

REGION BRETAGNE

n° 18_DIRECO_02

CONSEIL REGIONAL

13 et 14 décembre 2018

DELIBERATION

Communication d'observations définitives de la Chambre Régionale des Comptes de Bretagne relatives au contrôle des comptes et de la gestion de l'association Bretagne Commercial international

Le conseil régional convoqué par son Président le 20 novembre 2018, s'est réuni le vendredi 14 décembre 2018 au siège de la Région Bretagne, sous la présidence de Monsieur Loïg CHESNAIS-GIRARD, Président du Conseil régional.

Etaient présents : Monsieur Olivier ALLAIN, Madame Sylvie ARGAT-BOURIOT, Monsieur Éric BERROCHE, Madame Catherine BLEIN (jusqu'à 17h), Madame Mona BRAS, Madame Georgette BREARD (jusqu'à 12h20), Monsieur Pierre BRETEAU (jusqu'à 15h50), Monsieur Gwenegan BUI, Monsieur Thierry BURLLOT (jusqu'à 16h), Madame Gaby CADIOU, Madame Fanny CHAPPE, Monsieur Loïg CHESNAIS-GIRARD, Monsieur Marc COATANÉA, Monsieur André CROCQ (jusqu'à 16h), Madame Delphine DAVID, Monsieur Gérard DE MELLON, Monsieur Stéphane DE SALLIER DUPIN (jusqu'à 17h25), Madame Virginie D'ORSANNE, Madame Laurence DUFFAUD, Monsieur Richard FERRAND (à partir de 11h), Madame Laurence FORTIN, Madame Anne GALLO, Madame Evelyne GAUTIER-LE BAIL, Monsieur Karim GHACHEM (jusqu'à 15h45), Madame Anne-Maud GOUJON (jusqu'à 17h25), Madame Claire GUINEMER (jusqu'à 14h45), Monsieur Philippe HERCOUËT, Madame Kaourintine HULAUD, Monsieur Bertrand IRAGNE, Madame Elisabeth JOUNEAUX-PEDRONO, Monsieur Roland JOURDAIN (à partir de 14h45), Monsieur Pierre KARLESKIND, Monsieur Gérard LAHELLEC, Madame Isabelle LE BAL, Monsieur Jean-Michel LE BOULANGER, Monsieur Olivier LE BRAS, Monsieur Raymond LE BRAZIDEC (jusqu'à 17h15), Madame Agnès LE BRUN (jusqu'à 15h30), Monsieur Patrick LE DIFFON, Monsieur Marc LE FUR (jusqu'à 17h25), Monsieur Patrick LE FUR, Madame Gaël LE MEUR (jusqu'à 15h45), Madame Nicole LE PEIH (jusqu'à 17h) Monsieur Alain LE QUELLEC, Madame Gaël LE SAOUT, Madame Christine LE STRAT (jusqu'à 17h), Monsieur Christian LECHEVALIER, Madame Lena LOUARN, Monsieur Bernard MARBOEUF (jusqu'à 17h), Monsieur Martin MEYRIER (jusqu'à 16h10), Monsieur Philippe MIAILHES, Monsieur Paul MOLAC (jusqu'à 9h45 puis à partir de 14h35), Madame Gaëlle NICOLAS, Madame Gaëlle NIQUE, Madame Anne PATAULT (jusqu'à 17h), Madame Isabelle PELLERIN, Monsieur Gilles PENNELLE, Monsieur Stéphane PERRIN, Monsieur Maxime PICARD (jusqu'à 17h15), Monsieur Bertrand PLOUVIER (jusqu'à 14h45 et après 16h), Monsieur Bernard POULIQUEN, Monsieur Pierre POULIQUEN, Monsieur Bruno QUILLIVIC (jusqu'à 16h30), Monsieur Dominique RAMARD (jusqu'à 17h40), Madame Emmanuelle RASSENEUR, Madame Agnès RICHARD, Monsieur David ROBO (jusqu'à 17h), Madame Claudia ROUAUX, Monsieur Stéphane ROUDAUT (jusqu'à 15h45), Madame Catherine SAINT-JAMES, Madame Forough SALAMI-DADKHAH, Monsieur Emeric SALMON, Madame Hind SAOUD, Monsieur Sébastien SEMERIL (jusqu'à 13h), Madame Renée THOMAÏDIS, Madame Martine TISON, Madame Anne TROALEN (jusqu'à 16h), Monsieur Hervé UTARD, Madame Anne VANEECLOO, Madame Gaëlle VIGOUROUX, Madame Sylvaine VULPIANI.

.../...

Avaient donné pouvoir : Madame Georgette BREARD (pouvoir donné à Madame Forough SALAMI à partir de 12h20), Monsieur Pierre BRETEAU (pouvoir donné à Madame Christine LE STRAT de 15h50 à 17h puis à Madame Delphine DAVID à partir de 17h), Monsieur Thierry BURLOT (pouvoir donné à Madame Anne GALLO à partir de 16h), Monsieur André CROCQ (pouvoir donné à Madame Fanny CHAPPE à partir de 16h), Monsieur Richard FERRAND (pouvoir donné à Monsieur Marc COATANEA jusqu'à 11h), Monsieur Karim GHACHEM (pouvoir donné à Monsieur Marc COATANEA à partir de 15h45), Madame Sylvie GUIGNARD (pouvoir donné à Monsieur DE SALLIER DUPIN), Madame Claire GUINEMER (pouvoir donné à Monsieur David ROBO de 14h45 à 17h puis à Madame Anne-Maud GOUJON à partir de 17h), Monsieur Roland JOURDAIN (pouvoir donné à Madame Sylvaine VULPIANI jusqu'à 14h45), Monsieur Raymond LE BRAZIDEC (pouvoir donné à Madame Elisabeth JOUNEAUX-PEDRONO à partir de 17h15), Madame Agnès LE BRUN (pouvoir donné à Monsieur Marc LE FUR à partir de 15h30), Monsieur Jean-Yves LE DRIAN (pouvoir donné à Madame Gaël LE SAOUT), Madame Gaël LE MEUR (pouvoir donné à Madame Emmanuelle RASSENEUR à partir de 15h45), Madame Nicole LE PEIH (pouvoir donné à Madame Gaëlle NIQUE à partir de 17h), Madame Christine LE STRAT (pouvoir donné à Madame Isabelle LE BAL à partir de 17h), Monsieur Bernard MARBOEUF (pouvoir donné à Monsieur Patrick LE DIFFON à partir de 17h), Monsieur Martin MEYRIER (pouvoir donné à Monsieur Bernard POULIQUEN à partir 16h10), Monsieur Paul MOLAC (pouvoir donné à Madame Mona BRAS de 9h45 à 14h35), Madame Anne PATAULT (pouvoir donné à Madame Isabelle PELLERIN à partir de 17h), Monsieur Maxime PICARD (pouvoir donné à Madame Laurence DUFFAUD à partir de 17h15) Monsieur Bertrand PLOUVIER (pouvoir donné à Monsieur Bernard MARBOEUF de 14h35 à 16h), Monsieur Bruno QUIVILLIC (pouvoir donné à Madame Martine TISON à partir de 16h30), Monsieur Dominique RAMARD (pouvoir donné à Monsieur Philippe HERCOUËT à partir de 17h40), Monsieur David ROBO (pouvoir donné à Monsieur Bertrand PLOUVIER à partir de 17h), Monsieur Stéphane ROUDAUT (pouvoir donné à Madame Gaëlle NICOLAS à partir de 15h45), Monsieur Sébastien SEMERIL (pouvoir donné à Monsieur Hervé UTARD à partir de 13h), Madame Anne TROALEN (pouvoir donné à Madame Kaourintine HULAUD à partir de 16h).

Vu le Code général des Collectivités Territoriales, et notamment les articles L 4111-1 et suivants ;

Après avoir pris connaissance de l'avis formulé par le Conseil Economique Social et Environnemental lors de sa réunion du 3 décembre 2018 ;

Vu l'avis de la commission économie, agriculture et mer, Europe du 7 décembre 2018 ;

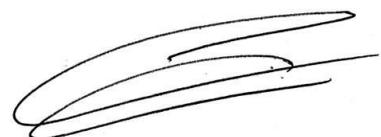
Au vu du rapport présenté par Monsieur le Président du Conseil régional ;

Et après avoir délibéré ;

DECIDE

A PRIS ACTE de cette communication.

Le Président,



Loïg CHESNAIS-GIRARD

RAPPORT D'OBSERVATIONS DÉFINITIVES Et SES REPONSES

ASSOCIATION
Bretagne commerce international (BCI)
(Ille-et-Vilaine)

Exercices 2013 et suivants

Le présent document, qui a fait l'objet d'une contradiction avec les destinataires concernés,
a été délibéré par la chambre le 14 juin 2018.

TABLE DES MATIÈRES

1. PRESENTATION DE L'ASSOCIATION	7
2. UNE ACTIVITE IMPORTANTE CONFRONTÉE AUX DIFFICULTÉS À METTRE EN PLACE UN GUCHET UNIQUE.....	8
2.1. UN ENJEU ECONOMIQUE POUR LA REGION	8
2.2. DES MODALITES D'INTERVENTION ENCADREES, SOUS PILOTAGE REGIONAL.....	8
2.2.1. Le schéma régional de développement économique, d'innovation et d'internationalisation (SRDEII)	8
2.2.2. Le plan régional d'internationalisation des entreprises (PRIE).....	9
2.2.3. Un contrôle limité des risques externes par la région	9
2.3. UNE ACTIVITE OPERATIONNELLE IMPORTANTE ET DES OUTILS DEDIES	10
2.4. LES DIFFICULTES A METTRE EN PLACE UN GUCHET UNIQUE.....	11
2.4.1. Un contexte institutionnel en évolution	11
2.4.2. Un « écosystème » complexe.....	11
2.4.3. Des réseaux parfois complémentaires, parfois concurrents	12
2.4.3.1. Le réseau animé par BCI	13
2.4.3.2. Les relations avec le réseau des CCIT	14
2.4.3.3. Les relations avec Business France	16
2.4.3.4. Les relations avec le réseau régional de Bpifrance.....	18
2.4.3.5. Les relations avec le réseau des <i>world trade centers</i>	19
2.5. DES DIFFICULTES CONFIRMEES DANS LE BILAN DU PLAN REGIONAL D'INTERNATIONALISATION DES ENTREPRISES.....	20
2.6. LES RESULTATS DE L'ASSOCIATION	20
3. LA GOUVERNANCE DE L'ASSOCIATION	23
3.1. LES INSTANCES DE L'ASSOCIATION	23
3.1.1. L'assemblée générale.....	23
3.1.2. Le conseil de surveillance.....	25
3.1.3. Le directoire	25
3.1.4. Les délégations données au directeur général.....	26
3.2. LA FORMALISATION DES PROCEDURES.....	26
3.3. UN SOUTIEN IRREGULIER A UNE AUTRE ASSOCIATION	27
4. LA GESTION COMPTABLE ET FINANCIERE	29
4.1. LA GESTION DES ACHATS.....	29
4.1.1. Le non-respect des principes relatifs à la commande publique.....	29
4.1.2. Des relations en cours d'évolution avec le réseau de partenaires internationaux.....	30
4.2. LA GESTION BUDGETAIRE ET COMPTABLE	30
4.2.1. Le budget	30
4.2.2. Les informations en annexe des comptes financiers	31
4.2.3. Le suivi des relations financières avec les tiers.....	31
4.3. LA SITUATION FINANCIERE	32
4.3.1. Les résultats d'exploitation	33
4.3.2. Le bilan de l'association	34

5.	LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES	34
5.1.	L'EVOLUTION DES EFFECTIFS	34
5.2.	LES CHARGES DE PERSONNEL	35
5.3.	LA POLITIQUE SALARIALE ET LES CONTRATS	36
5.3.1.	La politique salariale	36
5.3.2.	Les contrats de travail	37
	• Le directeur général	37
	• Les contrats des autres employés	39
	• Les mises à disposition de personnels des CCI	39
5.4.	LE CADRE DE GESTION	39
5.4.1.	Le fonctionnement de l'association	39
5.4.2.	La politique de recrutement	41
5.4.3.	L'évaluation et la formation	41
5.4.4.	Les frais de déplacement et les avantages en nature	41
5.4.5.	Le temps de travail	42
6.	ANNEXES.....	43

Synthèse

La chambre régionale des comptes de Bretagne a examiné les comptes et la gestion de l'association Bretagne commerce international (BCI) sur la période 2013-2017. Avec un budget de l'ordre de 7,3 M€ en 2017 et un effectif de 43 personnes, l'association intervient dans le cadre du plan régional d'internationalisation des entreprises (PRIE – 2013-2016) du conseil régional de Bretagne, pour informer et accompagner les entreprises bretonnes vers l'international, et faciliter l'arrivée d'investisseurs étrangers dans la région. Sa situation financière, caractérisée par un subventionnement important de la région et de la chambre de commerce et d'industrie régionale (près de 70 % du budget), est satisfaisante.

Des activités qui impliquent de nombreux acteurs, parfois concurrents

Dans un rapport de 2015¹, la cour des comptes faisait le constat général, en matière d'aides au développement économique tourné vers l'international, que « *la multiplicité des acteurs est source d'inefficacités et perturbante pour les entreprises* ».

En Bretagne, sous l'impulsion de la région, dorénavant responsable de la compétence développement économique et notamment chargée de coordonner les acteurs conformément à la loi NOTRÉ du 7 août 2015, BCI s'est rapprochée des chambres de commerce et d'industrie territoriales (CCIT) dès 2012 en intégrant dans ses effectifs une douzaine d'agents consulaires mis à disposition. Dans ses locaux, elle héberge également la déléguée régionale de l'agence nationale Business France et le secrétariat du comité régional des conseillers du commerce extérieur de la France.

Cette première réponse à la multiplicité des acteurs ne suffit pas encore à rendre fluides les échanges entre ces partenaires, qui restent parfois concurrents sur certaines activités.

Des difficultés pour mettre en place un guichet unique pour les entreprises

Comme le relève mi-2016 le bilan du PRIE, les acteurs régionaux doivent améliorer leurs échanges et la mutualisation de leurs actions. Si BCI est souvent à l'initiative d'un partage de données, les autres acteurs intervenant en Bretagne restent généralement réticents à communiquer les informations sur les entreprises qu'ils accompagnent. C'est le cas de Business France. La convention signée avec cette agence, caduque depuis 18 mois, devrait être évaluée et renouvelée. Les échanges avec les CCIT peuvent également s'améliorer, le réseau consulaire étant un interlocuteur privilégié des entreprises, à même de connaître et partager l'information sur leurs besoins.

Une activité soutenue, mais une évaluation qui reste insuffisante

BCI développe une activité importante. En 2016, l'association a assuré 10 267 actions d'accompagnement auprès de 2 224 entreprises différentes et organisé 30 salons. Cette activité, en grande partie gratuite pour les entreprises, se compose à 56 % de services individuels (salons, conseils et accompagnements) et à 44 % d'actions collectives (informations, visites d'acheteurs). En outre, BCI assure la promotion, et pour certaines, la mise en place, d'aides de la région (PASS Export).

¹ Relatif au contrôle d'UbiFrance et de l'AFII, depuis fusionnés au sein de l'agence nationale Business France.

Ses actions sont appréciées des entreprises bénéficiaires comme l'illustrent les enquêtes de satisfaction menées récemment, mais leur évaluation objective reste à améliorer. Si les indicateurs d'activité sont abondants et bien suivis, les indicateurs d'impact sont récents et peu nombreux. Ils devraient être davantage développés, notamment pour mesurer l'évolution de la maturité et du chiffre d'affaires à l'export des entreprises accompagnées.

Une gouvernance et une gestion à améliorer, des irrégularités à corriger

La gouvernance de l'association doit être assurée conformément aux statuts, en respectant, dans les faits, la séparation des fonctions de décision et gestion, dévolues au directoire, de celles de contrôle de l'action de ce dernier, revenant au conseil de surveillance. Or, jusqu'à présent les réunions de ce dernier se sont tenues en même temps qu'une séance du directoire.

La politique salariale mériterait d'être mieux encadrée, à travers notamment une grille des salaires. Une réflexion en cours devrait aboutir en 2018 à la mise en place d'un tel outil. La chambre a relevé à cet égard que le niveau atteint par la rémunération du directeur général est l'un des plus élevés parmi les dirigeants des organismes privés subventionnés par la région, alors même que la fixation de ses objectifs et l'évaluation de leur atteinte restent à formaliser. D'une manière générale, le directoire devrait être davantage impliqué et informé sur ces sujets.

BCI a mis en place des contrôles administratifs et financiers dans de nombreux domaines, mais des procédures restent à formaliser, notamment en matière d'achats. L'association n'appliquait pas, sur la période de contrôle, les principes de la commande publique (liberté d'accès, mise en concurrence et transparence des procédures) alors qu'elle y est soumise en vertu de l'ordonnance du 6 juin 2005 puis du décret du 25 mars 2016.

Par ailleurs, la chambre a constaté que BCI a apporté entre 2015 et 2017 un conséquent concours (environ 170 000 € nets par an correspondant à la mise à disposition de personnels) à l'association Bretagne Filières, dans des conditions juridiques discutables, contrairement aux dispositions de la convention signée avec le conseil régional, pour une activité dont les modalités de mise en œuvre étaient, selon BCI, en dehors de son objet social.

Recommandations

Sur le fondement des observations du rapport, la chambre formule les recommandations et rappels suivants :

- **En matière de gouvernance et évaluation de l'activité :**

1. Respecter les statuts de BCI en organisant des réunions distinctes du conseil de surveillance et du directoire (cf. § 3.1.2) ;
2. Adapter et développer la coopération de BCI avec ses différents partenaires, dans le cadre du plan régional d'internationalisation des entreprises (PRIE) pour la Bretagne (cf. § 2.5).
3. Renouveler, après l'avoir évaluée, la convention 2013-2016 signée avec Business France, arrivée à son terme fin juin 2016, relative aux modalités de coopération entre les deux organismes (cf. § 2.4.3.3).
4. Développer la mesure des impacts des actions de BCI dans le domaine de l'internationalisation des entreprises bretonnes et des investissements directs étrangers (cf. § 2.6).
5. Poursuivre la formalisation des procédures décrivant les modalités de fonctionnement de l'association : circuit d'achat, dispositifs comptables, gestion de la communication... (cf. § 3.2)

- **En matière de gestion des ressources humaines :**

6. Actualiser les contrats de travail des employés vis-à-vis des missions confiées et des conditions effectives de rémunération (cf. § 5.3.2).

- **En matière de gestion comptable et financière :**

7. Appliquer les règles relatives à la commande publique édictées dans le décret n° 2016-360 du 25 mars 2016 (cf. § 4.1.1).
8. Suivre et réduire le délai global de paiement des factures de l'association (cf. § 4.2.3).

Les recommandations et rappels au respect des lois et règlements formulés ci-dessus ne sont fondés que sur une partie des observations émises par la chambre. Les destinataires du présent rapport sont donc invités à tenir compte des recommandations, mais aussi de l'ensemble des observations détaillées par ailleurs dans le corps du rapport et dans son résumé.

INTRODUCTION

La chambre régionale des comptes de Bretagne a procédé, dans le cadre de son programme de travail, au contrôle des comptes et à l'examen de la gestion de l'association Bretagne commerce international (BCI) à compter de l'exercice 2013. Ce contrôle a été ouvert par lettre du 1^{er} juin 2017.

L'entretien préalable prévu par l'article L. 243-1 du code des juridictions financières a eu lieu le 7 novembre 2017 avec le président de l'association.

La chambre, lors de sa séance du 14 décembre 2017, a arrêté ses observations provisoires.

Le rapport d'observations provisoires a été adressé au président de l'association le 28 février 2018. Il y a répondu par une lettre reçue au greffe de la chambre le 24 avril 2018.

Des extraits du rapport ont été transmis le 28 février 2018 à la région Bretagne, à l'association Bretagne Filières, aux quatre chambres de commerce et d'industrie territoriales, et à l'agence Business France. Cette dernière n'a pas donné de réponse. Les autres destinataires ont répondu par des courriers reçus au greffe du 20 avril au 7 mai.

Après avoir examiné les réponses écrites, la chambre, lors de sa séance du 14 juin 2018, a arrêté ses observations définitives.

1. PRESENTATION DE L'ASSOCIATION

Créée en 1983 sous le nom de Mirceb (mission régionale du commerce extérieur breton), rebaptisée Bretagne International en 2003 puis Bretagne commerce international (BCI) lors de sa fusion avec CCI International Bretagne² en 2012, la structure chargée par la région du développement international des entreprises bretonnes est le fruit d'une longue histoire.

Les statuts, mis à jour en 2017, précisent ses missions :

« L'association a pour finalité l'internationalisation des entreprises bretonnes et de l'économie régionale et a pour objet toutes actions propres à favoriser cette internationalisation. En particulier, l'association a pour rôle d'être l'acteur régional majeur pour l'internationalisation des entreprises, dans le cadre des orientations du Schéma régional de développement économique ».

Installée à Rennes et employant 43³ personnes fin 2016, dont 14 sont mises à disposition par la chambre de commerce et d'industrie régionale (CCIR) de Bretagne, BCI est dirigée par un directoire, ayant à sa tête un chef d'entreprise, président de l'association).

La gouvernance de l'association s'appuie, en outre, sur un conseil de surveillance présidé par le président du conseil régional de Bretagne. Le président de la CCIR assure la fonction de vice-président.

Le budget 2017 de l'association est de 7,3 M€, constitués pour l'essentiel de subventions publiques, soit près de 4,3 M€, dont 3,5 M€ provenant de la région Bretagne selon les comptes annuels. L'aide financière allouée par la CCIR sert à BCI pour financer la quinzaine d'agents consulaires mise à sa disposition.

L'association est présente sur tous les segments de l'activité d'aide à l'internationalisation des entreprises, de la prise initiale de contact à l'accompagnement à l'étranger. Elle a spécialisé ses chargés d'affaires par domaine d'activité, en lien avec le schéma régional de développement économique, d'innovation et d'internationalisation (SRDEII).

Grâce à ses réseaux, au niveau local au travers des CCI territoriales (CCIT) et à l'étranger via un réseau de partenaires, BCI propose à toutes les entreprises bretonnes, quelle que soit leur taille, adhérentes ou non, de structurer et d'accélérer leur projet de développement à l'international. Via ses adhérents, BCI s'appuie également sur les relations tissées avec plus de 700 entreprises bretonnes.

² Réseau informel constitué des chambres de commerce et d'industrie (CCI) de Bretagne. Les CCI sont des établissements publics régionaux (CCIR) et territoriaux (CCIT) chargés de représenter les intérêts des entreprises et de leur apporter certains services.

³ Cf. rapport d'activité BCI 2016 : 29 employés (dont deux cadres dirigeants) et 14 agents (11 ETP) mis à disposition par la CCI Bretagne, avec en complément trois agents (1,1 ETP - CCI Brest) non mis à disposition mais travaillant pour BCI.

2. UNE ACTIVITE IMPORTANTE CONFRONTÉE AUX DIFFICULTES À METTRE EN PLACE UN GUICHET UNIQUE

2.1. UN ENJEU ECONOMIQUE POUR LA REGION

Les données communiquées par la direction régionale des douanes mettent en évidence, sur la période 2013-2016, une stabilité des exportations des entreprises bretonnes et une légère progression des importations. La balance commerciale de la région est déficitaire depuis 2014. Ce déficit est de 203 M€ pour 2016 (cf. annexe 3).

Le président de l'association précise que les chiffres des douanes tiennent compte du lieu de départ des marchandises du territoire métropolitain et non de leur lieu de production, ce qui peut fausser les comparaisons entre régions.

Cette situation déficitaire reflète globalement la situation nationale. Mais si la part des importations bretonnes par rapport à celles de la France reste relativement stable sur la période (autour de 2,12 %), celle des exportations se dégrade légèrement (passant de 2,5 % à 2,39 %).

Ces données sont à rapprocher du produit intérieur brut (PIB) de la Bretagne (90 Mds), qui représentait 4,3 % de celui de la France en 2014.

2.2. DES MODALITES D'INTERVENTION ENCADREES, SOUS PILOTAGE REGIONAL

2.2.1. Le schéma régional de développement économique, d'innovation et d'internationalisation (SRDEII)

La direction de l'économie du conseil régional est chargé de l'animation du SRDEII.

Ce schéma prévoit une stratégie concentrant les ressources dans les secteurs les plus prometteurs, et dans lesquels la région dispose d'avantages concurrentiels suffisants.

Il a retenu sept domaines d'innovation stratégique et mis en place un organe opérationnel chargé de mesurer l'efficacité globale de la stratégie adoptée en s'appuyant sur des indicateurs de performance de l'économie bretonne élaborés au regard des priorités fixées.

Le président de la région Bretagne et du conseil de surveillance de BCI a indiqué toutefois en entretien, mi-2017, qu'il ne disposait pas d'objectifs chiffrés ni de bilan d'étape formalisé du SRDEII 2014-2020. Une feuille de route l'a néanmoins adapté en juin 2016 au nouveau contexte issu de la loi du 7 août 2015 relative à la nouvelle organisation territoriale de la République (loi NOTRe), et a ajouté six chantiers supplémentaires au périmètre du schéma.

Cette feuille de route rappelle que « l'enjeu est d'assurer partout en région des dispositifs d'accompagnement des entreprises lisibles, fluides et efficaces. Si plusieurs opérateurs peuvent intervenir, il convient d'assurer à l'entreprise un système de type « guichet unique » lui garantissant un aiguillage efficace et pertinent vers les bons services (technopoles, centres techniques, BCI...) ». Ainsi, la conduite du schéma « exige assurément une mutualisation des moyens, une forte valorisation de la présence actuelle de services assurés par les EPCI d'une part, par les acteurs consulaires d'autre part ».

2.2.2. Le plan régional d'internationalisation des entreprises (PRIE)

Le conseil régional de Bretagne et ses partenaires ont souhaité s'engager sur des objectifs communs dans ce domaine particulier qui prolonge le SRDEII, en les formalisant dans une convention.

Signé à Rennes le 8 juillet 2013, le PRIE Bretagne est conclu pour une durée de trois ans, reconductible tacitement. Ce document est cosigné par l'Etat, les chambres consulaires, les associations BCI et Bretagne développement innovation (BDI), la banque Bpifrance, l'établissement public national Business France, la société d'assurance-crédit Coface, et les conseillers de commerce extérieur de la France (CCEF), réseau d'experts mis en place par l'Etat.

En matière d'exportation, les objectifs (détaillés en annexe 1) sont les suivants :

- sensibiliser davantage d'entreprises aux enjeux de l'internationalisation afin d'accroître leur nombre et d'assurer une plus large base d'entreprises exportatrices ;
- accompagner les entreprises déjà présentes à l'international à franchir un cap dans leur stratégie, afin qu'elles fassent progresser leur chiffre d'affaires export ;
- assurer un suivi spécifique des entreprises, de taille intermédiaire (ETI⁴) ou petites et moyennes (PME), ayant un fort potentiel de croissance à l'export ;
- conforter le lien entre accompagnement à l'innovation et accompagnement à l'international des entreprises bretonnes ;
- travailler à l'optimisation des données export des entreprises bretonnes dans l'idée de pouvoir évaluer les effets de l'action collective et singulièrement du PRIE.

Le bilan du plan pour la période 2013-2016 est évoqué au § 2.3.4.

2.2.3. Un contrôle limité des risques externes par la région

La région a identifié BCI comme faisant partie des dix organismes privés dans lesquels elle intervient en participant à la gouvernance, et qu'elle subventionne le plus. Elle a lancé une démarche de contrôle de ses risques externes mi-2016, qui s'appuie notamment sur l'action de sa direction des finances et de l'évaluation.

A la lecture des documents produits, il apparaît fin 2017, qu'en dehors de la convention de subventionnement et d'une monographie financière de ces organismes, aucune analyse (approche par les risques, cartographie des acteurs de l'écosystème, évaluation de la performance) n'était disponible, malgré l'importance des soutiens accordés.

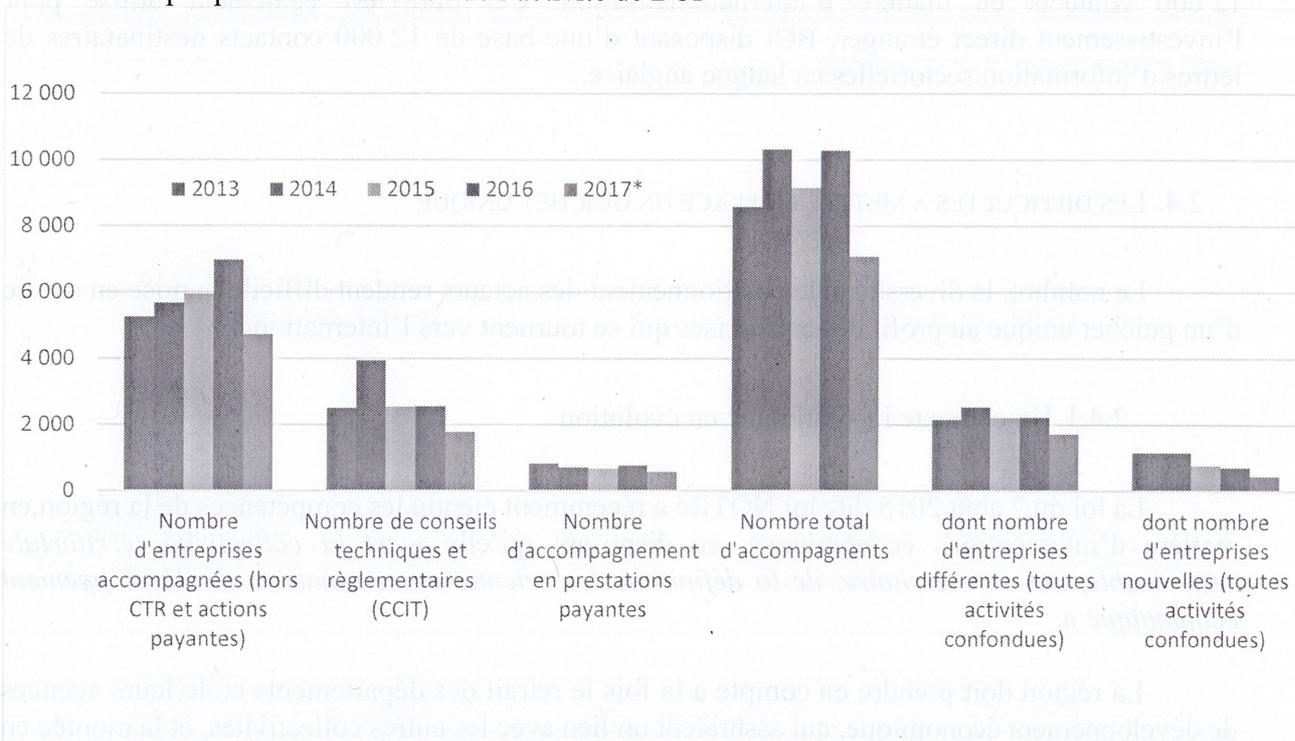
⁴ Quatre catégories d'entreprises sont définies par la loi n° 2008-776 de modernisation de l'économie pour les besoins de l'analyse statistique et économique. Pour déterminer la catégorie à laquelle une entreprise appartient, on utilise les données suivantes, afférentes au dernier exercice comptable clôturé, calculées sur une base annuelle : l'effectif, le chiffre d'affaires et le total du bilan. Il est distingué les microentreprises, les petites et moyennes entreprises (PME), les entreprises de taille intermédiaire (ETI), les grandes entreprises (GE).

Le président de la région convient que ces analyses sont relativement récentes, la structuration de ce travail étant progressive et nécessitant le développement de compétences nouvelles. Il ajoute que cette analyse s'est élargie en 2018 pour intégrer des éléments d'appréciation de l'activité et de ses perspectives.

2.3. UNE ACTIVITE OPERATIONNELLE IMPORTANTE ET DES OUTILS DEDIES

En 2016, l'association a assuré 10 267 actions d'accompagnement (services, conseils, sensibilisations, informations, accompagnements) auprès de 2 224 entreprises différentes (dont plus de 708 nouvelles) et organisé 30 salons, essentiellement à l'étranger. Cette importante activité (cf. annexe 2) se décompose pour 56 % en services individuels (salons, conseils, rendez-vous, propositions et contrats) et pour 44 % en actions collectives (informations, missions et visites d'acheteurs).

Graphique n° 1 : Evolution de l'activité de BCI



Sources : données synthèses activité BCI - *: situation provisoire fin septembre 2017 pour le dernier exercice.

Le graphique ci-dessus illustre une activité soutenue des services de BCI dans tous les domaines, avec une progression des accompagnements pris dans leur ensemble (+ 20 %), la stabilité des conseils techniques et réglementaires - missions essentielles des CCIT - (+2 %) et la baisse légère des prestations payantes (- 7 %), étant compensées par une augmentation du nombre des autres types d'accompagnement (+ 33 %).

BCI assure également la promotion (relais, préparations de dossiers) de différents dispositifs régionaux (aides PASS Export – cf. § 2.4).

En 2016, la participation des entreprises suivies par BCI à des salons était gérée par Business France (70 % des salons – 191 entreprises représentant 50 % des entreprises bretonnes accompagnées par BCI) ou en direct par BCI (30 % des salons – 193 entreprises).

Depuis 2013, elle organise une importante manifestation rencontres en tête à tête, appelée *l'Open de l'international*, qui connaît une forte fréquentation. Celle de juillet 2017, a regroupé plus de 1 000 personnes de 447 entreprises différentes, sur 37 ateliers et près de 1 100 rencontres.

Pour conseiller les entreprises dans leur parcours d'internationalisation et analyser les moyens humains, financiers et techniques nécessaires à l'élaboration d'une stratégie commerciale cohérente à l'export, BCI gère ou cogère différents outils : un observatoire régional du commerce international, une lettre d'information (« objectif international »), un bulletin de veille trimestrielle, une revue de presse quotidienne et des ateliers de formations et d'information également accessibles par internet.

L'association vient de rendre disponible, en juillet 2017, un site internet d'information (BCI-Info) qu'elle utilise comme outil d'appel et dont elle développe rapidement le contenu.

Pour assurer une gestion efficace des entreprises clientes et des actions mises en œuvre, BCI s'appuie sur un outil de gestion de clientèle (CRM) qui contient plus de 4 000 entreprises et 12 000 contacts en matière d'internationalisation. Cet outil est également utilisé pour l'investissement direct étranger, BCI disposant d'une base de 12 000 contacts destinataires de lettres d'information sectorielles en langue anglaise.

2.4. LES DIFFICULTES A METTRE EN PLACE UN GUICHET UNIQUE

Le nombre, la diversité et le positionnement des acteurs rendent difficile la mise en œuvre d'un guichet unique au profit des entreprises qui se tournent vers l'international.

2.4.1. Un contexte institutionnel en évolution

La loi du 7 août 2015 dite loi NOTRe a récemment étendu les compétences de la région en matière d'interventions économiques, en disposant qu'elle « *est la collectivité territoriale responsable, sur son territoire, de la définition des orientations en matière de développement économique* ».

La région doit prendre en compte à la fois le retrait des départements et de leurs agences de développement économique, qui assuraient un lien avec les autres collectivités, et la montée en puissance des métropoles. Dans le même temps, le poids des interventions économiques de l'État et de ses agences demeure important. En parallèle, le niveau des ressources des CCI, partenaires de BCI, pourrait se réduire⁵ à court terme.

2.4.2. Un « écosystème » complexe

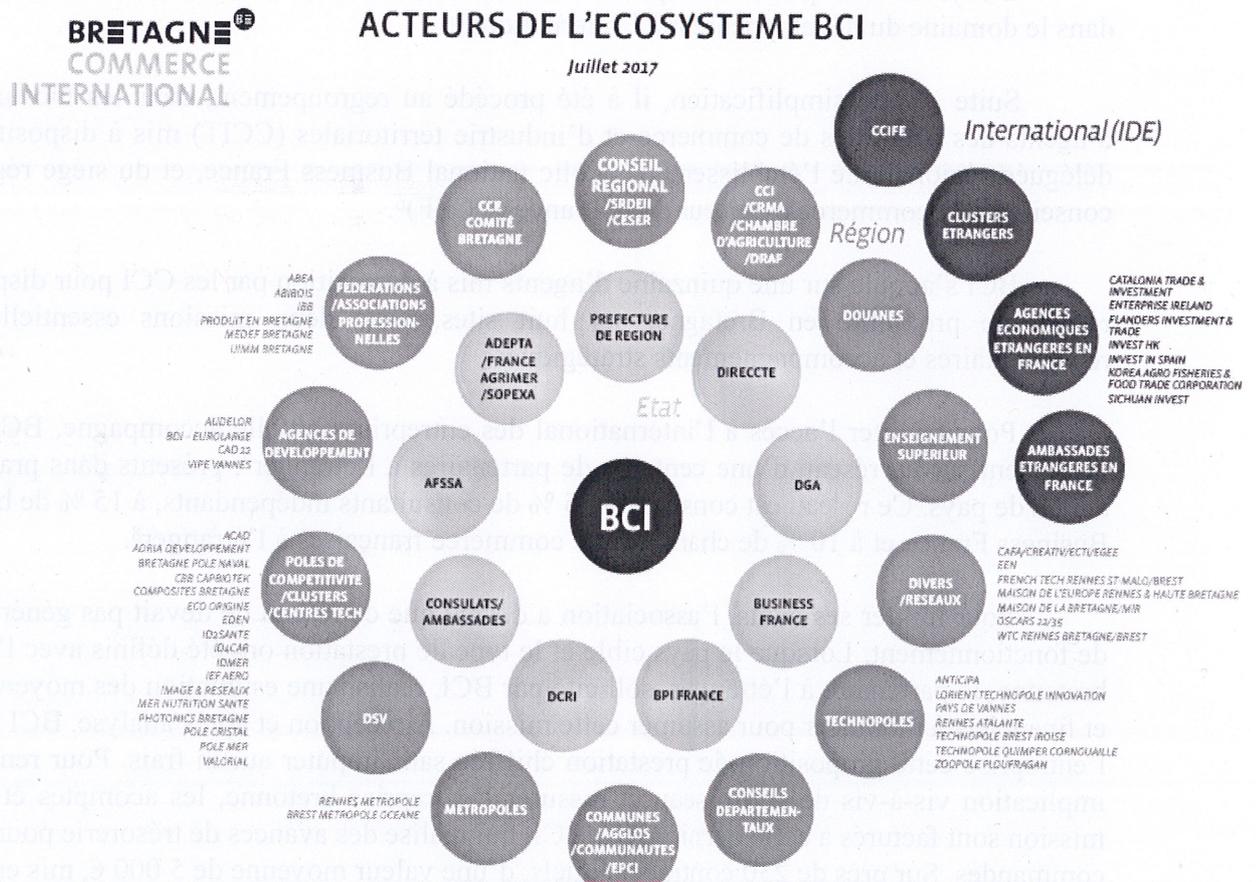
Les politiques publiques d'aide au développement international des entreprises reposent sur une multitude d'organismes différents, à la fois complémentaires et concurrents.

⁵ En octobre 2017 le gouvernement envisageait de réduire le budget des chambres de commerce et d'industrie (CCI) de 150 millions d'euros en 2018, soit une baisse de 17 %, par un nouvel abaissement du produit de la taxe sur les frais de chambre qui leur est affectée pour couvrir leurs frais de fonctionnement.

Fin 2015, la Cour des comptes a rendu public un rapport sur UbiFrance et l'agence française pour les investissements internationaux (AFII), qui ont depuis fusionné pour constituer Business France. Elle y relevait, à propos du maillage territorial en matière de développement économique tourné vers l'international, que « *la multiplicité des acteurs est source d'inefficacités et perturbante pour les entreprises* ». Elle notait également que les régions ont des approches très différentes entre elles, conséquence de l'autonomie de leurs choix, qui vont d'une absence quasi totale d'intervention à une implication très forte.

S'agissant de la Bretagne, le schéma suivant illustre l'environnement au sein duquel l'association BCI intervient.

Graphique n° 2 : « Ecosystème » d'intervention de l'association BCI



Source : BCI 2017.

2.4.3. Des réseaux parfois complémentaires, parfois concurrents

Les entreprises souhaitant exporter ont souvent besoin de deux types d'accompagnants.

Un premier, en région, pour se préparer à l'international et un second, éventuellement lié au premier, dans le pays concerné, pour s'informer, s'implanter, organiser des ventes, rechercher des acheteurs, préparer la création d'une filiale...

Comme en France, plusieurs réseaux cohabitent à l'étranger : le réseau de l'agence Business France, le réseau associatif des celui des ambassades de France.

BCI travaille naturellement avec d'autres entités liées au développement économique. Ses relations avec les principaux réseaux sont présentées dans les chapitres suivants.

2.4.3.1. Le réseau animé par BCI

La région Bretagne a retenu une solution originale en fusionnant au sein de BCI, en 2012, les équipes de l'association Bretagne international, qu'elle avait chargée de missions dans ce domaine, et celles de CCI International, provenant des chambres de commerce et d'industrie.

L'objectif était que les entreprises bretonnes identifient plus facilement les outils proposés dans le domaine du développement à l'international.

Suite à cette simplification, il a été procédé au regroupement, dans les locaux de BCI, d'agents des chambres de commerce et d'industrie territoriales (CCIT) mis à disposition, de la déléguée régionale de l'établissement public national Business France, et du siège régional des conseillers du commerce extérieur de la France (CCEF)⁶.

BCI s'appuie sur une quinzaine d'agents mis à disposition par les CCI pour disposer d'un réseau de proximité en Bretagne, sur huit sites, avec deux missions essentielles : aides réglementaires et accompagnements stratégiques.

Pour faciliter l'accès à l'international des entreprises qu'elle accompagne, BCI s'appuie également sur un réseau d'une centaine de partenaires à l'étranger⁷, présents dans pratiquement autant de pays. Ce réseau est constitué à 75 % de consultants indépendants, à 15 % de bureaux de Business France et à 10 % de chambres de commerce françaises à l'étranger⁸.

Pour limiter ses coûts, l'association a décidé que ce réseau ne devait pas générer de frais de fonctionnement. Lorsque le pays cible et le type de prestation ont été définis avec l'entreprise bretonne, le partenaire à l'étranger, sollicité par BCI, réalise une estimation des moyens humains et financiers à mobiliser pour assumer cette mission. A réception et après analyse, BCI transmet à l'entreprise cette proposition de prestation chiffrée sans imputer aucun frais. Pour renforcer son implication vis-à-vis de son réseau et rassurer l'entreprise bretonne, les acomptes et soldes de mission sont facturés à cette dernière par BCI, qui réalise des avances de trésorerie pour initier les commandes. Sur près de 230 contrats annuels, d'une valeur moyenne de 5 000 €, mis en place sur la période 2013-2016, moins de 6 % d'incidents de paiement sont constatés (soit 14 contrats).

⁶ Ce réseau compte 4 000 chefs d'entreprise et experts de l'international, choisis pour leur compétence. Présents dans toutes les régions en France et dans plus de 140 pays. Ils exercent bénévolement au quotidien des actions en partenariat avec les acteurs publics et privés assurant la promotion et l'appui à l'internationalisation des entreprises françaises.

⁷ Quelques-uns demeurent en France.

⁸ Les CCI françaises à l'international, qui sont indépendantes des CCI situées en France, forment un réseau de 120 associations de droit local, qui regroupent des entreprises françaises et étrangères. Elles constituent un réseau mondial de relations et de contacts d'affaires dans une centaine de pays.

Les relations financières avec ce réseau ont représenté environ 1,1 M€ en 2016. Les modalités ont évolué fin 2017 pour prendre en compte une interrogation de la Commission européenne (cf. § 4.1.2). Depuis le 1^{er} janvier 2018, ce réseau est devenu un réseau de prestataires agréés.

Enfin, pour garder un réseau dynamique, BCI a choisi de l'évaluer régulièrement. Les partenaires, qui signent une charte de qualité de service lors de leur entrée dans le réseau, sont notés par les entreprises bretonnes qui sont amenées à travailler avec eux. En 2016, la moyenne des notes attribuées était de 17/20. BCI évalue également la qualité des prestations rendues, les partenaires dont l'efficacité est jugée insuffisante étant écartés du réseau.

En outre, BCI coopère régulièrement avec Bretagne développement innovation (BDI), association chargée par le conseil régional du soutien au développement économique et à l'innovation avec l'objectif d'accompagner les filières stratégiques et les grands projets structurants au travers d'un travail de réflexion et d'étude sur un horizon à long terme, pour donner du recul à la gouvernance de la région.

En matière de prospection et d'accompagnement de projets d'investissements étrangers, BCI utilise les argumentaires régionaux, analyses et outils de communication, développés dans le cadre de la politique régionale d'attractivité par BDI, qui est son principal partenaire régional dans ce domaine.

Néanmoins, une meilleure complémentarité entre les deux associations peut encore être recherchée sur certains points. La région a ainsi rappelé aux organismes qu'elle finance que l'organisation matérielle de la participation aux salons nationaux et internationaux ne devait pas les mettre en concurrence entre eux et qu'il convenait de mettre en place des synergies. De nouvelles consignes ont dû être précisées, lors du directoire du 15 juin 2016, sur le partage des responsabilités entre BCI et BDI selon la nature du salon⁹, et par note du 2 mai 2017¹⁰, sur la nécessité de rendre homogènes les modalités d'intervention pour assurer une plus grande lisibilité de l'action régionale.

2.4.3.2. Les relations avec le réseau des CCIT

Par convention, des agents des CCI territoriales (CCIT) sont mis à disposition de BCI, mais sans que cette dernière en supporte réellement le coût. En effet, la CCI régionale (CCIR) lui verse une subvention pour couvrir les salaires des agents concernés.

La convention, signée en avril 2013, et normalement applicable au 1^{er} juillet 2013, n'a été mise en œuvre qu'en 2014, lors du versement de la première subvention de la CCIR, avec six mois de retard. En outre, ce n'est qu'au bout de quatre ans (en 2017) que les agents de la CCI de Brest (devenue CCIT du Finistère)¹¹ ont réellement intégré le dispositif, lorsqu'ils ont été mis à disposition de BCI à temps plein.

⁹ Directoire de BCI du 15 juin 2016 - intervention du président de la région Bretagne : BCI a autorité sur la préparation des salons dits (Salons Business « pur ») et à ce titre BCI favorise la présence d'entreprises - BDI a autorité sur la préparation des salons à vocation « attractivité, promotion de filières stratégiques » pour la région Bretagne.

¹⁰ Note de la direction générale des services de la région.

¹¹ Dénommée : CCI MBO (Métropolitaine Bretagne-ouest).

- Des modalités de travail restées hétérogènes

Si certains des agents des CCI ont conservé un travail similaire à celui réalisé avant d'être mis à disposition, ils ont désormais intégré une structure dédiée au commerce international, qui assure un soutien aux entreprises de bout en bout.

Des réunions d'information et d'échanges sont régulièrement organisées avec ces agents, mis à disposition de BCI mais physiquement installés dans les locaux des CCIT.

Toutefois, les outils (de gestion de clientèle pour le suivi de l'activité, ou de gestion du temps de travail) utilisés par les CCIT étant différents entre eux, et différents de ceux utilisés par BCI, des doubles saisies restent nécessaires pour des agents de CCI (Finistère et Morbihan), y compris ceux mis à disposition à 100 %, qui ne devraient pourtant utiliser que les seuls outils de BCI.

Les présidents de CCIT bretonnes indiquent en réponse que le nombre de collaborateurs mis à disposition était déséquilibré d'un département à l'autre. Cela a entraîné de fortes disparités dans la qualité du conseil aux entreprises sur les territoires. Toutefois, compte tenu des enjeux, il a été recherché un rééquilibrage. Avec le recrutement de collaborateurs intervenu en 2017, le maillage recherché est désormais totalement opérant. Une réflexion est aussi engagée pour une meilleure collaboration entre les agents mis à disposition de BCI et ceux relevant des CCI.

- Des échanges d'information toujours insuffisants

Malgré la proximité de BCI avec les chambres consulaires, les échanges ne sont pas équilibrés entre ces organismes.

Si BCI transmet mensuellement aux CCIT la liste de ses prises de contact (nom de l'entreprise, date, objet) avec les entreprises de leur territoire, permettant plus d'efficacité dans la conduite de leurs propres contacts, les organismes consulaires ne transmettent en retour que peu d'informations.

Les deux CCIT interrogées au cours du contrôle le confirment, en précisant ne transmettre à BCI que les données sur lesquelles travaillent leurs agents mis à disposition de l'association. En réalité, même cette information minimale n'a pas toujours été assurée. Ainsi, plusieurs comptes rendus de réunion du directoire de BCI (22 mars et 7 juin 2017 par exemple) rappelaient que la CCI de Rennes (devenue CCIT d'Ille-et-Vilaine en 2017), refusait de transmettre les données de travail de son employé pourtant mis à disposition de BCI depuis 2012, réduisant d'environ 10 % le bilan d'activité annuel de BCI en matière de conseils techniques et réglementaires et de services individuels gratuits. Ce n'est qu'en octobre 2017 que cette anomalie a cessé.

Pourtant, plus globalement, l'efficacité de la démarche régionale gagnerait à ce que BCI puisse avoir un retour d'information des services des CCIT, notamment sur deux sujets : la liste des entreprises de leur territoire envisageant des exportations à court terme et celles ouvertes à l'arrivée de capitaux étrangers, ce que les présidents de CCIT admettent dans leur réponse.

Ils considèrent que le « *schéma sectoriel appui aux entreprises volet international* », voté en début de mandature 2017-2021, leur permettra de mettre en œuvre plusieurs missions à destination des entreprises dans leur développement international en s'appuyant sur BCI, et que pour conforter leur visibilité et leurs liens à l'international, les CCIT vont développer leur coopération avec les *World Trade Centers* (WTC) bretons en totale complémentarité avec BCI.

- Des souhaits d'évolutions

Deux présidents de CCIT, rencontrés au cours du contrôle, considéraient que les relations avec BCI étaient bonnes et fluides.

Le président de la CCIT d'Ille-et-Vilaine souhaite toutefois que BCI admette que les entreprises puissent travailler avec plusieurs interlocuteurs en parallèle pour faire des recherches de partenariats (agents, distributeur) à l'international et accepte de faire la promotion du club d'affaires WTC comme un lieu d'échanges et de partage d'expériences entre les entreprises bretonnes.

Dans sa réponse, le président de BCI observe, au contraire, que « *l'attente clairement exprimée des entreprises est d'obtenir une offre diversifiée et pré-qualifiée de prestataires généralistes ou sectorisés à l'étranger et non l'émergence de nouveaux opérateurs sur le territoire régional* ».

2.4.3.3. Les relations avec Business France

Agence nationale chargée du développement international des entreprises et de leurs exportations, ainsi que de la prospection et de l'accompagnement des investisseurs internationaux en France, Business France est placée sous la cotutelle des ministres chargés de l'économie, des affaires étrangères et de l'aménagement du territoire. L'agence, qui dispose d'environ 1 500 collaborateurs situés, pour les deux tiers, dans 93 bureaux présents dans 70 pays, s'appuie sur un réseau de partenaires publics et privés. Elle est également présente en région.

Le rapport de la cour des comptes sur la gestion d'Ubi France (cf. § 2.3.2), qui relevait « *son positionnement dans le champ foisonnant des acteurs de l'accompagnement des entreprises à l'international* », recommandait de favoriser, sur le territoire national, la complémentarité avec les CCI et de rationaliser l'organisation en un réseau unique, mais également de simplifier l'intervention des acteurs de la présence économique française à l'étranger sous l'autorité de l'ambassadeur.

- Une activité très similaire et complémentaire à celle de BCI

L'agence est représentée en région Bretagne par trois personnes : une déléguée régionale, et deux personnes mises à disposition de la banque publique d'investissement (Bpifrance).

Dans l'ensemble de « l'écosystème », le directeur général de BCI considère que Business France est la structure dont les objectifs sont les plus proches de ceux de son association, même si elle est davantage tournée vers les entreprises de taille intermédiaire (ETI).

En effet l'agence rend des services similaires et complémentaires à ceux de BCI, en matière d'accompagnement des entreprises bretonnes (salons par exemple) et d'investissements étrangers en Bretagne.

En matière de données mises à la disposition des entreprises, la mutualisation des informations reste très insuffisante. Ainsi, pour les fiches de présentation des pays, les entreprises « clientes » ont accès à différentes sources essentiellement publiques mais concurrentes : site de BCI-Info, site internet de Business France et site « lexportateur.com » mis en place par la CCI Ile-de-France par exemple.

BCI considère toutefois que le type de missions d'accompagnement à l'étranger pouvant être assuré par Business France ne couvre qu'une partie des besoins des entreprises, du fait de son statut juridique. En effet, en tant qu'établissement public, il ne lui est pas permis, directement, de domicilier, héberger et recruter pour les entreprises accompagnées à l'étranger. En revanche, Business France est seule habilitée à gérer le volontariat international en entreprise (VIE).

BCI participe à la réalisation de l'accord, signé mi-2015, entre Business France, les CCI en France et les CCI françaises à l'étranger pour un accompagnement de 3 000 entreprises de taille intermédiaire (ETI) sur trois ans. En outre, plusieurs bureaux de Business France font partie du réseau de partenaires de BCI.

- Une convention de coopération ambitieuse, non renouvelée en 2016

Une convention avait été signée en juin 2013, pour 3 ans, entre BCI et Business France, mais elle n'a pas été renouvelée.

Elle prévoyait notamment que la déléguée régionale de Business France est hébergée dans les locaux de BCI, dispositif qui s'est poursuivi sans support juridique jusqu'à la mise à jour de la convention d'hébergement fin 2017.

Le président de BCI précise que l'évaluation de la première convention et la définition de la nouvelle ont été reportées pour prendre en compte le nouveau programme national (appelé TEAM EXPORT) dont l'adaptation pour la Région Bretagne doit être officialisée en juillet 2018 à l'occasion de la signature du nouveau PRIE.

Sur plusieurs points, la mise en œuvre de la convention n'a pas été totalement conforme ni satisfaisante.

Ainsi, le directeur général de BCI n'a pu communiquer à la chambre les éléments suivants, pourtant prévus pour faciliter les échanges entre les deux organismes, mais non reçus de Business France :

- en matière d'actions individuelles, la désignation de contacts parmi les correspondants étrangers du réseau de Business France ;
- en cas de sollicitation directe d'un bureau étranger de Business France par une entreprise bretonne, l'information systématique de BCI par l'agence ;
- pour les participations aux salons gérées par l'agence, l'information de BCI des candidatures d'entreprises bretonnes réalisées en direct.

Dans sa réponse le président de l'association précise que les relations s'améliorent avec l'agence, cette dernière information ayant été récemment transmise par le nouveau directeur interrégional.

Par ailleurs, s'agissant des venues d'acheteurs en Bretagne, des coûts supplémentaires, non prévus dans la convention, sont imputés à BCI par l'agence pour chaque rendez-vous.

- Un échange d'information très insuffisant

Ainsi, il n'y a pas d'échange formalisé de données entre BCI et Business France sur les entreprises rencontrées.

Outre le manque d'efficacité pour les deux structures, cette absence d'échanges rend difficile le décompte régional du nombre d'entreprises accompagnées puisqu'une même entreprise peut être assistée par les deux organismes.

Ainsi, en 2016, Business France indique avoir fait bénéficier, en Bretagne, 359 entreprises de ses prestations export, dont 256 étaient des actions collectives (hors formations) et 190 des prestations individuelles. Or ces entreprises ou actions sont, pour certaines, également décomptées par BCI (2 224 entreprises accompagnées). C'est le cas quand par exemple une entreprise prospectée par BCI est ensuite accompagnée par Business France, ou quand plusieurs entreprises suivies par BCI rejoignent, sur un salon, un stand géré par Business France¹².

La chambre recommande de renouveler, après l'avoir évaluée, la convention 2013-2016 signée avec Business France, arrivée à son terme fin juin 2016, relative aux modalités de coopération entre les deux organismes.

2.4.3.4. Les relations avec le réseau régional de Bpifrance

Créée fin 2012, la banque publique d'investissement Bpifrance est une filiale de la Caisse des Dépôts. Elle rassemble en un seul établissement, présent dans chaque région, plusieurs outils de financement de l'économie française. Dans le domaine du commerce international, Bpifrance offre des avances de trésorerie, et des assurances prospection (avance éventuellement remboursable pour commencer à l'international – via une participation aux salons par exemple), « premiers pas » et export.

BCI et Bpifrance se rencontrent régulièrement et mènent des actions communes.

L'association informe par exemple les entreprises des aides financières proposées par la banque. Elle transmet mensuellement à la direction régionale de Bpifrance, la liste de ses prises de contact (nom de l'entreprise, date, objet) avec les entreprises bretonnes.

Mais, jusqu'à présent, la réciproque n'est pas réalisée. Le directeur régional de Bpifrance le confirme en entretien et explique qu'en tant qu'organisme bancaire il ne peut communiquer sur ses clients.

¹² Cf. compte-rendu du directoire de BCI du 15 juin 2016 : « Un tableau montrant la contribution de BCI aux chiffres publiés par BF est alors présenté, il indique qu'un peu plus de 50 % de l'activité qu'ils réalisent en Bretagne est faite à travers BCI (en effet, les entreprises bénéficiant d'un accompagnement de BF pour leurs missions à l'étranger sont comptabilisées par BCI qui a fait la prospection et qui gère le suivi du contrat, et en même temps, ce qui est normal, ils sont également intégrés dans les chiffres de BF en Bretagne). Il en est de même pour les salons avec par exemple 211 participations d'entreprises bretonnes comptabilisées dans les deux organismes ».

2.4.3.5. Les relations avec le réseau des *world trade centers*

Les *world trade centers* (WTC), présents dans 330 villes d'une centaine de pays, sont regroupés depuis 1968 au sein d'une association, qui propose de trouver un accompagnement pour accélérer le développement international des entreprises, et de mettre en réseau les entreprises avec des experts et des entrepreneurs qui travaillent à l'étranger et souhaitent partager leurs connaissances. La Bretagne compte un WTC à Rennes depuis 2009 et un second devrait être créé à Brest en 2018. Plusieurs des services offerts par BCI ressemblent à ceux du réseau WTC : diagnostics personnalisés (aide pour l'élaboration d'une stratégie internationale, études de marchés), structuration de la démarche internationale (recherche de financements, de solutions de recrutement, d'implantations à l'étranger, veille économique), recherche de partenaires (participation à des salons internationaux ou à des missions de prospection ou d'accueil d'acheteurs étrangers), accompagnements divers (juridique, réglementaire, fiscal, douanier, logistique, mises aux normes, marketing) et le rappel des formalités internationales.

D'autres services complémentaires sont proposés par les WTC : club d'entrepreneurs ou location de locaux par exemple.

En 2009, la CCIT d'Ille-et-Vilaine a adhéré au réseau mondial des WTC et a créé le WTC Rennes Bretagne¹³, dont BCI est adhérent et membre du conseil d'administration. En 2017, le WTC a par exemple organisé une rencontre avec des entrepreneurs iraniens au salon Space à Rennes et des ateliers sur des opportunités d'affaires au Brésil ainsi que sur la pratique des affaires en Pologne et en Europe centrale.

De son côté, la CCIT du Finistère a annoncé en assemblée générale le 28 mars 2017 que Brest aurait son WTC (Brest-Brittany) à compter de 2018. L'objectif est d'accompagner les entreprises, notamment dans leurs relations avec la Chine.

La CCIT précise que le coût d'entrée (prix de la licence) à l'association WTCA est de 250 000 \$ (soit environ 210 000 € fin 2017) à la charge de l'organisme consulaire, sachant que les frais annuels sont de 10 000 à 12 500 \$ (soit 8 400 à 10 500 €) pour chaque WTC.

Ainsi, alors que la CCI régionale et la région Bretagne œuvrent ensemble depuis cinq ans pour proposer un guichet unique aux entreprises qui se tournent vers l'international et que la première finance désormais à cet effet, de manière permanente, une douzaine de personnels en équivalent temps plein, la chambre observe que des CCI territoriales adhèrent en parallèle à l'association WTC et y détachent du personnel (deux employés pour l'instant pour la CCIT d'Ille-et-Vilaine), pour des missions qui, pour l'essentiel, sont similaires à celles proposées par BCI.

Pour éviter les redondances, BCI devra rechercher une complémentarité avec les activités des WTC, notamment en examinant les besoins des entreprises des départements qui ne seraient pas encore couverts, pour, le cas échéant, développer des actions telles que des rencontres de proximité entre chefs d'entreprise, comme cela est déjà initié dans les Côtes-d'Armor selon le directeur général de l'association.

Dans sa réponse le président de BCI indique qu'une répartition des actions est intervenue avec le WTC Rennes, pour éviter toute confusion auprès des entreprises d'Ille-et-Vilaine. En ce qui concerne le nouveau WTC Brest, une réunion de cadrage des missions a eu lieu avec la

¹³ Les partenaires et membres fondateurs sont : CCIT d'Ille-et-Vilaine, BCI, Business France, union des entreprises 35, MEDEF Bretagne, Département 35, Rennes Métropole, Rennes Atalante, ESC Rennes.

présidence de la CCIT du Finistère, afin d'éviter les difficultés constatées à Rennes, et s'assurer de la mise en place de moyens de coordination et de synergie. Une charte de collaboration est en cours d'approbation.

2.5. DES DIFFICULTES CONFIRMES DANS LE BILAN DU PLAN REGIONAL D'INTERNATIONALISATION DES ENTREPRISES

Le bilan réalisé à l'échéance de la première convention support du plan régional d'internationalisation des entreprises (2013-2016), apparaît très mitigé. Si l'évaluation générale du PRIE montre qu'il a été un succès en matière de mise en relation des différents partenaires et acteurs, ce qui semblait somme toute un minimum, le bilan reste très peu satisfaisant, s'agissant des initiatives concrètes nouvelles mises en place, puisque plusieurs actions existaient déjà avant la signature du plan (site internet recensant les aides, manifestation de l'Open de l'international, plan d'actions régionales).

Le bilan confirme également que le partage d'informations entre partenaires reste très insuffisant. Pour sa part, BCI rappelle qu'il a montré, depuis 2013, qu'il partageait ses données avec ses partenaires, sans réciprocité de leur part.

Enfin, si des données d'activité sont présentées pour certains partenaires, il n'y a pas de données globales au niveau du PRIE, en l'absence d'informations homogènes produites par l'ensemble des parties, ni de réelle mesure d'impact pour la région.

Le PRIE qui se terminait mi-2016 a été tacitement reconduit, en prenant acte de l'arrivée de nouveaux partenaires, comme l'administration des douanes. Néanmoins, les conditions de cette prolongation n'ont pas été précisées. En outre, les objectifs du PRIE initial, pour certains déjà atteints, n'ont pas été reconsidérés.

En conséquence, la chambre recommande à BCI d'adapter et développer sa coopération avec ses différents partenaires (échange de données, partage d'outils), dans le cadre du plan régional d'internationalisation des entreprises (PRIE) pour la Bretagne.

2.6. LES RESULTATS DE L'ASSOCIATION

- Les objectifs chiffrés de BCI

L'association a mis en place de nombreux indicateurs d'activité, variés et très détaillés, sur ses principales missions.

Parmi les objectifs que le directeur général de BCI fixe chaque année dans son projet de feuille de route soumis à la région, il y a généralement quatre thématiques importantes : sensibilisation et information des entreprises, découverte et accompagnement sur les marchés étrangers, prospection et accompagnement des projets d'investissements étrangers, fonctions support de BCI. Ces objectifs chiffrés sont retenus dans l'annexe à la convention de fonctionnement signée avec la région.

La synthèse annuelle d'activité établie par BCI présente une trentaine d'indicateurs, sur plusieurs années, dans une dizaine de domaines (cf. annexe 2), avec des objectifs et des répartitions

par département (22, 29, 35 et 56) : conseil technique et régler gratuits, rendez-vous commerciaux, ateliers techniques et commerciaux, salons internationaux, visites d'acheteurs, missions à l'étranger, contrats individuels.... Dans tous les cas, BCI suit la représentativité de ses actions sur les quatre départements bretons, par type d'entreprises et de projets, et par domaine d'activité.

L'association est également soucieuse de son image et de celle de la région, et s'assure de la présence de son logo sur les opérations auxquelles elle participe.

Ainsi, les indicateurs disponibles portent essentiellement sur les réalisations et non sur leurs impacts.

- Le soutien direct de la région aux entreprises à l'export

La région suit l'évolution de ses propres aides financières directes, les *PASS Export* (cf. annexe 4). Il en ressort un bilan, qui montre le succès de ces soutiens, représentant un montant global de 5,3 M€ sur cinq ans (2013-2017)¹⁴.

Le *PASS Export Salons*, le plus fortement doté, est géré pour les deux tiers par BCI et transite par ses comptes pour les salons qu'elle organise. Il représente un soutien à environ 150 entreprises sur 20 salons par an, avec une aide globale de 2,1 M€ sur cinq ans via BCI et de 1,2 M€ via la chambre régionale des métiers et de l'artisanat (CRMA).

Les trois autres aides, d'un volume plus faible, sont versées directement aux entreprises par la région :

- le *PASS Export VIE*, essentiellement géré par Business France, représente une dizaine de dossiers en moyenne par an, pour un coût global, en baisse ces dernières années, de 0,5 M€ sur cinq ans ;
- le *PASS Export RH*, créé mi-2013 et qui reste important et apprécié malgré une baisse depuis 2015, représente une moyenne d'une vingtaine de dossiers par an, et 1,5 M€ sur cinq ans ;
- le *PASS Export COM*, créé mi-2017 a concerné cinq dossiers cette année, pour une aide globale de 25 000 €.

- Les indicateurs d'impact

Présenté début 2017, le rapport d'activité 2016 de BCI précisait, dans l'éditorial du président du directoire s'adressant aux entreprises : « *Quand Bretagne Commerce International vous apporte une sensibilisation sur les marchés, des conseils techniques et réglementaires ou vous accompagne à l'étranger vous nous confirmez que l'impact est constaté tant en termes d'augmentation de chiffre d'affaires que de création de nouveaux emplois grâce à votre développement international. Ce sont ces seuls critères d'efficacité, on pourrait dire de "retour sur investissement", qui guide le Directoire de BCI ...* ».

Or, la chambre relève que ces éléments, qui paraissent effectivement importants, sont insuffisamment connus de BCI.

En entretien, le président du conseil régional de Bretagne indique retenir trois indicateurs d'impact pour évaluer l'efficacité de BCI : la satisfaction des adhérents et des clients de l'association, l'évolution du nombre d'adhérents et l'importance de la présence à l'assemblée générale annuelle. Il renvoie au PRIE pour d'autres éléments relatifs aux objectifs.

¹⁴ En tenant compte de données provisoires produites pour l'année 2017.

Le directeur général de BCI y ajoute l'impact créé dans les entreprises partenaires : créations d'emplois et évolution des chiffres d'affaires export.

Il souligne toutefois la complexité des évaluations dans ce domaine et précise que si certaines données sont simples à suivre (nombre d'adhérents de BCI, nombre de contrats de VIE mis en place, nombre d'entreprises accompagnées, taux de satisfaction relevé par l'enquête de satisfaction), d'autres sont difficiles à obtenir auprès des entreprises (nombre d'emplois créés, chiffre d'affaires complémentaire à l'export).

Au-delà de la mesure des moyens et des réalisations de l'association, l'impact de ses actions n'est sérieusement évalué que depuis peu (2015) et essentiellement au travers d'une enquête de satisfaction.

Menée auprès de 250 entreprises clientes de BCI consultées par téléphone par un cabinet spécialisée, elle montre un taux élevé de satisfaction¹⁵. Les principales conclusions de la dernière enquête (en juillet 2017, sur l'exercice 2016) étaient les suivantes :

- 93 % des entreprises sont satisfaites des services de BCI ;
- 74,5 % des clients estiment que leur objectif est atteint ;
- 43,4 % des accompagnements ont amené un développement concret de l'activité ;
- 99 clients concernés ont précisé la nature de cet impact :
 - o une augmentation du CA pour 67 % des clients ;
 - o la création d'emplois pour 20 % des clients ;
 - o d'autres effets : veille concurrentielle, positionnement...
- 30 emplois ont été créés dans 19 entreprises ;
- 65,5 % des clients attendent des résultats concrets durant l'année suivante, dans 17 % des cas par une création d'emploi ;
- l'indicateur de fidélité client NPS¹⁶ est en progression, à 11,3 %.

La chambre observe que l'association gagnerait à diversifier l'analyse des impacts de ses actions, ne serait-ce que pour mesurer, pour ses principaux financeurs, la traduction concrète de leurs engagements financiers conséquents.

¹⁵ Néanmoins, les modalités pratiques de l'enquête n'ont pu être analysées : stratégie de choix des entreprises interrogées, aspect déclaratif des réponses rassemblées sur un fichier Excel.

¹⁶ Le NPS (*net promoter score*) est un indicateur de fidélité client, permettant de déterminer un score uniforme et facilement interprétable pour la satisfaction client. Il évalue dans quelle mesure le répondant à un questionnaire recommande une certaine société, produit ou service à ses amis, ses proches ou ses collègues. Le NPS est calculé en prenant le pourcentage de promoteurs et en y soustrayant le pourcentage de détracteurs. Le NPS n'est pas exprimé en pourcentage, mais comme nombre absolu qui se situe entre -100 et +100. Un NPS positif est considéré comme l'indication d'une bonne satisfaction des clients.

Ainsi, plusieurs indicateurs, pour certains déjà disponibles sont pas utilisés pour un suivi global : évolution de la situation des adhérents par rapport à une activité réelle à l'export (éloignée, plus ou moins engagée, confirmée...), coût moyen d'un accompagnement, nombre de contrats *PASS Export* RH mis en place par la région, nombre d'emplois total créés et évolution du CA à l'export dans les entreprises accompagnées, bilan des entreprises en fin d'accompagnement *BCI Inside*¹⁷.

D'autres données sont déjà présentes. Au-delà des réalisations, elles devraient être utilisées pour traduire les conséquences induites dans les entreprises : nombre de VIE ayant abouti, taux de réalisation des contrats signés avec le réseau de partenaires BCI.

Le président de la région indique partager ce souci d'évaluation des résultats. Il considère que les données actuellement collectées par BCI sont les plus pertinentes. En effet, la corrélation entre les soutiens apportés aux entreprises et les évolutions de la croissance ou de l'emploi est quasi impossible à démontrer, tandis que la mise en place d'indicateurs microéconomiques se heurte aux réticences des entreprises à fournir certaines informations. Le président de l'association précise néanmoins que BCI travaille, à compter de 2018, à diversifier les données collectées auprès des entreprises adhérentes, notamment pour obtenir les chiffres d'affaires et la part relevant de l'export, au travers des bulletins d'adhésions.

BCI mentionne par ailleurs une des pistes d'amélioration permettant une meilleure évaluation des résultats des acteurs de l'international, considérant qu'une « *prise en compte par les douanes dans leurs statistiques du lieu de production des produits et marchandises exportées donnerait une image plus réelle à la fois de la valeur des exportations bretonnes mais aussi de son évolution au fil des années. Ce point est soulevé sans succès depuis des années auprès de responsables politiques en charge du commerce extérieur* ».

La chambre recommande à BCI de développer la mesure des impacts de ses actions dans le domaine de l'internationalisation des entreprises bretonnes et des investissements directs étrangers.

3. LA GOUVERNANCE DE L'ASSOCIATION

3.1. LES INSTANCES DE L'ASSOCIATION

3.1.1. L'assemblée générale

L'assemblée générale examine et adopte les orientations stratégiques et le plan d'activités, approuve le budget, les comptes annuels et adopte ou amende le règlement intérieur et financier.

Elle est divisée en deux collèges. Le premier, qui rassemble les membres ayant voix délibérative, est composé d'entreprises et organismes financiers adhérents implantés en Bretagne et ayant une expérience à l'international, d'entreprises situées dans le département de Loire-Atlantique et membres de l'association « Produit en Bretagne », et de sociétés de services implantées en France dont plus de 80 % du chiffre d'affaires provient d'entreprises bretonnes.

¹⁷ Modalité spécifique d'accompagnement sur la durée d'une entreprise par BCI.

Le second collège comprend les membres ayant voix consultative. Il est composé des présidents du conseil régional, de la CCIR, de la chambre régionale de métiers et de l'artisanat, de la chambre régionale d'agriculture, de l'association Bretagne développement innovation (BDI), du comité régional des conseillers du commerce extérieur français, des autres collectivités adhérentes et de tous les organismes participant au développement économique et international adhérents.

Selon les rapports d'activités et les documents des assemblées générales, le nombre d'adhérents a connu une évolution importante, passant de 364 en juillet 2013 à 836 en juillet 2017, dont 819 entreprises dans le premier collège.

Ces données sont toutefois erronées dans la mesure où elles présentent plutôt le nombre d'entreprises¹⁸ représentées par les adhérents, ces derniers au sens strict étant moins nombreux. En outre, elles englobent des adhérents qui ne sont pas des entreprises (associations par exemple) ou des entreprises qui ne sont pas à jour de leur cotisation au moment de l'assemblée générale, et qui donc ne sont plus, formellement, des adhérents. Ainsi, pour l'assemblée générale du 3 juillet 2017, il n'y avait pas 819 adhérents au 1^{er} collège, mais 569¹⁹, soit un tiers de moins.

Le président de BCI indique que l'association sera désormais attentive à exprimer le nombre d'adhésions et non pas seulement le nombre d'entités représentées.

Sur la période examinée (2013-2017) le nombre réel d'adhérents a progressé de 87 % et non de 130 % comme l'indiquent les rapports d'activités et PV de réunions des instances. Néanmoins, ce nombre reste important et traduit l'intérêt des entreprises pour les activités de l'association BCI.

La représentativité aux assemblées générales ordinaires (AGO) se réduit. Elle était de 41 % à celle du 3 juillet 2017.

Lors de l'AG extraordinaire réunie le 12 janvier 2017 pour modifier les statuts, le quorum d'un tiers des adhérents présents ou représentés a été juste atteint (34 %) d'après les documents produits par l'association, à savoir le décompte du quorum et les feuilles d'émargement.

Les décisions prises lors de cette assemblée générale concernaient deux régularisations (déménagement du siège de l'association - 2014 - et élargissement du périmètre territorial²⁰ des adhérents - 2016), la modification du processus d'adhésion²¹ et la suppression du quorum aux AG.

La chambre observe que la suppression du quorum, notamment en AGE lors des modifications de statuts, modifie considérablement les modalités de gouvernance puisqu'elle permet de tenir une réunion avec un nombre éventuellement très réduit de membres, sans relation avec les enjeux des décisions soumises aux votes.

¹⁸ Via une représentation des groupes d'entreprises (filiales) et des adhésions croisées (organismes subventionnés par la région et qui ne payent pas d'adhésion – ex : pôles de compétitivité, clusters techniques, associations...

¹⁹ 200 autres organismes sont représentés derrière 50 groupes et 25 adhésions croisées (sans droit de vote pour ces dernières). En outre 75 entreprises n'avaient pas réglé leur cotisation au 3 juillet 2017.

²⁰ Modification des conditions d'adhésion des membres du premier collège de l'association : élargissement aux membres du label « Produit en Bretagne » du département 44 et sociétés de services dont plus de 80 % des clients, en chiffre d'affaires, sont des entreprises bretonnes.

²¹ Modification du processus de validation de l'adhésion des nouveaux membres jusqu'alors de la compétence du directoire : proposition que l'adhésion des nouveaux membres soit validée par le président du directoire ou sur délégation par le directeur général.

3.1.2. Le conseil de surveillance.

Composé de 17 membres, dont six représentent la région et cinq les CCIT, le conseil de surveillance est l'organe de contrôle permanent de l'activité et de la gestion de l'association.

Il s'assure, en particulier, de la conformité des décisions à l'objet de l'association et de l'absence de conflits d'intérêts entre les membres de l'association et ses partenaires et contractants. Cette dernière démarche devrait d'ailleurs être formalisée par un engagement des membres.

Le conseil de surveillance doit se réunir au moins deux fois par an. Ce rythme a été respecté sauf en 2014 et 2015 (une seule réunion). A chaque réunion la représentation est généralement importante (12 à 15 membres).

En revanche, le fonctionnement de cette instance n'est pas régulier. En effet lorsque le conseil de surveillance se réunit, il le fait systématiquement avec le directoire alors que leurs objets sont très différents, le premier étant chargé du contrôle de l'activité du second.

Cette confusion est d'autant plus regrettable qu'il existe un lien fonctionnel entre certains membres du conseil de surveillance et du directoire, et entre ces derniers et des agents consulaires travaillant pour BCI. En effet les CCI sont représentées au conseil de surveillance (six des 17 membres) et, dans les faits, au directoire (trois sur 12), ce dernier étant composé de chefs d'entreprises qui peuvent par ailleurs être membres de CCI.

En outre, le président de la CCIR, également vice-président du conseil de surveillance de BCI, est un élu de la CCIT du Finistère, dont le président est membre du directoire.

Le président de BCI indique que sur ce dernier sujet une position claire sera rapidement prise.

Ainsi, outre que la pratique de réunions systématiquement communes ne respecte pas strictement les statuts de l'association, qui distinguent les deux instances, elle peut être source d'une défaillance de la gouvernance et n'est pas de nature à installer le conseil de surveillance dans sa fonction de réflexion stratégique et de contrôle.

Le président de l'association indique avoir fait modifier l'organisation des réunions de ces deux instances à compter de juin 2018 pour permettre à chacune de tenir ses propres réunions tout en ménageant des moments d'échanges entre elles.

La chambre recommande de respecter les statuts de BCI en organisant des réunions distinctes du conseil de surveillance et du directoire, du fait des rôles foncièrement différents attribués à ces deux instances.

3.1.3. Le directoire

Le directoire est uniquement composé de chefs d'entreprise ayant une expérience significative à l'export.

Le président du directoire représente seul l'association dans tous les actes de la vie civile et a qualité pour ester en justice en son nom. Les missions du directoire sont classiques pour ce type d'organisme (plan d'action, fixation des cotisations et participations financières, budget et comptes annuels, règlement intérieur et financier, autorisation des emprunts et aliénations). La périodicité des réunions est respectée (au moins trois fois par an) et ses douze membres ont une participation active aux sessions.

S'agissant de l'exercice des compétences du directoire, la chambre observe que le dispositif d'adhésion prévu dans les statuts n'était pas respecté avant 2017. En effet, les procès-verbaux des réunions du directoire ne montrent aucune trace de décisions prises ni d'informations données sur les demandes reçues, alors que ce dernier était seul compétent pour y répondre, expressément ou tacitement. Les statuts, modifiés en janvier 2017, prévoient désormais une décision du président du directoire ou, sur délégation, du directeur général. Or, avant octobre 2017, aucune délégation n'avait été donnée à ce dernier alors qu'il signait, depuis le début de l'année, les courriers d'acceptation ou de refus des adhésions.

3.1.4. Les délégations données au directeur général

Les statuts indiquent, après avoir listé toutes ses missions, que le président peut les déléguer au directeur général de l'association, selon une formule assez vague et très générale (« *Il peut, aux effets ci-dessus, donner délégation au directeur général de l'association* »).

Par délégation du 25 juillet 2012, le président a donné délégation au directeur général de BCI « *de le représenter dans tous les actes de gestion courante* ».

La chambre considère que la délégation devrait être plus précise, la notion de « gestion courante » étant, faute d'un contour juridique défini, précisée au cas par cas dans la jurisprudence.

Enfin, aucune délégation n'est donnée par le directeur général aux cadres de l'association, sauf celle concernant la comptable. Cette capacité de subdélégation devrait également être formellement autorisée dans la délégation accordée au directeur général, ce qui n'est pas le cas actuellement.

A la suite des observations de la chambre, le président de l'association indique avoir modifié la délégation accordée à son directeur général.

3.2. LA FORMALISATION DES PROCEDURES

L'association a commencé à formaliser ses différentes activités sous la forme d'une documentation appelée *Process*, permettant un suivi précis des actions et une homogénéisation des démarches. Ces documents, qui ne sont pas disponibles dans un espace partagé mais seulement regroupés dans un classeur dans le bureau de la responsable RH, devraient être généralisés à l'ensemble des activités de l'association.

Certains de ces documents ont été rédigés ou mis à jour durant le contrôle. Le président indique que d'autres devraient l'être dans les mois à venir, et être rassemblés dans un espace partagé, déjà opérationnel.

La chambre recommande de poursuivre la formalisation des modalités de fonctionnement de l'association : circuit d'achat, dispositifs comptables, gestion de la communication...

3.3. UN SOUTIEN IRREGULIER A UNE AUTRE ASSOCIATION

Selon une démarche dénommée « Filières », BCI proposait depuis 2010 aux entreprises bretonnes de se regrouper pour monter une offre associant appui technique et développement de partenariats d'affaires. Afin de tenir compte des spécificités de ce modèle, notamment parce qu'il fait appel à des entreprises situées hors de Bretagne, BCI a participé en 2014 au transfert de cette activité vers une association dédiée dénommée Bretagne Filières, portée par des entrepreneurs, avec son soutien.

La chambre observe que le soutien de BCI à l'association Bretagne Filières est contestable sur le plan contractuel.

- Une modalité d'intervention que BCI considère en dehors de son objet social

L'association Bretagne filières a été créée le 3 décembre 2014. Son président est membre du conseil de surveillance de BCI, où il représente la CCI régionale de Bretagne.

BCI a décidé de soutenir cette association, mais a rapidement considéré, selon le PV de la réunion du 8 septembre 2014 de son directoire, que « ... même si le développement international de chaque entreprise est l'aboutissement de cette activité, il apparaît que les opportunités plus conséquentes de développement se font à travers des réponses groupées de nos entreprises. Les modalités opérationnelles de cette « offre Filière » sont donc très spécifiques et s'écartent de l'objet et des statuts de BCI, ... ».

Dans sa réponse aux observations provisoires, BCI ajoute « que le déploiement des solutions à travers une approche filière pouvait être en contradiction avec son objet social et sa mission pour deux raisons :

- choix d'un fournisseur parmi des entreprises bretonnes concurrentes ;
- nécessité de faire appel à des entreprises hors Bretagne faute de bénéficier d'entreprises ayant ce savoir-faire dans notre région ».

En conséquence, le directoire a finalement décidé, en septembre 2017, de cesser à la fin de l'année, comme prévu par la convention signée avec Bretagne Filières, le soutien apporté à cette dernière, et de réintégrer les deux employés mis à disposition dans les effectifs de BCI.

- Un soutien important, tant financier qu'en nature

De 2015 à 2017, BCI a apporté un soutien à cette association sous trois formes :

- mise à disposition de deux salariés, à temps plein, par une convention prévoyant que Bretagne Filières participe aux frais à hauteur de 10 % des charges de personnels et assure le remboursement à BCI de l'ensemble des frais de déplacement et de formation ;
- mise à disposition gracieuse de bureaux et de matériels bureautiques et téléphoniques ;
- versement d'avances remboursables.

L'aide gracieuse apportée en nature par BCI à Bretagne Filières a représenté environ 170 000 € nets en 2016. Elle n'est pas mentionnée dans les comptes financiers de cette dernière, sauf sommairement dans ses annexes et sans valorisation, malgré les obligations²² en la matière. Ce montant est pourtant supérieur au total des charges d'exploitation enregistrées (141 000 €) cette même année dans les comptes de Bretagne Filières.

- Une aide dépassant les clauses de la convention

BCI a aidé l'association Bretagne Filières via des avances remboursables décrites dans les conventions financières : « *Au titre d'une avance remboursable de BCI à Bretagne Filières, les frais de structure de Bretagne Filières incluant les déplacements, sont évalués forfaitairement à 10 % de la masse salariale des personnels mis à disposition et hébergés au sein de BCI. Cette avance fera l'objet de deux versements de 50 % chacun effectués au début de chaque semestre* ». Bretagne Filières devait rembourser ces frais de structure trimestriellement, à l'euro près.

Il s'avère que l'avance accordée a été bien plus importante que celle prévue et s'établissait à 50 000 €, en moyenne, au lieu d'environ 10 000 €²³. La convention n'en précisait d'ailleurs pas les modalités de remboursement. Enfin, l'avance de l'année N-1 n'était remboursée par Bretagne Filières à BCI qu'à la perception de l'avance N, rendant permanent ce dispositif pendant trois ans.

Or, un tel financement permanent d'une structure tierce n'est pas prévu dans les statuts de BCI.

- L'utilisation de la subvention de la région pour un objet non prévu

Ces soutiens de BCI à Bretagne Filières étaient irréguliers puisqu'ils ne respectaient pas l'article L. 1611-4 du code général des collectivités territoriales (CGCT), qui interdit le sous-subventionnement sans l'accord de la collectivité²⁴.

En effet, compte tenu de la nature des recettes de BCI, le soutien apporté à une autre association peut revenir à transférer à cette dernière une partie de la subvention reçue de la région, qui est sa principale source de financement.

Or, la convention signée par BCI avec la région donne une orientation précise de l'usage de cette subvention et, de manière explicite, interdit le reversement à un tiers.

²² Comme le montant est clairement identifié, il devrait apparaître en pied du compte de résultats (compte 875 : dons en nature) – cf. règlement n° 99-01 du 16 février 1999 modifié, relatif aux modalités d'établissement des comptes annuels des associations et fondations.

²³ 50 % sur 10 % de 188 000 € pour 2016, soit 9 900 €.

²⁴ Il dispose que « ... *Il est interdit à tout groupement ou à toute association, œuvre ou entreprise ayant reçu une subvention d'en employer tout ou partie en subventions à d'autres associations, œuvres ou entreprises, sauf lorsque cela est expressément prévu dans la convention conclue entre la collectivité territoriale et l'organisme subventionné* ».

4. LA GESTION COMPTABLE ET FINANCIERE

4.1. LA GESTION DES ACHATS

4.1.1. Le non-respect des principes relatifs à la commande publique

L'ordonnance n° 2005-649 du 6 juin 2005 relative aux marchés passés par certaines personnes publiques ou privées non soumises au code des marchés publics, puis le décret n° 2016-360 du 25 mars 2016 relatif aux marchés publics, ont soumis certains organismes de droit privé aux principes de la commande publique.

Sont notamment concernés ceux dont l'activité est financée majoritairement par au moins un pouvoir adjudicateur soumis lui-même à ces textes.

Tel est le cas de BCI. En conséquence, les marchés conclus par l'association avec des opérateurs économiques publics ou privés doivent respecter les principes de liberté d'accès à la commande publique, d'égalité de traitement des candidats et de transparence des procédures.

Ces principes n'étaient pas respectés dans les quatre dossiers examinés par la chambre²⁵.

D'une part, l'analyse montre que sur trois dossiers BCI n'a organisé aucune mise en concurrence.

D'autre part, sur le quatrième dossier, relatif à la location de véhicules, il n'y pas eu de cahier des charges, mais plusieurs devis ont pu être produits. En l'absence de critères de choix clairement définis, le tableau comparatif final établi par l'association ne permet pas de justifier le choix retenu, même si des négociations ont été menées avec différents concurrents.

En n'appliquant pas les principes habituels de la commande publique dans un domaine où ils sont obligatoires pour l'ensemble de ses achats, le directeur général et le président de l'association s'exposent à un risque juridique important relatif à l'octroi d'avantage injustifié (délict de favoritisme) défini par l'article 432-14²⁶ du code pénal, la jurisprudence ayant dernièrement confirmé qu'il s'applique aussi aux organismes de ce type²⁷.

En conséquence la chambre recommande d'appliquer les règles relatives à la commande publique (publicité, concurrence, transparence) édictées dans le décret n° 2016-360 du 25 mars 2016.

Le président de BCI précise, en réponse, que la mise en place de ces dispositions sera effective avant la fin 2018, avec le support des services du conseil régional.

²⁵ En laissant de côté les contrats pour lesquels les prestataires sont imposés par les organisateurs de salons ou d'événements.

²⁶ « Est puni de deux ans d'emprisonnement et de 30 000 euros d'amende le fait par une personne dépositaire de l'autorité publique ou chargée d'une mission de service public ou investie d'un mandat électif public ou exerçant les fonctions de représentant, administrateur ou agent de l'Etat, des collectivités territoriales, des établissements publics, des sociétés d'économie mixte d'intérêt national chargées d'une mission de service public et des sociétés d'économie mixte locales ou par toute personne agissant pour le compte de l'une de celles susmentionnées de procurer ou de tenter de procurer à autrui un avantage injustifié par un acte contraire aux dispositions législatives ou réglementaires ayant pour objet de garantir la liberté d'accès et l'égalité des candidats dans les marchés publics et les délégations de service public ».

²⁷ Cass. crim., 17 février 2016, n° 15-85.363

4.1.2. Des relations en cours d'évolution avec le réseau de partenaires internationaux

Un courrier de la direction générale des collectivités locales (DGCL) du ministère de l'Intérieur du 16 mai 2017, adressé à la préfecture de la région Bretagne, signalait que la Commission européenne venait d'adresser une demande d'information aux autorités françaises dans le cadre d'une plainte, déposée par un opérateur privé, à propos d'aides d'Etat présumées illégales en faveur de BCI. La Commission souhaite en conséquence vérifier l'existence éventuelle d'une forme d'abus aboutissant à une concurrence déloyale dont souffrirait le secteur privé.

La région Bretagne, dans sa réponse, a considéré que l'activité de BCI s'inscrivait dans une mission de service public, formalisée dans un schéma régional, le SRDEII, consistant à accompagner les entreprises bretonnes sur les marchés internationaux. Du fait de la présence de petites entreprises et d'une plus faible part d'exportations que les autres régions, l'internationalisation est devenue une priorité régionale et des dispositifs spécifiques ont été mis en place afin d'assurer cette mission.

La région estime que l'essentiel des activités de BCI se situe hors du champ concurrentiel, car très faiblement lucratif. Elle précise que la partie résiduelle de services offerts aux entreprises à l'étranger, est à plus de 75 % réalisée par des acteurs privés, facturant leurs prestations à prix coûtant, sans que l'argent public ne vienne diminuer ces coûts au-delà de la mise en contact.

Le directeur général de BCI confirme que les frais d'approche des consultants dans les différents pays et de mise en contact avec les entreprises bretonnes, certes réduits, sont financés par l'association.

Pour éviter tout risque juridique, BCI a rapidement réagi et a préparé une réorganisation des modalités de mise en œuvre de son réseau de partenaires étrangers, validée par le conseil de surveillance et le directoire le 9 octobre 2017.

Elle a consisté en deux décisions, mises en œuvre dès la fin 2017. D'abord, l'entreprise bretonne souhaitant concrétiser une démarche export se voit proposer, non plus le seul partenaire de BCI (dont le réseau ne sera pas pérennisé sous sa forme actuelle), mais une série de partenaires à l'étranger, issus par exemple des réseaux de Business France, des CCI françaises à l'étranger et d'autres structures étrangères, permettant une mise en concurrence. Ensuite, la rédaction des contrats ainsi que les paiements effectués par les entreprises ne concerneront plus BCI, qui ne servira plus d'intermédiaire, sauf demande de l'entreprise bretonne, contre participation financière.

4.2. LA GESTION BUDGETAIRE ET COMPTABLE

La gestion budgétaire et comptable est satisfaisante, sous les quelques réserves suivantes.

4.2.1. Le budget

Un projet de budget est arrêté assez tôt dans l'année (octobre) permettant de solliciter rapidement la région sur les subventions de l'année suivante.

BCI transmet, en fin d'année pour l'exercice suivant, un bilan passé (une vingtaine de pages) et une demande de subvention complémentaire prévisionnel, comme le prévoit la convention signée avec la région.

Néanmoins, les procès-verbaux antérieurs à 2015 ne mentionnaient pas la présentation du projet de budget à l'assemblée générale, pour être voté. Cette disposition est désormais respectée.

En outre, la comptabilité analytique de l'association devrait être développée afin de permettre l'évaluation du coût des actions individuelles (accompagnement par exemple), celui des actions collectives étant déjà bien connu. Le président a précisé en entretien de fin de contrôle que cette amélioration était en cours de développement.

4.2.2. Les informations en annexe des comptes financiers

Cette information est complète et détaillée, sous les deux réserves suivantes.

Le rapport du commissaire aux comptes, dans les annexes aux comptes financiers, mentionne les engagements de retraite, soit un montant de droits acquis par les salariés, au titre des indemnités à la retraite, évalué à 45 867 € en 2016. Il est précisé que cet engagement est entièrement couvert, compte tenu du montant actualisé d'un contrat souscrit avec un organisme extérieur, l'AG2R - La Mondiale, depuis le 1^{er} décembre 1999, pour régler les indemnités de départ à la retraite et de licenciement pour l'ensemble du personnel. Or, d'après le relevé adressé par cet organisme pour l'exercice 2016, ce fonds collectif atteignait près de 418 500 €, ce qui en principe représente le montant des engagements qui devrait être présenté dans les annexes. La mise en cohérence des données et, le cas échéant, l'inscription dans l'annexe des informations complémentaires permettant d'appréhender la portée réelle des engagements de l'association et de leurs modalités de couverture paraît nécessaire pour garantir l'image fidèle des comptes.

Par ailleurs, l'article 20 de la loi n° 2006-586 du 23 mai 2006 relative au volontariat associatif et à l'engagement éducatif précise que « *les associations dont le budget annuel est supérieur à 150 000 euros et recevant une ou plusieurs subventions de l'État ou d'une collectivité territoriale dont le montant est supérieur à 50 000 euros doivent publier chaque année dans le compte financier les rémunérations des trois plus hauts cadres dirigeants bénévoles et salariés ainsi que leurs avantages en nature* ».

Dans ses comptes financiers l'association ne respectait pas l'obligation. Elle se limitait à préciser que « *Cette information n'est pas détaillée mais est à la disposition des membres de la gouvernance* ».

Le président de l'association précise que l'association publie désormais cette information dans ses comptes.

4.2.3. Le suivi des relations financières avec les tiers

Le suivi des relations financières de BCI avec ses adhérents, les clients de son réseau de partenaires, ses fournisseurs et les entités qui la subventionnent est bien réalisé.

Néanmoins, l'association ne suit pas explicitement son délai global de paiement des fournisseurs, dont le seuil légal est, en règle générale, de 30 jours.

Un calcul est réalisé par le commissaire aux comptes (CAC). Sur l'exercice 2016, il indique que le délai global moyen de BCI est de 31 jours, en dégradation par rapport à 2015 (22 jours).

Un sondage fait par la chambre sur des factures de 2016 (hors flux financiers avec la CCI) le confirme, en mettant en évidence un DGP moyen de 29 jours.

Le président de l'association indique qu'une attention renforcée sera portée au délai de paiement des fournisseurs, notamment avant les périodes d'absence du directeur général, seul habilité à engager les dépenses, l'objectif étant désormais de ramener le délai moyen à 25 jours.

La chambre recommande de suivre et de réduire le délai global de paiement des factures de l'association pour rester en deçà du seuil légal.

Par ailleurs, l'association a reçu 4,2 M€ de subventions publiques au titre de 2016 provenant de la région et de la CCI Bretagne. BCI assure un suivi détaillé et précis des versements.

S'agissant de la région, le calendrier retenu dans les conventions est respecté. Au demeurant, les subventions annuelles de la région couvrent des dépenses qui interviennent soit mensuellement (fonctionnement général, dont les salaires), soit au titre d'avance et de soutien pour différents contrats commerciaux. À cet égard, le premier versement (30 % - fin avril/début mai) et le dernier (20 %, à la fin du premier trimestre de N+1), apparaissent tardifs, imposant à l'association de disposer d'une trésorerie conséquente pour couvrir les dépenses de début et fin d'année.

S'agissant de la CCI, le calendrier retenu dans les deux conventions est organisé en trois phases. Il s'avère qu'il n'est pas toujours respecté puisque le second versement est souvent retardé et que les paiements ont été réalisés par quarts et plus tardivement en 2016 et 2017.

Sur ce dernier point, le président de BCI signale qu'un projet d'avenant à la convention signée avec la CCIR de Bretagne est en cours de rédaction pour ramener le délai des versements des acomptes au trimestre, afin de permettre un meilleur cadencement.

4.3. LA SITUATION FINANCIERE

Au 31 décembre 2017, la situation financière de l'association était satisfaisante, selon les données provisoires produites par l'association sur cet exercice.

Tableau n° 1 : Compte de résultat de l'association 2013-2017

en milliers d'euros	2013	2014	2015	2016	2017*	Evolution
Produit d'Exploitation	6 368	7 054	7 069	7 176	7 280	13%
Dont subventions d'exploitation	3 973	4 645	4 768	4 901	4 282	7%
<i>Dont Conseil régional – Subvention fonctionnement</i>	3 570	3 570	3 560	3 410	2 829	-26%
<i>Dont Conseil régional - Salons missions</i>	332	174	390	611	658	50%
<i>Dont CCI Bretagne</i>	0	814	818	830	744	
Dont autres produits	2 332	2 369	2 231	2 118	2 834	18%
Charges d'Exploitation	6 334	7 039	7 148	7 154	7 248	13%
Dont autres achats et charges externes	3 772	4 637	4 602	4 694	4 880	23%
<i>Dont locations immobilières</i>	115	102	103	103	104	-11%
<i>Dont mise à disposition personnel CCI + frais</i>	0	813	817	830	744	
<i>Dont honoraires relais étrangers</i>	905	1 107	956	966	503	-80%
<i>Dont Salons</i>	1 311	1 249	1 332	1 662	2 487	47%
Dont salaires et traitements	1 527	1 447	1 444	1 530	1 502	-2%
Dont charges sociales	718	680	675	704	685	-5%
Résultat d'exploitation	34	15	-79	22	32	-6%
Résultat financier	8,3	18	20	5,8	3,6	
Résultat exceptionnel	-25	-0,7	75	0	0	
Résultat net	31	7	15	26	35	11%

Source : BCI - * : données provisoires pour l'exercice 2017.

4.3.1. Les résultats d'exploitation

Sur la durée du contrôle (2013-2017), l'évolution des charges et produits est affectée par deux situations spécifiques.

En premier lieu, l'importance du budget affiché (7,3 M€ de réalisations en 2017) doit être relativisée dans la mesure où près d'un tiers de celui-ci (2 M€) concerne uniquement des dépenses d'exploitation directement couvertes par des versements de tiers (subventions de la région pour les salons et de la CCIR pour les agents mis à disposition, ainsi que les remboursements des entreprises pour les actions collectives), l'association assurant dans certains cas une avance des frais concernés.

En second lieu, la mise en place de la convention avec la CCI a fait progresser à la fois les dépenses et les recettes de BCI d'environ 800 000 € en 2014.

En tenant compte de cette subvention, les produits d'exploitation progressent de 13 %. Après retraitement, la progression paraît plus faible sur la période (2,6 %).

En 2017 les produits d'exploitation s'élèvent à 7,3 M€ et sont constitués à hauteur de 59 % (soit 4,3 M€) par des subventions de la région Bretagne et de la CCIR.

La participation de la région est composée de deux parties.

L'une, dédiée aux actions collectives spécifiques, dépend de l'activité et est parfois soumise à des conditions d'éligibilité des structures partenaires de BCI.

L'autre, qui finance le fonctionnement de BCI, est systématiquement réduite par la région chaque année depuis 2015, dans le cadre de sa contribution générale à la baisse des dépenses publiques. Ainsi, chaque année, BCI doit faire un effort de gestion qui a représenté 150 000 € entre 2015 et 2016.

Pour y faire face, l'association a réduit certaines dépenses et doublé, en 2017, la cotisation annuelle de ses adhérents, qui est passée de 150 à 300 € TTC, soit un montant total de l'ordre de 177 000 € cette année-là.

Les dépenses d'exploitation progressent au même rythme que les produits (13 % subvention CCI incluse). L'association a perçu 35 000 € au titre du crédit d'impôt pour la compétitivité et l'emploi (CICE) en 2017, comptabilisés en réduction des charges de personnels. Les impôts et taxes s'élèvent à 134 702 € fin 2017.

Depuis 2013, le résultat d'exploitation reste faible mais bénéficiaire sauf en 2015 (-79 000 €). Compte tenu d'un résultat exceptionnel important cette année-là (+ 75 000 €²⁸), le résultat net demeure positif sur toute la période. Il s'établit à 35 177 € fin 2017.

4.3.2. Le bilan de l'association

Le résultat net annuel est systématiquement intégré aux capitaux propres (capital social) de l'association, qui s'élèvent à 1,1 M€ fin 2017 (cf. annexe 5) selon les données provisoires.

Les provisions s'élèvent à 66 000 € fin 2017. Les dettes fournisseurs au 31 décembre paraissent élevées au regard du montant des achats et charges externes.

L'association n'a pas de dette bancaire. Les disponibilités augmentent légèrement sur la période (4 %). Elles étaient de 1 M€ fin 2017. Elles sont nécessaires pour couvrir le besoin de trésorerie, du fait du calendrier de versement des subventions perçues par BCI, et des avances de trésorerie réalisées au profit des partenaires.

5. LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

La gestion des personnels est réalisée dans un contexte particulier qui fait coexister dans l'association depuis cinq ans deux statuts très différents, parfois dans les mêmes locaux : les agents publics soumis au statut du personnel administratif des CCIT et les salariés de l'association soumis au code du travail.

5.1. L'EVOLUTION DES EFFECTIFS

Au 1^{er} janvier 2017, l'association emploie 27 salariés en CDI, auxquels se rajoutent 15 agents des CCI (11,45 ETP). Sur les 27 employés de BCI, d'une moyenne d'âge de 44 ans, une majorité est féminine (16/27).

²⁸ Ce résultat exceptionnel s'explique par une reprise sur provision d'un montant de 84 181 € sur la TVA, liée à la fin d'un litige avec les services fiscaux allemands et datant de plusieurs années.

L'évolution des effectifs est présentée dans le tableau ci-dessous, montrant une diminution de 5,7 % des ETP entre 2012 et 2016.

Tableau n° 2 : Evolution du nombre de salariés.

	2012	2016	2016/2012
Salariés en CDI	28	27	
Salariés en CDD	2		
Total en ETP	28	26,4	-5,7 %

Source : BCI.

Il y a peu de *turn-over*, ce qui est un avantage pour le suivi des dossiers et le développement des relations de confiance des chargés d'affaires et des conseillers en développement international avec les entreprises, qui doivent s'établir sur le long terme.

Une grande partie du personnel a le statut de cadre (21 sur 27, dont 11 femmes). Le nombre de cadres de BCI a augmenté de 11 % sur la période 2013-2017, alors que celui des autres employés a diminué de 33 %, en passant de 12 à 8.

L'emploi de travailleurs handicapés prévu au code du travail est bien rempli. En conséquence l'association n'est pas soumise à contribution via la taxe AGEFIPH.

Le faible nombre et la structure des effectifs dans les organisations de petite taille comme BCI peuvent être une source de fragilité, compte tenu de la nécessité de veiller à la continuité de fonctions telles que la gestion des ressources humaines, de la comptabilité ou des systèmes d'information, assurées chacune par une seule personne.

Si pour les deux premières missions les deux employés peuvent se suppléer sur les actions les plus simples, la troisième est plus complexe. La sensibilité de cette fonction au regard de l'importance des outils et données gérés devrait amener BCI à la sécuriser (partage avec un autre cadre, externalisation partielle éventuelle...). L'association y travaille déjà en formalisant le plus possible les procédures existantes et en simplifiant les modalités de recours aux différentes maintenances existantes. Elle indique en outre qu'elle essaiera de voir avec les services de la Région si un support mutualisé de secours serait envisageable.

5.2. LES CHARGES DE PERSONNEL

En 2016, les charges de personnel (hors effectif CCI²⁹) représentaient 31,2³⁰ % des charges d'exploitation. La rémunération des cadres en représente la plus grande part (86,7 %), près de 78 % des effectifs relevant de ce statut.

²⁹ Dont les salaires sont payés par BCI et remboursés par la CCI via une subvention annuelle de fonctionnement.

³⁰ Ce taux, qui paraît faible, est réduit du fait de l'importance des financements qui ne font que transiter par la trésorerie de l'association, évoqués supra (cf. § situation financière). En retraitant ce budget, le taux se situe entre 45 et 50 %.

Tableau n° 3 : Evolution des charges de personnel

En milliers d'euros	2013	2014	2015	2016	2017*	2017/2013
Salaires et traitements	1 527	1 447	1 444	1 530	1 502	-1,60 %
<i>Dont Rémunérations cadres</i>	1 245	1 208	1 187	1 327	<i>nc</i>	
<i>Dont Rémunérations non cadres</i>	266	259	276	202	<i>nc</i>	
Charges sociales	718	680	676	704	685	- 4,60 %
Total	2 245	2 127	2 120	2 234	2 187	- 2,60 %

Source : comptes sociaux de BCI 2013-2017 – *nc* : non communiqué - * : les données provisoires de 2017.

L'évolution des charges de salaires et traitements sur la période 2013-2017 (-1,60 %) s'explique par deux mouvements contraires, d'une part la diminution du nombre d'employés et d'autre part l'augmentation des effectifs de cadres (+ trois personnes). Ainsi, la rémunération des cadres progresse globalement de 6,6 %.

En revanche les charges sociales baissent légèrement, du fait de la mise en place en 2015 du crédit d'impôt pour la compétitivité et l'emploi (CICE), qui atteint 35 000 € en 2017 et vient en réduction de ces charges.

Les charges totales de personnel baissent de 2,60 %.

5.3. LA POLITIQUE SALARIALE ET LES CONTRATS

5.3.1. La politique salariale

L'association BCI ne dispose pas d'une politique salariale globalement justifiée par des critères qui seraient notamment assis sur une stratégie de maîtrise budgétaire (cohérence avec l'évolution de la subvention de fonctionnement, des recettes d'exploitation, du résultat...), et de pilotage des rémunérations (réflexion sur la répartition entre augmentations générales et évolutions basées sur la performance individuelle ou collective...). Elle n'est pas non plus formalisée, par exemple sous la forme d'une procédure écrite, d'une décision du directoire ou d'une grille des salaires.

Une réflexion sur la mise en place d'une grille de salaire est d'ailleurs en cours et cet outil sera mis en place avant la fin 2018, ce qui permettra à l'association de fixer un cadre d'évolution des rémunérations.

L'évolution des rémunérations est le résultat de l'addition de trois composantes : une augmentation générale (collective), une augmentation individuelle et, jusqu'en 2016, une prime annuelle exceptionnelle.

Sur la période 2013-2017, l'augmentation générale cumulée a été de 6,5 %. Elle est arrêtée par le président de BCI, sur proposition du directeur général après concertation au sein des instances du personnel.

Si, en matière d'augmentation générale, la politique salariale formalisée par l'association, elle s'aligne cependant sur l'évolution des rémunérations des agents du conseil régional. Le président de l'association précise ainsi que lorsque la région a décidé de ne pas procéder à une augmentation générale de ses personnels, il a considéré que BCI devait appliquer la même politique puisque bénéficiant d'une subvention régionale de fonctionnement.

L'augmentation individuelle est décidée par le président sur proposition du directeur général après l'entretien individuel. Celle du directeur général est arrêtée par le président de l'association.

Cette augmentation est notamment liée à l'atteinte d'objectifs collectifs (objectifs, compétences, harmonisation des salaires). Sur la période 2013-2017 l'augmentation moyenne à ce titre des rémunérations des agents présents a été de 10,5 %.

Enfin, l'augmentation de la prime annuelle exceptionnelle était décidée par le directeur général après l'entretien individuel d'évaluation. Elle était arrêtée par le président de l'association pour le directeur général. Versée jusqu'au 31 décembre 2016, elle était basée sur trois critères : objectifs professionnels atteints, attitude personnelle et contribution au collectif. En 2015, son montant était de 3 000 à 10 000 € pour les cadres. Cette prime a été transférée en « augmentation générale » de salaire pour l'ensemble du personnel en 2015 et 2016 (cf. annexe 6).

Compte tenu de l'importance des montants concernés, un compte-rendu au directoire devrait être fait chaque année par le directeur général sur les taux moyens retenus et les raisons de ces choix, au-delà de la simple présentation du budget annuel.

5.3.2. Les contrats de travail

- Le directeur général

Recruté par l'association en 2003, l'actuel directeur général de BCI, a été nommé à ce poste le 10 juillet 2012 par le directoire. Selon l'article 13 des statuts, il dirige les équipes de l'association pour la mise en œuvre des orientations stratégiques définies par le directoire et le conseil de surveillance.

Le seul écrit relatif à ce recrutement se limite à un courrier d'embauche initial du 20 novembre 2003, d'une page définissant les conditions de rémunération au poste de « *Directeur des services aux clients* ». S'agissant des missions confiées, cette lettre renvoie à une *fiche de fonction* qui devait être élaborée avant la fin de l'année du recrutement. Ce document ne semble pas avoir été établi.

Plusieurs observations peuvent être faites à cet égard.

Premièrement, ce courrier sommaire ne correspond plus aux conditions d'emploi du directeur général de l'association. Aucun avenant ou nouveau contrat n'a été signé pour tenir compte des changements intervenus dans la nature de l'emploi et la dénomination sociale et les missions de l'association. Pour y pallier, une fiche de poste le concernant a été rédigée durant le contrôle de la chambre.

Deuxièmement, le courrier d'embauche ne correspond plus aux conditions de rémunération du directeur général. En effet, il prévoyait uniquement une rémunération sur 13 mois.

Or, comme les autres personnels, il a reçu une rémunération qui pouvait évoluer chaque année par le jeu des augmentations générale et individuelle, à laquelle s'ajoutait, jusqu'en 2016, une prime annuelle exceptionnelle.

Troisièmement, bien que le rôle du directeur général soit central au sein de l'association, ses objectifs et ses évaluations ne sont jamais formalisés malgré le versement, depuis plusieurs années, d'une prime annuelle exceptionnelle au taux maximum. Il a en outre bénéficié, sur la période 2013-2017, de 19 % d'augmentations individuelles.

Sans produire les documents afférents, le président indique que des objectifs étaient assignés au directeur général: « *réussir une fusion entre des équipes de cultures différentes, dans un environnement régional et national souvent hostile à ce projet, tout en maintenant une croissance d'activité auprès des entreprises bretonnes alors que l'économie traversait une période de faible croissance, voire de baisse sérieuse d'activité dans de nombreux secteurs* ». Il ajoute que « *chaque année, c'est le degré d'avancement de ces objectifs qui est apprécié par le président et les membres du directoire* ».

Le montant atteint par le salaire annuel du directeur général se situe parmi les plus hautes des rémunérations (dernier décile) relevées par une étude de l'APEC³¹ publiée en 2017 sur les salaires des cadres³² en 2016 (cf. annexe 7). Or, l'association intervient dans un contexte particulier, puisque 68 % de ses produits d'exploitation proviennent des subventions publiques, pour l'essentiel reconduites chaque année.

Un constat similaire ressort d'une analyse comparée, menée par la région, des salaires des cadres dirigeants des dix organismes privés qu'elle subventionnait le plus en 2016, et de ceux des directeurs de ses propres services. L'étude met en évidence, d'une part, l'importance du niveau des salaires des dirigeants des organismes privés financés par la région, et d'autre part, l'absence de corrélation entre ces rémunérations et les budgets gérés ou les effectifs encadrés. La rémunération du directeur général de BCI y apparaît dans les premières places, sur les 51 cadres dirigeants retenus dans le panel.

Le président de l'association indique dans sa réponse aux rapport d'observations provisoires que lors de son recrutement en 2013, le salaire proposé au directeur général était de 24 % inférieur à celui de son prédécesseur. De plus, ce montant convenu n'a été atteint qu'en 2017.

³¹ <http://cadres.apec.fr/Emploi/Observatoire-de-l-emploi/Les-etudes-Apec-par-thematique/Remuneration/Les-salaires-dans-les-fonctions-cadres---edition-2017>.

³² Fonction de direction générale assurée pour une personne de plus de 45 ans dans une structure de moins de 100 personnes ayant son activité dans le domaine des services.

De son côté, le président de la région Bretagne, également sous la surveillance de l'association BCI, reconnaît qu'il existe des *trajectoires d'évolution qui conduisent au bout de plusieurs années à des situations qui ne manquent pas d'interroger* ». Il considère que la politique salariale est de la seule responsabilité des instances dirigeantes des structures et qu'il n'appartient pas à la région de les connaître ou de les piloter directement. Il précise néanmoins que *« pour autant, la Région est particulièrement vigilante à ce que la masse salariale des organismes qu'elle finance soit soutenable dans le temps, et que les niveaux de salaires restent en phase avec l'intérêt général et la maîtrise des comptes publics. Un écart trop fort entre les niveaux de rémunérations des dirigeants des organismes qu'elle finance et ceux de la sphère publique ne peut durablement et de manière non spécifique perdurer »*.

- Les contrats des autres employés

Pour l'ensemble des employés, les revalorisations salariales ne donnent pas lieu à la signature d'avenants au contrat de travail, ou à des notifications écrites individuelles.

En outre, pour deux des principaux cadres, les emplois occupés et les conditions de rémunérations décrits aux contrats méritent d'être actualisés.

En conséquence la chambre recommande d'actualiser les contrats de travail des employés en ce qui concerne les missions confiées et les conditions effectives de rémunération.

Le président de l'association a indiqué que depuis le 1^{er} janvier 2018, les évolutions salariales, de poste, ou de statut, ont toutes fait l'objet d'une notification par courrier à chaque salarié concerné et que l'actualisation de l'ensemble des contrats a été engagée et sera achevée au 31 décembre 2018.

- Les mises à disposition de personnels des CCI

Deux conventions-cadre ont été signées avec la CCI Bretagne, la 1^{ère} sur la période allant du 1^{er} juillet 2013 au 31 décembre 2015, prorogée jusqu'au 31 décembre 2016, la seconde courant à partir du 1^{er} janvier 2017. Elles définissent les modalités et moyens attribués à BCI par les CCI de Bretagne ainsi que les engagements réciproques. Elles n'appellent pas de remarque.

5.4. LE CADRE DE GESTION

5.4.1. Le fonctionnement de l'association

- L'organisation de l'association

L'association dispose d'un organigramme qu'elle maintient à jour. Pour son siège, elle loue des locaux fonctionnels et bien situés. Une réflexion continue est menée par le directeur général avec ses équipes sur l'évolution des missions de l'association pour réorienter les actions le cas échéant.

Le personnel de BCI est soumis aux dispositions du code du travail. Aucune convention collective n'est appliquée. Conformément aux dispositions de l'article L. 1311-2 du code du travail, BCI dispose d'un règlement intérieur, la dernière version datant de mars 2015.

L'association BCI a mis en place plusieurs procédures internes en matière de management des personnels, depuis fin 2015 : plans annuels de formation, actions de formation réalisées, suivi de visites médicales, gestion des congés et des notes de frais. Quelques manques demeurent (politique de recrutement, politique salariale). Depuis le 1^{er} janvier 2017, un module *Portail RH* est testé afin de centraliser la gestion des dossiers des salariés pour faciliter la gestion des congés, des récupérations et des notes de frais.

- Les fiches de postes

En septembre 2017, l'ensemble des effectifs de BCI ne disposait pas de fiches de poste. Seuls les recrutements intervenus depuis fin 2010 ont donné lieu à l'établissement de tels documents. Suite au contrôle de la chambre, BCI s'est lancée dans la rédaction des huit fiches de postes manquantes.

- La politique sociale et la représentation du personnel

Dans un souci d'assurer aux salariés un montant de retraite suffisant, l'association BCI a souscrit au régime collectif de retraite supplémentaire à cotisations définies, auprès d'un organisme assureur habilité. En cas d'arrêt maladie, BCI prend en charge les salaires sur les trois jours de carence.

En 2015, BCI a élaboré un bilan social, dont le contenu se rapproche de celui prévu dans le cadre du rapport annuel unique instauré par l'article L. 2323-47 du code du travail.

Conformément aux dispositions de l'article L. 2312-1 du code du travail, des institutions représentatives du personnel (4 délégués du personnel) sont présentes au sein de BCI. Elles traitent des augmentations salariales, des congés, des formations et des conditions matérielles de travail.

- La sécurité incendie

Les extincteurs sont vérifiés annuellement et un exercice d'évacuation incendie conjoint avec une autre administration (présente dans le même bâtiment) a lieu régulièrement. Néanmoins, avant le contrôle de la chambre, le suivi du registre de sécurité, tenu au niveau du bâtiment par le gestionnaire (Citédia) était insuffisant. Ainsi par exemple, les délais d'évacuation et le pointage des personnels présents lors des exercices n'étaient pas connus ou suivis.

- Le document unique

Instauré en 2001, le document unique d'évaluation des risques professionnels est obligatoire dans toutes les entreprises et associations, quels que soient leur taille et leur secteur d'activité. Il présente les risques professionnels encourus par les employés et les actions de prévention et de protection qui en découlent. Le document unique de BCI a été mis à jour en 2017.

5.4.2. La politique de recrutement

BCI ne dispose pas vraiment d'une politique formalisée de recrutement.

L'association a recours à un cabinet spécialisé pour le recrutement des cadres, après publication d'une vacance de poste. BCI rédige alors un contrat de mission afin de définir ses attentes et le profil de la personne recherchée.

Les comptes rendus d'entretien de sélection ne mettent pas en évidence les raisons pour lesquelles les candidats ont été retenus, au regard des exigences des profils requis par BCI.

5.4.3. L'évaluation et la formation

Conformément aux dispositions de l'article L. 6315-1 du code du travail et à la suite de la réforme du 1^{er} janvier 2015, les salariés de BCI bénéficient tous les deux ans, depuis fin 2015, d'un entretien professionnel réalisé par le directeur général et la responsable RH et consacré à leurs perspectives d'évolution professionnelle, notamment en termes de qualification et d'emploi.

Parallèlement, des entretiens d'évaluation ont lieu tous les ans pour les permanents, à l'issue desquels une fiche est remplie, mentionnant les missions du poste, les objectifs de l'année écoulée et à venir, le bilan professionnel de l'année écoulée, l'évaluation des compétences attendues au vu du poste occupé, les formations suivies et souhaitées. Ces entretiens annuels d'évaluation sont formalisés depuis 2013.

Hors les cas de deux cadres dirigeants (directeur général et directeur des opérations), les dossiers d'évaluation examinés sur place montrent un suivi rigoureux.

Pour le directeur des opérations, l'évaluation est formalisée mais ne fixe pas d'objectif individuel précis pour l'année à venir.

Enfin, la formation est traitée avec attention. Depuis fin 2015, des plans annuels de formation sont établis, ainsi que des tableaux retraçant leur suivi annuel. En 2016, les coûts pédagogiques représentaient 1,7 % de la masse salariale. Sur les quatre dernières années (2014-2017) et hors situations particulières (congé individuel de formation – CIF –, formation professionnelle longue et mise à disposition) les employés de BCI ont suivi en moyenne 4,1 jours de formation par an.

5.4.4. Les frais de déplacement et les avantages en nature

L'article 13 du règlement intérieur de l'association définit les modalités de remboursement des frais de déplacement du personnel. BCI a établi en outre une politique de voyage, précisée par une note interne fin 2016.

L'examen des frais de déplacement de plusieurs employés sur 2016 a permis de constater que la procédure interne est respectée et que le contrôle de la comptable est rigoureux.

Enfin, sept personnes (les cinq chargés d'affaires et deux cadres de la direction, hors le directeur général) disposent d'un véhicule de fonction de type 308. L'usage des véhicules est bien suivi. La déclaration des avantages en nature par l'association a été contrôlée par l'URSSAF en 2016. Par suite, BCI a réévalué de 30 % à 40 % les montants concernés.

Ces sept véhicules effectuent plus de 30 000 km par an. Au cours des dix mois analysés (novembre 2016-août 2017), six conducteurs avaient perdu un total de 13 points. L'association devrait régulièrement s'assurer que les personnels concernés disposent toujours de leur permis, accessoire indispensable à leur activité.

Le président a indiqué qu'une attestation sur l'honneur sera désormais demandée et qu'une information sur les règles de prudence et de bonne conduite sera faite.

5.4.5. Le temps de travail.

Un accord relatif à l'aménagement et à la réduction du temps de travail (RTT) a été renégocié le 25 novembre 2013. La durée du travail défini dans cet accord est de 35 heures hebdomadaires en moyenne sur l'année, dans la limite de 1 607 heures par an pour tous les personnels soumis à l'horaire, non autonomes, c'est-à-dire « sédentaires » selon la terminologie usitée dans l'association. Les personnels dits « autonomes » sont au forfait.

Pour le personnel, hors directeur général, le dispositif de suivi, déclaratif via une plateforme en ligne, donne lieu à l'extraction mensuelle d'une fiche individuelle.

6. ANNEXES

Annexe 1

Objectifs du PRIE 2013-2016 en Bretagne

Le PRIE prévoit une synchronisation des acteurs bretons autour de trois leviers, avec des modalités d'évaluation :

1 - Une communication commune auprès des entreprises :

- Une **plateforme d'accueil** et d'orientation dédiée à l'international dans le but d'améliorer la lisibilité et l'efficacité avec un dispositif d'appui au développement international des entreprises, articulée avec celle en cours d'élaboration avec Bpifrance ;
Réalisé
- Un **appui sur l'open de l'international**, regroupant l'ensemble des acteurs pour donner de l'information et permettre la mise en réseau des entreprises ;
Réalisé
- La **construction d'un programme régional** des actions collectives à l'international.
Réalisé

2 - Une optimisation de l'accompagnement des entreprises dans leur parcours d'internationalisation

L'ensemble des acteurs s'engagent à s'organiser afin d'opérer une **détection commune** et coordonnée des entreprises cibles.

Non réalisé

Les différents acteurs de l'international en contact direct avec les entreprises s'engagent au **suivi coordonné et partagé des projets** de développement afin de répondre au mieux aux besoins des entreprises bretonnes.

Non réalisé

3 - Un partage de l'information tout en respectant les règles de confidentialité, se concrétisant grâce à :

- Un **intranet collaboratif** dédié aux dispositifs régionaux, créé par la Région Bretagne (cet espace permettra de partager des données sur les entreprises cibles, d'échanger des informations et de suivre les actions menées dans le cadre du PRIE) ;
Non réalisé
- Des **rencontres formalisées** autour de trois instances importantes (comités stratégique, d'internationalisation des entreprises innovantes et opérationnel des suivis de projets) ;
Réalisé

4 - Le PRIE prévoit enfin des **modalités d'évaluation**, sur la base de deux séries d'indicateurs listés dans le plan : les **indicateurs de résultats et ceux d'impact**.

En partie réalisé

Annexe 2

Evolution de l'activité de BCI

	2 013	2 014	2 015	2 016	Objectifs 2016	2017*	Evol 2013-2016
Nombre total d'accompagnements	8 585	10 318	9 155	10 267	10 000	7 006	20%
dont nombre d'entreprises différentes (toutes activités confondues)	2 157	2 528	2 213	2 224	2 500	1 717	3%
dont nombre d'entreprises nouvelles (toutes activités confondues)	1 154	1 154	768	708	1 250	450	-39%
Nombre de conseils techniques et réglementaires	2 506	3 933	2 545	2 548	2 600	1 775	2%
dont nombre d'entreprises différentes	1 067	1 512	1 072	1 027		788	-4%
dont nombre d'entreprises nouvelles	1 067	1 117	540	512		375	-52%
Nombre de services individuels	207	148	98	185	160	159	-11%
dont nombre d'entreprises différentes	143	114	80	116		82	-19%
dont nombre d'entreprises nouvelles	72	74	49	58		39	-19%
Nombre de rendez-vous commerciaux	2 020	2 130	2 106	2 254	2 200	1 413	12%
dont nombre d'entreprises différentes	953	1 039	977	969	900	688	2%
dont nombre d'entreprises nouvelles	289	318	277	233	300	170	-19%
Nombre d'ateliers, de réunions et de séminaires thématiques	74	115	115	138	120	95	86%
nombre d'entreprises mobilisées	2 420	2 837	3 257	4 003	3 000	2 772	65%
dont nombre d'entreprises différentes	972	1 065	1 025	1 071		761	10%
dont nombre d'entreprises nouvelles	675	528	414	351	750	223	-48%
Nombre de salons	38	35	27	29	25	24	-24%
nombre d'entreprises mobilisées	436	335	279	299	300	280	-31%
dont nombre d'entreprises différentes	303	233	239	239		253	-21%
dont nombre d'entreprises nouvelles	119	52	63	74		94	-38%
Nombre de visites d'acheteurs	3	9	11	11	10	9	267%
nombre d'entreprises mobilisées	19	65	82	145	80	70	663%
dont nombre d'entreprises différentes	19	52	57	100	80	61	426%
dont nombre d'entreprises nouvelles	16	39	39	64	40	25	300%
Nombre de missions à l'étranger	7	7	11	7	10	5	0%
nombre d'entreprises mobilisées	58	51	101	90	60	42	55%
dont nombre d'entreprises différentes	55	49	92	88		42	60%
dont nombre d'entreprises nouvelles	36	37	46	62		14	72%
Nombre de contrats individuels	309	260	205	229	250	184	-26%
dont nombre d'entreprises différentes	174	165	130	125	150	134	-28%
dont nombre d'entreprises nouvelles	74	51	49	56	60	73	-24%
sur un nombre total de propositions réalisées	610	559	482	530	600	379	-13%
à propos entreprises différentes	288	274	237	234		210	-19%
Nombre de contacts IDE	571	535	176	171			-70%
Nouveaux prospects	186	86	82	64			-66%
Projets nouveaux	66	35	16	23			-65%
Première visite en Bretagne	36	34	20	16			-56%
Implantations/extensions	3	4	3	2			-33%
Nombre de contrats BCI inside en cours	/	/	4	30		33	
Nombre de contrats validés pour des RH export	8	30	28	22			

Source : BCI.

Balance commerciale de la région Bretagne

	2013	2014	2015	2016	Evolution
Volume (montant financier - Md€) d'exportation des entreprises bretonnes	10,6	10,1	10,6	10,6	0,21%
Volume (montant financier - Md€) d'importation des entreprises bretonnes	10,5	10,7	10,7	10,8	2,33%
Volume d'exportation de la France (Md€)	436,2	436,4	455,5	453	3,85%
Volume d'importation de la France (Md€)	498	494,9	500,6	501,1	0,62%
Balance commerciale de la France vis-à-vis de l'international (Md€)	-61,8	-58,5	-45,1	-48,1	/
Balance commerciale de la région Bretagne vis-à-vis de l'international (millions d'€)	21	-587	-126	-203	

Sources : Direction régionale des Douanes de Bretagne (Astrinet) et Ministère des finances pour les données nationales.

Annexe 4

Evolution des soutiens de la région sous la forme des quatre PASS Export 2013-2017

Année	Pass Export VIE			Pass Export RH (créé en juillet 2013)		Pass Export Com' (créé en avril 2017)		Pass Export Salons					
	nb dossiers	nb entrepris es aidées	montant	nb entreprises aidées	montant	nb entrepris es aidées	Montant	BCI		CRMA			
								nb entreprises aidées	montant	Nb salons	nb entrepris es aidées	montant	salons
2013	14	11**	135 196	8	111 811			338 444	16	50	129 803	4	
2014	10	11*	92 626	30	403 577			144	227 491	18	57	189 866	5
2015	7	8*	71 121	28	433 539			146	547 290	25	74	347 454	6
2016	8	8	99 535	22	274 000			171	644 638	23	75	370 289	7
2017 - au 30 octobre	6	7*	64 986	17	222 043	5	24 768	87	377 041	14	Prévisionnel : 13 entreprises - 65 744 € - 2 salons		
total	45	8	463 464	105	463 622	5	24 768	548	2 134 904	96	256	1 037 412	22
CP décembre 2007	1	1	8 118	3	45 000	5	48 975				Prévisionnel : 125 386 - 1 salon		
	* : VIE PARTAGE		** : 3 entreprises ont bénéficié de deux VIE en 2013					Justifié au 31/10/2017					

Source : Région Bretagne – exercice 2017 : uniquement jusqu'au 31 octobre 2017.

Liste des aides de la région en matière de développement économique à l'export :

- Pass Export SALON : favorise la participation des PME à des actions collectives à l'international par une subvention à hauteur de 50 % des coûts logistiques et des frais afférents à la participation aux événements, en tant qu'exposant ;
- Pass Export VIE : soutien au développement à l'international des PME en contribuant au recrutement d'un *volontaire international en entreprise* (VIE) par une subvention à hauteur de 30 % des indemnités versées par l'employeur ;
- Pass Export RH : aide aux structures engageant, à plein temps ou à temps partagé, un assistant ou un cadre export en CDI. Plafonnée à 15 000 €, l'aide régionale est de 30 % pour une demande individuelle et de 50 % pour les entreprises souhaitant recruter une ressource en temps partagé. Attribuée pour un an l'aide est non reconductible ;
- Pass Export COM : aide aux supports de communication en langues étrangères (réalisation de plaquette, traductions diverses). Il s'agit d'un financement de 50 % des dépenses éligibles, soit une subvention entre 2 000 € et 15 000 €. L'entreprise ne pourra bénéficier de cette aide qu'une seule fois sur une période de trois ans.

Source : BCI.

Annexe 5

Bilan de l'association – 2013-2016

en euros	au 31/12/2013	au 31/12/2014	au 31/12/2015	au 31/12/2016	Evolution
Actif					
Actif immobilisé	177 300	176 000	129 000	98 000	-45%
<i>Dont Dépôt et cautions versé</i>	23 800	28 300	28 500	32 700	37%
Actif circulant	2 794 000	3 107 800	3 132 000	3 387 000	21%
<i>Dont charges constatées d'avance</i>	296 000	328 000	247 000	485 000	64%
<i>Dont personnel</i>	12 000	12 700	13 600	11 800	-2%
<i>Dont clients</i>	185 700	380 900	423 000	410 000	121%
<i>Dont produits à recevoir</i>	9 700	78 700	155 000	898 000	
<i>Dont disponibilités</i>	1 000 000	1 226 000	1 118 000	1 154 000	15%
Total Actif	2 971 300	3 283 800	3 262 000	3 497 000	17%
Passif					
Capitaux propres	1 078 000	1 085 000	1 101 000	1 127 000	5%
<i>Dont résultat de l'exercice</i>	31 500	7 700	15 600	26 600	-16%
Provisions	0	0	96 000	78 000	0%
Emprunts et Dettes	1 894 000	2 198 000	2 064 000	2 291 000	21%
<i>Dont Dettes fournisseurs</i>	604 000	773 000	818 000	762 000	26%
Total Passif	2 972 000	3 283 000	3 262 000	3 497 000	17%

Source : BCI.

Annexe 6

Evolution du montant global des primes exceptionnelles

	2013	2014	2015	2016	2017
Montant primes	64 000	71 500	37 800	25 000	0

Source BCI.

Annexe 7

Extrait de l'étude de l'APEC sur les salaires des cadres en 2016

Sur 2016 – direction générale – salaire annuel brut - maximum du décile concerné	1 ^{er} décile	Médiane	9 ^{ème} décile
45 ans et plus	50 k€	93 k€	170 k€
1 à 99 salariés	35 k€	65 k€	120 k€
Secteur d'activités : services	37 k€	70 k€	140 k€

Sources : étude APEC 2016.

Vu SB
13/09/2018

ARRIVÉE DU

13 SEP. 2018

C.R.C. BRETAGNE

MADAME SOPHIE BERGOGNE
PRESIDENTE DE LA CHAMBRE REGIONALE DES
COMPTES BRETAGNE
3 RUE ROBERT D'ARBRISSEL
CS 64231
35042 RENNES CEDEX

Enregistré au greffe le :

Rennes, le 11 septembre 2018

14 SEP. 2018

Envoi en recommandé avec AR

OBJET : DOSSIER Réf 2017 - 0090
REPONSE ECRITE AU RAPPORT D'OBSERVATIONS DEFINITIVES

Madame La Présidente,

J'accuse réception de votre courrier en date du 6 septembre 2018 reprenant vos Observations définitives relatives au contrôle réalisé dans notre association. Je me félicite que votre rapport constate que la gestion budgétaire, comptable et financière de l'association est satisfaisante. J'ai noté par ailleurs que vous avez retenu un certain nombre des remarques que je vous avais formulées dans ma réponse du 25 Avril 2018. Malgré cela, je tiens par ce courrier à préciser à nouveau un élément qui me semble équivoque dans votre rapport final.

Vous indiquez dans votre synthèse que BCI aurait considéré l'activité de Bretagne Filières « en dehors de son objet social ». Cela n'est pas la raison de notre décision.

En effet, l'activité de BCI est totalement dédiée à l'aide au développement international des entreprises bretonnes, mais nous ne pouvons réaliser de sélection de fournisseurs parmi les entreprises bretonnes, voire intégrer, faute de compétence en Bretagne, des entreprises non basées en Bretagne, dans les offres filières présentées aux donneurs d'ordre. Le fonctionnement de BCI étant financé par la région Bretagne, BCI se doit de traiter équitablement toute entreprise bretonne et exclusivement bretonne.

C'est pour cette raison que les entreprises bénéficiaires des offres filières ont décidé de constituer une nouvelle association, dans la continuité des années de mise en place en Algérie du programme laitier ALBAN, avec une convention de mise à disposition des deux personnels dédiés à ces sujets chez BCI. Lors de sa dernière assemblée générale en juin dernier, Bretagne Filières a fait état de plus de 50 entreprises bénéficiaires de leur accompagnement, ce qui témoigne bien de la contribution de Bretagne Filières au développement international d'entreprises bretonnes, et ce qui est bien dans l'esprit de la mission de BCI.

Le Président,



Gilles FALC'HUN

www.BretagneCommerceInternational.com

Le Colbert - 35 place du Colombier - CS 71238 - 35012 Rennes cedex - France

Tél. : +33 (0)2 99 25 04 04 - Fax : +33 (0)2 99 25 04 00 - contact@BretagneCommerceInternational.com

SIRET : 33230458300070 - APE : 8413Z - N° TVA intracommunautaire : FR 44 332 304 583

Avec le soutien de / With the support of



CCI BRETAGNE



Le Président du Conseil régional de Bretagne
Prezidant Kuzul-rannvro Breizh

Direction générale des services
Personne chargée du dossier : *François-Nicolas SOURDAT*
Fonction : Directeur général délégué
Tél. : 02.99.27.11.01
Courriel : francois-nicolas.sourdat@bretagne.bzh

ARRIVÉE DU

28 SEP. 2018

C.R.C. BRETAGNE

Enregistré au

28 SEP. 2018

Madame Sophie BERGOGNE
Présidente de la Chambre régionale des comptes
de Bretagne
3, rue Robert d'Arbrissel
CS 64231
35042 RENNES Cedex

Rennes, le 25 SEP. 2018

Madame la Présidente,

Par courrier du 6 septembre dernier, vous m'adressez le rapport définitif de la Chambre régionale des comptes relatif aux comptes et à la gestion de Bretagne commerce international, finalisé à la suite de la communication par une lettre du 27 février 2018 de mes observations sur un rapport provisoire.

Je prends acte de ce rapport définitif qui n'appelle pas de ma part de réponse particulière.

Je prends bonne note du constat fait d'une situation financière et d'une gestion satisfaisantes, ainsi que des diverses recommandations portées par la Chambre.

J'observe que la plupart de ces recommandations, visant à améliorer la gestion interne de l'association, s'adressent directement à la gouvernance de la structure. Je note d'ailleurs que sur plusieurs points, les évolutions souhaitées sont d'ores et déjà engagées. C'est notamment le cas pour le soutien à la structure de Bretagne filière qui s'est arrêté dès 2017.

Je souligne enfin combien vos remarques sur la nécessité de renforcer la cohérence de l'action des différents opérateurs vont pleinement dans le sens des orientations que le Conseil régional donne depuis plusieurs années. Les discussions sur une nouvelle version du PRIE devraient permettre de franchir une nouvelle étape dans la recherche de cohérence.

Je vous prie d'agréer, Madame la Présidente, l'expression de ma considération distinguée.

Loïc CHESNAIS-GIRARD

CONSEIL RÉGIONAL DE BRETAGNE
283 avenue du Général Patton - CS 21101 - 35711 Rennes cedex 7
Tél. : 02 99 27 10 10 | twitter.com/regionbretagne
www.bretagne.bzh

KUZUL-RANNVRO BREIZH
283 bali ar Jeneral Patton - CS 21101 - 35711 Roazhon cedex 7
Pgz : 02 99 27 10 10 | twitter.com/regionbretagne
www.breizh.bzh

Adresser toute correspondance sous forme impersonnelle à Monsieur le Président du Conseil régional de Bretagne.



Les publications de la chambre régionale des comptes
de Bretagne

sont disponibles sur le site :

<https://www.ccomptes.fr/fr/crc-bretagne>