se poursuivent, mais que les effectifs diminuent alors que la charge de travail reste élevée. Cette situation crée des tensions dans la répartition du travail et interroge sur la soutenabilité de l'organisation actuelle.

La question de la précarité de l'emploi a également été soulevée.

Plusieurs élus ont évoqué la difficulté à attirer et fidéliser des collaborateurs. La précarité de certains emplois peut contribuer à dégrader l'image de l'établissement, ce qui pose la question des leviers à mobiliser pour améliorer l'attractivité. La direction souligne toutefois que cette difficulté dépasse le seul établissement et s'inscrit dans un contexte économique plus large en France, touchant aussi bien le secteur public que privé.

David BRUSSELLE rappelle le contexte financier particulièrement contraint, avec une baisse des ressources et de la masse salariale impose des efforts importants.
Il a été mentionné qu'un objectif d'économies de plusieurs millions d'euros devait être atteint. Cette situation est qualifiée de difficile et brutale, et ne peut être abordée uniquement sous l'angle budgétaire.

Selon la direction, ces mesures doivent s'accompagner d'un projet stratégique clair, permettant de donner du sens aux efforts demandés aux équipes.

David BRUSSELLE en profite pour faire un retour historique afin de mieux comprendre la situation actuelle.

- 2005 – 2015 : période durant laquelle l'établissement était majoritairement financé par la ressource fiscale, permettant une large gratuité des services et des moyens financiers importants.
- À partir de 2014-2015 : début de la diminution progressive des ressources fiscales. L'établissement a alors commencé à adapter son modèle économique, notamment en développant des prestations payantes et en recherchant de nouvelles sources de revenus (événements, appels d'offres, prestations).
- A partir de 2025 : une nouvelle période s'ouvre désormais, marquée par des contraintes financières encore plus fortes.

Un point important concerne la position de l'État vis-à-vis de l'établissement.
Il a été indiqué que l'État considère que certaines structures ne relèvent pas directement de ses services, ce qui pourrait conduire à une réduction progressive de certains financements lorsque les ressources publiques se raréfient.
Dans ce contexte, l'établissement doit défendre son statut et sa mission de service public, tout en maintenant une relation constructive avec sa tutelle.

La direction indique qu'une réflexion globale est en cours sur l'avenir et l'organisation de l'établissement.
Plusieurs pistes sont évoquées :

- adaptation du modèle économique,
- réorganisation interne,
- réflexion sur la gouvernance et le statut,
- poursuite du dialogue avec l'État pour préserver les financements.

Il est rappelé que l'État reste aujourd'hui le premier financeur, avec un montant d'environ 38 millions d'euros, et que la relation avec la tutelle doit être maintenue et consolidée malgré les difficultés.
David BRUSSELLE informe que la Région a annoncé la suppression d'environ 50 % des postes sur le champ économique, ce qui suscite des inquiétudes quant aux conséquences pour l'écosystème.

Par ailleurs, un projet de loi relatif à une nouvelle phase de décentralisation est attendu au printemps. Celui-ci pourrait entraîner de nouvelles évolutions dans l'organisation administrative territoriale.

Il est également évoqué la question de la tutelle actuelle de Bercy, ainsi que les relations institutionnelles avec cette administration, considérées comme structurantes et susceptibles de perdurer indépendamment des évolutions politiques.

Pour David BRUSSELLE, la mission première demeure le service rendu aux entreprises. La qualité de ce service constitue le principal argument pour justifier l'utilité et la légitimité de l'institution. Cependant, certains interlocuteurs extérieurs, notamment dans le monde économique, expriment parfois des interrogations sur le rapport entre le coût de l'institution et son utilité perçue. David BRUSSELLE rappelle qu'environ 200 000 entreprises sont présentes en Hauts-de-France, mais que l'institution n'interagit

directement qu'avec environ 20 000 entreprises par an, soit environ 10 % du tissu économique. Cela signifie qu'une large majorité des entreprises ne connaît pas précisément les missions ou les services proposés. Cette situation souligne la nécessité de faire évoluer la manière de s'adresser aux entreprises et de mieux faire connaître l'offre de services.

Le modèle historique d'accompagnement repose largement sur une relation individualisée (one-to-one) avec les entreprises, que ce soit en présentiel ou à distance. Ce modèle peut être efficace lorsque les moyens humains sont importants, mais devient plus difficile à maintenir dans un contexte de réduction des ressources.

La réflexion porte donc sur la possibilité de développer de nouveaux modes d'intervention, notamment :

- outils numériques
- services en ligne
- accompagnements collectifs
- plateformes digitales

L'exemple les Aides.fr est évoqué : ce site attire entre 1,5 et 2 millions de chefs d'entreprise par an, soit près de la moitié des entreprises françaises, démontrant le potentiel des services numériques à grande échelle.
Malgré certains outils existants, plusieurs participants estiment que l'offre numérique globale reste encore insuffisamment développée. Dans un contexte où les entreprises ont de plus en plus recours aux outils digitaux, la transformation numérique de l'offre de services apparaît comme un enjeu majeur pour l'avenir.

Bernard PUCHOIS évoque les différences entre statut public et droit privé, notamment en matière de rémunération et d'incitations. Cette différence peut être également un frein au changement de notre modèle. Ce qu'approuve David BRUSSELLE.

David BRUSSELLE évoque un exemple concret concernant une collaboratrice passée du droit public au droit privé. Celle-ci a constaté une évolution significative de sa rémunération variable, passant d'une prime d'environ 800 € à environ 6 000 €. Cette situation illustre l'impact des systèmes de rémunération incitatifs.

Virginie LE MIGNON évoque la notion de chiffres d'affaires pour le personnel de Droit public. David BRUSSELLE rappelle qu'effectivement le personnel de Droit public n'est pas soumis à la réalisation de chiffre d'affaires. Pour lui, les managers disposent de marges de manœuvre limitées concernant les statuts, mais peuvent agir notamment :

- par la fixation d'objectifs quantitatifs
- par des dispositifs d'incitation
- par l'accompagnement des équipes

Cependant, les contraintes juridiques liées aux statuts restent un facteur limitant. Pour Michel VILLELLA, cela ne concerne qu'une minorité de salariés. La notion de chiffre d'affaires peut être amené différemment avec par exemple des primes attrayantes.

Jérôme FOURNIER Souhaite évoquer l'évolution des effectifs du service général et du service Formation.

ÉVOLUTION DES EFFECTIFS FORMATION 2018 - 2025

24

SOURCES : ETPET norme 4.9

ETPET		REALISE 2018	REALISE 2019	REALISE 2020	REALISE 2021	REALISE 2022	REALISE 2023	REALISE 2024	REALISE 2025	BP 2026
CENTRES LAHO	AISNE	37,0	36,2	29,6	27,2	28,1	27,1	28,2	28,7	29,3
	ARTOIS	46,6	49,5	54,8	49,5	54,7	40,5	39,0	40,3	47,2
	EGC	6,7	7,9	9,0	7,3	8,1	7,9	6,9	5,7	7,2
	HAINAUT	50,7	47,6	47,9	48,1	48,1	43,1	47,6	45,4	48,6
	LILLE	25,5	24,7	22,0	22,8	25,0	23,3	25,3	26,5	29,2
	LITTORAL				26,0	56,9	56,2	56,1	54,1	55,4
	LITTORAL DUNKERQUE							0,1	2,1	55,6
	LITTORAL BLANGY								1,3	4,6
	OISE	42,7	36,1	33,6	40,0	53,5	47,6	47,3	51,0	5,0
Total CENTRES LAHO		**209,3**	**202,0**	**196,9**	**220,8**	**274,3**	**245,7**	**250,5**	**255,0**	**282,3**
TETE DE RESEAU	REGION	16,9	14,8	11,4	8,3	7,6	22,0	23,5	25,2	29,4
Total TETE DE RESEAU		**16,9**	**14,8**	**11,4**	**8,3**	**7,6**	**22,0**	**23,5**	**25,2**	**29,4**
Total général		**226,2**	**216,8**	**208,3**	**229,1**	**281,9**	**267,7**	**274,0**	**280,2**	**311,7**

- Intégration de Startevo le 01/07/2021 et de Viseo le 01/09/2025
- Création de la BU Formation Continue en 2023 (transfert des effectifs des centres vers la Région)

ÉVOLUTION DES EFFECTIFS DU SERVICE GÉNÉRAL PAR TERRITOIRE 2018 - 2025

25

SOURCES : ETPET norme 4.9

ETPET SERVICE GENERAL	REALISE 2018	REALISE 2019	REALISE 2020	Evol 2020/2018	REALISE 2021	REALISE 2022	REALISE 2023	REALISE 2024	REALISE 2025	Evol 2025/2020
AISNE	33,4	26,0	24,7	-26%	27,7	28,3	26,6	27,4	25,8	5%
AMIENS	48,5	44,5	44,4	-8%	47,3	45,4	37,5	40,2	41,0	-8%
ARTOIS	64,8	48,3	46,0	-29%	50,1	49,7	50,3	49,7	49,7	8%
GRAND HAINAUT	66,4	51,0	44,0	-34%	42,6	43,8	43,2	43,5	43,1	-2%
GRAND LILLE	126,6	95,1	82,6	-35%	90,6	91,0	88,2	85,4	81,9	-1%
LITTORAL HDF	82,4	58,4	54,3	-34%	56,3	59,7	55,5	56,5	55,2	2%
OISE	51,8	46,8	44,1	-15%	40,0	42,2	34,7	37,1	36,9	-16%
REGION HDF	229,6	181,6	172,6	-25%	183,1	194,8	217,5	212,4	207,9	20%
Total général	**703,4**	**551,7**	**512,7**	**-27%**	**537,7**	**554,8**	**553,3**	**552,3**	**541,5**	**6%**

En regardant les chiffres, Jérôme FOURNIER constate que les têtes de réseaux et la région ont progressé, à savoir + 30 % et + 20 % au détriment des territoires qui eux, "post plan", sont plus ou moins stables. Comment expliquer une telle explosion, alors

que vous évoquiez vouloir garder une réalité de terrain et avoir moins de strates et plus de production ?

David BRUSSELLE répond que les chiffres présentés ne reflètent pas toujours la localisation physique des postes. Il s'agit des rattachements hierarchiques. De plus il s'agit de rattachements et non des recrutements. Les salariés étaient rattachés auparavant au territoire (exemple : la communication). Ces changements se sont fait sans création de postes supplémentaires au niveau régional.

Bernard PUCHOIS souligne un manque de visibilité sur l'organigramme réel.

Points soulevés :

- difficulté à identifier clairement les personnes, leurs rattachements et leurs missions ;
- besoin d'une vision globale de la répartition des effectifs par territoire, structure et site ;
- nécessité de disposer d'une cartographie actualisée des équipes.

David BRUSSELLE indique que des informations complémentaires devraient être transmises, notamment via une revue des organigrammes.

Michel VILLELLA évoque la répartition du travail

Exemple mentionné :

- certaines personnes travaillent 50 % sur l'apprentissage et 50 % sur la formation continue.

Des interrogations persistent sur :

- l'équité réelle de la répartition des tâches ;
- l'écart entre la répartition théorique et la réalité du travail effectué.

Bernard PUCHOIS et Michel VILLELA soulignent que les situations peuvent être complexes lorsque plusieurs activités dépendent d'un même responsable.

Situation financière et équilibre du service général



Les échangess ont porté sur la nécessité d'assurer l'équilibre financier du service général.

Il a été rappelé qu'un service ne peut pas être structurellement déficitaire et que certaines ressources actuelles doivent être considérées comme temporaires.

Menaces identifiées

Plusieurs risques financiers ont été mentionnés :

- une possible baisse des financements publics complémentaires, notamment en provenance des collectivités territoriales et du conseil régional ;
- la diminution de produits exceptionnels, tels que certaines remontées de dividendes ou ressources ponctuelles.

Ces évolutions nécessitent d'anticiper les ajustements à venir.

Opportunités et leviers de développement

Plusieurs pistes ont été évoquées pour consolider les ressources de l'organisation :

Développement de l'activité

- Poursuivre la recherche de chiffre d'affaires supplémentaire.
- Développer et créer de nouvelles formations.
- Renforcer les offres répondant aux besoins des entreprises.

Valorisation du patrimoine

- Poursuivre la vente de certains actifs immobiliers, déjà engagée sur plusieurs sites, sous réserve de décisions politiques.

- Étudier la possibilité de remontées de dividendes provenant d'autres établissements.

Partenariats et réseaux

- Renforcer les partenariats avec les entreprises et développer les clubs ou réseaux existants.
- Mieux valoriser la notoriété de l'organisation et sa capacité à fédérer un grand nombre d'entreprises.

Les actions engagées :



Plusieurs dispositifs ont été mis en place pour soutenir cette dynamique :

- Création d'une cellule dédiée aux appels d'offres afin de mieux capter les opportunités de financement.

- Mise en place d'une cellule Europe, avec pour objectif d'aller chercher davantage de financements européens à partir de 2025.
- Développement d'outils collaboratifs internes pour améliorer la coordination sur ces sujets.

Concernant les recettes, la situation reste contrainte. Du côté des dépenses, l'établissement doit continuer à travailler sur des pistes permettant d'améliorer l'équilibre financier Les mesures envisagées ne permettront pas, à elles seules, de résoudre l'ensemble des difficultés, mais constituent des axes de travail nécessaires.

- la poursuite de la baisse des subventions versées par l'État.
- Un travail est engagé sur l'optimisation de l'implantation du réseau consulaire afin de maintenir la présence territoriale tout en réduisant les coûts.
- Un exemple concret concerne l'implantation d'Hazebrouck.
  Le bâtiment consulaire actuellement détenu par l'institution représente une charge financière importante. Il est envisagé de mettre en vente cet hôtel consulaire, qui génère des coûts d'entretien et de fonctionnement. L'objectif n'est pas de quitter le territoire, mais de maintenir une présence sous une forme locative, dans des locaux moins coûteux tout en restant visibles et accessibles pour les acteurs économiques locaux.
- Cette démarche s'inscrit dans une logique globale d'optimisation du réseau, visant à conserver une implantation territoriale tout en maîtrisant les dépenses.

- Réduction des coûts de fonctionnement

Des efforts sont également engagés pour réduire les dépenses de fonctionnement, notamment sur :

  - les déplacements,
  - les réceptions,
  - certaines dépenses de représentation.

L'objectif est de réduire toutes les charges qui peuvent l'être sans nuire aux missions de l'établissement.

Malgré l'ensemble de ces actions (optimisation immobilière, réduction des coûts, développement de nouvelles ressources), David BRUSSELLE estime que ces mesures, bien que nécessaires, ne seront pas suffisantes à elles seules pour assurer l'équilibre financier.

La principale ligne budgétaire reste la masse salariale, qui représente environ 40 millions d'euros charges comprises.

Pour David BRUSSELLE, le niveau actuel de la masse salariale est trop élevé au regard des ressources de l'établissement. Cela concerne l'ensemble des activités :

La direction considère que l'effectif global est aujourd'hui supérieur à ce que les ressources permettent de soutenir durablement.

Pour réduire progressivement la masse salariale, deux options ont été évoquées :

- une solution dite « dure » (Licenciement) qui n'est pas envisagée,
- une solution plus souple basée sur des départs volontaires, actuellement à l'étude.

La pyramide des âges de l'établissement étant favorable, la direction travaille sur la mise en place d'une charte interne destinée aux collaborateurs seniors.

Il s'agirait d'un dispositif interne à l'employeur, ne nécessitant pas d'accord national.

Les grandes orientations envisagées seraient les suivantes :

Départs volontaires des seniors

Le statut prévoit qu'un collaborateur peut être considéré comme senior à partir de 55 ans.

Une charte senior pourrait permettre des départs anticipés sur la base du volontariat, dans des conditions encadrées.

L'âge exact d'éligibilité reste à définir (55 ans, 56 ans, 57 ans ou plus), afin de tenir compte :

- de la pyramide des âges,
- des risques de désorganisation de certains services,
- et des équilibres internes.

Si une charte est adoptée, tous les salariés appartenant à la catégorie définie pourraient en bénéficier.

Dispositif de retraite progressive

Un second dispositif concerne les collaborateurs de droit public âgés d'au moins 60 ans.

Ils pourraient bénéficier du mécanisme de retraite progressive, prévu par la réglementation.

Ce dispositif permet :

- de réduire son temps de travail (par exemple à 60 %),
- de percevoir 60 % de son salaire versé par l'employeur,
- et de recevoir le complément sous forme de pension de retraite partielle.

Pendant cette période, le salarié continue à cotiser pour sa retraite, jusqu'à l'obtention de ses droits à taux plein.

Selon les estimations, ce mécanisme permettrait au salarié de percevoir entre 90 % et 95 % de sa rémunération actuelle, tout en travaillant moins.

Il représente également une économie partielle pour l'employeur, puisque une partie de la rémunération est prise en charge par les organismes de retraite.

David BRUSSELLE précise qu'il ne s'agit pas d'une annonce officielle, mais d'une présentation d'un dispositif en cours de réflexion

Interruption de la Réunion : 12H35

Reprise de la réunion : 13H45

3)Vision & Stratégie

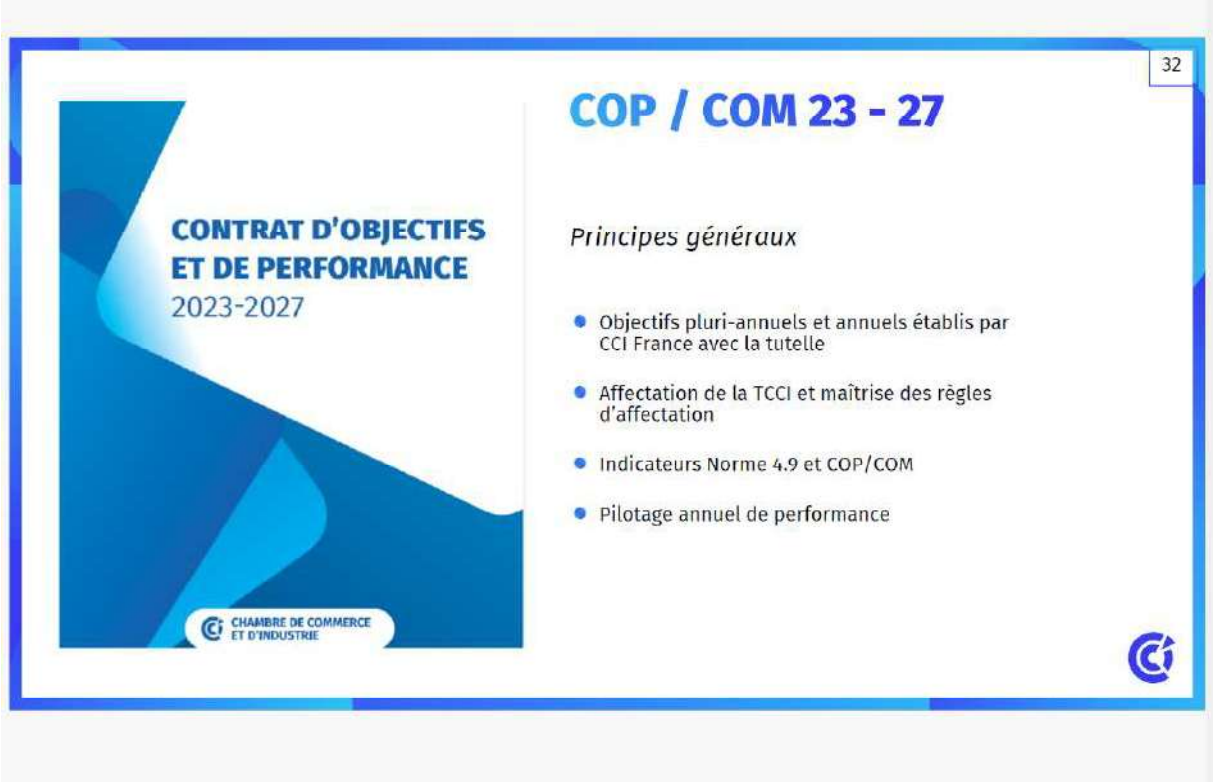
Christine TROTTIGNON présente la vision et la stratégie de la CCI Hauts de France

Le projet de mandature repose sur trois grandes ambitions :

1. Transformer et améliorer la performance des services, en particulier dans l'appui aux entreprises.
2. Développer les compétences des collaborateurs, notamment dans le domaine de l'information.
3. Garantir un écosystème économique performant, contribuant au développement des entreprises et des territoires.

Ces orientations s'inscrivent dans une stratégie plus large visant à positionner la région dans un écosystème économique national et européen, en lien avec des projets structurants tels que :

- le Canal Seine-Nord Europe ;
- la Cité internationale de la logistique…



Pour rappel, L'action du service général s'inscrit dans un cadre contractualisé comprenant :

- un Contrat d'Objectifs et de Performance (COP) couvrant la période jusqu'en 2027 ;
- une Convention d'Objectifs et de Moyens (COM) signée entre :
    - l'organisme national,
    - le préfet de région,
    - la présidence régionale.

Ce dispositif fixe des objectifs et indicateurs d'activité suivis annuellement, notamment par les services de l'État.
L'objectif est d'assurer la traçabilité et le suivi annuel de la performance, à travers différents outils et dispositifs.

Ce suivi se décline de plusieurs manières, notamment :

- le suivi de l'activité des conseillers et des actions menées auprès des entreprises ;
- des enquêtes spécifiques ;
- des indicateurs de performance et d'impact.

Par ailleurs, une enquête annuelle auprès des entreprises accompagnées est réalisée. Chaque année, un fichier recensant les entreprises clientes suivies ou accompagnées par les conseillers est transmis. Une société externe est ensuite

chargée de contacter ces entreprises afin de recueillir leur retour via un questionnaire. Cette démarche donne lieu à la production du rapport OpinionWay, qui permet d'évaluer la satisfaction et l'impact des actions menées.

Ce rapport constitue un rapport exécuté très encadré, comprenant :

- un bilan d'activité,
- les résultats des enquêtes de satisfaction,
- une analyse de l'impact des actions conduites.
- Ce rapport doit être transmis au plus tard le 15 juillet de l'année N+1 au préfet de région, qui valide ou non le rapport relatif au service public financé.

Christine TROTTIGNON souligne l'importance de réactiver certains outils de pilotage de l'activité, notamment dans le cadre du projet de mandature.

L'enjeu principal est de faire converger :

- la stratégie régionale, portée par la gouvernance régionale et son président,
- la stratégie nationale de CCI France, qui fait l'objet d'échanges et d'une validation par la tutelle.

Cette articulation nécessite un dialogue constant avec les autorités de tutelle.



La stratégie s'articule autour de plusieurs axes structurants.

Axe 1 : Transition écologique et développement durable

Cet axe vise à accompagner les entreprises dans leurs transitions écologiques et à soutenir le développement durable des territoires.

L'objectif est notamment de maintenir :

- un tissu économique dynamique,
- la capacité des entreprises à s'adapter aux mutations économiques.

Axe 2 : Accompagnement des entreprises dans leurs transformation

Cet axe concerne plus directement l'accompagnement individuel des entreprises, notamment dans :

- la transition numérique, RH…
- les transformations économiques.

Axe 3 : Soutien aux écosystèmes économiques

Cet axe vise à renforcer la capacité de la CCI à structurer et soutenir les écosystèmes économiques, notamment en matière :

- d'innovation,
- de réponse aux besoins en compétences.

Axe 4 : Entrepreneuriat et transmission

Cet axe porte sur :

- le développement de l'entrepreneuriat,
- la transmission et la reprise d'entreprises.

Axe 5 : International représentation des intérêts des entreprises

Cet axe concerne l'accompagnement à l'export.

Axe 6 : Représentation des intérêts des entreprises auprès des institutions et partenaires.

Derrière ces axes stratégiques se retrouvent également plusieurs activités :

- la production d'études économiques,
- la diffusion d'informations économiques (ex. enquêtes de conjoncture),
- la représentation dans différentes instances territoriales,
- la gestion de situations de crise (ex. inondations, crise sanitaire Covid…

<u>Focus sur certaines ambitions stratégiques</u>



Transition écologique :

Depuis le début de la mandature, ce positionnement est considéré comme fort et différenciant pour la CCI Hauts-de-France.

Deux enjeux principaux ont été identifiés :

- passer à l'échelle dans l'accompagnement des entreprises,
- s'inscrire dans la stratégie nationale des transitions portée par CCI France.

Les équipes ont été mobilisées pour identifier des thématiques prioritaires, par exemple :

- la gestion des déchets,
- la logistique durable.

L'objectif est de renforcer l'impact des actions menées.



L'accompagnement à l'export constitue une valeur ajoutée forte de la CCI.

Toutefois, ce domaine fait l'objet d'une concurrence accrue, notamment avec l'émergence d'autres opérateurs dans l'écosystème d'accompagnement à l'export.

Une mission récente de l'Inspection générale des finances a également porté sur ce sujet.



La transmission-reprise constitue un enjeu majeur pour les territoires et les entreprises.

Une nouvelle stratégie présentée le 25 novembre vise à renforcer la performance dans ce domaine, notamment par :

- le développement d'actions d'animation des acteurs économiques,
- la montée en gamme des dispositifs d'accompagnement,
- la mise en place d'accélérateurs de transmission, sur le modèle des accélérateurs existants.

Les équipes travaillent à modéliser les dispositifs efficaces afin de pouvoir les reproduire sur d'autres territoires ou thématiques.

L'objectif fixé est une augmentation de 30 % des transmissions-reprises finalisées par an d'ici la fin de la mandature.



La formation constitue également un axe important, structuré autour de deux enjeux principaux :

<u>Renforcement et adaptation de l'offre de formation</u>

Il s'agit d'actualiser l'offre, notamment en formation continue, afin de répondre aux besoins croissants de montée en compétences des entreprises.

<u>Modernisation des équipements</u>

Un effort d'investissement est nécessaire pour :

- moderniser certains équipements pédagogiques,

- développer des méthodes d'innovation pédagogique,
- proposer des locaux adaptés aux standards des organismes de formation



Une analyse interne met en évidence plusieurs éléments.

Forces

- proximité des centres de formation avec les entreprises,
- ancrage territorial fort.

Faiblesses

- besoins de modernisation de certains équipements,
- nécessité de renforcer certaines équipes pédagogiques.

Opportunités

- développement de nouveaux sujets stratégiques :
    - intelligence artificielle,
    - cybersécurité,
    - facturation électronique.

Menaces

- transformation rapide de l'environnement économique,
- concurrence d'autres opérateurs sur certains segments.



Le marché de l'apprentissage

Le marché de l'apprentissage a été particulièrement évoqué.

Plusieurs constats ont été partagés :

- Une forte dépendance à l'apprentissage (environ 70 % de l'activité).
- Une baisse du nombre d'apprentis sur certains territoires, notamment dans le secteur du commerce.
- Une évolution rapide des aspirations des jeunes et des besoins des entreprises.

Il a été souligné que :

- certains métiers, autrefois très demandés, attirent aujourd'hui moins de candidats ;
- les évolutions du commerce, notamment avec le développement du e-commerce, doivent être davantage intégrées dans les programmes.

Bernard Puchois et Michel VILLELEA ont également souligné l'importance d'observer ce que proposent les établissements concurrents afin d'identifier les nouveaux axes de développement.

L'adaptation de l'offre de formation

Bernard PUCHOIS et Michel VILLELA ont insisté sur la nécessité :

- d'adapter les formations aux évolutions des usages et du commerce,
- d'intégrer davantage les évolutions technologiques dans les contenus.

Les formations doivent tenir compte :

- de la transformation des métiers,
- des nouveaux outils numériques,
- des attentes du marché de l'emploi.

Innovation pédagogique et technologies

L'intégration de nouvelles technologies, notamment l'intelligence artificielle, a été évoquée comme un enjeu majeur.

Toutefois, il a été précisé que :

- la création de nouvelles formations nécessite du temps (ingénierie pédagogique, certification, recrutement d'enseignants, équipements techniques),
- les centres doivent s'appuyer sur leurs compétences existantes et éviter de se positionner sur des domaines pour lesquels ils ne disposent pas de ressources internes.

Bernard PUCHOIS et Michel VILLELA ont souligné l'importance de mieux interroger les entreprises et les apprenants afin d'identifier les besoins réels du marché.

Il a notamment été proposé :

- de consulter davantage les entreprises partenaires,
- de recueillir les attentes des jeunes concernant les formations proposées,
- de développer une approche plus territoriale des besoins en compétences.

Cette démarche permettrait de construire une offre de formation plus adaptée et plus attractive.

Développement commercial et partenariats

La nécessité de renforcer la démarche commerciale a également été soulignée.

Chaque collaborateur en contact avec les entreprises est encouragé à :

- identifier les besoins en formation,
- relayer ces informations aux équipes concernées,
- contribuer au développement de nouvelles opportunités.

L'importance de la coopération entre les équipes d'appui et les équipes pédagogiques a également été évoquée afin de favoriser une meilleure circulation de l'information.

Situation financière et perspectives de LAHO

Les élus rappellent que la structure a connu une période financière favorable, ce qui a pu conduire à un certain manque d'anticipation sur les évolutions du marché.

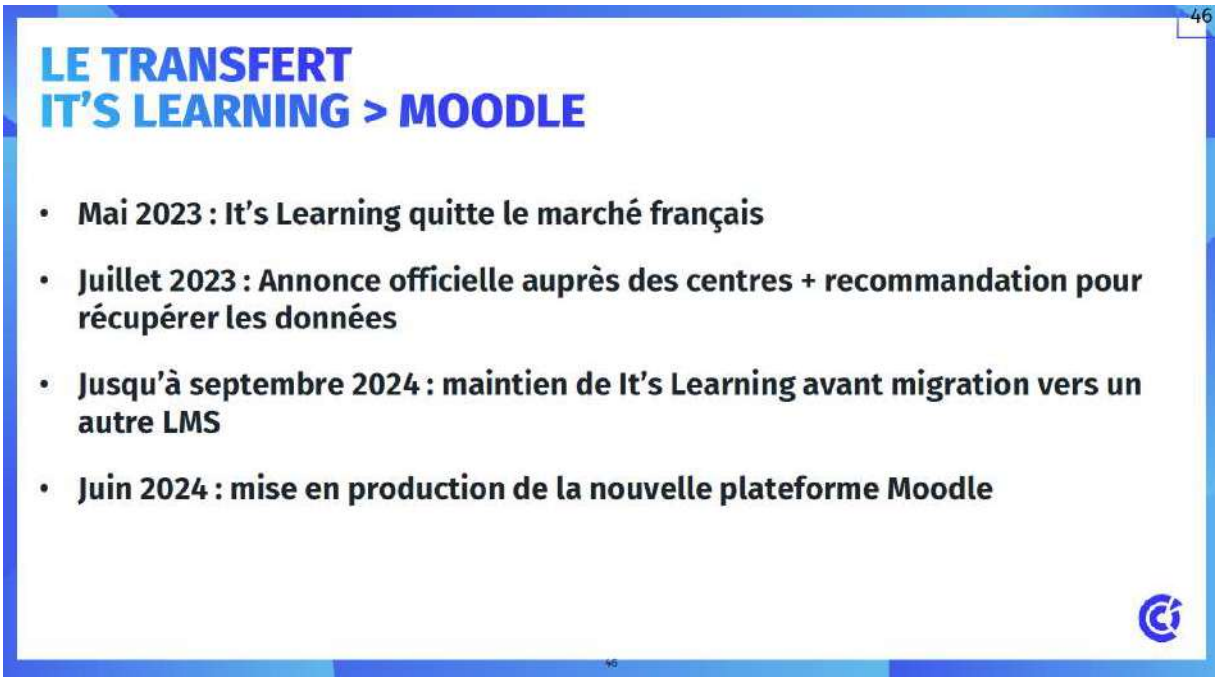
Aujourd'hui, plusieurs enjeux sont identifiés :

- diversifier les sources d'activité,
- renforcer la formation continue,
- réduire la dépendance à l'apprentissage.

Malgré ces difficultés, certains signaux positifs ont été mentionnés :

- les journées portes ouvertes ont enregistré une fréquentation satisfaisante,
- plusieurs initiatives de coopération et de promotion des formations sont en cours (leads croisés Appui/LAHO).

Organisation et outils



Une présentation a également été faite concernant l'évolution des outils numériques utilisés pour la gestion des formations.

La mise en place d'une nouvelle plateforme pédagogique (Moodle) a été évoquée, permettant :

- la gestion des contenus de formation,
- la planification pédagogique,
- le suivi administratif et contractuel.

Cette plateforme s'inscrit dans une démarche d'amélioration continue de l'organisation des formations.

4) Projets & Actualités



Point sur l'outil CRM et son utilisation

Christine TROTTIGNON a présenté un point d'étape concernant l'outil CRM actuellement déployé.

- L'outil compte 375 utilisateurs à ce jour.
- Le niveau d'utilisation est jugé satisfaisant et intégré dans le quotidien de la majorité des collaborateurs concernés par le périmètre mis en service.
- Certaines évolutions fonctionnelles sont en cours d'intégration afin d'améliorer l'usage.

Le système fonctionne avec un modèle de licences : si celles-ci ne sont pas suffisamment utilisées, cela peut entraîner des coûts inutiles. Un pilotage précis des usages est donc mis en place.

Sur les coûts du CRM, la présentation distingue :

- les investissements

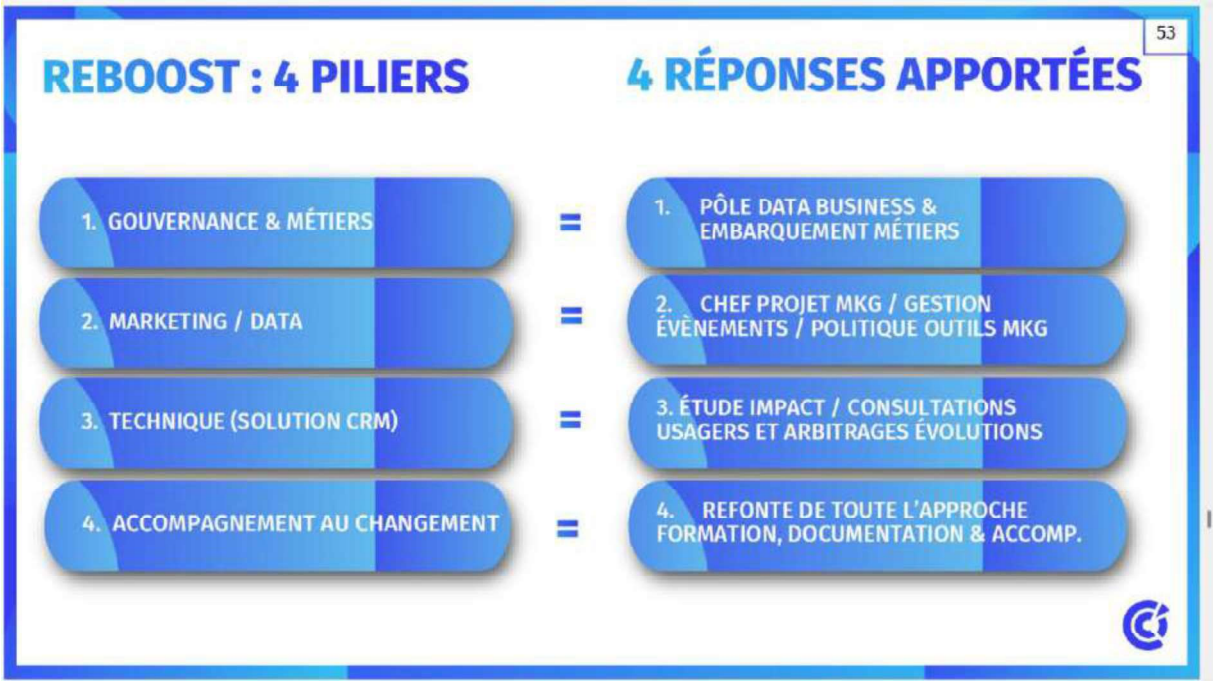
- les charges d'exploitation

Les charges d'exploitation ont été présentées avec une évolution budgétaire à +26 %, détaillée par postes de dépenses.

Ces dépenses sont justifiées par les objectifs suivants :

- soutenir le développement de l'activité,
- améliorer la relation client,
- renforcer la connaissance des clients,
- soutenir les évolutions techniques du système.

Le coût rapporté au nombre d'utilisateurs reste jugé raisonnable au regard du périmètre concerné.



L'outil a notamment pour objectifs de :

- développer l'activité commerciale,
- améliorer la gestion de la relation client,
- mieux connaître les clients,
- assurer le suivi des prospects et des leads commerciaux.

Un travail important a également été mené sur :

- le paramétrage du suivi des leads,
- l'intégration avec les outils marketing,
- la récupération automatique des contacts lors d'événements.

Ces contacts peuvent désormais être intégrés directement dans le CRM, afin d'améliorer la qualification des prospects et le suivi du parcours client.

Réflexion sur l'outil national



Une discussion a eu lieu concernant l'existence d'une solution nationale alternative.

Cette solution nationale :

- est en cours de déploiement progressif par cohortes,
- vise en priorité les structures qui ne disposent pas encore d'outil équivalent.

Le déploiement national a débuté en 2026, avec environ 1000 structures concernées lors de la première phase.

Les autres organisations pourront potentiellement rejoindre une cohorte ultérieure (à partir de 2027).

Cependant, plusieurs éléments doivent être étudiés avant toute décision :

- le périmètre fonctionnel de la solution nationale,
- son adéquation avec le modèle économique régional,
- les coûts de migration et du projet,
- les impacts organisationnels et l'accompagnement au changement.

Aujourd'hui, la solution nationale couvre principalement le périmètre "appui", tandis que le modèle actuel régional inclut également le périmètre formation.

Une analyse comparative sera donc réalisée entre les solutions existantes afin d'arbitrer en fonction :

- des objectifs stratégiques,
- du modèle économique futur,
- de la vision à moyen terme.

La direction reconnaît que le projet a nécessité des ajustements.

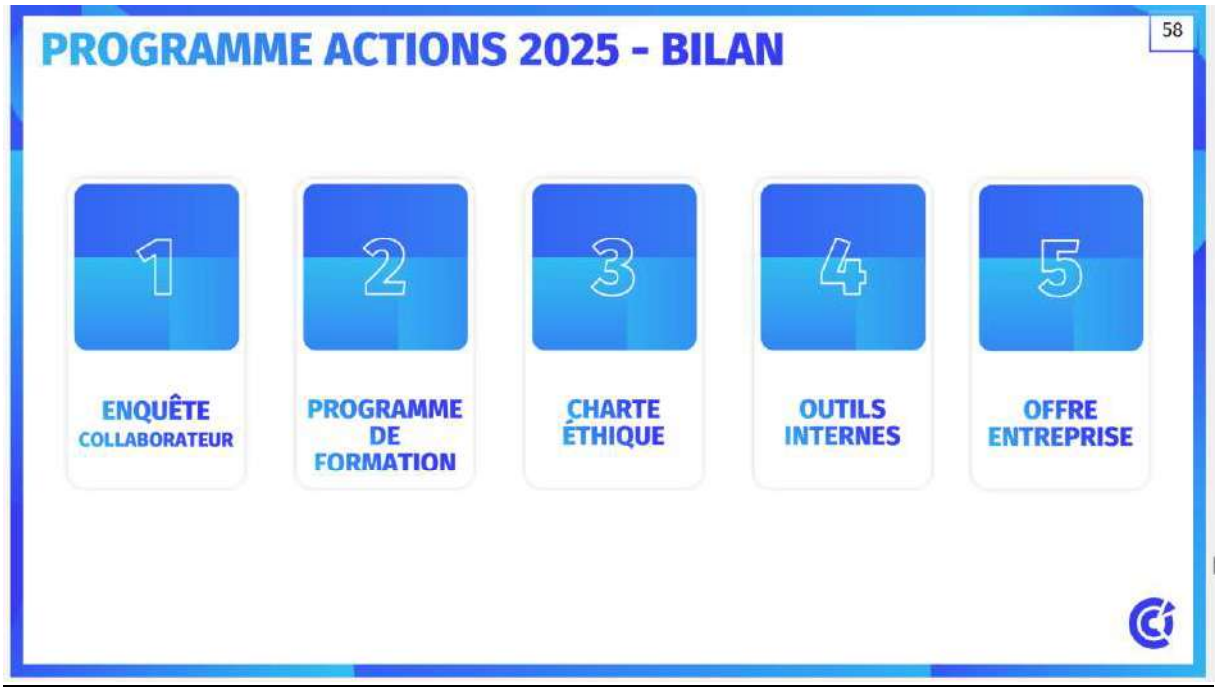
Plusieurs actions ont été menées :

- recueil de retours des utilisateurs (conseillers, managers, etc.),
- état des lieux du déploiement,
- révision de certains choix liés à l'intégration.

L'objectif est de replacer le parcours client au centre de l'organisation et de mieux articuler les outils marketing et commerciaux.

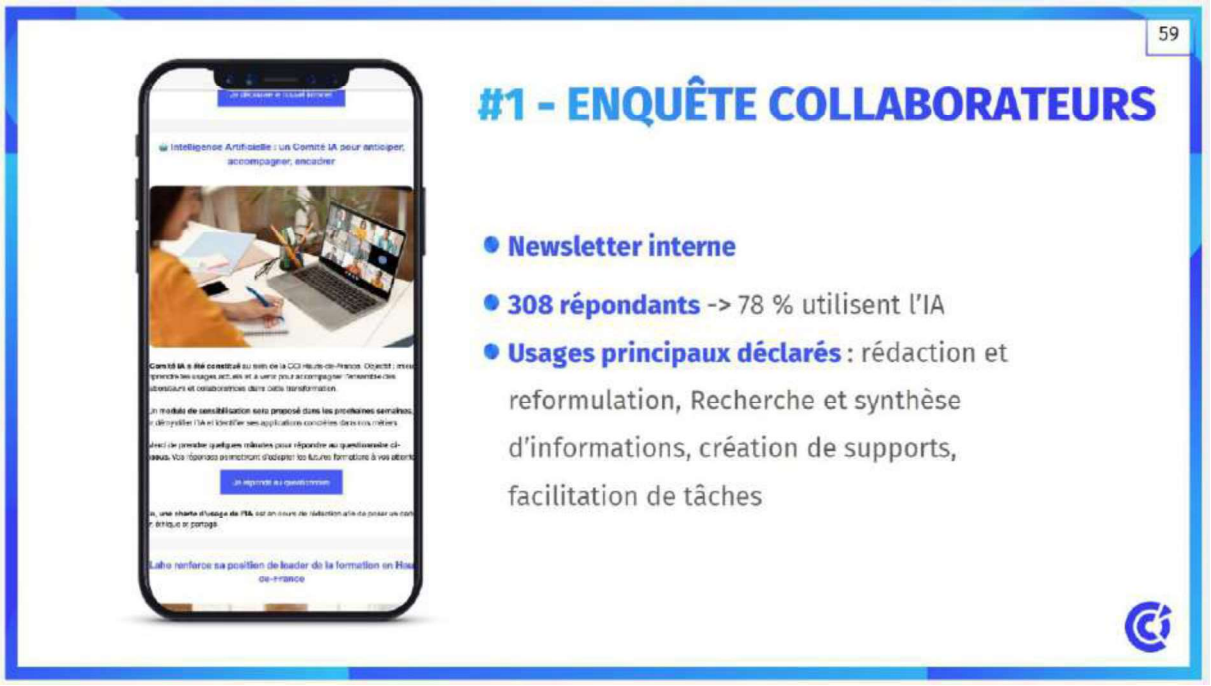
L'année 2025 a été consacrée à l'alignement stratégique des outils et processus. L'année 2026 doit permettre de bénéficier concrètement de cet alignement.

Déploiement et formation à l'intelligence artificielle



Un point d'avancement a été présenté sur l'initiative Intelligence artificielle lancée début 2025.

Enquête interne



Une enquête a été réalisée auprès des collaborateurs :

- environ 300 réponses ont été recueillies,
- 78 % des répondants utilisent déjà l'IA.

Les usages principaux sont :

- rédaction et reformulation,
- recherche d'informations,
- synthèse de documents,
- création de supports.

Actions de sensibilisation



Plusieurs actions ont été menées :

- module e-learning d'1 heure suivi par environ 660 collaborateurs,
- 3 webconférences avec des experts, réunissant 305 participants.

Les contenus sont disponibles sur l'intranet.

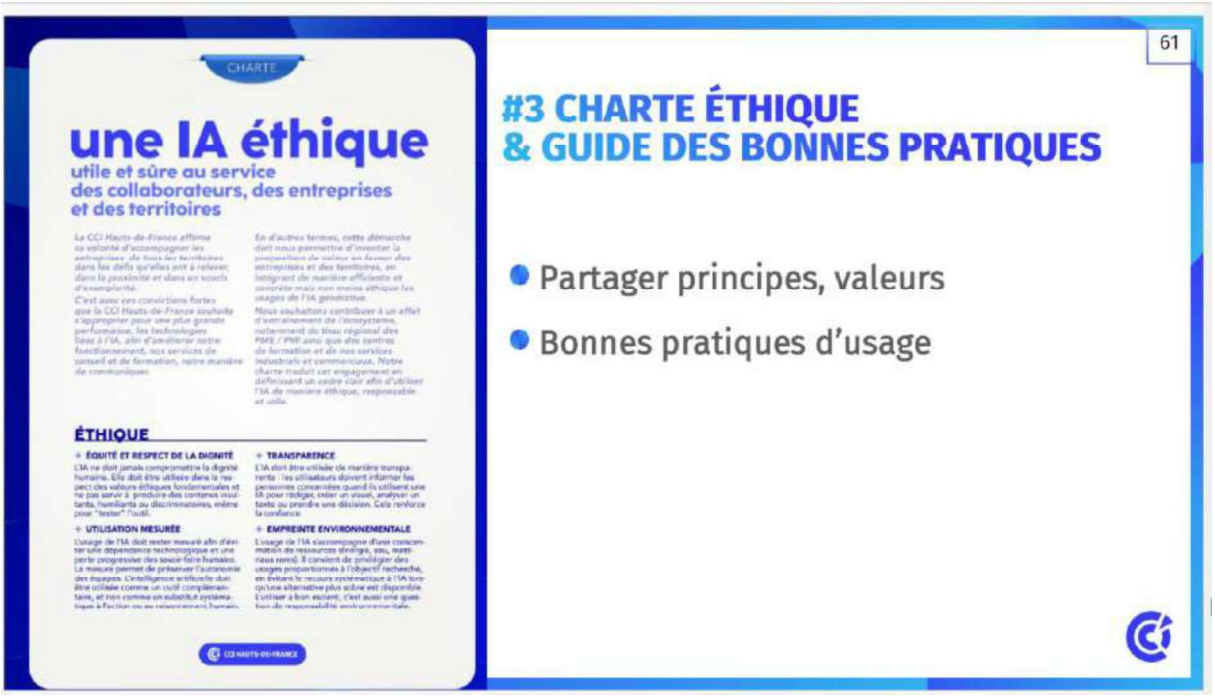
Thématiques abordées :

- comprendre et maîtriser l'IA,
- utiliser l'IA dans son travail,
- utiliser l'IA de manière responsable.

Des formations ciblées ont également été proposées :

- 150 collaborateurs du pôle appui formés via des modules spécifiques,
- formation des conseillers numériques pour améliorer la performance commerciale,
- 123 collaborateurs du pôle formation initiés aux usages de l'IA,
- 43 collaborateurs des services supports formés (achats, marketing, finances, SI).

Cadre éthique



Une charte d'usage de l'IA ainsi qu'un vade-mecum pratique devraient être élaborés et communiqués prochainement.

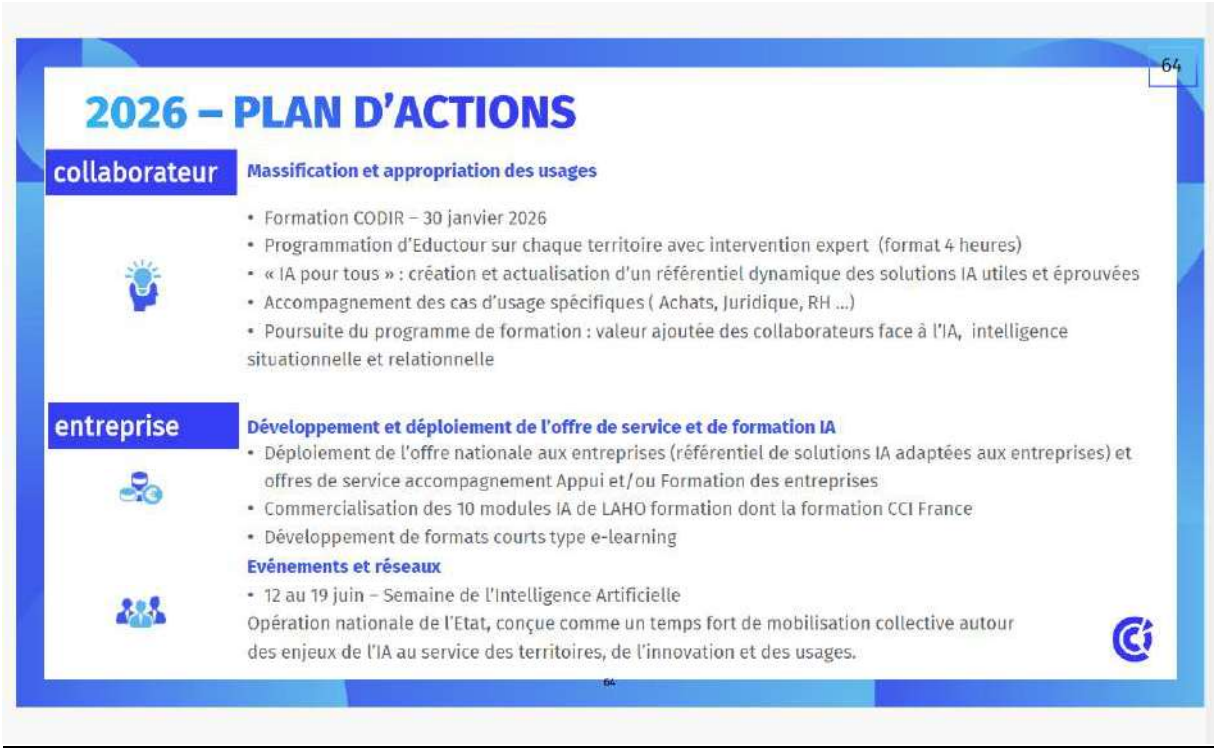
Actions à destination des entreprises



La stratégie inclut également le développement de l'offre de services auprès des entreprises.

Plusieurs pistes sont envisagées :

- organisation d'événements et rencontres autour de l'IA
- participation à des réseaux et initiatives locales, notamment à Lille
- développement de services d'accompagnement pour les entreprises



Un plan d'action pour l'année 2026 est en préparation, structuré autour de deux axes :

- un plan d'actions pour les collaborateurs
- un plan d'actions pour les entreprises clientes

<u>Actions destinées aux collaborateurs</u>

Une première formation a été organisée le 30 janvier, dans cette même salle, à destination du comité de direction et des directeurs.

Cette session a été animée par Jérôme Bondu spécialiste reconnu des usages concrets de l'intelligence artificielle. Bien qu'historien de formation et non technicien, il propose une approche très opérationnelle des outils d'IA.

La formation, d'une durée d'environ trois heures, a permis :

- de prendre du recul sur les enjeux de l'IA,
- d'illustrer des usages concrets et immédiatement applicables dans le travail quotidien.

Les retours des participants ont été très positifs. Cette intervention constituait une première expérimentation et la direction envisage désormais de déployer des formations similaires auprès d'un plus grand nombre de collaborateurs.

L'objectif est de mettre l'accent sur :

- les usages pratiques des outils d'IA
- leur application dans les différentes activités professionnelles.

La direction a également souligné un point de vigilance important :
de nombreux collaborateurs utilisent déjà des outils d'IA accessibles sur Internet.

Or certains de ces outils peuvent présenter :

- des risques de sécurité
- des risques de divulgation de données confidentielles

Un travail est donc en cours afin d'identifier :

- les outils recommandés, jugés fiables et sécurisés
- les outils à éviter, en raison de failles ou de restrictions d'usage.

L'objectif est de diffuser auprès des collaborateurs :

- une liste d'outils recommandés
- des règles d'usage claires

Plusieurs propositions ont été évoquées lors des échanges :

- organiser des sessions d'information ou d'ateliers dans les régions
- mettre en place des personnes ressources vers lesquelles les collaborateurs pourraient se tourner pour obtenir de l'aide
- diffuser régulièrement des informations sur les nouveaux outils et leurs évolutions

Il a également été suggéré de créer un espace d'échange (forum, intranet ou autre) permettant aux collaborateurs de partager leurs retours d'expérience et leurs bonnes pratiques.

La direction souligne que les outils évoluent très rapidement et qu'il est donc nécessaire de privilégier :

- une formation aux méthodes et aux usages
- le développement d'un regard critique sur les résultats fournis par l'IA

4) Le concert Marvel

Un point supplémentaire a été ajouté à l'ordre du jour concernant le financement d'un événement (Marvel – mars).

Après discussion, il est proposé que le CSEE prenne en charge 70 % du montant, soit une participation à hauteur de 70 euros.

- Mise à l'ordre du jour : adoptée à l'unanimité
- Vote sur la prise en charge : adoptée

La séance est levée à 15H50

ANNEXE 1

Droit d'alerte économique 2025 du CSE de la CCI HdF

Le CSE a été informé d'éléments qu'il considère préoccupants pour l'avenir de la CCI et de son personnel notamment en matière de baisse des financements publics dès 2026 qui pourrait conduire à la suppression de très nombreux emplois. Dans ces conditions, conformément à l'article L.2312-63 du code du travail, il décide d'ouvrir une procédure d'alerte économique. Dans ce cadre, il dépose les questions suivantes.

Le CSE demande que les réponses lui soient apportées par écrit, dès lors que le budget 2026 de l'Etat sera voté.

Evolution de la situation de la CCI depuis la Loi PACTE et la réorganisation

1. La situation économique et financière de la CCI à fin 2024 et à fin 2025 selon le dernier budget révisé ?
2. Evolution du taux de dépendance à la TCCI depuis 2019 et évolution des revenus depuis 2019 (au global et par territoire, en distinguant appui aux entreprises, formation, et gestion des équipements) ?
3. Qu'avez-vous fait depuis 2019 pour « dérisquer « la CCI face à la baisse des financements publics (plan d'actions, moyens alloués…) ?
4. Evolution du fonds de roulement depuis 2019 et des placements financiers (comptes à terme…) ?
5. Plan stratégique régional 2022-2026 :

- Pouvez-vous faire un état des lieux de la réalisation du plan stratégique régional ? Qu'est-ce qui a été mis en place, ce qui n'a pas été mis en place, et pour quelles raisons ?
    - Ambition 1 – Transformer pour performer
        - Rev3
        - Cap vers l'international
        - Réussir la transmission de son entreprise
    - Ambition 2 – Faire grandir les compétences des hommes et des femmes
        - Renforcer l'offre de formation
        - Renforcer notre attractivité
    - Ambition 3 – Garantir un écosytème performant
        - Canal Seine Nord Europe
        - Norlink
        - Cité International de la Logistique
        - Grandes infrastructures et aménagement
- Quels sont les indicateurs de suivis et les objectifs quantitatifs afin d'apprécier la bonne réalisation des ambitions ? Quels étaient les objectifs 2024 et 2025, et pour quels résultats en 2024 ?

6. Quels étaient les effectifs avant le plan de suppression de postes de 2019, après ce plan en 2020 et à date par services et territoires. Qu'est-ce qui a justifié les évolutions ? Est-ce que ces évolutions étaient en phase avec les orientations stratégiques ?
7. Quels ont été les principaux investissements 2024, 2025 et prévisionnels 2026 par territoire ? Pourriez-vous nous fournir les PPI ?
8. Concernant le CRM :
    - Quel a été le coût global de l'outil CRM (incluant le "reboot") ?
    - Quels bénéfices mesurés pour l'activité ?
    - Comment cet investissement s'articule-t-il avec le passage à l'outil national ? Combien va nous couter l'outil national ?
9. Concernant les outils de formation (It's Learning, Moodle, etc.) :

- Quels sont les coûts annuels et le niveau d'utilisation ? Une évaluation a-t-elle été faite ? Si oui merci de nous communiquer les résultats ?
- Quels sont les projets de rationalisation ou d'harmonisation, compte tenu de leur pertinence et pérennité ?

10. Quel a été le coût de l'échec du projet « Aéroport » ?

Risques et enjeux pour la CCI dès 2026

1. Quels sont les Scénarii d'ajustement budgétaire envisagés par la direction suite aux risques de baisse de financements publics. Impacts envisagés sur les différents services ?
2. Envisagez-vous de conserver le périmètre actuel de l'organisation (en 7 territoires) ? Envisagez-vous des fusions d'agence ou des fermetures d'agences ?
3. Combien de postes envisagez-vous de supprimer ? Dans quels services ? Pour quelle économie de frais de personnel ?
4. Concernant la CMA
   - Un rapprochement ou une mutualisation accrue avec la CMA est-il envisagé ? Quelles sont les mutualisations déjà en cours ?
   - Quels en seraient les Impacts économiques, organisationnels et sociaux ? A quelle échéance ?
5. Pouvez-vous nous fournir une cartographie de la situation des emplois (selon leur criticité notamment face aux risques d'arbitrage sur les programmes et donc sur les effectifs avec la potentielle baisse de la TCCI) ? Combien de salariés sont positionnés sur ces emplois menacés ? Quel est le profil des salariés positionnés sur des emplois menacés ? Statut, âge, ancienneté, genre, rattachement géographique, etc. ? Combien de départs naturels prévisionnels ? Quelles passerelles possibles entre les emplois et métiers ? Selon quelles modalités ? Comment accompagner les repositionnements internes des emplois menacés à d'autres ? Etc.
6. En matière de restructuration, envisagez-vous un PSE ? un plan de départ volontaire ? une rupture conventionnelle collective ? Une autre forme de restructuration ?
7. Envisagez-vous des réductions de coûts de fonctionnement hors personnel ?

8. Envisagez-vous de réduire vos contributions aux sociétés extérieures (NFI, Lille place financière, syndicat mixte des docks…) ?
9. Souhaitez-vous garder l'appui aux entreprises ?
10. En cas de suppressions de postes, quel plan de relance ou de transformation envisagez-vous sachant que plusieurs services sont déjà en tension ?
11. Comment voyez-vous l'avenir des CCI suite aux discours politiques sur la multitude d'organismes qui agissent en faveur des entreprises ?
12. Si nous conservons nos financements, quelle serait la stratégie pour assurer la pérennité des activités ? *(en **effet, nous savons que chaque année, nous serons en risque de baisse de la TCCI)***

ANNEXE 2


RÉPONSE AU DROIT
D'ALERTE ÉCONOMIQUE
CSEE 12.02.2026
CCI HAUTS-DE-FRANCE

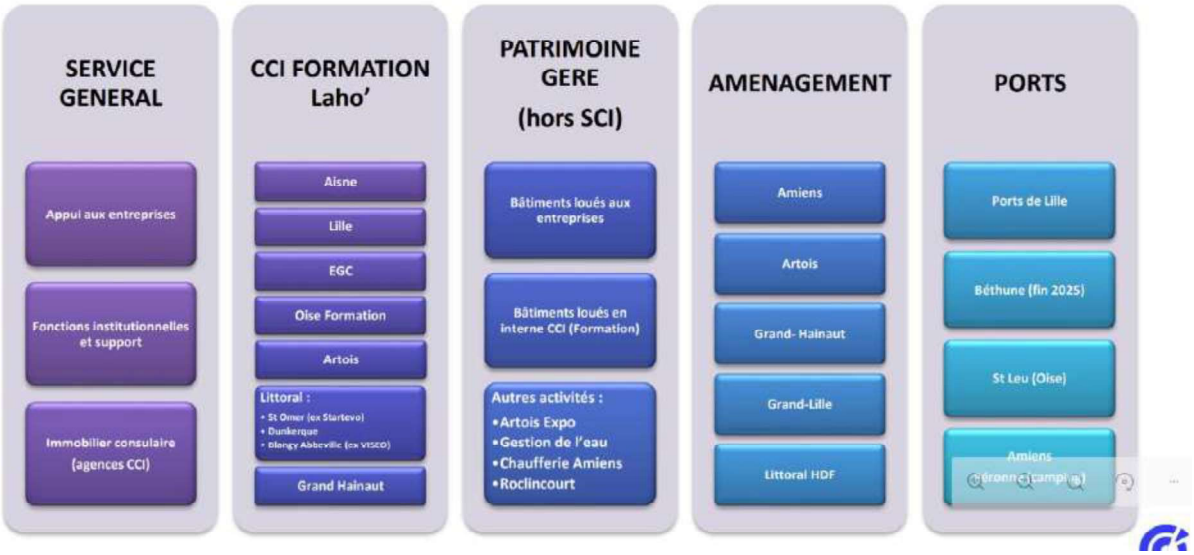

1
TRAJECTOIRE FINANCIÈRE
2
POLITIQUE RH & COMPÉTENCES
3
VISION & STRATÉGIE
4
PROJETS

1

TRAJECTOIRE FINANCIÈRE

Pilotage budgétaire
Stratégie d'investissement

PÉRIMÈTRE BUDGÉTAIRE DE LA CCI HDF 2025



BUDGET 2026 DE LA CCI HDF : RÉSULTATS GLOBAUX PAR ACTIVITÉ (HORS FILIALES)

5

K€		SERVICE GENERAL	SERVICE FORMATION	AMENAGE MENTS	PATRIMOINE GERE	SERVICE PORTS	Total CCI HDF
A - PRODUITS	PRODUITS LIES A L'ACTIVITE	60 051	40 141	4 812	17 178	20 712	142 894
	PRODUITS ET CHARGES CALCULES	321	766	195	1 245	4 830	7 356
	RESULTAT FINANCIER	1 405	82	110	24	471	2 093
	RESULTAT EXCEPTIONNEL ET IS				10 000		10 000
Total A - PRODUITS		**61 776**	**40 989**	**5 117**	**28 447**	**26 013**	**162 343**
B - CHARGES	CHARGES LIEES A L'ACTIVITE	-61 983	-38 989	-687	-10 581	-14 946	-127 188
	PRODUITS ET CHARGES CALCULES	-4 697	-2 397		-5 371	-9 692	-22 156
	RESULTAT FINANCIER	-684	-33	-1 400	-201	-490	-2 807
	RESULTAT EXCEPTIONNEL ET IS				-666	-285	-951
Total B - CHARGES		**-67 364**	**-41 418**	**-2 087**	**-16 820**	**-25 413**	**-153 102**
Total général		**-5 588**	**-429**	**3 030**	**11 627**	**601**	**9 241**

ÉVOLUTION DES RÉSULTATS DE LA CCI HDF PAR ACTIVITÉ DEPUIS 2022

6

RESULTATS NETS en K€		REALISE 2022	REALISE 2023	REALISE 2024	BR 2025	BP 2026
SERVICE GENERAL	SERVICE ACCOMPAGNEMENT ENTR	-17 884	-18 509	-18 261	-19 385	-18 432
	SERVICE SUPPORT	-18 627	-19 513	-20 179	-18 194	-20 470
	IMMOBILIER CONSULAIRE	-5 618	-5 033	-4 902	-4 566	-4 630
BESOIN DE FINANCEMENT	SERVICE GENERAL	**-42 130**	**-43 055**	**-43 342**	**-42 145**	**-43 532**
	RESSOURCE FISCALE	38 081	37 980	38 011	37 944	37 944
Total SERVICE GENERAL		**-4 049**	**-5 076**	**-5 331**	**-4 201**	**-5 588**
SERVICE FORMATION		5 012	2 117	-382	-2 499	-429
SERVICE AMENAGEMENTS		944	1 569	1 634	2 763	3 030
PATRIMOINE GERE		2 844	2 018	1 922	1 255	2 293
SERVICE PORTS		-405	843	1 190	-137	601
RESULTAT COURANT		**4 347**	**1 471**	**-966**	**-2 819**	**-93**
RESULTATS EXCEPT. / CESSIONS / DIVIDENDES		**2 515**	**4 805**	**7 652**	**5 407**	**9 334**
RESULTAT NET CCI HDF		**6 862**	**6 276**	**6 686**	**2 588**	**9 241**

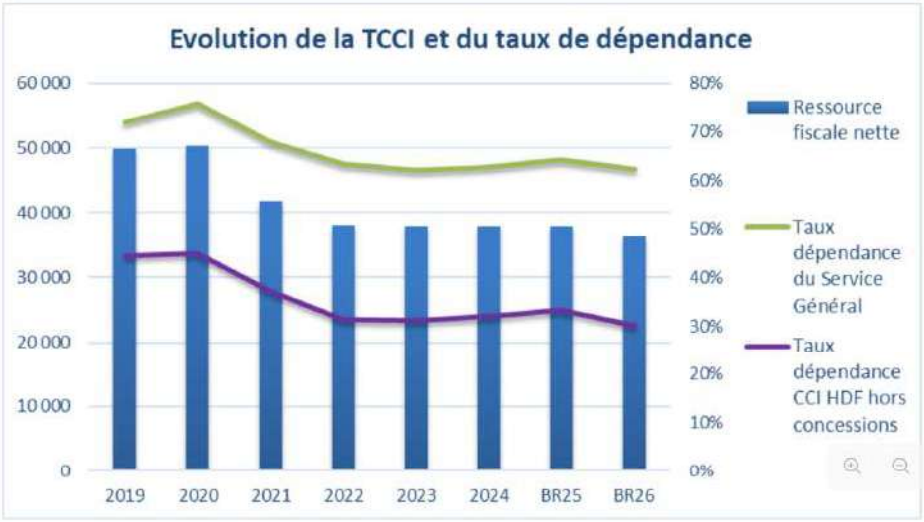
HYPOTHÈSES TCCI ET IMPACTS BUDGÉTAIRES 2026

7

K€		BUDGET PRIMITIF 2026	BP 2026 : Impact TCCI - 20 M€	BUDGET REVISE 2026 : Impacts Formation et report de cessions non certaines
SERVICE GENERAL	SERVICE ACCOMPAGNEMENT ENTR	-18 432	-18 432	-18 432
	SERVICE SUPPORT	-20 470	-20 470	-20 470
	IMMOBILIER CONSULAIRE	-4 630	-4 630	-4 630
BESOIN DE FINANCEMENT	SERVICE GENERAL	**-43 532**	**-43 532**	**-43 532**
	RESSOURCE FISCALE	37 944	36 400	36 400
Total SERVICE GENERAL		**-5 588**	**-7 132**	**-7 132**
SERVICE FORMATION		-429	-429	-1 929
PATRIMOINE GERE		3 030	3 030	3 030
SERVICE AMENAGEMENTS		2 293	2 293	2 293
RESULTAT COURANT DES ACTIVITES GERES		**4 894**	**4 894**	**3 394**
RESULTAT COURANT CCI HDF		**-694**	**-2 238**	**-3 738**
RESULTATS EXCEPT. / CESSIONS / DIVIDENDES		**9 334**	**9 334**	**6 567**
RESULTAT NET CCI HDF Hors Ports		**8 640**	**7 096**	**2 829**
SERVICE PORTS		601	601	601
RESULTAT NET CCI HDF		**9 241**	**7 697**	**3 430**

Cessions possibles mais non certaines en 2026 : Postel (Amiens), Sembat (Lens), Trith St Léger (Hainaut)

ÉVOLUTION DU TAUX DE DÉPENDANCE DE LA CCI HDF À LA TCCI DEPUIS 2019



9

ÉVOLUTION DES TYPES DE SOURCES DE REVENUS DEPUIS 2019

TCCI, CA et subventions d'exploitation de l'Appui aux entreprises



10

ÉVOLUTION DES REVENUS PAR ACTIVITÉ DEPUIS 2019

Evolution des produits d'exploitation par activité et territoire

SERVICES	TERRITOIRES	REALISE 2019	REALISE 2020	REALISE 2021	REALISE 2022	REALISE 2023	REALISE 2024	(c) BR 2025	(d) BP 2026
ACCOMPAGNEMENT ENTREPRISES	AISNE	623	459	739	729	695	757	690	648
	AMIENS	1 476	1 261	1 741	1 945	1 553	1 722	1 668	1 716
	ARTOIS	1 881	1 536	1 815	2 137	2 601	2 180	2 457	2 666
	GRAND HAINAUT	1 100	994	1 295	1 178	1 110	1 330	1 264	1 435
	GRAND LILLE	2 128	1 796	2 403	2 380	2 561	2 737	2 940	3 103
	LITTORAL HDF	1 326	1 301	1 624	1 587	1 670	1 776	1 752	1 864
	OISE	1 083	920	1 609	1 468	1 653	1 879	1 638	1 765
	REGION HDF	4 351	3 117	3 076	4 838	5 050	3 919	3 762	3 790
Total ACCOMPAGNEMENT ENTREPRISES		**13 968**	**11 384**	**14 303**	**16 263**	**16 892**	**16 300**	**16 171**	**16 988**
SERVICE FORMATION	AISNE	2 565	3 117	3 976	4 300	4 004	3 679	3 716	4 332
	AMIENS	1 252	0						
	ARTOIS	8 000	7 344	9 395	9 542	8 181	6 970	6 823	7 436
	GRAND HAINAUT	5 742	5 866	7 077	8 317	8 308	7 549	6 769	7 263
	GRAND LILLE	3 756	4 080	4 492	4 728	4 774	4 963	4 747	5 920
	LITTORAL HDF			3 175	7 685	8 053	6 993	6 739	8 038
	OISE	3 809	4 441	5 498	6 626	6 751	6 753	6 697	7 152
	REGION HDF	290	36	5	30	97	14	0	
Total SERVICE FORMATION		**25 413**	**24 884**	**33 619**	**41 228**	**40 168**	**36 921**	**35 491**	**40 141**
PATRIMOINE (CONSULAIRE ET LOCATIF)	AISNE	168	178	197	231	228	261	253	229
	AMIENS	7 007	8 911	7 173	6 994	7 560	7 987	7 388	7 843
	ARTOIS	2 390	1 708	2 183	2 984	3 483	3 366	3 341	3 812
	GRAND HAINAUT	1 286	1 278	1 437	1 607	2 175	2 347	2 287	2 439
	GRAND LILLE	3 237	3 281	3 487	3 824	4 003	3 855	4 193	4 142
	LITTORAL HDF	380	232	223	95	191	214	295	352
	OISE	1 022	1 040	1 123	1 248	1 288	1 259	1 330	1 342
	REGION HDF	410	473	613	921	884	784	899	923
Total PATRIMOINE		**15 900**	**17 101**	**16 437**	**17 903**	**19 811**	**20 074**	**19 984**	**21 082**
Total général hors concessions et aménagement		**55 281**	**53 369**	**64 359**	**75 395**	**76 871**	**73 295**	**71 647**	**78 211**

EVOLUTION DU FONDS DE ROULEMENT DEPUIS 2019

11

Fonds de roulement net disponible en K€ et en jours de charges

CCI HDF - hors ports et aéroports	2019 - BE	2020 - BE	2021 - BE	2022 - BE	2023 - BE	2024 - BE	Atterrissage 2025
FDR net disponible	43 731	60 039	38 052	31 777	34 425	42 876	35 494
Total charges hors exceptionnel et IS	113 870	108 310	120 810	127 483	130 395	129 385	123 012
FDR en nb de jours de charges	140	202	115	91	96	121	105

Endettement de la CCI HDF hors Ports (en K€)

CCI HDF (K€)	31/12/2022	31/12/2023	31/12/2024	31/12/2025	31/12/2026	31/12/2027	31/12/2028
CCI HDF hors Ports	26 096	20 823	14 577	3 615	2 830	2 433	2 080

ÉVOLUTION DES PLACEMENTS FINANCIERS (COMPTES À TERME)

12

Participations financières au 31/12/2024

Montant net des immobilisations financières au 31/12/2024 (K€)	Service général (dt participations SCI)	Formation	Aménagement de zones d'activité	Autres équipements gérés	Total CCI HDF hors concessions
Titres de participation ou autres titres sociaux (actions, parts sociales)	3 638	8	2 426	48 111	**54 183**
Avance ou prêt consenti à une société	852			1 500	**2 352**
Placement long terme	10 239	4 864			**15 103**
Autre : autres prêts, caution, autre	9 271	711		113	**10 095**
Total général	**24 001**	**5 583**	**2 426**	**49 724**	**81 733**

13

PPI 2024 – 2029

Plan Pluriannuel des investissements CCI HDF hors concessions (K€)

PPI 25-29 ET PLAN DE FINANCEMENT SERVICE	*RAPPEL* *2024*	PPI 2025	2026	2027	2028	2029	PPI 2025-29
Total SERVICE GENERAL	-2 128	-2 171	-3 618	-3 666	-2 600	-2 210	-14 266
Total SERVICE FORMATION	-1 255	-662	-1 542	-120	0	0	-2 324
Total BATIMENTS FORMATION	-5 504	-12 353	-4 312	-9 140	-7 360	-1 175	-34 340
Total PATRIMOINE LOCATIF	-842	-2 197	-10 569	-7 981	-10 129	-3 550	-34 426
SERVICE AMENAGEMENT	-678	-2 874	-5 520	-1 280	-2 875	-6 206	-18 755
Total général CCI HDF hors concessions	*-10 407*	-20 257	-25 562	-22 187	-22 964	-13 141	-104 111

14

PPI 2024 – 2029

Plan Pluriannuel des investissements CCI HDF hors concessions (K€)

PPI 25-29 SERVICE	Territoire	BATIMENT SITE	*RAPPEL* *2024*	PPI 2025	2026	2027	2028	2029	PPI 2025-29
SERVICE GENERAL	AISNE	295 - CCIN HC SAINT QUENTIN			-230				-230
	AMIENS	288 - CCIAP HC AMIENS	-278		-30	-250	-250		-530
		294 - CCIAP PEPINIERE BIOLAB	-59		-180	-60			-240
	ARTOIS	256 - CCIA ARRAS		-25	-100	-200	-30	-230	-585
	GRAND HAINAUT	265 - CCIGH HOTELS CONSULAIRES		-95	-120	-520			-735
	GRAND LILLE	271 - CCIGL SG PALAIS DE LA BOURSE	-222	-274	-761	-716	-480	-480	-2 712
	LITTORAL HDF	286 - CCILNP CARRE DES AFFAIRES O. MAREST	-69	-200	-100				-300
	OISE	298 - CCIOI HC BEAUVAIS		-77	-597	-420	-340		-1 434
	REGION HDF	248 - HAUT DE France PREVENTION	-1500	-1 500	-1 500	-1 500	-1 500	-1 500	-7 500
Total SERVICE GENERAL			-2 128	-2 171	-3 618	-3 666	-2 600	-2 210	-14 266
SERVICE FORMATION	AISNE	335 - LAHO AISNE FA	-104	-100	-482				-582
	GRAND HAINAUT	301 - LAHO GH INGHENIA	-255						
	OISE	340 - LAHO OISE NOGENT FA	-555	-62	-310	-120			-492
		341 - LAHO OISE BEAUVAIS FA	-341						
	REGION HDF	194 - BU PRF EMPLOI FORMATION		-500	-750				-1 250
Total SERVICE FORMATION			-1 255	-662	-1 542	-120	0	0	-2 324
Total BATIMENTS FORMATION			-5 504	-12 353	-4 312	-9 140	-7 360	-1 175	-34 340
	AMIENS	800 - CCIAP PATRIMOINE FONCTIONNEMENT				-200	-2 400	-2 400	-5 000
		842 - CCIAP UR POSTEL 57 ROUTE DE PARIS			-1 100				-1 100
		856 - CCIAP BUREAU 32 RUE DE NOYON	-219	-15	-395				-410
		861 - CCIAP BUREAUX 4 RUE JEAN CATELAS		-20	-904				-924
		900 - CCIAP GESTION DE L EAU EIN		-10	-50	-940	-900		-1 900
	ARTOIS	153 - CCIA ARTOIS EXPO	-340		-220	-150			-370
		255 - CCIA HOTEL DEUSY			0	-300			-300
		258 - CCIA EX AGENCE BETHUNE		-100	-410				-510
		604 - CCIA DOURGES ENTREPOT CAMPUS				-110			-110
		605 - CCIA DOURGES BATIMENT CAMPUS				-150			-150
		607 - CCIA DOURGES EURA 2					-300		-300
		629 - CCIA CITE DE LA LOGISTIQUE	-54	-519	-4 577	-3 730	-5 029		-13 855
		630 - CCIA DOURGES SITE MARAICHAIS		-33	-50	-1 100	-1 500	-1 150	-3 833
		631 - CCIA ARRAS 14BIS RUE ROSATI	-81	-1 500	-2 063				-3 563
	GRAND LILLE	683 - CCIGL ROUBAIX E2C			-800	-1 001			-1 801
	LITTORAL HDF	708 - CCILNP PL G LE CONQUERANT	-148						0
	OISE	751 - CCIOI COMPIEGNE ADER2				-300			-300
Total PATRIMOINE LOCATIF			-842	-2 197	-10 569	-7 981	-10 129	-3 550	-34 426
SERVICE AMENAGEMENT		TOUTES SECTIONS	-678	-2 874	-5 520	-1 280	-2 875	-6 206	-18 755
Total général CCI HDF hors concessions			*-10 407*	-20 257	-25 562	-22 187	-22 964	-13 141	-104 111

ÉVOLUTION ET STRATÉGIE DE CONTRIBUTION DE LA CCI AUPRÈS DES STRUCTURES EXTÉRIEURES

15

Subventions versées par territoire depuis 2020 (K€)

En K€	REALISE 2020	REALISE 2021	REALISE 2022	REALISE 2023	REALISE 2024	BR 2025	BP 2026
AISNE	-2	-4	-34	-39	-33	-26	-36
AMIENS	-1 006	-502	-66	-24	-29	-23	-23
ARTOIS	-41	-37	-47	-49	-55	-45	-34
GRAND HAINAUT	-252	-244	-237	-150	-156	-162	-102
GRAND LILLE	-337	-217	-202	-190	-141	-93	-81
LITTORAL HDF	-123	-117	-158	-232	-172	-188	-157
OISE	-4	-5	-12	-6	-9	-8	-8
REGION HDF	-393	-368	-377	-360	-394	-417	-417
Total général	**-2 156**	**-1 494**	**-1 134**	**-1 051**	**-989**	**-962**	**-858**

ÉVOLUTION ET STRATÉGIE DE CONTRIBUTION DE LA CCI AUPRÈS DES STRUCTURES EXTÉRIEURES

16

Liste des subventions versées 2025 et 2026

BENEFICIAIRE	CCIR/L	BR 2025	BP 2026
SUBV NORD FRANCE INVEST	CCIR	300 000	300 000
SUBV LPT	CCIR	56 000	56 000
HODEFI	LILLE	45 000	40 000
subvention de fonctionnement AIF	HAINAUT	60 000	40 000
CLUBS D'ENTREPRISES	LITTORAL	40 000	34 000
SOUTIEN AUX UC	LITTORAL	40 000	30 000
WTC	CCIR	30 000	30 000
CCI ROUEN METROPOLE	LITTORAL	25 000	25 000
UNIONS COMMERCIALES	HAINAUT	23 500	23 500
AISNE AVENIR	AISNE	21 500	21 500
SYGOS	LITTORAL	20 000	20 000
SYNDICAT MIXTE DOCKS NE	HAINAUT	60 000	20 000
TRIBUNAL DE COMMERCE LILLE	LILLE	25 000	20 000
SOUTIEN AUX UC	ARTOIS	20 000	18 000
RESEAU ALLIANCES	CCIR	15 930	15 930
ÉCOSYSTÈMED (EX GIP EURAENERGIE) REDIT	LITTORAL	15 000	15 000
NORLINK DAY	CCIR	15 000	15 000
TRANSALLEY	HAINAUT	13 000	13 000
ÉCOSYSTÉMED (EX GIP EURAENERGIE) FABULEUSE FACTORY	LITTORAL	10 000	10 000
GIP EURAENERGIE	LITTORAL	10 000	10 000
AISNE AVENIR (LA TOILE INDUSTRIELLE)	AISNE	0	9 000
ASSO JUGES TC LILLE	LILLE	10 000	8 000
ALTYTUD POLE HYDRAULIQUE ALBERT	AMIENS	7 000	7 000
DDFIP (Tribunaux de commerce)	OISE	6 500	6 500
ASSO JUGES TC ARRAS - TRIBUNAL	ARTOIS	5 468	5 468
ASSO DES JUGES DE BOULOGNE - TRIBUNAL	LITTORAL	5 115	5 115
DDFIP (Tribunaux de commerce)	AISNE	4 250	5 000
INITIATIVE SOMME	AMIENS	5 000	5 000
TRIBUNAL DE COMMERCE	AMIENS	4 000	4 000
TRIBUNAL DE COMMERCE	HAINAUT	4 000	4 000

BENEFICIAIRE	CCIR/L	BR 2025	BP 2026
ASSO DES JUGES DE DUNKERQUE - TRIBUNAL	LITTORAL	3 322	3 322
APESA ARRAS 62	ARTOIS	3 400	3 000
FESTIVAL DE L'OISEAU	LITTORAL	3 000	3 000
CPME	AMIENS	2 000	2 000
MEDEF	AMIENS	2 000	2 000
OICA-PRINTEMPS DU COMMERCE SAINT OMER	LILLE	2 000	2 000
PFIL - INITIAVE ARTOIS	ARTOIS	2 000	2 000
PFIL - INITIAVE GOHELLE	ARTOIS	5 000	2 000
PFIL - INITIAVE GRAND ARRAS	ARTOIS	2 000	2 000
MEDEF COTE D'OPALE	LITTORAL	2 500	1 800
APESA entreprises en difficultés	OISE	1 600	1 600
APESA AUDOMAROIS	LILLE	1 500	1 500
APESA DOUAI	LILLE	1 500	1 500
ASSO JUGES TC DOUAI	LILLE	1 500	1 500
ASSO MAGISTRATS DUNKERQUE -TRIBUNAL	LILLE	1 500	1 500
FTIAVAL	HAINAUT	1 500	1 500
PAYS DU COQUELICOT	AMIENS	1 500	1 500
SARCOM	AMIENS	1 500	1 500
TRIBUNAL DE COMMERCE DOUAI	LILLE	1 500	1 500
LG-SEMAINE DES CHEFS	LILLE	1 200	1 200
FOIRE AGRICOLE HAZEBROUCK	LILLE	1 000	1 000
RALLYE DU BETHUNOIS	ARTOIS	1 500	1 000
ROTARY CLUB	ARTOIS	1 500	1 000
TRIBUNAL DE COMMERCE BOULOGNE/MER	LILLE	1 000	1 000
VILLE DE CALAIS	LITTORAL	7 100	0
ASSOCIATION DE LA CHARTREUSE DE NEUVILLE	LITTORAL	5 000	0
ASS. KIWANIS	ARTOIS	3 000	0
ASSOCIATION DI DOU DA	ARTOIS	1 300	0
LE CHANNEL	LITTORAL	500	0
CC HAUT PAYS MONTREUILLOIS	LITTORAL	500	0
Total général		961 885	857 935

15

ÉVOLUTION ET STRATÉGIE DE CONTRIBUTION DE LA CCI AUPRÈS DES STRUCTURES EXTÉRIEURES

Subventions versées par territoire depuis 2020 (K€)

En K€	REALISE 2020	REALISE 2021	REALISE 2022	REALISE 2023	REALISE 2024	BR 2025	BP 2026
AISNE	-2	-4	-34	-39	-33	-26	-36
AMIENS	-1 006	-502	-66	-24	-29	-23	-23
ARTOIS	-41	-37	-47	-49	-55	-45	-34
GRAND HAINAUT	-252	-244	-237	-150	-156	-162	-102
GRAND LILLE	-337	-217	-202	-190	-141	-93	-81
LITTORAL HDF	-123	-117	-158	-232	-172	-188	-157
OISE	-4	-5	-12	-6	-9	-8	-8
REGION HDF	-393	-368	-377	-360	-394	-417	-417
Total général	**-2 156**	**-1 494**	**-1 134**	**-1 051**	**-989**	**-962**	**-858**

16

ÉVOLUTION ET STRATÉGIE DE CONTRIBUTION DE LA CCI AUPRÈS DES STRUCTURES EXTÉRIEURES

Liste des subventions versées 2025 et 2026

BENEFICIAIRE	CCIR/L	BR 2025	BP 2026
SUBV NORD FRANCE INVEST	CCIR	300 000	300 000
SUBV LPT	CCIR	56 000	56 000
HODEFI	LILLE	45 000	40 000
subvention de fonctionnement AIF	HAINAUT	60 000	40 000
CLUBS D'ENTREPRISES	LITTORAL	40 000	34 000
SOUTIEN AUX UC	LITTORAL	40 000	30 000
WTC	CCIR	30 000	30 000
CCI ROUEN METROPOLE	LITTORAL	25 000	25 000
UNIONS COMMERCIALES	HAINAUT	23 500	23 500
AISNE AVENIR	AISNE	21 500	21 500
SYGOS	LITTORAL	20 000	20 000
SYNDICAT MIXTE DOCKS NE	HAINAUT	60 000	20 000
TRIBUNAL DE COMMERCE LILLE	LILLE	25 000	20 000
SOUTIEN AUX UC	ARTOIS	20 000	18 000
RESEAU ALLIANCES	CCIR	15 930	15 930
ÉCOSYSTÈMED (EX GIP EURAENERGIE) REDIT	LITTORAL	15 000	15 000
NORLINK DAY	CCIR	15 000	15 000
TRANSALLEY	HAINAUT	13 000	13 000
ÉCOSYSTÈMED (EX GIP EURAENERGIE) FABULEUSE FACTORY	LITTORAL	10 000	10 000
GIP EURAENERGIE	LITTORAL	10 000	10 000
AISNE AVENIR (LA TOILE INDUSTRIELLE)	AISNE	0	9 000
ASSO JUGES TC LILLE	LILLE	10 000	8 000
ALTYTUD POLE HYDRAULIQUE ALBERT	AMIENS	7 000	7 000
DDFIP (Tribunaux de commerce)	OISE	6 500	6 500
ASSO JUGES TC ARRAS - TRIBUNAL	ARTOIS	5 468	5 468
ASSO DES JUGES DE BOULOGNE - TRIBUNAL	LITTORAL	5 115	5 115
DDFIP (Tribunaux de commerce)	AISNE	4 250	5 000
INITIATIVE SOMME	AMIENS	5 000	5 000
TRIBUNAL DE COMMERCE	AMIENS	4 000	4 000
TRIBUNAL DE COMMERCE	HAINAUT	4 000	4 000

BENEFICIAIRE	CCIR/L	BR 2025	BP 2026
ASSO DES JUGES DE DUNKERQUE - TRIBUNAL	LITTORAL	3 322	3 322
APESA ARRAS 62	ARTOIS	3 400	3 000
FESTIVAL DE L'OISEAU	LITTORAL	3 000	3 000
CPME	AMIENS	2 000	2 000
MEDEF	AMIENS	2 000	2 000
OICA-PRINTEMPS DU COMMERCE SAINT OMER	LILLE	2 000	2 000
PFIL - INITIAVE ARTOIS	ARTOIS	2 000	2 000
PFIL - INITIAVE GOHELLE	ARTOIS	5 000	2 000
PFIL - INITIAVE GRAND ARRAS	ARTOIS	2 000	2 000
MEDEF COTE D'OPALE	LITTORAL	2 500	1 800
APESA entreprises en difficultés	OISE	1 600	1 600
APESA AUDOMAROIS	LILLE	1 500	1 500
APESA DOUAI	LILLE	1 500	1 500
ASSO JUGES TC DOUAI	LILLE	1 500	1 500
ASSO MAGISTRATS DUNKERQUE -TRIBUNAL	LILLE	1 500	1 500
FTIAVAL	HAINAUT	1 500	1 500
PAYS DU COQUELICOT	AMIENS	1 500	1 500
SARCOM	AMIENS	1 500	1 500
TRIBUNAL DE COMMERCE DOUAI	LILLE	1 500	1 500
LG-SEMAINE DES CHEFS	LILLE	1 200	1 200
FOIRE AGRICOLE HAZEBROUCK	LILLE	1 000	1 000
RALLYE DU BETHUNOIS	ARTOIS	1 500	1 000
ROTARY CLUB	ARTOIS	1 500	1 000
TRIBUNAL DE COMMERCE BOULOGNE/MER	LILLE	1 000	1 000
VILLE DE CALAIS	LITTORAL	7 100	0
ASSOCIATION DE LA CHARTREUSE DE NEUVILLE	LITTORAL	5 000	0
ASS. KIWANIS	ARTOIS	3 000	0
ASSOCIATION DI DOU DA	ARTOIS	1 500	0
LE CHANNEL	LITTORAL	1 500	0
CC HAUT PAYS MONTREUILLOIS	LITTORAL	500	0
Total général		961 885	857 935

18

2

POLITIQUE RH & COMPÉTENCES

19

REPÈRES RESSOURCES HUMAINES

Pyramide des âges au 31/12/25



Ancienneté au 31/12/25



19

20

REPÈRES RESSOURCES HUMAINES

Contrats et statuts / La proximité en chiffres

REPARTITION DES EFFECTIFS AU 31/12/2025

FILIERE	CDI - STATUTAIRE	CDI - DROIT PRIVÉ	CDD	TOTAL GÉNÉRAL
APPUI	48,8%	40,8%	10,4%	100,0%
FORMATION	30,3%	51,1%	18,6%	100,0%
SUPPORT*	60,8%	35,5%	3,7%	100,0%
SIC	4,9%	90,1%	5,0%	100,0%
TOTAL GÉNÉRAL	41,2%	47,8%	11,0%	100,0%

*SUPPORT = FONCTIONS SUPPORT/INSTITUTIONNEL / IMMOBILIER

1022 COLLABORATEURS AU 31/12/25

42 SITES DONT 24 CCI et 15 LAHO

SITE	EFFECTIF
CCIR - Lille Boulevard de Leeds	165
CCI - Lille Palais de la Bourse	102
CCI - Dunes	11
CCI - Hazebrouck	9
CCI - Saint-Omer	6
CCI - Arras	31
CCI - Béthune	5
CCI - Lens	27
CCI - Calais	31
CCI - Abbeville	4
CCI / LAHO – Boulogne	24
CCI – Dunkerque	12
CCI – Etaples	2
CCI - Oust-Marest	4
CCI – Valenciennes	54
CCI - Saint-Quentin	24
CCI - Etampes (Château-Thierry)	1
CCI – Laon	3
CCI – Soissons	3
CCI / LAHO – Beauvais	61
CCI – Compiègne	4
CCI – Nogent	6
CCI – Amiens	64
CCI - Péronne	2
LAHO – Arras	12
LAHO – Béthune	4
LAHO – Douai	1
LAHO – Lens	41
LAHO – Laon	31
LAHO – Roubaix	32
LAHO - Aulnoy-lez-valenciennes	55
LAHO – Blangy	5
LAHO – Calais	6
LAHO – Gravelines	2
LAHO – Leulinghem	7
LAHO - Saint-Omer	35
LAHO – Nogent	30
EGC – Lille Rue de l'Hôpital Militaire	10
Arcon-Expo - Saint-Laurent-Blangy	7
Ports de Lille	75
CAMPING – Péronne	1
SIC – Amiens	13
TOTAL GÉNÉRAL	1022

20

21

ÉVOLUTION DES EFFECTIFS 2018 - 2025

SOURCES : ETPET norme 4.9*
ETPET = Equivalent Temps Plein Effectivement Travaillé

ETPET		REALISE 2018	REALISE 2019	REALISE 2020	Evol 2020/2018	REALISE 2021	REALISE 2022	REALISE 2023	REALISE 2024	REALISE 2025	Evol 2025/2020
SERVICE GENERAL	SERVICE ACCOMPAGNEMENT ENTR	469,8	359,5	349,8	-26%	372,1	385,2	383,1	380,5	374,6	7%
	SERVICE SUPPORT	231,5	191,1	161,9	-30%	164,4	167,9	168,5	170,3	166,9	3%
	IMMOBILIER CONSULAIRE	2,1	1,1	1,0	-52%	1,1	1,8	1,7	1,4		-100%
Total SERVICE GENERAL		703,4	551,7	512,7	-27%	537,7	554,8	553,3	552,3	541,5	6%
SERVICE FORMATION		226,2	216,8	208,3	-8%	229,1	281,9	267,7	274,0	280,2	35%
SERVICE AMENAGEMENTS		4,0	4,2	4,4	10%	4,4	3,5	3,2	2,9	3,2	-27%
PATRIMOINE GERE		50,1	52,7	55,9	11%	52,6	53,9	50,7	32,7	35,8	-36%
SERVICE PORTS		87,4	105,5	104,0	19%	100,1	102,7	101,7	102,3	79,6	-23%
Total général		1 071,0	930,9	885,2	-17%	923,8	996,8	976,5	964,1	940,3	6%

23

ÉVOLUTION DES EFFECTIFS FONCTIONS SUPPORTS ET INSTITUTIONNELLES 2018 - 2025

SOURCES : ETPET norme 4.9

ETPET		REALISE 2018	REALISE 2019	REALISE 2020	Evol 2020/2018	REALISE 2021	REALISE 2022	REALISE 2023	REALISE 2024	REALISE 2025	Evol 2025/2020
FONCTIONS SUPPORT	ACHATS MARCHES PUBLICS	7,7	8,0	8,4	8%	7,6	7,1	8,2	8,8	8,9	6%
	COMMUNICATION	26,4	20,8	19,6	-26%	18,8	21,2	20,3	20,4	18,3	-6%
	FINANCES	37,3	32,3	28,1	-25%	28,0	26,4	25,8	26,1	25,3	-10%
	RESSOURCES HUMAINES	26,5	21,7	19,7	-26%	18,8	18,6	19,4	20,1	17,7	-10%
	SYSTEMES D INFORMATION	24,9	23,2	21,5	-14%	22,9	21,5	21,9	23,0	23,8	11%
	JURIDIQUE	9,8	6,7	6,1	-38%	7,0	5,9	4,3	4,8	5,8	-5%
Total FONCTIONS SUPPORT		**132,7**	**112,7**	**103,4**	**-22%**	**103,1**	**100,7**	**99,9**	**103,2**	**99,9**	**-3%**
FONCTIONS INSTITUTIONNELLES	VIE INSTITUTION. PRESIDENCE ELU	8,8	13,7	5,1	-42%	5,1	5,9	7,2	7,6	9,1	78%
	GESTION IMMOBILIERE	33,2	26,4	21,0	-37%	24,7	27,8	29,7	23,1	20,0	-4%
	PILOTAGE GENERAL DG	26,6	22,3	20,0	-25%	20,2	21,8	19,3	21,8	22,1	10%
	MOYENS GENERAUX LOGISTIQUE	30,2	16,0	12,4	-59%	11,4	11,7	12,3	14,6	15,8	27%
Total FONCTIONS INSTITUTIONNELLES		**98,8**	**78,3**	**58,5**	**-41%**	**61,4**	**67,2**	**68,5**	**67,2**	**67,0**	**15%**
Total général		**231,5**	**191,1**	**161,9**	**-30%**	**164,4**	**167,9**	**168,5**	**170,3**	**166,9**	**3%**

24

ÉVOLUTION DES EFFECTIFS FORMATION 2018 - 2025

SOURCES : ETPET norme 4.9

ETPET		REALISE 2018	REALISE 2019	REALISE 2020	REALISE 2021	REALISE 2022	REALISE 2023	REALISE 2024	REALISE 2025	BP 2026
CENTRES LAHO	AISNE	37,0	36,2	29,6	27,2	28,1	27,1	28,2	28,7	29,3
	ARTOIS	46,6	49,5	54,8	49,5	54,7	40,5	39,0	40,3	47,2
	EGC	6,7	7,9	9,0	7,3	8,1	7,9	6,9	5,7	7,2
	HAINAUT	50,7	47,6	47,9	48,1	48,1	43,1	47,6	45,4	48,6
	LILLE	25,5	24,7	22,0	22,8	25,0	23,3	25,3	26,5	29,2
	LITTORAL				26,0	56,9	56,2	56,1	54,1	55,4
	LITTORAL DUNKERQUE							0,1	2,1	55,6
	LITTORAL BLANGY								1,3	4,6
	OISE	42,7	36,1	33,6	40,0	53,5	47,6	47,3	51,0	5,0
Total CENTRES LAHO		**209,3**	**202,0**	**196,9**	**220,8**	**274,3**	**245,7**	**250,5**	**255,0**	**282,3**
TETE DE RESEAU	REGION	16,9	14,8	11,4	8,3	7,6	22,0	23,5	25,2	29,4
Total TETE DE RESEAU		**16,9**	**14,8**	**11,4**	**8,3**	**7,6**	**22,0**	**23,5**	**25,2**	**29,4**
Total général		**226,2**	**216,8**	**208,3**	**229,1**	**281,9**	**267,7**	**274,0**	**280,2**	**311,7**

- Intégration de Startevo le 01/07/2021 et de Viseo le 01/09/2025
- Création de la BU Formation Continue en 2023 (transfert des effectifs des centres vers la Région)

25

ÉVOLUTION DES EFFECTIFS DU SERVICE GÉNÉRAL PAR TERRITOIRE 2018 - 2025

SOURCES : ETPET norme 4.9

ETPET SERVICE GENERAL	REALISE 2018	REALISE 2019	REALISE 2020	Evol 2020/2018	REALISE 2021	REALISE 2022	REALISE 2023	REALISE 2024	REALISE 2025	Evol 2025/2020
AISNE	33,4	26,0	24,7	-26%	27,7	28,3	26,6	27,4	25,8	5%
AMIENS	48,5	44,5	44,4	-8%	47,3	45,4	37,5	40,2	41,0	-8%
ARTOIS	64,8	48,3	46,0	-29%	50,1	49,7	50,3	49,7	49,7	8%
GRAND HAINAUT	66,4	51,0	44,0	-34%	42,6	43,8	43,2	43,5	43,1	-2%
GRAND LILLE	126,6	95,1	82,6	-35%	90,6	91,0	88,2	85,4	81,9	-1%
LITTORAL HDF	82,4	58,4	54,3	-34%	56,3	59,7	55,5	56,5	55,2	2%
OISE	51,8	46,8	44,1	-15%	40,0	42,2	34,7	37,1	36,9	-16%
REGION HDF	229,6	181,6	172,6	-25%	183,1	194,8	217,5	212,4	207,9	20%
Total général	**703,4**	**551,7**	**512,7**	**-27%**	**537,7**	**554,8**	**553,3**	**552,3**	**541,5**	**6%**


26
VERS UN RETOUR À L'ÉQUILIBRE DU SERVICE GÉNÉRAL ?
MENACES
- Risque de baisse des financements publics [Conseil régional, Collectivités, Ademe]
- Réduction des produits exceptionnels : fin de remontées de dividendes connus [dont SOGAREL, SAGEB]
OPPORTUNITÉS
Augmentation du CA : appui, patrimoine ?
Vente de patrimoine ?
Autres remontées de dividendes ?
26


27
MÉTHODES POSSIBLES ?
RECETTES
ACCROISSEMENT DES FINANCEMENTS EXTERNES
- Cellule Appel d'Offres
- Cellule Europe
- Partenariats clubs et réseaux
- AMI fonciers
DÉPENSES
POURSUITE DE LA BAISSE DES SUBVENTIONS VERSÉES ?
2025 : 960 k€ - BP 2026 : 860 k€ - BR 2026 : ?
OPTIMISATION DE L'IMPLANTATION DU RÉSEAU CONSULAIRE ?
200 à 250 k€ d'économie possible
RÉDUCTION DES COÛTS DE FONCTIONNEMENT
250 k€ d'économie possible (déplacements, réception, SI dont CRM)
27

REPÈRES
EN CUMULÉ 23 - 25

- Indicateurs généraux
- Nombre AO détectés : 274
- Nb réponses : 63
- % transformation : 50 %
- CA potentiel (hors SFER) : 4,1 M€ HT
- Indicateurs par périmètre
- AO gagnés appui* : 10 | 2 M€
- AO gagnés Laho* : 12 | 2 M€
- AO gagnés infra. * : 4

28

CELLULLE DE RÉPONSE AUX APPELS D'OFFRES

Création en 2023 - 1 ETP



*Hors SFER et hors AO en attente de notification

ENJEUX

1. Financement de projets stratégiques
   - Accroître la part de financements européens dans le modèle économique des PME et des CCI
2. Compétences et expertise
   - Développer une ingénierie du montage de projets européens
3. Offre de service
   - Structurer une nouvelle offre d'accompagnement des PME

29

CRÉATION DE LA CELLULE EUROPE

Création en novembre 2025 - 1 ETP

Europe en RÉGION Hauts-de-France


30
3
VISION &
STRATÉGIE
EFFERVESCENCE
COP / COM


31
2022
EFFERVESCENCE
2026
PROJET STRATÉGIQUE & SCHÉMAS SECTORIELS
DE LA CCI HAUTS-DE-FRANCE
CCI HAUTS-DE-FRANCE
EFFERVESCENCE
AMBITION 1 – TRANSFORMER POUR PERFORMER
REV3
CAP VERS L'INTERNATIONAL
REUSSIR LA TRANSMISSION DE SON ENTREPRISE
AMBITION 2 – FAIRE GRANDIR LES COMPETENCES DES HOMMES ET DES FEMMES
RENFORCER L'OFFRE DE FORMATION
RENFORCER NOTRE ATTRACTIVITE
AMBITION 3 – GARANTIR UN ECOSYSTEME PERFORMANT
CANAL SEINE NORD EUROPE
NORLINK
CITE INTERNATIONALE DE LA LOGISTIQUE
GRANDES INFRASTRUCTURES ET AMENAGEMENT


32
CONTRAT D'OBJECTIFS
ET DE PERFORMANCE
2023-2027
CHAMBRE DE COMMERCE
ET D'INDUSTRIE
COP / COM 23 - 27
Principes généraux
Objectifs pluri-annuels et annuels établis par CCI France avec la tutelle
Affectation de la TCCI et maîtrise des règles d'affectation
Indicateurs Norme 4.9 et COP/COM
Pilotage annuel de performance


33
CONTRAT D'OBJECTIFS
ET DE PERFORMANCE
2023-2027
CHAMBRE DE COMMERCE
ET D'INDUSTRIE
COP / COM 23 - 27
Les axes
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

34

REPÈRES

REX 2024

- Indicateurs d'activité
- Nb entreprises : 1263
- Acteurs publics et écosystèmes locaux : 312
- Qualité / Satisfaction
- Satisfaction : 8,4/10
- Recommandation : 8,6/10
- Utilité : 85 %
- Impacts
- Transformation par une action: 71 %
- Impact sur l'investissement : 40%

AMBITION 1

TRANSFORMER POUR PERFORMER

REV 3

COM Axes 1, 2, 4





35

TRANSITIONS – REV 3

Pivots 2026

CCI HAUTS-DE-FRANCE
transitions. rev3

ENJEU 1
OFFRE ENTREPRISES LISIBLE & CIBLÉE

Eau – Energies – Déchets – Logistique & mobilités
Sensibilisation / Accompagnement / Accélérateurs

ENJEU 2
RÉSEAUX & PROXIMITÉ

Agir en proximité
Identifier les partenaires pertinents pour activer les effets leviers (financiers, opérationnels)

ENJEU 3
ENGAGEMENT & FAIRE SAVOIR

Evénement à impact (22.06)
Village de solutions et networking
Image et supports modernisés, actualisés

REPÈRES
REX 2024

- Indicateurs d'activité
- Nb entreprises : 1 514
- Nb de manifestations : 26
- Qualité / Satisfaction
- Satisfaction : 8,1/10
- Recommandation : 8/10
- Utilité : 75 %
- Impacts
- Impact sur le CA : 24 %
- Impact sur l'investissement : 12 %

36

AMBITION 1
TRANSFORMER POUR PERFORMER
INTERNATIONAL
COM Axe 5



REPÈRES
REX 2024

- Indicateurs d'activité (Cédants & Repreneurs)
- Nb pers. sensibilisées : 2956
- Nb pers. accompagnées : 1373
- Indicateurs d'impact
- Nb de reprises : 119
- Nb emplois préservés : 605
- Qualité / Satisfaction
- Satisfaction : 8,2/10
- Utilité : 83 %

37

AMBITION 1
TRANSFORMER POUR PERFORMER
TRANSMISSION REPRISE
COM Axe 4



38

PRIORITÉS STRATÉGIQUES 26 - 27
« ENTREPRENDRE, C'EST AUSSI REPRENDRE »

Fédérer & animer les acteurs

Créer et soutenir des dynamiques territoriales

Faire monter en puissance les événements dédiés

TRANSFAIR
Le rendez-vous de la Transmission Reprise d'entreprise
ÉDITION HAUTS-DE-FRANCE

Créer des équipes régionales et locales : mobiliser l'ensemble des partenaires pertinents à la bonne échelle

Monter en gamme les accompagnements

Monter en gamme et offrir un accompagnement complet sur-mesure cédants et repreneurs

Se fixer des indicateurs et des objectifs de taux de réussite et d'impact

Innover pour accélérer les transmissions

Déployer sur les Hauts-de-France les accélérateurs de la transmission

Piloter et diffuser l'annuaire des professionnels de la transmission

Transentreprise

Communiquer multicanale sur la transmission - reprise

38

39



OBJECTIFS 26 - 27

2000 cédants et repreneurs accompagnés d'ici fin 2027

200 transmissions.reprises « closées » par an (soit + 30 %)





39

LAHO

1er acteur de la formation en Hauts-de-France

- 40 000 personnes formées chaque année
- 21 sites partout sur le territoire
- 93% Taux de réussite
- 90% Taux de satisfaction

LA FORMATION
INITIALE OU CONTINUE – DU CAP AU BAC+5

41

Laho
TERRE DE FORMATIONS
CCI HAUTS-DE-FRANCE



3 cibles :

- *Apprentissage*
- *Formation continue des dirigeants et des salariés*
- *Demandeurs d'emploi*

LAHO FORMATION : CONSTATS & PROJECTIONS

42

FAIBLESSES & MENACES

. Offre vieillissante et peu rentable
. Instabilité du marché compliquant les prises de décision pour les entreprises
. Incertitude des commandes sur le programme SFER

. Durcissement de la réglementation et renforcement des contrôles
. Peu de souplesse sur les effectifs permanents et les formateurs
. Désengagement de l'Etat sur l'apprentissage, et plus largement sur les aides et les financements

FORCES & OPPORTUNITÉS

. Visibilité : marque unique
. Proximité des centres de formation avec les entreprises
. Prescription croisée : appui / formation
. Grands projets régionaux et besoins de formation sur nouveaux métiers
. Développement du marché de la reconversion pro
. Potentiel offre B2C
. Capacité de renforcement de l'organisation interne

42



Le marché de l'apprentissage a été particulièrement évoqué.

Plusieurs constats ont été partagés :

- Une forte dépendance à l'apprentissage (environ 70 % de l'activité).
- Une baisse du nombre d'apprentis sur certains territoires, notamment dans le secteur du commerce.
- Une évolution rapide des aspirations des jeunes et des besoins des entreprises.

Il a été souligné que :

- certains métiers, autrefois très demandés, attirent aujourd'hui moins de candidats ;
- les évolutions du commerce, notamment avec le développement du e-commerce, doivent être davantage intégrées dans les programmes.

Les participants ont également souligné l'importance d'observer ce que proposent les établissements concurrents afin d'identifier les nouveaux axes de développement.



Adaptation de l'offre de formation

Plusieurs intervenants ont insisté sur la nécessité :

- d'adapter les formations aux évolutions des usages et du commerce,
- d'intégrer davantage les évolutions technologiques dans les contenus.

Les formations doivent tenir compte :

- de la transformation des métiers,
- des nouveaux outils numériques,
- des attentes du marché de l'emploi

Innovation pédagogique et technologies
L'intégration de nouvelles technologies, notamment l'intelligence artificielle, a été évoquée comme un enjeu majeur.
Toutefois, il a été précisé que :

- la création de nouvelles formations nécessite du temps (ingénierie pédagogique, certification, recrutement d'enseignants, équipements techniques),
- les centres doivent s'appuyer sur leurs compétences existantes et éviter de se positionner sur des domaines pour lesquels ils ne disposent pas de ressources

REPÈRES
INDICATEURS CLÉS

- Nouvelles formations
- IA : 10 nouvelles formations
- Web, digital et IA : 42
- Laho Climate School
- Nouvelle marque Laho
- laho-formation.fr
- 1 catalogue unique

45

AMBITION 2
FAIRE GRANDIR LES COMPÉTENCES DES HOMMES ET DES FEMMES
RENFORCER L'ATTRACTIVITÉ
Hors COP/COM – hors TCCI



46

LE TRANSFERT IT'S LEARNING > MOODLE

- Mai 2023 : It's Learning quitte le marché français
- Juillet 2023 : Annonce officielle auprès des centres + recommandation pour récupérer les données
- Jusqu'à septembre 2024 : maintien de It's Learning avant migration vers un autre LMS
- Juin 2024 : mise en production de la nouvelle plateforme Moodle

46

47

IT'S LEARNING VS MOODLE
LE MODÈLE ÉCONOMIQUE & LE COÛT

4000 utilisateurs

It's Learning

1 apprenant = 1 licence = 8€

- Facture 21/22 : **57 247,20 TTC**
- Facture 22/23 : **58 620 € TTC**
- Facture 23/24 : **37 440 € TTC**

Moodle

Forfait en fonction de nombre d'apprenants

Facture 23/24 : **16 248 € TTC** (mise en production + formation)

Facture 24/25 : 7 308 € TTC (coût de la plateforme annuelle) + 3 000 € TTC (renforcement serveur du à l'activité SFER) + 1 308 € TTC (SAV pour développement tracking SFER) = **11 615 € TTC**

Facture 25/26 : **7 308 € TT** (coût de la plateforme annuelle)

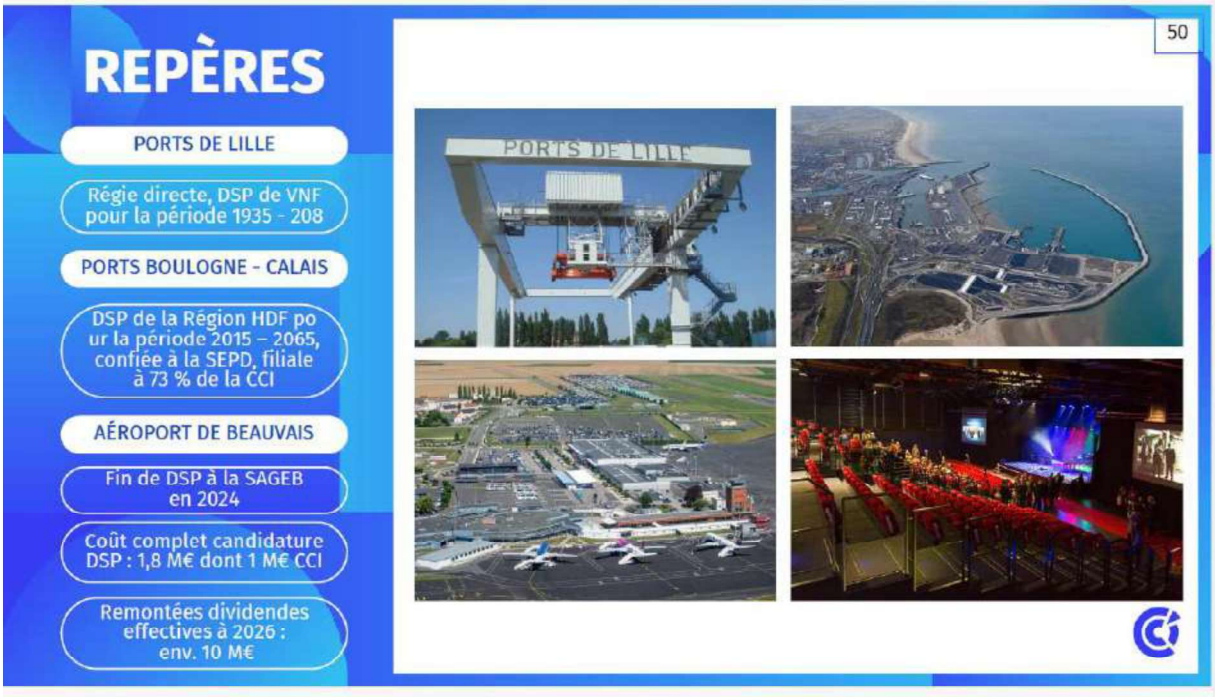
48

AMMON CAMPUS

196 licences
200 accès partagés extranet
(intervenants, apprenants)

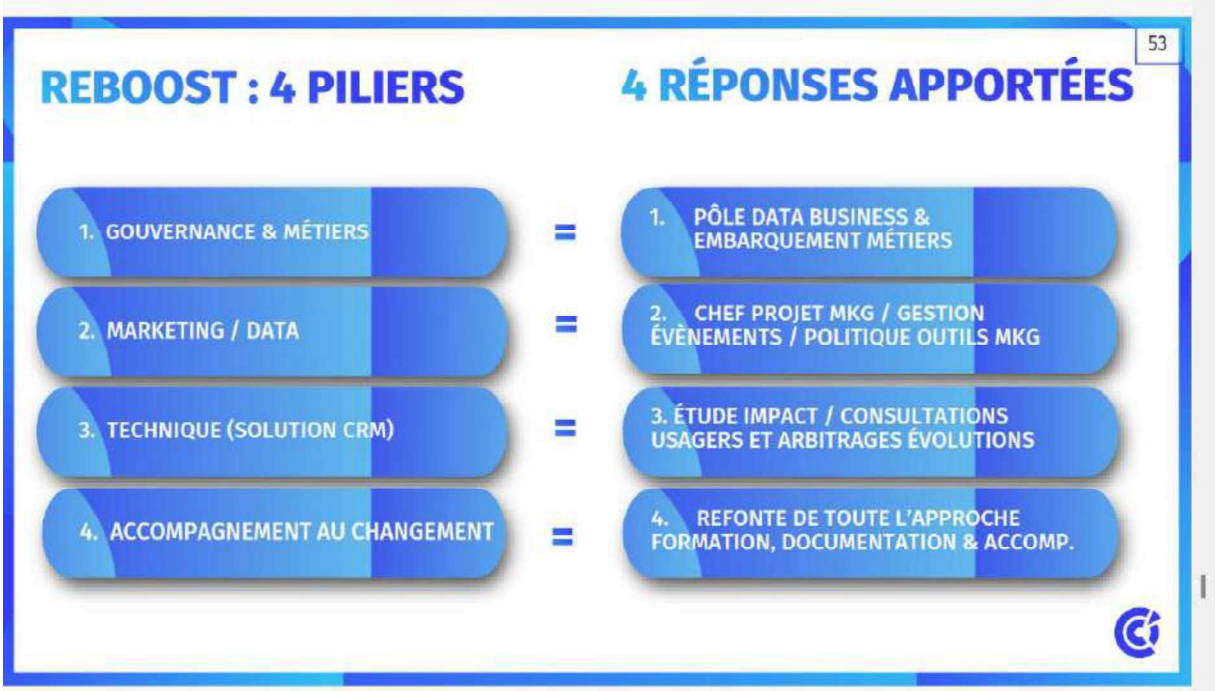
- **Coûts d'exploitation (licences, signatures) : env. 64 K€ HT/ an**
- **Hébergements et environnements techniques : env. 74 K€ HT / an**
- **Gouvernance et conseil : env. 12 K€ HT / an**


REPÈRES
GRANDS PROJETS
STRATÉGIE DE MISE EN SYNERGIE
pour le développement de la green-logistic et du report modal
CSNE
Engagement via Canal entreprises & CCI Business
CITÉ DE LA LOGISTIQUE
Inauguration du volet 1, la Maison du Projet, début 2027
NORLINK
Vers l'association unique en 2026 pour
Promotion report modal
Contribution / proposition résoudre les problèmes des entreprises
Service aux adhérents
49
AMBITION 3
GARANTIR UN ECOSYSTÈME PERFORMANT
CANAL SEINE NORD EUROPE
CITÉ DE LA LOGISTIQUE
NORLINK – ÉQUIPEMENTS
NORLINK
Euralogistic
Pôle d'excellence logistique & supply chain en Hauts-de-France
CCI Business
CANAL ENTREPRISES


REPÈRES
PORTS DE LILLE
Régie directe, DSP de VNF pour la période 1935 - 208
PORTS BOULOGNE - CALAIS
DSP de la Région HDF po ur la période 2015 – 2065, confiée à la SEPD, filiale à 73 % de la CCI
AÉROPORT DE BEAUVAIS
Fin de DSP à la SAGEB en 2024
Coût complet candidature DSP : 1,8 M€ dont 1 M€ CCI
Remontées dividendes effectives à 2026 : env. 10 M€
50
PORTS DE LILLE


51
4
PROJETS &
ACTUALITÉS
CRM & Marketing
IA


Périmètres mis en service
Nb usagers 26 : 375
Appui : terminé
Laho : en cours
Ports de Lille : non com.
Locations : non commencé
Investissement (21 – 24)
Dév. Appui et Laho* : 1 456 K€
Formation : 424 K€
Coût audit 24 : 15 K€
Charges d'exploit. 26**
Licences : 198 K€
(44 € / mois / pers)
Env. tech : 44 K€
Sauvegarde : 15,5 K€
TMA, évol., AMOA : 180 K€
52
CRM & MARKETING
ÉTAT D'AVANCEMENT ET PROCHAINES ÉTAPES
*Hors TMA et charges d'exploitation diverses (Licences, TMA, maintenance évolutive, contrats d'interfaçages entre SI)
** Hors fonctionnalités marketing (env. 32,5 K€)


53
REBOOST : 4 PILIERS
4 RÉPONSES APPORTÉES
1. GOUVERNANCE & MÉTIERS
=
1. PÔLE DATA BUSINESS & EMBARQUEMENT MÉTIERS
2. MARKETING / DATA
=
2. CHEF PROJET MKG / GESTION ÉVÈNEMENTS / POLITIQUE OUTILS MKG
3. TECHNIQUE (SOLUTION CRM)
=
3. ÉTUDE IMPACT / CONSULTATIONS USAGERS ET ARBITRAGES ÉVOLUTIONS
4. ACCOMPAGNEMENT AU CHANGEMENT
=
4. REFONTE DE TOUTE L'APPROCHE FORMATION, DOCUMENTATION & ACCOMP.


54
LES OBJECTIFS OPÉRATIONNELS 2026
MARKETING & BUSINESS
ÉVÈNEMENTS (LYYTI) PILOTAGE LEADS CROISÉS, VENTES, SATISFACTION
QUALIFICATION DONNÉES
CONTACTS ÉVÈNEMENTS - RNE - CONSEILLERS APPUI & LAHO
PILOTAGE SOLUTION CRM
RÔLES & PROFILS VENTE & PRODUCTION TABLEAU DE BORD - LISTES


55
ÉVOLUTIONS DE LA SOLUTION TECHNIQUE
SE RAPPROCHER DU STANDARD
COMPTE / CONTACT (VISION 360)
RÔLES & PROFILS
PILOTAGE : VUE DE LISTE ET TABLEAU DE BORD
DISTINCTION PROCESSUS DE VENTE & PROCESSUS DE PRODUCTION
MÉTHODE
ÉTUDE D' IMPACTS ET VALIDATION USAGERS
MONTÉE EN EXPERTISE INTERNE


56
ANALYSER LE TRANSFERT DE LA CRM VERS LA SOLUTION NATIONALE CORTO
LE PÉRIMÈTRE NATIONAL (À DATE)
Appui
Important : formation et autres services non inclus dans le périmètre national
UN DÉPLOIEMENT NATIONAL PAR COHORTE
2026 : premières cohortes avec consolidation en cours de la documentation technique suite aux premiers déploiements
Possibilité pour la CCI HDF de rejoindre la cohorte 2028
AMOA À PROGRAMMER EN 2026 POUR ÉVALUATION DU COÛT DE TRANSFERT ET D'EXPLOITATION
Analyse des périmètres fonctionnels (CCI HDF et CORTO)
Rédaction des spécifications et cotation du budget prévisionnel de transfert de solution : pilotage projet, développements nécessaires pour un transfert iso périmètre, migration, accompagnement au changement, coût d'exploitation (licence, TMA, évolutions)
Aller à la page suiva


57
PROGRAMME IA
ÉTAT D'AVANCEMENT ET PROCHAINES ÉTAPES


PROGRAMME ACTIONS 2025 - BILAN
58
1
ENQUÊTE COLLABORATEUR
2
PROGRAMME DE FORMATION
3
CHARTE ÉTHIQUE
4
OUTILS INTERNES
5
OFFRE ENTREPRISE

59



#1 - ENQUÊTE COLLABORATEURS

- **Newsletter interne**
- **308 répondants** -> 78 % utilisent l'IA
- **Usages principaux déclarés :** rédaction et reformulation, Recherche et synthèse d'informations, création de supports, facilitation de tâches

60

#2 - PROGRAMME DE FORMATION

E-learning

Webconférences

Formations Collaborateurs Appui

Formations collaborateurs LAHO

Formations collaborateurs support

E-learning – Suivi par plus de 70 % des collaborateurs (env. 660)
Modules de 1 heure env.
3 Webconférences avec des experts – 360 participants en direct
– disponible en replay sur l'espace IA de l'Intranet

LES WEBINAIRES

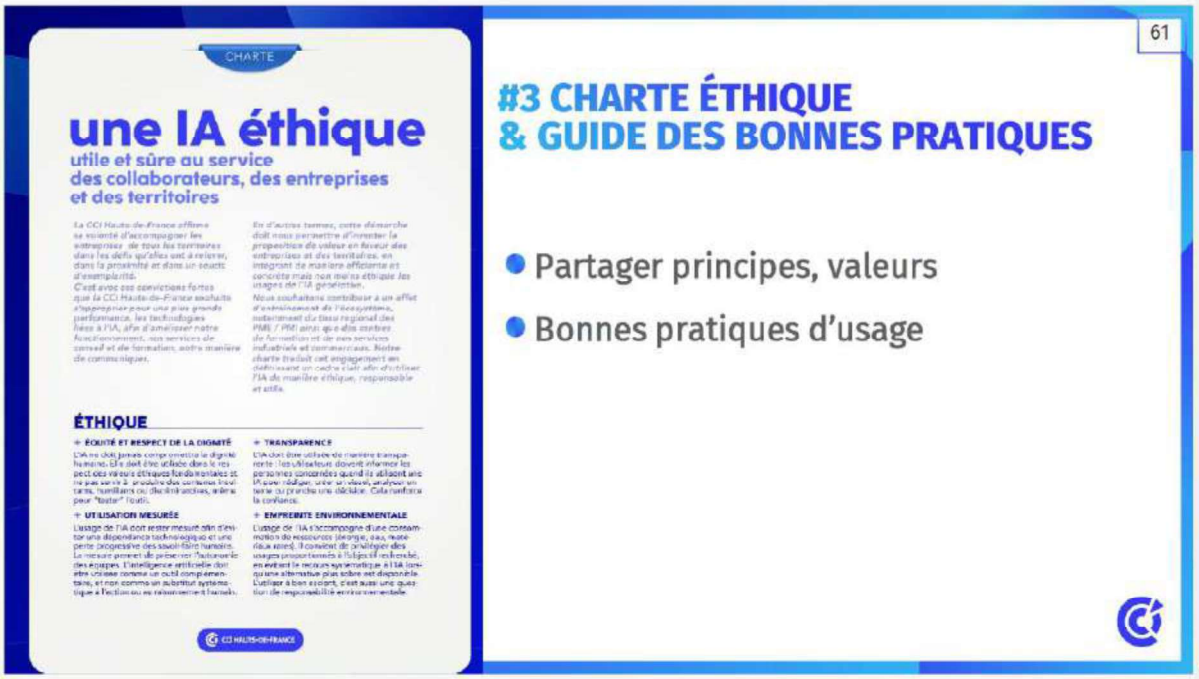
Retrouvez les enregistrements de nos trois webinaires dédiés à l'intelligence artificielle et à son usage responsable :



Webinaire #1 | Comprendre et maîtriser l'IA aujourd'hui
Webinaire #2 | Comment mettre l'IA à votre service
Webinaire #3 | IA & Éthique : utiliser l'IA de manière responsable

Formations collaborateurs

- **Appui (150) :** Formation IA CCI Académie, Perfectionnement pour conseillers numériques, performance commerciale, RH, international
- **LAHO (123) :** Initiation pour formateurs et responsables pédagogiques
- **Services support (43) :** Achats, Marketing, Finances, DSI


CHARTE
une IA éthique
utile et sûre au service
des collaborateurs, des entreprises
et des territoires
ÉTHIQUE
61
#3 CHARTE ÉTHIQUE
& GUIDE DES BONNES PRATIQUES
Partager principes, valeurs
Bonnes pratiques d'usage


62
#4 - OUTILS COLLABORATEURS
Un espace dédié sur l'intranet
Webconférences avec des experts – 360 participants en direct
– disponible en replay sur l'espace IA de l'Intranet
INTRANET
Accueil
Ressources Humaines
Actualités
Base Documentaire
Raccourcis Utiles
Espace IA
Suivi
Partager
Un nouvel espace IA sur l'intranet : adoptez les bonnes pratiques !
La CCI Hauts-de-France franchit une nouvelle étape dans l'intégration de l'intelligence artificielle en mettant à disposition un espace dédié à l'IA sur l'intranet, accompagné de ressources clés pour un usage éthique, responsable et sécurisé.
Un espace pour tout comprendre et agir

63

#5 - OFFRE DE FORMATION ET DE SERVICE AUX ENTREPRISES

10 modules de formation

Habilitation formation CCI France

Package Laho + Appui







64

2026 – PLAN D'ACTIONS

collaborateur

Massification et appropriation des usages

- Formation CODIR – 30 janvier 2026
- Programmation d'Eductour sur chaque territoire avec intervention expert (format 4 heures)
- « IA pour tous » : création et actualisation d'un référentiel dynamique des solutions IA utiles et éprouvées
- Accompagnement des cas d'usage spécifiques (Achats, Juridique, RH ...)
- Poursuite du programme de formation : valeur ajoutée des collaborateurs face à l'IA, intelligence situationnelle et relationnelle

entreprise

Développement et déploiement de l'offre de service et de formation IA

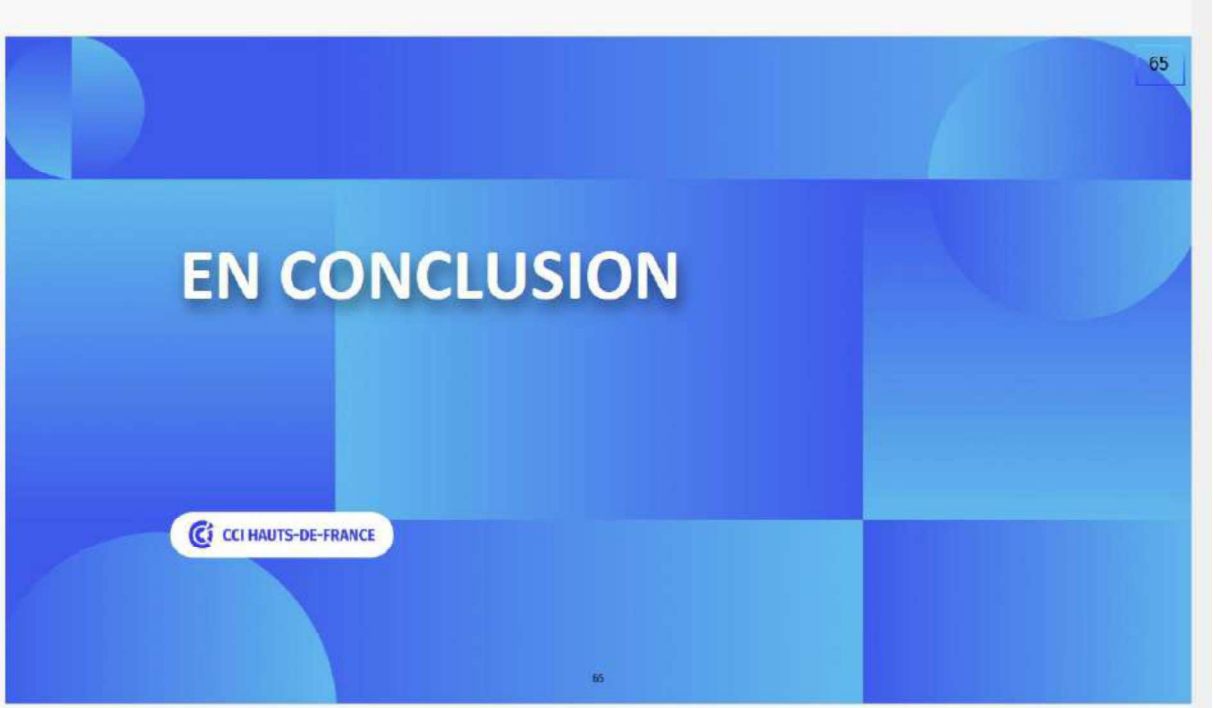
- Déploiement de l'offre nationale aux entreprises (référentiel de solutions IA adaptées aux entreprises) et offres de service accompagnement Appui et/ou Formation des entreprises
- Commercialisation des 10 modules IA de LAHO formation dont la formation CCI France
- Développement de formats courts type e-learning

Evénements et réseaux

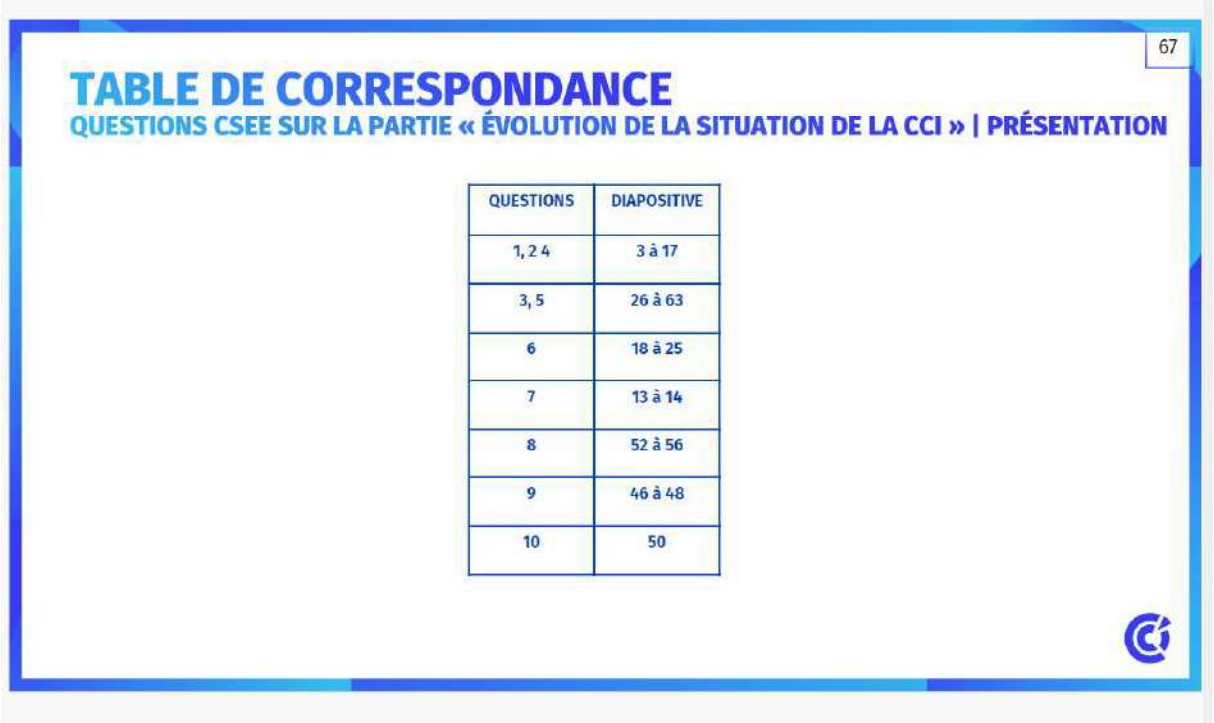
- 12 au 19 juin – Semaine de l'Intelligence Artificielle

Opération nationale de l'Etat, conçue comme un temps fort de mobilisation collective autour des enjeux de l'IA au service des territoires, de l'innovation et des usages.

64


65
EN CONCLUSION
CCI HAUTS-DE-FRANCE
65


66
1. UN PROJET DE MANDATURE MAÎTRISÉ, DES ALÉAS CIRCONSCRITS
2. UN PILOTAGE RESSERRÉ DES PÉRIMÈTRES D'ACTIVITÉ MIS EN RISQUE
3. DES PIVOTS STRATÉGIQUES EN COURS : FEUILLE DE ROUTE 26/27
4. INSTALLATION D'UN COMITÉ DES RISQUES EN 2025
5. POURSUITE DE LA DYNAMIQUE DE TRANSFORMATION & PRÉPARATION DE LA PROCHAINE MANDATURE
66


67
TABLE DE CORRESPONDANCE
QUESTIONS CSEE SUR LA PARTIE « ÉVOLUTION DE LA SITUATION DE LA CCI » | PRÉSENTATION
QUESTIONS
DIAPOSITIVE
1, 2 4
3 à 17
3, 5
26 à 63
6
18 à 25
7
13 à 14
8
52 à 56
9
46 à 48
10
50