

Les CCI et CMA : des réseaux de proximité indispensables au tissu économique local

Les **chambres de commerce et d'industrie (CCI)** et les **chambres de métiers et de l'artisanat (CMA)** constituent deux réseaux consulaires historiques, chargés d'accompagner les entreprises au plus près des territoires.

Leur maillage territorial, leur connaissance des tissus économiques locaux et leur capacité d'orientation constituent leurs principaux atouts. L'action des chambres doit toutefois être appréciée dans un contexte de moyens contraints. Entre 2016 et 2026, le plafond de taxe pour frais de chambres affecté aux CCI est passé de **1,055 milliard d'euros à 505,1 millions d'euros**. Pour les CMA, le plafond de taxe affectée est passé de **280 millions d'euros en 2013 à 150,4 millions d'euros en 2026**.

Malgré ces contraintes, les deux réseaux conservent une valeur ajoutée reconnue sur plusieurs missions historiques, notamment la **création, la transmission et la reprise d'entreprise, l'appui à l'exportation** et la **gestion des crises**. Leurs résultats apparaissent toutefois plus contrastés sur les **transitions numérique et écologique**, où l'accompagnement reste encore largement centré sur la sensibilisation, plutôt que sur un accompagnement approfondi. La **création du guichet unique** par la loi PACTE du 22 mai 2019 a, par ailleurs, profondément bouleversé l'intervention des chambres dans les formalités d'entreprises, dont le poids a reculé sans que le besoin d'assistance disparaisse.

L'offre demeure en outre **insuffisamment lisible**, tandis que les résultats sont encore trop souvent suivis à partir du nombre d'entreprises sensibilisées ou accompagnées, sans toujours permettre d'apprécier les **effets concrets de l'accompagnement**. La qualité de l'accompagnement reste également **hétérogène** selon les territoires, les secteurs et les chambres. Les rapporteurs spéciaux formulent **six recommandations** visant à préserver l'accompagnement consulaire de proximité, tout en améliorant sa lisibilité, son pilotage et son évaluation.



JUILLET 2026



Les recommandations des rapporteurs spéciaux

1. Afin de renforcer l'accompagnement des créateurs d'entreprise artisanale en amont de leur installation, rétablir un dispositif obligatoire de préparation à l'installation pour les artisans (*Législateur*).
2. Afin d'améliorer la qualité de l'accompagnement des entreprises dans leurs transformations, rééquilibrer l'offre des chambres de commerce et d'industrie (CCI) en matière de transition numérique en privilégiant les prestations d'accompagnement opérationnel par rapport aux seules actions de sensibilisation. CMA France doit, dans le même temps, renforcer la structuration et la visibilité de son offre d'appui à l'innovation, en l'adaptant aux besoins spécifiques des entreprises artisanales (*CCI France, CMA France*).
3. Afin de mieux apprécier l'impact réel des actions d'accompagnement menées par les CCI et chambres de métiers et de l'artisanat (CMA), refondre les indicateurs des contrats d'objectifs et de performance en privilégiant davantage les indicateurs qualitatifs plutôt que les seuls indicateurs quantitatifs d'activité (*Direction générale des entreprises, CCI France, CMA France*).
4. Afin d'améliorer la lisibilité des parcours d'accompagnement et de limiter les chevauchements entre dispositifs, développer des partenariats formalisés entre les chambres consulaires et les autres acteurs de l'accompagnement des entreprises, en précisant le rôle de chacun, les modalités d'orientation des entreprises et les conditions de suivi des parcours (*CCI, CMA, acteurs publics intervenant dans le champ de l'accompagnement des entreprises*).
5. Afin d'améliorer la couverture des besoins des entreprises et de limiter les angles morts sectoriels, améliorer l'articulation de l'action des CCI et des CMA avec celle des organisations professionnelles (*CCI France, CMA France, organisations professionnelles*).
6. Afin de renforcer le pilotage de l'offre d'accompagnement et la diffusion des bonnes pratiques au sein des réseaux de chambres consulaires, renforcer en priorité le rôle de CCI France dans le suivi, l'évaluation et l'audit interne de l'action des chambres de commerce et d'industrie. CMA France doit, dans le même temps, poursuivre l'harmonisation de son offre et la consolidation des outils communs engagées depuis la régionalisation du réseau. La DGE doit réaffirmer son rôle de tutelle afin de veiller à la cohérence des orientations fixées aux deux réseaux et à leur mise en œuvre effective (*CCI France, CMA France, DGE*).

I. Les CCI et les CMA, des réseaux de proximité au service des entreprises locales

A. Un accompagnement principalement tourné vers les petites structures, dans un modèle économique sous contrainte

La mission d'accompagnement des entreprises exercée par les CCI et les CMA recouvre un ensemble d'actions d'appui, de conseil, d'orientation et de mise en relation, à l'exclusion des autres missions des réseaux consulaires, notamment la formation, l'apprentissage, la gestion d'équipements ou la représentation institutionnelle.

Elle s'adresse **principalement aux petites entreprises**, ce qui correspond à la vocation historique des chambres : proposer un premier niveau d'information, de diagnostic et d'orientation à des TPE et PME qui peuvent être éloignés des dispositifs publics comme des offres privées spécialisées. Ce public comprend une **part significative d'entreprises dites « double ressortissantes »**, relevant à la fois des CCI et des CMA, dont le nombre est estimé à environ **30 % des entreprises relevant des CCI et 55 % de celles relevant des CMA**.

Le ciblage des petites entreprises fonde une grande partie de l'utilité des réseaux consulaires, mais constitue aussi **une contrainte pour leur modèle économique**. Dans un contexte de baisse de leurs ressources publiques, **les CCI et les CMA ont en effet été incitées à développer des prestations payantes**. Cette stratégie présente toutefois des limites. Pour les CCI, le chiffre d'affaires de la mission d'accompagnement des entreprises est passé de **80,9 millions d'euros à 105,2 millions d'euros entre 2020 et 2024¹**, sans compenser pleinement la diminution des ressources publiques consacrées à cette mission, qui ont baissé de 41 millions d'euros sur la même période. Surtout, les **marges de développement de ces prestations demeurent réduites**, dès lors que les entreprises accompagnées sont majoritairement des TPE et des PME, dont la disposition à financer un accompagnement payant reste limitée.

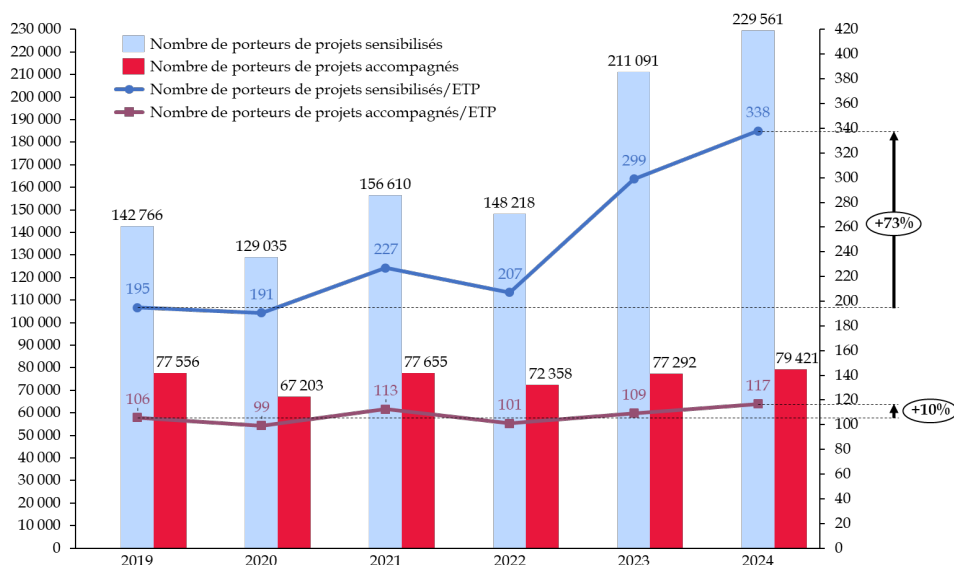
B. Une valeur ajoutée reconnue sur les missions historiques et en période de crise

La **création, la transmission et la reprise** constituent l'un des points forts de l'intervention des réseaux consulaires. Cette mission permet de sécuriser les parcours entrepreneuriaux, d'orienter les porteurs de projet et de contribuer au maintien d'activités économiques dans les territoires.

Pour les **CCI**, les résultats progressent malgré la baisse des effectifs et des ressources publiques : entre 2019 et 2024, **le nombre d'entreprises touchées par une action de sensibilisation a augmenté de 73 % par ETP**, tandis que le nombre d'entreprises ayant bénéficié d'un accompagnement plus approfondi progressait de 10 % par ETP.

¹ Sur l'ensemble des missions réalisés par les CCI, le chiffre d'affaires est passé de 793 millions d'euros en 2020 à 840 millions d'euros en 2024.

Évolution des résultats de la mission « Création, transmission et reprise » des CCI



Source : commission des finances, d'après les réponses de la DGE au questionnaire des rapporteurs spéciaux

Pour les **CMA**, cette mission porte sur des choix déterminants pour la solidité d'un projet artisanal. En 2024, elles ont **informé 96 005 entrepreneurs dans le choix du statut d'entreprise**, pour un **objectif fixé à 50 000 dans le contrat d'objectifs et de performance (COP) signé avec l'État**.

191 %

Taux de réalisation de l'objectif fixé aux CMA pour l'accompagnement des porteurs de projets à la création ou à la reprise d'entreprise en 2024, avec **95 703 porteurs de projets accompagnés** pour un objectif de **50 000** dans le COP signé avec l'État.

Source : réponses aux questionnaires des rapporteurs spéciaux

Cette mission constitue aussi l'un des terrains où **les synergies entre CCI et CMA apparaissent les plus avancées**. Les coopérations engagées en matière de transmission et de reprise montrent que les deux réseaux peuvent renforcer leur action commune sans remettre en cause leurs spécificités respectives. L'opération nationale **Transmission 2026**, lancée en avril 2026 par CCI France et CMA France, illustre cette logique de coopération autour d'un enjeu majeur pour les entreprises.

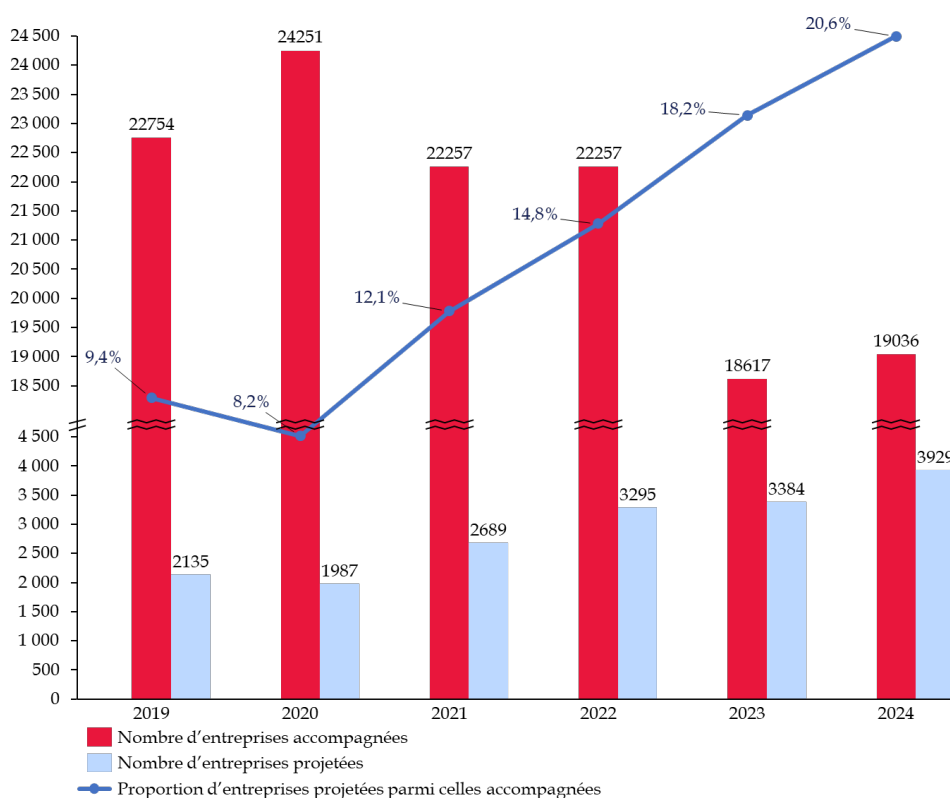
Les auditions ont toutefois souligné que la **suppression du caractère obligatoire du stage de préparation à l'installation** par la loi PACTE du 22 mai 2019 a fragilisé l'accompagnement en amont des créateurs et repreneurs d'entreprise artisanale. En réduisant les points de contact obligatoires entre les futurs chefs d'entreprise et le réseau des CMA, cette suppression peut favoriser le lancement de projets insuffisamment préparés, avec des risques accrus de

difficultés économiques, de mauvais choix de statut, de méconnaissance des obligations applicables et de défaillances ultérieures.

Le rétablissement d'un dispositif obligatoire de préparation à l'installation pour les artisans permettrait de mieux sécuriser les projets entrepreneuriaux avant leur lancement (recommandation n° 1).

L'accompagnement à l'international constitue également un point fort de l'intervention des CCI. Dans le cadre de la Team France Export, les CCI interviennent auprès d'entreprises souhaitant structurer ou concrétiser un projet d'exportation. Entre 2019 et 2024, le **nombre total d'entreprises accompagnées à l'international a diminué**, mais le nombre d'entreprises devenues **primo-exportatrices à la suite d'un accompagnement est passé de 2 135 à 3 929**. La part des entreprises projetées à l'international parmi les entreprises accompagnées par les CCI est ainsi passée de **9,4 % à 20,6 % sur la période**. Cette évolution suggère un **accompagnement plus ciblé**, davantage orienté vers la concrétisation des projets.

Évolution du nombre d'entreprises accompagnées et projetées à l'international par les CCI



Source : commission des finances, d'après les réponses de la DGE au questionnaire des rapporteurs spéciaux

Les réseaux de chambres consulaires ont enfin **démonstré leur utilité en période de crise**. Leur valeur ajoutée tient alors moins à la conception des dispositifs publics proposés qu'à leur capacité à les rendre accessibles aux entreprises, à relayer l'information, à orienter les dirigeants et à faire remonter les difficultés rencontrées sur le terrain.

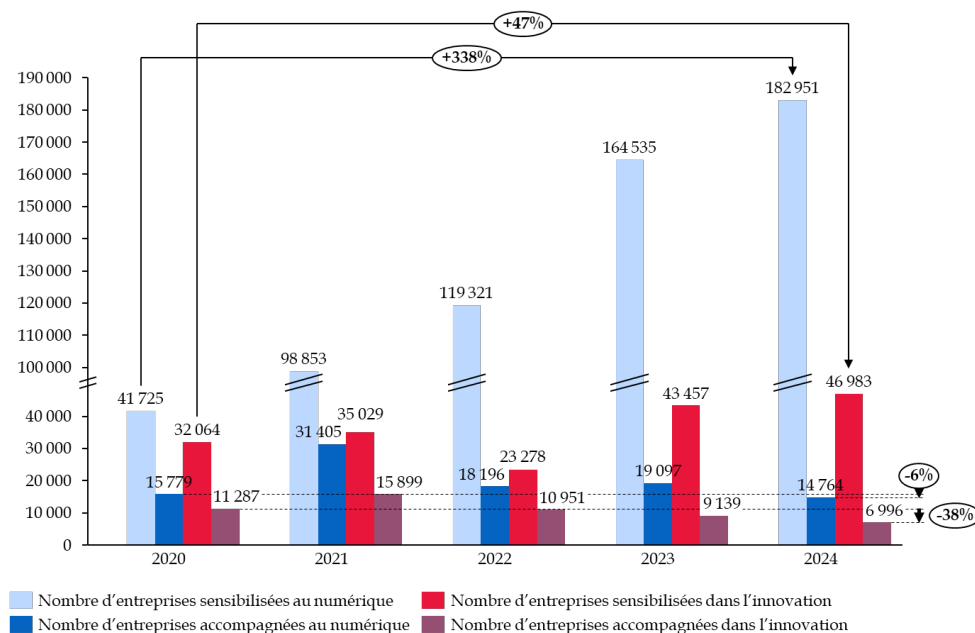
II. Une offre à rendre plus lisible et plus opérationnelle, tout en étant mieux évaluée

A. Des résultats plus contrastés sur les transitions et les formalités

Les résultats apparaissent plus **contrastés sur les transitions numérique et écologique**, ainsi que sur **l'innovation**. Ces champs d'intervention ont pris une place croissante dans les COP signés avec l'État et répondent à des besoins réels des TPE et PME. Toutefois, les actions menées relèvent encore largement de la sensibilisation, alors que la mise en œuvre effective de projets de transformation suppose souvent un accompagnement plus opérationnel, individualisé et parfois inscrit dans la durée.

Cette limite est particulièrement visible en **matière de transition numérique**. Les actions de sensibilisation ont fortement progressé, mais le nombre d'entreprises effectivement accompagnées n'a pas suivi la même trajectoire. Cette évolution traduit une montée en puissance de l'offre de premier niveau, mais aussi la **difficulté à faire des réseaux consulaires des interlocuteurs pleinement identifiés** pour la mise en œuvre concrète des transformations numériques. Un **rééquilibrage de l'offre vers des prestations plus opérationnelles** apparaît donc nécessaire, afin de mieux accompagner les entreprises (**recommandation n° 2**).

Évolution des résultats du programme « Transition numérique et innovation » porté par le réseau des CCI



La **transition écologique appelle une appréciation plus nuancée** : les actions de sensibilisation des chambres peuvent compléter utilement celles des opérateurs spécialisés, dans un domaine qui reste encore en retrait parmi les préoccupations exprimées par de nombreuses entreprises.

La **réforme des formalités d'entreprises** a également profondément modifié l'intervention des chambres. La mise en place du guichet unique dématérialisé, confié à l'INPI, a réduit le poids de cette mission pour les réseaux consulaires, tout en maintenant un besoin d'assistance pour les entreprises.

Le guichet unique des formalités, une simplification inaboutie

La loi PACTE du 22 mai 2019 a prévu la création d'un guichet unique dématérialisé des formalités d'entreprises, confié à l'Institut national de la propriété industrielle (INPI) et substitué aux anciens centres de formalités des entreprises (CFE) depuis le 1^{er} janvier 2023. Cette réforme répondait à un objectif de simplification, de centralisation et de dématérialisation des démarches.

Sa mise en œuvre a toutefois profondément bouleversé l'intervention des CCI et des CMA. Les chambres ne constituent plus le point d'entrée principal des formalités, mais elles demeurent sollicitées pour informer, orienter et assister les entreprises. Les CCI indiquent ainsi avoir traité 3 431 anomalies majeures liées au fonctionnement du guichet unique depuis la mise en œuvre de la réforme. Ces dysfonctionnements ont également fragilisé la fiabilité des fichiers consulaires, avec des conséquences sur l'organisation des élections consulaires. Par ailleurs, le basculement vers une procédure entièrement dématérialisée a réduit les points de contact physiques avec les créateurs d'entreprise, alors même que la phase de création implique des choix structurants pour la suite de leur activité.

Les rapporteurs spéciaux ne contestent pas l'objectif de simplification poursuivi par cette réforme, mais soulignent que la dématérialisation des formalités ne doit pas affaiblir l'accompagnement des porteurs de projet. D'après la DGE, des travaux ont été engagés avec l'INPI, CCI France, CMA France, l'Insee et la Dinum afin de résoudre les dysfonctionnements persistants. Les rapporteurs spéciaux seront attentifs à leur aboutissement effectif.

Source : auditions et réponses aux questionnaires des rapporteurs spéciaux

B. Une offre encore trop éclatée et insuffisamment objectivée

Au-delà des résultats propres à chaque mission, les rapporteurs spéciaux relèvent une limite transversale : **l'offre d'accompagnement demeure insuffisamment lisible pour les entreprises**. Les dispositifs sont nombreux, portés par des acteurs variés et parfois difficiles à distinguer pour les chefs d'entreprise.

Cette difficulté tient à la **dispersion de l'offre d'accompagnement et à la diversité des acteurs susceptibles d'intervenir auprès des entreprises**. Les chefs d'entreprise peuvent ainsi peiner à identifier le bon interlocuteur ou à comprendre l'articulation entre les chambres, les collectivités, les opérateurs spécialisés, les organisations professionnelles et les dispositifs nationaux. Le **développement de partenariats formalisés** doit être encouragé, afin de clarifier le rôle de chacun, les modalités d'orientation et le suivi des parcours (**recommandation n° 4**).

Les résultats demeurent également **insuffisamment objectivés**. Les COP comportent de nombreux indicateurs, mais ceux-ci mesurent encore principalement des volumes d'activité. Ils ne permettent pas toujours d'apprécier la qualité de l'accompagnement, la profondeur de l'intervention ou ses effets concrets sur la trajectoire économique des entreprises. Une refonte des indicateurs permettrait de mieux mesurer les résultats, la qualité de service et l'impact réel des actions menées (**recommandation n° 3**).

C. Des disparités territoriales et sectorielles qui appellent un pilotage renforcé de la part des têtes de réseau

La qualité de l'accompagnement peut varier selon les moyens des chambres, les **caractéristiques des territoires**, la **densité du tissu économique local** et la qualité des relations nouées avec les organisations professionnelles. Certains besoins, notamment dans

le secteur industriel ou dans des filières nécessitant une expertise technique fine, demeurent plus difficilement couverts par une offre généraliste.

Une **meilleure articulation entre les CCI, les CMA et les organisations professionnelles** permettrait de mieux identifier ces besoins sectoriels, d'éviter les angles morts et de mieux orienter les entreprises vers les expertises adaptées (**recommandation n° 5**).

Ces constats appellent ainsi un **renforcement du pilotage national de l'offre d'accompagnement** par les têtes de réseau et par la tutelle (**recommandation n° 6**).

Pour les CCI, l'enjeu principal réside dans la capacité de CCI France à mieux assurer le suivi, l'évaluation, l'audit interne et la diffusion des bonnes pratiques au sein du réseau. Ce pilotage renforcé doit aussi se traduire par une utilisation **plus effective du levier constitué par la répartition interne de la taxe pour frais de chambres de commerce et d'industrie (TCCI)**. D'après les éléments transmis aux rapporteurs spéciaux, si CCI France affiche une pondération des critères budgétaires et historiques limitée à 60 %, **leur poids dans la répartition de la TCCI serait en réalité supérieur à 95 %**. La prise en compte de la performance et des résultats obtenus apparaît donc encore très limitée, ce qui réduit la capacité de la tête de réseau à orienter les chambres vers les priorités fixées par le COP.

Pour les CMA, **la régionalisation du réseau a permis une intégration plus avancée**, mais l'harmonisation de l'offre et la consolidation des outils communs doivent être poursuivies. La DGE doit, dans le même temps, **réaffirmer son rôle de tutelle** afin de veiller à la cohérence des orientations fixées aux deux réseaux et à leur mise en œuvre effective.

POUR EN SAVOIR PLUS

[Rapport d'information](#) de Thierry Cozic et Frédérique Espagnac, rapporteurs spéciaux, sur la mission d'accompagnement des entreprises par les chambres de commerce et d'industrie et les chambres de métiers et d'artisanat, déposé le 8 juillet 2026



Claude RAYNAL
Président
Haute-Garonne
Socialiste, Écologiste et
Républicain



Thierry COZIC
Rapporteur spécial
Sarthe
Socialiste, Écologiste et
Républicain



Frédérique ESPAGNAC
Rapporteuse spéciale
Pyrénées-Atlantiques
Socialiste, Écologiste et
Républicain

✉ secretariat.finances@senat.fr

☎ 01.42.34.23.28

🌐 www.senat.fr

