

GUIDE D'OUVERTURE ET DE GESTION DES BUREAUX D'EMPLOI MUNICIPAUX

Juillet 2020

TABLE DE MATIERES

TABLE DE MATIERES	5
SIGLE ET ABBREVIATIONS	7
LISTE DES ANNEXES	8
INTRODUCTION	9
1.1. Contexte et justification	9
1.2. Objectifs du guide	10
1.3. A qui est destiné ce guide ?	10
1.4. A quoi sert le guide	10
1.5. Comment est organisé ce guide ?	10
1^{ERE} PARTIE : MODALITES D'OUVERTURE D'UN BEM (Communal ou intercommunal)	11
CHAPITRE I : MODALITES D'OUVERTURE D'UN BUREAU D'EMPLOI MUNICIPAL ...	13
1.1. Connaître les conditions préalables à la création d'un BEM	13
1.2. Développer un argumentaire sur l'intérêt d'un BEM	14
1.3. S'approprier le cadre législatif et réglementaire existant	15
1.4. Prendre une délibération pour la création du BEM et son intégration au schéma organisationnel de la Commune	15
CHAPITRE II : MISE EN PLACE DU BEM	16
2.1. Mise à disposition des locaux du BEM	16
2.2. Mise en place de l'unité de gestion du BEM	16
2.3. Organiser la formation de base du personnel du BEM	17
2.4. Equiper le BEM	17
2.5. Connaître l'environnement	17
2.6. Elaborer les outils de pilotage du BEM	18
2.7. Communiquer et sensibiliser les populations et les partenaires sur le BEM	18
2.8. Lancement officiel des activités du BEM	19

2^{EME} PARTIE : PRINCIPES DIRECTEURS DE GESTION D'UN BUREAU D'EMPLOI MUNICIPAL	21
CHAPITRE I : ANALYSE DE LA PROBLÉMATIQUE DE L'EMPLOI AU NIVEAU LOCAL SOUS LE PRISME DU BUREAU D'EMPLOI MUNICIPAL	23
1.1. Analyse de la production et le problème de l'emploi local	24
1.2. Diagnostic du Bureau d'Emploi Municipal	26
CHAPITRE II : GESTION STRATEGIQUE D'UN BEM	27
2.1. Planification	28
2.1.1. Planification opérationnelle (PO)	28
2.1.2. Les indicateurs	31
2.2. Segmentation et priorisation des utilisateurs	34
CHAPITRE III : CARACTERE INSTITUTIONNEL ET POSITIONNEMENT	41
3.1. Diagnostic du territoire et du Bureau d'Emploi Municipal	42
3.2. Lignes Directrices pour l'orientation des questions relatives à la construction de la carte locale	43
ANNEXES	51

SIGLE ET ABBREVIATIONS

BEM	Bureau d'Emploi Municipal
CA	Conseil d'Administration
CEOCA	Centre d'Écoute, d'Orientation, de Conseil et d'Accompagnement
CTD	Collectivité Territoriale Décentralisée
CVUC	Communes et Villes Unies du Cameroun
DSCE	Document de Stratégie pour la Croissance et l'Emploi
FNE	Fonds National de l'Emploi
MINADER	Ministère de l'Agriculture et du Développement Rural
MINAT	Ministère de l'Administration Territoriale
MINATD	Ministère de l'Administration Territoriale et de la Décentralisation
MINDDEVEL	Ministère de la Décentralisation et du Développement Local
MINEFOP	Ministère de l'Emploi et de la Formation Professionnelle
MINEPIA	Ministère de l'Élevage, des Pêches et des Industries Animales
MINJEC	Ministère de la Jeunesse et de l'Éducation Civique
MINPMEESA	Ministère des Petites et Moyennes Entreprises, de l'Économie Sociale et de l'Artisanat
ONG	Organisation Non Gouvernementale
PAREC	Projet d'Appui à la Résilience Économique
PCA	Président du Conseil d'Administration
PNUD	Programme des Nations Unies pour le Développement

LISTE DES ANNEXES

- Annexe 1 : **Coût estimatif pour la mise en place d'un BEM**
- Annexe 2 : **Rôle du gestionnaire**
- Annexe 3 : **Responsabilités du Gestionnaire du BEM**
- Annexe 4 : **Glossaire**

INTRODUCTION

1.1. Contexte et justification

Les nouvelles stratégies de l'emploi mettent désormais l'accent sur des politiques actives et justifient la création et la mise en place des institutions de régulation et des structures spécialisées d'intermédiation pour faciliter le rapprochement de l'offre et de la demande d'emplois. C'est dans ce nouveau cadre que s'est inscrit la stratégie emploi du Document de Stratégie pour la Croissance et l'Emploi (DSCE) adopté en 2009. Cette stratégie et les Objectifs de Développement Durable (ODD) font des problèmes du chômage et du sous-emploi, une préoccupation particulière. Ils se proposent de concentrer les efforts du pays à la recherche de la croissance et à la redistribution de fruits jusqu'aux couches les plus vulnérables de la population avec un accent particulier sur les femmes et les jeunes.

Depuis 2015, le Ministère de l'Emploi et de la Formation Professionnelle (MINEFOP) a entrepris de mettre en place trois (03) Bureaux d'Emploi Municipaux pilotes en coopération avec le Secrétariat à l'Emploi du Ministère argentin du Travail et de la Sécurité Sociale (MTEYSS) pour assurer la décentralisation des politiques publiques d'emploi.

L'objectif est de fournir un appui institutionnel aux municipalités en les encourageant à s'implanter dans des zones ayant la capacité d'intervenir sur le marché du travail de leurs localités et d'articuler différentes politiques en matière d'emploi.

Les Bureaux d'Emploi Municipaux peuvent regorger en leur sein des services spécifiques destinés principalement aux personnes en situation de vulnérabilité sociale favorisant l'accès à un emploi décent.

L'accueil, l'orientation et la formation ou les services sociaux, le lien avec des programmes spécifiques, les conseils personnalisés sur la législation du travail ou sur les institutions qui favorisent le renforcement des trajectoires de formation, l'accès à des emplois décents sont les outils qui justifient la mise en place d'un BEM. Ces services visent la promotion de l'emploi des personnes qui ont besoin de soutien et d'accompagnement pour accéder aux opportunités d'emploi existantes.

En effet, dans le cadre du schéma de décentralisation opérationnelle des politiques actives, l'objectif est de fournir des services qui répondent au

problème des communes compte tenu de leur proximité avec la population. Elle suppose le fait d'accompagner la population en difficulté d'emploi, en se basant sur la connaissance des caractéristiques qui provoquent ou influencent cette situation et sur les moyens les plus appropriés de la modifier, en consolidant un lien censé les encourager mais de manière approfondie. Par exemple par la connaissance de la cause et de ce qui peut être une opportunité.

Dans la perspective de rendre cet outil opérationnel, le présent guide a été élaboré.

1.2. Objectifs du guide

Les objectifs du présent guide sont multiples :

- Renforcer la documentation de référence et d'orientation relative aux Bureaux d'emploi Municipaux (BEM) ;
- Servir d'outil d'orientation dans le cadre de la mise en place et de gestion d'un bureau d'emploi municipal ;
- Renforcer l'intérêt des Communes pour la mise en place et le fonctionnement des BEM.

1.2. A qui est destiné ce guide ?

Le présent guide est destiné prioritairement aux acteurs suivants :

- Communes et leurs regroupements ;
- Organes de gestion des Bureaux d'emploi municipaux ;
- Services publics en charge de l'emploi ;
- Partenaires d'accompagnement des Communes

1.3. A quoi sert le guide

Globalement, il permet de faciliter l'accès des communes à l'information sur les modalités d'ouverture et de gestion des bureaux d'emploi municipaux.

Spécifiquement, il permet de :

- Présenter les étapes à suivre pour la création et l'opérationnalisation d'un Bureau d'emploi municipal ;
- Expliquer les principes directeurs de gestion d'un BEM ;
- Favoriser une meilleure appropriation des BEM par les Communes.

1.5. Comment est organisé ce guide ?

Le présent guide est organisé en deux grandes parties, précédées d'une introduction.

La première partie est relative aux modalités d'ouverture d'un BEM et la seconde aux Principes directeurs de gestion d'un BEM.

1^{ERE} PARTIE :

MODALITES D'OUVERTURE D'UN BEM
(COMMUNAL OU INTERCOMMUNAL)

CHAPITRE I : MODALITES D'OUVERTURE D'UN BUREAU D'EMPLOI MUNICIPAL

L'ouverture d'un Bureau d'Emploi Municipal comprend trois étapes clés :

- La prise de décision de création du bureau ;
- La préparation de la mise en place du bureau ;
- Le lancement officiel des activités du bureau.

I. Concertation et décision pour la création d'un BEM

Pour prendre la décision de création d'un BEM, la Commune ou le regroupement des Communes a besoin de mobiliser un certain nombre d'informations pour mieux éclairer leur prise de décision. Ces informations seront mobilisées à travers les activités ci-après : la vérification des conditions préalables, le développement d'un argumentaire sur l'intérêt d'un BEM, l'appropriation du cadre réglementaire et référentiel sur le BEM, la connaissance des éléments constitutifs d'un BEM et la prise d'un acte portant création du BEM.

1.1. Connaître les conditions préalables à la création d'un BEM

Avant de créer un BEM, la Commune doit s'assurer que certaines conditions préalables soient réunies. Ces conditions préalables sont nécessaires pour juger de la viabilité du futur bureau. Trois éléments essentiels doivent être pris en compte :

- **Population** : une population en particulier jeune est exigée pour faire fonctionner le bureau ;
- **Opportunités d'emploi** : dans l'espace communal ou intercommunal concerné, il existe des opportunités d'emploi vers lesquelles les demandeurs d'emploi peuvent être orientés ;
- **Financement** : la Commune doit disposer de ressources nécessaires pour prendre en charge les achats d'équipements, les salaires de l'équipe de gestion et les charges de fonctionnement. Ces ressources peuvent provenir du budget de la Commune, de l'appui de l'Etat ou des partenaires au développement.

La vérification de ces conditions permet de répondre à la question de la viabilité du futur BEM. Par ailleurs, cela peut amener deux ou plusieurs communes à s'associer pour créer un BEM à caractère intercommunal.

1.2. Développer un argumentaire sur l'intérêt d'un BEM

Afin d'obtenir l'adhésion du conseil municipal et des autres acteurs, l'exécutif communal doit développer un argumentaire sur l'intérêt de la création d'un BEM.

Cet argumentaire peut être puisé des éléments suivants :

a). **Contexte national favorable à la mise en place des BEM notamment le cadre juridique et institutionnel**

- Le BEM est considéré comme le cadre opérationnel de la stratégie de l'emploi au niveau local du Document de Stratégie de la Croissance et de l'Emploi (DSCE) ;
- Les textes de la décentralisation transfèrent certaines compétences aux communes dont l'appui aux microprojets générateurs de revenus et d'emplois. Le BEM est donc un instrument communal pour l'opérationnalisation de certaines compétences transférées ;
- L'Etat a mis en place de nombreux instruments de promotion de l'emploi dont les Ministères en charge de l'emploi et de la décentralisation. Le BEM complète ce dispositif opérationnel en offrant un service de proximité en matière de l'emploi et de l'auto-emploi.

b). **Contribution à la réalisation de la mission de la Commune**

Le BEM est un organe communal en charge de la promotion de l'emploi et de l'auto-emploi au niveau local. Il contribue ainsi à la mission statutaire de la Commune de promouvoir le développement économique et social.

c). **Réponse appropriée aux besoins en emploi et auto-emploi au niveau local.**

Le BEM permet de répondre aux besoins spécifiques de chaque Commune en matière d'emplois et d'auto-emplois. Il propose des solutions localisées et permet au mieux de valoriser les opportunités économiques de chaque Commune.

Certaines Communes sont porteuses de nombreuses initiatives en matière de promotion de l'emploi et de l'auto-emploi. Ces initiatives ont besoin d'être consolidées et pérennisées en vue de produire des impacts significatifs sur les populations locales. Le BEM se trouve être un instrument approprié pour accomplir cette mission.

1.3. S'approprier le cadre législatif et réglementaire existant

Avant de prendre l'acte de création d'un BEM, la Commune doit d'abord s'approprier le cadre réglementaire et référentiel des BEM au Cameroun. Il s'agit des documents juridiques ci-après :

- La loi n°2004/017 du 22 juillet 2004 portant orientation de la Décentralisation ;
- La loi n° 2004/018 du 22 juillet 2004 fixant les règles applicables aux communes ;
- La loi n°2018/010 du 11 juillet 2018 régissant la formation professionnelle au Cameroun
- Le décret n°2010/0244/PM du 26 février 2010 fixant les modalités d'exercice de certaines compétences transférées par l'Etat aux Communes en matière de promotion des activités de production pastorale et piscicole
- Le décret n°2011/0002/PM du 13 janvier 2011 fixant les modalités d'exercice de certaines compétences transférées par l'Etat aux Communes en matière de formation professionnelle ;
- Le décret n°2012/0877/PM du 27 mars 2012 fixant les modalités d'exercice de certaines compétences transférées par l'Etat aux Communes en matière d'appui aux microprojets générateurs de revenus et d'emplois ;
- La convention cadre MINEFOP/MINATD/CVUC fixant les modalités de création des Bureaux d'Emplois Municipaux et déterminant les mesures d'accompagnement des communes en vue de leur mise en place
- Les arrêtés ministériels précisant les cahiers de charge des Communes dans le cadre de la mise en œuvre de certaines compétences transférées par l'Etat.

1.4. Prendre une délibération pour la création du BEM et son intégration au schéma organisationnel de la Commune

Après avoir déroulé avec satisfaction les étapes ci-dessus, il est question ensuite pour la Commune de prendre une délibération portant création du BEM. La forme juridique proposée est le service municipal. Conformément à l'arrêté n°00136/A/MINATD/DCTD du 24 août 2009 rendant exécutoire les tableaux types d'emplois communaux, la commune peut créer par délibération, en cas de nécessité, toute structure expressément non prévue dans les tableaux types d'emplois et de l'intégrer dans son organigramme.

CHAPITRE II : **MISE EN PLACE DU BEM**

La mise en place d'un BEM nécessite l'exécution de plusieurs activités/tâches dont les plus importantes sont :

- Mise à disposition des locaux ;
- Mise en place de l'unité de gestion ;
- Organisation des formations de base pour l'exécutif communal et les membres de l'unité de gestion ;
- Acquisition des équipements nécessaires au fonctionnement du BEM ;
- Communication et sensibilisation des populations cibles sur les missions du BEM.

2.1. Mise à disposition des locaux du BEM

Il s'agit dans un premier temps de repérer et de valider un local pouvant servir de bureaux pour le BEM. Le choix de l'espace devra répondre à une ergonomie typique à toute Agence d'Emploi. Cet espace devra répondre aux caractéristiques suivantes :

- Accessibilité facile pour les chercheurs d'emploi et les chefs d'entreprise ;
- Un nombre de bureau minimum absolument nécessaire (7 bureaux y compris celui du gestionnaire, une salle d'accueil actif, un espace d'attente pour les chercheurs d'emploi, ...).

Ensuite, le local validé doit faire l'objet d'aménagement en vue de l'adapter aux besoins. L'aménagement d'un BEM commence par l'élaboration d'un plan ergonomique. Il s'agit d'ordonnancer les diverses pièces (bureaux, espaces d'accueil, espace de circulation, salles d'attente, toilettes, guérite...) de manière à répondre le mieux possible au schéma cible opérationnel d'un BEM.

Un réseau internet doit être intégré au local pour faciliter les échanges des données entre le BEM et ses partenaires.

2.2. Mise en place de l'unité de gestion du BEM

Il s'agit du recrutement de l'équipe de gestion du BEM. Cette équipe est composée au moins du personnel ci-après :

- Un Gestionnaire ;
- Un responsable d'unité accueil et orientation ;
- Un responsable d'unité employeur
- Un responsable d'unité formation professionnelle,
- Un responsable d'unité placement et insertion professionnelle,
- Un responsable d'unité communication et relations publiques ;

- Un responsable d'unité statistique et informatique
- Un (e) Secrétaire
- Le Personnel d'appui.

Ce personnel peut être directement recruté sur le marché de travail ou affecté par la Commune ou mis à disposition par l'Etat.

2.3. Organiser la formation de base du personnel du BEM

Dès la mise en place de l'équipe, l'exécutif communal, le Secrétaire Général de la Commune et le personnel du BEM doivent suivre une série de sessions de formation en vue de leur permettre de prendre en main la gestion du bureau. Ces sessions de formation concerneront les éléments suivants :

Le cadre juridique et institutionnel en lien avec les BEM ;

Les missions et les activités d'un BEM ;

Les principes directeurs de gestion d'un BEM ;

Les outils de fonctionnement d'un BEM.

Bref le guide de gestion d'un BEM.

Le FNE, à travers ses représentations régionales, peut apporter un appui technique dans l'organisation de ces sessions de formation.

2.4. Equiper le BEM

Trois types d'équipements sont nécessaires dans le cadre de l'ouverture d'un BEM. Il s'agit notamment des :

- Mobiliers de bureau (bureau de travail, fauteuils, chaises de réception, meubles de rangement,...) ;
- Equipements de bureau (ordinateurs, imprimantes, téléphones, photocopieurs, vidéoprojecteurs, climatiseurs, appareils photo-numériques, coffre-fort, ...) ;
- Matériels roulant : motos et véhicule.

2.5. Connaître l'environnement

L'équipe de gestion mise en place doit commencer par la connaissance de l'environnement afin de déceler les opportunités et les contraintes d'insertion socio-professionnelle dans sa zone d'intervention. En outre, elle permettra d'apprécier le fonctionnement de l'ensemble des activités économiques de la Commune. L'ensemble des informations mobilisées sur l'environnement devra permettre au BEM de déployer ses ressources de manière optimale pour plus d'efficacité et d'efficience pour la réalisation des résultats attendus. La connaissance de l'environnement peut se faire à travers l'exploitation des études existantes ou par un diagnostic rapide de la situation socio-économique de la Commune ou des Communes concernées.

Le marché de l'emploi étant ouvert à tous, le difficile problème auquel fera face ici l'équipe de gestion est la délimitation de cet environnement du point de vue des clients qui sont des chercheurs d'emploi et les entreprises.

2.6. Élaborer les outils de pilotage du BEM

Avant le démarrage des activités, l'équipe de gestion du BEM doit développer des outils de pilotage du Bureau. Ces outils peuvent être entre autres : le plan stratégique du bureau, le plan de communication, le manuel de procédures de gestion administrative, financière et comptable.

Par ailleurs, le Bureau devra également s'approprier et adapter un certain nombre d'outils développés par le FNE. Ces outils sont des documents administratifs, financiers, opérationnels, de gestion des ressources humaines, ainsi que les supports d'informations sur l'offre de services pour appuyer les chercheurs d'emploi et les chefs d'entreprises (guide du chercheur d'emploi, plan d'affaires, 500 idées de projets, guide du recruteur...).

2.7. Communiquer et sensibiliser les populations et les partenaires sur le BEM

La communication est une étape cruciale lors de l'ouverture d'un BEM. Cette communication se fait avant et pendant l'ouverture et continue après le démarrage. A cet effet, le BEM doit se doter d'un plan de communication interne et externe.

a). Avant l'ouverture

Il s'agit ici de mobiliser les acteurs et d'informer sur l'intérêt du BEM. Une fois que la date d'ouverture est fixée, il faut en informer le grand public, les autorités administratives, les services techniques de l'État, les chefs d'entreprises, les responsables des projets/programmes, les autorités traditionnelles, les organisations paysannes, et les chercheurs d'emploi. Les moyens de communication utilisés sont généralement : les communiqués radio, les bandes passantes télé, les communiqués de presse, les affiches, les mailings, les banderoles, les réseaux sociaux...etc.

b). Pendant l'ouverture

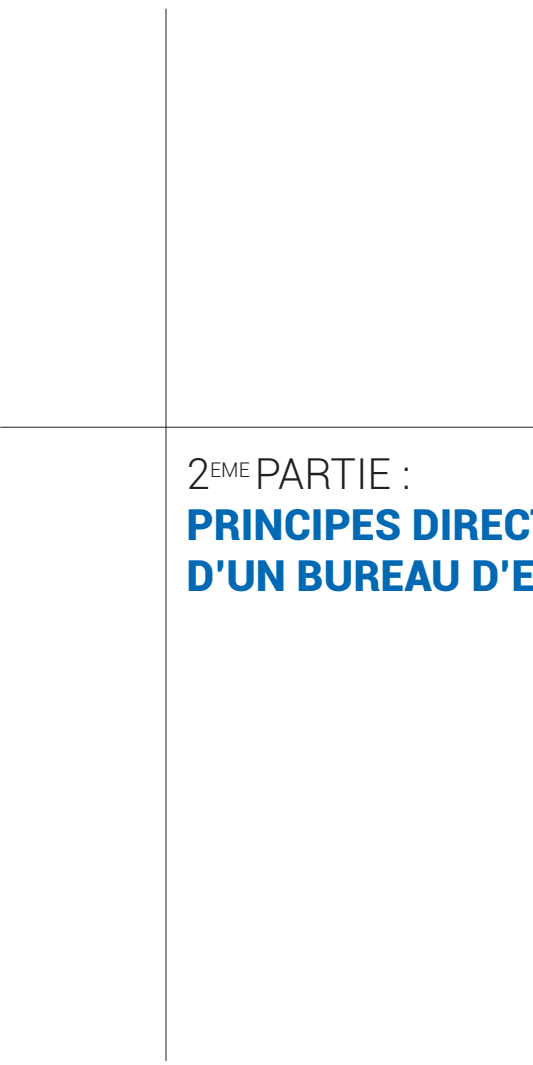
Il s'agit ici de la couverture médiatique de l'événement. Les principaux moyens utilisés sont : la presse écrite, la télévision et la radio, les affiches, les dépliants d'information, les réseaux sociaux, les rencontres avec la presse. En fonction de la spécificité de chaque Commune, des moyens de communication appropriés pour atteindre les cibles devraient être utilisés.

c). **Après l'ouverture**

La mise en œuvre du plan de communication doit se poursuivre de manière à maintenir l'information constante du public cible sur les activités du bureau. Par ailleurs, une stratégie de communication doit être développée en direction des bailleurs de fonds pour mobiliser les ressources nécessaires au développement des activités du bureau.

2.8. Lancement officiel des activités du BEM

Le lancement officiel des activités du BEM vise surtout à informer le grand public, les autorités administratives, les services techniques de l'État, les chefs d'entreprises, les responsables des projets/programmes, les autorités traditionnelles, les organisations paysannes, et les chercheurs d'emploi sur le BEM notamment ses missions, ses activités, son équipe de gestion et les conditions d'accès à ses services. Il s'agit également d'une occasion pour une bonne médiatisation du BEM. Par ailleurs, il sera le moment indiqué pour signer des conventions de partenariat.



2^{EME} PARTIE :

**PRINCIPES DIRECTEURS DE GESTION
D'UN BUREAU D'EMPLOI MUNICIPAL**

CHAPITRE I : **ANALYSE DE LA PROBLÉMATIQUE DE L'EMPLOI AU NIVEAU LOCAL SOUS LE PRISME DU BUREAU D'EMPLOI MUNICIPAL**

S'attaquer au problème de l'emploi local nécessite, en premier lieu, de disposer d'informations permettant d'analyser le contexte du point de vue de l'intervention du Bureau d'Emploi Municipal, et nécessite donc une lecture à trois niveaux :

- La situation de la production ;
- Les problèmes d'emploi ;
- La situation du Bureau d'Emploi Municipal lui-même.

Réaliser l'analyse des aspects économiques et sociaux qui traversent un territoire implique que le gestionnaire planifie comment obtenir les informations, puisqu'il doit s'assurer que les données qualitatives et quantitatives permettent de lire, permettant ainsi de définir la priorité et d'en déduire les données, les approches possibles, c'est-à-dire les interventions possibles correspondant à un Bureau d'Emploi Municipal.

Dans certains cas, les Bureaux d'Emploi Municipaux disposent d'informations suffisantes et pertinentes pour fournir les services eux-mêmes ou par différentes sources qui sont disponibles et connues de l'équipe. Dans ces cas, le gestionnaire se chargera de le tenir à jour et de l'organiser de manière à ce qu'il soit utile au travail de l'équipe d'évaluation en amont.

S'il est nécessaire de relier les informations territoriales nécessaires à l'opération, il est en principe nécessaire de déterminer quelles informations sont utiles pour acquérir une connaissance approfondie du problème de l'emploi, de ses causes et de ses effets actuels et quel mécanisme permet de l'obtenir spécifiquement. Ensuite, il sera nécessaire de développer une propre enquête ou de concevoir un instrument et un moyen de l'appliquer. Une autre méthode consiste à sélectionner les sources existantes. Toutefois, dans ces cas, le critère de pertinence devra être évalué, son utilité pour le travail du Bureau d'Emploi Municipal devra être analysée et une décision sera prise pour la systématiser.

De toute évidence, les deux formulaires requièrent non seulement l'organisation et l'attribution de tâches, mais aussi l'intervention de techniciens ou de secteurs spécialisés.

Dans certaines municipalités, des observateurs du travail sont en mesure de fournir les informations nécessaires au Bureau d'Emploi Municipal comme informations nécessaires à la réalisation de leur tâche.

Cependant, le Bureau d'Emploi Municipal a besoin d'un certain type d'informations pour :

- Fournir des services tels que des conseils, des références ou des contacts avec des employeurs ;
- Développer une proposition de gestion et concevoir des services spécifiques pour les populations.

Bien qu'elles ne soient pas exclues, les deux possibilités ont des implications différentes. L'évolution suivante concerne spécifiquement les informations permettant au gestionnaire de formuler des propositions de gestion spécifiquement axées sur le problème de l'emploi de sa localité. L'autre type mentionné se réfère à la construction d'un guide de ressources.

1.1. Analyse de la production et le problème de l'emploi local

L'analyse de la production et la problématique de l'emploi, que l'on peut appeler diagnostic, consistent à collecter, traiter et analyser les informations sur la localité ou le territoire dans lequel se trouve le Bureau d'Emploi Municipal, en facilitant ainsi une connaissance large et fonctionnelle de sa réalité de production et de l'emploi, en termes de problèmes auxquels elle fait face et les potentialités sur lesquelles elle compte.

L'utilité de cette information dépendra de l'opportunité de sa compilation, des conditions pour la réalisation de plus d'informations, de la validité des données sélectionnées et de la qualité de l'analyse effectuée. L'Observatoire National de l'Emploi et de la Formation Professionnelle (ONEFOP) peut être d'un apport à ce stade.

Configurer un problème signifie connaître les caractéristiques qui causent ou influencent cette situation et les effets qu'elle produit, puis déterminer les moyens les plus appropriés de la modifier à partir de l'intervention spécifique du Bureau d'Emploi Municipal.

Cette analyse permet de lire la parcelle productive locale, ses caractéristiques, l'impact des modifications du système productif de la population occupée et inoccupée, leur incidence sur l'emploi ; Quelles sont les qualifications requises dans la localité, les secteurs en croissance, les problèmes de différents groupes professionnels ou secteurs de production, etc. - dans le

but d'analyser et de définir les stratégies les plus appropriées devant être mises en œuvre par le Bureau d'Emploi Municipal et les services qu'il doit prévoir pour améliorer la situation de l'emploi des populations.

Afin d'assurer la cohérence de cette analyse et de définir des stratégies d'intervention efficaces, qui se traduisent par des actions opérationnelles, il est nécessaire de construire systématiquement les informations et non à partir d'appréciations subjectives. Les techniciens et le gestionnaire du Bureau travaillent quotidiennement en contact direct avec les populations et le marché du travail, source centrale de données. Cependant, maintes fois, l'urgence et le type de tâches ne permettent pas de disposer du temps nécessaire pour une vision suffisamment globale des problèmes, des interventions possibles. En outre, les instants d'échange institutionnels de l'équipe par le général sont déplacés par l'urgence qui traverse la vie quotidienne du Bureau d'Emploi Municipal qui empêche d'aborder d'autres problèmes. Nous précisons également que ces échanges sont des conditions nécessaires mais non suffisantes pour constituer de véritables équipes de travail. Par conséquent, il est nécessaire de prendre un peu de temps et peut-être de demander de l'aide pour s'assurer que les problèmes prioritaires sont détectés dans la prise en charge de la population confrontée à des problèmes d'emploi, puis de définir les stratégies qui définissent la direction à suivre.

Dans de nombreux cas, ces informations ont été prévues dans le Plan Communal de Développement ou dans les plans communaux d'insertion.

En résumé, les sources et le type d'informations partent d'une décision que le gestionnaire doit prendre en compte, attribuant cette tâche à un technicien disposant de connaissances spécifiques ou d'un domaine. Après avoir reçu les informations pertinentes et nécessaires, le problème prioritaire de la localité peut être délimité - par exemple : le chômage d'un secteur, le degré élevé de précarisation d'un segment, le chômage d'un groupe d'âge, etc. - à partir de là et à partir d'une analyse technique, différentes manières d'intervenir dans le problème pourraient être conçues avec des actions que le Bureau d'Emploi Municipal peut capitaliser, c'est-à-dire que c'est un intrant pour la planification stratégique.

Les Bureaux d'Emploi Municipaux devraient permettre aux structures publiques et privées de formation professionnelle de réorienter les programmes et filières vers les secteurs porteurs et en adéquation avec les besoins du marché du travail ; d'être réhabilitées et de réorienter l'offre de formation sur la base des besoins réels d'opportunités d'emplois et d'auto-emploi et d'accroître les bourses de formation professionnelle et d'apprentissage pour l'emploi des jeunes de la commune.

1.2. Diagnostic du Bureau d'Emploi Municipal

À la suite de l'analyse des informations obtenues au niveau de la mairie, le gestionnaire pourra créer un schéma d'intervention en fonction des caractéristiques de son territoire. Cependant, pour réaliser un planning d'actions - c'est-à-dire une proposition de gestion et d'organisation - il est nécessaire de partir de l'évaluation de la situation réelle du Bureau d'Emploi Municipal en termes d'infrastructures, d'organisation de l'équipe technique, d'activités de soutien à la gestion et aux services.

Les résultats détectés dans le diagnostic donneront au gestionnaire une carte du développement institutionnel atteint qui sera également utile pour pouvoir, dans un plan opérationnel, définir les actions à suivre pour gérer les ressources nécessaires au démarrage de services de qualité.

Par exemple, dans certains cas, la difficulté peut se situer au niveau de l'organisation ou dans la définition d'un service - comme l'absence d'un circuit d'orientation professionnelle bien défini - ; Dans d'autres cas, la faiblesse peut être trouvée dans une activité de soutien - telle que le manque d'articulation institutionnelle qui ne permet pas suffisamment d'informations pour fournir le service d'intermédiation de formation. ; Un autre exemple peut être, au niveau structurel, le manque d'ordinateurs en nombre suffisant pour réaliser des entretiens personnalisés, qui constituent l'action de base du Bureau d'Emploi Municipal.

En résumé, pour préparer une proposition de gestion dans une perspective intégrale, la planification, les ressources, les intrants et les actions doivent être pris en compte pour consolider les services souhaités.

CHAPITRE II : GESTION STRATEGIQUE D'UN BEM

La gestion stratégique d'un Bureau d'Emploi Municipal implique de concevoir un formulaire d'organisation interne qui encadre plusieurs axes, parmi lesquels les destinataires, les services dont ils ont besoin en priorité, les ressources nécessaires pour les exécuter et les relations avec les politiques de la municipalité liées à l'emploi.

Dans la perspective que nous avons développée, gérer signifie non seulement gérer les ressources, au sens classique du terme, mais aussi concevoir des services de l'emploi destinés à répondre aux problèmes des segments de population prioritaires, car ils nécessitent davantage d'orientation et d'appui dans le domaine de la formation. L'emploi, compte tenu de son caractère transversal nous conduira à impliquer tous les acteurs au niveau local, nous parlons ici de la priorisation des segments, qui commence par la détection et la configuration de problèmes locaux, l'analyse de leurs causes et de leurs effets possibles, pour ensuite déterminer les formes de problèmes. L'intervention, c'est-à-dire les services pertinents à développer, les articulations nécessaires et les alliances stratégiques pour les atteindre. C'est le cadre de la gestion stratégique et implique un processus de prise de décision.

La fonction centrale du gestionnaire d'un Bureau d'Emploi Municipal est précisément de gérer ce qui s'y fait et pour cela, il doit disposer, en principe, d'outils adéquats pour planifier cette gestion.

Il est le coordonnateur, dans l'exercice de son rôle, qui dirige la planification opérationnelle du travail de l'ensemble de l'équipe technique dans le cadre d'une décision stratégique, c'est-à-dire de projets et guide plusieurs actions en fonction des objectifs qu'il entend atteindre.

La conduite de ce processus, dont le but est l'appui à la mise en œuvre effective des services publics de l'emploi, rend nécessaire l'articulation des politiques et des ressources pour atteindre le niveau de couverture souhaité, non seulement pour les types de services, mais également pour l'objectif des personnes à fréquenter.

Cette atteinte de situation peut inclure une analyse englobant :

- L'incorporation de nouveaux services déduits du diagnostic.
- La reformulation des services actuels pour des raisons structurelles, un contexte productif, des ressources disponibles ou des demandes des utilisateurs du Bureau d'Emploi Municipal.

Par conséquent, il est nécessaire de préparer un plan qui soit reflété dans une proposition de travail à court et à moyen terme, encadrée dans le plan stratégique municipal à long terme.

2.1. Planification

Planifier signifie concevoir un avenir souhaité et possible, en identifiant des moyens viables de le réaliser. C'est un exemple de réflexion, d'examen et d'évaluation des améliorations que la municipalité peut décider d'apporter en vue de donner des réponses aux problèmes d'emploi résultant de l'intervention sur le marché du travail local.

Cela nous permet d'indiquer à quoi ressemblera l'ensemble du processus de travail, puisqu'il s'agit d'un cas dans lequel un « problème » doit être défini. Les différents plans d'action sont analysés, proposés et les temps nécessaires à leur exécution sont définis. Ils évaluent les ressources disponibles ou peuvent être arrangés pour réaliser ce qui est désiré.

Dans ce cadre, des actions sont également proposées pour mesurer les résultats obtenus, à travers la planification stratégique ou opérationnelle la construction d'indicateurs permettant de suivre ce qui a été planifié, en évaluant les résultats obtenus en fonction des objectifs proposés.

2.1.1. Planification stratégique et opérationnelle

Les définitions couvrent un processus - c'est-à-dire une série d'actions - de prise de décision et un processus d'anticipation c'est pourquoi elles constituent un instrument de base pour guider les formes d'intervention.

Ce processus de planification montre clairement les facteurs de la même organisation - puisqu'il fait partie du diagnostic Bureau d'Emploi Municipal. Et ce qui se passe à l'extérieur facilite la perception du Bureau d'Emploi Municipal dans son ensemble et non de nombreuses activités, personnes ou projets individuels: permet au coordonnateur de réfléchir et de décider de ce qui doit se passer à un moment donné, au-delà des problèmes de conjoncture.

Il s'agit également d'un processus permanent l'**analyse systémique de la réalité productive et de l'emploi** de la localité et permet de définir les objectifs à long terme en tenant compte de l'environnement dans lequel les Bureaux d'Emploi Municipaux sont inscrits. Par conséquent, même s'il est précis, il doit également être souple, car si les conditions de l'organisation ou le contexte changent, il sera nécessaire de changer de cap.

Dans ce cadre, la planification stratégique est en particulier **un outil de changement permettant de réagir**.

Par exemple :

Bien que le Bureau d'Emploi Municipal fournisse des services à l'ensemble de la population économiquement active d'une localité, ses actions visent principalement à servir ceux qui rencontrent des problèmes d'emploi. Cependant, dans ce groupe, il est possible de détecter des sous-groupes qui nécessitent une plus grande attention et qui, en ce sens, pourraient constituer la population cible des responsables en charge de la politique de l'emploi de la municipalité.

On peut également constater que, pour améliorer les conditions d'emploi, il est nécessaire de renforcer le lien avec les employeurs, car ce territoire comporte un aspect central, par exemple en raison de la création récente de plusieurs entreprises et l'action du Bureau d'Emploi Municipal contribuerait à modifier radicalement la situation des travailleurs.

- Notons que le point dont nous parlons est l'amélioration des conditions d'emploi – et non l'employabilité des travailleurs, comme on le fait dans une perspective classique, cela nous amène à prendre deux axes principaux : des actions visant à analyser la situation des travailleurs et un autre à améliorer le lien avec les employeurs.

En ce sens, l'analyse de la production et le problème de l'emploi local seront très utiles et devraient servir de base à la planification.

Outre la segmentation de la population cible du Bureau d'Emploi Municipal, les secteurs de production avec lesquels ils travailleront en priorité peuvent être segmentés, car ce sont des employeurs qui peuvent demander directement ou indirectement aux travailleurs de secteurs présentant des problèmes d'emploi, car ils exigent des profils qualifiés mais sont potentiellement demandeurs. D'autres profils avec lesquels le Bureau d'Emploi Municipal a décidé de travailler, par exemple.

La planification stratégique consiste à établir un ensemble de critères, des lignes directrices et des décisions sur la base desquels les interventions seront guidées, en intégrant des objectifs, des moyens, des ressources et des actions pour atteindre les objectifs à long terme, y compris le point de vue des autorités seront ciblées. Nous devons aussi comprendre qu'il n'existe pas de plan unique, mais qu'il s'agit d'une décision allant de la hiérarchisation d'un problème à la détermination du plan d'action prévu, c'est-à-dire un objectif à atteindre, déterminé par le plan stratégique de la municipalité.

Une fois que la stratégie du Bureau d'Emploi Municipal et la population cible ont été définis et sûr, il a été déterminé qu'il est nécessaire de concentrer ses efforts et ses ressources les plus importants, la planification opérationnelle (PO) est lancée.

Une fois le diagnostic effectué, les modalités et les circuits internes et externes pour la fourniture des services seront définis dans la planification opérationnelle. Ce point est central car chaque service implique un « circuit » de travail et donc différentes tâches, fonctions, instruments, buts et résultats. La définition de ces points forme ce que nous appelons la planification opérationnelle.

À ce stade, nous tenons à souligner que la décision de fournir un service pour traiter un « problème détecté » nous amène à organiser de manière intégrale une série de tâches liées entre elles pour former des circuits. Si cela ne se produit pas, il est possible que l'organisation et les tâches de l'équipe soient affectées dans leur dynamique quotidienne et réduites à recevoir ce qui arrive sans pouvoir donner une orientation efficace à leurs actions.

Par conséquent, les services seront planifiés efficacement et les actions de gestion - que nous pourrions assimiler à des intrants - seront nécessaires pour les fournir. À partir des segments cibles, les services définis comme stratégiques seront conçus car ce sont eux qui répondent efficacement aux demandes détectées et aux objectifs proposés.

Une fois encore, il est nécessaire de connaître et d'intégrer les politiques de développement local en cours d'application et les politiques de promotion de l'emploi mises en œuvre par l'État aux niveaux municipal, Régional et national.

De cette manière, un système de décisions et de circuits connus de tous est établi, qui prend en compte les objectifs fixés et optimise les ressources allouées avec des critères efficaces et efficients, en donnant un cadre ou une direction aux actions de chaque membre de l'équipe.

Enfin, ces travaux permettront de définir clairement les équipements techniques nécessaires, les rôles et fonctions, les profils, les ressources matérielles et institutionnelles nécessaires à la mise en œuvre de tous les services, par exemple le support institutionnel de l'Intendance, l'articulation avec d'autres secteurs municipaux et avec les locaux, la disposition des ressources engagées par l'un des acteurs intervenant, etc.

2.1.2. Les indicateurs

Une fois que la planification opérationnelle (PO) des actions à réaliser a été examinée - après avoir examiné les objectifs, les politiques qui les fixent, les circuits, les instruments et la portée géographique, les délais d'exécution, et après avoir défini les ressources disponibles pour l'exécution des tâches - **les résultats** peuvent être **mesurés**.

Le gestionnaire, ainsi que l'ensemble de l'équipe, seront en mesure de définir une série d'indicateurs prenant en compte ce qui **montre le fonctionnement de l'organisation, c'est-à-dire** ce qu'il faut mesurer pour évaluer les performances de la gestion.

Un indicateur est une **unité de mesure utilisée pour évaluer le degré de conformité aux objectifs proposés dans les délais impartis**. A leur tour, ces indicateurs permettront de mettre en œuvre **des actions correctives** et de rendre compte des succès et des échecs des succès et des échecs des décisions prises. Ces indicateurs peuvent être quantitatifs ou qualitatifs.

Les indicateurs peuvent être créés pour mesurer le résultat des objectifs proposés en ce qui concerne, par exemple :

- La gestion interne du Bureau d'Emploi Municipal, c'est-à-dire des indicateurs permettant d'évaluer **les performances ou les performances** de l'équipe technique ;
- Des indicateurs qui évaluent l'attribution de fonctions ou le **degré de satisfaction** de la tâche au sein de l'équipe technique,
- La pertinence dans l'allocation des ressources destinées au travail.

Une fois les résultats de chacun de ces indicateurs obtenus, il est nécessaire de les mettre en relation avec d'autres indicateurs fournissant d'autres données afin d'évaluer les actions mises en œuvre dans une perspective intégrale, par exemple l'impact des actions sur le marché. Objectif d'une politique spécifique. Les indicateurs permettent des actions correctives par rapport aux objectifs fixés.

Il est nécessaire d'examiner un éventail d'indicateurs qui pourraient proposés et devraient figurer dans les documents officiels et que l'on trouve dans le dossier de gestion Annuelle que le Bureau d'Emploi Municipal présenterait chaque année.

Nous proposons ci-dessous, à titre d'exemple, une série d'indicateurs permettant de suivre la gestion.

Indicateurs	Définition conceptuelle	Définition opérationnelle	Univers	Source d'information
Nombre d'entretiens pour l'évaluation du volume d'heures de travail effectuées pendant la période de gestion de référence.	Il s'agit des statistiques des candidats qui se sont adressés ou ont été appelés pour enregistrer leurs antécédents professionnels au BEM	C'est la somme d'heures de travail effectuées par le bureau l'année.	Toute la base des entrepreneurs des BEM.	Enregistrement des historiques de travail sur la plate-forme informatique
Nombre de candidats issus de l'intermédiation du travail.	Tous les candidats inscrits dans la base de données des BEM sont renvoyés vers des enquêteurs pour une intermédiation du travail parce qu'ils répondent aux profils requis par les employeurs.	Nombre total de candidats qui ont été référés à des entretiens d'embauche.	Tous les employés contactés par le BEM.	Dossiers des renvois de candidats sous forme d'intermédiation du travail sur une plate-forme informatique.
Nombre d'employeurs ayant demandé des candidats.	Ce sont des employeurs qui exigent être enregistrés dans la base de données du BEM.	Différences entre les employeurs contactés et les employeurs qui ont demandé aux candidats de pourvoir à leurs postes vacants.	Total des interviews menées par tous les intervieweurs du BEM.	Dossiers de l'employeur sur la plateforme informatique.

Indicateurs	Définition conceptuelle	Définition opérationnelle	Univers	Source d'information
Nombre de demandeurs desservis par un enquêteur par jour dans le BEM.	Ce sont les attentions faites par les enquêteurs chaque jour dans une journée de travail de X heures par jour.	C'est le quotient entre le nombre total de personnes qui se rapprochent du BEM et le nombre total d'intervieweurs.	Tous les candidats de la base de données du BEM.	Dossiers des renvois de candidats sur des plateformes informatiques.
Nombre de patients dérivés des institutions de formatage.	Ce sont tous des candidats qui, inscrits dans la base de données du BEM, sont dirigés vers des établissements de formation.	Total des candidats qui ont été orientés vers des établissements de formation.	Tous les candidats de la base de données du BEM.	Enregistrements des dérivations des candidats sur des plateformes informatiques.
Nombre de candidats qui ont été orientés vers une formation interne au BEM	Tous les candidats inscrits dans la base de données du BEM sont-ils associés à la formation interne du BEM.	Total des candidats qui ont été référés à des formations internes du BEM	Tous les postulants enregistrés et visités par le bureau.	Enquête réalisée auprès d'employeurs inscrits sur des plateformes informatiques.

Pour commencer à élaborer un plan stratégique, nous pouvons nous poser les questions suivantes :

- Quelle est notre fonction centrale ?
- Quels problèmes traitons-nous ?
- Quelle modification voulons-nous provoquer ?
- A quels problèmes critiques devons-nous répondre ?
- Où devrions-nous diriger nos ressources ?
- Quelles sont nos priorités ?

Pour y répondre, il est nécessaire de nous consacrer à l'analyse qui peut être concrétisée dans les journées de travail de toute l'équipe.

Une fois que ces questions ont été résolues, et que vous approchez déjà de la planification opérationnelle, nous pouvons nous poser les questions suivantes :

- Quel devrait être notre objectif immédiat ?
- Comment devons-nous nous organiser pour atteindre notre objectif ?
- Qui fait quoi, comment et quand ?

2.2. Segmentation et priorisation des utilisateurs

Comme nous l'avons déjà vu, les utilisateurs définis stratégiquement par le Bureau d'Emploi Municipal peuvent être regroupés en trois catégories générales. :

- Les chercheurs d'emploi qui sont au chômage ou sous-employés, y compris ceux qui travaillent ;
- Les employeurs, particuliers ou sociétés (PME, PMI ou grandes entreprises) et coopératives des secteurs des services, du commerce, de la fabrication ou de la production agricole ;
- Travailleurs indépendants ou entrepreneurs.

La priorisation d'un groupe ou de groupes

C'est l'axe qui organise les actions qui constitueront le schéma de travail. Un aspect clé de Planification est la segmentation de la population qui sera desservie. Ces groupes peuvent être définis par leurs caractéristiques socio-économiques, leurs trajectoires professionnelles, leur appartenance à des secteurs spécialement affectés, leur participation à un programme d'emploi, etc. Dans de nombreux cas, les jeunes sont les plus touchés par le chômage ou le sous-emploi, une bonne tranche de la population se trouve dans l'informel. Dans d'autres, il peut exister un secteur caractérisé par un taux de roulement élevé ou une faible demande, ou une demande accrue pour un type de profil ou une profession. Le type de problèmes de ce groupe indiquera quels services centraux devraient être garantis et, par conséquent, quelles articulations doivent être établies avec les acteurs et avec le contexte, l'objectif qui doit être garanti et même l'équipement qu'il doit avoir, à la fois en quantité et en types de profils et de tâches.

Il est important de souligner que, dans une vision stratégique, les candidats concentreront le travail dans le sous-groupe qui nécessite une intervention plus active et un accompagnement plus large. Au sein du groupe d'employeurs, la priorité sera donnée à ceux qui peuvent demander des services de conseil et d'intermédiation pour un placement dans le segment prioritaire.

Après avoir défini les utilisateurs, le champ géographique d'intervention doit être pris en compte. Il peut être défini comme des services destinés à la population résidente de la localité ou des services régionaux destinés aux personnes vivant dans les zones voisines. Une façon de planifier la couverture des services pourrait être, par exemple, de donner la priorité aux soins dans certains quartiers.

Nous allons d'abord déterminer les segments de demandeurs et les secteurs de production, afin de détecter leurs problèmes centraux, nous prendrons des exemples génériques. Cela permettra ensuite de définir les services qui pourraient être stratégiques pour le Bureau d'Emploi Municipal.

SEGMENTATION	
Groupe Les ouvriers	Description
Segment 1 : personnes qui ont été au chômage pendant une période prolongée.	Ce sont des candidats qui ont été exposés à des périodes de chômage prolongées ou à des situations de sous-emploi pendant plus d'un an. En général, ils sont démotivés et dans certains cas, ils réagissent à cette situation. On pourrait dire qu'elles sont constituées de groupes de personnes de plus de 35 ans, de femmes chefs de ménage disposant de ressources limitées et de jeunes personnes aux ressources limitées qui cherchent leur premier emploi.
Segment 2 : les personnes les plus susceptibles de trouver un emploi.	Ce sont des demandeurs d'emploi en chômage de courte durée avec une expérience de travail et une formation professionnelle spécifique.
Segment 3 : micro entrepreneurs.	Ce sont les candidats qui ont été détectés par le Bureau d'Emploi Municipal en tant que travailleurs indépendants potentiels dans le développement d'un projet de production viable dans la localité.

Groupe secteurs productifs	Description
Segment 1 : employeurs avec des probabilités élevées de couvrir leur poste vacant pour une courte période (de 0 à 3 mois)	Ce sont généralement des employeurs qui ont du personnel et qui sont normalement sollicités par du personnel, des techniciens et des professionnels. Ils ont besoin de beaucoup de personnel et, à l'occasion, d'une campagne longue de la saison. Dans certains cas, ils peuvent exiger des personnes qui participent à des programmes d'emploi ou qui sont dans la base de données du Bureau d'Emploi Municipal.
Segment 2 : employeurs avec probabilités de combler les postes vacants pour un laps de temps supérieur à 3 mois	Ce sont des employeurs avec peu d'effectifs, généralement des petites et moyennes entreprises. Dans certains cas, ce sont des demandeurs d'emploi qui ont besoin de profils spécialisés.

Dans le cas des employeurs, d'autres critères pourraient être les suivants : ceux qui offrent uniquement un travail enregistré ou qui intègrent un certain type de profil que le Bureau d'Emploi Municipal sert en priorité, etc.

Dans le tableau que nous présentons ci-dessous, nous proposons d'examiner quelques exemples d'activités « a = Gestion » pour réaliser la mise en œuvre de services répondant aux segments prioritaires. Autrement dit, à partir des segments prioritaires, il sera possible de déterminer les services spécifiques que fournira le bureau de l'emploi, ce qui conduira à la conception de circuits de mise en œuvre et indiquera clairement les activités de gestion nécessaires à leur réalisation, devenant ainsi un intrant permettant d'atteindre à une planification opérationnelle.

Services pouvant être fournis par le Bureau de l'emploi pour ces couches. Circuits et activations de gestion pour les réaliser		
Groupe	Services et circuits d'implémentation	Activations de gestion
Segment 1 : personnes qui ont été au chômage pendant une période prolongée.	Service : orientation de travail et référence Enquête sur les profils et parcours professionnels en entretien d'orientation. Orientation de travail Référence à la formation. Orientation vers des programmes sociaux.	1. Sélection des candidats. 2. Désignation et formation du formateur du BEM ; convocation des participants. Préparation de l'atelier au travail indépendant 3. Mise à jour de la liste des participants à l'atelier. 4. Dérivation aux entretiens d'intermédiation. 5. Enregistrement sur la plateforme. 6. Suivi du demandeur.
Segment 2 : personnes avec des probabilités plus élevées d'obtenir un emploi	Les services : orientation et aide à la recherche d'emploi Enquête sur les profils et la fabrication de CV Dérivation aux entretiens d'intermédiation du travail. Suivi des placements. Enregistrement de la plateforme	7. Sélection des candidats. 8. Désignation et formation du formateur du BEM, sélection des postulants, qui ont une expérience dans le développement des projets productifs ou ayant travaillé de façon indépendante. 9. Orientation vers des entretiens de médiation. 10. Mise à jour de la plateforme. 11. Lien avec les employeurs. 12. Suivi du demandeur.

Segment 3 : micro-entrepreneurs	Service : orientation professionnelle, orientation vers le travail indépendant et référence Enquête sur les profils du travail. Appel aux ateliers pour une orientation vers le travail indépendant. Orientation vers des prestataires fournissant des services de conseil technique, un plan d'entreprise et un soutien pour le financement du projet. HL Enregistrement sur la plate-forme.	1. Sélection des candidats. 2. Désignation et formation du formateur du BEM, appel aux participants. Création de l'atelier d'orientation sur le travail indépendant. 3. Recensement et contact avec les institutions qui offrent des services d'appui au travail indépendant. 4. Dérivation aux institutions d'appui au travail et au développement du plan d'affaires et financements. 5. Dérivation aux entretiens d'intermédiation. 6. Mise à jour de la plateforme. 7. Suivi du demandeur.
---	--	--

Groupe	Services et circuits d'implémentation	Activations de gestion
Segment 1 : employeurs avec de fortes probabilités de pourvoir leur poste vacant pendant une courte période (de 0 à 3 mois).	Intermédiation du travail et conseil	1. Désignation des fonctions de médiateur. 2. Formation de médiateur. 3. Recensement des employeurs. 4. Planification des visites. 5. Montage du dossier avec matériel de diffusion. 6. Inscription sur la plate-forme des employeurs contactés. 7. Sélection en fonction du profil demandé. 8. Confirmation téléphonique de la disponibilité du candidat pour pourvoir le poste. 9. Dérivations à l'employeur. 10. Suivi. 11. Inscription sur la plate-forme.
Segment 2: Employeurs susceptibles de pourvoir les postes vacants pendant plus de trois mois.	Intermédiation du travail et conseil	1. Désignation des fonctions du médiateur. 2. Formation de médiateur. 3. Recensement des employeurs. 4. Planification des visites. 5. Montage du dossier avec matériel de diffusion. 6. Inscription sur la plate-forme des employeurs contactés. 7. Inscription sur la plate-forme du demandeur. 8. Entretiens de présélection. 9. Dérivations à l'employeur. 10. Suivi. 11. Inscription sur la plate-forme.

À titre d'exemple de planification opérationnelle, le tableau suivant détaille les actions nécessaires au démarrage du service d'intermédiation du travail, en tenant compte des détails, de la séquence et des ressources.

Planification des services et activités de soutien pour sa fourniture

CHAPITRE III : CARACTERE INSTITUTIONNEL ET POSITIONNEMENT

La consolidation du caractère institutionnel d'un Bureau d'Emploi Municipal implique un processus prolongé dans lequel différents facteurs sont croisés pour leur donner un positionnement à l'intérieur et à l'extérieur de la structure de la commune qui les abrite.

Du point de vue formel, le caractère institutionnel d'un Bureau d'Emploi Municipal est réalisé, à partir de l'incorporation de la fonction du Bureau d'Emploi dans l'organigramme municipal, en fonction des zones stratégiques destinées à fonctionner dans le monde de la production et de la production. L'emploi, y compris par la désignation d'un coordonnateur, la mise à disposition d'un espace physique à usage exclusif et approprié, l'allocation de ressources propres et par la désignation d'une équipe technique en nombre suffisant et de profils cohérents pour la mise en œuvre des services envisagés. Cela montre une forte décision de promouvoir des actions dans le domaine du marché du travail de la municipalité, mais ce n'est pas la seule chose qui soit nécessaire.

Un autre aspect que nous pouvons citer est le fait que le caractère institutionnel naisse comme un produit de reconnaissance qu'il obtient, de l'intérieur et de l'extérieur de la municipalité, en consolidant comme un espace de référence pour travailler sur la problématique de l'emploi local et spécialement grâce à la prestation de services intégraux de qualité, durables dans le temps et destinés à améliorer les opportunités d'accès au travail décent.

Le type de relation du coordonnateur avec les organes de décision municipaux, son degré d'autonomie pour prendre des décisions en matière de gestion, de stabilité, de conditions professionnelles et d'adéquation avec les équipes techniques, les stratégies de communication sur les actions menées, la génération des rapports qui rendent compte des résultats obtenus et du niveau de couverture des services sont des facteurs qui permettent le développement, le renforcement et la consolidation de son caractère institutionnel.

Par exemple, nous avons mentionné que la génération de mécanismes d'information périodiques sur les résultats des opérations, par le biais de rapports de gestion reflétant les objectifs atteints, les personnes desservies quotidiennement, les renvois à une formation ou à une intermédiation, etc.,

permettrait au coordonnateur de démontrer les résultats de sa proposition de gestion, atteindre un grand niveau d'autonomie de négociation de nouvelles ressources ou des changements des stratégies pour approfondir les procédés de travail. Sans aucun doute, ces rapports montreront aux autorités municipales l'importance de ce Bureau dans les actions de la municipalité. Tous les jours sont accueillis des personnes en nombre important dans un Bureau d'Emploi Municipal, ayant reçu une réponse directe ou indirecte, par exemple, en s'inscrivant à une activité de formation ou à un atelier, ou en se référant efficacement à la zone concernée.

Le renforcement de ce domaine par la formation technique, la formation et la mobilisation des ressources, la création du réseau national des Bureaux d'Emploi Municipaux et leur participation à la mise en œuvre des politiques actives de l'emploi font partie de la consolidation de leurs caractères institutionnels promue par le MINEFOP.

3.1. Diagnostic du territoire et du Bureau d'Emploi Municipal

Il faut soulager certains aspects pour élaborer un diagnostic global de la situation du territoire. Il s'agit là d'une contribution à la conception et à l'organisation des formes possibles d'intervention. Nous incluons une section qui guide sur les aspects à prendre en compte pour décrire la situation du Bureau d'Emploi Municipal.

Il est recommandé de lire le contexte en travaillant avec les zones de production municipale afin de parvenir à une intégration avec les politiques municipales.

Les points à analyser sont :

1. Population cible : caractéristiques socio-économiques des candidats réels et potentiels.

L'objectif est d'avoir une approximation des caractéristiques de la population (sans emploi et occupée) fréquentée par le Bureau d'Emploi Municipal ou à laquelle il entend assister.

2. Contexte local : caractéristiques productives et dynamique économique du territoire.

L'objectif est d'obtenir des données permettant de lire les activités de production, leurs caractéristiques, leurs demandes, les secteurs en croissance et les employeurs en général.

- 3. Acteurs locaux :** caractéristiques des organisations fournissant des services à la population d'utilisateurs du Bureau d'Emploi Municipal.
L'objectif est de construire une carte des organisations offrant des services visant à améliorer les conditions d'emploi des populations.
- 4. Politiques et programmes d'emploi actifs :** caractéristiques des programmes actuels
L'objectif est de disposer d'informations à jour sur les politiques et les programmes actuels, les conditions d'accès et les moyens de les gérer.
- 5. Services du Bureau d'Emploi Municipal :** description et analyse de la situation par rapport aux instruments, objectifs et circuits.
L'objectif est de rassembler des informations permettant d'établir un diagnostic de la situation réelle du Bureau d'Emploi Municipal.

3.2. Lignes Directrices pour l'orientation des questions relatives à la construction de la carte locale

3.2.1. Population d'utilisateurs : demandeurs potentiels

- Quel est le taux d'emploi dans la localité ? Quelle est la quantité de population occupée qui existe dans la localité ? Âge, sexe, niveau d'éducation et profils professionnels.
- Quel est le taux de chômage (population inoccupée) et quel est le nombre de chômeurs ? Âge, sexe, niveau d'éducation et profils.
- Quelle est la quantité de population sous-employée ? Âge, sexe, niveau d'éducation et profils professionnels.
- De quels secteurs de production proviennent les chômeurs de la localité ? Listez les secteurs.
- Quel est le nombre de bénéficiaires des programmes d'emploi ? Quel pourcentage représentent-ils dans le nombre total de chômeurs sur le territoire ? Classez-les par sexe, âge, niveau d'éducation, etc.
- Existe-t-il d'autres programmes d'emploi ou d'assistance pertinents à cet endroit (municipal, régional, national) ? Quel pourcentage représentent-ils dans le nombre total de chômeurs sur le territoire ? Classez-les par sexe, âge, niveau d'études, profil professionnel, demandes, avantages, autres demandes et références pertinentes / possibles.
- Quelle est l'activité actuelle des bénéficiaires des programmes ? Indiquez le type d'activité et les présentations, en distinguant le sexe et l'âge.
- Quelle est la proportion des emplois non enregistrés dans les différentes activités productives ? Dans quelles activités productives ?

- Identifier les segments de la population présentant des problèmes d'emploi qui méritent une priorité dans la fourniture de services (en raison de leur quantité ou de leurs caractéristiques).
- Identifier les segments du réseau productif où il est possible de fournir des services d'emploi

■ Sources d'information

- Différents secteurs (municipaux ou régionaux), institutions (universités, ONG, chambres de commerce, etc.) dont la fonction spécifique est liée à ces questions et à la préparation de rapports ;
- Le document de base territorial peut fournir des données importantes, en particulier s'il s'agit d'un document récemment préparé ;
- Enquête sur les indicateurs de l'emploi le cas échéant ;
- Dans les deux cas, les informations indiqueront l'état de l'installation économique de la localité, qu'il s'agisse d'utilisateurs réels ou potentiels du Bureau d'Emploi Municipal ;
- La plate-forme informatique.

3.2.2. Contexte local

- Combien d'entreprises y a-t-il dans la ville ? Combien dans les secteurs les plus dynamiques ?
- De quel genre sont les grandes, moyennes ou petites ?
- Quels sont les secteurs productifs ou les services les plus importants en croissance (qui génèrent le plus grand nombre d'emploi, qui intègrent le plus grand nombre d'employeurs durant l'année en cours, ces deux dernières années, etc.) de la localité ?
- Existe-t-il d'autres types d'employeurs importants (par nombre ou demandes) qui ne soient pas des entreprises ? Par exemple : les commerçants, les entrepreneurs, etc. combien sont-ils et de quels types sont-ils ?
- Quelles sont les entreprises les plus importantes (par nombre d'emplois ; qui génèrent plus d'emplois ; en croissance ; en expansion ; qui ont intégré le travail au cours de la dernière année, deux ans, trois ans, etc.) ?
- Vers quels secteurs est orientée le développement de la production et/ou la prestation des services (locaux, régionaux) ?
- Quelle est la situation de ces secteurs ? quelles sont les perspectives de développement de ces secteurs ?
- Dans quels secteurs se notent les plus grands changements technologiques (intégration des technologies, machines) ?
- Où ces changements ont-ils eu le plus d'incidence dans : la modification des profils sollicités ; dans l'agrandissement ou la réduction de la quantité

des postes de travail ? quel impact ce phénomène a eu dans la localité (nouvelles demandes, le grand chômage, le changement des profils, les compétences les plus spécialisées, etc.) ?

- Quelles sont les caractéristiques des technologies et machines utilisées?
- Ont-elles initié les nouvelles activités de production ces dernières années? quelle est leur incidence sur l'économie du territoire à court et moyen terme ?
- Les transformations du monde de production locale posent-elles de nouvelles exigences dans les qualifications professionnelles ? quelles sont-elles ? dans quels secteurs viennent ces exigences ?
- Quelles sont les possibilités d'insertion professionnelle dont dispose le secteur public ?
- Existe-t-il des travaux saisonniers importants ? durant quelle période de l'année ? quels sont les profils demandés (nombres, sexe, âge, niveau scolaire) ?

■ Sources d'information

- Différents domaines (municipal ou régional) dont la fonction spécifique est liée à ceux-ci et à la préparation des rapports ;
- Enquête sur les indicateurs de l'emploi (MINEFOP) et autres ;
- Rapports économiques régionaux du MINEPAT ;
- Rapports préparés par les chambres de commerce ;
- Enquêtes industrielles ;
- Rapports des agences de développement, des universités, etc.

Les enquêtes et/ou interviews des informateurs clés du territoire, comme : les représentants des entreprises, les associations et les chambres consulaires. Les représentants des syndicats, des corporations et d'autres organisations de la population des travailleurs. Les représentants des centres de recherche, les fondations, les universités, les instituts universitaires qui travaillent sur la thématique de l'emploi et de la formation.

3.2.3. Acteurs locaux

- Quelles sont les institutions de formation les plus importantes (par les contenus, la certification de qualité, la pertinence, le nombre de postes à pourvoir, etc)?
- L'offre de formation pour le travail qui existe dans la localité est-elle conforme aux nouvelles demandes?
- Quelles sont les contenus/les compétences nécessaires les plus importants pour satisfaire les demandes du secteur employeur? quelles sont les institutions qui offrent cette formation?
- Existe-t-il des écoles de formation professionnelle?

- Quelle est la demande en formation que les institutions n'offrent pas et qui sont nécessaires pour former les postulants ?
- Existe-t-il des institutions d'appui aux activités de production (cours, assistance technique pour la conception des projets, financement, etc.) ?
- Quelles sont les institutions qui les offrent? description du type d'action qu'elles développent?
- Existe-t-il des institutions qui rassemblent les secteurs de production (chambres, les fédérations, etc.) ? qui rassemble les travailleurs (corporations, syndicats)?
- Avec quelles institutions le BEM entretient-il une relation habituellement? avec quelles institutions aurait-il besoin d'entretenir les accords précis pour le référencement des utilisateurs?
- Existe-t-il des institutions, des programmes sectoriels qui peuvent mettre en œuvre les actions spécifiques dans la localité? de quels secteurs sont-ils, le type de programme, ses effets.

■ Sources d'information

- Rapports produits par différentes administrations publiques, privées, et municipalité ;
- Rapports préparés par les universités, les centres d'études, les syndicats, etc ;
- En menant des enquêtes et / ou des entretiens avec des informateurs clés du territoire, tels que des représentants d'entreprises, d'associations et de chambres de commerce ;
- Représentants de syndicats, de programmes et d'autres organisations de la population active, représentants de centres de recherche, de fondations, d'universités, d'instituts universitaires qui travaillent dans le domaine de l'emploi et de la formation ;
- Représentants d'institutions de formation professionnelle et de formation professionnelle.

3.2.4. Politique active d'emploi et de programme

- Existe-t-il des programmes sur le territoire qui soutiennent des activités productives? Type de projets avec lesquels ils travaillent.
- Existe-t-il des programmes sur le territoire d'organisations d'État (nationales, régionales ou municipales) qui apportent un soutien, une assistance ou une formation à la population confrontée à des problèmes d'emploi?
- Quel type d'action développent-ils (avantages, population cible, incitations, conditions d'enregistrement, etc.)
- Nombre de bénéficiaires réels, quota actuel, projections.
- Sources d'information

3.2.5. Fonctionnement du BEM

- Quand est ce qu'il a été créé un Bureau d'Emploi Municipal? Quelle est la raison ayant conduit à sa création?
- Quel est son rôle institutionnel? Que peuvent apporter les Bureaux d'Emploi Municipaux à la communauté? Quels peuvent être les avantages de disposer d'un Bureau d'Emploi Municipal dans la localité?
- Quelle différence y a-t-il entre un Bureau d'Emploi Municipal et les autres services de la municipalité?
- Quelles sont les moyens nécessaires pour le fonctionnement d'un Bureau d'Emploi Municipal dans cette localité?
- Quelle peut-être la différence entre le BEM, un bureau de placement ou une unité de placement et une agence de conseil en placement privé?
- Les autres services de la municipalité sont-ils au courant des fonctions et des services des Bureaux d'Emploi Municipaux et de la population qu'elle dessert?
- Qui fait la diffusion d'un Bureau d'Emploi Municipal au sein de la municipalité, aux institutions et aux employeurs?
- Le Bureau d'Emploi Municipal a-t-il des liens avec d'autres institutions? Quel genre d'institutions?
- Le gestionnaire fait-il partie d'un niveau de décision de la municipalité? Et des lignes d'action mises en œuvre par un Bureau d'Emploi Municipal? Qui est l'interlocuteur devant les autorités?
- Existe-t-il des mécanismes de suivi et d'évaluation pour préparer la planification?
- Existe-t-il des mécanismes pour l'entraînement en équipe? Ont-ils accès à la formation? Qui détermine les besoins en formation?
- Le personnel a-t-il été sélectionné par le gestionnaire? leurs fonctions ont-elles été attribuées à partir de leurs profils? Le nombre de personnel est-il suffisant?
- Quelle séquence d'activités un demandeur doit-il entreprendre dans un Bureau d'Emploi Municipal pour pouvoir être correctement orienté dans la construction de son profil, c'est-à-dire le circuit d'orientation professionnelle?
- Quel est le soutien dont a besoin un postulant pour obtenir une formation en fonction du marché du travail et de son profil?
- De quel encadrement a-t-il besoin?
- Quelles informations a besoin un enquêteur pour faire des références? Quels sont les mécanismes de production d'informations du Bureau d'Emploi Municipal? À quelle fréquence rapportez-vous? Pour quelle information? Que rapportez-vous? Quel le produit et de quelle source?
- Quelles sont les lignes d'action stratégiques pour attirer l'attention des postulants / utilisateurs?

- Comment les exigences des employeurs pourraient-elles être satisfaites?
- Quel genre d'employeurs stratégiques pour le Bureau d'Emploi Municipal selon la population desservie?
- Quelle est la stratégie du Bureau d'Emploi Municipal pour fournir des services aux employeurs?

Flux d'informations

Plate-forme

Rapports produits par le bureau ou le service de l'emploi.

-
- Lors de leur détermination, il ne faut pas oublier pourquoi et pour quoi ces objectifs sont proposés.
- Les objectifs seront parfaitement connus et compris par tous les membres du Bureau d'Emploi Municipal.
- Ils doivent être flexibles et stables en même temps, car les changements continus dans les objectifs créent des conflits, des confusions et affaiblissent la gestion.

ANNEXES

Annexe 1

Coût estimatif pour la mise en place d'un BEM

La mise en place et le fonctionnement d'un BEM nécessite des ressources humaines, matérielles et financières.

1. Ressources humaines

Pour démarrer ses activités, un BEM aura besoin d'un minimum de ressources ci-après :

Désignation du poste	Quantité	Catégories	Salaire mensuel	Salaire annuel
Gestionnaire	1	9D	565 251	6 783 012
Chef d'unité Employeurs	1	8B	379 800	4 557 600
Chef d'unité Formation professionnelle	1	8B	379 800	4 557 600
Chef d'unité Placement et insertion professionnelle	1	8B	379 800	4 557 600
Chef d'unité Communication et relations publiques	1	7B	303 406	3 640 872
Chef d'unité Informatique et Statistique	1	7B	303 406	3 640 872
Secrétaire	1	4B	199 737	2 396 844
Chauffeur	1	4B	199 737	2 396 844
Agent d'entretien	1	4B	199 737	2 396 844
TOTAL 1	9			34 928 088

2. Aménagements divers

Les aménagements pouvant être réalisés pour le démarrage des activités du BEM.

Désignation	Quantité	Coût unitaire	Montant
Travaux de cloisonnement	1	1 000 000	1 000 000
Peinture	1	400 000	400 000
Plomberie/électricité	1	500 000	500 000
Plaque signalétique	1	150 000	150 000
TOTAL 2			2 050 000

3. Acquisition des équipements et fournitures

L'acquisition des équipements et fournitures sont résumés dans le tableau ci-dessous :

Désignation	Quantité	Coût unitaire	Montant TTC
Bureau Directeur	1	300 000	300 000
Fauteuil Directeur	1	250 000	250 000
Bureau cadre	5	250 000	1 250 000
Fauteuil cadre	5	200 000	1 000 000
Chaises de réception	20	30 000	600 000
Meubles rangement	7	300 000	2 100 000
Ordinateurs	7	350 000	2 450 000
Imprimantes	5	150 000	750 000
Climatiseur	5	250 000	1 250 000
Appareil de protection électrique	7	50 000	350 000
Appareils photo-numérique	3	100 000	300 000
Coffre-fort	1	350 000	350 000
Modem pour connexion internet	1	200 000	200 000
Fourniture de bureau	1	500 000	500 000
TOTAL			11 650 000

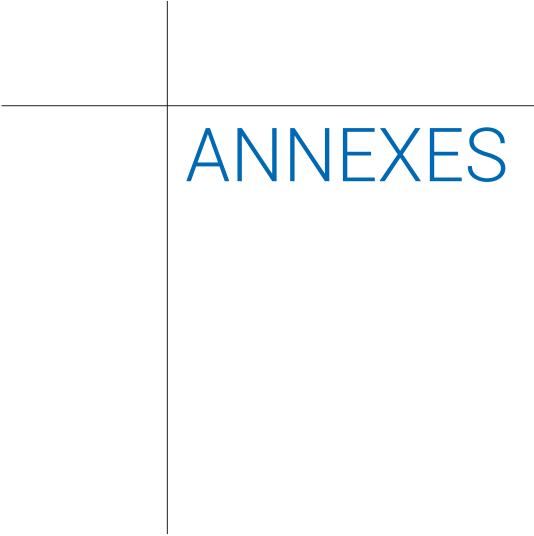
4. Acquisition du matériel de transport

Pour faciliter le déplacement du personnel dans le cadre de la réalisation de ses missions, le matériel suivant serait nécessaire :

Désignation	Quantité	Coût unitaire	Coût total
Voiture 4x4	1	24 000 000	24 000 000
Motos Tout Terrain	2	1 000 000	2 000 000
TOTAL			26 000 000

5. Total général

N°	Désignation	Montant
01	Ressources humaines	34 928 088
02	Aménagements divers	2 050 000
03	Acquisition des équipements et fournitures	11 650 000
04	Acquisition du matériel de transport	26 000 000



ANNEXES

Annexe 2**Rôle du gestionnaire**

La fonction de gestionnaire d'un Bureau d'Emploi Municipal est de diriger le processus de gestion stratégique visant à mettre en place des services d'emploi combinant des politiques publiques relatives à la promotion de la main-d'œuvre et à des actions directes sur le marché du travail, en cherchant à atteindre le niveau de couverture maximale des populations à desservir.

La gestion stratégique suppose non seulement administrer les ressources, mais aussi concevoir des services spécifiques destinés à répondre aux problèmes des segments de populations prioritaires, car ils nécessitent davantage de conseils et d'accompagnement à cet égard. Dans le même temps, la priorisation des segments de la population implique une prise de décision qui commence par la détection et la configuration des problèmes locaux, en analysant leurs causes et leurs effets possibles, puis en déterminant les formes d'intervention, c'est-à-dire les services. Il est nécessaire de développer, ainsi que des articulations stratégiques pour pouvoir les atteindre.

Parmi ces fonctions figurent celles de concevoir et de planifier une proposition de travail à court et moyen terme dans le cadre d'un plan stratégique à long terme, en assurant sa mise en œuvre et son évaluation de manière continue. En général, son rôle comprend les tâches de planification ou de supervision, la prise de décision, l'organisation des tâches et les responsabilités de l'équipe, les actions de suivi et d'évaluation.

Afin de préparer une proposition de gestion, il sera nécessaire de procéder à une analyse approfondie de la situation économique et sociale du territoire, de répondre aux besoins et aux exigences des populations, d'évaluer le développement institutionnel réalisé par le Bureau de l'Emploi Municipal qu'il dirige, de reconnaître les possibilités institutionnelles avec ce que la ville compte, entre autres. Ce travail préliminaire permettra ensuite de planifier la gestion de manière stratégique et opérationnelle. En ce sens, le gestionnaire du Bureau d'Emploi Municipal est responsable de son fonctionnement et des services qu'il offre.

Pour assumer son rôle, le coordonnateur du Bureau d'Emploi Municipal doit avoir accès aux informations sur le périmètre de la commune, à l'organigramme, au fonctionnement de la commune, à son plan de développement stratégique, puis aux mécanismes de communication pour connaître les fonctions et objectifs du Bureau d'Emploi Municipal.

Il est nécessaire que le gestionnaire puisse maintenir un lien étroit et fluide avec l'exécutif municipal pour assurer une meilleure intermédiation entre les employeurs et les différents acteurs qui interviennent auprès des Mairies.

La taille de la localité est un facteur qui influence cet aspect et détermine généralement non seulement la vision, mais aussi le type de tâches que le coordonnateur exécute et a un impact sur la proximité du coordonnateur avec le niveau de prise de décision et d'autonomie.

Pour assumer ces responsabilités, dans le cadre des tâches qui lui sont assignées, il sera nécessaire que le gestionnaire ait la capacité de travailler en équipe. Il doit avoir le leadership et créer des liens avec divers acteurs locaux ; identifier, analyser et résoudre les problèmes ; articuler les recours institutionnels pour la prise de décision et la gestion adéquate des informations promouvant des modes de circulation efficaces.

Chaque gestionnaire a des fonctions principales, qui rassemblent les tâches qu'il doit assumer, c'est-à-dire celles qu'il exécute directement, et d'autres qui doivent être assignées à l'équipe technique sous sa coordination. Il a la pleine responsabilité de supervision des activités d'exécution et de réaliser des fournitures nécessaires aux tâches à exécuter. Dans ce registre nous mentionnons ceux qui peuvent être du matériel des imprimantes, ordinateurs, personnels, papier, etc. - ou ceux qui permettent d'accéder à des informations pertinentes pour l'exécution de tâches.

Les responsabilités à assurer par le gestionnaire seraient :

- Les conditions structurelles pour le fonctionnement du BEM ;
- L'obtention des fonds pour l'implémentation des services ;
- L'élaboration d'une proposition de gestion qui renferme toutes les actions du BEM et soit en concordance avec le plan de développement stratégique municipal ;
- Le positionnement du BEM face aux autorités municipales, d'autres secteurs et institutions qui diligentent le fonctionnement du BEM ;
- La circulation de l'information au sein du BEM et des dossiers face aux autorités.

Afin de remplir son rôle de manière appropriée, il est essentiel de connaître le plan de développement communal et de travailler dans le sens de ses politiques pour les approfondir.

Une autre approche du rôle du gestionnaire

Dans la perspective que nous avons développée, les BEM interviennent sur le marché du travail en encourageant et en renforçant les liens des travailleurs dont les activités contribuent directement ou indirectement à la construction de trajectoires professionnelles tendant à améliorer leurs chances d'accéder à un emploi décent. Sa fonction centrale est de faciliter l'accès aux secteurs connaissant de plus grandes difficultés d'emploi au niveau local. C'est le point de départ qui finit par se concrétiser dans chaque Région, Département et commune qu'un gestionnaire parvient à mettre en œuvre.

Nous pouvons dire qu'il incombe au gestionnaire de promouvoir cet espace comme lieu de référence pour les populations. Un lieu qui les attend pour les orienter et les accompagner ; mais pas de n'importe quelle manière, plutôt les accompagner en interprétant les raisons qui provoquent ou influent sur leur situation et les formes les plus appropriées à son amélioration. Comme on pourra le constater, il est nécessaire de travailler partant d'un diagnostic local et d'une profonde connaissance des ressources (politiques actives, employeurs, institutions de formation, etc.) qui forment le guide des ressources d'un BEM. Les encourager, mais à partir d'une profonde maîtrise aussi bien de ce qui est la cause de leur situation actuelle que de ce qui peut lui offrir une opportunité de se développer.

La tâche d'accompagner un travailleur pour faire face au marché du travail requiert un grand engagement de la part du gestionnaire en faveur de l'inclusion sociale des personnes.

Les Bureaux d'Emploi Municipaux sont l'expression concrète d'une politique visant à promouvoir l'égalité des chances pour accéder à un emploi, respectant ainsi le droit à un travail décent.

Nous voulons diriger l'axe de la conception qui place les travailleurs comme seuls responsables de leur destin professionnel et travailler dans une perspective qui comprend les changements survenus sur le marché du travail qui nous permettent d'analyser quels sont les outils qui rendent l'insertion et le développement possibles.

La suppression des difficultés profondes et variées liées à l'emploi rend en principe nécessaire le renforcement des relations entre les travailleurs, principalement ceux qui rencontrent de plus grandes difficultés, et les institutions liées au monde du travail, y compris le Bureau d'Emploi Municipal lui-même. Dans ces cas, la tâche principale consiste à maintenir une connexion fluide avec eux, par exemple : par des formateurs, des renvois à des

actions de formation ou à des ateliers. Ces derniers constituent un espace qui favorise les réunions pour construire des significations communes, des identifications et un soutien par le biais d'échanges.

Renforcer le lien de ces segments avec des espaces liés au monde du travail et promouvoir notamment leur lien avec le Bureau d'Emploi Municipal en tant qu'endroit capable de guider et de fournir des informations, est en soi un objectif à atteindre car beaucoup de ces personnes sont marginalisées depuis longtemps dans le monde du travail et s'approchent spontanément de cet espace, d'autres sont découragés et abandonnent leur recherche d'un emploi formel. Dans le cadre du développement actuel, améliorer les conditions d'emploi signifie aussi réaliser des actions directes pour rapprocher ces employeurs qui, en tant que pourvoyeurs de postes de travail, ne connaissent toujours pas le Bureau d'Emploi Municipal.

Annexe 3**Responsabilités du gestionnaire du bureau d'emploi municipal**

Le gestionnaire a des fonctions centrales qui impliquent des tâches. Certaines de ces tâches sont assumées directement par lui, c'est-à-dire qu'il exécute, et d'autres qui, sous sa supervision, sont attribuées et réparties au sein de l'équipe technique.

Pour illustrer ce sujet, développé précédemment, nous présentons deux tableaux de ces deux dimensions.

A- TACHES QUE LE GESTIONNAIRE DOIT ASSUMER

Groupe SECTEURS PRODUCTIFS	DESCRIPTION
Prendre des décisions, planifier.	- Sur le plan opérationnel, retracer la gestion, dans le cadre de la planification stratégique, en tenant compte de la réalité territoriale et du diagnostic du bureau de l'emploi lui-même. - Concevoir une proposition de gestion et définir les services à mettre en œuvre et les objectifs à atteindre. - Concevoir des indicateurs pour mesurer et évaluer les actions mises en œuvre pour renforcer la gestion.
Surveiller et évaluer le fonctionnement du Bureau d'Emploi Municipal	

Gérer les ressources nécessaires au fonctionnement du BEM devant les autorités municipales.	▪ Établir des liens avec les autorités afin de créer et de renforcer des relations qui permettent de répondre aux besoins de la direction d'un Bureau d'Emploi Municipal et lui permettent ensuite de se positionner au sein de la municipalité. ▪ Organiser, coordonner, intervenir à l'intérieur et à l'extérieur des zones municipales pour obtenir les moyens nécessaires à la mise en œuvre du service.
Gérer adéquatement les ressources qui lui sont affectées.	▪ Établir des liens avec les différents acteurs afin d'obtenir de l'aide pour : améliorer les conditions de fourniture de services locaux pour l'emploi, favoriser l'intégration des participants aux programmes d'emploi et des autres chômeurs dans des emplois véritables, ainsi que dans des activités de formation et de production, permettre de réorienter les domaines municipaux de gestion de l'emploi et les programmes sociaux vers la fourniture de services intégrés d'emplois de qualité, durables dans le temps. ▪ Établir des liens avec des acteurs locaux (secteur économique de la localité ou de la région, ONG, syndicats, entreprises de développement, consultants) pour diffuser les services d'un Bureau d'Emploi Municipal, convenir et assumer des engagements de travail articulés qui répondent aux besoins des utilisateurs d'un Bureau d'Emploi Municipal.

Gérer adéquatement les ressources qui lui sont affectées.	▪ Identifier les acteurs avec lesquels vous allez vous connecter et planifiez stratégiquement la manière de créer des réseaux qui permettront au bureau de l'emploi de rassembler son guide de ressources avec des informations sur les services existants dans la localité afin que l'équipe de travail puisse informer, orienter et découler, en fonction de la demande et des besoins spécifiques de chaque personne, de procédures agiles et efficaces.
Organiser le travail de l'équipe du Bureau d'Emploi Municipal et superviser son bon fonctionnement	▪ Conformer l'équipe technique avec les profils et en quantité adéquate en fonction des caractéristiques et du volume de travail, puis répartissez les rôles, les tâches et les responsabilités en fonction de chaque rôle. ▪ Informer l'équipe de sa proposition de travail, de ses priorités, du cachet qu'elle souhaite attribuer à un Bureau d'Emploi Municipal et de son articulation avec les politiques de la municipalité et son plan de développement stratégique. ▪ Coordonner les actions pour mettre en œuvre les services du bureau de l'emploi. ▪ Suivre ces actions, identifier et apporter des corrections. ▪ Identifier les besoins en formation, les fournitures nécessaires ; arbitrer les moyens de les satisfaire. ▪ Tenir votre équipe au courant des développements relatifs aux programmes d'emploi à mettre en œuvre, aux résolutions, dispositions, communales de sa compétence. ▪ Construire des circuits internes à l'attention des personnes et de l'organisation de chaque service en répondant aux normes de qualité.

B. TÂCHES QUE LE GESTIONNAIRE DOIT ATTRIBUER À SON ÉQUIPE, SELON TOUT LE RÔLE

Le gestionnaire désigne et organise les zones de tous les membres de l'équipe, afin que celles-ci puissent être réalisées et garantissent la fourniture des intrants nécessaires (instruments et moyens) pour chacun. Dans la section suivante, nous ferons cette description.

Les rôles	Tâches assignées	Fournitures nécessaires
Réceptionniste	▪ Informer et fournir des conseils initiaux ▪ Enregistrez les consultations suivies. Faire des dérivations internes. ▪ Effectuer les dernières zones administratives des Bureaux d'Emploi Municipaux.	▪ Formulaire pour l'enregistrement des personnes. ▪ Guide de récurrence. ▪ Circuits internes. ▪ Dérivation des talons. ▪ Pc.
interviewers	▪ Conduire une entrevue d'orientation. ▪ Orientation vers des institutions en fonction de la demande et des profils des personnes. ▪ Maintenez la plate-forme à jour. ▪ Effectuer des entretiens de présélection et une orientation vers un stage. ▪ Prendre rendez-vous de suivi et accompagnement. ▪ Faire des références aux ateliers des Bureaux d'Emploi Municipaux. ▪ Enregistrer sur la plate-forme du processus de dérivation et le suivi des placements.	▪ Accès à la plateforme. ▪ Équipement informatique. ▪ Espace exclusif pour des interviews. ▪ Guide de ressources, informations sur le marché du travail. ▪ Informations sur les demandes des employés. ▪ Circuits internes.

Séminaristes	- Organisation et réalisation d'ateliers d'orientation professionnelle, aide à la recherche d'emploi, ateliers d'orientation pour reconnaître le profil entrepreneurial. - Contacteur les interviewers pour échanger des informations sur chaque candidat qui participe au séminaire. - Interviews et causerie de suivi. - Connaître la demande des employeurs et les programmes d'emploi et de formation en cours.	- Manuels, tableaux, etc. - Informations sur le marché du travail. - Les antécédents de travail des postulants. - Accès à la plateforme.
liés	- Identifier et classer, dans le secteur de production locale, les employeurs réels ou potentiels pour diffuser et promouvoir les services. - Conseiller sur les programmes d'insertion professionnelle. - Diffuser et offrir le service d'intervention. - Relever la demande des postes de travail. - Conseiller les employeurs sur les profils avec lesquels un Bureau d'Emploi Municipal travaille. - Fournir des informations aux interviewers.	- Accès à la plateforme. - Formuler pour l'enregistrement des données. - Informations sur les profils des candidats enregistrés. - Informations sur les secteurs productifs. - Rapports sur les employeurs locaux. - Matériel de diffusion. - Planification du Bureau d'Emploi Municipal. - Guide d'information juridique sur le travail.

	▪ Maintenir la base de données des employeurs à jour. ▪ Orienter sur les devoirs et les droits. Donner les conseils juridiques de base ou faire des référencement des institutions qui peuvent donner des conseils juridiques spécialisés. ▪ Connaître la planification stratégique qui est proposée par la municipalité et les secteurs de productions. ▪ Contacter l'employeur pour négocier les compétences.	
--	---	--

Annexe 4

Glossaire

- **Destinataires** : ce sont ces personnes actives, sans-emploi, sous-employées, moins entreprenantes et employeurs qui demandent des services d'emploi aux Bureaux d'Emploi Municipaux.
- **Postulants** : ce sont ces personnes actives, sans-emploi, sous-employées, participants aux programmes d'emploi et/ou sociaux entreprenantes qui demandent un service au BEM pour améliorer leur condition d'activité.
- **Employeurs** : ce sont ces personnes physiques ou juridiques qui demandent le travail afin de pourvoir des postes dans une famille, un organisme de production ou des services qu'ils dirigent, quelle que soit la taille.
- **Entrepreneurs** : ce sont ces personnes (actives, sans-emploi, sous-employées, participants aux programmes d'emploi) qui se sont engagées à commencer des activités de production de manière indépendante, en créant des nouvelles unités économiques durables dans différentes localités.
- **Orientation professionnelle** : c'est un processus de conseils dirigés aux personnes qui sont à la recherche active d'un emploi. Qu'elle soit une relation de dépendance ou d'autonomie, ces personnes ont besoin d'améliorer ou de renforcer leurs compétences professionnelles pour s'insérer dans des postes recherchés sur le marché de l'emploi local. L'orientation professionnelle est transversale pour les services du BEM et a comme objectif d'accompagner les postulants à l'élaboration de leur projet professionnel.
- **Appui à la recherche de l'emploi** : c'est un processus dans lequel on apporte les outils pour que les personnes à la recherche active d'un emploi accèdent aux instruments d'information pour engager leur recherche.
- **Orientation vers le travail indépendant** : il s'agit d'un processus de sensibilisation, d'accompagnement et d'appui aux candidats qui se sont proposés d'entreprendre une carrière indépendante en leur fournissant des outils pour évaluer leur profil d'entreprise et disposer d'informations générales sur les activités productives.

- **Population ayant des problèmes d'emploi** : nous désignons ainsi le groupe de personnes qui constitue la population cible du BEM. Elle requiert initialement un diagnostic et la priorisation par le Bureau d'Emploi Municipal en matière de problématique d'emploi local.
- **Population Economiquement Active (PEA)** : Elle est composée des personnes qui ont un métier ou qui, sans l'avoir, le recherchent activement. Il est composé de la population occupée et de la population au chômage à la recherche d'un emploi actif.
- **Priorisation** : c'est un processus d'identification des utilisateurs et leurs besoins pour ensuite déterminer l'affectation des ressources à distribuer, les actions à mener pour leur satisfaction et concentrer le plus d'effort au moment de la fourniture des services.
- **Segmentation** : c'est la manière de classer les groupes qui constituent la structure du marché de travail conformément à un ensemble de variables définies. Nous pouvons citer les travailleurs non enregistrés, les travailleurs qui exercent à leur propre compte, les femmes, les jeunes, les sans-emploi à un moment déterminé. Les acteurs de production institutionnelle peuvent aussi être segmentés, etc.
- **Condition d'exercice** : nous faisons allusion aux différentes situations dans lesquelles la population peut être classée en termes professionnels (c'est-à-dire en actifs, sans-emploi, sous-employés, travailleurs indépendants ou employeur).
- **Guide de ressources** : c'est un instrument de gestion pour le BEM où l'on relève les informations pour faciliter l'orientation des personnes de manière pertinente en fonction des profils des postulants. C'est le produit du travail d'articulation et de contacts du Bureau d'Emploi Municipal avec les acteurs sociaux de la localité.
- **Indicateurs** : ils permettent de jauger/évaluer un concept ou une variable. Ils incluent la possibilité d'établir les paramètres de manière à ce qu'ils puissent évaluer la prise de décisions.
- **Poste** : c'est l'ensemble des fonctions à une position définie dans une structure organisationnelle, c'est-à-dire dans l'organigramme. La localisation d'un poste dans l'organigramme implique la définition de quatre aspects : le niveau hiérarchique, la zone ou le département dans lequel il se situe, le supérieur hiérarchique (à qui il répond) et les subordonnés (sur lesquels il exerce son autorité).

- **Fonction** : elle comprend un ensemble de responsabilités, autorisations, consentements que doit disposer une personne pour exercer un travail dans un poste précis. Les fonctions assignées à un poste dépendront de la structure et des objectifs de l'organisation et doivent correspondre à la responsabilité professionnelle qu'exige un poste. Par exemple, le coordonnateur du Bureau d'Emploi Municipal est la référence au bon fonctionnement de ce bureau et la mise en œuvre de ses services.

Pour définir une fonction, il faut l'identifier, la décrire, identifier les tâches qui font partie de celle-ci. Par exemple, la fonction de gestionnaire consiste à suivre, évaluer le fonctionnement du BEM. On pourrait augmenter la tâche de penser et concevoir les indicateurs, ou la fonction de coordonnateur du BEM se résume à créer et organiser le travail de son équipe, ce qui pourrait impliquer les tâches de convoquer les personnes pour doter une équipe, désigner un rôle pour chacun, déléguer les tâches spécifiques à chaque rôle, etc.

- **Tâches** : C'est un ensemble d'actions à exécuter par l'occupant d'un travail donné pour matérialiser les fonctions du poste. Par exemple, pour gérer devant les autorités municipales, régionales ou nationales l'obtention des intrants et des outils de travail, les programmes et les plans, organiser l'équipe de travail, créer des circuits internes pour mettre en place des services d'emploi, établir des contacts, établir des liens avec des acteurs locaux, sont quelques-unes des tâches nécessaires pour assurer le bon fonctionnement du Bureau d'Emploi Municipal, objectif premier du gestionnaire du bureau.

