

2017  
2021

# SROM

## SCHÉMA RÉGIONAL D'ORGANISATION DES MISSIONS

<b>P. 02</b>	<b>Préambule</b>
<b>P. 04</b>	<b>Services financiers et comptables</b>
<b>P. 08</b>	<b>Ressources humaines</b>
<b>P. 11</b>	<b>Systèmes d'information</b>
<b>P. 14</b>	<b>Juridique - Vie institutionnelle Marchés publics - Achats</b>
<b>P. 17</b>	<b>Communication / Marketing</b>
<b>P. 18</b>	<b>Gouvernance</b>



**CCI PAYS DE LA LOIRE**

Schémas Sectoriels  
des CCI Pays de la Loire / 2017 - 2021

# PRÉAMBULE

Mettre en avant un modèle original de collaborations multiples

Le document produit est issu d'un travail collaboratif régional. Pendant plusieurs semaines, la CCI Pays de la Loire et les cinq CCI territoriales (Maine-et-Loire, Mayenne, Nantes St-Nazaire, Le Mans Sarthe, Vendée) ont travaillé conjointement à l'élaboration du SROM dans le cadre d'échanges réguliers et de temps de travail en collectif.

Ses rédacteurs ont souhaité que le SROM puisse répondre aux obligations légales, tout en constituant un **cadre d'action utile** aux collaborateurs des CCI, un **socle d'engagements lisibles** aux yeux de ses parties prenantes et le **reflet d'une richesse d'adaptation aux territoires**.

## 1 Une approche fine du fait régional

**Forte d'un tissu économique dense et diversifié, la région Pays de la Loire est organisée autour de bassins d'emploi dynamiques qui irriguent chacun des cinq départements.**

Ils s'articulent autour d'une métropole régionale dynamique et de métropoles d'équilibre qui structurent le territoire régional. Ces réalités territoriales ont conduit les élus à privilégier une répartition fine des compétences entre CCI territoriales et CCI Pays de la Loire et à faire du SROM le reflet de cette richesse territoriale tout en dégagant des lignes de force d'actions régionales homogènes.

**La proposition élaborée est originale. Elle retient cinq modalités de gestion opérationnelle de « régionalité / régionalitude » qui pourront être promues et déployées sur le territoire :**

- **Autonomie (A)** : Le maintien au niveau local de la gestion de l'activité ou du service.
- **Coopération (C)** : Sans déplacement des équipes, l'organisation sur un temps donné d'un travail collectif avec une finalité définie, mobilisant des collaborateurs issus de plusieurs CCI, experts d'un sujet (en mode projet ou en communauté organisée autour de centres d'intérêt partagés).

- **Harmonisation (H)** : Définition d'un cadre commun, d'une doctrine, de règles, de pratiques, de principes d'actions, de processus, de règles de gestion.
- **Mutualisation (M)** : La mise en commun de ressources, d'outils, de personnes, d'expertises en un ou plusieurs sites du territoire pour réaliser des opérations au bénéfice d'un ensemble plus large (logique de CSP ou de groupement de moyens).
- **Intégration (I)** : La centralisation selon deux options : au niveau CCI Pays de la Loire ou sous forme d'une délégation de gestion (soit supra-régionale, soit infra-régionale, vers une CCI territoriale, soit à un tiers opérateur, soit nationale).

Le parti pris assumé des CCI territoriales / CCI Pays de la Loire est que ces différents niveaux de gestion ne soient pas hiérarchisés d'une solution « a minima » vers un niveau ultime de « régionalisation » mais qu'ils permettent d'atteindre pour chaque mission, macro-processus ou action, le niveau optimum de pertinence et d'efficacité.

## 2 Un exercice réalisé à l'échelle de cinq fonctions de support et de soutien

**Le périmètre du SROM retient cinq fonctions de soutien aux métiers :** Services financiers et comptables - Ressources humaines - Systèmes d'information - Juridique et vie institutionnelle, marchés publics et achats - Communication / marketing.

## 3 Un document dynamique mettant l'accent sur l'amélioration continue

**Pour chaque fonction, le document précise le mode de gestion à l'échelle des macro-processus en distinguant :**

Un **état des lieux** 2013

Un **statut** 2017, insistant sur les **collaborations engagées** depuis quatre ans

Une **projection** 2021, matérialisant des **engagements collectifs**

Au-delà des cartographies de macro-processus, le SROM insiste sur la **dynamique d'amélioration continue** et la recherche de progrès constants quel que soit le mode de gestion choisi.

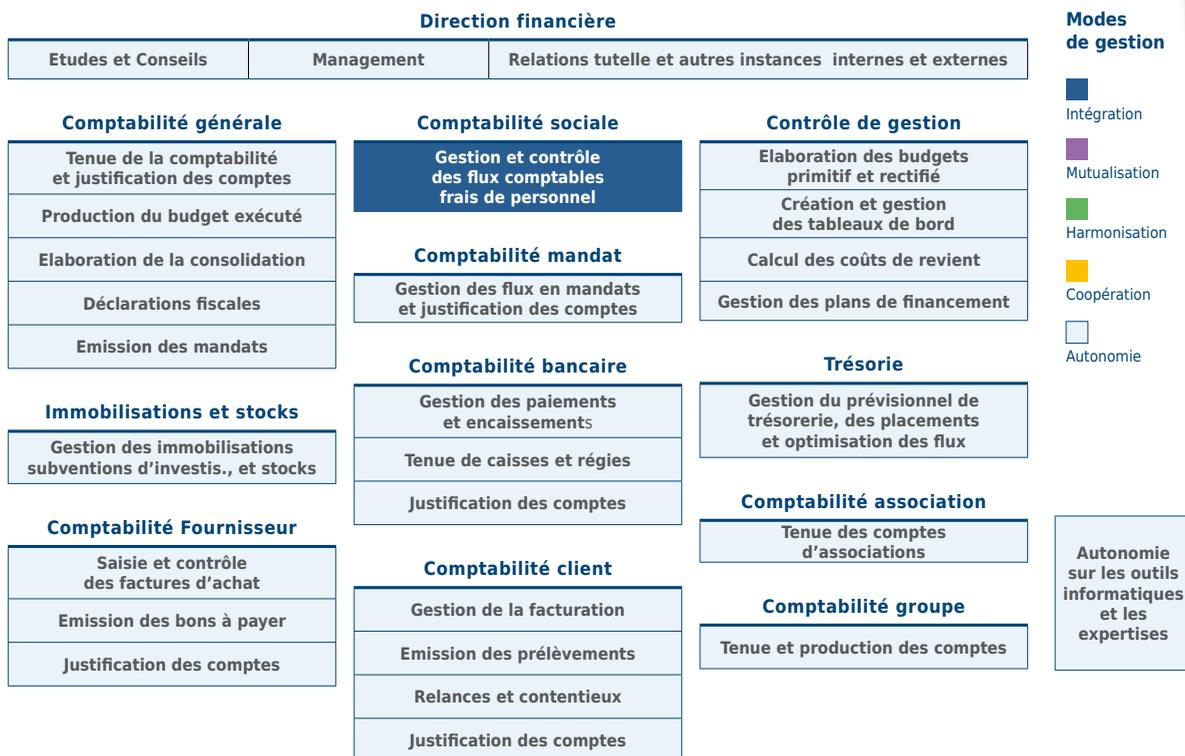
## SERVICES FINANCIERS ET COMPTABLES

Les services financiers assurent la sécurité financière et fiscale, produisent les budgets primitifs, rectifiés et exécutés dans le respect des règles comptables et juridiques, optimisent la lecture des comptes, élaborent des outils de pilotage, jouent un rôle d'expert dans les domaines de compétence développés par les CCI.

La première analyse des missions réalisée en 2013 a fait émerger le besoin de prérequis, qui sont autant d'éléments communs nécessaires à une démarche de convergence : des procédures communes aux CCI en comptabilité et contrôle de gestion, des outils communs, l'harmonisation des PCG (Plans Comptables Généraux) et plans analytiques.

### L'activité des services financiers et comptables a été segmentée en douze macro-processus :

- **Comptabilité fournisseur**  
Contrôle et saisie des factures, gestion et justification des comptes fournisseurs
- **Comptabilité sociale**  
Gestion et contrôles des flux comptables de frais de personnel
- **Comptabilité client**  
Gestion de la facturation, des relances, des contentieux, justifications des comptes
- **Comptabilité générale**  
Tenue de la comptabilité générale et production des clôtures comptables, déclarations fiscales, gestion des mandats
- **Gestion des immobilisations**  
Gestion comptable des immobilisations et subventions
- **Comptabilité association & ad hoc**  
Saisie, contrôle, gestion de la fiscalité, clôtures, etc.
- **Gestion des stocks**  
Gestion des stocks et des inventaires
- **Gestion de trésorerie**  
Réalisation de placements, optimisation de flux, gestion prévisionnelle de trésorerie
- **Comptabilité bancaire**  
Gestion des paiements et encaissements, justification des comptes, tenue de caisses et régies
- **Contrôle de gestion**  
Création et gestion de tableaux de bords, réalisation de budgets primitif et rectifié, calcul de coûts de revient, gestion des plans de financement
- **Comptabilité mandats**  
Gestion des achats, subventions, rééditions de comptes et justification des comptes
- **Direction financière**  
Conseils aux directions, garant de la production des services rattachés à la direction financière, gestion des relations externes et internes dont les instances institutionnelles, management des équipes finances

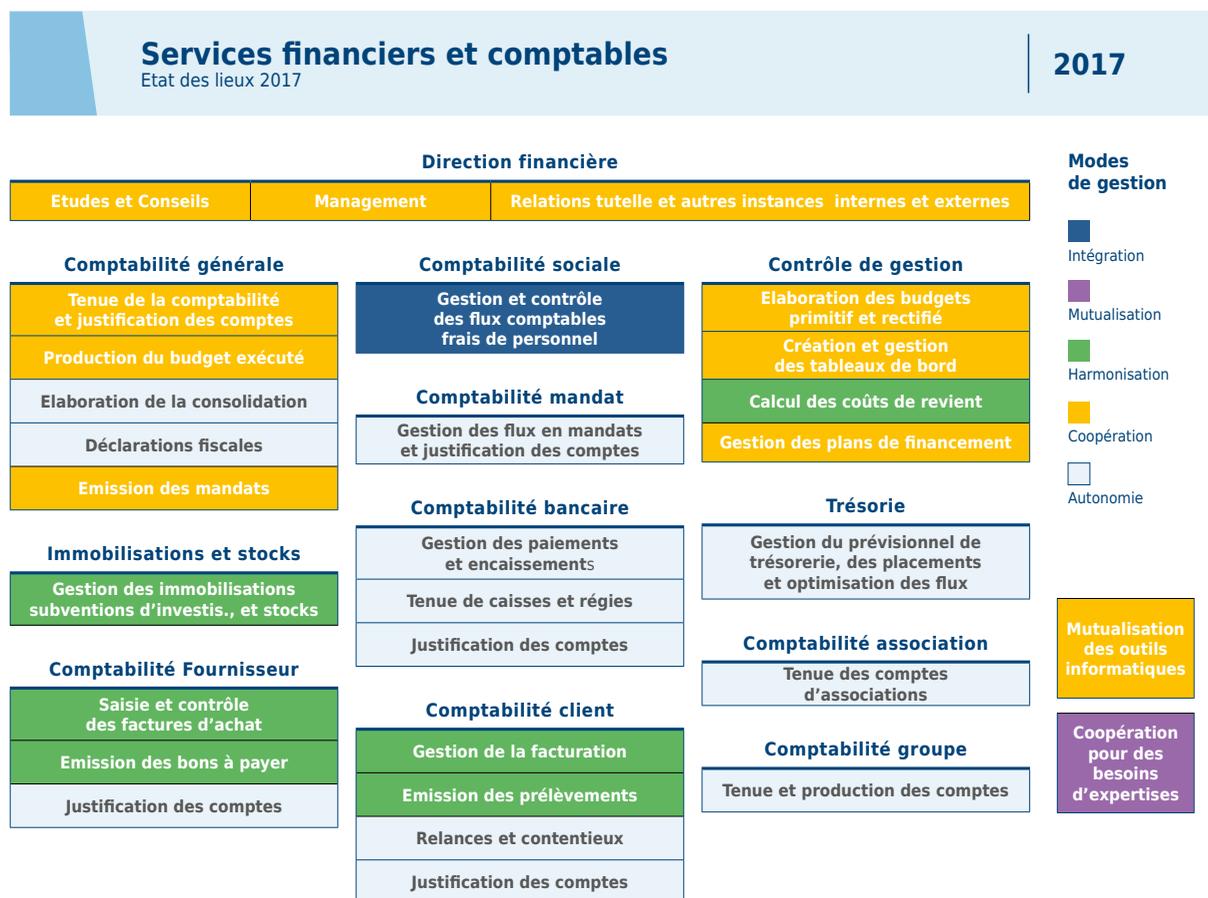


Suite à l'état des lieux réalisé en 2013, et un travail mené sur six mois en 2015 afin d'évaluer les gains potentiels d'une intégration ou mutualisation régionale de la fonction finances, le Bureau s'est prononcé en juillet 2015 en faveur d'une dynamique d'optimisation des outils et d'amélioration des processus, devant permettre de réallouer les ressources vers des activités à forte valeur ajoutée.

A titre d'exemple, les travaux engagés ont permis aux services de la CCI Pays de la Loire de renforcer le contrôle de gestion local et régional.

# SERVICES FINANCIERS ET COMPTABLES

Ces chantiers ont nettement fait évoluer les modes de gestion de plusieurs macro-processus clés :



Au-delà du contrôle de gestion, plusieurs chantiers emblématiques conduits entre 2013 et 2017 ont permis d'accroître la performance globale de la fonction financière et comptable :

- **Intégration** : comptabilité sociale,
  - **Mutualisation** de plusieurs outils informatiques et leurs bases (comptabilité, engagement, facturation, immobilisations, notes de frais), des compétences et formations, du calendrier budgétaire régional,
  - **Harmonisation** des plans pluriannuels d'investissements, des tableaux de reporting de la norme du réseau des CCI (Norme 4.9), des budgets de frais de personnel, des plans analytiques et comptables pour la consolidation régionale de budgets ou d'actions, de processus comptables, des outils de gestion des achats et marchés publics,
  - **Coopération** : systématisation du mode coopération sur des projets transversaux, animation de la communauté finances à l'échelle régionale.
- Nous pouvons également souligner la baisse des coûts de maintenance des outils ainsi que la réduction des effectifs de production et encadrement intervenues grâce aux actions engagées depuis 2013.

D'ici à 2021, l'enjeu principal pour les services financiers et comptables sera de consolider ces modes de gestion et de valoriser les fruits de cette transformation.

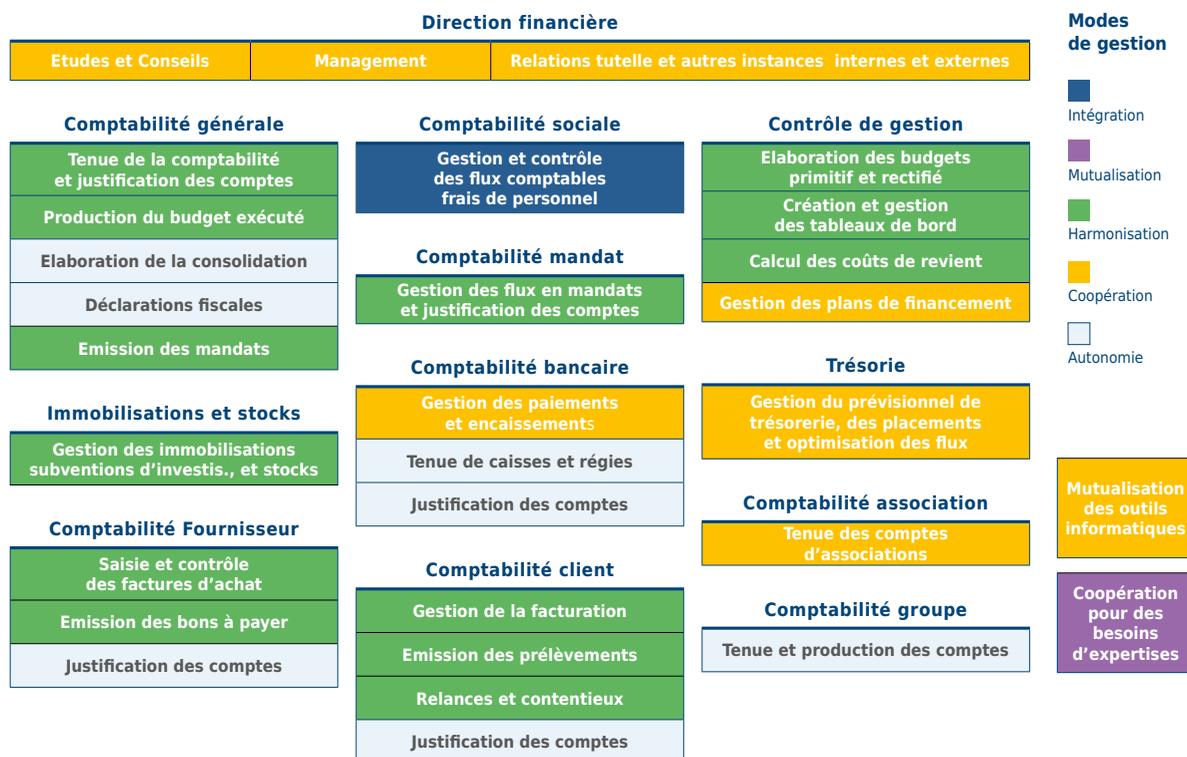
Dans le cadre de gestion existant, l'enjeu sera d'engager collectivement une dynamique d'amélioration continue portant par exemple sur l'homogénéisation des pratiques et des procédures, l'optimisation des productions financières et l'amélioration de la qualité du service.

Ces efforts porteront tout particulièrement sur le périmètre de la comptabilité générale et le partage de tableaux de bord communs à l'échelle régionale.

## Services financiers et comptables

Projection 2021

2021



# RESSOURCES HUMAINES

Compte tenu des transformations externes et internes qui impactent leurs modes d'intervention et d'organisation, les Chambres de commerce et d'industrie se doivent de se doter d'une fonction RH mature et performante, à même d'anticiper les mutations et d'accompagner les collaborateurs.

**De 2013 à 2017, de nombreux chantiers ont été conduits pour élever la fonction ressources humaines des CCI Pays de la Loire à la hauteur des enjeux.**

**Au 1<sup>er</sup> janvier 2013, a été déployée une organisation structurée autour de trois missions :**

- **Administration / Paie**

Assure le paramétrage et la gestion du logiciel paie et la consolidation des budgets de masse salariale et des tableaux de bord,

- **Recrutement / formation / gestion des compétences**

Propose la définition de politiques communes en matière de ressources humaines,

- **Relations sociales**

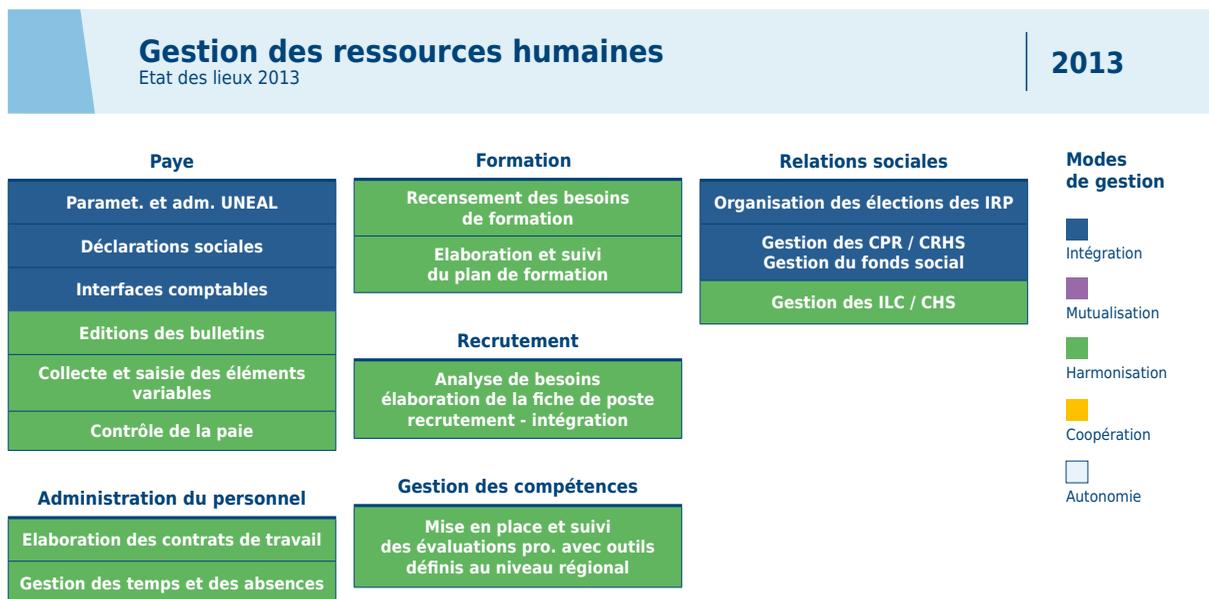
Organise et gère les élections des instances représentatives du personnel (Commission Paritaire Régionale, Instance Locale de Concertation et le Comité Hygiène et Sécurité), assure la veille sociale et gère les contentieux.

**Pour permettre la montée en puissance d'une DRH régionale tout en intégrant les situations individuelles de chaque collaborateur, il a été décidé de bâtir une structure matricielle décentralisée avec :**

- **Une DRH régionale, à la manière d'un centre de ressources RH, en charge de :**

- Définir la politique RH (recrutement, formation, mobilité) en accord avec le COMEX de la CCI Pays de la Loire,
- L'accompagnement au changement (organisation, évolution des métiers),
- Suivre et piloter les activités RH.

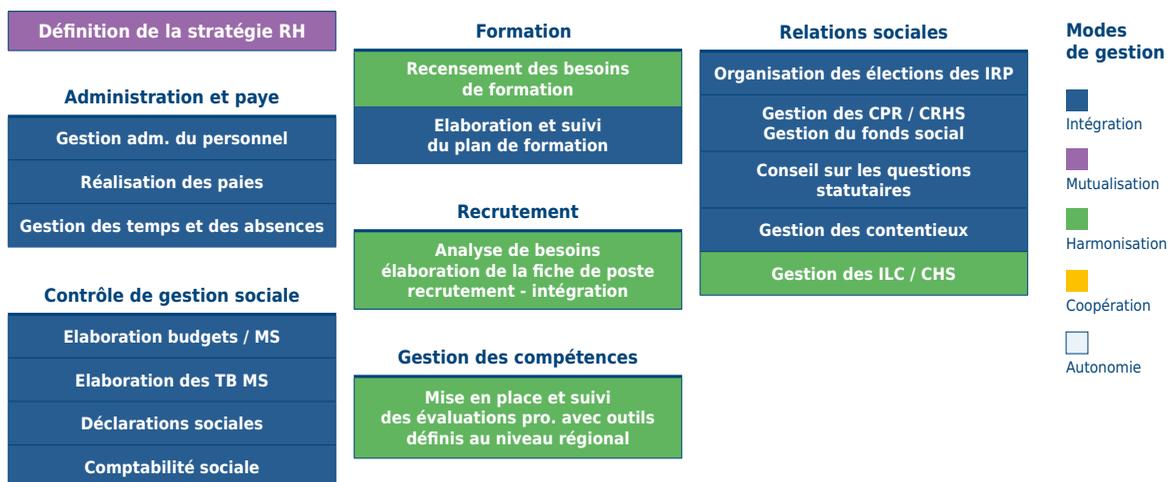
- **Des collaborateurs implantés au niveau local** dont le périmètre d'intervention est clairement partagé avec les collaborateurs du service RH régional, selon un principe de subsidiarité.



## Gestion des ressources humaines

Etat des lieux 2017

2017



### En 2015, le diagnostic critique de cette organisation matricielle a été posé.

Dans une première phase, ce mode d'organisation a eu pour avantage de maintenir les collaborateurs et de garantir une relation de proximité aux managers et collaborateurs via le maintien d'équipes en place.

Puis une seconde phase de l'organisation, correspondant à une évolution de la maturité de l'organisation régionale et de l'intégration du Système d'Information RH (SIRH), a été pensée pour permettre un renforcement de la capacité à mobiliser les équipes autour d'un projet commun, d'une poursuite de l'harmonisation des processus et de la poursuite de la clarification des tâches administratives.

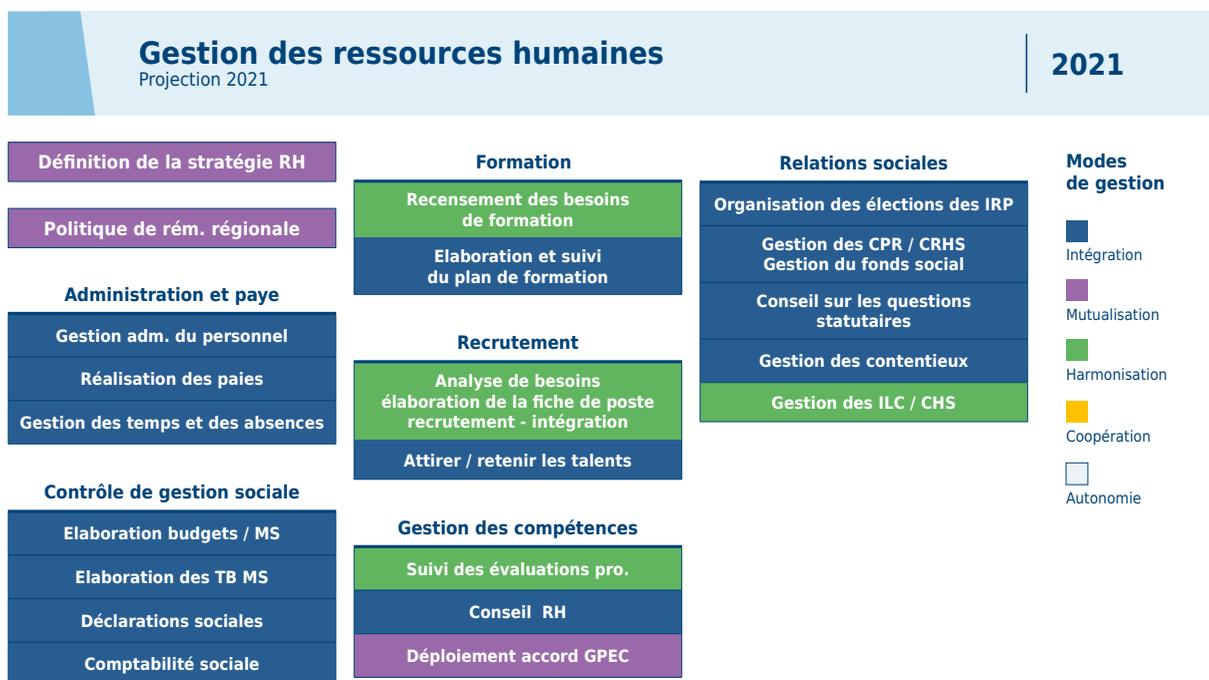
Sur la base de cette volonté partagée, l'organisation a été repensée. Trois chantiers ont été conduits : la création d'un **Pôle Administration Paie centralisé**, la mise en place d'un **Pôle Formation** en charge du plan de formation régional et de son suivi et la mise en place d'un **contrôle de gestion sociale**.

Ces trois chantiers complémentaires s'inscrivent dans une dynamique globale de **redéploiement des ressources vers des activités RH à plus forte valeur ajoutée**. En synthèse, la part du temps dédié à l'administration du personnel a diminué au **profit du développement RH** en local (recrutements, formation, gestion des compétences, etc.).

# RESSOURCES HUMAINES

L'enjeu d'ici 2021 est de poursuivre et d'amplifier cette dynamique autour de trois axes prioritaires :

- 1 • **Dynamiser l'emploi** en développant la GPEC,
- 2 • **Consolider l'attractivité** des CCI en attirant des talents,
- 3 • **Redéfinir les rôles des managers** et promouvoir des nouveaux modes de management.



# SYSTÈMES D'INFORMATION

**Avant 2013, la fonction Systèmes d'information était assumée de manière autonome par chaque CCI territoriale.**

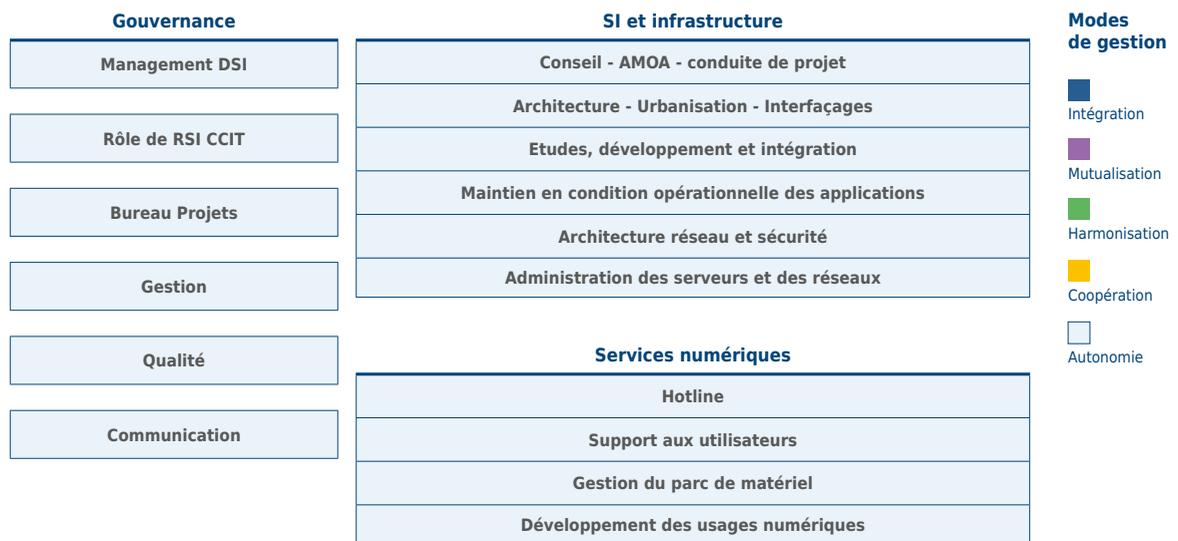
Seule une coopération opérationnelle était assurée via un groupe de travail régional dédié aux systèmes d'information, réuni sur un rythme mensuel.

Via son Directeur des Systèmes d'Information, la CCI Nantes St-Nazaire assurait une coordination opérationnelle.

## Systèmes d'information

État des lieux 2013

2013



**L'année 2013 confirme et structure cette dynamique :**

• **Sur le plan de la gouvernance :**

La CCI Pays de la Loire délègue à la CCI Nantes St-Nazaire la fonction Système d'Information régionale.

• **Sur le plan des travaux engagés :**

- Poursuite des chantiers de mutualisation : téléphonie, achats en commun des PC, gestion des contrats d'apprentissage, réflexion sur les solutions finances, etc.,

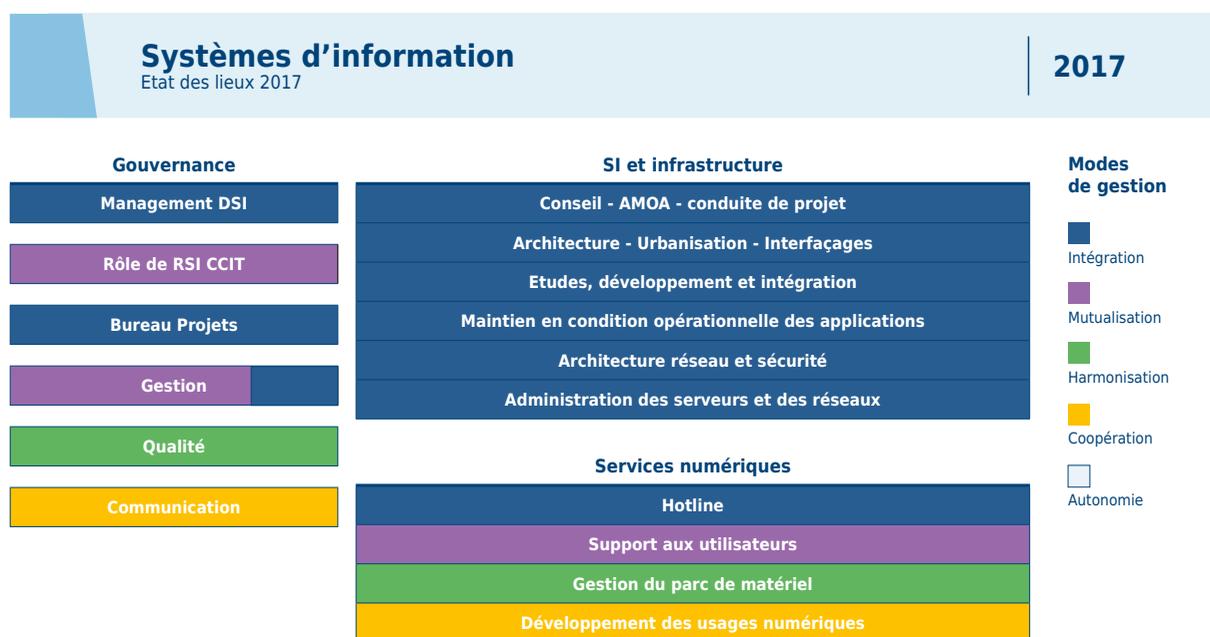
- Lancement du Schéma Directeur des Systèmes d'Information (SDSI).

# SYSTÈMES D'INFORMATION

**La création d'une direction régionale hiérarchique des systèmes d'information en 2015 marque un tournant.** Le pilotage et le management sont localisés au niveau régional et des collaborateurs restent implantés localement en CCI territoriale en proximité des activités opérationnelles et tout particulièrement au sein des équipements et établissements de formation gérés.

En parallèle, l'élaboration et la mise en œuvre du SDSI dotent les activités des pôles Solutions et Infrastructure d'un haut degré de mutualisation. Par ailleurs, l'affectation partielle des collaborateurs dans les CCI territoriales est une adaptation financière permettant l'optimisation des prises en charge par des tiers. Très utile pour les CCI ayant des centres de formation importants, ce principe a été généralisé à toutes les CCI par souci d'homogénéité.

**L'objectif pour 2017 visait à renforcer la « mutualisation » (mode M) des activités, en réallouant des ressources vers des activités à forte valeur ajoutée.**



**Lors du Bureau de la CCI Pays de la Loire du 29 mai 2015, cinq décisions structurantes relatives à l'évolution du modèle d'organisation de la fonction SI ont été validées :**

- **Fusionner les six systèmes d'information en un seul** afin de simplifier l'architecture technique et tendre vers un seul outil par fonctions (messagerie, téléphonie, finances, etc.) en recherchant des mutualisations régionales, inter-régionales et nationales,
- **Fusionner les cinq équipes et se concentrer sur des fonctions à valeur ajoutée** afin d'optimiser le management, de renforcer la gestion de projets et l'accompagnement à la transition numérique et enfin d'harmoniser les méthodologies d'exploitation et les supports de gestion,
- **Centraliser les achats informatiques** avec le support technique de l'équipe achat de la CCI Nantes St-Nazaire,
- **Centraliser voire externaliser les serveurs et leurs applications** (offres type Cloud) dans une logique économique,
- **Réduire le nombre d'accès internet et téléphonie en les mutualisant.**

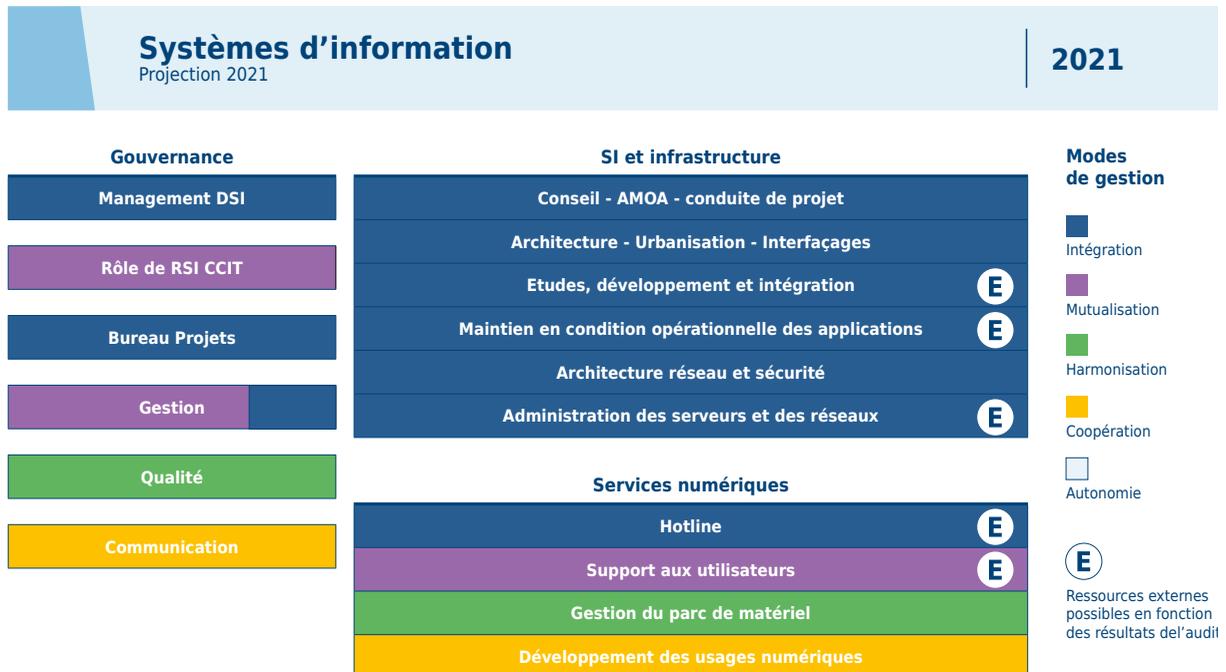
La somme des travaux engagés entre 2013 et 2017 a permis l'émergence d'une DSI régionale mature, organisée autour de trois volets :

- 1 • **Gouvernance**
- 2 • **Système d'information et Infrastructure**
- 3 • **Services numériques**

Cette projection, notamment les choix relatifs aux activités susceptibles d'être sous-traitées, reste dépendante des résultats de l'audit système d'information mené en 2017, dont les conclusions seront connues début 2018.

**Alignée sur la feuille de route « Système d'information » inscrite dans le schéma directeur, la projection 2021 prolonge cette dynamique.**

Au-delà de la consolidation de l'existant, elle pose la question de l'apport de ressources externes pour un certain nombre d'activités. Derrière cette question, l'enjeu est d'accroître la qualité du service rendu tout en optimisant l'allocation des ressources dans un cadre financier de plus en plus contraignant.



Dans le cadre du SROM, le choix a été fait de rassembler différents métiers dans le cadre d'une analyse regroupant le juridique et la vie institutionnelle, les marchés publics et les achats. Ceci afin d'accroître la lisibilité de l'analyse, mais aussi de penser en système des macro-processus connectés voire interdépendants.

**Depuis 2013, les dynamiques de mutualisation et de convergence ont été contrastées à l'échelle de ces trois périmètres métier :**

## Juridique et vie institutionnelle

Afin de sécuriser l'activité, un directeur juridique a été désigné en 2013 au niveau de la CCI Pays de la Loire, les autres CCI des Pays de la Loire disposant aussi de compétences en matière juridique ou recourant à des tiers. Jusqu'à présent, une première action de mutualisation a été menée à l'occasion de la préparation des élections consulaires de 2016.

Au-delà du choix du mode de gestion le plus approprié à l'avenir en fonction de l'évolution des compétences respectives du réseau, une réflexion est à conduire également sur l'opportunité / la possibilité d'externaliser certaines activités d'expertise juridique à l'horizon 2021, à CCI France ou à un tiers (ex : le CERAL de la CCI Auvergne-Rhône- Alpes).

## Marchés publics

La CCI Pays de la Loire est centrale d'achat pour les CCI territoriales de la région, en application de l'article L711-8 8° du code de commerce (disposition intégrée au règlement intérieur en novembre 2012).

### En vertu de ce règlement :

- Les marchés sont passés par la CCI Pays de la Loire pour elle-même et les CCI territoriales,
- La CCI Pays de la Loire assume la responsabilité juridique concernant ces marchés,
- Les règles en vigueur à la CCI Pays de la Loire sont les seules applicables, la commission consultative des marchés de la CCI Pays de la Loire est seule compétente ; le signataire est le président de la CCI Pays de la Loire ou un collaborateur de la CCI Pays de la Loire auquel il a donné délégation.

Les premiers marchés émis par la CCI Pays de la Loire centrale d'achat datent de 2013.

Pour s'adapter à cette nouvelle donne, une organisation inédite a été mise en place. Mobilisant tous les acheteurs des CCI territoriales et le directeur juridique de la CCI Pays de la Loire, elle s'appuie sur le principe suivant : chacun assure le pilotage d'un ou plusieurs marchés régionaux, en fonction de son domaine d'expertise.

Cette mutualisation des compétences a fait ses preuves d'un point de vue opérationnel. Sur le plan juridique, cette organisation doit être optimisée pour sécuriser ce fonctionnement collaboratif (les acheteurs des CCI territoriales mis à la disposition de ces chambres ne peuvent juridiquement ni représenter ni engager la CCI Pays de la Loire). Au-delà de la finalisation d'un guide des achats régionaux actuellement en cours, des travaux sont à engager pour harmoniser les procédures d'achat dans les différentes CCI.

## Achats

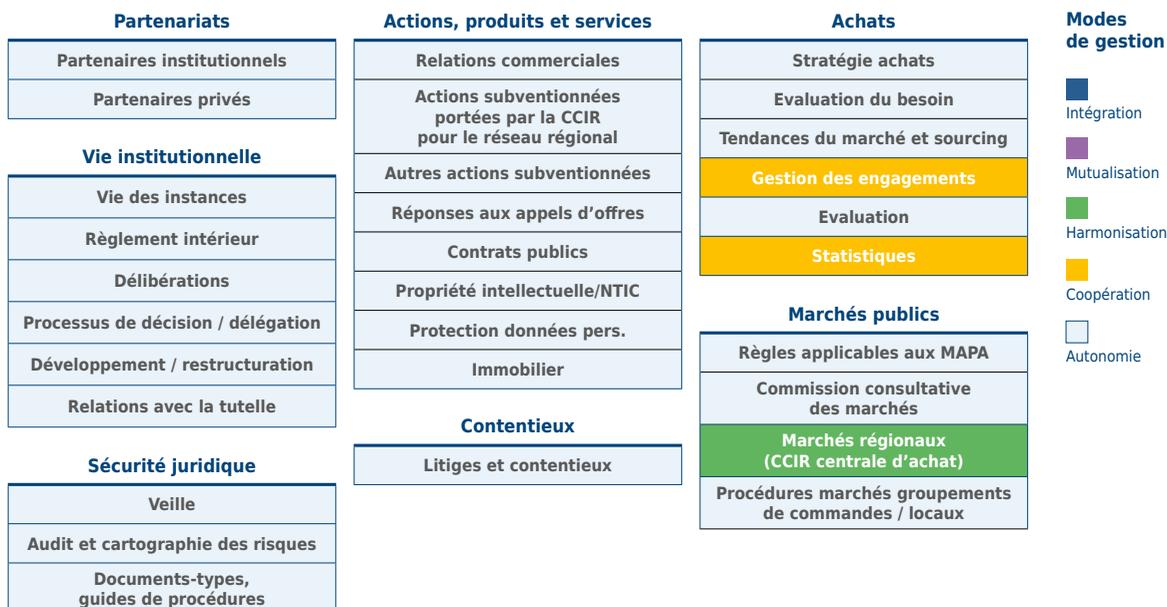
Suite à un engagement du COMEX, un Comité de pilotage régional dédié aux achats mutualisés a été constitué en mai 2016, sous l'égide du groupe projet ligérien des responsables financiers.

Il œuvre à la fois sur le plan juridique (marchés publics : documents-types, guide des achats régionaux, etc.) et sur les aspects strictement liés aux outils et processus achats (nomenclature, outil de gestion des engagements, évaluation a posteriori, etc.).

## Juridique - Vie institutionnelle - Marchés publics - Achats

Etat des lieux 2013

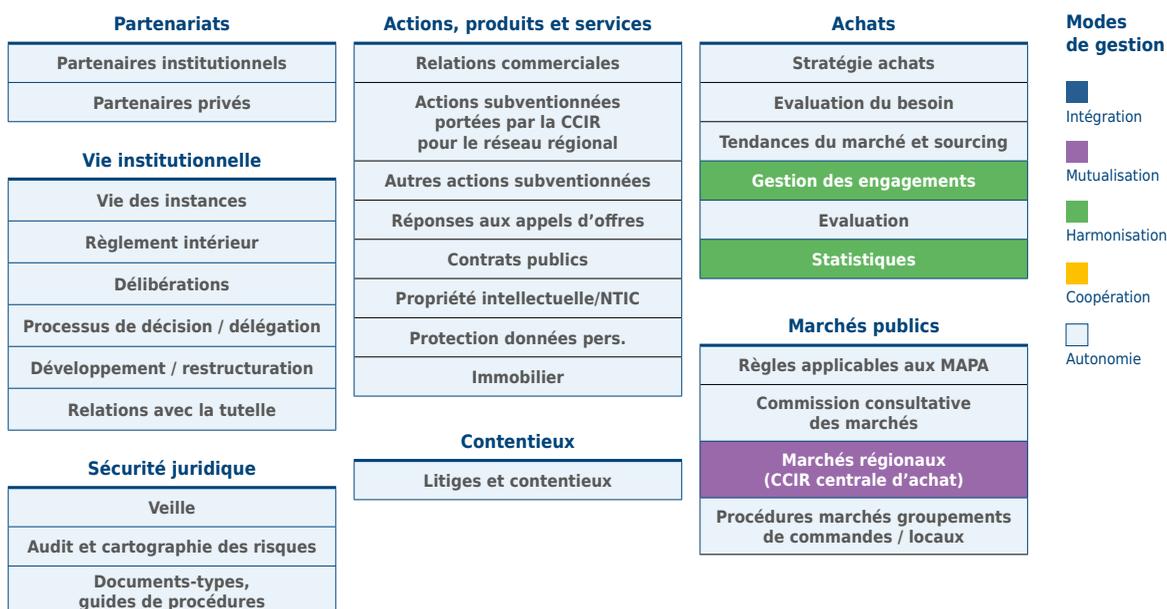
2013



## Juridique - Vie institutionnelle - Marchés publics - Achats

Etat des lieux 2017

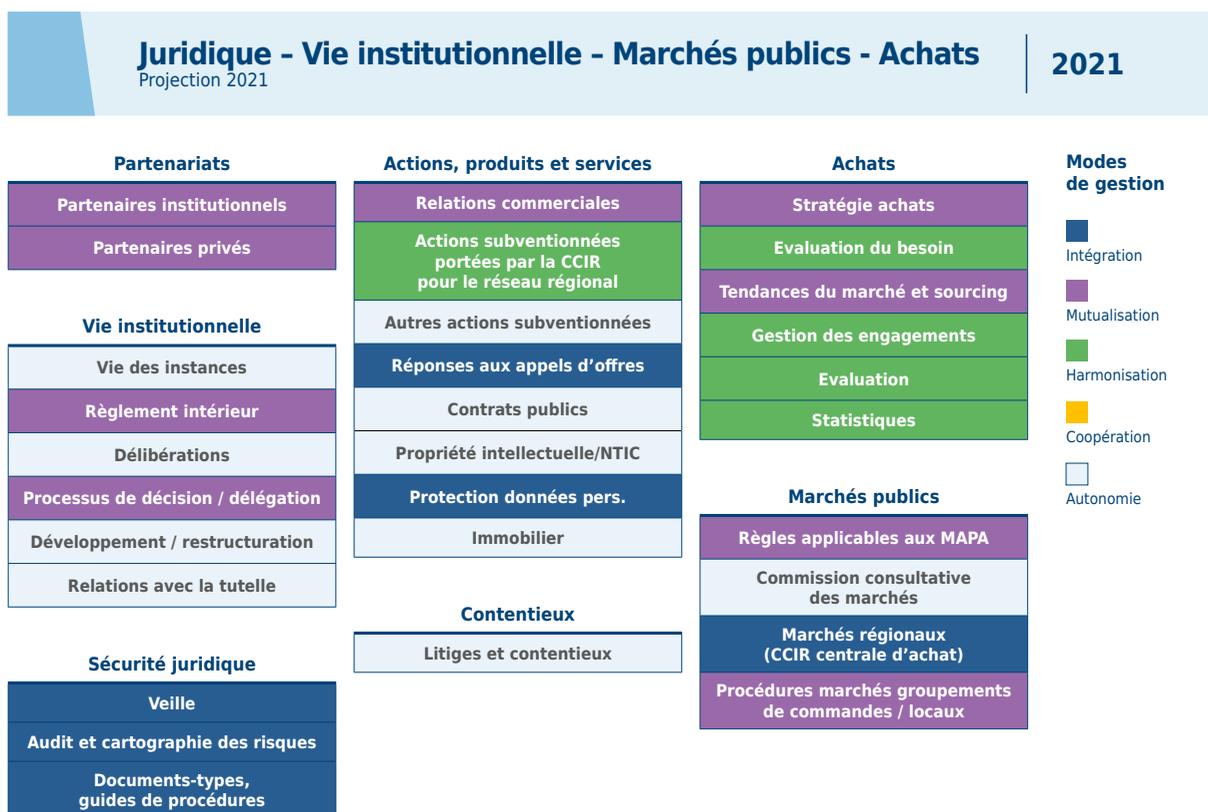
2017



## Projection à horizon 2021

Au-delà des coopérations régionales, la projection 2021 pose deux enjeux forts pour l'évolution de la fonction :

- Étudier l'opportunité d'externaliser certaines parties d'activité, en s'appuyant par exemple sur des cabinets d'avocats, ou sur le CERAL,
- Intégrer au-delà du niveau régional, en confiant certaines activités à CCI France qui peut émettre des directives, recommandations et des modes opératoires pour le réseau (ex : règles de protection des données personnelles, tenue du registre de lobbying, règlement intérieur type, conditions générales de vente type, etc.).



Les CCI des Pays de la Loire animent un réseau de communication local et régional associant de nombreux partenaires et visant des cibles diverses : dirigeants d'entreprise, salariés, créateurs, repreneurs, jeunes, demandeurs d'emploi, partenaires, collectivités locales, Etat, etc.

**En 2013, il a été décidé de constituer un groupe projet associant les responsables communication des CCI territoriales et de la CCI Pays de la Loire, animé directement par le Directeur général régional pour faire se rapprocher de façon pragmatique les différentes communications locales, régionales et nationale (pilotee par la tête de réseau CCI France).**

### Ont ainsi été harmonisés :

- Les sites web des CCI territoriales / Pays de la Loire sur une même matrice commune,
- Un compte rendu annuel d'activité régional faisant ressortir, outre l'action de la CCI Pays de la Loire, les faits marquants des CCI territoriales,
- Des cartes de vœux partagées,
- Un relais homogène en CCI territoriales des initiatives régionales (CCI International, Dinamic, TRIA, PEPS, catalogue commun formation continue, OCTA, élections consulaires, Parlement des Entreprises, ExpreCClon, etc.).

Le séminaire de Bureau de début de mandature de février 2017 a souhaité donner une nouvelle impulsion à une communication renforcée associant CCI territoriales et CCI Pays de la Loire.

Il a été constaté un besoin de renforcer la lisibilité et la visibilité de la stratégie de communication des CCI. Leurs rôles restent encore insuffisamment connus et la communication institutionnelle ne permet pas de rendre toujours compte de toutes les offres proposées. **Pour renforcer cette exigence, un certain nombre d'actions d'harmonisation (H) et de mutualisation (M) ont été menées.**

### Pour améliorer la performance des CCI en matière de communication :

- La création d'un logo CCI sans identification géographique (logo full CCI) a été portée et valorisée au niveau national par les Pays de la Loire,
- La communication digitale a été renforcée afin de conduire une politique virale beaucoup plus forte notamment par l'usage des réseaux sociaux,

- L'offre des CCI a été structurée en huit thèmes et quatre niveaux afin de proposer un cadre de référence partagé pour tous les produits conçus et déployés,
- Un catalogue harmonisé des produits et services de l'ensemble des CCI a été établi au niveau régional,
- Un socle commun a également été instauré, offrant une série de produits homogènes et déployés de façon identique sur toute la région.

Pour que ces actions s'inscrivent dans une dynamique et une cohérence globale et que les CCI des Pays de la Loire deviennent un « laboratoire de communication » pour le niveau national, **trois objectifs de communication partagés par l'ensemble des CCI de la région sont définis :**

- **Faire savoir :** valoriser la marque CCI sur le territoire (campagne de publicités, digital, organisation d'événements),
- **Convaincre :** faire de la CCI l'interlocuteur de référence pour le développement économique pour le territoire (lobbying, relations presse),
- **Représenter :** être capable de réagir rapidement et prendre des positions tranchées pour le développement économique (lobbying, boîte à outils pour partager des éléments de langage).



**CHAMBRE  
DE COMMERCE  
ET D'INDUSTRIE**

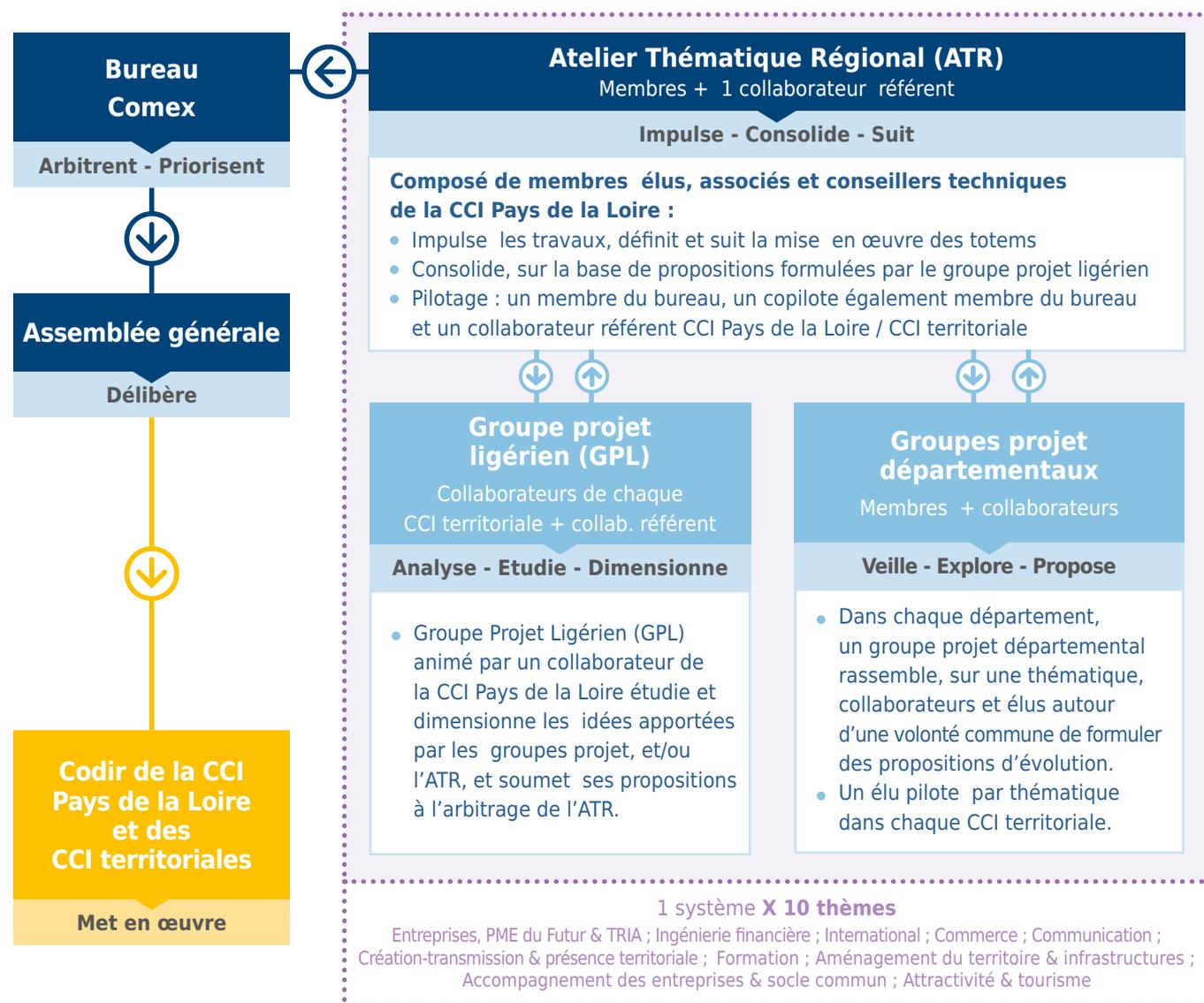
# GOVERNANCE

Les engagements formalisés dans le SROM et les schémas sectoriels feront l'objet d'un suivi annuel par le Bureau et d'un rapport en Assemblée générale.

Ils seront déployés et suivis dans le cadre d'une gouvernance renouvelée :

- Pour s'adapter aux exigences du catalogue harmonisé et du socle commun,
- Pour permettre le suivi de la mise en œuvre des totems et de leurs renouvellements éventuels,
- Pour tenir compte d'une coopération renforcée entre CCI territoriales et CCI Pays de la Loire,
- Pour accompagner la montée en puissance de l'équipe de direction régionale, arrivée à maturité depuis les évolutions de 2013.

Gouvernance des schémas sectoriels :

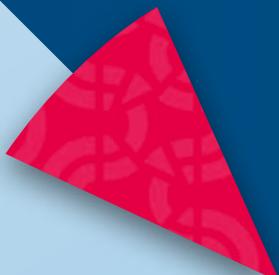


**Au-delà du pilotage des schémas sectoriels, les circuits de décision seront adaptés pour accroître la fluidité la lisibilité et l'efficacité dans la prise de décisions :**

- **L'Assemblée générale,**  
délibère sur toutes les affaires relatives à la CCI (notamment ses orientations, son programme d'actions, son budget), débat, amende et vote les propositions de délibérations soumises à son approbation. Le procès-verbal d'Assemblée générale reprend le déroulé des échanges et les délibérations adoptées.
- **Le Président,**  
qui, en tant que représentant légal de la Chambre, la représente dans tous les actes civils et administratifs. Il dispose de compétences propres en matière budgétaire et de personnel de droit public sous statut.  
Il préside le Bureau et l'Assemblée générale à laquelle il présente les actions et les projets de décision.
- **Le Comité des présidents,**  
lieu d'échange libre entre les présidents de CCI (et éventuellement en tant que de besoin du trésorier et du directeur général de la CCI Pays de la Loire) permet des échanges informels qui ne font pas l'objet de compte-rendu écrit.
- **Le Bureau régional,**  
composé des membres élus au Bureau par l'Assemblée générale et des présidents des CCI territoriales, auxquels sont associés les directeurs généraux avec voix consultative.  
C'est le lieu d'échange, d'arbitrage et de suivi de la réalisation du projet de mandature, des schémas sectoriels et des totems associés, du SROM, de la COM (Convention d'Objectifs et de Moyens) conclue avec l'État et des autres engagements de la CCI Pays de la Loire notamment vis-à-vis de la collectivité régionale. Instance consultative, le Bureau conseille et assiste le Président pour toute question concernant la Chambre.  
Le compte-rendu reprend les propositions de décisions, orientations et informations échangées en séance.
- Le CODIR, devenu **COMEX,**  
composé des cinq directeurs généraux de CCI territoriales, du directeur général et du directeur général adjoint de la CCI Pays de la Loire (et en tant que de besoin les directeurs du CODIR de la CCI Pays de la Loire), est le lieu d'interface du réseau national, régional et territorial.  
Il valide les propositions politiques et stratégiques faites au Bureau, il oriente les positions et travaux et est informé des dossiers en cours. Pour suivre des projets donnés sur un temps défini, le COMEX peut créer des COPIL (comités de pilotage), composés notamment de membres de CODIR de la CCI Pays de la Loire et de CCI territoriales (exemple : COPIL Informatique concernant la mission d'audit du SI).  
Le Bureau est tenu au courant des échanges et des propositions du COMEX, qui se tient entre chaque réunion de Bureau, au travers du compte-rendu de COMEX.
- L'équipe de direction rebaptisée **CODIR,**  
composée des directeurs régionaux thématiques qui prépare les travaux et conseille le COMEX sur les orientations. Il a pour mission l'exécution du projet régional via ses directeurs en charge du front et du backoffice. Le compte-rendu du CODIR est tenu à la disposition du président de la CCI Pays de la Loire.

**Pour mémoire :**  
**les instances de gouvernance comportent également des commissions réglementées :**

- **Commission des finances,**
- **Commission paritaire régionale et commission spéciale d'homologation,**
- **Commission de prévention des conflits d'intérêts,**
- **Commission consultative des marchés.**



# SROM

## SCHÉMA RÉGIONAL D'ORGANISATION DES MISSIONS

---

Schémas Sectoriels  
des CCI Pays de la Loire / 2017 - 2021



**Alain Schlessler,**  
Directeur général  
de la CCI Pays de la Loire

### Nos sites web :

Le site de la CCI Pays de la Loire  
<http://www.paysdelaloire.cci.fr>

Le site consacré à la TRIA  
(Troisième Révolution Industrielle et Agricole)  
<http://www.triapdl.fr>

Les financements et les aides en quelques clics  
<http://entreprisespaysdelaloire.fr>

OCTA, Organisme Collecteur de la Taxe  
d'Apprentissage  
<http://www.paysdelaloire.cci.fr/octa>

9 mois d'accompagnement personnalisé pour  
doper la performance des entreprises  
<http://www.dinamicentreprises.fr>

Les entreprises des Pays de la Loire en ligne  
<http://www.entreprises.paysdelaloire.cci.fr>

Le tourisme de découverte économique  
<http://www.visiteznosentreprises.com>



**CCI PAYS DE LA LOIRE**