



Projet AC_T_E

ACtion Territoriale pour l'Emploi

PLAN D'ACTION TERRITORIALE

Guide Méthodologique

TABLE DES MATIÈRES

Page

1. INTRODUCTION: PLANS D'ACTION	3
1.1. CADRE GÉNÉRAL	3
1.2.OBJECTIF_GÉNÉRAL	3
2. PRÉPARATION DU PLAN	5
2.1. <u>ANALYSE DES DIFFÉRENTES LIGNES DIRECTRICES CONCERNANT L'EMPLOI ET DE L'ENVIRONNEMENT JURIDIQUE ET DU CADRE DE COMPÉTENCES DU TERRITOIRE</u>	5
2.2. <u>DIAGNOSTIC</u>	5
2.3. <u>INVENTAIRE DES POLITIQUES D'EMPLOI SUR LE TERRITOIRE</u>	6
2.4. <u>INVENTAIRE DES RESSOURCES MATÉRIELLES ET HUMAINES</u>	6
2.5. <u>AGENTS SUSCEPTIBLES DE PROMOUVOIR LE PAL</u>	7
3. PROCESSUS D'ÉLABORATION DES PLANS D'ACTION LOCALE	9
3.1. <u>CONTENU DU PAL</u>	9
3.2. <u>PROCESSUS DE CONCERTATION</u>	10
3.2.1 Types de concertation	10
3.2.2 Mécanismes de Concertation	11
3.3.<u>PROCESSUS DE PLANIFICATION</u>	12
3.3.1 <u>Identification de l'objectif général et planification des lignes stratégiques</u>	12
3.3.2..<u>Programme d'action</u>	13
3.3.2.1 Programme d'action pluriannuelle	13
3.3.2.2 Programme d'action annuelle	13
3.4. <u>MÉCANISMES D'ORGANISATION ET DE GESTION</u>	16
4. MÉCANISMES DE SUIVI ET D'ÉVALUATION	17
5. FINANCEMENT	19

1.INTRODUCTION: PLANS D'ACTION LOCALE

1.CADRE GÉNÉRAL

Les Plans d'Action Locale (PAL) doivent être des actions de référence pour le développement d'un territoire. Ils ont pour objectifs l'activation de ce territoire pour la création d'emploi à partir de l'action conjointe de leurs agents socio-économiques. Leur spécificité réside dans le fait que coopération, complémentarité et subsidiarité s'harmonisent dans la réalisation des actions. De plus, être proche du citoyen est l'une de leurs caractéristiques principales. Ils doivent donc se constituer en instruments capables de s'adapter aux circonstances individuelles, dépassant par là-même la rigidité des politiques d'emploi traditionnelles.

Le succès des PALs dépendra probablement de la maturité de certains concepts sous-jacents à la philosophie de cette façon de travailler, notamment :

. **De l'initiative locale**, ou capacité de leadership des personnes et des institutions de l'environnement local.

. **Du partenariat** : La confrontation entre intérêts et projets politiques et personnels, doit avant tout être remplacée par le dialogue et la planification concertée.

. **Innovation** dans les actions pour la création d'emploi, qu'il s'agisse de secteurs traditionnels ou non.

. **Flexibilité** dans la mise en œuvre des actions en fonction des besoins changeants du territoire.

. **Intégration** des différentes actions proposées pour optimiser les ressources disponibles.

. Adhésion aux **réseaux nationaux et européens** pour l'échange de méthodologies et d'expériences. En ce sens, le projet AC_T_E représente une expérience innovatrice et privilégiée de développement des PALs.

1.2. OBJECTIF GÉNÉRAL

L'objectif des Plans d'Action Locale est de construire un **instrument pour définir un nouveau modèle local d'action dans le cadre d'une Stratégie Européenne pour l'Emploi**.

Les quatre volets de la Stratégie Européenne pour l'Emploi sont les suivants :

1. Améliorer la capacité des personnes pour qu'elles obtiennent un emploi (« **employabilité** »).

2. Favoriser la création d'entreprises et l'embauche des employés (**esprit d'entreprise**).
3. Développer de nouvelles formes flexibles de travail dans un monde en constante mutation (**adaptabilité**).
4. Garantir l'**égalité des chances** sur le marché du travail.

Au niveau local, ces lignes d'action directrices se traduisent par l'appui aux entreprises du territoire, l'appui aux personnes désireuses d'adapter leurs compétences professionnelles aux changements technologiques ; enfin, l'appui aux personnes qui, pour des raisons de sexe, d'âge ou de lieu d'origine, ont de plus grandes difficultés à trouver un emploi.

Il s'agit donc de structurer les politiques de promotion économique et d'emploi d'un territoire à partir de processus déterminés (planification + concertation), et de lignes directrices portant sur leur contenu (Stratégie Européenne pour l'Emploi).

2. PRÉPARATION DU PLAN

Les expériences antérieures menées sur d'autres territoires font ressortir que, pour atteindre l'objectif des Plans d'Action Locale, il est important de garantir que la stratégie et l'association soient consistantes, solides et assumées par tous les agents participants.

En conséquence, avant de définir le contenu, il doit exister un engagement et un objectif consensuel entre tous les participants. Tout le processus antérieur au début des actions est donc important pour faire mûrir des concepts tels que les nouveaux gisements d'emploi, la décentralisation, la concertation ou le leadership local, et créer ainsi un climat de dialogue.

Durant la phase de préparation et avant la constitution du PAL, la ville leader doit réaliser les actions suivantes :

2.1. ANALYSE DES DIFFÉRENTES LIGNES DIRECTRICES CONCERNANT L'EMPLOI ET DE L'ENVIRONNEMENT JURIDIQUE ET DU CADRE DE COMPÉTENCES DU TERRITOIRE

La ville promotrice devra réaliser une analyse, non seulement des quatre volets de la Stratégie Européenne pour l'Emploi précisée au paragraphe antérieur, mais aussi de toutes les lignes directrices, des communications et des orientations de la C.E. rattachées à l'emploi, notamment l'Agenda Social Européen.

Il faudra également procéder à une analyse systématique des directrices établissant les Plans Nationaux de l'Action pour l'Emploi (PNAE) de chaque état-membre.

Une analyse de l'environnement juridique et du cadre de compétences des politiques de l'emploi locales devra également être réalisée.

2.2. DIAGNOSTIC

On devra procéder à l'élaboration d'un diagnostic pour identifier les besoins et le potentiel du territoire en matière de développement socio-économique et de création d'emploi. Pour ce faire, il faudra présenter une liste des principales caractéristiques socio-économiques de la zone, avec des indicateurs actualisés sur les secteurs productifs en crise ou reconversion, sur la situation de collectifs déterminés, la configuration des espaces pour l'activité économique, l'évolution du commerce et du tourisme, les expériences antérieures de concertation, soit encore, le cas échéant, le développement des plans stratégiques. Il est recommandé d'encourager la participation des différents membres du Plan à l'élaboration de ces documents.

De même, il est important de profiter de l'élaboration de ce diagnostic pour identifier les manques au niveau de l'information locale, et tenter d'améliorer à

l'avenir les méthodes de mesure et d'analyse de la situation économique du territoire.

Le diagnostic, qui doit partir de l'information quantitative (données statistiques existantes ou récemment créées) et qualitative (entrevues auprès des agents qualifiés du territoire) doit se focaliser sur des aspects tels que :

- . Évolution démographique et caractéristiques de la population, en prêtant une attention toute spéciale à la population en âge de travailler, à la population active et aux niveaux d'instruction.

- . Situation du marché du travail : structure et évolution de l'emploi et du chômage, en identifiant les profils ou les collectifs sur lesquels le chômage a un fort impact.

- . Activité économique : structure des principaux secteurs présents sur le territoire ; identification des secteurs en crise et des secteurs émergents au niveau local (nouveaux gisements d'emploi).

- . Infrastructures pour le développement économique : situation locale relative aux communications, au sol, à l'équipement, etc.

Selon l'information antérieure prise comme référence, il s'agit d'identifier les atouts et les faiblesses, les menaces et les opportunités du territoire pour, de là, établir une liste de ses besoins. Alors que les opportunités et les menaces se réfèrent aux variables extérieures au territoire, les atouts et les faiblesses se réfèrent aux variables internes, conformément aux fondements de l'analyse DAFO.

2.3. INVENTAIRE DES POLITIQUES D'EMPLOI SUR LE TERRITOIRE

Il devient indispensable d'inventorier les activités de promotion économique habituellement réalisées sur le territoire au travers de promotions économiques stables, soit par l'autorité locale (PAL, autorité locale), soit par les agents socio-économiques (PAL, autorité municipale), y compris celles promues et réalisées à partir des administrations supralocales.

Il faudra également inventorier les actions spécifiques de caractère exceptionnel (généralement rattachées aux programmes régionaux, gouvernementaux et européens comme, par exemple, les Initiatives Communautaires ou assimilées), qui sont en cours sur le territoire ou prévues dans un proche avenir.

2.4. INVENTAIRE DES RESSOURCES MATÉRIELLES ET HUMAINES

Comme dans le cas antérieur, il faut établir une liste des ressources matérielles et des ressources humaines dont chaque entité dispose pour les mettre à disposition des actions du Plan.

À partir de cet inventaire, on établira une carte reflétant la distribution des infrastructures permettant de planifier les besoins à venir, en analysant leur opérativité et leur interaction.

2.5. AGENTS SUCCEPTIBLES DE PROMOUVOIR LE PAL

Les promoteurs des Plans d'Action Locale seront toujours des organismes publics importants sur le territoire, s'agissant ici des autorités locales. En outre, devront au moins souscrire à ce Plan les principales associations professionnelles et d'entreprises ainsi que les organisations syndicales implantées sur chaque territoire.

D'autres associations peuvent également s'y joindre, notamment : les chambres de commerce, les entreprises importantes établies sur le territoire, les établissements financiers, les centres d'éducation et de formation, les associations de promotion de technologie et de recherche, les représentations du secteur associatif et coopératif ainsi que les associations de citoyens de la région territoriale en question. L'implication de ces acteurs pourra couvrir l'ensemble du Plan, ou seulement les actions sur lesquelles ils pourront influencer.

Au cas où aucune expérience n'aurait été menée avant la concertation, il est conseillé d'affronter le processus avec suffisamment de prudence. Il est préférable de l'amorcer avec une participation limitée, tout en concevant des mécanismes en vue de l'élargir à moyen terme, pour essayer de concilier d'emblée les intérêts très variés d'un vaste ensemble d'acteurs.

Conscients des difficultés que suppose l'implication de certains agents déterminés dans la conception et/ou la mise en œuvre du Plan, nous proposons ci-dessous quelques mécanismes contribuant à encourager leur participation :

Encourager la collaboration des entreprises :

- . En proposant deux formes d'adhésion au Plan : Soit au long terme, au travers des associations patronales, soit par la participation de certaines entreprises à des mesures spécifiques relevant de la création d'emploi.
- . En encourageant la création de réseaux d'entreprises locales permettant d'échanger les informations sur l'emploi et de mettre à profit ces réseaux pour inciter les entreprises à participer aux actions de créations d'emploi du Plan.
- . En mettant en œuvre une politique de diffusion de l'information visant les entreprises, concernant les objectifs du Plan, qui rende compte –par exemple-, des avantages de la participation pour délibérer sur les déficits de chaque région au niveau des qualifications.
- . En sensibilisant les entreprises aux bénéfices potentiels du succès du Plan pour le territoire.

Encourager la collaboration du secteur tertiaire :

- . En donnant un rôle actif aux représentants du tissu associatif local, pour obtenir une représentativité de la réalité sociale du territoire.

. En finançant les frais de représentation des associations et des entités (surtout du secteur tertiaire) incapables d'y participer à conditions égales du fait de leur dimension, mais dont la participation active est également importante.

. *Encourager la collaboration du secteur bancaire :*

La participation à ce type de projets représente un outil de marketing efficace pour les agences bancaires. Par ailleurs, en ce qui concerne les Plans où l'on a obtenu leur participation, l'expérience a été positive pour toutes les parties concernées : D'un côté, on a conforté l'efficacité du Plan en obtenant le partage du risque financier de certaines actions ; de l'autre, parce que l'on a obtenu le conseil gratuit en matière de gestion financière des projets.

D'autre part, il est également intéressant de mobiliser les chômeurs et de leur proposer de définir eux-mêmes les actions qu'ils considèrent nécessaires, ou de participer à leur définition.

De plus, l'expérience démontre que l'on ne doit pas éliminer du Plan les acteurs pouvant sembler les plus critiques mais qu'au contraire, on doit les intégrer et les pousser à faire une critique constructive.

3. PROCESSUS D'ÉLABORATION DES PLANS D'ACTION LOCALE

Ci-dessous figure le processus général à suivre pour l'élaboration des Plans d'Action Locale, selon les étapes devant conduire à un Plan d'Action à la fois solide, cohérent et consensuel.

3.1. CONTENU DU PAL

Une fois les aspects antérieurs déterminés, on procédera à la mise en marche de la concertation et de la planification des actions du PAL.

Compte tenu de ce qui a été dit auparavant, le Plan inclura, au minimum :

- . L'établissement de l'accord institutionnel de **concertation et de consensus**. Cela veut dire que l'entité à la tête du plan identifie les agents sociaux et économiques du territoire. Définir leur degré d'implication et d'engagement. Ils doivent aussi établir les mécanismes de coordination et le suivi du processus d'élaboration du Plan.
- . Le **diagnostic socio-économique** de la zone réalisé au cours de la phase antérieure, notamment celui des composantes de son marché du travail, pour identifier les lignes et les axes d'action prioritaires. Comme déjà signalé, ce diagnostic doit s'accompagner d'une liste des ressources disponibles sur le territoire et de la part des agents participants pour affronter les actions de promotion économique et d'emploi déterminées dans le Plan.
- . Processus de **Planification des lignes stratégiques**. À partir du diagnostic précédent se développera un processus de planification qui mènera à l'établissement d'un objectif général et des lignes stratégiques de chaque Plan.
- . **Identification et validation d'un Programme d'action pluriannuel**. En prenant comme référence les lignes stratégiques définies, on concevra un ensemble d'actions à incorporer à ces lignes, dans une perspective à moyen terme.
- . Réalisation du **programme d'action annuelle**. À partir de la planification pluriannuelle, on donnera priorité à quelques-unes des actions pour leur réalisation durant le premier exercice du Plan.
- . Établissement des **organes nécessaires d'organisation et de gestion** du Plan. Il s'agira de structures participatives devant conjuguer les perspectives politiques et techniques dans le processus de prise de décisions.
- . Établissement des **mécanismes d'évaluation et de suivi** du Plan. Cela consiste à prévoir les structures et les mécanismes nécessaires à la réalisation du suivi des actions et d'établir tout un éventail d'indicateurs quantitatifs et qualitatifs facilitant le suivi et l'évaluation de l'obtention des objectifs prévus.

Formellement, le Plan comportera :

a) Document d'officialisation du PAL

Il s'agit de la concrétisation de l'engagement signé par tous les agents participant au Plan. Il faudra spécifier le type d'accord conclu ainsi que l'engagement et l'implication de chacune des entités, sachant que certaines d'entre elles n'adhèrent qu'à une partie du Plan.

b) Document de développement et de suivi des PAL (Formulaire en annexe)

Ce document doit inclure :

- Identification du promoteur et des agents participant au PAL.
- L'analyse DAFO du diagnostic socio-économique du territoire, avec une référence aux politiques et aux programmes développés par les agents participants au cours de ces dernières années.
- La description des ressources (matérielles et humaines) dont chaque agent du Plan dispose et qu'il apporte.
- Les types et les mécanismes de concertation utilisés.
- Les objectifs et les lignes stratégiques du Plan, ainsi que la méthodologie utilisée pour les déterminer.
- La description du Plan d'Action pluriannuelle et annuelle.
- La description des organes de gestion.
- Les mécanismes et les indicateurs de suivi et d'évaluation du Plan.

3.2. PROCESSUS DE CONCERTATION

La concertation est un processus participatif et complexe, selon lequel les agents du territoire examinent leurs possibilités et les facteurs de l'environnement, leur objectif étant d'améliorer les conditions d'emploi du territoire et le développement socio-économique de la zone en général. La satisfaction de cet objectif dépend, en grande partie, de la capacité de définir des stratégies et de les développer de manière concertée.

3.2.1. Types de concertation

La concertation doit être de trois types. Autrement dit, elle doit être établie à partir de trois perspectives différentes mais complémentaires :

- a) **Concertation territoriale.** Il s'agit du domaine territorial de la portée des politiques d'emploi développées sur le territoire. Compte tenu que, dans la plupart des cas, la division administrative ne correspond pas à la zone d'influence économique réelle d'une municipalité, il faut tenter d'incorporer ces territoires au Plan (et par conséquent, leurs autorités locales représentatives), lesquels forment ce que l'on appelle « la zone de marché du travail » unique, c'est-à-dire l'espace où se produisent la plupart des interactions entre travailleurs, entreprises et administration locale.

- b) **Concertation institutionnelle.** Ce type de concertation est orientée vers une coordination et une coopération maximales entre administrations de caractère local et celles de caractère supralocal qui ont un impact sur leur politiques dans le territoire. Ainsi, par exemple, la participation de l'administration régionale au Plan est un facteur qui doit garantir une plus haute efficacité au moment d'atteindre les objectifs proposés, mais aussi l'équité entre les divers territoires appartenant à son domaine territorial.
- c) **Concertation sociale.** La concertation sociale est celle établie entre les différents acteurs publics et privés qui se trouvent présents et qui interviennent sur un territoire. En ce sens, les agents sociaux, les entreprises, les entités du secteur tertiaires, etc. doivent participer au projet et à l'exécution des actions dont les effets vont finalement avoir des retombées sur leur environnement, sur leurs possibilités de se développer et d'améliorer leur qualité de vie.

3.2.2. Mécanismes de Concertation

La concertation devra être reflétée sur un document écrit (document d'officialisation) où figure le niveau d'accord atteint et les protagonistes de cette concertation.

On peut ainsi instrumentaliser sur documents différents types d'accords entre entités qui composent le Plan :

- . Un **accord de concertation**, avec un plan détaillé des objectifs, des stratégies et des actions à développer et le rôle de chacun des agents participants.
- . Une **lettre d'adhésion** à l'initiative de l'un des agents pour mettre le Plan en marche, qui montre l'appui et un niveau d'engagement moindre que dans le cas antérieur.
- . Un **accord de volontés**, qui suppose l'intention de travailler en équipe, mais qui montre un degré de maturité encore insuffisant.

Les mécanismes de concertation devront spécifier, dans la mesure du possible, les instruments d'incitation et de suivi du processus d'élaboration du Plan dont dispose ce dernier (commissions, groupes de travail, etc.) ainsi que les agents qui promeuvent et participent à chacun des instruments.

D'autre part, pour l'élaboration et la gestion postérieure concertée du Plan, on peut profiter d'autres structures de concertation déjà présentes sur le territoire, au cas où il existerait des Plans Stratégiques, des Conseils Économiques et Sociaux ou autres.

Il faut faire en sorte que les différentes catégories possibles de partenaires (politiques et techniques de l'administration publique, agents sociaux, personnes du tissu associatif et membres de la société civile, en général)

soient présentes dans les conditions les plus égalitaires possibles, afin que le Plan soit représentatif, sans perdre pour autant de son opérativité.

3.3. PROCESSUS DE PLANIFICATION

Par le biais de ce processus, on passera du diagnostic à la détermination de l'objectif central du Plan, à ses lignes stratégiques et aux actions qui le conforment.

3.3.1. Identification de l'objectif général et planification des lignes stratégiques.

Il s'agit de définir l'objectif général du Plan, qui devra être très concret et très spécifique pour le territoire, tout en s'adaptant aux problèmes d'emploi détectés dans la zone.

Pour déterminer l'**objectif général** d'un Plan, l'un des processus se base sur la formulation de scénarios à venir, c'est-à-dire, de situations souhaitables pour le territoire et atteignables à moyen terme. Cela consiste à montrer les facteurs qui peuvent avoir un impact positif ou négatif sur un territoire et les stratégies qui devraient être mises en œuvre pour chacune des hypothèses à venir et, à partir de l'une d'elles ou de la combinaison de plusieurs, concrétiser l'objectif général du Plan.

Pour identifier les **lignes stratégiques** ou les axes sur lesquels on doit se fonder pour obtenir les objectifs du Plan, il faut profiter des opportunités extérieures dont dispose le territoire, réduire les menaces les plus importantes, agir sur les éléments qui affaiblissent les capacités du territoire et profiter de ses atouts.

Les municipalités doivent articuler leur action de promotion économique et de création d'emploi à partir du cadre défini par les lignes directrices européennes et gouvernementales, comme indiqué plus haut. Toutefois, il ne faut pas oublier que ces directrices ont un caractère général, et que chaque territoire doit les adapter à ses besoins et à ses caractéristiques.

D'autre part, on recommande aussi de rendre présents certains axes transversaux d'action dans toutes les activités de promotion économique et de l'emploi qui se développent sur le territoire. Par exemple :

- La divulgation, la promotion et l'implantation des technologies de l'information sur le territoire.
- L'amélioration de la qualité et de la coordination des services de promotion économique locaux.
- L'introduction de l'approche de l'emploi dans l'ensemble des politiques développées par les agents socio-économiques locaux.
- Le modèle de durabilité environnementale des politiques locales.

À partir des conclusions du processus antérieur, il faut élaborer les objectifs de base à l'intérieur de chaque ligne (**objectifs de ligne**) ayant

un plus grand impact sur le territoire et pouvant garantir le développement correct de chacune d'elles. Les objectifs finalement rédigés doivent être sélectionnés en fonction de la pondération de divers critères tels que : impact, viabilité, compatibilité avec d'autres lignes et urgence.

3.3.2. Programme d'action

Le programme d'action, fruit de la planification et de la concertation, doit considérer et inclure toutes les actions de manière intégrale et intégrée. De plus, il doit incorporer les objectifs, les mesures de suivi et les propositions de financement de ces actions.

Un effort est nécessaire pour agir systématiquement pour que les actions soient formulées dans le cadre d'une stratégie globale, mais il ne doit s'agir en aucun cas de listes d'actions individuelles susceptibles d'entrer en concurrence.

3.3.2.1. Programme d'action pluriannuelle

Le programme d'action pluriannuelle est un élément de planification qui intègre toutes les actions de promotion économique et de développement de l'emploi proposées par les différentes entités signataires prévues du Plan à moyen terme.

Le contenu du programme pluriannuel se structure sur chacune des lignes stratégiques identifiées. Il regroupe les actions concernant les objectifs de la ligne directrice, et décrit des actions de caractère générique adaptées à la réalité du territoire. En ce sens, on détermine la population faisant l'objet de cette mesure ; on se propose un budget orientatif du coût de chaque action et l'on indique le volume de financement propre auquel s'engage l'un des partenaires du Plan pour impulser cette action, en spécifiant ce dont il s'agit.

3.3.2.2. Programme d'action annuelle

Sur la base du programme d'action pluriannuelle, on élaborera un programme d'action pour l'année en cours avec les actions considérées les plus urgentes et les plus élémentaires à réaliser cette année-là.

Dans ce cas, chacune des actions proposées dans le programme pluriannuel devra être concrétisée jusque dans les moindres détails pour l'année de référence, et tenir compte, au moins, des éléments suivants :

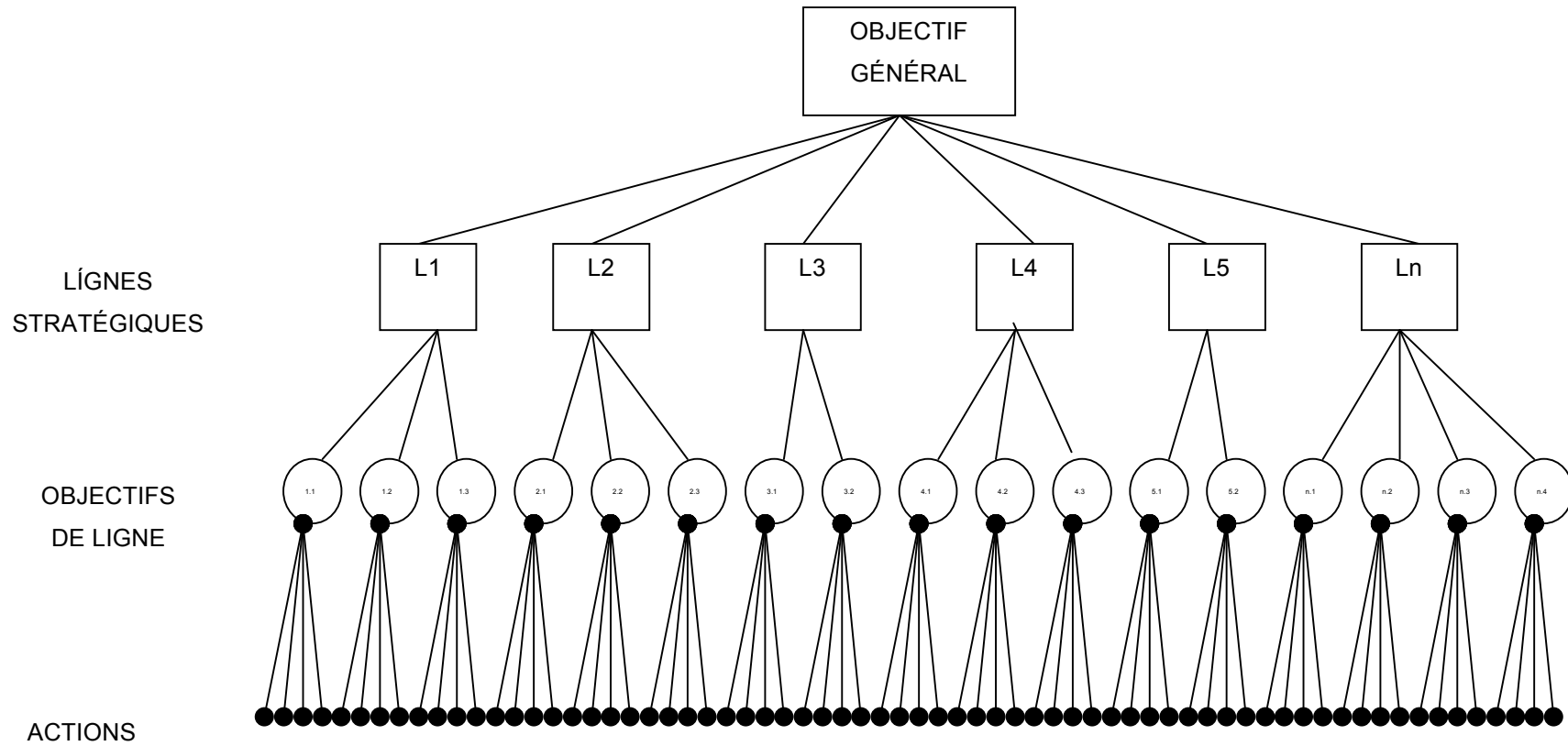
- Ligne stratégique associée
- Objectifs de ligne associée
- Nom donné à l'action
- Brève description de l'action
- Entité/s devant exécuter l'action

- Résultats quantifiables attendus (nombre de cours, d'entrevues, de produits, taux d'insertion des chômeurs, hausse du taux de création d'entreprises, etc.).
- Niveau de priorité, entendu par rapport aux autres actions prévues dans le même objectif de ligne. Si, dans l'un des objectifs de ligne, il existe diverses actions, celles-ci devront être classées par ordre de priorité : haute, moyenne ou basse.
- Budget
- Taux de financement propre que les participants apportent au Plan, ainsi que l'identification, si nécessaire, des sources de financement de tiers.
- Calendrier d'exécution prévu.

Ainsi donc, toutes les actions qui seraient conçues, tant dans le programme pluriannuel qu'annuel, devront cadrer avec l'un quelconque des objectifs de ligne des différentes lignes stratégiques définies, conformément au schéma suivant.

Nous soulignerons qu'il est possible de modifier à tout moment n'importe quel aspect du programme d'action annuel selon les points mentionnés plus haut. Le programme d'action annuel est donc un outil flexible qui s'adapte tout au long de la période.

SCHÉMA DU PROCESSUS



3.4. MÉCANISMES D'ORGANISATION ET DE GESTION

Dans ce paragraphe, il faut définir la structure de gestion du Plan. Il s'agit fondamentalement :

- D'énumérer les instruments de gestion
- De la fonction que ces derniers mènent à bien
- De qui sont les responsables de chaque organe
- De la périodicité de leurs réunions.

Il est recommandé que le Plan dispose de structures à différents niveaux. Par exemple :

- Un niveau politique où se fixent les grands axes stratégiques.
- Un niveau technique responsable de l'exécution
- Un organe (Plénière) où l'on envisage une large participation pour les échanges d'informations avec l'ensemble des agents du territoire (participant, directement ou indirectement au Plan).
- Qu'existent des groupes consultatifs chargés de proposer des solutions multidimensionnelles aux problèmes spécifiques émergents
- Un niveau responsable de la diffusion interne et externe du Plan pour développer des mécanismes et maintenir l'enthousiasme et l'implication des membres du Plan.
- Des groupes constitués par des personnes reliées à chacun des projets à réaliser.
- Un niveau qui coordonne la communication et les échanges d'information entre les différents niveaux.
- L'organe ou les organes responsables de la gestion du Plan doivent se constituer de manière à en garantir la représentativité, tout en permettant une gestion efficace.

4. MÉCANISMES DE SUIVI ET D'ÉVALUATION

Le Plan doit spécifier les mécanismes de suivi et d'évaluation permettant d'analyser :

- Le niveau de satisfaction des objectifs
- L'adéquation des actions aux objectifs et aux stratégies
- L'impact de ces actions et des stratégies sur l'environnement.

En ce sens, l'un des instruments les plus utilisés pour obtenir l'information sont les observatoires du marché du travail ou autres. Les observatoires sont responsables de recueillir systématiquement les différents indicateurs socio-économiques et du marché du travail de la municipalité, et de faire connaître toute cette information.

Le caractère local des Plan d'Action Locale fait que souvent l'évaluation des actions échappe au cadre statistique, car cela exige de mesurer des résultats tels que les changements culturels, éducatifs, ou les améliorations de qualité. De plus, rares sont les évaluations de ce type qui ne requièrent pas d'hypothèses normatives. Cependant, une collecte systématique d'indicateurs qualitatifs et quantitatifs, et ensuite, leur suivi et leur évaluation de la part des membres du Plan, réduisent ce type d'inconvénients.

C'est pourquoi un système d'évaluation doit comporter :

. Des indicateurs

- Des indicateurs de réalisation : Ils fournissent l'information sur les actions concrètes (par exemple : nombre d'usagers traités, nombre d'activités réalisées, etc.).
- Indicateurs de résultats : Ils informent sur les changements produits dans le collectif où se réalise l'action (par exemple, entreprises créées, personnes insérées, etc.).
- Indicateurs d'impacts : Il s'agit des conséquences indirectes ou à long terme, du programme (par exemple, changements intervenus dans l'activité économique, au niveau des études sur le taux de l'emploi, etc.).

. Système de collecte de l'information

Pour chacune des actions, il faudra spécifier comment sera recueillie l'information : par des enquêtes, par des questionnaires, des entrevues, etc.

. Systèmes de coordination

Ils doivent permettre à tous les participants de faire un suivi de tous les indicateurs et de réviser les axes d'action. En ce sens, on devra spécifier dans le Plan la composition et la périodicité des réunions, des commissions techniques ou sectorielles, permettant le suivi de chaque axe d'action.

L'une des tâches essentielles du Plan consiste à analyser les répercussions économiques des changements structurels et technologiques, et à faire l'évaluation et le suivi du fonctionnement et des acquis de cette nouvelle structure. En ce sens, pour donner de la flexibilité au Plan, il faut lui fournir des mécanismes pour apprendre des erreurs ou des échecs des actions en cours et être capables de réagir aux changements dans les conditions extérieures affectant l'emploi sur le territoire.

5. FINANCEMENT

Le Plan doit permettre la coordination efficace de toutes les ressources disponibles, en usant d'habileté pour éviter la concurrence des ressources, en vue d'optimiser leur application. En ce sens, on recommande non seulement d'établir des budgets d'actions concrètes, mais aussi de tenter d'intégrer ces dernières à des projets de plus grande envergure et susceptibles de recevoir un financement de certaines organisations (c'est le cas de plusieurs programmes européens).

Pour financer les actions, les sources de financement doivent être combinées : sources locales (publiques et privées), nationales et européennes. L'une des expériences retenue est que, du secteur privé, on ne doit pas attendre seulement des ressources monétaires directes, mais un apport intéressant notamment en études, en personnel et en infrastructures.