



MedCités  
MedCities



RAPPORT DE CAPITALISATION

**Projet**

**TT-Emploi**

**SUR LA GOUVERNANCE  
LOCALE DE L'EMPLOI À  
TANGER TÉTOUAN**



**Rapport réalisé par :**

- Imru Al Qays Talha Jebril
- Zineb Miloudi



**Coordonné par:**

- Noé Viedma



**Financé par:**

Agència Catalana de Cooperació  
al Desenvolupament



# REMERCIEMENTS

Nous exprimons notre sincère gratitude à toutes les parties qui ont contribué au succès du projet **TT-Emploi**, qui a joué un rôle central dans l'amélioration des opportunités économiques et l'insertion professionnelle des jeunes et des femmes dans les communes de Tanger et Tétouan.

Nous tenons à remercier particulièrement l' **Agence Catalane de Coopération au Développement (ACCD)**, dont le soutien financier et l'engagement constant ont permis de concrétiser les objectifs ambitieux du projet. Leur contribution a été essentielle pour mettre en œuvre les actions d'envergure et garantir le succès du projet.

Nos remerciements vont également à **Imru Al Qays Talha Jebri**, et **Zineb Miloudi**, ainsi qu'au **Cabinet A&K Advisors**, pour leurs contributions précieuses dans la réalisation du projet. Leur travail d'analyse, de conseil et de suivi a enrichi la mise en œuvre des actions sur le terrain et a permis de répondre aux besoins spécifiques des communes impliquées.

Enfin, nous souhaitons remercier l'ensemble des partenaires, **acteurs locaux**, bénéficiaires et experts qui, par leur contribution, ont enrichi ce projet et permis de répondre de manière concrète aux enjeux liés au chômage et à l'insertion professionnelle. Leur engagement et leur collaboration active ont été essentiels pour transformer les défis locaux en opportunités de développement durable.

Ce rapport témoigne de la force de la collaboration et de la synergie entre acteurs locaux et internationaux. Nous espérons qu'il servira de référence et d'inspiration pour d'autres initiatives visant à améliorer la gouvernance locale de l'emploi et à favoriser l'inclusion socio-économique dans la région méditerranéenne.

Encore une fois, merci à toutes et à tous pour votre engagement et votre contribution à la réussite du projet **TT-Emploi**.

# SOMMAIRE

|  |           |
|--|-----------|
| <b>A.Introduction</b>  | <b>5</b>  |
| 1.Présentation du Projet TT-Emploi   | 6         |
| 2.Objectifs du rapport de capitalisation   | 7         |
| <b>B.Démarche méthodologique</b>   | <b>9</b>  |
| 1.Phase I: Préparation de la mission de terrain  | 10        |
| 2.Phase II: Collecte et analyse des données  | 11        |
| <b>C.La gouvernance locale de l'emploi dans la région Méditerranéenne</b>                              | <b>12</b> |
| 1.Politiques d'emploi dans les pays méditerranéens   | 13        |
| a.Promouvoir des emplois à fort potentiel de développement   | 13        |
| b.Réduire l'inadéquation entre les compétences et le marché du travail                                 | 14        |
| c.Favoriser l'inclusion des femmes et des jeunes dans le marché du travail                             | 14        |
| 2.Le rôle des gouvernements locaux dans la conception et la mise en œuvre des politiques d'emploi      | 15        |
| a.Animation  | 16        |
| b.Médiation  | 16        |
| c.Expérimentation  | 16        |
| 3.Portée de l'action des gouvernements locaux et typologie des actions                                 | 17        |
| a.Coordination des initiatives locales   | 18        |
| b.Développement des infrastructures de formation et d'insertion professionnelle                        | 18        |
| c.Soutien à l'entrepreneuriat et à l'économie locale   | 19        |
| <b>D.Les expériences pilotes du projet TT-Emploi</b>   | <b>21</b> |
| 1.Expérience pilote à Tanger   | 22        |
| a.Analyse des actions  | 22        |
| b.Obstacles rencontrés à Tanger  | 23        |
| c.Réalisations à Tanger : Résultats clés   | 24        |
| 2.Expérience pilote à Tétouan  | 26        |
| a.Analyse des actions  | 26        |
| b.Obstacles rencontrés à Tétouan   | 28        |
| c.Réalisations à Tétouan : Résultats clés  | 29        |
| <b>E.Enseignements tirés, recommandations et conclusions</b>   | <b>32</b> |
| 1.Enseignements tirés  | 33        |
| 2.Recommandations  | 34        |
| 3.Conclusion   | 36        |
| <b>Références et Bibliographie</b>   | <b>37</b> |
| <b>Annexes</b>   | <b>39</b> |
| 1.Rapport exécutif de leçons apprises du séminaire international sur la gouvernance locale de l'emploi | 39        |
| 2.Résumé des enseignements tirés et des recommandations du séminaire                                   | 47        |
| 3.Fiche d'information 1 : Expérience pilote à Tanger – Projet TT-Emploi                                | 49        |
| 4.Fiche d'information 2 : Expérience pilote à Tétouan – Projet TT-Emploi                               | 51        |

A

## Introduction

# Introduction

---

Le projet **TT-Emploi**, mis en œuvre dans les communes de Tanger et Tétouan au Maroc, représente une initiative clé visant à renforcer la coopération interinstitutionnelle pour promouvoir l'insertion professionnelle, soutenir l'entrepreneuriat, et améliorer les droits économiques et sociaux des femmes et des jeunes. Financé par l'Agence Catalane de Coopération au Développement du Gouvernement de la Catalogne et porté par MedCités, ce projet s'inscrit dans les objectifs de l'Agenda 2030 des Nations Unies et de la stratégie MedCat 2030 du Gouvernement de la Catalogne. Il s'articule autour de trois axes principaux : le renforcement des capacités des communes en matière de création d'emplois et d'accompagnement à l'entrepreneuriat, la gouvernance locale des politiques de l'emploi, et le transfert de bonnes pratiques et connaissances aux autres villes méditerranéennes.

Dans un contexte où les défis liés au chômage, à l'insertion professionnelle des jeunes et à l'autonomisation des femmes restent omniprésents, le projet **TT-Emploi** a offert une réponse ciblée aux enjeux locaux. Ce rapport de capitalisation vise à tirer les leçons de cette expérience pour en identifier les éléments transférables à d'autres villes méditerranéennes. L'objectif est de mettre en lumière les actions du projet qui ont été particulièrement efficaces et de proposer des recommandations pratiques pour leur adaptation dans des contextes similaires. En analysant les résultats obtenus, les défis rencontrés et les bonnes pratiques, ce rapport cherche à fournir une feuille de route pour d'autres municipalités désireuses d'améliorer leur gestion de l'emploi et de l'insertion professionnelle dans un cadre méditerranéen.

Ainsi, ce document se concentre sur l'identification des facteurs de succès du projet **TT-Emploi**, les pratiques innovantes qu'il a engendrées, et les obstacles auxquels il a dû faire face, tout en apportant des recommandations pour la duplication de ces initiatives dans d'autres villes. Ce processus de capitalisation permettra d'enrichir les futures interventions dans la région, tout en soulignant les aspects clés de la gouvernance locale et de l'intégration des femmes et des jeunes dans les dynamiques économiques.

# 1.Présentation du Projet TT-Emploi

Le projet TT-Emploi, mis en œuvre par MedCités, est une initiative ambitieuse qui s'étend sur une période de 24 mois, de janvier 2023 à décembre 2024, avec un budget total de 250.000€, dont 200.000€ financés par l'Agence Catalane de Coopération au Développement (ACCD). Ce projet se déroule dans les communes de Tanger et Tétouan, au Maroc, et vise à renforcer les capacités locales en matière d'emploi, de formation professionnelle, d'orientation et d'accompagnement à l'entrepreneuriat, avec un focus particulier sur l'insertion professionnelle des femmes et des jeunes.

## OBJECTIF GÉNÉRAL

**L'objectif principal du projet est de promouvoir la coopération interinstitutionnelle pour garantir les droits économiques et sociaux des femmes et des jeunes au Maroc. Cela inclut la promotion de l'emploi, la création d'opportunités économiques locales, et le renforcement des rôles opérationnels des communes de Tanger et Tétouan dans le développement de politiques actives de l'emploi et de soutien à l'entrepreneuriat.**

## OBJECTIFS SPÉCIFIQUES ET RÉSULTATS ATTENDUS

### 1.Renforcer le rôle des communes dans la promotion de l'emploi des jeunes et des femmes

- **R.1.1** : Mise en place d'un programme de formation et d'accompagnement professionnel destiné aux jeunes et aux femmes.
- **R.1.2** : Promotion de la création d'espaces innovants pour des emplois locaux, durables et de qualité.

## **2.Promouvoir la gouvernance multi-niveau et améliorer la collaboration entre les communes et les entités publiques nationales**

- **R.2.1** : Renforcement du rôle des communes dans la gouvernance des politiques de l'emploi et création d'une feuille de route pour les politiques locales.
- **R.2.2** : Renforcement de la collaboration entre les différents niveaux de gouvernance et les acteurs locaux et nationaux dans le domaine de l'emploi, de la formation et de l'orientation professionnelle.

## **3.Transfert d'apprentissages et de connaissances**

- **R.3.1** : Renforcement des capacités interrégionales et des liens entre les villes méditerranéennes.
- **R.3.2** : Capitalisation des outils, expériences et apprentissages issus du projet, et diffusion de ces bonnes pratiques auprès d'autres communes méditerranéennes.

Le projet TT-Emploi se distingue par sa capacité à encourager une approche intégrée du développement local, en mobilisant à la fois les autorités locales et les acteurs institutionnels nationaux pour créer des solutions adaptées aux réalités locales. En renforçant les mécanismes de gouvernance et en développant des compétences clés dans les domaines de l'emploi et de l'entrepreneuriat, le projet aspire à avoir un impact durable sur l'insertion professionnelle des jeunes et des femmes, tout en contribuant à la transition vers des emplois verts et durables.

## **2.Objectifs du rapport de capitalisation**

L'objectif principal de ce rapport de capitalisation est d'identifier les **éléments de transférabilité** du projet TT-Emploi à d'autres villes méditerranéennes, en mettant l'accent sur les actions qui peuvent être adaptées et répliquées dans des contextes similaires. Le rapport vise à synthétiser les résultats obtenus, les défis rencontrés, et les bonnes pratiques mises en place afin de pouvoir proposer des **recommandations pratiques** pour d'autres municipalités de la région méditerranéenne.



## **Plus spécifiquement, ce rapport a pour objectifs :**

1. Analyser les actions mises en place dans le cadre du projet TT-Emploi, en particulier celles qui ont permis de favoriser l'emploi des jeunes et des femmes, ainsi que l'accompagnement à l'entrepreneuriat.
2. Évaluer les résultats obtenus en termes de création d'emplois, d'insertion professionnelle et de développement des compétences, tout en identifiant les éléments les plus pertinents pour le transfert à d'autres villes méditerranéennes.
3. Identifier les bonnes pratiques et les stratégies qui ont conduit à des réussites locales, afin de les adapter et les appliquer dans des contextes similaires ailleurs dans la région méditerranéenne.
4. Mettre en évidence les obstacles rencontrés et les leçons tirées, afin d'améliorer la mise en œuvre de futures initiatives similaires.
5. Formuler des recommandations sur la manière dont les actions du projet TT-Emploi peuvent être adaptées et mises en œuvre dans d'autres villes, en tenant compte des spécificités locales mais aussi des points communs partagés entre les villes méditerranéennes.

Ce rapport se concentrera donc sur les aspects du projet TT-Emploi qui sont transférables à d'autres contextes méditerranéens, en identifiant les éléments de convergence et les modèles de gouvernance susceptibles d'être appliqués avec succès dans d'autres municipalités de la région.

# Introduction

# B



**Démarche  
méthodologique**

Afin de préparer ce rapport de capitalisation, l'évaluation du projet à travers ses deux expériences pilotes a été réalisée selon une approche inclusive, participative et sensible au genre, intégrant le principe de « ne pas nuire » et prenant en compte les spécificités du contexte méditerranéen.

# 1

## PHASE

### Préparation de la mission de terrain

#### **1. Concertation avec l'équipe du projet :**

Une concertation a eu lieu avec l'équipe en charge du projet pour définir les objectifs clés de la mission de capitalisation, afin de garantir que celle-ci réponde aux enjeux et besoins du projet.

#### **2. Cartographie des acteurs clés :**

Une cartographie des parties prenantes a été réalisée, facilitant le ciblage des entretiens en fonction des rôles respectifs de chaque acteur dans le projet et la gouvernance de l'emploi.

#### **3. Définition des outils de collecte de données :**

Les outils de collecte, tels que les guides d'entretien semi-structurés, les questionnaires et les grilles d'observation, ont été définis en concertation avec l'équipe projet pour assurer la qualité et la pertinence des données recueillies.

# 2

## PHASE

## Collecte et analyse des données

### **1.Analyse documentaire approfondie :**

L'analyse des documents fournis par MedCités et ses partenaires a permis de dresser un état des lieux complet des actions menées, incluant les rapports d'activités, les plans de travail annuels, les études de base, le cadre logique du projet, ainsi que les résultats et indicateurs de suivi. Les politiques d'emploi méditerranéennes et leur impact sur les gouvernements locaux ont également été examinées.

### **2.Entretiens avec les points focaux et acteurs locaux :**

Des entretiens semi-structurés ont été réalisés avec les points focaux et les responsables locaux des actions dans chaque commune. Cela a permis de recueillir des données qualitatives essentielles sur la mise en œuvre et l'impact des actions locales.

Des entretiens ont été organisés avec les points focaux responsables de la mise en œuvre des actions du projet dans les différentes villes d'implémentation du projet, ainsi qu'avec la coordinatrice locale du projet et d'autres membres du personnel jugés pertinents.

Introduction

Démarche méthodologique

C

La gouvernance  
locale de l'emploi  
dans la région  
Méditerranéenne

La gouvernance locale de l'emploi dans la région Méditerranée se situe au croisement des politiques nationales d'emploi et des dynamiques locales. Face à des défis économiques, sociaux, et démographiques complexes, les pays méditerranéens sont appelés à redéfinir leur approche pour renforcer les mécanismes de création d'emploi et de résilience au niveau local. Cette gouvernance se structure autour de plusieurs axes fondamentaux : les politiques nationales d'emploi, le rôle central des gouvernements locaux dans leur mise en œuvre, et les actions spécifiques qu'ils peuvent entreprendre pour répondre aux besoins des communautés locales.

## 1. Politiques d'emploi dans les pays méditerranéens

Les politiques d'emploi dans la région Méditerranée visent à répondre aux défis structurels tels que le chômage élevé, l'inadéquation entre les compétences et les besoins du marché, ainsi que l'exclusion de certaines catégories, notamment les femmes et les jeunes. Ces politiques, bien qu'adaptées à chaque contexte national, présentent des tendances communes. Elles s'articulent généralement autour des axes suivants :

### a. Promouvoir des emplois à fort potentiel de développement

Les gouvernements des pays méditerranéens privilégient la création d'emplois dans des secteurs stratégiques à fort potentiel de croissance, notamment pour stimuler une croissance durable et inclusive :

- À titre d'exemple, le Maroc a lancé le **Plan Solaire Marocain (PSM)** et le **Plan Maroc Vert**, favorisant l'insertion professionnelle dans les secteurs des énergies renouvelables et de l'agriculture durable.<sup>1</sup> De même, la Tunisie encourage la production d'énergie solaire à travers son programme national « PROSOL ».<sup>2</sup>
- **Investissement dans l'économie numérique** : L'Italie et l'Espagne soutiennent la transformation numérique par des incitations fiscales et des formations spécialisées à destination des PME technologiques.<sup>3</sup> Dans le même esprit, l'Égypte s'appuie sur des « Tech Hubs » pour doper l'innovation et l'entrepreneuriat numérique.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> Ministère de l'Agriculture, de la Pêche Maritime, du Développement Rural et des Eaux et Forêts (Maroc). (2020). Plan Maroc Vert : Bilan et Perspectives 2008–2020. Rabat: MAPMDREF.

<sup>2</sup> Agence Nationale pour la Maîtrise de l'Énergie (ANME), Tunisie, Rapport sur l'avancement du programme PROSOL, 2020.

<sup>3</sup> Commission Européenne, Digital Economy and Society Index (DESI), 2021.

<sup>4</sup> World Bank, Egypt's ICT Strategy for Growth and Job Creation, 2019.

## **b. Réduire l'inadéquation entre les compétences et le marché du travail**

Pour répondre aux besoins croissants du marché, les pays méditerranéens investissent dans des réformes éducatives afin de renforcer la formation des jeunes et d'assurer une meilleure adéquation entre les compétences et les métiers demandés :

- **Développement de programmes de formation professionnelle spécifiques** : La France a notamment mis en place des « Campus des métiers et des qualifications » liés aux secteurs porteurs, tels que le tourisme littoral ou l'économie bleue en Méditerranée.<sup>5</sup> Ces initiatives s'appuient sur des analyses approfondies des besoins du marché local et régional.
- **Promotion de partenariats public-privé** : Au Liban, des partenariats entre universités et entreprises du secteur de la restauration et de l'hôtellerie ont permis d'élaborer des cursus professionnalisants pour répondre à la demande touristique croissante.

## **c. Favoriser l'inclusion des femmes et des jeunes dans le marché du travail**

Afin de lever les obstacles freinant l'accès des femmes et des jeunes à l'emploi, des politiques ciblées encouragent l'inclusion active de ces groupes dans les secteurs en croissance :

- **Incitations à l'embauche** : En Tunisie, des réductions fiscales et des subventions salariales sont accordées aux entreprises qui respectent les principes d'équité de genre et intègrent davantage de jeunes diplômés.<sup>7</sup>
- **Programmes spécifiques de soutien à l'entrepreneuriat** : Le programme « Mashrou3i » en Tunisie et la campagne « Women in Tech » lancée par la Banque Mondiale en Égypte promeuvent l'entrepreneuriat féminin et l'insertion professionnelle des jeunes dans les secteurs émergents, notamment le digital.<sup>8</sup>

---

<sup>5</sup> Ministère de l'Éducation Nationale et de la Jeunesse (France), Campus des métiers et des qualifications – Secteurs d'excellence, 2020.

<sup>6</sup> Université Américaine de Beyrouth & Ministère du Travail (Liban), Programmes de renforcement des compétences pour le secteur hôtelier et touristique, 2021.

<sup>7</sup> Ministère de la Formation Professionnelle et de l'Emploi (Tunisie), Guide des incitations fiscales à l'embauche, 2021.

<sup>8</sup> Banque Mondiale, Programme « Mashrou3i » en Tunisie & Women in Tech Initiative in Egypt, 2022.

## POLITIQUES D'EMPLOI DANS LES PAYS MÉDITERRANÉENS

| AXE DE LA POLITIQUE D'EMPLOI   | OBJECTIFS ET ACTIONS CLÉS  |
|--|--|
| Promouvoir des emplois à fort potentiel de développement                 | <ul style="list-style-type: none"><li>- Création d'emplois dans des secteurs à fort potentiel de croissance comme les énergies renouvelables, l'agriculture durable et l'économie numérique.</li><li>- Plan Solaire Marocain (PSM) et PROSOL en Tunisie pour l'énergie solaire.</li><li>- Soutien à la transformation numérique (ex. Tech Hubs en Égypte, incitations fiscales en Italie et Espagne).</li></ul>                    |
| Réduire l'inadéquation entre les compétences et le marché du travail     | <ul style="list-style-type: none"><li>- Réformes éducatives et programmes de formation professionnelle spécifiques.</li><li>- Campus des métiers en France pour le tourisme et l'économie bleue.</li><li>- Partenariats public-privé : collaborations universités-entreprises au Liban dans le tourisme.</li></ul>   |
| Favoriser l'inclusion des femmes et des jeunes dans le marché du travail | <ul style="list-style-type: none"><li>- Politiques spécifiques pour intégrer les femmes et les jeunes dans des secteurs en développement, avec des incitations fiscales pour les entreprises inclusives (ex. subventions salariales en Tunisie).</li><li>- Programmes d'entrepreneuriat ciblés : Mashrou3i (Tunisie) et Women in Tech (Égypte).</li><li>- Promotion de l'équité de genre et de l'insertion des diplômés.</li></ul> |

## 2. Le rôle des gouvernements locaux dans la conception et la mise en œuvre des politiques d'emploi

Les gouvernements locaux jouent un rôle clé dans la conception et la mise en œuvre des politiques de l'emploi, grâce à leur proximité avec les populations et à leur connaissance des dynamiques locales. Agissant en coordination avec les institutions nationales et les acteurs privés, ils promeuvent des initiatives adaptées aux réalités du terrain, à travers trois fonctions principales :

9 Direction de l'Animation de la Recherche, des Etudes et des Statistiques (France), « L'implication des collectivités locales dans la lutte contre le chômage » Les résultats d'une étude monographique.



## a. Animation

Les gouvernements locaux assurent l'animation du territoire en mobilisant les acteurs locaux autour de projets communs :

- Grâce à leur proximité, les municipalités identifient précisément les besoins de la population et y répondent avec des solutions ajustées.
- Elles adoptent souvent une **approche participative**, impliquant citoyens, associations et entreprises dans la conception de programmes d'emploi, à l'image des initiatives de la ville de Barcelone pour l'insertion des jeunes dans le secteur de l'économie sociale.<sup>10</sup>

## b. Médiation

Les gouvernements locaux facilitent les interactions entre citoyens, entreprises et institutions :

- **Rapprochement de l'offre et de la demande d'emploi** : En organisant des forums d'emploi locaux ou en créant des bourses de l'emploi en ligne. Par exemple, la région Provence-Alpes-Côte d'Azur en France a mis en place des plateformes numériques de recrutement pour les secteurs du tourisme et de l'agroalimentaire.<sup>11</sup>
- **Ciblage des plus vulnérables** : Les actions locales s'attachent à soutenir les jeunes sans qualification ou les chômeurs de longue durée, à l'image du programme « Inserjoven » en Espagne, qui offre un accompagnement personnalisé aux jeunes sortis du système scolaire.<sup>12</sup>

## c. Expérimentation

Enfin, les gouvernements locaux ont la capacité de tester des approches innovantes adaptées aux spécificités locales :

- **Solutions pilotes** : Par exemple, certaines municipalités grecques expérimentent des coopératives d'emploi dédiées aux réfugiés et migrants pour faciliter leur intégration professionnelle.<sup>13</sup>
- **Conception et évaluation de nouvelles politiques** : Les gouvernements locaux collaborent avec les instances régionales et nationales pour mesurer l'impact de ces expérimentations et évaluer leur potentiel de généralisation.

<sup>10</sup> Mairie de Barcelone, Plan Barcelona Activa pour l'insertion des jeunes, 2020.

<sup>11</sup> Région Provence-Alpes-Côte d'Azur, Plateforme Emploi Tourisme et Agroalimentaire, 2021.

<sup>12</sup> Ministère de l'Éducation et de la Formation Professionnelle (Espagne), Inserjoven : un programme d'insertion ciblée, 2022.

<sup>13</sup> Mairie d'Athènes, Projet pilote de Coopératives d'Emploi pour réfugiés et migrants, 2021.

## LE RÔLE DES GOUVERNEMENTS LOCAUX DANS LA CONCEPTION ET LA MISE EN OEUVRE DES POLITIQUES D'EMPLOI

| FONCTION        | RÔLE DES GOUVERNEMENTS LOCAUX  |
|-----------------|--|
| Animation       | <ul style="list-style-type: none"><li>- Mobilisation des acteurs locaux autour de projets communs.</li><li>- Identification des besoins locaux et adoption d'approches participatives (ex. Barcelone : insertion des jeunes dans l'économie sociale).</li></ul>  |
| Médiation       | <ul style="list-style-type: none"><li>- Facilitation des interactions entre citoyens, entreprises et institutions.</li><li>- Rapprochement de l'offre et de la demande d'emploi (ex. plateformes numériques en PACA).</li><li>- Soutien aux plus vulnérables (ex. « Inerjoven » en Espagne).</li></ul> |
| Expérimentation | <ul style="list-style-type: none"><li>- Test de solutions pilotes adaptées aux spécificités locales (ex.coopératives d'emploi pour réfugiés en Grèce).</li><li>- Collaboration avec d'autres instances pour évaluer et généraliser les approches innovantes.</li></ul>                                 |

### 3.Portée de l'action des gouvernements locaux et typologie des actions

La portée de l'action des gouvernements locaux se décline en plusieurs axes complémentaires qui permettent de traduire les rôles définis précédemment en actions concrètes, adaptées aux besoins des territoires.

## a. Coordination des initiatives locales :

Les gouvernements locaux agissent en tant que facilitateurs et coordinateurs, en rassemblant les efforts des acteurs publics, privés et associatifs :

- **Création d'espaces de dialogue public-privé** : Par exemple, au Maroc, certaines collectivités locales organisent des « Assises Régionales de l'Emploi » réunissant entreprises, universités et centres de formation pour adapter l'offre de formation aux besoins du marché.<sup>14</sup>
- **Organisation de plateformes collaboratives** : Des plateformes numériques d'échange entre municipalités, associations et secteurs professionnels, comme dans la région de Campanie en Italie,<sup>15</sup> alignent les actions locales avec les priorités nationales tout en tenant compte des spécificités locales.
- **Facilitation des partenariats public-privé** : Ces partenariats dynamisent les investissements et créent des emplois dans des secteurs stratégiques tels que le tourisme côtier, l'agriculture biologique ou la transition énergétique.
- **Réalisation de diagnostics territoriaux** : Cartographier les dynamiques locales et identifier les secteurs porteurs (énergies renouvelables, agroalimentaire, tourisme durable, etc.) pour mieux cibler les actions.

## b. Développement des infrastructures de formation et d'insertion professionnelle :

Les gouvernements locaux jouent un rôle clé dans la création d'infrastructures et de programmes renforçant les compétences et l'employabilité :

- **Dispositifs d'orientation professionnelle** Des centres d'information et de conseil, tels que les bureaux locaux d'orientation en Turquie,<sup>16</sup> aident les jeunes et les demandeurs d'emploi à s'orienter vers des filières porteuses.
- **Centres de formation adaptés** : Dans le sud de l'Italie, des centres forment aux métiers de l'économie bleue (pêche durable, aquaculture) pour revitaliser les zones côtières touchées par le chômage.<sup>17</sup>
- **Programmes de formation professionnelle** : Souvent élaborés en partenariat avec les entreprises locales, ils assurent une adéquation entre l'offre de formation et les besoins réels du marché du travail.
- **Initiatives d'insertion pour les groupes vulnérables** : En Égypte, certains programmes municipaux soutiennent spécifiquement les femmes en situation de précarité à travers des formations en artisanat traditionnel et en e-commerce pour élargir leurs débouchés professionnels.<sup>18</sup>

<sup>14</sup> Ministère de l'Emploi et de l'Insertion Professionnelle (Maroc), Assises Régionales de l'Emploi, 2020.

<sup>15</sup> Région de Campanie (Italie), Plateforme de coopération pour l'emploi et la formation, 2021.

<sup>16</sup> Agence pour l'Emploi (Turquie), Dispositifs municipaux d'orientation et de placement, 2020.

<sup>17</sup> Union pour la Méditerranée, Report on Sustainable Blue Economy in the Mediterranean, 2019.

<sup>18</sup> Gouvernement égyptien, Programmes de formation et d'insertion pour les femmes vulnérables, 2021.

### c. Soutien à l'entrepreneuriat et à l'économie locale

Les gouvernements locaux encouragent l'entrepreneuriat et la promotion de l'économie locale :

- **Accompagnement des entreprises locales** : Des bureaux municipaux "guichet unique" proposent des services de conseil, des aides financières et une mise en relation avec des investisseurs potentiels.
- **Incubateurs et pépinières d'entreprises** : En Espagne, la collaboration entre les municipalités et les universités a donné naissance à des incubateurs technologiques spécialisés (GreenTech, EdTech, etc.) offrant un accompagnement sur mesure aux start-up.<sup>19</sup>
- **Promotion de l'emploi vert** : Initiatives locales soutenant la création d'emplois liés aux énergies renouvelables, au recyclage et à l'agriculture durable, à l'image des subventions locales en Andalousie pour l'installation de panneaux solaires dans les exploitations agricoles.<sup>20</sup>

Le rôle des gouvernements locaux dans la conception et la mise en œuvre des politiques de l'emploi est fondamental pour assurer une réponse adaptée aux besoins des territoires. Leur capacité à coordonner les efforts, à mobiliser les ressources et à établir des mécanismes d'accompagnement constitue un levier puissant pour stimuler la croissance économique et améliorer l'inclusion sociale. En s'appuyant sur des partenariats solides et une connaissance fine des dynamiques locales, ils jouent un rôle irremplaçable dans la réduction du chômage et la création d'emplois durables.

<sup>19</sup> Consejo Económico y Social (España). (2021). Informe sobre incubadoras tecnológicas y emprendimiento en España. Madrid: CES.

<sup>20</sup> Junta de Andalucía. (2021). Subvenciones pour l'installation de panneaux solaires dans les exploitations agricoles. Séville: Consejería de Agricultura, Ganadería, Pesca y Desarrollo Sostenible.

## PORTÉE DE L'ACTION DES GOUVERNEMENTS LOCAUX ET TYPOLOGIE DES ACTIONS

| PORTÉE DES ACTIONS  | TYPOLOGIE DES ACTIONS DES GOUVERNEMENTS LOCAUX   |
|---|--|
| Coordination des initiatives locales                          | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Facilitation du dialogue public-privé (ex. Assises Régionales de l'Emploi au Maroc).</li> <li>- Création de plateformes collaboratives (ex. Campanie en Italie).</li> <li>- Promotion des partenariats public-privé.</li> <li>- Diagnostics territoriaux pour cibler les secteurs porteurs.</li> </ul>  |
| Développement des infrastructures de formation et d'insertion | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Mise en place de centres d'orientation professionnelle (ex. bureaux locaux en Turquie).</li> <li>- Création de centres de formation adaptés (ex. économie bleue en Italie).</li> <li>- Programmes de formation professionnelle adaptés au marché.</li> <li>- Insertion des groupes vulnérables (ex. formations pour les femmes en Égypte).</li> </ul> |
| Soutien à l'entrepreneuriat et à l'économie locale            | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Accompagnement des entreprises locales via des "guichets uniques".</li> <li>- Développement d'incubateurs et pépinières d'entreprises (ex. incubateurs technologiques en Espagne).</li> <li>- Promotion de l'emploi vert (ex. subventions pour panneaux solaires en Andalousie).</li> </ul>   |

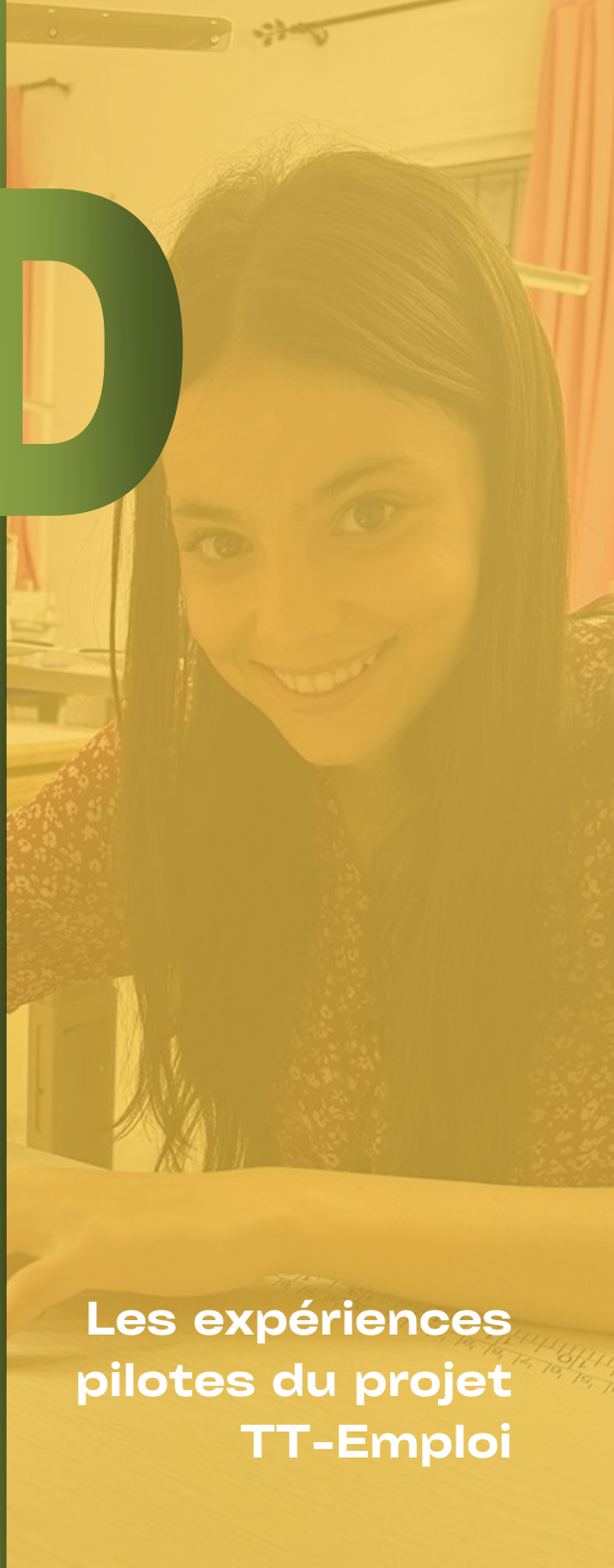
**Introduction**

**Démarche méthodologique**

**La gouvernance locale de l'emploi dans la région  
Méditerranéenne**

**D**

**Les expériences  
pilotes du projet  
TT-Emploi**



# 1. Expérience pilote à Tanger

## a. Analyse des actions

L'implication de la municipalité de Tanger a été déterminante dans la réussite du projet, assurant non seulement la coordination des actions locales, mais aussi facilitant les interactions avec une multitude d'acteurs institutionnels et privés.

La municipalité a joué un rôle crucial dans l'identification des besoins spécifiques du marché de l'emploi local. En collaboration avec les acteurs socio-économiques et les entreprises locales, un diagnostic approfondi a été réalisé, permettant de mettre en évidence des secteurs clés comme l'industrie textile et habillement, le tourisme et les nouvelles technologies. Ce diagnostic a servi de référence pour définir les thématiques des formations proposées et adapter les dispositifs d'orientation professionnelle. Ces secteurs ont été identifiés comme prioritaires en raison de la demande croissante de compétences spécialisées.

Dans la même dynamique, la mise en place du dispositif d'orientation professionnelle a directement répondu aux besoins exprimés par les jeunes et les femmes en recherche d'information sur les opportunités professionnelles. Un aspect fondamental a été l'intégration d'une formation spécifique pour les agents municipaux, leur permettant d'endosser efficacement leur rôle de médiateurs entre les jeunes et les opportunités d'emploi ou de formation. Ce dispositif a été mis en place dans deux bibliothèques municipales (Souani et Bni Makada), équipées de matériel spécifique pour soutenir cette nouvelle fonction.

Une dimension particulièrement importante du projet a été l'accompagnement renforcé des jeunes, notamment ceux issus de quartiers défavorisés. Un programme de formation en soft skills a été développé pour améliorer l'employabilité de ces jeunes. En parallèle, des partenariats ont été établis avec des organismes de formation locaux afin de garantir la pertinence des compétences acquises par rapport aux besoins du marché.

Le forum a offert aux jeunes la possibilité de rencontrer des entreprises locales et, pour certains, de décrocher des opportunités professionnelles répondant à leurs attentes.

L'organisation réussie de cet événement a renforcé la collaboration entre les différents acteurs de l'écosystème de l'emploi au niveau local. Une nouvelle édition du forum est déjà prévue pour 2025. Cependant, un malentendu dans l'organisation du forum avec l'AFEM, l'association des femmes chefs d'entreprises du Maroc en charge de la mise en œuvre du programme d'incubation des projets verts féminins, a conduit cette association à boycotter la mise en œuvre de l'activité.

La municipalité a également joué un rôle clé dans la communication autour des initiatives du projet, avec des campagnes de sensibilisation en ligne visant à informer le public des opportunités d'emploi et de formation. Cependant, il reste un besoin d'améliorer l'accès à l'information ciblée, notamment pour les jeunes vivant dans des zones plus reculées, afin de garantir une égalité d'accès aux ressources disponibles.

En complément, une visite d'étude à Barcelone a permis à des représentants de la municipalité de découvrir des pratiques exemplaires de collaboration entre les municipalités et les acteurs privés. Cette expérience a renforcé leur détermination à développer des partenariats stratégiques locaux et a motivé une approche encore plus ambitieuse pour maximiser l'impact des initiatives d'emploi et de formation à Tanger.

Enfin, la municipalité a facilité la création d'une gouvernance multiniveau en collaborant étroitement avec les acteurs institutionnels locaux pour assurer le succès des initiatives et soutenir leur pérennité. Bien que des défis demeurent en termes de coordination à long terme, la municipalité de Tanger a assuré un rôle central dans l'implémentation des actions, et il est essentiel de maintenir un suivi régulier pour garantir la durabilité des résultats obtenus.

## **b. Obstacles rencontrés à Tanger**

### **Problèmes de coordination initiale :**

- L'absence d'expérience de certains partenaires locaux dans les projets de coopération internationale a entraîné des retards dans l'exécution de certaines activités.
- Un blocage administratif lié à une confusion sur les autorisations nécessaires a retardé la mise en œuvre du diagnostic, ce qui a affecté le bon démarrage du projet.

### **Problèmes de communication et de sensibilisation**

- L'absence de communication claire sur les objectifs du projet, notamment dès la phase de lancement, a engendré des réticences parmi certains partenaires.
- Des difficultés à mobiliser et à motiver certains fonctionnaires municipaux indirectement impliqués ont également retardé certaines actions.



## Limites institutionnelles :

- Le changement de point focal en cours de projet a ralenti certaines activités et perturbé la continuité des actions prévues.
- L'absence de procédure formelle pour la passation de certains documents essentiels a retardé l'envoi du manuel de procédures aux fonctionnaires municipaux, ralentissant l'activation des dispositifs d'orientation professionnelle.
- La dépendance des actions à la signature des conventions par les élus a créé des incertitudes concernant la pérennité des initiatives.

## Organisation et suivi

- La répartition des rôles entre les partenaires n'était pas clairement définie, notamment lors de l'organisation du Forum de l'emploi.
- L'activité d'incubation n'a pas été effectuée à cause d'un malentendu avec le prestataire par rapport à l'organisation du forum de l'emploi.
- Un suivi plus renforcé et des séances d'accompagnement sur le terrain étaient nécessaires pour garantir la bonne exécution des rôles, en particulier pour les agents en charge de l'orientation professionnelle.
- Certains fonctionnaires municipaux, déjà surchargés de travail, se sont montrés moins impliqués que prévu.

## c. Réalisations à Tanger : Résultats clés

A Tanger, le projet TT-Emploi a enregistré des résultats significatifs en termes de participation et d'engagement. La formation des jeunes en soft skills a dépassé les attentes, atteignant 44 bénéficiaires (32 femmes et 12 hommes) contre une cible de 40. Le forum de l'emploi a également connu un succès remarquable, attirant 1 103 visiteurs enregistrés (estimés à environ 4 000), soit presque le double de la cible initiale de 600 participants. De même, la formation des fonctionnaires a atteint et parfois dépassé les cibles, avec 10 participants (5 hommes et 5 femmes) pour le dispositif d'orientation professionnelle, et 18 participants (9 hommes et 9 femmes) pour la formation en gestion de projets. Par ailleurs, deux représentants ont participé à la visite d'étude à Barcelone. Deux conventions vont également être signées, l'une avec l'association Tanja Moubadara et l'autre avec l'Organisation des Jeunes Africains (OJA).

Ces résultats démontrent un fort engagement des bénéficiaires et un impact tangible dans la réalisation des objectifs du projet.

| INDICATEUR   | PRÉVU            | RÉALISÉ                            |
|--|------------------|------------------------------------|
| Cible du service d'orientation professionnelle     | 100 (50F, 50H)   | 124 (58 F, - 66H)                  |
| Formation des fonctionnaires au dispositif         | 10 (5F)          | 10 (5H, 5F)                        |
| Formation des Jeunes en softskills                 | 40 (20F)         | 44 dont (12 H, 32F)                |
| Fréquentation du forum de l'emploi                 | 600 (300H, 300F) | 1103 (4.000)                       |
| Campagne de communication en ligne du forum        | 250 (100H, 150F) | 29.000 vues (3.800 interactions)   |
| Formation des fonctionnaires en gestion de projets | 10 (5F, 5H)      | 18 (9H, 9F)                        |
| Visite d'étude à Barcelone                         | 1 par commune    | 2                                  |
| Partenariats (MoUs signés)                         | 2                | 2                                  |
| Réunions de concertation                           | 5                | 5                                  |
| Représentants MedCités présents au Séminaire       | 30 (15F)         | 47 (30H, 17F) - 23 villes MedCités |

### Impact immédiat :

- La réussite du Forum de l'emploi, avec une forte mobilisation des acteurs locaux et une fréquentation dépassant les attentes, a constitué un moment fort du projet.
- 100 jeunes ont été accueillis dans les dispositifs d'orientation créés au sein des bibliothèques municipales, ce qui témoigne d'un premier impact concret sur la demande locale.
- Les efforts déployés sur le terrain par la coordinatrice locale du projet ont permis une mobilisation significative des acteurs et assuré leur engagement actif.

## Renforcement des capacités locales

- Une prise de conscience accrue a eu lieu sur le rôle des communes dans la promotion de l'emploi, particulièrement grâce à la sensibilisation des acteurs locaux.
- La collaboration entre les acteurs locaux et les institutions nationales telles que l'ANAPEC a été considérablement renforcée, favorisant un partage d'expertise plus fluide.

### Durabilité potentielle :

- Un cadre de dialogue a été créé entre la commune et les acteurs locaux, garantissant ainsi la continuité des actions au-delà de la fin du projet.
- Des accords de partenariat ont été signés pour institutionnaliser les initiatives du projet, offrant une base solide pour assurer la pérennité de ces actions.

## 2. Expérience pilote à Tétouan

### a. Analyse des actions

Le projet a été déployé grâce à une collaboration renforcée entre la commune de Tétouan, les acteurs locaux et nationaux. L'objectif principal était d'améliorer l'employabilité des jeunes en leur fournissant les outils nécessaires pour réussir dans le monde du travail. La commune a pris une place centrale dans la gestion, la coordination et la mise en œuvre des différentes actions, assurant une cohérence avec les initiatives existantes, telles que celles de l'ANAPEC et d'autres structures locales. Un des défis majeurs a été d'éviter la duplication des efforts, tout en maximisant l'efficacité des ressources disponibles. Pour cela, un partenariat stratégique a été formé avec l'association ATIL, permettant une meilleure coordination des actions et la création d'un programme de formation commun, où chaque acteur était responsable de certains thèmes spécifiques.

La formation en couture, un des axes principaux du projet, a été soigneusement élaborée pour doter les jeunes de compétences pratiques et applicables dans les secteurs artisanal et industriel. Cette formation a comporté plusieurs semaines de sessions théoriques et pratiques animées par des experts, permettant aux jeunes de renforcer leurs compétences professionnelles, tout en mettant un accent particulier sur les soft skills. Des ateliers rénovés par l'INDH ont offert un cadre adapté, dans lequel les

participants ont pu travailler sur des projets réels. En complément, un mois de stage en entreprise a permis aux jeunes de s'immerger dans le marché du travail, 14 d'entre eux ayant même été intégrés durablement dans leur entreprise d'accueil.

Un autre aspect crucial du projet a été la formation des fonctionnaires locaux travaillant au sein du service « Rokhass », chargé de délivrer les autorisations d'exercice. Ce dispositif a permis de créer un bureau de suivi dédié, facilitant l'accès aux informations et ressources nécessaires pour le succès des projets des jeunes. Les fonctionnaires ont été formés à la gestion de projets, à la communication et à l'accompagnement des citoyens, renforçant ainsi leur capacité à orienter efficacement les porteurs de projets.

Par ailleurs, une discussion sur la mise en place d'une plateforme virtuelle de coordination a été ouverte, dont l'objectif est de faciliter l'interconnexion entre les différents acteurs de l'écosystème et optimiser la gestion des actions. Cette plateforme permettra de centraliser les informations sur les opportunités de formation, d'emploi et de financement, facilitant ainsi l'accès des jeunes aux ressources disponibles. Cette plateforme serait également utilisée pour informer tous les partenaires des actions entreprises et des résultats obtenus.

Des ateliers de sensibilisation ont été organisés pour soutenir les femmes entrepreneures dans la valorisation de leurs projets. Ces ateliers ont été l'occasion pour les participantes de renforcer leurs compétences entrepreneuriales et de se mettre en relation avec l'INDH et le CRI pour bénéficier d'accompagnements supplémentaires, comme la création juridique de leur entreprise.

Le forum de l'emploi a constitué un autre moment clé du projet. Cet événement a permis de rassembler un grand nombre de jeunes chercheurs d'emploi et des entreprises locales. En plus de la mise en relation entre recruteurs et candidats, des sessions de formation express ont été proposées pour améliorer la préparation des jeunes, avec des ateliers sur la rédaction de CV, la gestion des entretiens d'embauche et le développement des compétences comportementales (soft skills).

Tout au long du projet, un comité de pilotage a été mis en place pour assurer la pérennité des actions. Composé d'acteurs locaux, ce comité est responsable du suivi des jeunes bénéficiaires, de l'évaluation des retombées des formations et de l'intégration des résultats du projet dans les politiques locales d'emploi et de formation. Ce mécanisme a permis de garantir une gestion plus coordonnée et inclusive de l'employabilité à long terme.

## **b. Obstacles rencontrés à Tétouan**

### **Problèmes liés au financement**

- L'absence de financement post-formation a freiné la concrétisation des projets, décourageant certains bénéficiaires.
- Les contraintes budgétaires ont limité l'extension du programme à un plus grand nombre de bénéficiaires.

### **Problèmes de motivation et d'engagement des bénéficiaires**

- L'absence de soutien financier et de récompenses a démoralisé certains bénéficiaires.
- Le manque de confiance en soi et les croyances erronées ont freiné l'engagement des jeunes dans l'entrepreneuriat.
- La formation en couture n'a pas attiré un grand nombre de participants, en raison des mauvaises conditions offertes par certaines usines du secteur.
- Certains bénéficiaires n'ont pas pu aller jusqu'au bout des formations pour des contraintes personnelles.

### **Problèmes organisationnels et logistiques**

- Le lancement du projet a souffert de retards qui ont entraîné des délais serrés pour certaines actions.
- L'absence d'interlocuteur technique au sein de la commune a rendu difficile le développement du projet et la mise en œuvre locale des actions.
- L'organisation du forum en juillet n'était pas idéale, car il s'agit d'une période de vacances et non d'une période propice à la recherche d'emploi.
- Conformément à la loi organique n° 113-14 relative aux communes<sup>21</sup>, la promotion de l'emploi ne figure pas parmi les attributions directes de la commune. Cette situation rend indispensable l'implication de partenaires externes — notamment l'État, les organismes d'emploi et le secteur privé — pour mettre en place des initiatives ciblées en matière d'insertion professionnelle et de création d'emplois.

<sup>21</sup> Royaume du Maroc. (2015). Loi organique n° 113-14 relative aux communes, promulguée par le Dahir n° 1-15-85 du 20 Ramadan 1436 (7 juillet 2015).

### c. Réalisations à Tétouan : Résultats clés

Le projet TT Emploi à Tétouan a généré des résultats marquants dans diverses activités, dépassant souvent les objectifs fixés. La formation des fonctionnaires au dispositif a significativement dépassé la cible, avec 27 participants (13 femmes et 14 hommes) contre 10 prévus. La formation en couture a également été un succès, avec 43 jeunes formés (22 hommes et 21 femmes), dont 14 déjà insérés dans le marché du travail (9 femmes et 5 hommes). De plus, 20 participants poursuivront leur formation pour obtenir un diplôme étatique, l'Entraide nationale ayant validé les 4 mois de formation déjà effectués, ce qui leur permettra de finaliser leur formation en juillet 2025.

Le forum de l'emploi a attiré 720 visiteurs enregistrés (environ 8.000 selon les estimations), dépassant largement l'objectif initial de 600 participants. La formation des fonctionnaires en gestion de projets a également enregistré de bons résultats, avec 17 participants (7 hommes et 10 femmes), contre une cible de 10. En plus quatre représentants ont pris part à la visite d'étude à Barcelone.

| INDICATEUR  | PRÉVU            | RÉALISÉ                            |
|---|------------------|------------------------------------|
| <b>Cible du service d'orientation professionnelle</b>     | 100 (50F, 50H)   | 102 (14F, 88H)                     |
| <b>Formation des fonctionnaires au dispositif</b>         | 10 (5F)          | 27 (13F, 14H)                      |
| <b>Formation des Jeunes en couture</b>                    | 40 (20F)         | 43 (22H, 21F)                      |
| <b>Accompagnement entrepreneurial (Femmes)</b>            | 15 (18-34 ans)   | 15                                 |
| <b>Fréquentation du forum de l'emploi</b>                 | 600 (300H, 300F) | 720 (8.000)                        |
| <b>Campagne de communication en ligne du forum</b>        | 250 (100H, 150F) | 486 770 vues                       |
| <b>Formation des fonctionnaires en gestion de projets</b> | 10 (5F, 5H)      | 17 (7H, 10F)                       |
| <b>Visite d'étude à Barcelone</b>                         | 1 par commune    | 4                                  |
| <b>Partenariats (MoUs signés)</b>                         | 2                | 2                                  |
| <b>Réunions de concertation</b>                           | 5                | 6                                  |
| <b>Représentants MedCités présents au Séminaire</b>       | 30 (15F)         | 47 (30H, 17F) - 23 villes MedCités |

Enfin, six réunions de concertation ont été organisées, dépassant la cible initiale de cinq. Deux conventions importantes ont été signés avec l'Association Al Amal et la Chambre de Commerce, d'Industrie et de Services de la Région Tanger-Tétouan-Al-Hoceima (CCISTTA). Ces partenariats renforceront les actions locales en matière d'insertion socioprofessionnelle, contribuant ainsi à l'élargissement des opportunités offertes aux bénéficiaires du projet à Tétouan. Ces résultats reflètent une forte mobilisation des bénéficiaires et des partenaires locaux, ainsi qu'un impact durable dans la mise en œuvre des objectifs du projet.

## **Renforcement de l'employabilité des jeunes**

- Les formations en couture ont permis aux jeunes participants d'acquérir des compétences pratiques, renforcées par des stages en entreprise, ouvrant la voie à des intégrations professionnelles durables.
- La présence de personnalités influentes au Forum de l'Emploi a renforcé la crédibilité de l'événement, attirant un nombre de jeunes largement supérieur aux attentes.
- Le service « Rokhass » intègre désormais un critère évaluant l'employabilité et la proportion de femmes dans les projets soumis, reflétant une approche inclusive et stratégique.
- La commune s'est affirmée comme un acteur clé en tant que médiateur et facilitateur dans les initiatives locales en faveur de l'emploi.

## **Amélioration des capacités institutionnelles**

- Une meilleure qualité d'accueil et de suivi des porteurs de projet a été atteinte grâce à la formation des fonctionnaires locaux, spécialisés en accompagnement et gestion de projets.
- Les porteurs de projets formés ont pu finaliser des business plans solides en fin de formation, augmentant leurs chances de réussite.
- La remise d'attestations, signées conjointement par la commune, la Chambre de Commerce et l'association partenaire, constitue une reconnaissance officielle et un tremplin pour l'insertion des jeunes dans le marché du travail.

## Perspectives de durabilité et vision stratégique

- Une plateforme numérique de coordination est en cours de développement. Elle centralisera les informations sur l'emploi et les formations, rendant ces ressources plus accessibles aux jeunes.
- Un comité de pilotage actif garantit la continuité des actions, en intégrant les réalisations du projet dans les politiques locales et en renforçant les collaborations entre la commune et les acteurs locaux.
- L'écosystème local de l'emploi à Tétouan s'articule désormais autour de trois axes fondamentaux : la formation, l'employabilité, et l'entrepreneuriat, offrant un cadre clair pour les actions futures.
- La visite d'étude à Barcelone a dynamisé les acteurs locaux, les incitant à organiser des éditions plus ambitieuses du forum de l'Emploi et une intégration des leçons apprises lors de la première édition lors d'éditions futures.

## Renforcement de la coopération interinstitutionnelle

- Les bénéficiaires des formations ont été orientés vers des acteurs complémentaires pour poursuivre leur accompagnement, renforçant les synergies entre institutions.
- Le forum de l'Emploi a bénéficié d'une large visibilité grâce à une communication efficace incluant communiqués de presse, conférences préalables, envoi de plus de 6 000 SMS aux chercheurs d'emploi et porteurs de projet, ainsi que des publications sur le portail municipal.
- Les associations œuvrant dans le domaine du handicap ont été intégrées, garantissant une approche participative et équitable.
- La présence d'une équipe mixte a fluidifié la coordination entre acteurs, facilitant une organisation sans faille du Forum.
- Les ajustements du programme en fonction des attentes exprimées par la commune ont permis d'apporter des solutions concrètes et adaptées.



**Introduction**

**Démarche méthodologique**

**La gouvernance locale de l'emploi dans la région Méditerranéenne**

**Les expériences pilotes du projet TT-Emploi**



**Enseignements  
tirés,  
recommandations  
et conclusions**

# 1.Enseignements tirés

01.

## **Importance de la coordination entre les acteurs**

**locaux :** La collaboration entre les autorités locales, les acteurs socio-économiques et les entreprises est essentielle pour une meilleure identification des besoins du marché du travail et une réponse plus ciblée aux défis de l'emploi.

02.

## **Personnalisation de l'accompagnement :**

L'accompagnement des jeunes et des femmes doit être adapté aux besoins spécifiques des groupes cibles, en prenant en compte les défis sociaux, économiques et les particularités du marché du travail local.

03.

## **Renforcement des compétences transversales :**

La formation en compétences transversales (soft skills) est devenue une composante clé pour l'insertion professionnelle des jeunes, en particulier dans des secteurs en évolution rapide tels que les nouvelles technologies ou l'économie verte.

04.

## **Le rôle des équipements et infrastructures publiques :**

Les espaces dédiés à la formation et à l'accompagnement des jeunes doivent être bien équipés et accessibles, jouant ainsi un rôle central dans la réussite des initiatives locales d'insertion professionnelle.

05.

## **Partenariats pour la durabilité :**

Les partenariats entre les organismes publics, les entreprises et les structures de formation sont cruciaux pour garantir la pérennité et la pertinence des actions, en particulier pour les initiatives entrepreneuriales destinées aux femmes.

## 2.Recommandations

### Gouvernance et coordination des partenariats:

### AXE 1

- Organiser une **réunion de lancement participative** avec tous les partenaires pour définir les attentes, les rôles et les processus opérationnels.
- Prévoir des **sessions de sensibilisation préalables** pour les partenaires locaux peu expérimentés dans les projets de coopération internationale.
- Créer des **canaux de communication réguliers**, tels que des réunions hebdomadaires ou bimensuelles, et utiliser des outils collaboratifs pour garantir la transparence.
- Établir une **répartition claire des rôles et responsabilités** entre les partenaires pour éviter les zones d'ombre.
- Formaliser les **mécanismes de concertation** entre les acteurs de l'écosystème de l'emploi afin d'assurer une réactivité et une adaptation rapide aux évolutions du marché du travail.

### Motivation et accompagnement des bénéficiaires

### AXE 2

- Mettre en place un **système de récompenses** sous forme de subventions ou de prix pour les meilleurs projets ou apprentis, créant un climat motivant et incitant les participant(e)s à suivre les cursus et formations jusqu'à achèvement.
- Formaliser des **partenariats avec des organismes offrant l'appui financier** tels que l'INDH, Tamwilcom, Innov Invest etc... ou les institutions d'aide à l'entrepreneuriat tel que Dar El Moukawil pour garantir un accompagnement post-formation.
- Démontrer aux participants l'importance de la commune dans le marché de travail en y **publiant proactivement des informations** relatives aux offres de travail étatiques et aux appels d'offres ouvertes aux auto-entrepreneurs par exemple.
- Créer des **partenariats avec des entreprises locales** pour garantir une intégration durable des jeunes formés et leur offrir un environnement de travail motivant. Ainsi qu'inciter les entreprises à venir recruter au forum de l'emploi pour des prix de prestations (stands) raisonnables.
- Intégrer des **thématiques modernes** dans les formations, comme l'intelligence artificielle (ChatGPT, Perplexity, Gemini..), la programmation, la gestion des plateformes numériques, les logiciels de gestion (Trello) ou encore la création de boutiques en ligne (E-Commerce).

## Optimisation de l'organisation

### AXE 3

- Revoir la **période de planification du forum de l'emploi**, en tenant compte de facteurs comme les périodes estivales, fin de l'année scolaire et les périodes de recrutement, pour maximiser son attractivité et sa pertinence.
- Instaurer un **suivi régulier et personnalisé**, avec des visites sur le terrain, pour évaluer l'avancement des activités et répondre rapidement aux blocages éventuels.
- Adapter les offres en proposant des **formations flexibles** (horaires ajustés ou formats en ligne) pour élargir la participation.

## Sensibilisation et renforcement des compétences des fonctionnaires

### AXE 4

- Organiser des **sessions de sensibilisation** avec des **incitations à la performance** (formations, reconnaissance) pour accroître l'engagement des fonctionnaires. (Cela peut être sous la forme d'attestations de référence).
- **Clarifier les responsabilités** des fonctionnaires et mettre en place un suivi systématique des actions.
- Coupler les formations avec un **accompagnement sur le terrain** pour renforcer la maîtrise du dispositif d'orientation professionnelle par les conseillers et agents municipaux.

## Pérennité et impact durable

### AXE 5

- Prévoir des **mécanismes de pérennisation**, comme des partenariats avec la commune, pour éviter les déperditions en cas de changements de conseil ou d'élus.
- Renforcer les **indicateurs qualitatifs de performance**, en alignant les objectifs du projet avec un impact durable et mesurable.

### 3. Conclusion

Le projet TT Emploi a marqué une étape significative dans l'amélioration de l'employabilité des jeunes et le renforcement des mécanismes locaux d'accompagnement vers le marché du travail au niveau de Tanger et de Tétouan. En combinant une approche participative, des partenariats stratégiques et des actions concrètes, ce projet a non seulement permis de répondre aux besoins immédiats des bénéficiaires, mais également de poser les bases d'une dynamique durable et transférable.

Les recommandations formulées à travers cette capitalisation constituent une base solide pour l'élaboration de feuille de route pour optimiser les futures interventions. Ces enseignements soulignent l'importance d'une gouvernance claire, de canaux de coordination fluides entre les parties prenantes, et d'une capacité à s'adapter aux réalités et évolutions du marché de l'emploi.

Bien que l'emploi ne fasse pas partie des compétences et attributions directes des communes, ce projet montre qu'il est possible d'agir efficacement en mobilisant les acteurs locaux et en créant des synergies avec les institutions et les entreprises. Les collectivités territoriales disposent d'un rôle de catalyseur qui peut être décisif pour structurer un écosystème local favorable à l'insertion professionnelle.

En outre, le projet TT Emploi offre un modèle reproductible pour d'autres villes méditerranéennes. Les spécificités de cette région – un marché du travail en mutation rapide, des défis liés à la jeunesse et une urbanisation croissante – trouvent dans les approches développées ici des réponses adaptées. Le cadre participatif et inclusif, les mécanismes de suivi et d'accompagnement, ainsi que l'accent mis sur la durabilité sont autant de leviers transférables à des contextes similaires.

Enfin, au-delà des résultats immédiats, ce projet illustre que des actions bien conçues et exécutées peuvent transformer des défis complexes en opportunités tangibles, à condition d'adopter une approche intégrée et durable. La capitalisation des leçons apprises dans le cadre de TT Emploi constitue ainsi un guide précieux pour maximiser l'impact des initiatives futures, renforcer la résilience des acteurs locaux, et garantir des résultats à long terme au bénéfice des jeunes et de leurs communautés.

## RÉFÉRENCES ET BIBLIOGRAPHIE

- **Ministère de l'Agriculture, de la Pêche Maritime, du Développement Rural et des Eaux et Forêts (Maroc). (2020).** Plan Maroc Vert : Bilan et Perspectives 2008–2020. Rabat: MAPMDREF.
- **Agence Nationale pour la Maîtrise de l'Énergie (ANME). (2020).** PROSOL : Rapport sur l'avancement du programme de subvention solaire en Tunisie. Tunis: ANME.
- **Commission Européenne. (2021).** Digital Economy and Society Index (DESI) – 2021 Report. Bruxelles: Direction Générale des Réseaux de Communication, du Contenu et des Technologies.
- **World Bank. (2019).** **Creating Markets in Egypt:** Realizing the Full Potential of a Productive Private Sector. Washington, DC: International Finance Corporation (IFC).
- **Ministère de l'Éducation Nationale et de la Jeunesse (France). (2020).** Campus des métiers et des qualifications – Guide de mise en œuvre. Paris: MENJ.
- **American University of Beirut & Ministry of Labor (Lebanon). (2021).** Programs for Skills Enhancement in Hospitality and Tourism. Beirut: AUB Press.
- **Ministère de la Formation Professionnelle et de l'Emploi (Tunisie). (2021).** Guide des incitations fiscales à l'embauche. Tunis: MFPE.
- **Banque Mondiale. (2022).** Programme « Mashrou3i » en Tunisie & Women in Tech Initiative in Egypt. Washington, DC: World Bank MENA Department.
- **Direction de l'Animation de la Recherche, des Etudes et des Statistiques (France), « L'implication des collectivités locales dans la lutte contre le chômage »** Les résultats d'une étude monographique.
- **Mairie de Barcelone. (2020).** Plan Barcelona Activa pour l'insertion des jeunes. Barcelone: Département de l'Emploi et de l'Innovation Sociale.
- **Région Provence-Alpes-Côte d'Azur. (2021).** Plateforme Emploi Tourisme et Agroalimentaire : Rapport d'activité. Marseille: Conseil Régional PACA.
- **Ministère de l'Éducation et de la Formation Professionnelle (Espagne). (2022).** Inerjoven : Un programme d'insertion ciblée. Madrid: MEyFP.
- **Mairie d'Athènes. (2021).** Projet pilote de Coopératives d'Emploi pour réfugiés et migrants. Athènes: Service du Développement Local.
- **Ministère de l'Emploi et de l'Insertion Professionnelle (Maroc). (2020).** Assises Régionales de l'Emploi : Synthèse des travaux. Rabat: MEIP.
- **Région de Campanie (Italie). (2021).** Plateforme de coopération pour l'emploi et la formation : Bilan 2020–2021. Naples: Regione Campania.
- **Agence pour l'Emploi (Turquie). (2020).** Dispositifs municipaux d'orientation et de placement. Ankara: İŞKUR.
- **Union pour la Méditerranée. (2019).** Report on Sustainable Blue Economy in the Mediterranean. Barcelone: UfM Secretariat.

- **Gouvernement égyptien. (2021).** Programmes de formation et d'insertion pour les femmes vulnérables. Le Caire: Ministry of Social Solidarity.
- **Consejo Económico y Social (España). (2021).** Informe sobre incubadoras tecnológicas y emprendimiento en España. Madrid: CES.Junta de Andalucía. **(2021).** Subvenciones pour l'installation de panneaux solaires dans les exploitations agricoles. Séville: Consejería de Agricultura, Ganadería, Pesca y Desarrollo Sostenible.
- **Royaume du Maroc. (2015).** Loi organique n° 113-14 relative aux communes, promulguée par le Dahir n° 1-15-85 du 20 Ramadan 1436 (7 juillet 2015).

# ANNEXE 01

## RAPPORT EXÉCUTIF DE LEÇONS APPRISSES DU SÉMINAIRE INTERNATIONAL SUR LA GOUVERNANCE LOCALE DE L'EMPLOI

---

Dans le cadre du projet TT-Emploi, soutenu par l'Agence Catalane de Coopération au Développement, le séminaire international sur la gouvernance locale de l'emploi, organisé à Tanger le 27 novembre 2024, s'inscrit dans une dynamique de réflexion collective sur le développement économique durable dans la région méditerranéenne. Cet événement, qui réunit décideurs politiques locaux, experts en développement territorial et représentants municipaux, se concentre sur l'analyse et la promotion de stratégies locales innovantes pour renforcer l'employabilité, valoriser le patrimoine culturel, et encourager la coopération régionale entre villes méditerranéennes.

Face à des défis complexes tels que le chômage des jeunes, les migrations et la précarité économique, les municipalités jouent un rôle clé en tant qu'acteurs de proximité, capables d'identifier les besoins spécifiques de leurs territoires et d'y apporter des réponses adaptées. À travers des exemples concrets issus de plusieurs villes de la Méditerranée, ce séminaire met en lumière les bonnes pratiques, les leçons apprises et les éléments transférables susceptibles d'enrichir les initiatives locales dans des contextes similaires.

### **Le séminaire aborde deux axes principaux :**

**La gouvernance locale de l'emploi :** Rôle des municipalités dans la promotion de l'employabilité, le dialogue multipartite et la création d'emplois durables.

**La culture comme levier de développement territorial :** Valorisation du patrimoine et des industries culturelles pour stimuler l'économie locale et renforcer la cohésion sociale.

Les résultats du **projet TT-Emploi**, mis en œuvre à Tanger et Tétouan, ainsi que les expériences partagées par les villes participantes – Barcelone, Marseille, Zarqa, Larnaca, Izmir, et d'autres – illustrent des initiatives prometteuses qui allient innovation et pertinence territoriale.

Cette partie du rapport présente une synthèse des enseignements issus du séminaire, en mettant l'accent sur quatre expériences spécifiques :

## 1.Barcelone

Barcelone, bien que dynamique sur le plan économique, fait face à des défis persistants en matière d'emploi des jeunes. Le taux de chômage structurellement élevé et les conditions précaires, notamment des salaires inférieurs de 40 % à ceux des autres groupes d'âge, illustrent la difficulté des jeunes à s'insérer durablement dans le marché du travail. En réponse, la ville de Barcelone a élaboré le Plan de l'Emploi de la Jeunesse 2024-2030, une stratégie ambitieuse reposant sur une gouvernance multi-acteurs.

Ce plan vise à améliorer l'insertion professionnelle des jeunes tout en répondant aux défis démographiques, sociaux, et économiques.



Il se distingue par :

-La création de dispositifs de concertation impliquant des institutions, experts, jeunes, et partenaires.

-Des programmes phares comme Crea Feina et Crea Feina Investiga, qui renforcent les compétences des jeunes et soutiennent l'entrepreneuriat.

-Une enveloppe budgétaire de 13,3 millions d'euros pour des projets ciblés.

-Une attention particulière à la diversité, l'inclusion et la qualité de l'emploi.

#### **a. Bonnes pratiques identifiées**

- **Gouvernance participative** : Mise en place de tables de concertation intégrant des jeunes, des institutions publiques, des entreprises et des organisations sociales, assurant une coordination optimale des politiques et initiatives en faveur des jeunes.
- **Adaptation aux divers profils de jeunes** : Développement de services adaptés à la diversité sociale et culturelle, incluant les jeunes issus de l'immigration et les groupes marginalisés, pour répondre à leurs besoins spécifiques.
- **Orientation professionnelle et soutien ciblé** : Renforcement des dispositifs d'accompagnement à l'emploi et à l'entrepreneuriat, en offrant des services sur mesure pour les jeunes à différentes étapes de leur insertion professionnelle.
- **Formation continue et requalification sectorielle** : Conception de programmes de formation technique et linguistique pour répondre aux besoins changeants du marché du travail et améliorer l'adéquation entre compétences et offres d'emploi.
- **Inclusion sociale et égalité des chances** : Promotion d'initiatives inclusives pour réduire la précarité et créer des opportunités d'emploi durable pour les jeunes issus de groupes vulnérables.

#### **b. Leçons apprises et éléments de transférabilité**

- **Flexibilité des programmes pour s'adapter au marché du travail** : Les initiatives doivent évoluer en fonction des mutations rapides du marché et des spécificités locales. Ce modèle dynamique est pertinent pour d'autres villes méditerranéennes ayant des défis similaires.
- **Partenariats stratégiques pour une gouvernance renforcée** : La collaboration avec des entreprises, universités, institutions locales et syndicats améliore l'impact des projets. Ce partenariat public-privé peut être répliqué pour des résultats coordonnés et efficaces.
- **Suivi et évaluation comme moteurs d'efficacité** : L'intégration de mécanismes d'évaluation continue garantit des ajustements en temps réel et maximise l'efficacité des programmes, un modèle applicable à d'autres contextes.

- **Approche inclusive et valorisation de la diversité** : Encourager la participation des jeunes issus de divers horizons favorise la cohésion sociale et l'accès équitable au marché du travail. Ce principe est transférable pour renforcer l'inclusion dans différents territoires.
- **Programmes personnalisés pour des résultats ciblés** : Les dispositifs individualisés, tels que l'orientation professionnelle et la requalification sectorielle, se révèlent efficaces pour améliorer l'employabilité des jeunes dans des environnements en transition économique.
- **Soutien à l'entrepreneuriat comme levier d'innovation** : Encourager les projets entrepreneuriaux, notamment dans les secteurs verts et inclusifs, stimule la croissance locale et peut être adapté pour favoriser des emplois durables dans d'autres régions.
- **Mobilisation efficace des ressources financières** : L'utilisation combinée de financements publics, privés et externes assure la pérennité des initiatives. Ce modèle de financement mixte est reproductible pour garantir la durabilité des projets dans divers contextes.

## 2.Marseille

Les initiatives mises en place par l'École de la 2ème Chance (E2C) de Marseille et de Tibu Africa visant à favoriser l'employabilité des jeunes et leur insertion durable dans le marché du travail grâce à des approches novatrices. L'E2C Marseille offre une formation tremplin à des jeunes adultes éloignés de l'emploi, en particulier ceux résidant dans les quartiers sensibles. Ce programme propose un accompagnement personnalisé qui permet de développer des compétences sociales et professionnelles, tout en favorisant leur insertion en entreprise à travers des stages et des emplois. En parallèle, Tibu Africa, une ONG marocaine, utilise le sport comme levier d'insertion socio-professionnelle, en offrant aux jeunes des programmes éducatifs et des événements sportifs qui les aident à développer leur potentiel personnel et professionnel. Par son action, Tibu Africa soutient l'accès à l'emploi, la création d'entreprises, et l'inclusion socio-économique des jeunes, en particulier des femmes.

La municipalité de Marseille a également pris des mesures ambitieuses en lançant une feuille de route pour l'emploi et l'insertion, articulée autour de quatre axes clés : la transition, les opportunités, la facilitation et les liens. Ce plan vise à renforcer l'accès à l'emploi, promouvoir l'entrepreneuriat et soutenir l'inclusion numérique, en créant des synergies entre acteurs publics et privés pour un impact durable.

### a.Bonnes pratiques

- **Formation personnalisée et suivi individualisé** : L'E2C Marseille propose un parcours sur mesure pour chaque jeune, adapté à ses besoins spécifiques (compétences sociales, techniques, et confiance en soi), garantissant ainsi une réinsertion durable sur le marché du travail.
- **Partenariats avec les entreprises pour l'insertion** : L'implication active des entreprises partenaires dans la formation et l'insertion des jeunes, à travers des stages et des emplois, est essentielle pour une transition réussie vers le marché du travail.

- **Sport comme levier d'insertion sociale et professionnelle** : Tibu Africa utilise le sport pour développer les compétences sociales et professionnelles des jeunes, renforçant ainsi leur intégration et leur accès à l'emploi.
- **Soutien à l'entrepreneuriat et création d'emplois durables** : Les initiatives de soutien à l'entrepreneuriat, comme la création d'incubateurs, offrent aux jeunes les outils nécessaires pour créer leurs propres entreprises, contribuant ainsi à l'emploi durable.
- **Partenariats publics-privés pour l'insertion** : La coopération entre les secteurs public et privé permet de financer et de mettre en œuvre des projets d'insertion efficaces et durables, renforçant l'impact des initiatives.

## **b. Leçons apprises et éléments de transférabilité**

- **Importance de l'approche personnalisée** : L'intégration de parcours individualisés, combinant formation, stages et suivi, est clé pour une insertion durable. Cette approche peut être répliquée dans des contextes similaires.
- **Rôle des entreprises dans l'insertion** : La mobilisation des entreprises comme partenaires stratégiques est cruciale pour garantir l'accès des jeunes à l'emploi. Ce partenariat peut être adapté à d'autres villes ou régions.
- **Utilisation du sport comme outil d'inclusion** : L'expérience de Tibu Africa montre que le sport est un levier efficace pour développer des compétences transférables à d'autres contextes disposant d'infrastructures sportives.
- **Adaptation aux besoins des jeunes vulnérables** : Des programmes conçus pour les jeunes issus de quartiers prioritaires ou avec des parcours atypiques sont essentiels et applicables dans d'autres régions.
- **Soutien à l'entrepreneuriat comme levier économique** : Stimuler l'entrepreneuriat local par des formations et des incubateurs est un modèle transférable pour d'autres environnements économiques.
- **Suivi et évaluation continue** : La capacité d'adapter les programmes en fonction des besoins et des résultats garantit une pertinence et une efficacité accrues, un modèle facilement transférable.

## **3. Zarqa**

Zarqa, ville située au nord-est d'Amman en Jordanie, est confrontée à des défis socio-économiques importants. Le chômage des jeunes y atteint un taux élevé de 50 %, tandis que le taux de pauvreté dépasse 24 %, conséquence directe de la pression exercée par des vagues successives de migrations et de déplacements forcés. Ces flux, notamment de réfugiés palestiniens, irakiens, syriens, et d'autres populations touchées par les crises régionales, ont contribué à une surcharge des infrastructures locales et des services publics, tels que l'éducation et la santé.

En réponse à ces défis, la municipalité de Zarqa a mis en œuvre plusieurs initiatives visant à réduire le chômage et à renforcer l'inclusion sociale, malgré des moyens limités.

## **a. Bonnes pratiques identifiées**

- **Création du Parlement des Jeunes comme espace de participation citoyenne** : Le Parlement des Jeunes permet aux jeunes de proposer des solutions et critiquer les politiques municipales, renforçant ainsi leur rôle dans la gouvernance locale.
- **Collaboration avec les associations locales pour des projets ciblés** : Travailler avec des associations comme le Centre Voirous aide à développer des projets qui répondent directement aux besoins de la ville, renforçant la coopération locale.
- **Formations à l'emploi pour une meilleure insertion** : Des formations adaptées aux jeunes, incluant la création de CV, la préparation aux entretiens et des programmes sur le marketing électronique et l'économie verte, facilitent leur accès au marché du travail.
- **Promotion des énergies renouvelables pour soutenir l'économie locale et l'autonomie énergétique** : Les projets visant à promouvoir l'adoption des énergies renouvelables ont contribué à la réduction des coûts énergétiques des ménages tout en soutenant la compétitivité locale. Ces initiatives favorisent une transition énergétique durable et renforcent l'autonomie économique des foyers.
- **Soutien à l'entrepreneuriat local** : des formations et un accompagnement personnalisé : Des programmes ont été mis en place pour encourager l'entrepreneuriat local, avec un suivi personnalisé pour aider les jeunes à lancer leurs projets. Ce soutien permet de stimuler la création d'entreprises et de contribuer à l'emploi durable au niveau local.

## **b. Leçons apprises et éléments de transférabilité**

- **Gouvernance participative pour une prise en compte des besoins locaux** : Impliquer jeunes et acteurs locaux dans la décision permet d'adapter les politiques publiques aux besoins réels. Ce modèle est applicable dans d'autres villes cherchant à renforcer la participation citoyenne.
- **Formations adaptées aux secteurs porteurs** : Offrir des formations ciblées, notamment en marketing électronique et énergies renouvelables, répond aux besoins du marché du travail. Ce modèle peut être dupliqué dans des contextes similaires.
- **Energies renouvelables pour compétitivité locale** : Promouvoir les énergies renouvelables réduit les coûts et soutient la compétitivité. Ce modèle est pertinent pour d'autres régions confrontées à des défis énergétiques.
- **Soutien à l'entrepreneuriat pour lutter contre le chômage** : Accompagner les jeunes dans la création d'entreprises locales favorise l'emploi durable. Cette approche peut être reproduite pour stimuler l'économie locale.
- **Renforcement des capacités institutionnelles pour gérer les enjeux urbains** : Investir dans les infrastructures et la gestion des ressources humaines permet de mieux répondre aux besoins croissants des citoyens. Ce modèle est applicable dans d'autres villes méditerranéennes.

## 4.Larnaca

L'intervention d'Andreas Karakatsanis, consultant et ancien chef ingénieur à la municipalité de Larnaca, a exposé la stratégie de la ville pour lutter contre le chômage des jeunes et dynamiser son économie bleue. Larnaca met en œuvre plusieurs initiatives pour intégrer les jeunes dans le marché de l'emploi, notamment par des emplois saisonniers (gestion des lits de plage, des parkings et des événements festifs), souvent attribués à des jeunes dans des situations précaires. En parallèle, la municipalité a lancé des programmes de recherche et d'innovation maritimes, soutenus par des fonds européens, pour renforcer le secteur maritime et créer de nouvelles opportunités d'emploi qualifiés. Le projet **Marine and Maritime Research, Innovation and Technology Centre of Excellence**, cofinancé par l'UE dans le cadre d'Horizon 2020, est un exemple phare de cette initiative durable.

### a.Bonnes pratiques

- **Emplois saisonniers pour les jeunes** : Intégration des étudiants et des personnes en situation de précarité dans des emplois saisonniers (surveillants de plage, agents de stationnement) pour répondre aux besoins locaux tout en offrant une première expérience professionnelle.
- **Partenariat entre institutions académiques et PME locales** : Collaboration du Centre d'Excellence en Recherche Marine et Maritime avec des universités et PME locales, favorisant la recherche appliquée, l'innovation et la création d'emplois qualifiés dans des secteurs en forte croissance.
- **Approche intégrée pour l'insertion professionnelle** : Offre diversifiée d'opportunités, allant des emplois temporaires aux projets de recherche et d'innovation, pour assurer une transition fluide vers des emplois qualifiés et durables.
- **Utilisation stratégique des fonds européens** : Mobilisation de financements, comme ceux d'Horizon 2020, pour soutenir des projets innovants et stimuler l'économie bleue, créant ainsi des emplois dans des secteurs porteurs.

### b.Leçons apprises et éléments de transférabilité

- **Approche multisectorielle pour une insertion professionnelle efficace** : La coopération entre les secteurs public, privé et académique maximise les synergies et les impacts. Ce modèle est facilement adaptable à d'autres villes méditerranéennes pour renforcer la coordination des initiatives.
- **Emplois saisonniers comme tremplin vers l'emploi** : Ces opportunités temporaires constituent un levier rapide pour lutter contre le chômage des jeunes, en particulier dans des secteurs saisonniers comme le tourisme ou l'événementiel, un modèle pertinent pour les régions méditerranéennes.
- **Investir dans les secteurs d'avenir** : Les initiatives liées à l'économie bleue démontrent l'importance d'anticiper les mutations du marché du travail. Ce modèle peut être reproduit pour diversifier les opportunités économiques en mobilisant des fonds européens pour la recherche et l'innovation.

- **Formation continue comme outil d'inclusion sociale** : Des programmes axés sur les nouvelles exigences du marché, notamment dans les secteurs technologiques et maritimes, permettent d'adapter les jeunes aux évolutions économiques et de prévenir leur exclusion.
- **Stimuler l'économie locale par des initiatives ciblées** : Mobiliser les ressources locales pour répondre aux défis du chômage des jeunes tout en soutenant l'économie durable est un modèle transférable à d'autres villes. Cela garantit des retombées à la fois économiques et sociales.

## 5.Izmir

La municipalité métropolitaine d'Izmir a créé le Vocational Factory Directorate pour répondre aux besoins du marché local du travail et soutenir l'insertion des jeunes et des femmes dans le marché de l'emploi. En raison d'un taux de chômage élevé, particulièrement chez les femmes et les jeunes, le programme propose des formations dans 35 domaines différents, en mettant l'accent sur l'intégration des groupes vulnérables tels que les chômeurs de longue durée. Depuis sa création en 2006 sous le nom d'IZMEB, le programme a formé plus de 131 000 jeunes à travers 25 centres de formation répartis dans la ville. Le programme collabore avec divers acteurs locaux, y compris des chambres de commerce, des agences de développement et des entreprises locales, et soutient l'entrepreneuriat, notamment à travers des projets comme **Golden Needle** pour la mode et **Young Women Building Their Future** pour les jeunes femmes.

### a.Bonnes pratiques

- **Centres de formation diversifiés** : Une offre variée de formations couvrant 35 domaines et 215 branches, permettant aux jeunes et aux femmes de développer des compétences adaptées aux besoins locaux et d'accéder à des opportunités variées.
- **Formation gratuite et accessible** : L'accès gratuit aux formations favorise une large participation des jeunes et des femmes issues de quartiers vulnérables, contribuant à leur inclusion socio-professionnelle.
- **Collaboration avec des acteurs locaux** : Des partenariats avec des entreprises, ONG et institutions académiques renforcent les liens avec le marché de l'emploi et facilitent l'insertion professionnelle.
- **Projets spécifiques pour les femmes et les jeunes** : Des initiatives comme Young Women Building Their Future offrent des formations spécialisées et des outils d'entrepreneuriat, élargissant les opportunités professionnelles pour les jeunes femmes.
- **Soutien à l'insertion professionnelle** : Des actions comme le Career Fair annuel et le projet Today's Youth, Future Jobs connectent les jeunes formés aux employeurs, les préparant aux défis de la digitalisation et de l'innovation.

### b.Leçons apprises et éléments de transférabilité

- **Approche ciblée pour les groupes vulnérables** : Les programmes comme Young Women Building Their Future démontrent l'importance de cibler spécifiquement les jeunes et les femmes vulnérables. Ce modèle peut être adapté dans d'autres villes méditerranéennes pour renforcer l'inclusion dans les secteurs numériques et entrepreneuriaux.

- **Adéquation des formations aux besoins locaux et aux compétences émergentes :** Proposer des formations adaptées aux réalités locales tout en incluant des compétences numériques et innovantes est un levier essentiel. Ce modèle peut être reproduit avec des centres multi-sectoriels offrant des formations gratuites pour les groupes vulnérables.
- **Partenariats public-privé pour une meilleure employabilité :** La collaboration entre municipalités, entreprises et ONG favorise une meilleure adéquation entre la formation professionnelle et les besoins du marché. Ce modèle est facilement transférable pour d'autres villes cherchant à stimuler l'insertion professionnelle locale.
- **Promotion de l'entrepreneuriat féminin :** Des projets comme GiKA montrent l'impact positif de l'accompagnement des entrepreneures locales. Ce modèle peut être transposé en proposant aux femmes un accès simplifié aux ressources, aux financements et aux marchés.
- **Préparation aux métiers de demain :** Mettre l'accent sur les formations en digitalisation et innovation est crucial pour préparer les jeunes aux transformations du marché du travail. D'autres villes méditerranéennes pourraient adopter ce modèle pour anticiper les besoins des secteurs en croissance.

# ANNEXE 02

## RÉSUMÉ DES ENSEIGNEMENTS TIRÉS ET DES RECOMMANDATIONS DU SÉMINAIRE

---

### **Gouvernance participative et partenariats stratégiques :**

- L'implication des jeunes et des acteurs locaux dans la conception et la mise en œuvre des politiques publiques est un levier essentiel pour répondre efficacement aux besoins spécifiques des populations.
- Les partenariats public-privé renforcent la coordination et l'impact des initiatives, un modèle adaptable à d'autres contextes.

### **Approches inclusives et personnalisées :**

- L'adaptation des programmes aux profils variés des jeunes (groupes vulnérables, migrants, femmes) garantit une plus grande équité et une meilleure intégration socio-économique.
- Les parcours individualisés, combinant formation, accompagnement et suivi, augmentent significativement l'employabilité et sont facilement reproductibles.

### **Soutien à l'entrepreneuriat et exploration des secteurs émergents:**

- Stimuler l'entrepreneuriat local, notamment via des incubateurs et des formations ciblées, favorise la création d'emplois durables et la résilience économique des territoires.
- L'accent mis sur les secteurs porteurs, tels que les énergies renouvelables ou le numérique, est une pratique transférable dans des contextes similaires.

### **Valorisation de la diversité et cohésion sociale :**

- Encourager la participation des jeunes issus de divers horizons renforce la cohésion sociale et l'accès équitable au marché du travail. Ce principe est applicable dans différentes régions méditerranéennes.

### **Suivi et évaluation continus :**

- L'intégration de mécanismes d'évaluation réguliers permet des ajustements en temps réel, garantissant ainsi la pertinence et l'efficacité des initiatives. Ce processus est essentiel pour pérenniser les projets.

### **Utilisation du sport et des outils innovants :**

- Le sport, à titre d'exemple, est un outil efficace pour développer des compétences transférables et promouvoir l'inclusion sociale, un modèle adaptable à d'autres contextes disposant d'infrastructures sportives.



## Mobilisation de ressources diversifiées :

- La combinaison de financements publics, privés et externes assure la durabilité des projets et peut être répliquée pour garantir des résultats pérennes dans divers environnements.

| THÈMES                                       | ENSEIGNEMENTS TIRÉS   | RECOMMANDATIONS  |
|--|---|--|
| <b>Gouvernance participative</b>             | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Implication des jeunes et acteurs locaux dans les politiques publiques</li> <li>- Partenariats public-privé efficaces</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Réunion de lancement participative</li> <li>- Sensibilisation des partenaires</li> <li>- Communication régulière (outils collaboratifs)</li> <li>- Répartition claire des rôles</li> <li>- Formalisation des concertations</li> </ul> |
| <b>Approches inclusives</b>                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Programmes adaptés aux groupes vulnérables</li> <li>- Parcours individualisés</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Accompagnement personnalisé</li> <li>- Formation sur des thématiques modernes (IA, e-commerce, gestion numérique)</li> <li>- Partenariats avec entreprises locales</li> </ul>   |
| <b>Entrepreneuriat et secteurs émergents</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Stimuler l'entrepreneuriat local</li> <li>- Focus sur secteurs porteurs : numérique, énergies renouvelables</li> </ul>           | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Soutien financier via organismes locaux</li> <li>- Encouragement à l'entrepreneuriat (incubateurs, formations)</li> <li>- Valorisation des opportunités locales</li> </ul>  |
| <b>Diversité et inclusion social</b>         | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Renforcer la cohésion sociale</li> <li>- Participation équitable</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Collaboration avec entreprises pour recruter des jeunes</li> <li>- Information proactive sur les opportunités de travail au niveau communal</li> </ul>  |
| <b>Compétences transversales</b>             | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Formation en soft skills clé pour l'employabilité</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Intégration des compétences transversales dans les formations</li> <li>- Sessions de sensibilisation et formations reconnues</li> </ul>   |
| <b>Infrastructures publiques</b>             | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Équipements publics essentiels pour la réussite des projets</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Espaces accessibles et bien équipés</li> </ul>  |
| <b>Suivi et évaluation</b>                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ajustements en temps réel nécessaires</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Suivi personnalisé régulier avec visites terrain</li> <li>- Adaptation des formations (flexibles, en ligne)</li> </ul>  |
| <b>Mobilisation des ressources</b>           | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Financements publics, privés et externes garantissent la durabilité</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Subventions/récompenses pour projets performants</li> <li>- Partenariats avec institutions de soutien entrepreneurial (INDH, Innov Invest, etc.)</li> </ul>   |
| <b>Pérennité des actions</b>                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Partenariats pour des projets durables</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Indicateurs qualitatifs de performance</li> <li>- Collaboration avec communes pour pérenniser les initiatives</li> </ul>  |
| <b>Sport et innovation</b>                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Outils innovants comme leviers d'inclusion sociale</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Promotion de projets utilisant des infrastructures sportives et outils innovants</li> </ul>   |

# ANNEXE 03

## FICHE D'INFORMATION 1 : EXPÉRIENCE PILOTE À TANGER PROJET TT EMPLOI

### 1. Indicateurs de Performance

| INDICATEUR  | PRÉVU            | RÉALISÉ                             |
|---|------------------|-------------------------------------|
| <b>Cible du service d'orientation professionnelle</b>     | 100 (50F, 50H)   | 124 (58 F, - 66H)                   |
| <b>Formation des fonctionnaires au dispositif</b>         | 10 (5F)          | 10 (5H, 5F)                         |
| <b>Formation des Jeunes en softskills</b>                 | 40 (20F)         | 44 dont (12 H, 32F)                 |
| <b>Fréquentation du forum de l'emploi</b>                 | 600 (300H, 300F) | 1103 (4.000)                        |
| <b>Campagne de communication en ligne du forum</b>        | 250 (100H, 150F) | 29.000 vues<br>(3.800 interactions) |
| <b>Formation des fonctionnaires en gestion de projets</b> | 10 (5F, 5H)      | 18 (9H, 9F)                         |
| <b>Visite d'étude à Barcelone</b>                         | 1 par commune    | 2                                   |
| <b>Partenariats (MoUs signés)</b>                         | 2                | 2                                   |
| <b>Réunions de concertation</b>                           | 5                | 5                                   |
| <b>Représentants MedCités présents au Séminaire</b>       | 30 (15F)         | 47 (30H, 17F) - 23 villes MedCités  |

### 2. Principales conclusions

- **Implication essentielle de la municipalité** pour coordonner les actions locales et faciliter les interactions avec les acteurs privés et institutionnels.
- **Identification des secteurs prioritaires** : industrie textile, tourisme et nouvelles technologies, qui ont guidé les formations et l'orientation professionnelle.
- **Réussite du programme de formation** en soft skills, notamment pour les jeunes et les femmes des quartiers défavorisés.
- **Forum de l'emploi** réussi, avec une forte participation et des opportunités professionnelles pour les jeunes.

### 3.Recommandations clés

- Organiser un **lancement participatif**, mettre en place des sessions de sensibilisation pour les partenaires et instaurer des canaux de communication réguliers pour assurer une coordination fluide.
- Créer un **système de récompenses** pour encourager l'engagement des bénéficiaires et établir des **partenariats avec les entreprises** locales pour faciliter l'insertion durable des jeunes.
- Optimiser la **planification du forum** de l'emploi pour qu'il corresponde aux périodes clés du marché de l'emploi.
- **Accompagner** les fonctionnaires **sur le terrain** pour renforcer la maîtrise des outils d'orientation professionnelle et garantir un suivi personnalisé.

# ANNEXE 04

## FICHE D'INFORMATION 2 : EXPÉRIENCE PILOTE À TÉTOUAN **PROJET TT EMPLOI**

### 1. Indicateurs de Performance

| INDICATEUR  | PRÉVU            | RÉALISÉ                            |
|---|------------------|------------------------------------|
| <b>Cible du service d'orientation professionnelle</b>     | 100 (50F, 50H)   | 102 (14F, 88H)                     |
| <b>Formation des fonctionnaires au dispositif</b>         | 10 (5F)          | 27 (13F, 14H)                      |
| <b>Formation des Jeunes en couture</b>                    | 40 (20F)         | 43 (22H, 21F)                      |
| <b>Accompagnement entrepreneurial (Femmes)</b>            | 15 (18-34 ans)   | 15                                 |
| <b>Fréquentation du forum de l'emploi</b>                 | 600 (300H, 300F) | 720 (8.000)                        |
| <b>Campagne de communication en ligne du forum</b>        | 250 (100H, 150F) | 486 770 vues                       |
| <b>Formation des fonctionnaires en gestion de projets</b> | 10 (5F, 5H)      | 17 (7H, 10F)                       |
| <b>Visite d'étude à Barcelone</b>                         | 1 par commune    | 4                                  |
| <b>Partenariats (MoUs signés)</b>                         | 2                | 2                                  |
| <b>Réunions de concertation</b>                           | 5                | 6                                  |
| <b>Représentants MedCités présents au Séminaire</b>       | 30 (15F)         | 47 (30H, 17F) - 23 villes MedCités |

### 2. Principales conclusions

- **Coopération renforcée** entre la commune, les acteurs locaux et nationaux, tout en mettant en place des partenariats stratégiques pour éviter les duplications d'efforts.
- **Employabilité des jeunes** améliorée grâce à des formations pratiques, comme celle en couture, et des stages en entreprise.
- **Renforcement des capacités des fonctionnaires** pour mieux accompagner les porteurs de projets.
- Mise en place en cours d'une **plateforme numérique** centralisant les informations sur l'emploi et la formation.

- **Comité de pilotage** garantissant le suivi et l'intégration des résultats dans les politiques locales.
- **Visibilité accrue** pour le forum de l'emploi grâce à une **communication efficace** et une participation large.

### 3.Recommandations clés

- **Formaliser les mécanismes de concertation** entre les parties prenantes afin de garantir une réactivité face aux évolutions du marché du travail.
- **Établir des partenariats avec des institutions financières** pour offrir un accompagnement post-formation et promouvoir le rôle des communes dans l'insertion professionnelle.
- **Offrir des formations flexibles**, en ligne et adaptées aux besoins spécifiques des bénéficiaires pour maximiser la participation.
- **Former et motiver les fonctionnaires** avec des sessions de sensibilisation et des outils de reconnaissance pour accroître leur implication.