

PROGRAMME DE MANDATURE **2016 / 2021**



Réseau des Chambres de métiers
et de l'artisanat



Chambres de Métiers
et de l'Artisanat



PROGRAMME DE MANDATURE 2016 / 2021

S O M M A I R E

p.4 **Introduction**

p.8 **Chiffres clés**

p.10 **Deux enjeux**

- **Développer** nos services pour les entreprises artisanales
- **Accompagner** la transition numérique des entreprises et du réseau.

p.16 **Cinq axes
structurants**

Innover pour moderniser notre système de formation

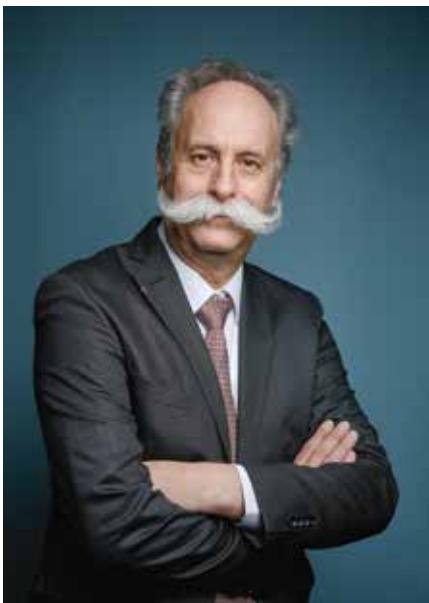
Améliorer chaque jour notre image et l'attractivité de l'Artisanat

Organiser un réseau structuré et uni pour les territoires

Positionner les CMA en interface des actions des territoires pour les entreprises artisanales

S'appuyer sur les élus engagés pour l'artisanat, pour les entreprises artisanales

édito



Depuis le renouvellement électoral du réseau consulaire des CMA il y a près d'un an, j'ai initié une large concertation afin d'identifier les axes prioritaires et ainsi construire le socle de cette nouvelle mandature. Des échanges, des débats lors de séminaires ou lors de déplacements sur le terrain ont permis l'élaboration du présent programme de mandature et son vote unanime par les présidents réunis en assemblée générale le 28 septembre 2017.

L'objectif de cette démarche était de proposer à tous les acteurs de notre réseau de bâtir un programme d'actions ambitieux et réaliste. Cet engagement fort du réseau a un sens : réaffirmer son positionnement comme premier réseau d'appui aux entreprises artisanales. C'est aussi la démonstration que sur des sujets aussi essentiels pour notre pays que le développement du numérique ou la transformation de notre modèle de formation par l'apprentissage, le réseau des CMA est capable d'être force de proposition, d'être innovant.

En adoptant ce programme de mandature, l'ensemble des élus veulent clairement utiliser les quatre prochaines années pour accompagner la mutation des quatre-vingt-douze établissements présents dans tous les territoires avec un seul objectif : accroître plus encore leur rôle et leurs services pour favoriser la compétitivité, la pérennité et le développement des 1,3 millions d'entreprises artisanales en France.

BERNARD STALTER

Président de l'APCMA

Introduction

L'ARTISANAT, PAR SES ENTREPRISES, SES MÉTIERS ET SES VALEURS EST UN ACTEUR DU DÉVELOPPEMENT DURABLE ET DE L'ÉCONOMIE DES TERRITOIRES : CONTRIBUER À L'ESSOR DE L'ARTISANAT, C'EST SOUTENIR UN MODE DE CROISSANCE PÉRENNE, S'APPUYANT SUR DES ACTIVITÉS NON DÉLOCALISABLES, RESPECTUEUX DE L'ENVIRONNEMENT ET DES PERSONNES, ASSURANT UNE JUSTE RÉPARTITION DES RICHESSES.

Ces valeurs s'articulent autour des principes fondateurs de l'activité artisanale :

- *une activité de production et transformation de biens et de services ;*
- *une identité de personne entre le capital de l'entreprise et son dirigeant ;*
- *un savoir-faire faisant partie du capital immatériel de l'entreprise ;*
- *une acquisition et une capitalisation du savoir-faire correspondant à un métier et qui s'appuient notamment sur l'apprentissage ;*
- *une dimension de proximité importante avec la clientèle, et systématique avec le personnel des entreprises artisanales ;*

Les chefs d'entreprises artisanales forment ainsi une communauté homogène qui partage ces mêmes valeurs.

L'artisanat est un secteur économique à fort potentiel de développement, en résonance avec les aspirations actuelles : créer, innover, exporter, transmettre et produire en France.

LES AMBITIONS POLITIQUES POUR LA NOUVELLE MANDATURE

Le réseau des CMA, par l'intermédiaire de l'Assemblée Permanente des Chambres de métiers et de l'artisanat, doit s'affirmer dans son rôle d'interlocuteur privilégié sur toutes les réflexions et mises en œuvre de politiques publiques susceptibles d'impacter les entreprises artisanales et l'artisanat. Le réseau des CMA contribue à la mise en place d'un environnement favorable au développement des entreprises artisanales, notamment par une politique effective de simplification administrative. Dans les territoires, les niveaux régionaux du réseau sont les partenaires naturels de la mise en œuvre des politiques régionales de développement économique, de formation et d'apprentissage. Ils coordonnent et veillent à la bonne cohérence des politiques territoriales du réseau et les stratégies locales d'animation portées notamment avec les EPCI. Le niveau départemental assume la relation de proximité et de services aux 1,3 millions d'entreprises artisanales, à leurs collaborateurs, ainsi qu'à l'ensemble des partenaires du secteur de l'artisanat.

POSITIONNER L'ARTISANAT COMME UN DES PILIERS DES ÉCOSYSTÈMES LOCAUX

Présent dans tous les territoires, des zones urbaines les plus denses aux territoires ruraux isolés, l'artisanat est un facteur de bien être pour ceux qui y demeurent. L'artisanat est un « service au public » nécessaire à la vie d'un territoire, répondant aux attentes des populations. Il maintient des activités non délocalisables de proximité, participe à la résilience des bassins de vie nouveau cadre du développement économique différencié (métropoles, urbains, villes moyennes, ruraux), par ses capacités

d'exportation hors de son territoire de ses savoir-faire et de certains de ses produits il est un acteur de l'identité des territoires, de leur dynamisme, de leur image et de leur attractivité.

- **Positionner l'artisanat et ses entreprises comme un moteur du développement des territoires** : l'artisanat, ses emplois, ses entreprises, ingrédients clés des dynamiques territoriales, sont des éléments structurants pour leur développement. Les élus des CMA participent aux réflexions locales en appui des élus.
- **Faire émerger de nouveaux modèles économiques structurants** (transition écologique, transition numérique, économie circulaire, économie du vieillissement, etc...), leviers d'innovation et de développement économique pour les entreprises artisanales grâce à l'accompagnement des CMA.
- **Au niveau européen et international**, le réseau des CMA a également vocation à porter avec ses partenaires un nouveau modèle de développement économique et social basé sur l'économie de proximité.
- **Promouvoir un modèle de développement de l'emploi** qui s'appuie sur des entreprises viables qui embauchent ou embaucheront, et non sur des modèles d'exercice de l'activité dont la fiabilité économique et les effets sociaux sont plus qu'incertains.
- **Contribuer** à une redéfinition du **travail indépendant** au 21^e siècle : être indépendant ne veut pas dire nécessairement être seul et isolé (coopérative, regroupement, market place, groupement d'employeurs...) afin de mutualiser les coûts fixes, de mettre au point des procédés, d'acquérir et partager des compétences et de rétablir les marges.

- **Réagir** face à la multiplication des microentreprises et des plateformes numériques, affirmer les **conditions de concurrence justes et loyales** entre acteurs économiques et construire les bases d'une régulation saine et durable.
- **Promouvoir les savoir-faire de l'artisanat, libérer le potentiel d'innovation des métiers, ouvrir les entreprises artisanales aux opportunités d'exportation** grâce à l'accompagnement des chefs d'entreprises artisanales par les CMA.
- **Permettre** au réseau des **Chambres de métiers et de l'artisanat** d'assumer pleinement, partout en France, ses missions auprès des entreprises artisanales ainsi que la transformation de son modèle d'accompagnement en mettant fin aux **mécanismes d'écrêtement** des moyens provenant de la contribution des artisans.

DÉVELOPPER L'EMPLOI ET LA FORMATION AU SERVICE DE L'EXCELLENCE ET DE L'INTÉGRATION

Entreprendre dans l'artisanat offre aux jeunes ainsi qu'aux personnes en reconversion la liberté de choisir le projet de vie qui leur correspond. Les métiers de l'artisanat doivent obtenir davantage de reconnaissance, notamment par la mise en avant de l'excellence des savoir-faire traditionnels qu'ils représentent et leur capacité à se réinventer par l'innovation : de la conception à la commercialisation, en passant par l'intégration des technologies digitales, les métiers de l'artisanat doivent s'inscrire dans les évolutions de leur temps, dans une dynamique de développement de l'emploi et des compétences des entreprises du secteur. L'apprentissage et la formation continue garantissent une transmission des savoir-faire par les maîtres d'apprentissage et une adaptation permanente aux attentes des entreprises tout en assurant des débouchés dans des métiers concrets et

durables. Secteur intégrateur par essence, il peut former toute personne intéressée par les métiers de l'artisanat et contribuer à l'intégration par emploi.

- **Renforcer l'apprentissage** comme étant le mode privilégié d'acquisition du geste professionnel et de la culture métiers dans l'entreprise artisanale.
- **Contribuer à la compétitivité des entreprises artisanales** par une politique de formation moderne et performante. Dans un environnement économique en forte mutation, où le besoin de formation s'accélère et se diversifie, les chambres de métiers et de l'artisanat ont des atouts à faire valoir pour accompagner les entreprises artisanales et anticiper les besoins du secteur.
- **Participer à l'intégration par l'emploi** des personnes en situation de handicap, des jeunes des quartiers et des territoires ruraux en recherche de débouchés par l'investissement des élus des CMA et les maîtres d'apprentissage.
- **Mobiliser des parcours de formation courts** pour des personnes d'origine étrangère qui ont déjà des compétences métier en lien avec les administrations territoriales, notamment les préfectures, et les Direccte.
- **Mettre en avant positivement l'artisanat**, ses métiers, ses parcours de réussite, sans les opposer aux autres secteurs, aux autres filières de formation. L'artisanat et sa formation sont une réponse, parmi d'autres, à l'ambition d'excellence à la française.
- **Valoriser les Universités régionales des métiers et de l'artisanat** et les formations supérieures comme voie d'accès direct à l'entrepreneuriat.
- **Engager la transition numérique** des entreprises artisanales par une formation ciblée et un accompagnement par les CMA vers l'économie digitalisée.



**FAIRE DU NUMÉRIQUE
L'OUTIL TRANSVERSAL ET
PRINCIPAL DE L'ADAPTATION
DE L'ENTREPRISE ARTISANALE
ET DU RÉSEAU DES CMA
AUX MUTATIONS DU MONDE
MODERNE ET GLOBALISÉ.**

Toute organisation, entreprise privée comme institution publique, ne semble pouvoir se soustraire à l'accélération de l'apparition de nouveaux entrants, de nouveaux modèles économiques ou de nouvelles activités portés par les nouvelles technologies numériques. La digitalisation de l'économie bouleverse nos repères. Mais le numérique est avant tout une opportunité pour les TPE et les PME de combler leurs déficits de notoriété, de moyens, de réactivité. Les réseaux participatifs sont plus mobiles, plus adaptables et répondent à la problématique de l'isolement. C'est aussi un puissant levier de modernisation de nos organisations et d'économie de moyens pour se consacrer au cœur du métier de notre réseau : accompagner les artisans dans leur développement.

Le réseau des CMA



112

centre de formation
d'apprentis

92

chambres de métiers
et de l'artisanat
+ 1 établissement
national



Plus
d'1 million
de personnes
reçues chaque
année

2500 élus



&

11 000
collaborateurs



100 000

jeunes formés chaque année

L'Artisanat, Première entreprise de France

4 secteurs

bâtiment
services
alimentation
fabrication



3,1 million
d'actifs



1,3 million
d'entreprises artisanales
dont **1/3**
en milieu rural

37%

des apprentis
en France formés
par l'artisanat

250

MÉTIERS
D'AVENIR





2

ENJEUX

***Développer** nos services pour les entreprises artisanales ;*

***Accompagner** la transition numérique des entreprises et du réseau.*

Développer nos services pour les entreprises artisanales

✓ Ambitions

- réaffirmer que nous sommes le **réseau de référence incontournable** pour accompagner en **proximité** à chaque **étape** de leur vie les entreprises artisanales sur leur territoire ;
- proposer une offre **lisible, évolutive, efficace et offensive** au plus près des **besoins** de l'entreprise artisanale.

Objectifs

- afficher l'**unité** du réseau grâce à un **socle commun** de **référence** et de partage, tout en préservant les initiatives locales ;
- rendre plus lisible, attractive et accessible notre offre de services, grâce à une démarche marketing partagée ;
- répondre à la diversité des besoins des chefs d'entreprises et autres clients avec l'émergence de nouveaux modèles économiques ;
- segmenter notre marché et différencier notre offre pour satisfaire un plus grand volume d'entreprises.



Propositions d'action

- développer la proximité avec les entreprises : par le développement de FabLab, d'actions à destination du créateur, par des réunions territoriales, ou le développement d'actions conjointes avec les intercommunalités. Multiplier aussi les contacts réguliers auprès des entreprises, notamment à destination de la jeune entreprise, comme les clubs d'entreprises ;
- assurer un pilotage régional de l'Offre Global de Service : convergence des offres, remontée des spécificités locales, indicateurs d'activité...;
- proposer des produits phares identifiables au niveau national à destination des clients ;
- généraliser les offres de suivi autour du Stage de Préparation à l'Installation, pour permettre de nouer un contact avec la nouvelle entreprise : développer les accompagnements post-crédation, notamment sur la prévention des difficultés de la jeune entreprise ;
- accroître et moderniser les contacts avec nos clients à l'aide d'une Gestion de la Relation Clients pensée pour tout le réseau ;
- développer des parcours d'accompagnement ciblés pour les micro-entrepreneurs, cadres en reconversion, jeunes entreprises ;
- développer les prestations payantes sur la fourniture de données, du conseil, de la formation ;
- définir une stratégie en matière de formation en ligne ;
- favoriser la transversalité entre services et inter-chambres autour de la démarche client (lean management);
- renforcer les compétences autour de la démarche commercial/marketing, l'innovation, bourse de compétences et pratiques ;
- développer les nouvelles offres autour des modes émergents de production et de consommation (transition énergétique, économie circulaire, circuits de proximité, économie du vieillissement, etc.), des groupements et coopératives, de l'immobilier d'entreprise ;
- diversifier l'accès au financement des entreprises artisanales, notamment en généralisant le recours au cautionnement mutuel et au financement participatif ;
- appuyer la création de clusters et de grappes d'entreprises en lien avec les collectivités notamment autour des métiers d'art et des entreprises du patrimoine vivant ;
- accompagner les entreprises sur tous leurs marchés, y compris dans leur développement à l'international, en s'appuyant sur la marque « France » et l'excellence à la française.

Accompagner la transition numérique des entreprises artisanales et du réseau

✓ **Ambitions**

- agir pour adapter le réseau aux besoins des artisans au risque de perdre notre légitimité face à nos clients ;
- faire de la transition numérique un atout de la transformation du réseau, l'accompagnement au changement numérique de nos agents et des élus est tout aussi important que la mutation de nos outils et nos pratiques ;
- se positionner pour être dans l'innovation et la différenciation numérique, le réseau doit reconnaître la valeur des données qu'il possède. La donnée peut être utilisée à des fins prospectives ou commerciales. Elle permet de contextualiser nos offres (services proposés en fonction du profil artisan) ;
- généraliser la CMA numérique pour un contact direct et permanent avec les artisans ;
- porter des solutions numériques mutualisées et harmonisées. L'harmonisation du réseau sur ses pratiques numériques et ses outils est un préalable à l'élaboration d'une offre nationale unique concertée.

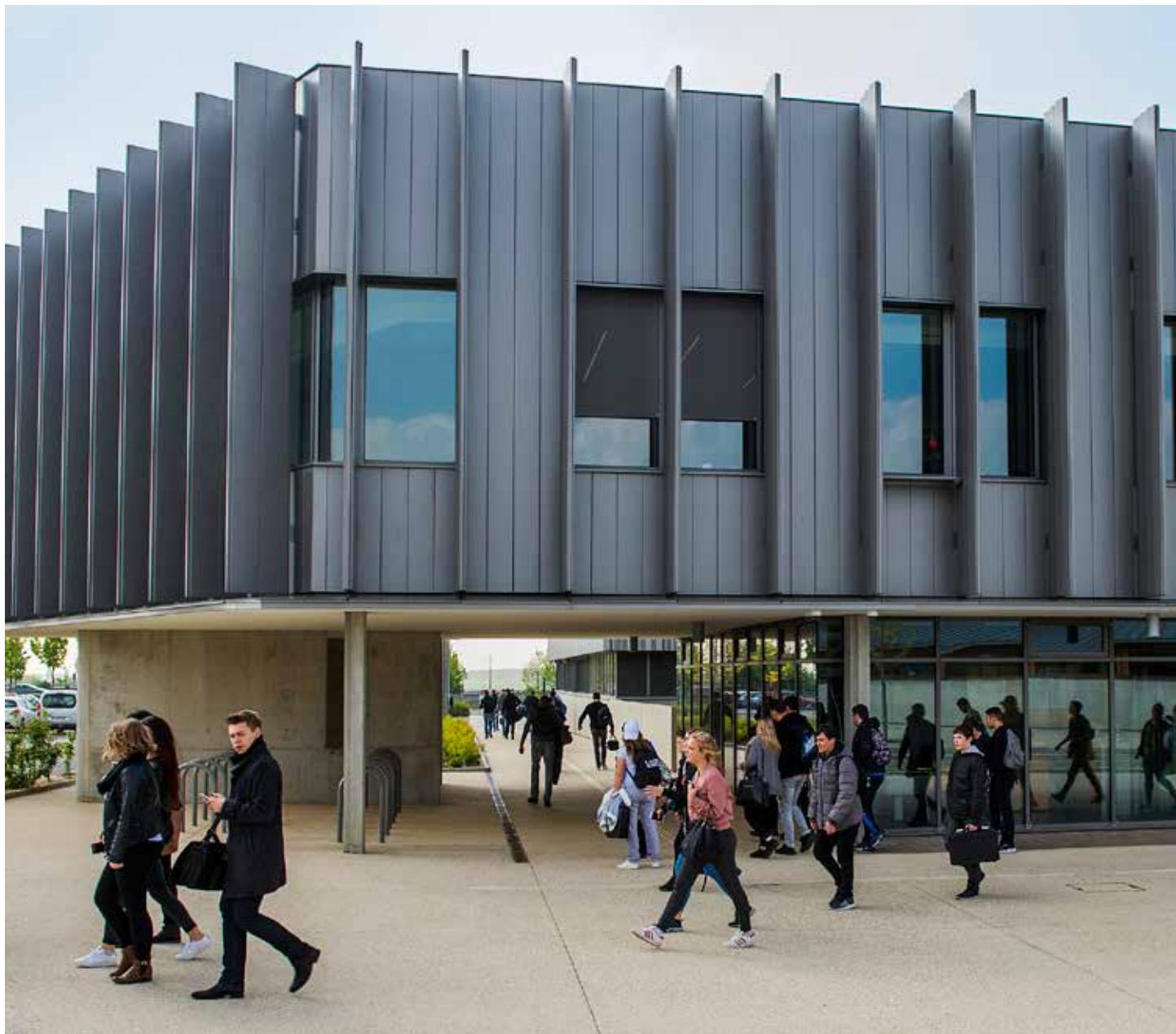
Objectifs

- accompagner et offrir des services actifs et concrets 7 jours sur 7, 24 h sur 24 ;
- engager et systématiser une démarche de massification et de segmentation de l'accompagnement ; proposer et développer des offres de services contextualisées en fonction des profils clients ;
- développer un socle national commun fort et cohérent sur lequel les CMA puissent s'appuyer ;
- accompagner le développement de la relation clients attendue par les consommateurs.

Propositions d'action

- développer la culture numérique, l'agilité et les modes collaboratifs au sein des équipes ;
- développer et améliorer l'utilisation des forums d'échanges et de discussion créés par l'APCMA à l'attention du réseau ;
- se doter d'outils nationaux cohérents et performants ;
- proposer une version dématérialisée de tous les services aux artisans ;
- garantir un accès et une même qualité de service pour tous les artisans et toutes les chambres ;
- mettre en place une veille et un appui juridique sur les questions numériques (e-réputation, fichiers nominatifs, déclaration CNIL...).







5

AXES STRUCTURANTS

Innover pour moderniser notre système de formation

Améliorer chaque jour notre image et l'attractivité de l'Artisanat

Organiser un réseau structuré et uni pour les territoires

Positionner les CMA en interface des actions des territoires pour les entreprises artisanales

S'appuyer sur les élus engagés pour l'artisanat, pour les entreprises artisanales

1_Innover pour moderniser notre système de formation



✓ Ambitions

- **la formation, la transmission du geste et des savoirs** sont l'ADN de l'artisanat ;
- dans un environnement en forte mutation, où les besoins en formation s'accroissent et les publics se diversifient, **les chambres de métiers et de l'artisanat possèdent un maillage territorial et un savoir-faire à même d'accompagner les entreprises artisanales** et d'anticiper les besoins du secteur ;
- **la transition numérique est un des enjeux majeur pour notre réseau :** formation à distance, individualisation, modularisation et parcours adaptés aux différents publics (jeunes, actifs, en reconversion) sont les clés pour relever ce défi.

📈 Objectifs

- **valoriser l'image des métiers**, les réussites et les parcours ;
- être reconnu comme une voie **performante vers l'entrepreneuriat** ;
- **accompagner les exécutifs nationaux et régionaux** dans leurs initiatives en faveur de l'emploi et de la formation professionnelle.

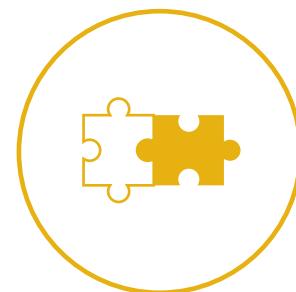


- **s'appuyer sur les innovations technologiques et pédagogiques** pour accroître l'efficacité de nos actions et élargir les publics formés ;
- **renforcer le rôle des chambres en tant qu'acteurs de l'orientation** vers les métiers de l'artisanat et d'autres secteurs ;
- généraliser la construction de **parcours de formation individualisés, tout au long de la vie** pour répondre aux attentes du public et des entreprises en faisant évoluer nos outils de formation initiale et continue.

Propositions d'action

- adapter le contenu des formations proposées à destination de tous les publics (créateurs, repreneurs, chefs d'entreprise, salariés), pour tenir compte de l'évolution des besoins des métiers ;
- construire et développer de nouveaux outils de formation adaptés aux nouvelles attentes et aux nouveaux publics ;
- valoriser le rôle et la fonction de maître d'apprentissage au moyen d'une certification et via le Compte Personnel d'Activité ;
- moderniser et assouplir le cadre juridique du contrat d'apprentissage et de son exécution : rémunération des apprentis, aides, ruptures, démarches administratives, recours à plusieurs employeurs, mobilité internationale ;
- renforcer la présence des chambres dans les dispositifs d'orientation et d'accompagnement au collège, au lycée, à l'université dans un vrai partenariat légitime avec l'Éducation Nationale et auprès des demandeurs d'emploi avec Pôle Emploi ;
- répertorier, mutualiser et déployer les innovations pédagogiques au sein du réseau : modularisation, ingénierie de parcours, formation à distance ;
- favoriser la mobilité des apprenants entre les systèmes de formation : professionnelle, générale, universitaire par la création de passerelles ;
- valoriser et déployer plus largement les titres du secteur ;
- réaffirmer le rôle des Universités régionales des métiers et de l'artisanat dans la construction de parcours, du niveau V au niveau II, pour tous les publics ;
- organiser les parcours en CFA en travaillant avec le ministère de l'Éducation Nationale (inspection académique, service académique de l'inspection de l'apprentissage,) et les services des conseils régionaux pour une plus grande flexibilité de notre filière et une plus grande adaptation aux besoins des entreprises et des apprenants ;
- faciliter la mise en œuvre de la VAE, en particulier pour le premier niveau de qualification ;
- pérenniser le financement des CFA par l'affectation de la taxe d'apprentissage et le versement des fonds libres sur la base du nombre d'apprentis formés ;
- renforcer la place des élus des CMA auprès des instances paritaires nationales (CPC, CNEFOP) et régionales (CREFOP, COPAREF) afin que soient mieux pris en compte les besoins et les caractéristiques des entreprises artisanales.

2_ Améliorer chaque jour notre image et l'attractivité de l'artisanat



✓ Ambitions

- **valoriser notre savoir-faire, nos actions, nos atouts** et surtout notre capacité à accompagner le développement économique des entreprises et des territoires ;
- **contribuer à l'amélioration de l'image générale de l'artisanat et de ses métiers** pour renforcer sa valeur auprès du grand public et des profils susceptibles de rejoindre la famille de l'artisanat ;
- démontrer par ces actions toute **la modernité et l'innovation du secteur**.



Objectifs stratégie de communication interne et externe

- **avoir une stratégie de communication pour le réseau à l'échelle du mandat**, déclinable annuellement par région et par bassin de vie. Cette stratégie doit se construire en fonction de nos cibles, et des attentes de nos clients ;
- **faire de l'offre de service des chambres le point de concentration des efforts de communication** : c'est un atout du réseau, c'est aussi un point de progrès pour nos ressources financières.

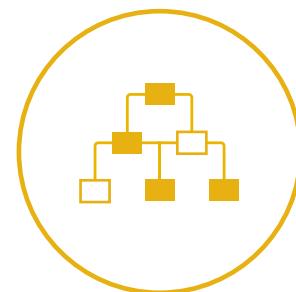


- **travailler l'identité du réseau** : plus d'harmonisation de notre image pour plus de visibilité, sans perdre les spécificités locales lorsqu'elles existent, mais aussi plus de mise en commun des initiatives remarquables ;
- **définir des projets à mener et à financer en commun** : la force de frappe du réseau est importante en termes de communication si le réseau mutualise certains moyens.

Propositions d'action

- identifier nos cibles (interne, artisans, élus), leurs attentes et leurs besoins ;
- bâtir un plan de communication sur cinq ans, décliné par année ;
- mieux valoriser et communiquer sur nos atouts et nos marques (« A », « A bleu », « A rouge »,...) ;
- sensibiliser les entreprises artisanales à la gestion de leur e-reputation, et proposer des accompagnements adaptés ;
- revoir notre politique événementielle et sa lisibilité : moins d'événements, plus de mobilisation du réseau, plus de moyens pour leur rayonnement ;
- travailler nos secteurs clés : apprentissage, excellence artisanale, création/transmission, entrepreneuriat ;
- privilégier au niveau local les événements qui parlent directement aux entreprises ;
- moderniser nos outils de communication : faire entrer nos systèmes de communication dans l'ère du digital et des réseaux sociaux, modernisation de nos produits de communication et d'identification (la carte professionnelle), élaborer et communiquer des dossiers et argumentaires ;
- travailler le marketing et la communication de notre offre de service, mais aussi la relation client via la Gestion de la Relation Clients et le lean management ;
- des campagnes de communication annuelles créées, financées et portées par le réseau : sur l'apprentissage, sur le recrutement et la valorisation des maîtres d'apprentissage, partager les réussites et valoriser le « poids » du monde artisan ;
- construire une ligne politique nationale partagée, s'appuyant sur les commissions régionales et locales, en associant les organisations professionnelles ;
- travailler la notion d'entreprises identifiée « ambassadrices » de l'artisanat, valoriser le Stage de Préparation à l'Installation, et Objectif Réussite, par une stratégie de communication commune au réseau ;
- mobiliser les élus pour démultiplier les actions de communication au niveau des bassins de vie et capitaliser sur le maillage territorial et notre connaissance de la réalité artisanale, pour avoir plus de poids dans les actions de représentation du monde artisan ;
- investir le champ de la communication interne du réseau : les agents sont aussi des vecteurs de notre excellence et de prescripteurs de l'offre de service. Il faut expliquer, faire adhérer, susciter des initiatives ;
- créer un Stage de Préparation à l'Installation interne pour les présidents de chambre et les vice-présidents ;
- créer un module de sensibilisation pour les nouveaux élus nationaux et locaux (députés, sénateurs, présidents d'exécutifs) ;
- organiser une communication croisée entre l'APCMA et ses partenaires nationaux sur les collaborations entre leurs réseaux respectifs.

3_ Un réseau organisé, structuré et uni



✓ Ambitions

- **s'appuyer sur toutes les forces de notre réseau**, pour représenter et accompagner au mieux les entreprises artisanales et ceux qui souhaitent rejoindre ce secteur ;
- **mettre en œuvre la répartition la plus efficace des compétences entre le niveau local, le niveau régional et le niveau national** de notre réseau, en organisant les interactions entre chaque échelon.

📈 Objectifs

- **reconnaître et accepter le rôle et les missions de chaque échelon du réseau** pour augmenter la lisibilité des responsabilités ;
- **déterminer les attentes et engagements réciproques de chaque échelon** pour améliorer notre efficacité globale ;
- **faire progresser notre réseau et renforcer le sentiment d'appartenance** pour améliorer le collectif et la prise de responsabilités ;
- **montrer une cohérence politique nationale et une implication politique locale** afin de porter des messages cohérents vers les artisans, nos interlocuteurs publics et nos partenaires.

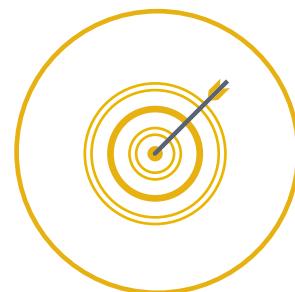


- **réussir les mutualisations** afin de libérer les échelons de proximité des tâches administratives pour se concentrer sur les actions de terrain au plus proche des artisans ;
- **redéfinir en commun le rôle de l'APCMA** pour une action renouvelée au profit des artisans et du réseau dans un objectif partagé d'organisation face à la contrainte budgétaire ;
- **intégrer la notion et les outils de la conduite du changement pour réussir nos projets communs.**

Propositions d'action

- améliorer la lisibilité des missions pour permettre à chacun de jouer pleinement son rôle et d'être responsable de ses actes ;
- développer la confiance entre les échelons en appliquant des règles partagées ;
- adopter la co-construction dans la vie des instances et dans la prise de décision sur les dossiers stratégiques, chaque échelon acceptant d'être tenu par les décisions prises ;
- clarifier les rôles entre élus et secrétaires généraux : fiches de « fonctions type » des présidents, des élus aux responsabilités particulières, des secrétaires généraux, des agents (fiches de poste) ;
- développer des groupes d'expertise nationaux ouverts à tous les collaborateurs ;
- mettre en place un groupe permanent sur la prospective (évolutions des métiers, attentes des consommateurs, technologies, export...),
- créer des espaces d'échange pour des travaux prospectifs et s'appuyer sur partenariats ISM, Pôle emploi, INSEE ;
- s'appuyer sur les réseaux des élus et recourir le cas échéant à des expertises extérieures ;
- développer la polyvalence des équipes en CMA et favoriser la mobilité des collaborateurs au sein du réseau, pour diffuser les expériences, la culture et les bonnes pratiques ;
- prendre en compte les enjeux de la conduite du changement dans tous les projets, y compris en ayant recours à des expertises externes ;
- développer et entretenir les échanges et les synergies entre CMA par des moments de partage et de cohésion ;
- mutualiser les ressources et les compétences spécialisées développées au sein de CMA pour des interventions ponctuelles au sein du réseau ;
- valoriser la finalité et l'intérêt des mutualisations : efficacité, performance, image vis-à-vis des pouvoirs publics, économies d'échelle, cohérence réseau, respect des règles, indépendance du réseau ... ;
- achever les mutualisations en cours, encourager les mutualisations interrégionales ;
- s'assurer de l'implication des représentants locaux dans la construction d'outils nationaux ou régionaux notamment en créant un club utilisateur pour chaque outil réseau ;
- définir un processus de propagation ou de généralisation des bonnes pratiques identifiées au sein du réseau, en particulier dans le cadre d'un forum des initiatives ;
- mettre en valeur le réseau des CMA par des statistiques et des enquêtes de performance ;
- mobiliser l'expertise juridique de l'APCMA pour l'accompagnement et le conseil des CMA.

4_ Positionner les CMA en interface des actions des territoires pour les entreprises artisanales



✓ Ambitions

- **installer le réseau comme porte-parole** en affirmant la CMA comme l'établissement légitime à s'exprimer au nom des entreprises artisanales ;
- **positionner le réseau comme interface** c'est-à-dire le passage obligé pour toute action à destination des entreprises artisanales notamment pour les collectivités ;
- faire du réseau l'ensemblier des compétences en tant que prescripteur d'idées, de solutions, en montrant la capacité des CMA à fédérer les partenaires locaux.

📈 Objectifs

- s'appropriier les enjeux des territoires afin d'être un interlocuteur légitime et reconnu ;
- développer une politique présente forte pour être le relais des entreprises auprès des décideurs ;
- se positionner comme organisateur de l'action de proximité auprès des entreprises artisanales ;
- bâtir une offre de services spécifique pour les collectivités.

Propositions d'action

- développer un observatoire économique et territorial, à partir des outils régionaux et des enquêtes de conjoncture, permettant de produire des données au niveau national, un baromètre, ainsi que des analyses adaptées au périmètre des interlocuteurs des CMA (Région, département, EPCI, bassins d'emploi, PETR, PNR, etc.) ;
- définir les objectifs du territoire avec les collectivités et établir une feuille de route, en cherchant à éviter les recrutements de personnel par les collectivités sur notre champ de compétence ;
- définir un schéma organisationnel de la présence des élus et des agents de la CMA auprès des territoires et des structures locales, maillage du territoire, réunion périodique entre les élus référents de territoire ;
- délocaliser les instances de la CMA sur les bassins de vie et animer les partenaires locaux ;
- conclure des accords-cadres au niveau national avec les associations d'élus et les opérateurs nationaux (établissements publics, financeurs, associations, etc.) pour valoriser les collaborations avec les CMA et les décliner localement ;
- établir des chartes de proximité avec le bloc communal pour orienter les entreprises vers la CMA ;
- renforcer les compétences des élus et des collaborateurs des CMA en matière d'urbanisme et d'aménagement du territoire et fiscalité locale, pour répondre aux demandes d'avis des collectivités locales ;
- être force de proposition, en amont des projets d'aménagement des collectivités locales ;
- organiser la complémentarité d'action entre la CMA et ses partenaires sur le territoire pour l'action à destination des entreprises artisanales :
- définir les actions sur lesquelles la CMA se positionne comme intervenant direct ;
- définir les actions complémentaires nécessitant de solliciter des partenaires ;
- définir des actions spécifiques entreprises artisanales dans les projets des collectivités orientés vers les TPE ;
- proposer des produits phares identifiables au niveau national à destination des collectivités, dont certains en collaboration avec des partenaires ;
- lancer des expérimentations locales avec des partenaires et des CMA volontaires.

5_ Des élus engagés pour l'artisanat, pour les entreprises artisanales



✓ Ambitions

- **trouver le juste positionnement par l'accompagnement des élus** pour leur permettre d'accomplir les missions qui sont les leurs et pour renforcer le poids de l'artisanat dans les débats publics ;
- **favoriser l'implication des élus dans les instances décisionnaires et consultatives au sein desquelles les intérêts de l'artisanat doivent être pris en compte et défendus ;**
- **positionner les élus comme moteur de l'adaptation** du réseau aux évolutions locales.



Objectifs

- faire reconnaître les élus comme étant les acteurs incontournables de la représentation de l'artisanat ;
- faire des élus du réseau les ambassadeurs de l'artisanat en professionnalisant leur rôle ;
- encourager l'engagement des élus du réseau dans les instances politiques.

Propositions d'action

- doter l' élu d'éléments de langage harmonisés sur l'artisanat et présentant les réponses opérationnelles de la CMA pour le territoire ;
- définir le rôle d'ambassadeur et de sentinelle de l' élu référent dans les territoires ;
- instaurer un séminaire d'intégration de tout(e)s les présidentes et présidents nouvellement élu(e)s ;
- proposer des formations obligatoires adaptées au parcours des élu(e)s : modules sur le fonctionnement de la CMA et du réseau, sur le rôle politique, la prise de parole en public, les relations avec la presse, l'environnement institutionnel, l'offre de services de la CMA, ... ;
- mettre en œuvre des actions de proximité grâce à des moyens et outils du réseau, déclinables dans les territoires ;
- spécialiser des élus soit par territoire et/ou par thématique, notamment au niveau national et régional (numérique, développement durable, simplifications...) ;
- donner aux élus la possibilité de porter une thématique au plan national dont ils sont des spécialistes reconnus et légitimes.





2016-2021

Programme de mandature

CE PROGRAMME DE MANDATURE, ADOPTÉ EN ASSEMBLÉE GÉNÉRALE EXTRAORDINAIRE LE 28 SEPTEMBRE 2017, EST LE RÉSULTAT D'UN TRAVAIL DE CO-CONSTRUCTION INITIÉ AVEC LE RÉSEAU DES CMA LORS D'UN SÉMINAIRE QUI A RÉUNI LES PRÉSIDENTS ET LES SECRÉTAIRES GÉNÉRAUX LES 30 ET 31 JANVIER 2017 À NARBONNE. LA CONCERTATION A PERMIS L'EXPRESSION DES ÉLUS VIA LES COMMISSIONS THÉMATIQUES NATIONALES ET TERRITORIALES, MAIS AUSSI LA PARTICIPATION DES SECRÉTAIRES GÉNÉRAUX PAR L'INTERMÉDIAIRE DE LEUR ASSOCIATION.

L'objet de ce programme est de tracer la ligne de l'action des établissements du réseau tout au long de la mandature 2016-2021 : qu'il s'agisse des actions à entreprendre pour l'amélioration du service aux entreprises artisanales, ou des actions pour améliorer le fonctionnement du réseau des Chambres de métiers et de l'artisanat.

Il a pour ambition finale de contribuer à l'amélioration qualitative et quantitative des services rendus aux entreprises artisanales, pour permettre à ces dernières d'accroître leur compétitivité et leurs performances.

Il concerne l'action spécifique de chacun des échelons du réseau des chambres de métiers et de l'artisanat : le national, le régional, le local.

Il est aussi un vecteur d'amélioration de la performance du réseau dans l'accompagnement des pouvoirs publics en faveur de l'artisanat.

Une commission de suivi de la mise en œuvre du programme de mandature sera mise en place.

Ce programme de mandature fera l'objet d'une évaluation de sa mise en œuvre par des indicateurs de pilotage et de performance. La présentation de ces derniers sera faite au cours d'un séminaire ou lors d'une assemblée générale.



Élus et collaborateurs des CMA réunis en assemblée générale le 28 septembre 2017



2 ENJEUX

Développer nos services pour les entreprises artisanales ;

Accompagner la transition numérique des entreprises et du réseau.

5 AXES STRUCTURANTS

Innover pour moderniser notre système de formation

Améliorer chaque jour notre image et l'attractivité de l'Artisanat

Organiser un réseau structuré et uni pour les territoires

Positionner les CMA en interface des actions des territoires pour les entreprises artisanales

S'appuyer sur les élus engagés pour l'artisanat, pour les entreprises artisanales

PROGRAMME DE MANDATURE
2016 / 2021



*Chambres de Métiers
et de l'Artisanat*

www.artisanat.fr