

CONTRAT D'OBJECTIFS ET DE PERFORMANCE

2020-2022



Chambres
de **Métiers**
et de l'**Artisanat**

FRANCE

Conclu entre

***D'une part, l'État, représenté par
le Ministre de l'économie et des finances***

***Et d'autre part, le réseau des Chambres
de métiers et de l'artisanat de France,
représenté par le Président de CMA France***

**Agnès
PANNIER-RUNACHER**

Secrétaire d'État auprès du ministre
de l'Économie et des Finances

**Bernard
STALTER**

Président de CMA France



TABLE DES MATIÈRES

I.	Préambule	06
II.	Le contexte	09
a.	Les évolutions du réseau des CMA depuis 2015	09
b.	L'ambition du Gouvernement pour le réseau des CMA	10
c.	Poursuivre la construction d'un nouveau modèle de CMA	11
d.	Une priorisation des actions mises en œuvre par les chambres	12
e.	Un cadre contractuel renouvelé entre l'Etat et les CMA	13
III.	Les missions du réseau des CMA financées par la TFC	14
a.	Les missions spécifiques de CMA France	15
b.	Les missions prioritaires des CMA financées en tout ou partie par la TFC	16

AXE 1 : FAVORISER L'ENTREPRENEURIAT ET LE DÉVELOPPEMENT DES ENTREPRISES ARTISANALES

Objectif 1	Soutenir l'entrepreneuriat, le développement économique des entreprises artisanales ainsi que la création d'emplois	18
-------------------	---	----

AXE 2 : ACCOMPAGNER LES TRANSITIONS NUMÉRIQUES ET ÉCOLOGIQUES DES ENTREPRISES ARTISANALES

Objectif 2	Intensifier et massifier la sensibilisation des entreprises de l'artisanat au numérique via une expérimentation portée par les CMA	22
Objectif 3	Apporter un appui aux artisans qui le souhaitent afin de leur permettre de développer leur activité dans la sphère numérique	23
Objectif 4	Accompagner les entreprises artisanales dans la transition écologique	24

AXE 3 : ASSURER LA PROMOTION ET LA VALORISATION DU SECTEUR DE L'ARTISANAT, DE SES MÉTIERS, DES TERRITOIRES ET DU SYSTÈME DE FORMATION OU D'APPRENTISSAGE

Objectif 5	Assurer la mission de promotion et de valorisation du secteur de l'artisanat et de ses métiers	28
Objectif 6	Impliquer le réseau dans la politique nationale en faveur des métiers et du patrimoine vivant	30

AXE 4 : CONTRIBUER AU DÉVELOPPEMENT ET À L'AMÉNAGEMENT DES TERRITOIRES

Objectif 7	Appuyer les territoires	35
-------------------	-------------------------	-----------

AXE 5 : OPTIMISER L'EFFICIENCE DU FONCTIONNEMENT DU RÉSEAU

Objectif 8	Organiser un réseau structuré, performant et uni	38
Objectif 9	Répondre aux besoins en compétences des entreprises artisanales par une offre adaptée et ciblée des CMA	39
Objectif 10	Accompagner les réformes de transformation du réseau et le changement en RH	41
Objectif 11	Améliorer l'efficacité du fonctionnement du réseau à travers le renforcement du rôle de CMA France en matière de diffusion et de vérification de l'application des règles applicables aux chambres	42
IV.	Suivi et bilan des indicateurs	43
V.	Clause de revoyure	44
VI.	Glossaire de sigles	45
VII.	Annexe - Suivi de la mise en œuvre des objectifs	46

I. Préambule

Les Chambres de métiers et de l'artisanat (CMA) sont des établissements publics à caractère administratif de l'État, placées sous la tutelle du Ministre en charge de l'économie et des finances et régies par le code de l'artisanat, et le code du travail en ce qui concerne ses missions relatives à la formation.

Les établissements du réseau des CMA, notamment via les élus du réseau, ont, en leur qualité de corps intermédiaire de l'Etat, une fonction de représentation des intérêts de l'artisanat et de ses entreprises.

Ils contribuent au développement économique, à l'aménagement et à la vitalité des territoires ainsi qu'au soutien des entreprises.

A cet effet, chaque établissement du réseau peut assurer :

1. Les missions d'intérêt général qui lui sont confiées par les lois et les règlements ;
2. Les missions d'appui, d'accompagnement, de mise en relation et de conseil auprès des créateurs et repreneurs d'entreprises et des entreprises, dans le respect des dispositions législatives et réglementaires en vigueur en matière de droit de la concurrence ;
3. Une mission en faveur de la formation professionnelle initiale ou continue grâce, notamment, aux centres de formation des apprentis (CFA) qu'ils créent, gèrent ou financent ;
4. Les missions de nature concurrentielle qui lui ont été confiées par une personne publique ou qui s'avèrent directement utiles pour l'accomplissement de ses autres missions ;
5. Toute mission d'expertise, de consultation ou toute étude demandée par les pouvoirs publics sur une question relevant du secteur de l'artisanat et des

métiers, du développement économique, de la formation professionnelle ou de l'aménagement du territoire, sans préjudice des travaux dont il ou elle pourrait prendre l'initiative.

Le réseau des CMA s'est progressivement structuré, en cohérence avec l'évolution des besoins locaux et de l'organisation territoriale. Ainsi, le nombre d'établissements s'est fortement réduit depuis la fin des années 2000, dans un premier temps à la faveur de fusions volontaires entre CMA. Ce processus de regroupement s'est accéléré suite à la réorganisation territoriale de notre pays, notamment avec la loi n° 2015-991 du 7 août 2015 portant nouvelle organisation territoriale de la République (NOTRe).

Au 1^{er} janvier 2019, le réseau compte 87 établissements (CMA France, 9 CMA de région - dont les 5 CMA des DROM-, 9 Chambres régionales des métiers et de l'artisanat, 64 CMA départementales, 2 CMA interdépartementales et deux chambres de métiers d'Alsace et de Moselle), administrés par 2512 élus bénévoles dirigeants d'entreprises, élus par leurs pairs fin 2016, pour une durée de cinq ans, représentant 1,3 million d'entreprises. Le réseau évoluera encore au 1^{er} janvier 2021 en étant composé uniquement de 18 chambres de métiers et de l'artisanat de région (CMAR) et de CMA France.

Pour répondre aux grands enjeux économiques, les CMA ont vocation à apporter aux entreprises l'accompagnement dont elles ont besoin pour assurer leur création, leur reprise et leur développement. Elles relayent et soutiennent les politiques publiques destinées à promouvoir la croissance et l'emploi dans les territoires. Elles agissent également en tant que force de proposition dans le domaine économique. Elles agissent en coordination avec les organisations professionnelles pour permettre d'apporter un niveau de service optimal aux entreprises artisanales.

Elles mènent des actions de formation initiale, dont l'apprentissage, et de formation continue.

Les CMA interviennent aux côtés des collectivités territoriales en cohérence avec la répartition des compétences de ces dernières et conformément aux missions reconnues aux chambres par les lois no 2015-991 du 7 août 2015 portant nouvelle organisation territoriale de la République (NOTRe), loi du 27 janvier 2014 de modernisation de l'action publique territoriale et d'affirmation des métropoles (MAPTAM) et la loi du 22 mai 2019 relative à la croissance et la transformation des entreprises (PACTE).

Les CMA de niveau régional interviennent auprès des Conseils régionaux pour l'élaboration et la mise en œuvre des schémas de planification économique et d'aménagement du territoire.

Le réseau des CMA a structuré une offre de services à destination des collectivités territoriales adaptée à l'exercice des compétences de chacune (Région, Département, Commune, Métropole de Lyon, Collectivité territoriale de Corse, Collectivité d'Outre-mer) ou de leurs groupements (communautés de communes, communautés d'agglomération, communautés urbaines,

métropoles, etc.) ainsi qu'aux besoins de leurs entreprises, de leurs habitants et généralement de leur territoire.

Acteurs engagés du développement économique, de l'aménagement du territoire et du développement des compétences au cœur des dynamiques territoriales et entrepreneuriales, les CMA ont pour ambition :

- d'accompagner la transformation des entreprises artisanales, en proposant une offre de services et de conseils visant un niveau de qualité homogène dans tous les territoires ;
- de favoriser le développement économique des territoires, en mobilisant les énergies et en donnant du sens et de la cohérence à l'action collective ;
- de répondre aux besoins en compétences de l'économie française en accompagnant les individus dans un parcours de réussite par des formations professionnelles à haute employabilité.

Le présent contrat d'objectifs et de performance (COP) constitue le document de référence de l'action des CMA menée sur financement en tout ou partie par la taxe pour frais de chambres (TFC), sans préjudice des autres missions qu'elles peuvent conduire.

Dans un contexte contraint des financements publics, l'objectif de maintenir constant le plafond de la TFC des CMA pour la période de ce COP selon la réalisation des actions de ce COP constitue une marque de confiance dans la capacité du réseau des CMA à poursuivre l'évolution de sa gouvernance et de son modèle économique.

II. Le contexte

A. Les évolutions du réseau des CMA depuis 2015

Dans un contexte de stabilisation du plafond de taxe affecté depuis 2014, le réseau a poursuivi son mouvement de rationalisation et de mutualisation de ses services, en particulier sur les fonctions support, qui s'est traduit par une baisse de ses effectifs de 11% entre 2014 et 2017.

La TFC finance désormais principalement l'appui aux entreprises, aux territoires et, dans une moindre mesure la formation, notamment au regard des nouvelles missions confiées au réseau des CMA dans le cadre de la Loi « Pour la liberté de choisir son avenir professionnel ».

Compte tenu notamment de l'évolution de son cadre institutionnel et de son environnement économique, le réseau est conscient de la nécessité de réinventer son rôle avec l'Etat et les acteurs publics locaux, en adaptant ses moyens :

- aux enjeux et objectifs de la régionalisation et de la réforme du système de formation professionnelle ;
- aux attentes des entreprises et aux besoins des territoires avec pour objectif de favoriser la réussite des entreprises et de l'économie française, dans un contexte de concurrence mondialisée et de modèles économiques qui se transforment en permanence sous l'influence croissante des plateformes et du numérique.

B. L'ambition du Gouvernement pour le réseau des CMA

Elle traduit la nécessité de clarifier et de valoriser les missions des CMA, avec la volonté d'offrir un service de qualité, mieux articulé avec celui mené par d'autres acteurs, publics ou privés. Il s'agit ainsi de permettre aux porteurs de projets, aux entrepreneurs et aux collectivités territoriales de mieux se repérer parmi les multiples intervenants dans le champ de l'accompagnement des entreprises. Positionner les CMA comme des acteurs de premier plan, porteurs de missions de service public et d'intérêt général, est donc une nécessité.

Ces missions doivent par ailleurs intégrer pleinement les évolutions technologiques que connaît notre économie, notamment sur le plan de la transformation numérique des activités économiques et des entreprises. Il importe en effet que les CMA accompagnent les entreprises, et notamment les plus petites d'entre elles, sur la voie du numérique, au travers de l'ensemble de ses usages (conception, production, commercialisation, communication, formation, financement...). Cet accompagnement doit prendre, lui-même, appui sur les dispositifs numériques disponibles, entre autres l'offre de services sur catalogue numérique et la formation en ligne.

Au-delà, les CMA doivent s'engager sur les chantiers qui constituent les grandes priorités de notre pays, qui se déclinent autour de politiques publiques.

Ces orientations s'inscrivent dans le contexte de réduction des prélèvements obligatoires sur les entreprises, voulue par le Gouvernement.

Il s'agit d'abord de confirmer le maintien du niveau de ressources actuel du réseau des CMA selon la réalisation de ce contrat, tout en impulsant une véritable mutation du réseau des CMA, relais des politiques conduites par l'Etat en faveur des entreprises, de consolider son activité et d'être le moteur de ses réformes structurelles indispensables à un fonctionnement orienté vers l'efficacité et l'impact de ses actions.

L'intention du Gouvernement se traduit par une priorisation des missions financées en tout ou partie par la TFC, dans le cadre d'une trajectoire globale de maintien de ce financement.

Ainsi, la TFC a vocation à être le levier d'action sur les missions identifiées comme prioritaires, que le présent COP a pour objet de définir. Le déploiement du COP et ses déclinaisons territoriales est assuré sur l'ensemble des territoires selon un modèle qui combine encadrement et agilité, pour tenir compte des spécificités régionales et territoriales, notamment au regard du tissu économique et des orientations des collectivités territoriales.

C. Poursuivre la construction d'un nouveau modèle de CMA

Cette réforme du réseau des CMA et de ses missions s'appuie sur une organisation renouvelée et des objectifs, définis dans les lois PACTE et choisir son avenir professionnel et ce COP.

Elle repose sur un rôle redéfini de CMA France, comme pilote du réseau des CMA, sous la tutelle de l'Etat. Ainsi :

- au plan national, pour le compte du ministre de l'économie et des finances, la Direction générale des entreprises (DGE) assure la tutelle de CMA France ;
- au plan local, les Préfets de région assurent la tutelle des CMA de région et des chambres infrarégionales jusqu'au 1^{er} janvier 2021.

CMA France, représentant national du réseau des CMA, élabore la stratégie nationale, met en œuvre des projets et services pour le compte du réseau (informatique, communication, etc...) et peut soumettre à sa tutelle les projets de réformes structurelles nécessaires à l'amélioration du fonctionnement du réseau.

Les CMA de niveau régional élaborent une stratégie régionale, en cohérence avec la stratégie nationale et en fonction de l'écosystème régional, et sont garantes de sa mise en œuvre. Elles s'appuient sur les chambres de niveau départemental pour décliner et mettre en œuvre les objectifs et atteindre les cibles fixées par le COP, en s'appuyant sur le niveau départemental et infra-départemental.

Les CMA de niveau départemental assurent la mise en œuvre des stratégies nationales et régionales, et mènent des actions au plus près des territoires jusqu'au 1^{er} janvier 2021. Dès la mise en œuvre de la nouvelle organisation du réseau en établissements uniques régionaux, le niveau départemental ou infra-départemental continuera à être le maillon de proximité essentiel à la qualité de service apportée aux entreprises artisanales.

Cette organisation doit permettre de favoriser un pilotage clarifié et plus efficient du réseau. Elle repose sur une définition claire des objectifs à atteindre par chacun et par l'engagement de tous à rendre compte de son action. Elle doit garantir une action coordonnée des chambres sur les territoires, tout à la fois respectueuse d'une action nationale fondée sur la mise en œuvre des orientations définies par les pouvoirs publics, et capable de prendre en compte les spécificités et besoins locaux.

D. Une priorisation des actions mises en œuvre par les chambres

Sous l'impulsion et le pilotage de CMA France, le réseau des CMA, en tant qu'établissements publics de l'Etat, assure des missions reconnues comme prioritaires par l'Etat. Le financement de ces missions est assuré, en tout ou partie, par de la TFC, dans le respect des règles de concurrence. Ces missions prioritaires sont décrites ci-après.

Outre ces actions, le réseau des CMA demeure libre de proposer des prestations, ne faisant pas l'objet d'un financement par de la TFC, et répondant aux besoins des acteurs nationaux ou locaux implantés dans les territoires. La réalisation de ces prestations sera donc financée par des financements autres que la TFC, de nature publique ou privée, dans le respect des règles nationales et européennes de la concurrence en vigueur. Pour cela, il appartient au réseau de mettre en place un nouveau modèle économique de nature à rechercher un financement dédié de ces actions et d'assurer une traçabilité des financements utilisés.

En cohérence avec les évolutions institutionnelles des lois NOTRe, MAPTAM et PACTE, la recherche de la meilleure articulation ouvre des possibilités nouvelles de dialogue et de partenariats entre les CMA et l'ensemble des collectivités territoriales (régions, départements, communes et leurs établissements publics de coopération intercommunale, métropoles) pour des modalités d'intervention économique qui n'induisent pas une concurrence source de surcoûts pour les finances publiques.

Les collectivités territoriales constituent d'ailleurs des acteurs présents dans le champ d'intervention des CMA. La loi PACTE clarifie à cet égard les relations qui peuvent s'établir avec les Régions et les métropoles, en permettant aux CMA de région d'agir, à leurs côtés.

La coopération entre les CMA et les chambres de commerce et d'industrie (CCI) devra, par ailleurs être renforcée par le biais de contractualisations. La coopération avec les chambres d'agriculture sera également recherchée pour coordonner des actions utiles aux territoires et à l'économie de proximité.

L'accompagnement réalisé par le réseau des CMA devra respecter les règles communautaires de la concurrence, notamment lorsque l'offre privée est défaillante dans les territoires.

E. Un cadre contractuel renouvelé entre l'Etat et les CMA

Conscient que l'action du réseau est une opportunité pour accompagner et mettre en œuvre les politiques publiques de l'Etat, ce nouveau COP vise à la fois à définir des objectifs et des cibles ambitieuses mais également à valoriser les résultats atteints par les chambres.

Ce cadre contractuel s'articule en deux niveaux :

- un COP signé entre l'Etat et CMA France, qui fixe notamment les missions prioritaires du réseau des CMA financées par la TFC. Ce COP contient des indicateurs d'activité et de performance adaptés aux priorités retenues qui devront être renseignés par l'ensemble du réseau selon une méthodologie définie ;
- des conventions d'objectifs et de moyen (COM) sur la même durée que le COP, conclues entre les CMA de région, le Préfet de région et CMA France, établies en conformité avec le COP (axes, thématiques, objectifs et indicateurs). Ces COM sont compatibles avec les différents schémas régionaux dont le Schéma régional de développement économique d'innovation et d'internationalisation et permettent le pilotage opérationnel du réseau en région.

Le bilan annuel des résultats des actions en région est transmis à CMA France pour consolidation.

Au-delà du COP et des missions prioritaires, il est attendu des chambres qu'elles soient des partenaires actifs de la mise en œuvre des politiques de l'Etat. Le réseau pourra être amené à expérimenter des mesures ponctuellement avant leur généralisation. En tant que corps intermédiaire de l'Etat, il est également attendu qu'elles co-construisent avec l'Etat à travers des avis les mesures concernant l'artisanat et ses entreprises. De même, les CMA devront être proactives dans la mise en œuvre des textes concernant leur activité, notamment dans le cadre de la loi PACTE avec la création du guichet unique dématérialisé et du registre général.

La place des élus consulaires dans la réussite de ce COP est primordiale : il est attendu d'eux qu'ils soient la cheville ouvrière de la mise en œuvre des actions et de l'atteinte des cibles communément définies. Afin d'assurer une parfaite mobilisation, à chaque fois que nécessaire, CMA France désignera un élu qui sera le référent en charge d'un des objectifs du COP auprès de CMA France et des autorités de tutelle. Il devra piloter le dossier et en présenter l'avancement, chaque fois que nécessaire, en bureau élargi et en assemblée générale.

III. Les missions du réseau des CMA financées par la TFC

Le COP référence, parmi les missions définies à l'article 23 et suivants du code de l'artisanat, les missions qui sont menées par CMA France et le réseau des CMA à la demande de l'Etat. Ces missions prioritaires, et les fonctions nécessaires à leur accomplissement, font l'objet d'un financement, en totalité ou en partie, par la TFC. Ces missions visent en particulier à mettre en œuvre les actions prioritaires définies dans la *stratégie nationale pour l'artisanat et le commerce de proximité*.

Conformément à l'offre de services des CMA, ces missions finançables en tout ou partie par la TFC bénéficient à quatre catégories d'acteurs :

- les entreprises ;
- les jeunes, apprentis, demandeurs d'emploi, salariés, tout public ;
- les porteurs de projet ;
- les collectivités territoriales et partenaires ;

Dans la mise en œuvre de ses actions, le réseau des CMA veillera au développement de l'entrepreneuriat des femmes ainsi qu'à la valorisation des savoir-faire, des talents et des compétences de migrants en vue de leur insertion.

Elles visent à :

- proposer, à toutes les entreprises et en priorité aux TPE et aux PME, des services publics ou d'intérêt général d'accompagnement intégrant notamment les dispositifs dont la mise en œuvre a été confiée aux CMA par la loi (notamment, en ce qui concerne les lois les plus récentes : loi Liberté de choisir son avenir

professionnel, loi PACTE) en veillant à augmenter le taux de pénétration ;

- centrer l'implication des CMA sur les missions pour lesquelles leur valeur ajoutée est la plus manifeste, en évitant l'éparpillement et la redondance avec les actions qui pourraient être menées par d'autres acteurs ;
- contribuer au dynamisme économique et à l'accompagnement des politiques publiques dans les territoires.

Le réseau des CMA engage, chaque fois que possible, des mutualisations d'actions, d'une part entre CMA et d'autre part avec les autres réseaux consulaires, notamment les chambres de commerce et d'industrie (CCI). Le réseau des CCI constitue un partenaire de tout premier plan du réseau des CMA, plus de 60 % des ressortissants des CCI étant parallèlement ressortissants des CMA. De nombreuses actions communes sont d'ores et déjà menées par les deux réseaux. Ces actions constituent le gage d'une offre de services cohérente et lisible pour leurs bénéficiaires. Elles sont par ailleurs porteuses d'indispensables économies en moyens humains et financiers.

A. Les missions spécifiques de CMA France

CMA France exerce les missions qui lui sont confiées par le code de l'artisanat ainsi que le décret n° 66-137 de 7 mars 1966 relatif à CMA France, en particulier les missions de pilotage du réseau.

Au sein du réseau des CMA, CMA France représente notamment auprès de l'Etat et de l'Union européenne, ainsi qu'au plan international, les intérêts nationaux de l'artisanat et de ses entreprises en complément des actions plus spécifiques des organisations professionnelles.

CMA France assure :

- une mobilisation coordonnée du réseau sur l'ensemble des actions du COP ;
- la vérification de la cohérence entre les COP et les COM des régions ;
- le suivi de la mise en œuvre des objectifs et la consolidation des résultats obtenus auprès de chaque chambre régionale ;
- la mise à disposition au réseau de l'ensemble des moyens mutualisés nécessaires pour atteindre ces objectifs.

B. Les missions prioritaires des CMA financées en tout ou partie par la TFC

Leur mise en œuvre supposera que le réseau soit force de proposition auprès de l'Etat quant à ses réformes structurelles notamment sur :

- l'évolution des règles régissant l'activité de ses services ;
- les modalités et le circuit de financement des chambres, sans remise en cause du niveau de prélèvement obligatoire sur les entreprises.

Les missions prioritaires menées par les CMA s'organisent autour de cinq axes. Ces axes s'appuient sur l'offre de services du réseau.

Quatre axes visent à accompagner les entreprises, les porteurs de projets et les individus, à soutenir le développement des territoires pour favoriser l'attractivité et la compétitivité. Un dernier axe vise à accompagner le réseau dans sa réforme.

Chaque président de chambre régionale s'assure :

- de la correcte mise en œuvre de ces objectifs selon le cadre défini par CMA France et l'Etat ;
- de la remontée des informations nécessaires à la consolidation des résultats annuels des actions menées ;
- de la compatibilité et de l'interopérabilité à court terme des différents outils utilisés par elle pour mettre en œuvre les actions du COP.

Avant le 1^{er} janvier 2021, les présidents de chambres départementales et interdépartementales sont tenus à la plus complète coopération avec la chambre régionale pour mettre en œuvre les actions du COP et en rendre compte.

Le présent contrat définit les grandes orientations stratégiques et les objectifs qui permettront au réseau des CMA de continuer à remplir de façon permanente ses missions. Ils s'articulent autour de cinq axes : (1) favoriser l'entrepreneuriat et le développement des entreprises artisanales ; (2) accompagner les transitions numériques et écologiques des entreprises artisanales ; (3) assurer la promotion et la valorisation du secteur de l'artisanat et de ses métiers ; (4) contribuer au développement et à l'aménagement des territoires et (5) optimiser l'efficacité du fonctionnement du réseau.

AXE 1

Favoriser l'entrepreneuriat et le développement des entreprises artisanales

L'objectif est de soutenir les porteurs de projets dans leurs démarches entrepreneuriales, en leur apportant un appui et des conseils pratiques, conformément aux obligations légales et réglementaires qui incombent en la matière aux CMA. Ce développement des entreprises artisanales s'entend tout au long de la vie de l'entreprise : lors de sa création, de son développement et enfin à l'occasion de sa transmission ou de sa reprise.

OBJECTIF 1

Soutenir l'entrepreneuriat, le développement économique des entreprises artisanales ainsi que la création d'emplois

- ▶ **Confier au réseau des CMA un suivi ciblé des entreprises (notamment celles en croissance, en difficultés ou exportatrices) ainsi que le conseil aux créateurs-repreneurs d'entreprises afin de leur proposer un soutien spécifique en cas de besoin.**

Les CMA accompagnent les porteurs de projets de création, reprise ou transmission d'entreprises, dans le cadre d'une offre de services normée au niveau national. Cette offre sera déployée en région afin de garantir l'homogénéité des services sur l'ensemble du territoire.

Le ciblage se fera sur les types d'entreprises suivantes :

- entreprises en création (ab initio ou en transmission reprise) ;
- entreprises trois ans après leur création ;
- entreprises dont il a été détecté des difficultés de trésorerie, de perspective commerciale ou dans la gestion de ses ressources humaines (difficultés de recrutement notamment) ;
- entreprises exportant, cherchant à exporter ainsi que celles dotées d'un potentiel à l'export.

Les chambres devront continuer à conseiller et suivre les entreprises faisant déjà l'objet d'un accompagnement mais devront surtout veiller à atteindre un taux annuel d'entreprises nouvellement suivies (i.e. entreprises n'ayant pas fait l'objet de suivi depuis au moins trois ans). La cible annuelle à atteindre sera fixée et suivie nationalement et régionalement (par rapport à la démographie régionale des entreprises artisanales).

Indicateur

- *Nombre d'entreprises accompagnées dont celles nouvellement suivies annuellement*
- *Sur un panel de 20 entreprises accompagnées par département :
Nombre moyen d'emplois créés sur la période de suivi (jusqu'à trois ans)
Evolution moyenne du chiffre d'affaires sur la période de suivi (jusqu'à trois ans)*

A noter : la taille du panel pourra être définie en fonction de la taille du département.

- ▶ **Développer des partenariats, notamment avec BPI France, pour identifier et accompagner les TPE à fort potentiel de croissance et de recrutement**

Cet objectif est en cours de définition dans le cadre de la Stratégie nationale pour l'artisanat et le commerce de proximité et fera l'objet d'échanges entre le réseau des chambres de métiers et de l'artisanat, la DGE et BPI France.

Indicateur

- *En attente de la signature du partenariat avec BPI France.
Des indicateurs et cibles pourront être définis lors de la clause de revoyure*

- ▶ **Faciliter les démarches administratives et formalités**

Les CMA s'engagent dans une démarche de simplification administrative et de facilitation des formalités CFE ainsi que des formalités des activités règlementées. Ces actions de simplification sont définies dans le cadre de la loi du 10 août 2018 pour un Etat au service d'une société de confiance (ESSOC) et seront complémentaires de mesures de mise en œuvre des articles 1 et 2 de la loi PACTE¹.

Les CMA devront présenter les simplifications en termes de dossier, de formulaire d'outil de prise de contact et de suivi. CMA France contribuera aux travaux de simplification menés dans le cadre de la stratégie nationale pour l'artisanat et le commerce de proximité, pilotée par la DGE en lien avec la direction interministérielle de la transformation publique (DITP), la Direction Interministérielle du Numérique (DINUM), la Médiation des entreprises et les administrations concernées : allègement des formulaires les plus utilisés par les artisans, évolution des lettres-types de refus ou notifiant le non-respect d'une obligation vers une rédaction « bienveillante », enrichissement du site [oups.gouv.fr](https://www.oups.gouv.fr) des erreurs fréquemment commises par les artisans.

Elle diffusera dans le réseau les informations relatives aux simplifications réalisées, contribuera au recensement des complexités administratives ressenties par les entreprises.

Elle fera également la promotion des actions de la Médiation des entreprises pour favoriser le recours des entreprises à cette instance en cas de difficultés, notamment dans le cadre de l'expérimentation prévue à l'article 36 de la loi ESSOC précitée.

¹ Article 1 de la loi Pacte : une plateforme en ligne sera progressivement mise en place à partir de 2021 et remplacera les sept réseaux de centres de formalités. Elle sera l'unique interface pour les formalités d'entreprise, quel que soit l'activité et la forme juridique de la société.

Article 2 de la loi Pacte : un registre général des entreprises dématérialisé sera créé pour centraliser et diffuser les informations relatives aux entreprises. Il regroupera notamment les informations du registre national du commerce et des sociétés, du répertoire national des métiers et du registre des actifs agricoles.

- ▶ **Accompagner les entreprises artisanales vers l'accès aux marchés publics via un soutien à la constitution des dossiers de réponses et travailler avec les collectivités sur le contenu des lots des marchés**

La réglementation relative aux marchés publics prévoit des règles précises et strictes à la fois aux acheteurs et aux fournisseurs. A cela s'ajoute une très grande diversité des acheteurs publics rendant difficiles aux entreprises artisanales l'accès à la commande publique.

Afin d'atténuer ces difficultés, les CMA devront promouvoir les sites existants notamment des collectivités locales, et les annuaires locaux de marchés publics déjà existants ou toute solution permettant de faciliter l'accès aux marchés publics des entreprises artisanales, et accompagner efficacement les entreprises artisanales pour répondre aux appels d'offres, en axant prioritairement sur une veille ciblée des opportunités et un accompagnement efficace et continu dans la démarche de réponses aux offres publiques.

Cet accompagnement devra être réalisé dans le respect des règles communautaires de la concurrence lorsque l'offre privée est défailante dans les territoires.

Indicateur

- *Nombre d'entreprises suivies sur le sujet des marchés publics*
- *Nombre d'entreprises accompagnées vers l'accès aux marchés publics*
- *Nombre de projets/actions concernant la prise en compte des spécificités des entreprises artisanales dans l'élaboration des marchés publics suivis avec les collectivités*

- ▶ **Accompagner les artisans au bon choix de statut**

Le choix de la structure juridique de son entreprise est une question essentielle pour l'artisan. Les CMA auront pour rôle d'informer les artisans sur les caractéristiques des différents statuts juridiques possibles afin de les aider à faire le bon choix en fonction de leur projet et de leur situation.

Des expérimentations sont également à prévoir pour mieux faire connaître le statut EIRL, dans le but de tester auprès des entrepreneurs la connaissance et l'intérêt pour le régime.

Indicateur

- *Nombre de créateurs d'entreprises et d'entrepreneurs individuels en activité informés sur le régime de l'EIRL et la possibilité d'opter pour l'impôt sur les sociétés dans ce cadre*

AXE 2

Accompagner les transitions numériques et écologiques des entreprises artisanales

L'objectif est d'accompagner les entreprises de l'artisanat dans les transformations majeures auxquelles elles seront confrontées : la transition numérique et la transition écologique, en complémentarité et en relai des actions menées avec les organisations professionnelles. Ces transitions seront accompagnées à travers la recherche de financement, le développement commercial, la compétitivité, l'appropriation des outils et démarches propres à un environnement numérique, le développement durable ou la recherche et le développement de compétences.

Pour chaque chambre de niveau régional, les COM listeront les thématiques retenues en fonction des besoins des entreprises, des schémas des Conseils régionaux (schéma régional de développement économique d'innovation et d'internationalisation (SRDEII) et schéma régional d'aménagement, de développement durable et d'égalité des territoires (SRADDET)), et des offres proposées sur les territoires par les autres acteurs publics.

Les services proposés par les CMA, financés par la TFC en tout ou partie, seront choisis dans l'offre de services, socle commun des services proposés par le réseau des CMA de France.

Objectif 2

Intensifier et massifier la sensibilisation des entreprises de l'artisanat au numérique via une expérimentation portée par les CMA

- ▶ **Développer le nombre d'activateurs « France Num » du réseau en prévoyant une répartition géographique adéquate**

Le Gouvernement a lancé le 15 octobre 2019, en partenariat avec les Régions, une initiative nationale France Num, visant à permettre à toute TPE/PME d'initier sa transformation numérique grâce, entre autres actions, à la mobilisation d'un réseau de conseillers, dits « activateurs » capable de les accompagner dans leur démarche.

Il existe déjà 59 activateurs France numérique rattachés à CMA France ; le réseau doit augmenter ce nombre pour atteindre une masse critique tout en assurant une adéquate répartition géographique.

Indicateur

- *Nombre d'activateurs « France Num » rattachés au réseau des CMA inscrits par région*

- ▶ **Se faire le relai des médias de communication de France Numérique intéressant les entreprises artisanales sur l'ensemble des sites des CMA**

Les CMA devront être des partenaires très actifs de France NUM, notamment en relayant les vidéos de France Numérique intéressant les entreprises artisanales sur l'ensemble de leurs sites.

Indicateur

- *Nombre de sites de CMA ayant relayé les vidéos de France Numérique*

- ▶ **Déployer un outil unique et performant d'autodiagnostic numérique au sein du réseau**

Le diagnostic numérique est une première étape pour que les entreprises puissent faire un état des lieux des pratiques existantes et ainsi évaluer gratuitement et rapidement leur niveau de maturité numérique. Pour cela, les CMA devront choisir un outil d'autodiagnostic unique et performant à déployer dans l'ensemble du réseau.

Indicateur

- *Taux de déploiement de l'outil d'autodiagnostic dans le réseau des CMA*

► **Assurer un suivi particulier des publics éloignés du numérique**

L'évaluation du degré de maturité digitale des entreprises permettra aux chambres de proposer un plan de transformation numérique à mettre en œuvre et ainsi de sensibiliser aux enjeux du numérique les entreprises artisanales de façon à permettre à France NUM d'atteindre ses objectifs de 100% de TPE/PME sensibilisées.

Ces plans de transformation numérique devront d'une part, apporter une solution concrète adaptée aux besoins spécifiques de chaque entreprise pour développer sa pertinence numérique et d'autre part, proposer des offres de services et de financement destinées à accompagner ces projets. Le plan de transformation numérique devra être défini en fonction du niveau de digitalisation dans laquelle se trouve l'entreprise (intermédiaire, avancé, expert...), évalué à partir des diagnostics ou outil d'autodiagnostic du réseau.

Indicateur

- *Taux d'entreprises ayant accepté de mettre en œuvre le plan de transformation numérique proposé par la CMA*

Objectif 3

Apporter un appui aux artisans qui le souhaitent afin de leur permettre de développer leur activité dans la sphère numérique

► **Contribuer à la mise en place d'une démarche favorisant la mise en valeur des artisans qui développent leur activité sur les plateformes**

Pour certains artisans, la présence sur une plateforme d'intermédiation de services peut sensiblement accroître le développement de leur activité. Il s'agit de trouver des solutions pour :

- accompagner et conseiller les artisans qui souhaitent entrer dans la sphère.
- les sensibiliser à l'amélioration de leur e-réputation et de leur référencement sur les plateformes ;

CMA France participe au groupe de travail mis en place par la DGE pour travailler à l'élaboration de ces solutions: elle s'engage à donner suite aux recommandations définies dans ce cadre, telles que la :

- la sensibilisation et la formation des artisans à l'utilisation des plateformes ;

- la diffusion des outils de sensibilisation (type FAQ sur les 10 questions à se poser avant d'adhérer à une plateforme) ;
- la promotion d'un signe distinctif permettant d'attester de la qualité d'artisan ;
- la collaboration à la mise en place des outils (type API - interface de programmation) pour permettre de vérifier automatiquement la qualité d'artisan (dans le cadre notamment des travaux de construction du registre général des entreprises dématérialisé).

CMA France incitera les CMA à proposer un accompagnement « sur mesure » à l'artisan qui souhaite développer ou diversifier son activité sur une plateforme.

Ces prestations « sur mesure », qui pourront prendre la forme d'un accompagnement ou de conseils personnalisés, seront adaptées par les CMA locales en fonction du secteur d'activité de l'artisan, des objectifs de croissance de l'entreprise et du type de plateforme sur laquelle l'artisan souhaite être présent ou renforcer sa présence.

Indicateur

- *Nombre d'actions d'information / formation réalisées*
- *Nombre d'artisans ayant fait appel à une CMA, accompagnés par celle-ci et effectivement inscrits sur une plateforme (France entière par an)*
- *Nombre d'artisans adhérant à une plateforme dans le ressort de la CMA (puis moyenne nationale)*

Objectif 4

Accompagner les entreprises artisanales dans la transition écologique

► **Accompagner les entreprises artisanales vers l'économie circulaire**

Le Gouvernement a publié en avril 2018 une feuille de route pour une économie 100% circulaire et a présenté à l'été 2019 le projet de loi relatif à la lutte contre le gaspillage et à l'économie circulaire. Par ce texte, le Gouvernement souhaite proposer « un équilibre entre la responsabilité des entreprises par l'élargissement du périmètre du principe pollueur-payeur et une meilleure information des consommateurs », afin de « faire passer notre pays d'une économie linéaire à une économie circulaire ».

Concernant l'artisanat, le projet de loi comporte des objectifs ambitieux d'économie circulaire à mettre en place relatifs au secteur de la réparation, du bâtiment et de la gestion des déchets.

En conséquence, les conseillers des CMA auront chaque année un volume de nouvelles entreprises à sensibiliser (en présentiel ou à distance selon un cahier des charges défini). A partir de ce panel, les chambres devront obtenir des résultats sur le nombre d'entreprises ayant accepté de mettre en place des actions de développement durable (économie d'énergie, économie de matière première, recyclage de matière et de déchets). Dans certains cas, un label pourra être le résultat visible pour l'entreprise de sa performance environnementale.

Indicateur

- *Nombre d'entreprises informées aux actions de développement durable*
- *Nombre d'entreprises labellisées (éco-défis, répar'acteurs...)*
- *Nombre de territoires engagés (éco-défis, écologie industrielle et territoire (EIT), responsabilité sociétale des entreprises (RSE)...)*

► Développer les diagnostics de flux auprès des entreprises artisanales (matières, énergie, eau et déchets)

Dans le cadre de l'opération « TPE & PME gagnantes sur tous les coûts » menée en partenariat avec l'Agence de l'environnement et de la maîtrise de l'énergie (ADEME) (2019/2020/2021), les chambres auront pour mission d'accompagner les entreprises artisanales dans l'identification de leurs pertes d'énergie-matières-déchets et de proposer en conséquence un plan d'actions visant à réaliser des économies, gagner en rentabilité et réduire leurs impacts sur l'environnement.

Indicateur

- *Nombre de prestations d'accompagnement au développement durable*
- *Nombre d'entreprises accompagnées dans le cadre de l'opération « TPE & PME gagnantes sur tous les coûts », ayant fait l'objet d'un pré-diagnostic*
- *Economie moyenne préconisée par entreprise et par an (en euros sur un panel défini)*

AXE 3

Assurer la promotion et la valorisation du secteur de l'artisanat, de ses métiers, des territoires et du système de formation ou d'apprentissage

L'objectif consiste à positionner et réaffirmer l'importance du secteur de l'artisanat, son attractivité, ses atouts, sa modernité, la richesse des territoires. Il s'agit aussi de valoriser les hommes et femmes qui y travaillent.

Le statut de maître artisan pourra dans ce cadre être mis en valeur.

Objectif 5

Assurer la mission de promotion et de valorisation du secteur de l'artisanat et de ses métiers

- ▶ **Concevoir et réaliser des campagnes de communication nationales institutionnelles afin de promouvoir et valoriser l'artisanat auprès des publics cibles et du grand public.**

L'objectif de ces campagnes sera de renforcer l'image positive et dynamique du secteur, en faisant valoir ses atouts qui en font la richesse : les hommes et les femmes artisans, leurs métiers, leurs savoir-faire, leur proximité avec leurs clients, leur ancrage sur les territoires et leur adaptabilité aux innovations.

Ces campagnes se déploieront sur différents supports :

- des médias types radio / TV / presse ;
- YouTube, comptes Instagram, twitter et Facebook ;
- un site dédié.

CMA France proposera tous les ans, à son administration de tutelle, en fin d'année, un plan d'action de communication pour l'année suivante, assorti d'un budget prévisionnel.

Indicateur

- *Impact de la mobilisation de nouveaux moyens de communication (réseaux sociaux, campagnes radio...)*
- *Développement des partenariats pour financer les campagnes*
- *Baromètre annuel mesurant l'impact des campagnes sur le public et l'incitation du public (à acheter des produits et à recourir aux services de l'artisanat ou à s'orienter vers l'artisanat au moment de l'orientation ou de la reconversion)*
- *Pour le site dédié : nombre de visites, nombre de pages vues, temps passé sur le site*

- ▶ **Renforcer l'impact de la semaine nationale de l'artisanat**

La semaine nationale de l'artisanat, organisée par les CMA, est destinée à révéler l'apport très important des entreprises de l'artisanat à la création de richesse et d'emploi, mais aussi à faire découvrir les attraits et les problématiques de l'artisanat. Elle regroupe une multitude d'initiatives locales de promotion de l'artisanat dans toute la France : opérations portes-ouvertes, visites d'entreprises, démonstrations, débats...

L'objectif pour le réseau des CMA consiste à renforcer l'impact de la semaine nationale de l'artisanat afin d'en faire un temps médiatique fort dans l'année

à travers la mise en œuvre d'actions collectives de communication, portées par CMA France, ou d'actions innovantes.

Indicateur

- *Nombre des CMA participantes et des événements organisés (en comparaison avec le programme des années précédentes).*

- ▶ **Intégrer dans le plan de communication annuel du réseau des CMA des actions à destination des publics cibles : porteurs de projets, jeunes, public en reconversion.**
- ▶ **Déployer dans le réseau de CMA France, un plan d'action ambitieux de valorisation des métiers de l'artisanat par des actions de terrain renforcées auprès des jeunes, des femmes et des personnes en reconversion, en lien avec les régions et les acteurs locaux.**

Les CMA, en liaison avec les acteurs locaux concernés (notamment rectorats, directions régionales des entreprises, de la concurrence, de la consommation, du travail et de l'emploi (DIRECCTE), Pôle emploi, Missions locales, organisations patronales, collectivités territoriales) se mobiliseront au travers d'actions de terrain, telles que :

- l'accueil par les entreprises artisanales de jeunes et de demandeurs d'emplois pour présenter leurs métiers au cours de manifestations variées (visites d'entreprises, journées portes ouvertes, « job dating »...) en donnant priorité aux métiers en tension sur le territoire ; l'accueil par des collèges et lycées, d'artisans, d'apprentis et de lauréats de concours, tels que Meilleurs ouvriers de France (MOF), « Worldskills » ou les prix soutenus et organisés par le réseau des CMA pour présenter leurs activités ;
- le déploiement de l'opération « Artisan d'un jour » vers les jeunes, les demandeurs d'emplois et les personnes en reconversion.

Ces actions seront organisées en fonction d'un état des lieux des besoins locaux en recrutement (apprentis, emplois), des formations proposées ; les actions pourront varier d'un territoire à l'autre, en fonction de leur tissu économique.

Indicateur

- *Nombre d'établissements scolaires accueillant ou reçus par les chambres dans le but de présenter les opportunités du secteur de l'artisanat*
- *Nombre d'entreprises ayant ouvert leurs portes ou participé à des actions*
- *Nombre de CFA ayant proposé une action de promotion*

- ▶ **Renforcer la communication du réseau des CMA autour de l'attractivité des métiers de l'artisanat et du système de formation à ces métiers, notamment par la montée en puissance de la semaine de l'apprentissage dans l'artisanat.**

Cette communication a pour finalité d'apporter aux jeunes une information précise et concrète sur les formations et les métiers de l'artisanat, pour les inciter à s'orienter vers ce secteur. Elle vise à développer l'orientation en faveur des métiers de l'artisanat et les entrées en apprentissage, en augmentant et diversifiant les actions vers les jeunes et leur entourage (familial et éducatif).

Un rapport sur les actions menées sera présenté à l'administration de tutelle chaque année.

Indicateur

- *Rédaction d'un rapport annuel à présenter à la tutelle sur la périodicité du COP*

- ▶ **Renforcer la communication autour de l'enjeu de la création/transmission des entreprises artisanales par un renforcement de l'impact de la semaine nationale de la création transmission.**

Un des objectifs des campagnes institutionnelles sera de promouvoir l'idée que la reprise d'une entreprise artisanale peut être une véritable opportunité pour démarrer une vie de chef d'entreprise, après avoir été salarié où avoir suivi une formation en reconversion notamment.

Indicateur

- *Nombre de réunions tenues (d'information, d'accueil) de ces personnes*
- *Impact de la campagne*

Objectif 6

Impliquer le réseau dans la politique nationale en faveur des métiers et du patrimoine vivant

Parmi les métiers de l'artisanat, ceux relevant des métiers d'art et du patrimoine vivant font face à des défis spécifiques : faible flux en matière de formation, des filières de formations ayant disparu ou n'ayant jamais existé, une pyramide des âges vieillissante, un faible recours à l'apprentissage, un temps d'apprentissage long... Pour autant, ces métiers sont inhérents au patrimoine culturel immatériel de nos territoires et contribuent à leur rayonnement.

Il faut accompagner ces professionnels dans leurs démarches de reconnaissance de leurs savoir-faire, contribuer à une meilleure connaissance de ce secteur et sensibiliser le grand public, et notamment les jeunes, à ces métiers.

- ▶ **Au niveau régional, présenter les différents dispositifs de valorisation des savoir-faire des entreprises artisanales, afin de les accompagner dans leur développement économique.**

ET

- ▶ **Pour les entreprises souhaitant candidater au label EPV, proposer un accompagnement dans l'élaboration du dossier de candidature.**

Il existe différents dispositifs territoriaux et nationaux de reconnaissance des savoir-faire détenus par les entreprises artisanales : maître artisan, label « entreprise du patrimoine vivant » (EPV), indication géographique, label territorial... Utilisés à bon escient, ces signes distinctifs peuvent contribuer à leur développement économique. Leur obtention peut représenter un investissement lourd en termes de temps. Il importe donc de présenter ces différents dispositifs aux entreprises et de les orienter vers ceux qui paraissent les plus pertinents en fonction de leur stratégie de développement.

La candidature au label EPV est particulièrement exigeante. Les critères d'attribution sont très stricts et la quantité d'information à fournir conséquente. Un soin particulier doit être apporté à la préparation du dossier de candidature afin de valoriser les savoir-faire rares ou de haute technicité au titre desquels le candidat sollicite le label. Le réseau des CMA assistera les entreprises artisanales dans leurs démarches d'obtention du label.

Indicateur

- *Diffuser la présentation des dispositifs sur les sites internet du réseau des CMA, les relayer sur le terrain par les conseillers des chambres et orienter les entreprises vers le dispositif le plus adapté.*
- *Taux de réussite des candidats au label EPV ayant fait l'objet d'un accompagnement par une CMA.*

- ▶ **Contribuer à la structuration des réseaux de professionnels des métiers d'arts et du patrimoine vivant en région**

Sous l'impulsion de l'Association nationale des EPV, et avec le soutien des Chambres et des Conseils régionaux le cas échéant, les professionnels des métiers d'art et du patrimoine vivant se regroupent en associations régionales pour mener des actions de promotion collectives de leur savoir-faire en France et à l'international.

Ces initiatives régionales peuvent utilement bénéficier d'un appui à leur création ou dans leur fonctionnement de la part du réseau des CMA :

soutien logistique à des rencontres de dirigeants, soutien à l'organisation d'expositions dans les territoires, relais pour l'organisation d'actions collectives...

Indicateur

- *Pourcentage de chambres ayant organisé au moins un événement en territoire au profit d'entreprises des métiers d'art et du patrimoine vivant, incluant les Journées Européennes des Métiers d'Art*

- ▶ **Faciliter l'accès aux données sectorielles dont dispose le réseau, de manière rapide et fiable, à l'organisme national dédié aux métiers d'arts et du patrimoine vivant.**
- ▶ **ET**
- ▶ **Remonter annuellement à cet organisme l'offre de formation organisée par les CFA du réseau menant aux métiers d'art et patrimoine vivant.**

Les entreprises des métiers d'art et du patrimoine vivant ne forment pas une filière structurée. Elles sont dispersées au sein de différentes branches professionnelles et leur poids économique est difficilement estimable. L'Etat souhaite confier à un organisme national dédié à ces métiers une mission de constitution d'un observatoire sur l'évolution de ces métiers rares et de haute technicité, caractérisés par des petits flux de formation. L'objectif est que le réseau des CMA contribue activement à alimenter cet observatoire avec les données dont il dispose afin d'être en mesure de mieux cerner ce secteur au sein des différents territoires.

L'Etat va également confier à cet organisme national le soin de compléter sa cartographie de l'offre de formation permettant d'acquérir une qualification dans ce domaine. Les CMA alimenteront cette base de données en faisant remonter annuellement à cet organisme l'offre de formation organisée par les CFA du réseau avec notamment les données suivantes : taux de réussite, durée de la formation, contenu...

Indicateur

- *Evaluation annuelle de la collaboration entre CMA France et le nouvel organisme notamment sur l'observation de l'évolution des métiers, dès que l'observatoire du nouvel organisme sera mis en place.*
- *Remonter l'ensemble des informations demandées et les transmettre au nouvel organisme qui aura en charge d'alimenter la cartographie de la base de données.*

- ▶ **Contribuer à la sensibilisation du grand public, et notamment les jeunes, aux métiers d'art et du patrimoine vivant, en faisant de chaque chambre régionale le coordinateur régional JEMA selon un cahier des charges définis annuellement en collaboration avec l'organisme national cité ci-dessus qui a la charge de coordonner l'événement au niveau national.**

Le réseau des CMA est déjà un partenaire de premier plan pour l'organisation des JEMA dans les territoires. L'objectif est que chaque CRMA/CMAR puisse être le coordinateur régional de cette manifestation. Dans le cas précis où le Conseil régional décide de se positionner en tant que coordinateur, la CRMA/CMAR se positionnera en tant que partenaire de l'événement au sein du territoire.

Le réseau respectera le cahier des charges défini annuellement par l'organisme national dédié aux métiers d'art et du patrimoine vivant qui a la charge de coordonner l'événement au niveau national. CMA France sera consultée sur la rédaction du cahier des charges.

Indicateur

- *Pourcentage de chambres ayant réalisé l'ensemble des actions prévues au titre des JEMA qu'elles soient coordinatrices ou non et selon le cahier des charges établi par chaque coordinateur régional*

- ▶ **Reprendre la mission de veille généraliste et sectorielle sur l'artisanat, ainsi que la gestion du site aides-entreprises.fr exercées, jusqu'à présent, par l'institut supérieur des métiers (ISM)**

Indicateur

- *Mise en œuvre de l'action*

AXE 4

Contribuer au développement et à l'aménagement des territoires

L'objectif des CMA, qui sont les chambres des territoires, est de contribuer à leur développement et à leur aménagement, dans le respect des spécificités et particularités de chaque territoire.

Les CMA occupent dans l'hexagone et les outre-mer un rôle pivot entre les entreprises artisanales et les territoires, qu'il s'agisse des espaces ruraux, des villes moyennes ou des métropoles.

Elles sont à ce titre les interlocutrices naturelles des collectivités territoriales pour les accompagner dans l'élaboration et la mise en œuvre de leurs stratégies en faveur de l'artisanat.

Les CMA sont en outre les représentants directs et légitimes des entreprises artisanales et peuvent ainsi relayer des propositions et avis concernant le développement économique des territoires à l'ensemble des acteurs économiques.

Objectif 7 | Appuyer les territoires

► Accompagner les politiques publiques nationales en faveur de l'artisanat

Le réseau des CMA, établissements publics nationaux, contribuera au déploiement des politiques publiques de l'Etat en faveur de l'artisanat dans les territoires. Les CMA participeront à cette fin aux travaux des comités départementaux de la cohésion territoriale, pilotés par les préfets de département, délégués territoriaux de l'Agence Nationale de la Cohésion des Territoires.

Les CMA proposeront un appui en ingénierie et un appui opérationnel spécifique, en lien avec les partenaires de l'Etat pour la mise en œuvre des programmes nationaux en faveur du développement des territoires :

- Action Cœur de Ville ;
- Programme Petites Villes de Demain ;
- Territoires d'industrie ; etc.

Le suivi des actions menées dans le cadre de ces dispositifs publics permettra également d'identifier les freins à lever pour permettre aux chambres de jouer pleinement leur rôle de chambre des territoires.

Indicateur

- *Nombre d'actions engagées parmi les territoires éligibles aux programmes de l'Etat*

► Structurer et déployer une offre de services à destination des collectivités territoriales

Le réseau des CMA structure une offre de services adaptée aux collectivités pour les accompagner dans leur projet de développement et de valorisation de l'artisanat et de leur territoire. Les CMA appuient les collectivités dans l'élaboration de leurs stratégies ainsi que dans la mise en œuvre opérationnelle de leurs plans d'actions.

Les CMA interviennent en appui des collectivités notamment pour :

- connaître le potentiel économique du territoire et en identifier les enjeux (diagnostics, études, plans d'actions) ;
- développer et animer le territoire et l'économie de proximité (actions collectives en faveur du développement des entreprises artisanales, structuration et animation de filières, mobilisation du foncier et de l'immobilier pour les artisans, préservation de l'économie de proximité, etc.) ;

- promouvoir le territoire et les filières artisanales (valorisation des savoir-faire locaux, tourisme, etc.).

Indicateur

- *Nombre d'actions d'accompagnement des collectivités (développement ou valorisation des territoires et de l'artisanat)*
- *Nombre de conventions signées*

► **Assurer la prise en compte de l'artisanat dans les territoires**

Les CMA disposent d'une expertise d'analyse des données de l'artisanat issues du répertoire des métiers, contextualisées avec les données géographiques et les autres données territoriales. Elles développent des outils de traitement et d'analyse des données permettant de répondre rapidement et efficacement aux sollicitations des collectivités et des partenaires des CMA.

S'appuyant sur ces données objectives, elles valorisent la contribution de l'artisanat au développement des territoires et interviennent à cet effet pour assurer que le secteur est pris en considération dans l'élaboration des stratégies territoriales.

La législation prévoit une coordination de l'action des conseils régionaux, qui disposent d'une compétence exclusive dans les domaines de l'aménagement et du développement économique, et des CMA. Les CMA de niveau régional participent à l'élaboration des SRDEII et des SRADDET, et conventionnent avec le conseil régional pour la mise en œuvre du SRDEII.

Les CMA participeront également à l'élaboration des contrats de plan Etat-régions et des programmes européens établis par les autorités de gestion.

Les CMA ont un rôle, reconnu par la législation, de personnes publiques associées dans le cadre de l'élaboration de la révision des documents d'urbanisme et de personnalités qualifiées dans le cadre des commissions départementales d'aménagement commercial (CDAC).

En s'appuyant sur leur compétence et outils d'observation de l'artisanat et des territoires, les CMA émettront des avis sur les documents de planification, d'orientation et d'urbanisme des collectivités régionales et infrarégionales.

Indicateur

- *Nombre d'avis émis sur les documents de planification, d'orientation et d'urbanisme*
- *Nombre d'études économiques et territoriales réalisées*

AXE 5

Optimiser l'efficacité du fonctionnement du réseau

L'objectif consiste à faire progresser l'homogénéité et l'efficacité du réseau en s'appuyant sur ses forces pour représenter et accompagner au mieux les entreprises artisanales, en réussissant les mutualisations, en généralisant les bonnes pratiques identifiées au sein du réseau et en redéfinissant en commun le rôle de CMA France.

Objectif 8 | Organiser un réseau structuré, performant et uni

► **Accompagner la réforme du circuit de financement et de répartition de la taxe**

L'article 194 de la loi n° 2019-1479 du 28 décembre 2019 de finances pour 2020 modifie le circuit de financement du réseau des chambres de métiers et de l'artisanat en versant l'intégralité de la taxe pour frais de chambres perçues par le réseau à CMA France qui aura la responsabilité de la répartir entre les chambres, selon les besoins et les résultats obtenus dans le cadre du COP et des COM à venir.

La centralisation de la taxe est donc un facteur clé conditionnant la réussite de la mise en œuvre du présent COP.

Pour cela, CMA France et le réseau devront adopter les délibérations nécessaires à l'accompagnement des réformes sur le financement du réseau que le Gouvernement pourrait proposer en cas de besoin au cours de la durée du COP.

Indicateur

- *Adopter les délibérations nécessaires à l'accompagnement des réformes sur le financement du réseau*

► **Assurer des relais de proximité dans les territoires**

CMA France devra s'assurer de la pertinence et de l'efficacité des implantations territoriales du réseau en veillant à un équilibre sur le territoire. A ce titre, il communiquera un bilan des implantations immobilières du réseau, des activités menées et de leur performance. Toute nouvelle installation devra faire l'objet d'une communication pour vérifier l'équilibre territorial des implantations territoriales.

Indicateur

- *Nombre de points de contact en France du réseau des CMA*

Objectif 9

Répondre aux besoins en compétences des entreprises artisanales par une offre adaptée et ciblée des CMA

- ▶ **Contribuer à une orientation choisie de tous les publics vers les métiers de l'artisanat**

En leur qualité de membre du service public régional de l'orientation, les chambres de métiers et de l'artisanat doivent se positionner comme un acteur majeur de l'orientation tout au long de la vie. Afin de renforcer les compétences des entreprises du secteur, les chambres de métiers et de l'artisanat doivent, en lien avec les Régions, poursuivre la diversification des publics et des activités, renforcer l'action des centres d'aide à la décision, accroître la lisibilité et l'attractivité des métiers, promouvoir l'apprentissage et développer les actions en faveur des collégiens, lycéens, étudiants, parents, demandeurs d'emploi et enseignants.

Indicateur

- *Nombre d'actions d'information et de sensibilisation aux métiers organisées dans les établissements d'enseignement secondaire et supérieur*

- ▶ **Développer et structurer la mission de médiation de l'apprentissage confiée au réseau des CMA**

Pour lutter contre un taux moyen de rupture des contrats d'apprentissage encore élevé (25%), la loi du 5 septembre 2018 pour la liberté de choisir son avenir professionnel a renforcé les attributions des médiateurs consulaires. La médiation de l'apprentissage intervient quand il y a conflit, avec l'accord de l'apprenti et de son employeur. L'enjeu est d'éviter une rupture de contrat par la recherche d'une solution construite par les parties. Elle permet d'instaurer ou de restaurer le dialogue et d'axer l'échange sur la recherche de solution.

Indicateur

- *Nombre de médiations réalisées par les agents des chambres de métiers de l'artisanat*
- *Evolution du taux de rupture des contrats d'apprentissage*

- ▶ **Mettre en œuvre la mission de contrôle pédagogique des actions de formation par apprentissage**

La loi pour la Liberté de choisir son avenir professionnel crée un nouveau dispositif de contrôle pédagogique: les formations par apprentissage conduisant à l'obtention d'un diplôme sont soumises à un contrôle pédagogique associant les corps d'inspection ou les agents publics habilités

par les ministres certificateurs et des représentants désignés par les branches professionnelles et les chambres consulaires.

Cette mission de contrôle, à laquelle les chambres consulaires sont associées, porte sur la mise en œuvre de la formation au regard du référentiel du diplôme concerné, tels que :

- la conformité de la durée de formation en CFA avec celle fixée par le règlement du diplôme ;
- la vérification du plan de formation, des contenus / programmes, des équipements, au regard des compétences à acquérir prévues par le référentiel ;
- le rythme de l'alternance, l'articulation CFA-entreprise, les outils de l'alternance ;
- le parcours de formation après positionnement ;
- l'information des CFA lors des renouvellements des diplômes.

Indicateur

- *Nombre de contrôles réalisés par les experts désignés par les chambres de métiers et de l'artisanat*
- *Pourcentage de contrôle donnant lieu à des recommandations pédagogiques*

Objectif 10

Accompagner les réformes de transformation du réseau et le changement en RH

- ▶ **Mettre en place une politique de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) adaptée aux besoins des chambres de métiers et de l'artisanat**

Au 1^{er} janvier 2021, tous les agents employés au 31 décembre 2020 par les chambres de métiers et de l'artisanat départementales, interdépartementales et les chambres régionales de métiers et de l'artisanat devront être transférés à la chambre de métiers et de l'artisanat de région nouvellement créée. Le transfert de ces personnels doit être organisé de façon à permettre au nouvel établissement d'être immédiatement opérationnel, sans rupture de service public.

Pour cela, CMA France doit proposer au réseau une démarche GPEC et accompagner le réseau dans ce changement. Cette démarche doit aboutir à la définition d'une stratégie et méthodologie commune et à décliner pour le réseau avec, notamment, la mise à disposition d'outils de ressources humaines (RH) et leur déploiement.

Indicateur

- *Mettre en œuvre et accompagner la démarche GPEC au sein du réseau (au niveau national et régional)*

- ▶ **Proposer une évolution des modalités de dialogue social afin de permettre des adaptations plus souples du statut tout en préservant les droits des deux collègues**

L'objectif consiste à réviser les modalités du dialogue social qui sont aujourd'hui très normées, engendrant ainsi un manque de souplesse, notamment lors de la nécessité d'adoption rapide de certaines mesures. Il est donc proposé de remédier à cette situation en rendant ces modalités plus agiles ; par exemple, en limitant l'ordre du jour aux points réellement problématiques, en mettant en place des modalités de consultation hors réunion physique etc.

Il est évident que ce gain en temps et en agilité devra se faire en préservant les droits des deux collègues.

Indicateur

- *Réviser les modalités du dialogue social pour gagner en agilité*

Objectif 11

Améliorer l'efficacité du fonctionnement du réseau à travers le renforcement du rôle de CMA France en matière de diffusion et de vérification de l'application des règles applicables aux chambres

- ▶ **Mettre en place des outils permettant de régir l'organisation et le bon fonctionnement des chambres**

Il n'existe actuellement aucun document synthétique au sein du réseau des CMA permettant de suivre et de contrôler la bonne application des règles.

L'objectif consiste à conférer à CMA France une nouvelle mission de garante du respect de la bonne application des règles applicables au réseau, inhérente à l'exercice du rôle de tête de réseau. Cette mission se traduit par de nouvelles compétences dévolues à CMA France afin d'assurer de meilleures règles relatives à la gestion RH, aux marchés publics, à la déontologie et aux conditions de dialogue social, constructif au bénéfice d'une gestion dynamique des carrières et d'un renforcement des compétences du réseau.

Indicateur

- *Taux d'application par les CMA des délibérations adoptées par l'Assemblée Générale de CMA France*
- *Nombre de formations des Présidents, SG, trésoriers, Directeurs territoriaux sur les sujets d'actualité (juridiques, financiers...)*

IV. Suivi et bilan des indicateurs

Un bilan annuel du COP et un bilan annuel consolidé des COM et des données issues des indicateurs sont réalisés par CMA France sur la base d'informations recueillies auprès des chambres. La liste des indicateurs et la méthodologie utilisée sont annexées au présent COP. Cette consolidation s'appuie sur un outil informatique partagé.

Ces bilans sont présentés en bureau élargi, en commission, puis en Assemblée générale de CMA France. Ils sont ensuite transmis à la tutelle.

Le cas échéant, et à chaque évaluation annuelle, les indicateurs peuvent être modifiés ou complétés pour répondre aux réalités de l'action des CMA et à leur évolution.

L'avancement et la vérification de la soutenabilité du COP et de ses déclinaisons régionales (COM) font l'objet d'un dialogue régulier afin d'adapter, si nécessaire, le dispositif d'ensemble, et notamment le maintien du plafond de la taxe affectée, au regard des impacts économiques, sociaux et territoriaux observés, incluant la capacité pour les CMI de mobiliser des co-financements et d'augmenter le volume de facturation.

V. Clause de revoyure

Ce contrat fait l'objet d'une clause de revoyure :

- annuelle, afin d'intégrer de nouvelles priorités sous réserve d'en abandonner d'autres ; les cibles des indicateurs pourront être partiellement ajustées aux possibilités réelles du réseau, à travers le COP (contrat d'objectifs et de performance) et les COM (conventions d'objectifs et de moyens), afin d'éviter les écarts trop importants entre réalisations et prévisions ;
- lorsqu'il est nécessaire de prendre en compte les évolutions législatives et réglementaires.

VI. Glossaire de sigles

ADEME	Agence de l'environnement et de la maîtrise de l'énergie
API	<i>Application programming interface</i> (interface de programmation)
CFA	Centre de formation d'apprentis
CMA	Chambre de métiers et de l'artisanat
CMAR	Chambre de métiers et de l'artisanat de région
COM	Convention d'objectifs et de moyen
COP	Contrat d'objectifs et de performance
DGE	Direction générale des entreprises
DINUM	Direction interministérielle du numérique
DIRECCTE	Direction régionale des entreprises, de la concurrence, de la consommation, du travail et de l'emploi
DITP	Direction interministérielle de la transformation publique
EIT	Ecologie industrielle et territoire
EPV	Entreprise du patrimoine vivant
ESSOC	Loi du 10 août 2018 pour un Etat au service d'une société de confiance
FAQ	<i>Foire Aux Questions</i> (questions posées fréquemment)
ISM	Institut supérieur des métiers
JEMA	Journée européenne des métiers d'art
MAPTAM	Loi du 27 janvier 2014 de modernisation de l'action publique territoriale et d'affirmation très métropoles
MOF	Meilleurs ouvriers de France
N/A	Non applicable
NOTRe	Loi n°2015-991 du 7 août 2015 portant nouvelle organisation territoriale de la République portant nouvelle organisation territoriale de la République
PACTE	Loi du 22 mai 2019 relative à la croissance et à la transformation des entreprises
RSE	Responsabilité sociétale des entreprises
SRADDET	Schémas régionaux d'aménagement, de développement durable et d'égalité des territoires
SRDEII	Schémas régionaux de développement économique, d'innovation et d'internationalisation
TFC	Taxe pour frais de chambres
TPE/PME	Très petite entreprise / petite et moyenne entreprise

Annexe

Suivi de la mise en œuvre des objectifs

Le présent COP comporte trois types d'indicateurs rattachés aux objectifs :

- Indicateur d'activité : mesure le volume d'activité ;
- Indicateur de résultat : mesure l'impact d'une politique sur la réalité économique, sociale, territoriale ;
- Indicateur de qualité : mesure la qualité du service rendu à l'utilisateur.

Le COP étant établi pour une durée de trois ans, des cibles à horizon $n+1$, $n+2$ et $n+3$ sont définies. Pour les indicateurs n'ayant pas de cible correspondant à la dernière annuité du COP, l'année 2020 sera une année blanche permettant de définir la valeur à date.

Les indicateurs porteront un code spécifique les identifiant par rapport aux autres indicateurs afin de faciliter le suivi lors du dialogue de gestion.



OBJECTIF 1 : Soutenir l'entrepreneuriat, le développement économique des entreprises artisanales ainsi que la création d'emplois

Confier au réseau des CMA un suivi ciblé des entreprises (notamment celles en croissance, en difficulté ou exportatrices) ainsi que le conseil aux créateurs-repreneurs d'entreprise afin de leur proposer un soutien spécifique en cas de besoin.

INDICATEUR		MÉTHODES ET OUTILS UTILISÉS		CIBLE		
Code	Type	Mode de calcul	Dernier résultat obtenu (année, valeur)	Cible 2020	Cible 2021	Cible 2022
1-A	Indicateur d'activité	Les résultats pourront être connus à partir du suivi d'activité des entreprises	En 2018 : Environ 75 000 visites en entreprise* ; 220 000 contacts avec des entreprises ; 73 000 entreprises accompagnées (diagnostic, conseil, formation, valorisation)	85 000 visites en entreprises dont au moins 20% d'entreprise nouvelles *	95 000 visites en entreprises dont 20% d'entreprise nouvellement suivies	110 000 visites en entreprises dont 20% d'entreprise nouvellement suivies
1-B	Indicateur de résultat	Les résultats pourront être connus à partir du suivi d'activité des entreprises.	Sur un panel de 600 entreprises en 2018, création d'emplois pour 50% du panel, total emplois créés 690 sur 2016, 2017, et 2018	Mesurer l'impact réel de l'accompagnement sur le nombre d'emplois créés en année N, N+1 et N+2		
1-C	Indicateur de résultat	Les résultats pourront être connus à partir du suivi d'activité des entreprises	Sur un panel de 600 entreprises en 2018, augmentation moyenne de 30% pour 70% du panel sur 2016, 2017, et 2018	Mesurer l'impact réel de l'accompagnement sur le chiffre d'affaires réalisé en année N, N+1 et N+2		

Nombre d'entreprises accompagnées dont celles nouvellement suivies³ annuellement

Nombre d'emplois moyen créés sur la période de suivi (jusqu'à trois ans) sur un panel⁵ de 20 entreprises accompagnées par département

Evolution moyenne du chiffre d'affaires sur la période de suivi (jusqu'à trois ans) sur un panel de 20 entreprises accompagnées par département

1

OBJECTIF 1 : Soutenir l'entrepreneuriat, le développement économique des entreprises artisanales ainsi que la création d'emplois

Développer des partenariats, notamment avec BPI France, pour identifier et accompagner les TPE à fort potentiel de croissance et de recrutement

INDICATEUR		MÉTHODES ET OUTILS UTILISÉS		CIBLE		
Code	Type	Mode de calcul	Dernier résultat obtenu (année, valeur)	Cible 2020	Cible 2021	Cible 2022
1-D						
Nombre d'entreprises accompagnées dont celles nouvellement suivies annuellement		Des indicateurs et cibles pourront être définis lors de la clause de revoyure				

3 Entreprises nouvellement suivies = non visitées dans les trois années précédentes

4 Une visite d'entreprise prend la forme d'un déplacement de la chambre en entreprise, sur un ou plusieurs sujets. Cet indicateur rend compte de la politique de proximité des chambres qui vont directement à la rencontre des entreprises pour connaître leur besoin et leur proposer des services et solutions.

5 Pour les indicateurs 1-B et 1-C, la définition de la taille du panel pourra dépendre de la taille du département



OBJECTIF 1 : Soutenir l'entrepreneuriat, le développement économique des entreprises artisanales ainsi que la création d'emplois

Faciliter les démarches administratives et formalités

INDICATEUR		MÉTHODES ET OUTILS UTILISÉS		CIBLE	
Code	Type	Mode de calcul	Dernier résultat obtenu (année, valeur)	Cible 2020	Cible 2021 / Cible 2022
1-E	Indicateur d'activité	Les résultats pourront être connus à partir du suivi d'activité des entreprises	En 2018 : 144 000 personnes accompagnées Les cibles seront le cas échéant ajustées dans le cadre du dialogue de gestion et de la clause de revoyure en fonction de la mise en oeuvre des mesures relatives aux registres et guichets prévues par la loi PACTE	144 000 Maintien du service et de l'accompagnement	Cibles 2021 et 2022 à définir fin 2020 lors du dialogue de gestion annuel au moment de la pré-restitution.
1-F	Indicateur d'activité	Les résultats pourront être connus à partir du suivi d'activité des entreprises	Pas de valeur de base	Définition de la valeur de base	Cibles 2021 et 2022 à définir fin 2020 lors du dialogue de gestion annuel au moment de la pré-restitution. Il sera toutefois attendu une baisse a minima de - 2% de temps moyen consacré au traitement d'un dossier complet par rapport à la valeur définie en 2020
1-G	Indicateur de qualité	Enquête de satisfaction à réaliser auprès des entrepreneurs accompagnés	Pas de valeur de base	Définition de la valeur de base	Cibles 2021 et 2022 à définir fin 2020 lors du dialogue de gestion annuel au moment de la pré-restitution.

Nombre d'entrepreneurs accompagnés dans la réalisation des démarches et formalités

Temps moyen de traitement consacré à un dossier complet

Taux de satisfaction des entrepreneurs accompagnés par des conseillers dans la réalisation des démarches et formalités



OBJECTIF 1 : Soutenir l'entrepreneuriat, le développement économique des entreprises artisanales ainsi que la création d'emplois

Accompagner les entreprises artisanales vers l'accès aux marchés publics via un soutien à la constitution des dossiers de réponses et travailler avec les collectivités sur le contenu des lots des marchés

INDICATEUR		MÉTHODES ET OUTILS UTILISÉS		CIBLE		
Code	Type	Mode de calcul	Dernier résultat obtenu (année, valeur)	Cible 2020	Cible 2021	Cible 2022
1-H	Indicateur d'activité	Les résultats pourront être connus à partir du suivi d'activité des entreprises	Pas de valeur de base	Définition de la valeur de base	Cibles 2021 et 2022 à définir fin 2020 lors du dialogue de gestion annuel au moment de la pré-restitution.	Cibles 2021 et 2022 à définir fin 2020 lors du dialogue de gestion annuel au moment de la pré-restitution.
1-I	Indicateur d'activité	Les résultats pourront être connus à partir du suivi d'activité des entreprises.	Pas de valeur de base	Définition de la valeur de base	Cibles 2021 et 2022 à définir fin 2020 lors du dialogue de gestion annuel au moment de la pré-restitution.	Cibles 2021 et 2022 à définir fin 2020 lors du dialogue de gestion annuel au moment de la pré-restitution.
1-J	Indicateur d'activité	Les résultats pourront être connus à partir du suivi d'activité des entreprises	Pas de valeur de base	Définition de la valeur de base	Cibles 2021 et 2022 à définir fin 2020 lors du dialogue de gestion annuel au moment de la pré-restitution.	Cibles 2021 et 2022 à définir fin 2020 lors du dialogue de gestion annuel au moment de la pré-restitution.

Nombre d'entreprises suivies sur le sujet des marchés publics

Nombre d'entreprises accompagnées vers l'accès aux marchés publics

Nombre de projets/ actions concernant la prise en compte des spécificités des entreprises artisanales dans l'élaboration des marchés publics suivis avec les collectivités



OBJECTIF 1 : Soutenir l'entrepreneuriat, le développement économique des entreprises artisanales ainsi que la création d'emplois

Accompagner les artisans au bon choix de statut

INDICATEUR		MÉTHODES ET OUTILS UTILISÉS		CIBLE		
Code	Type	Mode de calcul	Dernier résultat obtenu (année, valeur)	Cible 2020	Cible 2021	Cible 2022
1-K	Indicateur d'activité	Les résultats pourront être connus à partir du suivi d'activité des entreprises	Pas de valeur de base car mise en oeuvre d'une nouvelle action	Définition de la valeur de base	Cibles 2021 et 2022 à définir fin 2020 lors du dialogue de gestion annuel au moment de la pré-restitution.	

Nombre de créateurs d'entreprises et individuels en activité informés sur le régime de l'EIRL et la possibilité d'opter pour l'impôt sur les sociétés dans ce cadre

2

OBJECTIF 2 : Intensifier et massifier la sensibilisation des entreprises de l'artisanat au numérique via une expérimentation portée par les CMA

Développer le nombre d'activateurs « France Num » du réseau en prévoyant une répartition géographique adéquate

INDICATEUR		MÉTHODES ET OUTILS UTILISÉS		CIBLE		
Code	Type	Mode de calcul	Dernier résultat obtenu (année, valeur)	Cible 2020	Cible 2021	Cible 2022
2-A	Indicateur d'activité	Inscription des activateurs sur le site : https://extranet.francenum.gouv.fr	59 activateurs au total en 2019	Comptabiliser 100 activateurs couvrant la totalité des régions en respectant un ratio activateur/artisans homogène dans l'ensemble des régions	Comptabiliser 150 activateurs couvrant la totalité des régions en respectant un ratio activateur/artisans homogène dans l'ensemble des régions	Comptabiliser 200 activateurs couvrant la totalité des régions en respectant un ratio activateur/artisans homogène dans l'ensemble des régions
Nombre d'activateurs « France Num » inscrits par région						

2

OBJECTIF 2 : Intensifier et massifier la sensibilisation des entreprises de l'artisanat au numérique via une expérimentation portée par les CMA

Se faire le relai des médias de communication de France Numérique intéressant les entreprises artisanales sur l'ensemble des sites des CMA

INDICATEUR		MÉTHODES ET OUTILS UTILISÉS		CIBLE		
Code	Type	Mode de calcul	Dernier résultat obtenu (année, valeur)	Cible 2020	Cible 2021	Cible 2022
2-B	Indicateur d'activité	Sites des CMA	N/A ⁶	100 % des chambres devront relayer sur leurs sites les vidéos de France Numérique intéressant les entreprises artisanales dès 2020		

Nombre de sites de CMA ayant relayé les vidéos de France Numérique

⁶ N/A : non applicable signifie qu'il n'y a pas de dernier résultat connu car il s'agit d'un nouvel objectif à mettre en place

2

OBJECTIF 2 : Intensifier et massifier la sensibilisation des entreprises de l'artisanat au numérique via une expérimentation portée par les CMA

Déployer un outil unique et performant d'autodiagnostic numérique au sein du réseau

INDICATEUR		MÉTHODES ET OUTILS UTILISÉS		CIBLE		
Code	Type	Mode de calcul	Dernier résultat obtenu (année, valeur)	Cible 2020	Cible 2021	Cible 2022
2-C	Indicateur d'activité	Livrables témoins du projet de déploiement de l'outil	N/A	30 % de déploiement au sein du réseau	60% de déploiement au sein du réseau	100% de déploiement au sein du réseau

Taux de déploiement de l'outil dans le réseau des CMA

2

OBJECTIF 2 : Intensifier et massifier la sensibilisation des entreprises de l'artisanat au numérique via une expérimentation portée par les CMA

Assurer un suivi particulier des publics éloignés du numérique

INDICATEUR		MÉTHODES ET OUTILS UTILISÉS		CIBLE		
Code	Type	Mode de calcul	Dernier résultat obtenu (année, valeur)	Cible 2020	Cible 2021	Cible 2022
2-D	Indicateur de résultat	Les résultats pourront être connus à partir du suivi d'activité des entreprises	5 000 entreprises accompagnées dans leur stratégie numérique	5 800 entreprises accompagnées	6 500 entreprises accompagnées en 2021	8 000 entreprises accompagnées en 2022
Taux d'entreprises ayant accepté de mettre en œuvre le plan de transformation numérique proposé par la CMA						

3

OBJECTIF 3 : Apporter un appui aux artisans qui le souhaitent afin de leur permettre de développer leur activité dans la sphère numérique

Contribuer à la mise en place d'une démarche qualité favorisant la mise en valeur des artisans sur les plateformes

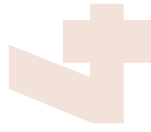
INDICATEUR		MÉTHODES ET OUTILS UTILISÉS		CIBLE		
Code	Type	Mode de calcul	Dernier résultat obtenu (année, valeur)	Cible 2020	Cible 2021	Cible 2022
Nombre d'actions d'information/formation réalisées	3-A	Indicateur d'activité	Les résultats pourront être connus à partir du suivi d'activité des entreprises	Pas de valeur de base	Définition de la valeur de base	Cibles 2021 et 2022 à définir fin 2020 lors du dialogue de gestion annuel au moment de la pré-restitution.
	3-B	Indicateur de résultat	Les résultats pourront être connus à partir du suivi d'activité des entreprises.	Pas de valeur de base Création d'activité. Groupe de travail Plateforme à la DGE en cours.	Définition de la valeur de base	Définition des cibles 2021 et 2022 à partir de la base connue 2020.
Nombre d'artisans ayant fait appel à une CMA, accompagnés par celle-ci et effectivement inscrits sur une plateforme (France entière par an)	3-C	Indicateur de résultat	Les résultats pourront être connus à partir du suivi d'activité des entreprises	Pas de valeur de base	Définition de la valeur de base	Cibles 2021 et 2022 à définir fin 2020 lors du dialogue de gestion annuel au moment de la pré-restitution.
Nombre d'artisans adhérant à une plateforme dans le ressort de la CMA (puis moyenne nationale)						

4

OBJECTIF 4 : Accompagner les entreprises artisanales dans la transition écologique

Accompagner les entreprises artisanales vers l'économie circulaire

INDICATEUR		MÉTHODES ET OUTILS UTILISÉS		CIBLE		
Code	Type	Mode de calcul	Dernier résultat obtenu (année, valeur)	Cible 2020	Cible 2021	Cible 2022
4-A	Indicateur d'activité	Les résultats pourront être connus à partir du suivi d'activité des entreprises	En 2017, 50 000 prestations d'information sur l'environnement et le développement durable	55 000 entreprises informées	60 000 entreprises informées	75 000 entreprises informées
4-B	Indicateur d'activité	Les résultats pourront être connus à partir du suivi d'activité des entreprises	1 800 entreprises artisanales labélisées éco-défis 4 200 entreprises artisanales labélisées répar'acteurs 1 000 entreprises labélisées Imprim' Vert Au total 7 000 entreprises artisanales labélisées	8 000 au total	9 000 au total	10 000 au total
4-C	Indicateur d'activité	Les résultats pourront être connus à partir du suivi d'activité des entreprises	35 territoires engagés sur éco-défis (EPCI), 10 démarches EIT (Ecologie industrielle et territoriale) associant directement le réseau des CMA - 2 démarches RSE identifiées - Soit 47 territoires qui développent les actions portées par les CMA. Il peut s'agir d'une commune, d'une communauté de communes, d'une agglomération, d'une métropole, d'une zone d'activité... toute entité qui souhaite développer une action territoriale	+ 15 nouveaux territoires engagés	+ 20 nouveaux territoires engagés	+ 25 nouveaux territoires engagés



OBJECTIF 4 : Accompagner les entreprises artisanales dans la transition écologique

Développer les diagnostics de flux auprès des entreprises artisanales (matières, énergie, eau et déchets)

INDICATEUR		MÉTHODES ET OUTILS UTILISÉS		CIBLE		
Code	Type	Mode de calcul	Dernier résultat obtenu (année, valeur)	Cible 2020	Cible 2021	Cible 2022
Nombre de prestations d'accompagnement au développement durable	Indicateur d'activité	Les résultats pourront être connus à partir du suivi d'activité des entreprises	En 2018 : 5 000 entreprises accompagnées sur le développement durable	5 500 entreprises accompagnées	6 500 entreprises accompagnées	7 500 entreprises accompagnées
Nombre d'entreprises accompagnées dans le cadre de l'opération « TPE & PME gagnantes sur tous les coûts », ayant fait l'objet d'un pré-diagnostic	Indicateur d'activité	Les résultats pourront être connus à partir du suivi d'activité des entreprises	150 entreprises artisanales ont bénéficié d'un pré-diagnostic de flux réalisé par un conseiller de la chambre dans le cadre de TPE & PME gagnantes sur tous les coûts	+ 10 % par rapport au dernier résultat connu, soit 165 entreprises accompagnées	+ 20 % par rapport à 2020, soit 200 entreprises accompagnées	+ 30 % par rapport à 2021, soit 260 entreprises accompagnées
Economie moyenne préconisée par entreprise et par an (en euros sur un panel défini)	Indicateur d'activité	Les résultats pourront être connus à partir du suivi d'activité des entreprises	Economie moyenne préconisée = 2800 € HT	Maintien de l'objectif de 2 800 € minimum de préconisations		

5

OBJECTIF 5 : Assurer la mission de promotion et de valorisation du secteur de l'artisanat et de ses métiers

Concevoir et réaliser des campagnes de communication nationales institutionnelles afin de promouvoir et valoriser l'artisanat auprès des publics cibles et du grand public.

INDICATEUR		MÉTHODES ET OUTILS UTILISÉS		CIBLE		
Code	Type	Mode de calcul	Dernier résultat obtenu (année, valeur)	Cible 2020	Cible 2021	Cible 2022
5-A	Indicateur de résultat	Il s'agit de la production d'études d'impact (document produit en général par les médias utilisés) pour toutes les campagnes.	Pas de valeur de base	Définition de la valeur de base	Cibles 2021 et 2022 à définir fin 2020 lors du dialogue de gestion annuel au moment de la pré-restitution.	
5-B	Action à mettre en œuvre	Les résultats pourront être connus à partir du suivi d'activité et de la présentation des budgets des chambres.	Pas de valeur de base	Cible 2020-2022 : les partenariats devront représenter 30% des financements		
5-C	Indicateur de résultat	Il s'agit de la production d'une étude.	Pas de valeur de base	Définition de la valeur de base	Cibles 2021 et 2022 à définir fin 2020 lors du dialogue de gestion annuel au moment de la pré-restitution.	

Impact de la mobilisation de nouveaux moyens de communication (réseaux sociaux, campagnes radio...)

Développement des partenariats pour financer les campagnes

Baromètre annuel mesurant l'impact des campagnes sur le public et l'incitation du public (à acheter des nouveaux produits et à recourir aux services de l'artisanat ou à s'orienter vers l'orientation professionnelle ou de la conversion)

Impact de la mobilisation de nouveaux moyens de communication (réseaux sociaux, campagnes radio...)	5-D	Indicateur d'activité	Pas de valeur de base	Pas de valeur de base	Définition de la valeur de base	Cibles 2021 et 2022 à définir fin 2020 lors du dialogue de gestion annuel au moment de la pré-restitution.
---	-----	-----------------------	-----------------------	-----------------------	---------------------------------	--

5

OBJECTIF 5 : Assurer la mission de promotion et de valorisation du secteur de l'artisanat et de ses métiers

Renforcer l'impact de la semaine nationale de l'artisanat

INDICATEUR		MÉTHODES ET OUTILS UTILISÉS			CIBLE		
Code	Type	Mode de calcul	Dernier résultat obtenu (année, valeur)	Cible 2020	Cible 2021	Cible 2022	
5-E	Indicateur d'activité		Pas de valeur de base	100% des chambres (i.e. 18 CMAR) devront, a minima, organiser un événement sur leur territoire avec 60 départements mobilisés Au total : 78 événements organisés a minima	100% des chambres (i.e. 18 CMAR) devront mettre en œuvre, a minima, une action sur leur territoire avec 80 départements mobilisés Au total : 98 événements a minima	100% des chambres (i.e. 18 CMAR) devront mettre en œuvre, a minima, une action sur leur territoire avec l'ensemble des départements mobilisés Au total : 119 événements a minima	

5

OBJECTIF 5 : Assurer la mission de promotion et de valorisation du secteur de l'artisanat et de ses métiers

Déployer dans le réseau de CMA France, un plan d'action ambitieux de valorisation des métiers de l'artisanat par des actions de terrain renforcées auprès des jeunes, des femmes et des personnes en reconversion, en lien avec les régions et les acteurs locaux

INDICATEUR		MÉTHODES ET OUTILS UTILISÉS		CIBLE		
Code	Type	Mode de calcul	Dernier résultat obtenu (année, valeur)	Cible 2020	Cible 2021	Cible 2022
5-F	Indicateur d'activité	Les résultats pourront être obtenus en collaboration avec l'éducation nationale.	Pas de valeur de base 63 000 établissements (écoles, collèges, lycées) en France	Cible 2020-2022 : 10% des établissements scolaires, soit 6300 d'établissements scolaires accueillant ou reçus par les chambres dans le but de présenter les opportunités du secteur de l'artisanat		
5-G	Indicateur d'activité	Les résultats pourront être obtenus à partir du suivi d'activité des entreprises.	Pas de valeur de base	Cible 2020-2022 : 250 entreprises		
5-H	Indicateur d'activité	Les résultats pourront être obtenus à partir du suivi d'activité des chambres.	Pas de valeur de base	60% des CFA ayant proposé une action de promotion	80% des CFA ayant proposé une action de promotion	100% des CFA ayant proposé une action de promotion

Nombre d'établissements scolaires accueillant ou reçus par les chambres dans le but de présenter les opportunités du secteur de l'artisanat

Nombre d'entreprises ayant ouvert leurs portes ou participé à des actions

Nombre de CFA ayant proposé une action de promotion

5

OBJECTIF 5 : Assurer la mission de promotion et de valorisation du secteur de l'artisanat et de ses métiers

Renforcer la communication du réseau des CMA autour de l'attractivité des métiers de l'artisanat et du système de formation à ces métiers, notamment par la montée en puissance de la semaine de l'apprentissage dans l'artisanat

INDICATEUR		MÉTHODES ET OUTILS UTILISÉS		CIBLE		
Code	Type	Mode de calcul	Dernier résultat obtenu (année, valeur)	Cible 2020	Cible 2021	Cible 2022
5-1						
Action à mettre en œuvre chaque année						
Rédaction d'un rapport annuel à présenter à la tutelle sur la périodicité du COP						

5

OBJECTIF 5 : Assurer la mission de promotion et de valorisation du secteur de l'artisanat et de ses métiers

Renforcer la communication autour de l'enjeu de la création/transmission des entreprises artisanales par un renforcement de l'impact de la semaine nationale de la création transmission

INDICATEUR		MÉTHODES ET OUTILS UTILISÉS		CIBLE		
Code	Type	Mode de calcul	Dernier résultat obtenu (année, valeur)	Cible 2020	Cible 2021	Cible 2022
5-J	Indicateur d'activité	Les résultats pourront être connus à partir du suivi d'activité des chambres.	Pas de valeur de base	Définition de la valeur de base	Cibles 2021 et 2022 à définir fin 2020 lors du dialogue de gestion annuel au moment de la pré-restitution.	Cibles 2021 et 2022 à définir fin 2020 lors du dialogue de gestion annuel au moment de la pré-restitution.
5-K	Indicateur de résultat	A préciser	Pas de valeur de base	Définition de la valeur de base	Cibles 2021 et 2022 à définir fin 2020 lors du dialogue de gestion annuel au moment de la pré-restitution.	Cibles 2021 et 2022 à définir fin 2020 lors du dialogue de gestion annuel au moment de la pré-restitution.

Nombre de réunions tenues (d'information, d'accueil) de ces personnes

Impact de la campagne

A noter : Les indicateurs de l'objectif 6 ne font pas l'objet de cibles. Celles-ci pourront, le cas échéant, être définies lors du dialogue de gestion annuel au moment de la clause de revoyure

7

OBJECTIF 7 : Appuyer les territoires

Accompagner les politiques publiques nationales en faveur de l'artisanat

INDICATEUR		MÉTHODES ET OUTILS UTILISÉS		CIBLE		
Code	Type	Mode de calcul	Dernier résultat obtenu (année, valeur)	Cible 2020	Cible 2021	Cible 2022
7-A	Indicateur d'activité	Les résultats pourront être connus à partir du suivi d'activité des chambres.	En 2019, sur 222 villes d'action cœur de villes, environ 30 actions en cours (diagnostics, études, animation, accompagnement ...)	+ 33 % par rapport au dernier résultat connu, soit 40 actions en 2020	+ 50% par rapport à 2020, soit 60 actions en 2021	+ 33% par rapport à 2021, soit 80 actions en 2022
Rédaction d'un rapport annuel à présenter à la tutelle sur la périodicité du COP						

7

OBJECTIF 7 : Appuyer les territoires

Structurer et déployer une offre de services à destination des collectivités territoriales

INDICATEUR		MÉTHODES ET OUTILS UTILISÉS		CIBLE		
Code	Type	Mode de calcul	Dernier résultat obtenu (année, valeur)	Cible 2020	Cible 2021	Cible 2022
7-B			En 2018 : - 430 opérations de développement des territoires - 240 opérations de valorisation des territoires - 70 solutions immobilières	Maintien et consolidation soit 430 opérations de développement des territoires 240 opérations de valorisation des territoires. Maintien des solutions immobilières	+ 10% par rapport à 2020 470 opérations de développement des territoires + 10 % par rapport au dernier résultat connu, soit 264 opérations de valorisation des territoires Maintien des solutions immobilières	+ 10 % par rapport à 2021 517 opérations de développement des territoires + 10 % par rapport au dernier résultat connu, soit 290 opérations de valorisation des territoires Maintien des solutions immobilières
7-C			Pas de valeur de base, mais estimation actuelle supérieure à 300	Objectif de 300 conventions signées ou en cours en 2020	+ 10% par rapport à 2020 Soit 330 conventions signées	+ 10 % par rapport à 2021 Soit 360 conventions signées
		Nombre d'actions d'accompagnement des collectivités (développement ou valorisation des territoires et de l'artisanat)				
		Nombre de conventions signées (en cours)				

7

OBJECTIF 7 : Appuyer les territoires

Assurer la prise en compte de l'artisanat dans les territoires

INDICATEUR		MÉTHODES ET OUTILS UTILISÉS			CIBLE		
Code	Type	Mode de calcul	Dernier résultat obtenu (année, valeur)	Cible 2020	Cible 2021	Cible 2022	
7-D	Indicateur d'activité	Les résultats pourront être connus à partir du suivi d'activité des chambres.	1430 réponses et avis sur des projets d'urbanisme	Maintien en 2020 et consolidation: soit 1430	+ 10% par rapport à 2020 soit 1570	+ 10 % par rapport à 2021 soit 160 en plus, soit 1730	
7-E	Indicateur d'activité	Les résultats pourront être connus à partir du suivi d'activité des chambres.	440 études économiques et territoriales	Maintien de l'objectif	Maintien de l'objectif	Maintien de l'objectif	

Nombre d'avis émis sur les documents de planification, d'orientation et d'urbanisme

Nombre d'études économiques et territoriales réalisées

8

OBJECTIF 8 : Organiser un réseau structuré, performant et uni

Accompagner la réforme du circuit de financement et de répartition de la taxe

INDICATEUR		MÉTHODES ET OUTILS UTILISÉS		CIBLE		
Code	Type	Mode de calcul	Dernier résultat obtenu (année, valeur)	Cible 2020	Cible 2021	Cible 2022
8-A	Action	N/A	N/A	La centralisation de la taxe au niveau de CMA France prévue par l'article 194 de la loi de finances pour 2020 constitue le complément nécessaire de la régionalisation prévue par la loi Pacte et devra donc être mise en œuvre au même moment, c'est à dire au 1er janvier 2021. CMA France et le réseau devront donc adopter les délibérations nécessaires à sa mise en œuvre notamment la répartition de la taxe qui devra être adoptée annuellement.		

Adopter les délibérations nécessaires à l'accompagnement des réformes sur le financement du réseau

8

OBJECTIF 8 : Organiser un réseau structuré, performant et uni

Assurer des relais de proximité dans les territoires

INDICATEUR		MÉTHODES ET OUTILS UTILISÉS		CIBLE		
Code	Type	Mode de calcul	Dernier résultat obtenu (année, valeur)	Cible 2020	Cible 2021	Cible 2022
8-B	Indicateur d'activité	Les résultats pourront être connus à partir d'enquêtes réalisées auprès des CMA par CMA France	Pas de valeur de base	Définition de la valeur de base		Cibles 2021 et 2022 à définir fin 2020 lors du dialogue de gestion annuel au moment de la pré-restitution.
Nombre de points de contact en France du réseau des CMA						

9

OBJECTIF 9 : Répondre aux besoins en compétences des entreprises artisanales par une offre adaptée et ciblée des CMA

Contribuer à une orientation choisie de tous les publics vers les métiers de l'artisanat

INDICATEUR		MÉTHODES ET OUTILS UTILISÉS		CIBLE		
Code	Type	Mode de calcul	Dernier résultat obtenu (année, valeur)	Cible 2020	Cible 2021	Cible 2022
9-A		Les résultats pourront être connus à partir du suivi d'activité des chambres	En 2018 : 40 000 jeunes informés sur les métiers de l'artisanat 1850 actions d'information réalisées par les CMA : interventions dans les collèges, lycées, acteurs de l'insertion professionnelle (missions locales, écoles de la 2ème chance), salons de l'apprentissage, portail d'information web, communication et médias	50 000 jeunes informés 1850 actions d'informations	60 000 jeunes informés 1850 actions d'informations	70 000 jeunes informés 1850 actions d'informations
		<p>Nombre d'actions d'information et de sensibilisation aux métiers organisées dans les établissements d'enseignement secondaire et supérieur</p>				



OBJECTIF 9 : Répondre aux besoins en compétences des entreprises artisanales par une offre adaptée et ciblée des CMA

Développer et structurer la mission de médiation de l'apprentissage confiée au réseau des CMA

INDICATEUR		MÉTHODES ET OUTILS UTILISÉS		CIBLE		
Code	Type	Mode de calcul	Dernier résultat obtenu (année, valeur)	Cible 2020	Cible 2021	Cible 2022
9-B	Indicateur d'activité	Les résultats pourront être connus à partir du suivi d'activité des chambres	Pas de valeur de base	Définition de la valeur de base	Définition des cibles 2021 et 2022 à partir de la base connue en 2020	
9-C	Indicateur d'activité	Les résultats pourront être connus à partir du suivi d'activité des chambres et des entreprises.	25 % du taux moyen de rupture	22% en 2020	20% en 2021	18% en 2022

Nombre de médiations réalisées par les agents des chambres de métiers et de l'artisanat

Evolution du taux moyen de rupture des contrats d'apprentissage



OBJECTIF 9 : Répondre aux besoins en compétences des entreprises artisanales par une offre adaptée et ciblée des CMA

Mettre en œuvre la mission de contrôle pédagogique des actions de formation par apprentissage

INDICATEUR		MÉTHODES ET OUTILS UTILISÉS		CIBLE		
Code	Type	Mode de calcul	Dernier résultat obtenu (année, valeur)	Cible 2020	Cible 2021	Cible 2022
9-D	Indicateur d'activité	Les résultats pourront être connus à partir du suivi d'activité des chambres	Pas de valeur de base	Détermination de la valeur de référence en 2020	Valeur de référence +10% en 2021	Valeur de référence +20% en 2022
9-E	Indicateur d'activité	Les résultats pourront être connus à partir du suivi d'activité des chambres	Pas de valeur de base	Détermination de la valeur de référence	Définition des cibles 2021 et 2022 à partir de la base connue	

Nombre de contrôles réalisés par les experts désignés par les chambres de métiers et de l'artisanat

Pourcentage de contrôle donnant lieu à des recommandations pédagogiques

10

OBJECTIF 10 : Accompagner les réformes de transformation du réseau et le changement en RH

Mettre en place une politique de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) adaptée aux besoins des chambres de métiers et de l'artisanat

INDICATEUR		MÉTHODES ET OUTILS UTILISÉS		CIBLE		
Code	Type	Mode de calcul	Dernier résultat obtenu (année, valeur)	Cible 2020	Cible 2021	Cible 2022
10-A	Action à mettre en œuvre	N/A	N/A	Respecter toutes les démarches de la mise en œuvre d'une GPEC (outils, moyens d'actions, acteurs, encadrement...) pour la construction d'un plan d'actions efficace et s'assurer de sa mise en œuvre au 1 ^{er} janvier 2021.		
Mettre en œuvre et accompagner la démarche GPEC au sein du réseau						

10

OBJECTIF 10 : Accompagner les réformes de transformation du réseau et le changement en RH

Proposer une évolution des modalités de dialogue social afin de permettre des adaptations plus souples du statut tout en préservant les droits des deux collèges

INDICATEUR		MÉTHODES ET OUTILS UTILISÉS		CIBLE		
Code	Type	Mode de calcul	Dernier résultat obtenu (année, valeur)	Cible 2020	Cible 2021	Cible 2022
10-B	Action à mettre en œuvre	Les résultats pourront être connus à partir d'enquêtes réalisées auprès des agents des CMA et des ressortissants	N/A			
Réviser les modalités du dialogue social				Réviser les modalités du dialogue social dans l'optique d'apporter plus d'agilité tout en préservant les droits des deux collèges.		



OBJECTIF T1 : Améliorer l'efficacité du fonctionnement du réseau à travers le renforcement du rôle de CMA France en matière de diffusion et de vérification de l'application des règles applicables aux chambres

Mettre en place des outils permettant de régir l'organisation et le bon fonctionnement des chambres

INDICATEUR		MÉTHODES ET OUTILS UTILISÉS		CIBLE		
Code	Type	Mode de calcul	Dernier résultat obtenu (année, valeur)	Cible 2020	Cible 2021	Cible 2022
T1-A	Indicateur de résultat	Les résultats pourront être connus à partir du suivi d'activité des chambres.	Pas de valeur de base	Application des délibérations adoptées par 100% des CMA	Maintien	Maintien
T1-B	Indicateur d'activité	Les résultats pourront être connus à partir du suivi d'activité des chambres.	Pas de valeur de base	Les formations devront être mises en place dès l'année 2020 et leur nombre devra augmenter sur la temporalité du COP.		
Taux d'application par les CMA des délibérations adoptées par l'Assemblée Générale de CMA France						
Nombre de formations des Présidents, SC, trésoriers, Directeurs territoriaux sur les sujets d'actualité (juridiques, financiers...)						

Avec
**le réseau des ,
l'Artisanat a de l'avenir**