

Rapport d'Évaluation finale des forums de l'emploi de Tanger et Tétouan TT-EMPLOI - PROMOTION DE L'EMPLOI LOCAL DES JEUNES ET DES FEMMES ET GOUVERNANCE MULTI-NIVEAUX DE L'EMPLOI À TANGER ET TÉTOUAN



Mai 2025



Mind Process : SARL AU – Adresse : IMM 58 APPT A3 Rue Oued Sebou Agdal Rabat Maroc

RC : 179211 IF : 66045052 - Taxe Professionnelle : 25743903 - ICE : 003561879000014

Tél : 00212 6 64808687 www.mindprocess.ma

Préambule :

Le présent rapport de l'évaluation finale des Forums d'emploi s'inscrit dans le cadre de l'achèvement de la phase de mise en œuvre du projet TT-Emploi, qui s'inscrit dans un contexte socio-économique complexe au Maroc, marqué par des défis structurels liés à la pauvreté, à l'exclusion sociale et à l'inégalité des genres, affectant particulièrement les jeunes. Ce document présente une analyse détaillée des résultats obtenus, des défis rencontrés et des leçons apprises tout au long du projet.

L'évaluation finale vise à fournir des recommandations concrètes pour optimiser les futures interventions et assurer la durabilité des impacts positifs observés. En rassemblant les données et les témoignages des parties prenantes, ce rapport offre une vision globale et rigoureuse des progrès réalisés dans l'initiative des forums d'emploi, tout en soulignant les aspects à améliorer pour les initiatives à venir.

Remerciements :

Nous souhaitons présenter nos vifs remerciements à tous les acteurs et actrices qui ont bien voulu contribuer à la bonne conduite de la présente mission d'évaluation par leur disponibilité, leur collaboration et leur engagement.

Nous tenons également à remercier particulièrement toute l'équipe et collaborateurs et collaboratrices de MedCités pour leur mobilisation, leur prévenance et leur soutien constant tout au long de la durée de cette mission, nous souhaitons leur témoigner de notre profonde reconnaissance pour leur implication, sans laquelle cette mission n'aurait pas été possible.

Liste des acronymes :

ACCD	Agence Catalane de Coopération au Développement
AFEM	Association des Femmes Chefs d'Entreprises du Maroc
AMDEF	Association Marocaine pour le Développement de l'Enseignement et de la Formation
ANAPEC	Agence Nationale de Promotion de l'Emploi et des Compétences
DAS	Divisions de l'Action Sociale
FMPS	Fondation Marocaine pour la Promotion de l'Enseignement Préscolaire
HCP	Haut-Commissariat au Plan
INDH	Initiative Nationale pour le Développement Humain
OCDE	Organisation de Coopération et de Développement Économiques
OFPPT	Office de la Formation Professionnelle et de la Promotion du Travail
OIT	Organisation Internationale du Travail
ODD	Objectifs de Développement Durable
NMD	Nouveau Modèle de Développement
SNE	Stratégie Nationale de l'Emploi
SNIA	Stratégie Nationale pour l'Égalité et l'Équité
SWOT	Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats

Liste des figures :

Figure 1: Objectifs spécifiques du projet	8
Figure 2: Résultats attendus du projet Forum d'emploi	9
Figure 3: Approches et objectifs de l'évaluation	12
Figure 4: Principes de l'évaluation finale	14
Figure 5: Portée de la revue documentaire	15
Figure 6: Approches et portées des focus groupes & entretiens	16
Figure 7: Déroulement & processus de la mission d'évaluation	17
Figure 8: Groupes cibles rencontrées	17
Figure 9: Déroulement & processus de la mission d'évaluation	21
Figure 10: Matrice des changements piliers constatés sur le plan du genre	34

Liste des tableaux :

Tableau 1 : Acteurs concernés du projet Forum d'emploi	11
Tableau 2 : Articulation du projet avec les Objectifs de Développement Durable (ODD)	19
Tableau 3 : Evaluation du projet Forum d'emploi par les acteurs clés	29

Tables des matières :

Préambule :	1
Remerciements :	1
Liste des acronymes :	2
Liste des figures :	3
Liste des tableaux :	3
I. Introduction :	6
1. Rappel des objectifs et des résultats attendus du projet.....	7
❖ Résultats attendus du projet :	8
❖ Portée géographique du projet :	9
❖ Acteurs concernés par les forums d'emploi et leurs attributions :	10
II. Portée de l'évaluation finale :	11
1. Présentation de l'évaluation finale : Approches et objectifs	11
2. Critères de l'évaluation :	13
1.1. Groupes cibles de de l'évaluation :	13
3. Méthodologie de l'évaluation finale :	13
3.1. Approches de travail :	13
III. Déroulement de la mission d'évaluation :	17
1. Déroulement de la mission :	17
2. Groupes cibles rencontrés :	17
3. Difficultés rencontrées lors de la mission :	18
IV. Résultats de l'évaluation de l'intervention	18
1. Contextualisation du projet :	18
2. Articulation du projet avec les Objectifs de Développement Durable (ODD) :	18
3. Articulation du projet avec les stratégies nationales du Maroc.....	20
4. Appréciation des partenariats :	21
II.1. Institutions publiques	22
II.2. L'engagement des communes dans l'organisation des forums d'emploi : Un exemple de mobilisation locale	22

II.3.	L'implication du Conseil de la Région : Perspectives et engagement futur	23
II.4.	L'OFPPT (Office de la Formation Professionnelle et de la Promotion du Travail)	24
II.5.	Les bureaux de recrutement	25
II.6.	Secteur privé.....	26
II.7.	Organisation de la société civile	28
II.8.	Appréciation des acteurs clefs du forum :.....	30
5.	Evaluation des aspects organisationnels.....	30
6.	Gestion des facteurs de risques	32
7.	L'approche genre et l'implication des femmes dans le projet <i>TT Emploi</i>	34
8.	Evaluation des activités du projet :	36
9.	Analyse SWOT des forums d'Emploi en tant qu'initiative de changement.....	36
10.	Evaluation des forums d'emploi à la base de la matrice de l'OCDE.....	37
❖	Pertinence	38
❖	Cohérence	39
❖	Efficience	40
❖	Efficacité.....	41
❖	Durabilité	43
❖	Impact	44
V.	Enseignements tirés :	47
VI.	Recommandations pour un autre projet dans la même optique	48
VII.	Conclusion.....	54
VIII.	Annexes :.....	55
1.	Outil 1 : Matrice d'évaluation forums de l'emploi de Tanger et Tétouan.....	55
2.	Outil 2 : Matrice SWOT indicative pour l'animation d'un focus groupe	60
3.	Termes de référence pour l'évaluation des forums de l'emploi de Tanger et Tétouan	61
4.	Liste des personnes/organisations interviewées	68
5.	Liste des documents et bibliographie utilisés	69
IX.	A propos de l'experte :	72

I. Introduction :

Dans un contexte marqué par des réformes structurelles ambitieuses, le Maroc poursuit activement la modernisation de ses institutions et la décentralisation de la gouvernance locale. Selon l'Organisation Internationale du Travail (OIT), le taux de chômage des jeunes au Maroc était d'environ 26 % en 2020, ce qui souligne l'urgence de mettre en place des dispositifs ciblés pour dynamiser l'employabilité et favoriser l'insertion socioprofessionnelle.

Les projets « EmploiMED » et « TT-Emploi » s'inscrivent ainsi comme des réponses innovantes à ces défis. Par ailleurs, le Haut-Commissariat au Plan (HCP) indique que, grâce aux réformes récentes, près de 60 % des plus de 1 500 communes marocaines ont renforcé leurs dispositifs d'accompagnement vers l'emploi entre 2015 et 2021. Cette dynamique a permis de créer des espaces de dialogue et de coordination entre les acteurs publics, privés et associatifs, favorisant une approche collaborative et territorialisée.

D'après des études menées par la Banque Mondiale, l'investissement dans l'accompagnement des jeunes peut générer un effet multiplicateur significatif, avec un retour sur investissement estimé entre 2 et 3 euros pour chaque euro investi. Par ailleurs, la participation active des jeunes – qui représentent souvent plus de 60 % de la population active dans certaines zones urbaines – ainsi que l'implication croissante des femmes, illustrent l'importance d'une approche inclusive et résiliente pour répondre aux enjeux du marché de l'emploi.

Au-delà de l'organisation de forums – ayant rassemblé, par exemple, plus de 8 000 jeunes à Tétouan et 4 000 à Tanger – ces projets intègrent désormais des dispositifs municipaux d'information, d'orientation et d'accompagnement. L'expérience du projet « EmploiMED » a permis d'identifier des axes d'amélioration en matière de concertation avec les acteurs locaux, ouvrant ainsi la voie à des mécanismes plus complets et adaptés aux réalités du terrain.

Le projet « TT-Emploi » se présente d'ailleurs comme un laboratoire d'expérimentation pour une gouvernance locale efficace. Il offre un soutien spécifique aux jeunes femmes dans des secteurs porteurs, tels que l'économie verte – un secteur qui affiche une croissance annuelle pouvant atteindre 15 à 20 % dans certaines régions. Ce positionnement stratégique, implanté au cœur de villes dynamiques comme Tanger et Tétouan, répond aux ambitions nationales de modernisation de l'emploi et de développement économique inclusif.

Les projets « EmploiMED » et « TT-Emploi » se succèdent de manière stratégique, chaque initiative tirant parti des enseignements du précédent pour combler le vide des dispositifs institutionnels en matière d'accompagnement et d'insertion socioprofessionnelle.

Le projet « EmploiMED », réalisé de septembre 2021 à septembre 2022, a constitué une première approche en lançant un service d'accompagnement et en organisant, pour la première fois, des forums de

l'emploi à Chefchaouen (Maroc) et M'Saken (Tunisie), malgré quelques insuffisances dans la coordination avec les acteurs institutionnels.

Fort de cette expérience, le projet « TT-Emploi », déployé de janvier 2023 à décembre 2024, a permis de renforcer et d'élargir ces dispositifs en introduisant des mécanismes de gouvernance multi-niveau et des initiatives plus structurées, favorisant ainsi l'échange d'expériences et le transfert de bonnes pratiques entre le Maroc et la Tunisie.

Ce continuum d'initiatives offre ainsi une réponse intégrée aux défis du chômage des jeunes et de l'entrepreneuriat, tout en stimulant une collaboration interinstitutionnelle et interculturelle essentielle pour un développement économique inclusif.

1. Rappel des objectifs et des résultats attendus du projet

❖ Objectif général :

L'objectif principal du projet TT-Emploi est de promouvoir la coopération interinstitutionnelle pour garantir les droits économiques et sociaux (promotion de l'emploi) des femmes et des jeunes au Maroc, ainsi que de promouvoir le rôle opérationnel des communes de Tanger et de Tétouan en termes de création d'emplois, de formation & orientation et soutien à l'entrepreneuriat au niveau local, conformément à l'Agenda 2030 des Nations Unies et à la stratégie MedCat 2030 du Gouvernement de la Catalogne (Generalitat de Catalunya)

❖ Objectifs spécifiques :

- Organiser, pour la première fois dans certaines localités, des forums de l'emploi réunissant entreprises, institutions publiques et jeunes en quête d'opportunités.
- Développer des dispositifs municipaux d'information, d'orientation et d'accompagnement existants au sein des communes.
- Mettre en œuvre des formations professionnelles destinées aux jeunes chômeurs.
- Lancer un programme d'appui aux jeunes femmes entrepreneurs, notamment dans le secteur de l'économie verte.
- Renforcer la gouvernance multi-niveau des politiques de l'emploi en impliquant les différents acteurs de l'écosystème local.
- Renforcer le rôle des communes dans les politiques de l'emploi et à favoriser l'insertion socioprofessionnelle des jeunes et en particulier des femmes.

Le projet il s'attache aussi à créer un environnement favorable à l'autonomisation des jeunes en fournissant des espaces d'apprentissages et de dialogue adapté à leurs besoins. En plus de cet accompagnement global.

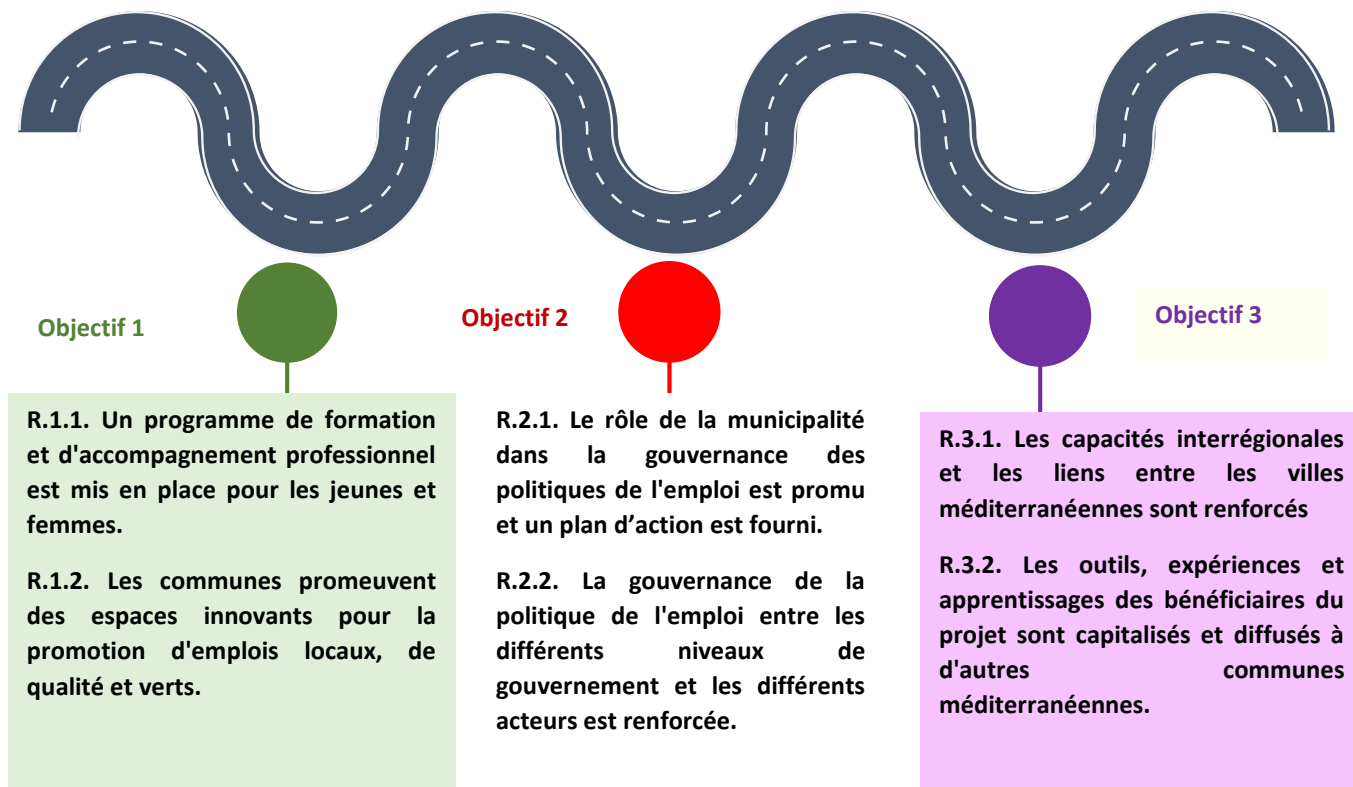
Pour renforcer l'accès à l'emploi et à l'auto-emploi, le projet accompagne les jeunes dans leur intégration professionnelle pour leur fournir des opportunités d'emploi décent. En parallèle, le projet inclut une forte composante de sensibilisation et de plaidoyer institutionnel pour que la question, de l'emploi soit porté par les acteurs et surtout les communes.



❖ Résultats attendus du projet :

Le projet s'articule autour de plusieurs axes, allant de l'accompagnement des jeunes pour renforcer leurs compétences personnelles et professionnelles, à leur insertion sociale et économique. Il met également en avant des initiatives de plaidoyer pour sensibiliser les acteurs publics et institutionnels, afin de créer un environnement favorable à leur autonomisation. Et ce, dans le but d'atteindre les résultats suivants :

- La création et la consolidation d'un service d'accompagnement dédié à l'employabilité et à l'entrepreneuriat.
- L'organisation de forums de l'emploi et de la formation ayant permis, à Tétouan, de réunir plus de 8 000 jeunes ainsi que la participation de 9 institutions publiques, 7 organisations de la société civile et 32 entreprises, et à Tanger, de rassembler plus de 4 000 jeunes avec l'implication de 26 entreprises, 7 associations, 3 institutions financières, 7 établissements de formation et 3 institutions gouvernementales.
- Le développement et la mise en place de dispositifs communaux renforçant l'information, l'orientation et l'accompagnement des jeunes.



❖ Portée géographique du projet :

La portée géographique du projet Forum d'emploi s'étend désormais sur deux villes Tanger et Tétouan répondant ainsi aux besoins des jeunes.



❖ **Acteurs concernés par les forums d'emploi et leurs attributions :**

Catégorie	Acteurs	Attributions
Porteur du projet	MedCités	- Coordination générale du projet Suivi de la mise en œuvre Transfert de connaissances dans les réseaux méditerranéens (MedCités).
Partenaires institutionnels directs	Communes de Tanger et Tétouan	- Mobilisation des acteurs territoriaux (services techniques, élus, société civile) Intégration des actions du projet dans les politiques locales - Appui à la gouvernance locale de l'emploi.
Bailleur de fonds	Agence Catalane de Coopération au Développement – ACCD	- Financement du projet sur 24 mois - Suivi stratégique et évaluation de l'impact
Partenaires d'exécution	ANAPEC	- Appui à l'orientation professionnelle des jeunes et des femmes - Contribution à l'identification des besoins du marché de l'emploi local.
	OFPPT	- Animation de stands métiers et filières d'insertion professionnelle - Coordination avec les jeunes pour les parcours de formation qualifiante.
	Chambre de Commerce de Tétouan	- Appui à l'identification des opportunités économiques locales - Soutien à l'entrepreneuriat et au réseautage des porteurs de projet.
	Université Abdelmalek Essaâdi	- Contribution à la réflexion académique sur l'emploi local - Participation à des études et diagnostics territoriaux.
	Préfecture de Tétouan / Préfecture de Tanger	- Facilitation interinstitutionnelle - Appui logistique et administratif à la mise en œuvre des activités territoriales.
Partenaires associatifs	ATIL	- Formation des jeunes en soft skills, compétences entrepreneuriales et appui à l'insertion professionnelle.
	AFEM	- Mentorat pour les jeunes femmes entrepreneures Organisation de rencontres inspirantes et de réseautage.

	Tanger Moubadara	- Formation, accompagnement et coaching pour les jeunes porteurs de projets Soutien à la pérennisation des initiatives locales.
	Al Amal	- Formation des jeunes en couture et soft skills. Sensibilisation des jeunes femmes vulnérables Appui à leur réinsertion sociale et économique via des parcours d'accompagnement adaptés.
Bénéficiaires directs	Jeunes et femmes	- Accès à des formations professionnelles et entrepreneuriales Orientation vers les filières porteuses Accompagnement vers l'emploi ou la création d'activité.

Tableau 1 : Acteurs concernés du projet Forum d'emploi

II. Portée de l'évaluation finale :

1. Présentation de l'évaluation finale : Approches et objectifs

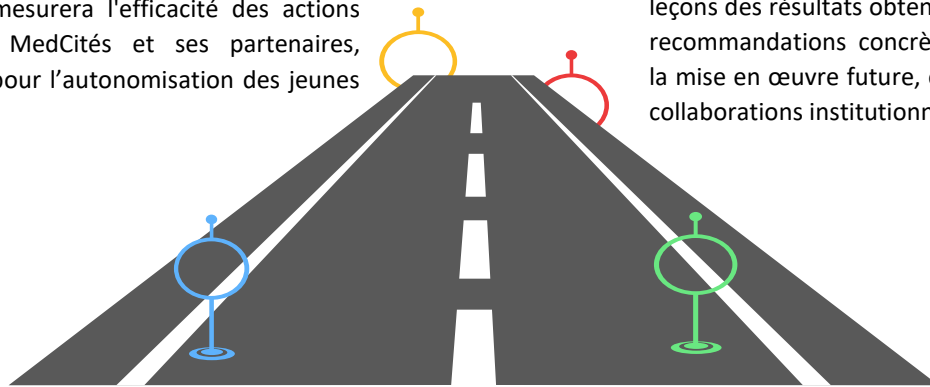
L'évaluation finale des Forums de l'Emploi organisés en 2024 à Tanger et Tétouan s'inscrit dans le cadre plus large de l'analyse de la mise en œuvre des forums d'emploi organisé dans le cadre du projet Emploi-TT. Elle vise à évaluer de manière rigoureuse et constructive comment ces forums ont contribué à **renforcer le rôle des communes dans la gouvernance multiniveau des politiques de l'emploi** et à **accroître les opportunités d'insertion socio-professionnelle** pour les **jeunes** et les **femmes** des deux territoires concernés.

L'évaluation finale du projet Forum d'emploi porte sur la période de mise en œuvre allant du 1^{er} janvier 2021 au 31 décembre 2024. Elle vise principalement à fournir une analyse approfondie des résultats obtenus, tout en soutenant les futures interventions de l'association MedCités et de ses partenaires. Ces partenaires incluent les collectivités territoriales de Tanger et Tétouan, les institutions nationales, ainsi que les organisations de la société civile locales impliquées. Les objectifs et approches prioritaires de cette évaluation porteront sur les résultats atteints, les impacts observés, et les recommandations pour optimiser les actions à venir :

Analyse des stratégies et partenariats :

L'évaluation mesurera l'efficacité des actions menées par MedCités et ses partenaires, notamment, pour l'autonomisation des jeunes et femmes.

Leçons et recommandations : Elle tirera des leçons des résultats obtenus et formulera des recommandations concrètes pour améliorer la mise en œuvre future, en se basant sur les collaborations institutionnelles et locales.



Impact et durabilité : L'évaluation évaluera l'impact des forums d'emploi sur les bénéficiaires, en se concentrant sur la durabilité des acquis et des activités génératrices de revenus, avec ou sans le soutien des partenaires.

Gestion des risques et collaboration : Elle examinera la gestion des risques et des partenariats, proposant des stratégies pour renforcer l'impact et la pérennité des résultats du projet Forum d'emploi

Parallèlement, cette évaluation, en facilitant l'identification des leçons et bonnes pratiques tente de :

- **Analyser la contribution du projet Forum d'emploi** à l'autonomisation socio-économique des jeunes et femmes, en les transformant en acteurs économiques et sociales capables de changer leur propre situation ainsi que celle de leur communauté.
- **Mesurer le degré de réalisation des résultats attendus**, notamment en termes d'insertion professionnelle, d'amélioration des conditions de vie et de respect des droits d'accès des jeunes à l'emploi décent.
- **Identifier et documenter les bonnes pratiques, les faiblesses et les contraintes majeures**, ainsi que les leçons tirées tout au long de la mise en œuvre du projet Forum d'emploi, pour une amélioration continue des actions futures.
- **Évaluer l'apport de MedCités et ses partenaires**, y compris leur engagement et leur contribution à la réalisation des activités du projet, en tenant compte des collaborations avec les partenaires institutionnels et locaux.

L'évaluation mettra en lumière les forces et faiblesses du projet, tout en fournissant une appréciation générale de la qualité des résultats obtenus par rapport aux objectifs fixés dans le cadre logique du projet. Une évaluation ex-post permettra par ailleurs d'identifier les facteurs de succès ou d'échec, de mesurer la durabilité des résultats, et de tirer des recommandations applicables à d'autres projets similaires, ce qui sera utile non seulement à MedCités, mais également à tous ses partenaires stratégiques pour améliorer les pratiques d'identification, de formulation, de mise en œuvre, de suivi-évaluation et de mesure d'impact des programmes à venir.

2. Critères de l'évaluation :

La portée de l'évaluation a couvert tous les aspects pertinents du projet, y compris les résultats obtenus, l'efficacité des interventions, son efficience, sa cohérence, son impact et sa durabilité, concernant la gestion des ressources, la participation des parties prenantes, etc...

1.1. Groupes cibles de de l'évaluation :

Les Forums d'emploi repose sur une collaboration solide entre différents acteurs et partenaires, chacun jouant un rôle spécifique dans sa mise en œuvre et sa réussite. MedCités, en tant que porteur du projet, assure la coordination globale et l'accompagnement des collectivités territoriales pour la promotion d'autonomisation socio-économique des jeunes et des femmes. Ce travail s'appuie sur le soutien de plusieurs partenaires d'exécution qui ont intervenu à différents niveaux et qui seront décliné dans la partie appréciation des partenariats de manière détaillé.

3. Méthodologie de l'évaluation finale :

Une approche méthodologique mixte a été adoptée pour cette évaluation, combinant une analyse documentaire avec des techniques d'enquête qualitative et des données quantitatives. Cette méthode vise à évaluer la pertinence des objectifs du projet, l'efficience et l'efficacité de sa mise en œuvre, ainsi que la durabilité des actions menées auprès des parties prenantes.

3.1. Approches de travail :

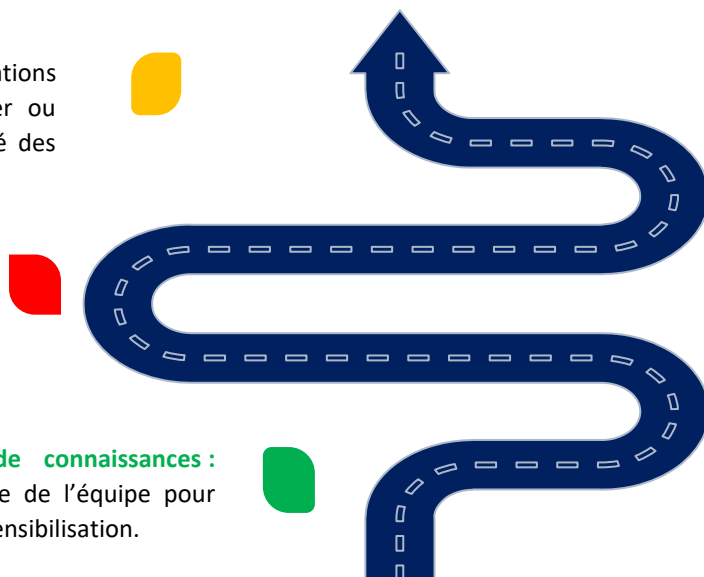
- **Approche mixte** : Une combinaison de méthodes d'évaluation a été utilisée, incluant des enquêtes quantitatives, des analyses qualitatives, des entretiens semi-directifs avec les jeunes et des focus groups avec les parties prenantes. Cette approche a permis de recueillir des données diversifiées, offrant une vision approfondie et nuancée des impacts de l'initiative des forums d'emploi.
- **Approche participative et inclusive** : la mission a tenue en compte d'impliquer toutes les parties prenantes, y compris, les bénéficiaires, les partenaires institutionnels et associatives, ont été impliquées au processus d'évaluation. Cette démarche a garanti une meilleure compréhension des défis et des besoins, et favorisera une appropriation collective des résultats et des recommandations lors de la restitution finale.
- **Approche axée sur les résultats** : L'évaluation a mesuré l'impact des forums d'emploi par rapport aux objectifs initiaux, en analysant l'efficacité des initiatives mises en œuvre et en évaluant dans quelle mesure les résultats escomptés ont été atteints.

Au-delà de ces approches, la présente évaluation s'est déroulée sur la base des principes suivants :

Triangulation des données : Croisement des informations provenant de différentes sources pour confirmer ou infirmer les résultats, garantissant ainsi la fiabilité des données.

Écoute active et participative : Recueil d'informations détaillées grâce à des questions ouvertes, permettant de saisir diverses perspectives sur les enjeux du projet.

Gestion de savoir et de connaissances : Utilisation des savoirs faire de l'équipe pour l'animation de session de sensibilisation.



3.2. Outils méthodologiques :

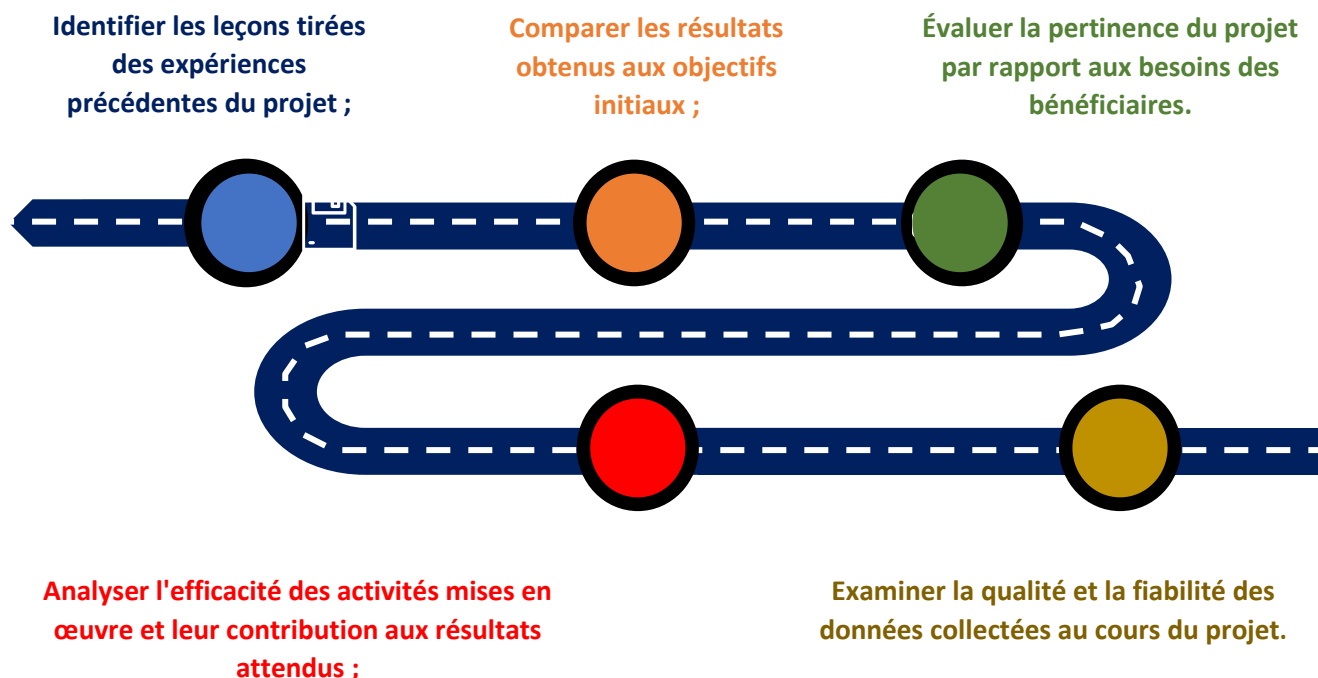
A cet effet, une matrice d'évaluation élaborée a servi de cadre d'évaluation pour la mission. Les informations requises pour le renseignement des indicateurs de performance du projet sont prises en compte dans les questions d'évaluation relatives aux six critères d'évaluation.

3.3. Entretien de préparation et de cadrage :

Un entretien collectif a été organisé avec les membres de l'équipe de projet de l'association MedCités. Cet entretien a été une étape importante pour valider la méthodologie de l'évaluation et commencer la préparation de la phase de terrain ainsi que la revue documentaire nécessaire pour lancer la mission.

3.4. Revue documentaire :

Cette phase a permis d'exploiter la documentation disponible sur la conception et la mise en œuvre du projet, afin d'approfondir la compréhension globale et de chercher des réponses aux questions d'évaluation, qu'elles soient qualitatives ou quantitatives. Par ailleurs, la revue documentaire a été essentielle pour :



3.5. Enquêtes qualitatives :

Cette méthode a permis de recueillir des informations pour apprécier la mise en œuvre de l'initiative des forums d'emploi, particulièrement, la pertinence des objectifs, leur degré de réalisation ainsi que la viabilité des expériences acquises à travers les activités du projet auprès des bénéficiaires et partenaires du projet. Elle a consisté en la conduite d'entretiens individuels et des focus groupe approfondis avec des personnes ressources ainsi qu'en la facilitation des groupes de discussion avec les bénéficiaires à l'aide de guides d'entretien spécifiques.

3.6. Traitement et analyse des données :

Cette étape s'est déroulée en deux volets complémentaires : une analyse des données quantitatives portant sur le nombre de bénéficiaires atteints, et une analyse des données qualitatives. Toutes les données collectées ont été organisées par thématiques pour élaborer des synthèses à partir d'une analyse de contenu.

L'évaluation a mis en place une méthodologie adaptée pour répondre à l'ensemble des questions évaluatives, répondant ainsi aux attentes de MedCités et de ses partenaires.

3.7. Source de données et revue documentaire :

Pour les besoins de la présente mission d'évaluation et afin de lui garantir toutes les chances de réussite, nous avons procédé à la revue d'un certain nombre de documents pertinents mis à notre disposition par l'équipe du projet. Le but, à travers cette revue documentaire, était de s'imprégner au maximum de l'esprit du projet, de sa philosophie, de ses objectifs et résultats attendus, de ses difficultés et limites et des perspectives qu'il pourrait ouvrir dans le futur.

A cet effet, les documents suivants ont été parcourus :

- Plan stratégique de MedCités
- Présentation du projet TT-Emploi
- Le cadre logique et le chronogramme du projet
- Le budget alloué au projet (+Rapports financiers de clôture)
- Listes de présence aux activités
- Rapports des formations réalisées
- Comptes-rendus du comité de gestion projet Forum d'emploi.
- Fiche de projet Forum d'emploi
- Outils de suivi des réalisations du projet
- Outils de capitalisation du projet
- Rapports intermédiaires techniques et financiers envoyés aux bailleurs.
- Revue de presse des forums d'emploi.

D'une manière générale, la revue documentaire a permis de rassembler et d'examiner de manière systématique toutes les informations disponibles sur le projet. Elle a permis également de développer une idée initiale sur les réalisations des projets, d'en vérifier les différents indicateurs, de déterminer les améliorations susceptibles d'être apportées au projet et les aspects qui nécessitent une évaluation plus détaillée.

○ **Entretiens individuels et focus groupes :**

Les entretiens individuels et les focus groups ont apporté des informations riches et complémentaires pour évaluer le projet Forum d'emploi sous divers angles, notamment en se concentrant sur :

Recueillir des retours détaillés sur l'expérience individuelle des jeunes bénéficiaire du projet.

Évaluer la satisfaction des bénéficiaires concernant les résultats, notamment en termes d'autonomisation et d'insertion professionnelle.

Analyser l'impact du projet sur la vie des bénéficiaires, leur insertion sociale, et leur environnement communautaire.

Identifier les aspects à améliorer dans la mise en œuvre du projet.

Identifier les obstacles et défis rencontrés par les jeunes et les partenaires du projet, et proposer des solutions potentielles.

Recueillir des retours sur les points forts du projet Forum d'emploi.

Évaluer l'impact global du projet sur les jeunes et leurs communautés.

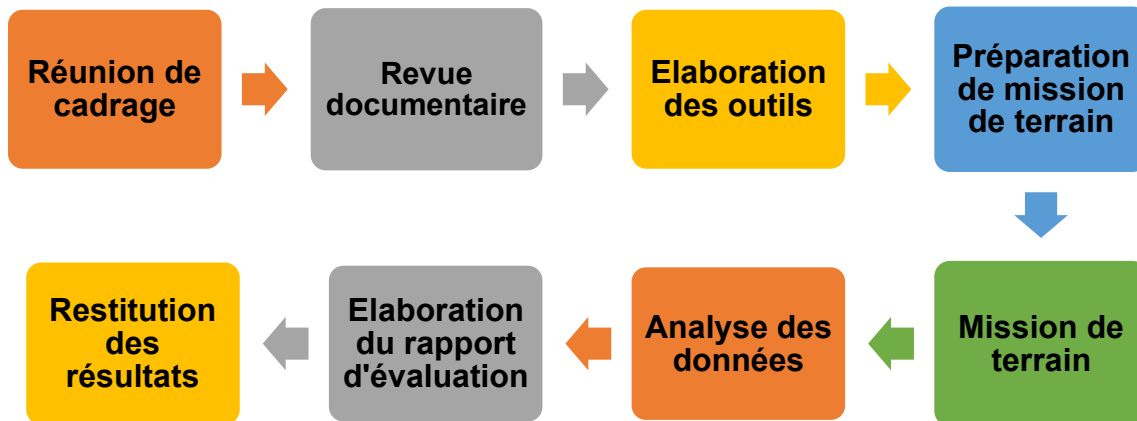
Identifier les opportunités pour le développement de projets similaires à l'avenir.

A rappeler que ces entretiens et focus groups ont fourni une perspective plus détaillée et personnalisée de l'expérience des bénéficiaires dans le cadre du projet et du forum.

III. Déroulement de la mission d'évaluation :

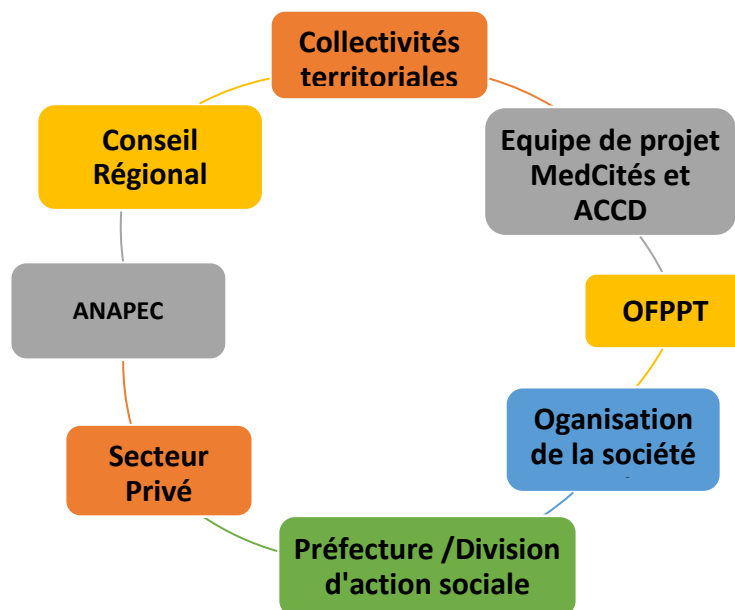
1. Déroulement de la mission :

Conformément à la note méthodologique validée et suite aux échanges avec l'association MedCités, la mission s'est déroulée selon le processus suivant :



2. Groupes cibles rencontrés :

Les rencontres ont été menées avec les :



3. Difficultés rencontrées lors de la mission :

Lors de la mission d'évaluation des Forums d'emploi, une seule difficulté a été rencontrée, concernant la disponibilité des bénéficiaires. En raison de leurs engagements professionnels et personnels, les jeunes bénéficiaires du projet ont eu du mal à se libérer pour participer aux focus groups. Ce manque de disponibilité a restreint la participation et, par conséquent impacté très légèrement l'évaluation du projet.

IV. Résultats de l'évaluation de l'intervention

Les résultats de cette évaluation finale seront présentés en fonction des critères d'évaluation grâce à une triangulation des données recueillies à travers la recherche documentaire notamment les documents projet et les données quantitatives et qualitatives collectées auprès des bénéficiaires et des partenaires ainsi que de l'équipe de projet.

1. Contextualisation du projet :

Les Forums d'emploi s'inscrit dans un contexte socio-économique complexe au Maroc, marqué par des défis structurels liés à la pauvreté, à l'exclusion sociale et à l'inégalité des genres, affectant particulièrement les jeunes et les femmes. Ces groupes cibles, souvent marginalisés et stigmatisés, font face à des difficultés multiples : absence de soutien, manque d'accès à l'emploi, exclusion des systèmes de protection sociale, et difficultés à assurer une éducation et

Conçus comme un prolongement concret et visible des activités de formation, d'orientation et d'accompagnement menées en amont, ces forums ont permis de créer des passerelles entre les jeunes, les institutions de formation et le tissu économique local.

2. Articulation du projet avec les Objectifs de Développement Durable (ODD) :

Le projet TT-Emploi s'inscrit pleinement dans la dynamique de l'Agenda 2030 des Nations Unies, en contribuant de manière directe et concrète à plusieurs Objectifs de Développement Durable (ODD). Par son approche inclusive et territoriale, axée sur l'accès à la formation, l'insertion professionnelle et la mobilisation des acteurs locaux, il répond aux enjeux fondamentaux de justice sociale, égalité des chances et autonomisation économique des populations vulnérables, notamment les jeunes et les femmes.



En travaillant sur les problématiques systémiques liées à l'emploi dans les communes de Tanger et Tétouan, le projet favorise un écosystème local d'insertion qui contribue au développement humain durable, à la cohésion sociale et à la réduction des inégalités, notamment à travers le renforcement des capacités des institutions locales à gouverner ces questions de façon participative et coordonnée.

Voici les principaux ODD touchés par le projet TT-Emploi, avec une déclinaison précise :

Objectifs de Développement Durable	Contribution du projet Forum d'emploi
ODD 1 : Pas de pauvreté	En facilitant l'accès des jeunes et des femmes à des opportunités économiques durables, le projet agit directement sur la réduction de la pauvreté multidimensionnelle.
ODD 4 – Éducation de qualité (Formation tout au long de la vie)	Le projet promeut l'accès à la formation professionnelle et à l'orientation, en partenariat avec des acteurs tels que l'OFPPPT, l'ANAPEC et l'Université Abdelmalek Essaâdi. Il valorise l'apprentissage non formel et l'éducation à l'entrepreneuriat pour les jeunes vulnérables
ODD 5 : Égalité entre les sexes	Une priorité transversale du projet est de renforcer l'insertion économique des femmes à travers des actions ciblées, de l'accompagnement, et des partenariats avec des associations qui promeut les droits des femmes.
ODD 8 : Travail décent et croissance économique	Le cœur du projet est d' accroître les possibilités d'emploi décent pour les jeunes et les femmes , tout en soutenant l'initiative entrepreneuriale locale. Les forums et les actions de mise en réseau participent à la dynamisation du tissu économique local.
ODD 10 : Réduction des inégalités	Réduction des inégalités en offrant aux jeunes des opportunités d'insertion sociale et économique, et en supprimant les obstacles à l'égalité des chances.
ODD 11 – Villes et communautés durables	En renforçant les capacités des communes de Tanger et Tétouan , le projet contribue à une gouvernance locale plus inclusive, participative et résiliente
ODD 16 : Paix, justice et institutions efficaces	Contribution à la promotion de l'inclusion sociale et à la lutte contre les discriminations, en garantissant un environnement équitable et sûr pour les bénéficiaires, soutenu par des institutions locales efficaces.
ODD 17 : Partenariats pour la réalisation des objectifs	Le projet repose sur une dynamique multi-acteurs (communes, institutions publiques, société civile, secteur privé, coopération internationale), incarnant une approche collaborative nécessaire à l'atteinte des ODD

Tableau 2 : Articulation du projet avec les Objectifs de Développement Durable (ODD)

Ce projet est donc un exemple concret de territorialisation des ODD, qui montre comment des actions ciblées, bien coordonnées et orientées vers les groupes vulnérables peuvent avoir un impact structurel et durable, en conciliant développement local et inclusion sociale.

3. Articulation du projet avec les stratégies nationales du Maroc

Le projet Forum d'emploi, porté par MedCités se consacre à la lutte contre la pauvreté, à la promotion de l'égalité des sexes et à l'inclusion sociale des populations vulnérables, en particulier les jeunes. Ces dernières, souvent marginalisées et confrontées à de nombreux défis socio-économiques, bénéficient d'un soutien visant à répondre à leurs besoins spécifiques.

Le projet TT-Emploi s'inscrit pleinement dans les priorités nationales du Maroc en matière de développement humain, d'inclusion économique et de gouvernance locale. Il se déploie en parfaite cohérence avec plusieurs politiques publiques et cadres stratégiques nationaux.

D'abord, le projet est en ligne avec l'Initiative Nationale pour le Développement Humain (INDH), notamment sa troisième phase qui place l'inclusion économique des jeunes et des catégories vulnérables au cœur de ses priorités. À travers des actions ciblées de formation professionnelle, d'orientation, de promotion de l'entrepreneuriat et de mise en lien avec le marché du travail, TT-Emploi vise à réduire la précarité et à améliorer les conditions de vie des jeunes et des femmes, en particulier dans les communes de Tanger et Tétouan.

Le projet s'articule également avec la Stratégie Nationale pour l'Égalité et l'Autonomisation des Femmes – ICRAF II, en promouvant leur autonomie économique. Grâce à la mobilisation de partenaires comme l'ANAPEC, l'OFPPT, l'association AFEM, ou encore Tanger Moubadara, le projet offre un accompagnement adapté aux besoins spécifiques des femmes, en particulier les jeunes femmes en situation de vulnérabilité, en facilitant leur accès à des opportunités d'emploi ou à des initiatives entrepreneuriales locales.

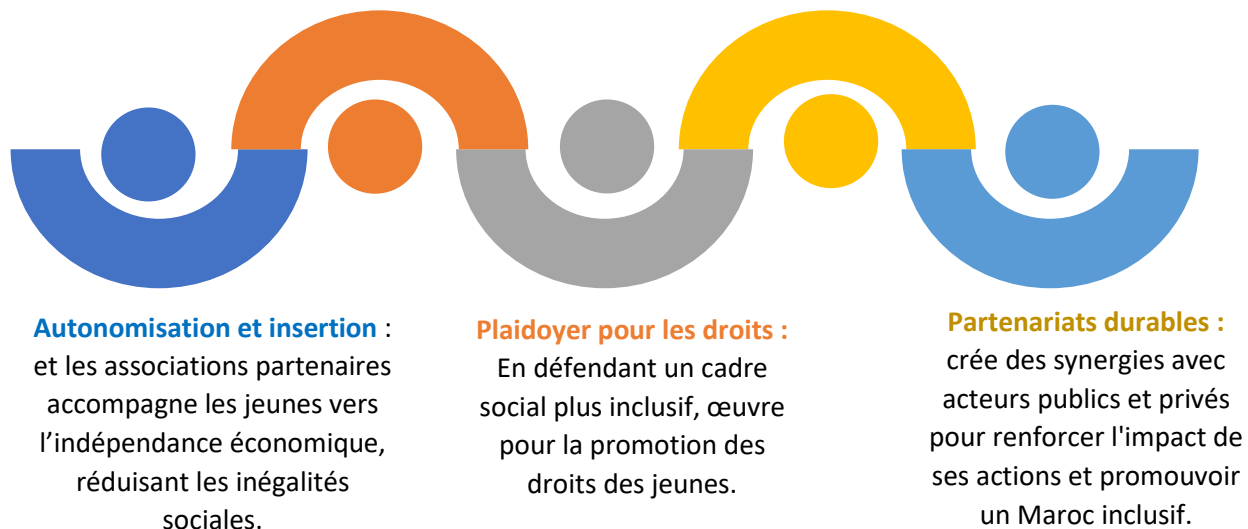
Dans le même esprit, TT-Emploi contribue activement à la mise en œuvre de la Stratégie Nationale de l'Emploi (SNE), en agissant directement sur les leviers de la formation qualifiante, de l'orientation professionnelle, et du renforcement des dispositifs de placement à l'échelle locale. En coordination avec l'ANAPEC, le projet développe une offre territoriale d'accompagnement à l'insertion, qui permet de rapprocher les jeunes du monde professionnel et de favoriser l'adéquation entre les compétences acquises et les besoins du marché local.

Le projet TT-Emploi repose sur une approche intégrée, combinant diagnostic territorial, renforcement des capacités institutionnelles, accompagnement individualisé des bénéficiaires et mobilisation des acteurs économiques. Cette démarche permet de répondre à la fois aux besoins immédiats des jeunes et des femmes en matière d'insertion professionnelle, et aux défis structurels du développement local. Elle renforce également le rôle des communes de Tanger et de Tétouan en tant que acteurs moteurs de la gouvernance de l'emploi, conformément aux principes de décentralisation avancée promus par le Royaume du Maroc.

Dans ce cadre, MedCités, en tant que porteur du projet, conduit parallèlement des actions de sensibilisation et de plaidoyer, visant à défendre les droits économiques et sociaux des populations vulnérables. L'organisation valorise les bonnes pratiques locales issues de l'expérience du terrain, et œuvre à leur capitalisation et transfert au sein du réseau méditerranéen MedCités, afin de nourrir des politiques publiques inclusives à plus large échelle.

Par ailleurs, le projet s'inscrit pleinement dans l'esprit du Nouveau Modèle de Développement (NMD) du Maroc, en misant sur la synergie entre les secteurs public, privé et associatif. Il favorise la coopération interinstitutionnelle en mobilisant les communes, les préfectures, les universités, les chambres de commerce, les établissements de formation (notamment l'OFPPT), ainsi que les entreprises et les associations locales. Cette dynamique collective vise à construire un écosystème territorial de l'insertion qui soit à la fois durable, équitable et ancré dans les réalités locales.

Enfin, la mise en œuvre des forums d'emploi illustre cette logique partenariale. Ces forums constituent des dispositifs concrets d'insertion inclusive, s'appuyant sur la collaboration étroite entre acteurs publics, économiques et sociaux. Le projet bénéficie par ailleurs d'un financement intégral de l'Agence Catalane de Coopération au Développement (ACCD), qui assure non seulement l'appui financier, mais également une assistance technique continue à MedCités pour garantir la qualité et l'impact des actions menées sur le terrain.



4. Appréciation des partenariats :

Les Forums d'emploi reposent sur un écosystème solide, structuré autour de partenariats stratégiques entre MedCités, des institutions publiques, des entreprises locales, et des associations de la société civile. Ces collaborations ont été déterminantes pour atteindre les objectifs d'autonomisation et de réinsertion des jeunes. L'évaluation des partenariats montre un engagement diversifié et

complémentaire des différents acteurs, ce qui a permis d'optimiser l'impact et la portée des actions du projet.

II.1. Institutions publiques

Dans le cadre de la mise en œuvre du projet TT-Emploi, les échanges menés avec les partenaires institutionnels et opérationnels ont permis de dégager une vision partagée sur la dynamique de coopération instaurée. L'ensemble des parties prenantes reconnaissent que le projet s'est inscrit dans une logique de collaboration interinstitutionnelle structurée, où chaque acteur a contribué selon ses missions et ses capacités.

MedCités, en tant que porteur du projet, a joué un rôle de coordination et d'appui méthodologique, facilitant le dialogue entre les parties et soutenant les communes dans l'animation territoriale autour des enjeux d'emploi et de formation. De leur côté, les communes de Tanger et de Tétouan se sont impliquées à travers leurs services techniques, notamment en mobilisant les Divisions de l'Action Sociale (DAS) et les plateformes des jeunes de l'INDH, ce qui a permis de renforcer le lien avec les populations cibles et de relayer les activités du projet au niveau local.

Cette articulation a permis de faire émerger une dynamique partenariale favorable, reposant à la fois sur l'engagement des institutions publiques, la contribution des opérateurs de formation et d'accompagnement à l'emploi, ainsi que l'implication d'associations locales au contact direct des jeunes et des femmes.

II.2. L'engagement des communes dans l'organisation des forums d'emploi : Un exemple de mobilisation locale

Les communes impliquées dans l'organisation des forums d'emploi ont montré un engagement remarquable en dépit du fait que cette tâche ne faisait pas partie de leurs attributions directes. Leur implication témoigne de leur proximité avec les jeunes et de leur volonté de contribuer au développement local, même en dehors de leurs missions habituelles.

À Tétouan, l'implication du Conseil communal a été particulièrement significative. Bien que l'organisation de forums d'emploi ne soit pas une fonction attribuée à la commune, le Conseil local a su se mobiliser activement, en mettant à disposition des ressources humaines et logistiques pour garantir la réussite de cet événement. La personne ressource du projet au sein du Conseil de Tétouan a joué un rôle clé, en faisant preuve d'une maîtrise exceptionnelle de l'écosystème local et en mobilisant des relations solides avec les chambres de commerce et les acteurs économiques locaux. Grâce à ces liens étroits, la commune a facilité la participation d'un large éventail d'entreprises locales, contribuant ainsi à offrir aux jeunes un éventail d'opportunités professionnelles diversifiées.

À Tanger, bien que la commune ait également pris part à l'organisation du forum, elle a rencontré quelques défis liés à sa première expérience dans ce domaine. Le changement de personnes en charge du suivi du projet a eu un impact sur la continuité des actions et a quelque peu perturbé le suivi du projet, entraînant des retards dans la mobilisation des partenaires et des entreprises. La commune n'avait pas encore l'habitude de travailler avec les acteurs économiques locaux dans le cadre de forums d'emploi, ce qui a également contribué à des retards dans la mobilisation et la coordination des différentes parties prenantes. En outre, la prise de décision au sein de la commune n'a pas toujours été aussi fluide que souhaitée, ce qui a engendré des difficultés organisationnelles supplémentaires.

Néanmoins, malgré ces défis, la commune de Tanger a montré une volonté manifeste de s'engager et de mobiliser les partenaires nécessaires à la mise en œuvre du forum. Bien que cette initiative ait été un premier pas pour la commune, elle a fait preuve de détermination et de proactivité dans les démarches entreprises pour faciliter la participation des entreprises et des acteurs locaux. Grâce à l'appui de l'ANAPEC, qui a joué un rôle crucial dans la mobilisation des entreprises, et aux efforts pour contacter les partenaires locaux, la commune a su surmonter ces difficultés et permettre la tenue du forum dans des conditions qui, bien qu'imparfaites, ont permis de faire avancer le projet. Cette expérience a permis à la commune de Tanger de se familiariser avec ce type d'événements et constitue une base solide pour de futures initiatives dans ce domaine.

Les communes ont démontré une volonté indéniable de contribuer à l'insertion professionnelle des jeunes, en mettant en œuvre des forums d'emploi qui ont eu un impact significatif à l'échelle locale. Leur capacité à s'engager activement dans ce projet, à mobiliser des ressources et à coordonner les différents acteurs montre que les communes peuvent jouer un rôle central dans des initiatives de développement local, même lorsqu'elles sont confrontées à des difficultés organisationnelles. Cette première expérience, bien que marquée par des difficultés de mobilisation et des retards, représente un apprentissage précieux et constitue une étape importante pour l'avenir.

II.3. L'implication du Conseil de la Région : Perspectives et engagement futur

Le Conseil de la Région, bien qu'il n'ait pas été directement impliqué dans la mise en œuvre du projet, a exprimé un fort intérêt et une volonté d'engagement pour les éditions futures. Bien que l'organisation de forums d'emploi soit une attribution propre de la région, il est important de souligner que la question de l'emploi et de l'insertion professionnelle des jeunes est restée une priorité constante au sein des discussions avec les différents partenaires institutionnels et sociaux. Cependant, jusqu'à présent, aucune plateforme formelle de coordination n'avait été mise en place au niveau régional pour organiser ce type d'événements, ce qui a limité l'impact immédiat de ces initiatives.

Lors du dernier forum, le Vice-président du Conseil régional, présent lors de l'événement, a exprimé sa satisfaction par rapport à l'organisation et à l'impact de ce forum d'emploi. Il a souligné que cet événement avait eu un écho particulièrement positif, non seulement au niveau régional mais également à l'échelle nationale, témoignant ainsi de l'importance et de la pertinence d'une telle initiative. Cette prise de

position du vice-président reflète une prise de conscience croissante au sein du Conseil régional sur les enjeux liés à l'emploi et à l'insertion professionnelle, particulièrement pour les jeunes en quête de débouchés.

Le Conseil de la Région a également reconnu que, bien que l'emploi soit toujours une question centrale dans les discussions avec les partenaires locaux, il n'avait pas encore réussi à mettre en place une plateforme de coordination formelle pour structurer et coordonner les initiatives de manière optimale. Toutefois, la réussite de ce premier forum d'emploi semble avoir agi comme un catalyseur, en renforçant la conviction du Conseil que la région a tout intérêt à soutenir des initiatives similaires à l'avenir.

Le Conseil de la Région a ainsi manifesté une réelle volonté de s'impliquer davantage dans les prochaines éditions des forums d'emploi, en contribuant de manière plus active à la planification et à l'organisation de ces événements. Cette volonté d'engagement est également renforcée par le fait que la région reconnaît l'importance d'une coordination plus formalisée, ce qui permettrait de garantir une approche plus cohérente et plus structurée face aux défis de l'insertion professionnelle des jeunes.

La région a désormais une meilleure compréhension des enjeux liés à l'emploi et à l'insertion des jeunes, et le succès du forum a renforcé sa volonté d'action pour l'avenir. Le Conseil de la Région, bien que n'ayant pas participé directement à l'organisation de ce forum, s'est clairement engagé à consolider et élargir son implication dans ce domaine crucial pour le développement socio-économique de la région. Le partenariat entre le Conseil de la Région, les associations locales, et les autres parties prenantes pourrait ainsi évoluer vers une approche plus structurée et plus coordonnée, qui maximise les opportunités pour les jeunes et crée un réseau solide d'acteurs institutionnels et privés mobilisés pour l'insertion professionnelle.

II.4. L'OFPPPT (Office de la Formation Professionnelle et de la Promotion du Travail)

Lors des forums d'emploi organisés dans le cadre du projet, l'Office a décliné l'offre d'emploi direct pour les jeunes participants. Cette position peut être attribuée aux attributions spécifiques de l'OFPPPT, qui se concentre avant tout sur la formation et l'insertion professionnelle des jeunes via ses programmes éducatifs, plutôt que de jouer un rôle direct dans la mise en relation avec les entreprises pour des emplois immédiats.

Cependant, l'OFPPPT a reconnu l'importance de sa présence dans les forums d'emploi, soulignant que les forums sont une opportunité importante pour mieux comprendre les attentes des entreprises et de se positionner plus efficacement pour accompagner les jeunes dans leur parcours d'insertion professionnelle. Dans ce cadre, l'OFPPPT a exprimé la volonté d'être davantage impliqué dans toutes les activités du projet, pas seulement pendant les forums. En effet, l'OFPPPT a souligné que son rôle ne devrait pas se limiter à un événement ponctuel, mais devrait s'étendre à l'accompagnement continu des jeunes tout au long de leur parcours de formation et d'insertion.

Dans ce contexte, l'OFPPT a souligné que l'ouverture des jeunes sur des filières variées et adaptées aux demandes du marché est cruciale pour favoriser l'inclusion des jeunes diplômés ainsi que ceux en situation de déperdition. Il s'agit de permettre à ces jeunes de se projeter dans des métiers d'avenir, notamment dans des secteurs en forte demande de main-d'œuvre qualifiée, comme le digital, l'IT, et les métiers techniques d'actualités. Cette ouverture est primordiale pour diversifier les opportunités d'emploi et donner aux jeunes les clés de leur autonomie professionnelle.

Les responsables de l'OFPPT ont formulé une recommandation spécifique visant à renforcer sa présence dans les activités de sensibilisation et dans les phases préparatoires aux forums d'emploi, en particulier dans la formation continue des jeunes et en offrant des formations ciblées qui répondent aux besoins du marché. Ils ont également insisté sur la nécessité d'un suivi plus soutenu des jeunes après les forums, afin de maximiser les chances de réussite de leur insertion professionnelle.

Il est essentiel que l'OFPPT puisse jouer un rôle plus actif et continu dans les processus d'insertion des jeunes, en garantissant une synergie complète avec les autres acteurs du projet, qu'il s'agisse des communes, des associations locales ou du secteur privé. Une implication renforcée de l'OFPPT, avant, pendant et après les forums, pourrait améliorer l'efficacité des formations et des placements, et contribuer à un système de formation et d'insertion plus fluide et intégré pour les jeunes.



II.5. Les bureaux de recrutement

Les bureaux de recrutement ont joué un rôle crucial lors des forums d'emploi en tant qu'intermédiaires entre les jeunes talents et les entreprises à la recherche de profils qualifiés. Ces acteurs, spécialisés dans l'identification et la mise en relation des candidats avec les besoins spécifiques du marché du travail, ont trouvé dans cet événement une opportunité stratégique pour élargir leur réseau de candidats et répondre de manière plus ciblée aux exigences des entreprises clientes.

Les forums ont offert aux bureaux de recrutement une plateforme idéale pour rencontrer directement des jeunes candidats et évaluer leurs compétences et qualifications. Contrairement aux processus traditionnels où les bureaux doivent souvent passer par des canaux de recrutement plus formels et longs, les forums ont facilité un contact direct et immédiat avec un large éventail de profils en recherche active d'opportunités. Cela leur a permis de réduire le temps de sélection et d'identifier rapidement des candidats dont les compétences correspondent aux besoins de leurs clients.

L'un des principaux avantages pour les bureaux de recrutement réside dans la possibilité de rencontrer plusieurs candidats en un seul événement. Cette approche a permis d'avoir une vue d'ensemble sur les profils disponibles, ce qui a facilité une évaluation rapide et approfondie. Pour ces bureaux, cela représente une efficacité accrue dans leur processus de sélection, ainsi qu'une réduction des coûts de recherche et de recrutement, car ils peuvent voir les candidats dans un cadre plus informel et dynamique.

Les forums ont offert également aux bureaux de recrutement l'occasion de mieux comprendre les attentes et aspirations des jeunes, ce qui est essentiel pour pouvoir les orienter correctement vers les opportunités professionnelles adaptées. En rencontrant des jeunes directement, les recruteurs peuvent également leur fournir des conseils personnalisés sur leur parcours professionnel, les aider à mieux structurer leur CV, et les préparer efficacement aux processus de recrutement, augmentant ainsi leur employabilité.

En outre, ces forums ont permis aux bureaux de recrutement de développer des relations solides avec les entreprises locales, en leur offrant un accès privilégié à des candidats de qualité, tout en répondant à leurs besoins spécifiques en matière de recrutement. L'interaction directe avec les entreprises sur ces forums leur a permis de mieux comprendre les critères de sélection et les exigences spécifiques de chaque entreprise, afin d'orienter plus précisément les profils adéquats vers les offres d'emploi disponibles.

Les bureaux de recrutement ont donc tiré un avantage substantiel des forums en tant que plateforme de mise en relation efficace, leur offrant l'opportunité d'élargir leur base de candidats, de répondre rapidement aux besoins de leurs clients, et de mieux cibler les profils les plus appropriés. Ces événements ont renforcé leur position en tant qu'acteurs incontournables dans le domaine du recrutement, tout en contribuant activement à l'insertion professionnelle des jeunes.

Pour maximiser l'impact des forums sur le long terme, il serait pertinent que les bureaux de recrutement restent impliqués dans les étapes post-forum, en offrant un accompagnement continu aux jeunes candidats et en suivant les évolutions de leurs parcours professionnels, afin d'assurer un suivi complet et d'optimiser les chances d'emploi pour les jeunes tout en répondant efficacement aux attentes de leurs clients.

II.6. Secteur privé

Le secteur privé a joué un rôle clé dans le dispositif d'insertion socio-économique mis en place par le projet, notamment grâce à la mobilisation effectuée par l'ANAPÉC, qui a facilité la mise en relation entre les entreprises et les jeunes bénéficiaires. Les entreprises partenaires ont été sélectionnées en fonction de leurs besoins spécifiques en recrutement, ce qui a permis une certaine cohérence dans l'adéquation

entre l'offre et la demande d'emploi. Cependant, cette approche a montré des limites. En effet, une majorité des jeunes bénéficiaires ont exprimé le souhait d'avoir accès à une plus grande diversité d'entreprises, notamment dans des secteurs encore peu explorés par le projet, tels que les technologies de l'information, le développement digital.

L'évaluation a révélé que, bien que des efforts aient été faits pour solliciter un large éventail d'entreprises, le nombre de partenaires privés impliqués restait limité, et la diversification des secteurs représentés dans les forums était insuffisante. Cette situation a eu pour conséquence de restreindre les opportunités d'insertion, en particulier pour les jeunes souhaitant intégrer des secteurs en pleine expansion.

Cependant, les retours des entreprises impliquées sont globalement positifs. Celles-ci ont souligné que les forums constituaient une plateforme précieuse pour découvrir de nouveaux talents et comprendre les compétences des jeunes, notamment grâce aux bases de données des profils collectés lors de ces événements. Certaines entreprises ont même organisé des entretiens directs avec des candidats issus des forums, ce qui témoigne de l'efficacité de cette approche pour établir des connexions professionnelles concrètes.

Pour améliorer cette dynamique et renforcer l'impact du secteur privé dans le processus d'insertion, plusieurs leviers peuvent être envisagés. D'une part, une diversification plus marquée des secteurs d'activité mobilisés est nécessaire, en particulier en direction des secteurs innovants et porteurs d'avenir comme le numérique et les métiers liés au développement durable. D'autre part, des initiatives de sensibilisation des employeurs pourraient être renforcées afin de lutter contre les stéréotypes sociaux et faciliter l'intégration des jeunes, en particulier en offrant des services de soutien tels que des formations professionnelles adaptées, et des conseils sur les dispositifs d'accompagnement social.

Ainsi, bien que le secteur privé ait montré un réel potentiel d'implication, il est essentiel de poursuivre et d'amplifier cette dynamique, en mettant en place des stratégies de collaboration renforcées et diversifiées. Cela pourrait inclure, entre autres, l'élargissement du réseau d'entreprises partenaires et le développement de nouvelles alliances sectorielles. L'implication du secteur privé dans ce processus reste un facteur clé pour garantir une insertion durable, inclusive et équitable des jeunes sur le marché du travail.



II.7. Organisation de la société civile

L'approche consistant à associer les associations locales dans le processus d'insertion professionnelle des jeunes et des femmes s'est révélée d'une grande pertinence pour ancrer le projet dans une dynamique locale, institutionnelle et durable. Convaincu que le développement inclusif ne peut réussir sans une mobilisation active des acteurs de terrain, MedCités a fait le choix stratégique de s'appuyer sur des associations ancrées dans les territoires d'intervention, à l'image de ATIL, Al Amal, AMDEF, FMPS à Tétouan, et Tanger Moubadara à Tanger.

Ces structures, investies dans le champ social et éducatif, ont été des maillons essentiels dans la réussite des différentes étapes du projet. Leur proximité avec les jeunes leur a permis de jouer un rôle de relais entre les bénéficiaires, les institutions et les acteurs économiques. Cette démarche s'inscrit pleinement dans leur mission première : œuvrer pour l'inclusion sociale et professionnelle des publics vulnérables en adaptant leurs actions aux besoins spécifiques identifiés sur le terrain.

L'intérêt de cette collaboration repose sur plusieurs éléments clés. D'une part, ces associations disposent d'une fine connaissance des dynamiques locales, des problématiques vécues par les jeunes, ainsi que des freins à leur insertion. Elles ont donc pu adapter les interventions en termes de sensibilisation, d'accompagnement psychosocial, de formation et de préparation à l'emploi. D'autre part, leur capacité de mobilisation communautaire et leur légitimité auprès des habitants ont renforcé la portée des actions menées, notamment en facilitant la participation active des jeunes et en assurant une communication fluide avec les jeunes et les institutions locales.

Cette logique de proximité a été un facteur de réussite essentiel pour assurer le suivi individualisé des bénéficiaires. En accompagnant les jeunes avant, pendant et après les forums, les associations ont permis de maintenir un lien de confiance et de garantir une continuité dans le parcours d'insertion. Elles ont également joué un rôle déterminant dans l'identification des profils, la préparation aux entretiens et l'orientation vers les offres d'emploi ou de formation pertinentes.

Par ailleurs, leur implication a permis de renforcer le portage institutionnel du projet. Leur ancrage local et leurs relations de collaboration avec les communes, les délégations ministérielles, les établissements publics et les entreprises locales ont été un catalyseur pour consolider un écosystème d'acteurs engagés autour d'un objectif commun : l'insertion durable des jeunes. Cette démarche de co-construction territoriale s'inscrit dans les principes du Nouveau Modèle de Développement, qui insiste sur l'importance de la gouvernance partagée et de la territorialisation des politiques publiques.

Enfin, ces partenariats associatifs ont contribué à enrichir le projet en lui apportant une dimension humaine, sociale et inclusive. Leur expertise, couplée à leur engagement de terrain, a permis d'introduire une sensibilité forte aux réalités vécues par les jeunes, en particulier ceux en situation de vulnérabilité ou en rupture. Ce partenariat a non seulement favorisé une meilleure adaptation des actions, mais il a aussi contribué à asseoir la légitimité du projet auprès des populations bénéficiaires.

L'implication des associations a été essentielle pour la réussite du projet. Leur rôle de mobilisation, leur expertise dans l'accompagnement, et leur capacité à répondre aux besoins spécifiques des jeunes ont permis d'assurer un impact durable. Grâce à leur travail commun, ces associations ont contribué à renforcer l'intégration socio-économique des jeunes, en leur offrant une formation adéquate, un accompagnement ciblé, et une insertion professionnelle durable. Leur collaboration a ainsi créé un cadre favorable à l'épanouissement des jeunes et à leur réussite sur le marché du travail.

De plus, ces associations ont également assuré un suivi post-forum, en accompagnant les jeunes dans leur recherche d'emploi et en les orientant vers des opportunités de stage ou de formation. Elles ont ainsi créé un écosystème propice à l'insertion professionnelle en offrant aux jeunes non seulement des compétences techniques, mais aussi un soutien émotionnel et un réseau d'opportunités. Ces actions ont permis aux jeunes de développer de véritables compétences professionnelles, tout en leur donnant un accès direct à un réseau d'employeurs locaux.



II.8. Appréciation des acteurs clefs du forum :

Étant donné que les acteurs clés du projet ont participé au processus d'évaluation, il est essentiel d'intégrer leurs perceptions du projet selon les critères d'évaluation comme démontré ci bas. Chaque critère a été noté sur une échelle de 1 à 4, où 4 représente le score le plus élevé :

Critère d'évaluation	Description de la perception	Score (1-4)
Pertinence	Le projet répond bien aux besoins des jeunes et s'adapte en fonction des priorités identifiées via les séances d'écoute et de dialogue. Les acteurs estiment que le projet reste pertinent malgré l'évolution des besoins.	4
Cohérence	Le projet est perçu comme cohérent avec les autres interventions de MedCités, en particulier celles liées à l'alphabétisation et l'insertion professionnelle. Cependant, une intégration nationale plus forte reste un défi.	3
Efficienne	Les ressources sont adéquates, mais des défis subsistent, notamment le besoin de renforcement des équipes et des difficultés de recrutement. La flexibilité de l'équipe aide à surmonter certaines contraintes.	3
Efficacité	De nombreux objectifs sont atteints, avec des progrès significatifs dans l'autonomie des mères grâce aux formations. Cependant, certains facteurs externes influencent l'insertion économique des bénéficiaires.	4
Durabilité	La continuité de l'accompagnement est assurée, notamment par les partenariats. Les acteurs notent que des financements supplémentaires et un soutien institutionnel seraient bénéfiques pour renforcer la durabilité.	3
Impact	Les effets du projet incluent une amélioration du bien-être et de l'insertion sociale des mères. Des impacts inattendus, tels que des améliorations dans les relations familiales, sont également observés.	4

Tableau 3 : Evaluation du projet Forum d'emploi par les acteurs clés

5. Evaluation des aspects organisationnels

5.1 Ressources humaines

Compte tenu de son ampleur, le projet, mis en œuvre simultanément dans deux grandes villes — Tanger et Tétouan —, nécessitait une présence territoriale forte et une capacité d'intervention fluide pour répondre aux besoins variés des jeunes bénéficiaires et des partenaires institutionnels. Toutefois, le projet a été déployé sans la présence d'une équipe élargie et permanente sur place, ce qui a représenté un défi de taille au regard de l'intensité des activités à mener.

Ce n'est qu'au cours de la dernière année qu'une coordinatrice de projet a été mobilisée. Malgré cette arrivée tardive, son implication a été saluée unanimement par les partenaires locaux. Elle a su démontrer un haut niveau d'expertise, une excellente maîtrise des enjeux d'insertion et une capacité de collaboration remarquable avec les différents acteurs du projet. Son engagement personnel a permis de relancer la dynamique sur plusieurs volets et de renforcer la crédibilité du projet auprès des parties prenantes institutionnelles, associatives et privées.

Cependant, le caractère très restreint de l'équipe opérationnelle, par rapport au volume des actions à mener, a limité la portée du projet sur certains aspects. Cette contrainte humaine s'est particulièrement fait ressentir dans le domaine de suivi et évaluation du projet. Le projet n'a pas bénéficié d'un dispositif structuré de suivi et d'évaluation dès le départ. L'absence d'une chargée dédiée à cette fonction a limité la capacité à produire des données consolidées sur les résultats atteints, à identifier rapidement les axes d'amélioration, et à ajuster les actions de manière stratégique au fil de temps.

5.2 Suivi & évaluation du projet

Le projet TT-Emploi s'est appuyé sur un dispositif de suivi régulier permettant de piloter les activités, de maintenir la coordination entre les parties prenantes et d'assurer une organisation fluide, notamment en amont et durant les forums d'emploi. Des réunions de suivi ont été tenues de manière périodique, réunissant les différents acteurs impliqués – collectivités locales, associations partenaires, services publics de l'emploi, acteurs économiques et société civile.

Ce cadre de concertation a joué un rôle structurant dans la mise en œuvre opérationnelle du projet. Grâce à une animation de proximité assurée par la coordinatrice de projet – mobilisée durant la dernière année –, les partenaires ont pu bénéficier d'une circulation fluide de l'information, ce qui a contribué à une meilleure mobilisation, à une coordination logistique efficace, et à une prise de décision plus réactive. Ce suivi a notamment été décisif pour garantir le bon déroulement des forums dans les deux villes concernées.

Cependant, plusieurs limites ont été relevées par les partenaires au fil du processus. Si la coordination en amont des forums a été jugée satisfaisante, le suivi post-forum a été identifié comme un maillon faible du dispositif. En effet, certains membres des comités d'organisation n'ont pas eu accès aux listes des participantes aux forums, ni aux données de suivi sur les parcours des jeunes après l'événement, ce qui a freiné leur capacité à évaluer les résultats, à capitaliser sur les acquis et à poursuivre un accompagnement ciblé.

De plus, plusieurs partenaires institutionnels et associatifs ont exprimé une connaissance partielle et fragmentée du projet, centrée exclusivement sur les forums d'emploi. Cela montre que la communication globale autour des objectifs, des différentes composantes et de la vision stratégique du projet n'a pas été suffisamment partagée ni formalisée, ce qui a limité l'appropriation collective du projet dans sa globalité.

Grâce à ces initiatives, les participantes acquièrent des compétences concrètes et transversales qui non seulement répondent aux besoins du marché du travail, mais qui les dotent également de la confiance nécessaire pour faire face aux défis de la vie quotidienne. Enfin, l'équipe MedCités a déployé des efforts considérables pour élaborer des outils de suivi qui, au-delà de l'évaluation des indicateurs, répondent également aux directives des comités et instances de gouvernance de MedCités.

De plus, plusieurs partenaires institutionnels et associatifs ont exprimé une connaissance partielle et fragmentée du projet, centrée exclusivement sur les forums d'emploi. Cela montre que la communication globale autour des objectifs, des différentes composantes et de la vision stratégique du projet n'a pas été suffisamment partagée ni formalisée, ce qui a limité l'appropriation collective du projet dans sa globalité. Grâce à ces initiatives, les participantes acquièrent des compétences concrètes et transversales qui non seulement répondent aux besoins du marché du travail, mais qui les dotent également de la confiance nécessaire pour faire face aux défis de la vie quotidienne. Enfin, l'équipe de MedCités a déployé des efforts considérables pour élaborer des outils de suivi qui, au-delà de l'évaluation des indicateurs, répondent également aux directives des comités et instances de gouvernance de MedCités.

Afin de renforcer l'efficacité du dispositif de suivi-évaluation et d'en faire un levier de consolidation des acquis, les éléments suivants sont vivement recommandés : Un suivi structuré, partagé et orienté vers les résultats est indispensable pour passer d'une dynamique événementielle à une dynamique structurelle de soutien à l'insertion des jeunes et des femmes. Il s'agit là d'une condition essentielle pour garantir la durabilité, la redevabilité et l'essaimage de l'approche *TT-Emploi* à d'autres territoires.

6. Gestion des facteurs de risques

La mise en œuvre du projet *TT-Emploi* s'est déroulée dans un environnement institutionnel complexe, où plusieurs facteurs de risques pouvaient potentiellement entraver la bonne exécution des actions. Toutefois, l'approche adoptée par MedCités a permis non seulement d'anticiper ces risques, mais également de les transformer, dans plusieurs cas, en opportunités stratégiques de consolidation.

❖ L'implication des communes en dehors de leurs mandats directs en matière d'emploi

L'une des principales limites identifiées dès le lancement du projet était liée au fait que la thématique de l'emploi n'entre pas explicitement dans le mandat institutionnel des communes marocaines. En s'engageant pleinement dans ce projet, les communes de Tétouan et Tanger ont toutefois démontré une

forte volonté politique d'agir en faveur de l'insertion professionnelle des jeunes, au-delà de leurs attributions réglementaires. Ce positionnement a constitué un risque important sur le plan administratif et opérationnel, notamment en matière de légitimité et de mobilisation de ressources.

Grâce à une démarche d'accompagnement institutionnel menée par MedCités, ce risque a été intelligemment encadré : des rôles clairs ont été définis, une assistance technique continue a été fournie, et des outils de planification adaptés ont été mis à disposition. Cela a permis d'assurer un portage local crédible tout en respectant les cadres juridiques et les dynamiques de gouvernance territoriale.

❖ **La gestion des enjeux politiques locaux**

Un autre facteur de risque important concernait la gestion des enjeux politiques et des interférences potentielles exercées par les élus locaux, notamment autour de la visibilité du projet et de ses bénéficiaires. Dans un contexte municipal, où chaque initiative peut être perçue comme un levier électoral ou un espace de rivalité, ce type d'enjeu peut facilement compromettre la neutralité des interventions.

Ce risque a été anticipé avec rigueur : la communication autour du projet a été centrée sur ses objectifs sociaux et économiques, en évitant toute personnalisation politique. Le rôle des élus a été valorisé de manière institutionnelle et collective, ce qui a contribué à préserver l'équilibre entre soutien politique et autonomie technique du projet. La présence d'acteurs pluriels dans les comités de pilotage a également permis de réguler les influences et d'assurer une gouvernance plus inclusive et transparente.

❖ **Le risque de non-durabilité des actions après la fin du projet**

Comme tout projet à durée déterminée, *TT-Emploi* faisait face au risque de discontinuité des actions une fois l'accompagnement de MedCités achevé. Ce risque a été pris en compte dès le départ à travers la stratégie de renforcement de capacités des acteurs locaux, le transfert de compétences, ainsi que l'implication active des structures locales dès la phase de conception.

Les résultats observés montrent que plusieurs partenaires ont déjà intégré des éléments du projet dans leurs propres plans d'action (notamment certaines communes qui envisagent de reproduire le modèle de forum d'emploi de manière autonome), ce qui témoigne d'une dynamique de pérennisation progressive. L'ancrage institutionnel et le sentiment d'appropriation du projet constituent ici un levier majeur de durabilité.

❖ **Risque de duplication ou de compétition avec d'autres projets similaires**

Enfin, un dernier risque relevé réside dans la coexistence avec d'autres initiatives locales similaires, notamment le projet mené par l'association ATIL. Ce type de situation peut, dans certains cas, générer une confusion, une concurrence de ressources ou une dispersion des efforts.

Cependant, *TT-Emploi* a su transformer cette contrainte en opportunité de synergie. Plutôt que d'opposer les dynamiques, une coordination constructive a été établie avec ATIL et d'autres partenaires, créant ainsi une plateforme d'apprentissage croisé et de complémentarité des actions. Cette logique d'alignement a permis d'enrichir le dispositif global d'accompagnement à l'emploi, tout en multipliant les canaux d'accès pour les jeunes.

❖ **Risque de duplication ou de compétition avec d'autres projets similaires**

Enfin, un dernier risque relevé réside dans la coexistence avec d'autres initiatives locales similaires, notamment le projet mené par l'association ATIL. Ce type de situation peut, dans certains cas, générer une confusion, une concurrence de ressources ou une dispersion des efforts.

Cependant, *TT-Emploi* a su transformer cette contrainte en opportunité de synergie. Plutôt que d'opposer les dynamiques, une coordination constructive a été établie avec ATIL et d'autres partenaires, créant ainsi une plateforme d'apprentissage croisé et de complémentarité des actions. Cette logique d'alignement a permis d'enrichir le dispositif global d'accompagnement à l'emploi, tout en multipliant les canaux d'accès pour les jeunes.

7. L'approche genre et l'implication des femmes dans le projet *TT Emploi*

L'un des aspects les plus remarquables du projet TT-Emploi réside dans sa capacité manifeste à intégrer une approche genre concrète, transversale et transformative à tous les niveaux de mise en œuvre. Bien que le projet n'ait pas été exclusivement orienté vers les femmes, il a su insuffler des valeurs fortes d'égalité, de participation inclusive et d'équité sociale.

Dès la phase de conception, une attention particulière a été portée à l'inclusion des jeunes femmes dans les différentes activités : formations, forums, sessions de coaching, et démarches d'accompagnement professionnel. Il est à souligner que le nombre de femmes impliquées dans le projet a dépassé celui des hommes, traduisant à la fois un fort engagement féminin et la pertinence de l'offre proposée.

Les modules de formation conçus et animés par les associations partenaires, notamment ATIL, FMPS et AL Amal, ont intégré des contenus axés sur les droits, l'égalité de genre et la lutte contre les discriminations. Ces valeurs ont non seulement sensibilisé les bénéficiaires, mais elles ont aussi contribué à changer les dynamiques interpersonnelles et sociales, souvent marquées par des stéréotypes de genre.

Des témoignages recueillis lors des évaluations participatives illustrent l'impact profond de cette démarche. Une jeune participante a partagé :

« Grâce aux échanges lors du forum, j'ai pu développer ma capacité à communiquer avec des hommes en contexte professionnel. Cela m'a donné confiance pour passer mes premiers entretiens. »

Ce témoignage démontre à quel point les forums d'emploi n'ont pas été de simples événements techniques, mais de véritables espaces de transformation sociale, de mixité, et de dépassement des barrières symboliques liées au genre.

De plus, l'implication massive des femmes dans le projet a permis de valoriser leur potentiel en tant qu'actrices du changement, que ce soit en tant que bénéficiaires ou relais communautaires. Plusieurs femmes formées dans le cadre du projet sont aujourd'hui mobilisées dans des dynamiques locales de sensibilisation et d'orientation des jeunes, ce qui constitue un indicateur fort de durabilité.

Comme de suite les changements observés sur le plan genre à la base des interviews avec les différentes parties :

Changement observé	Description
1. Augmentation de la participation féminine	Le taux de participation des femmes a été supérieur à celui des hommes dans l'ensemble des activités du projet.
2. Renforcement des compétences sociales	Des bénéficiaires femmes ont amélioré leur aisance en communication, particulièrement dans les interactions avec des hommes en contexte professionnel.
3. Diffusion des valeurs de droits et d'égalité	Les formations ont intégré des modules sur les droits humains, l'égalité de genre, et la lutte contre les stéréotypes.
4. Création de rôles-modèles féminins locaux	Des femmes participantes sont devenues des références dans leurs communautés, jouant un rôle actif dans l'orientation des autres jeunes.
5. Développement de l'estime de soi et de l'autonomisation	Les activités ont permis à plusieurs femmes de gagner en confiance, en ambition professionnelle, et en clarté de projet personnel.

Figure 10 Matrice des changements piliers constatés sur le plan du genre

Au regard des résultats des forums, il est devenu évident que l'intégration de modules spécifiques sur les droits des travailleuses et sur la gestion des risques professionnels est essentielle pour garantir une protection complète des bénéficiaires et améliorer leur insertion dans le monde du travail. L'intégration de modules sur les droits au travail, tels que le salaire équitable, les congés maternité, la non-discrimination, et l'environnement de travail respectueux, permettrait de sensibiliser et d'outiller les femmes face à des situations professionnelles injustes. Ces modules favoriseraient leur autonomisation et contribueraient à construire une société plus égalitaire. Il est crucial de compléter les formations avec des modules abordant la gestion des risques professionnels, incluant la prévention du harcèlement moral et sexuel, les inégalités salariales, et les

discriminations liées à la maternité. Ces outils permettront aux femmes de se protéger et de naviguer dans des environnements de travail plus sûrs et respectueux.

8. Evaluation des activités du projet :

Il convient de souligner que l'évaluation s'est concentrée spécifiquement sur les forums territoriaux d'emploi organisés à Tanger et Tétouan, sans couvrir l'ensemble du projet. Néanmoins, cette focale ciblée a permis d'analyser en profondeur le degré de mise en œuvre des activités et des mesures liées aux forums, et d'en apprécier la portée réelle sur le terrain.

L'un des points les plus marquants de cette mise en œuvre est sans conteste la qualité remarquable du processus de préparation, qui s'est appuyé sur une démarche de coordination continue, inclusive et stratégique. Dès le départ, les forums ont été pensés non pas comme des événements isolés, mais comme le fruit d'une co-construction rigoureuse entre les collectivités locales, les associations partenaires, les institutions d'appui à l'emploi et les acteurs du secteur privé. À travers des réunions de suivi fréquentes, tenues de manière régulière, chaque acteur a pu s'exprimer, ajuster ses interventions, et contribuer de manière concertée à la planification opérationnelle.

Cette dynamique collaborative n'a pas seulement renforcé l'efficacité logistique ; elle a surtout généré un haut niveau d'appropriation et d'engagement. Les partenaires interrogés lors de l'évaluation ont unanimement exprimé leur satisfaction profonde vis-à-vis de cette approche, soulignant qu'elle a facilité la résolution rapide des blocages, la répartition claire des rôles, et la fluidité dans la prise de décisions partagées.

Un facteur déterminant de cette réussite réside dans le rôle catalyseur joué par la coordinatrice du projet, qui a assuré un suivi étroit, méthodique et humainement impliqué à chaque étape. Sa présence sur le terrain, son écoute active et sa capacité à fédérer les énergies ont permis de renforcer un climat de confiance et de reconnaissance mutuelle, qualifié par plusieurs partenaires comme « un moteur de motivation » et « un gage de sérieux » du projet. Cette proximité constante a donné aux partenaires.

9. Analyse SWOT des forums d'Emploi en tant qu'initiative de changement

Dans le cadre de la mission, une analyse SWOT a été réalisée afin de dégager les principaux constats liés à la pertinence, à l'efficacité, ainsi qu'à l'environnement externe du projet. Cette matrice s'inscrit dans une démarche de réflexion collective et constructive, visant à identifier les atouts sur lesquels capitaliser, tout en mettant en lumière les leviers d'amélioration et les opportunités de consolidation.

 FORCES (internes)	 AXES DE RENFORCEMENT (internes)
✓ Réponse directe aux besoins d'insertion des jeunes et des femmes, identifiés localement.	🔧 Approfondir l'approche différenciée selon les profils : genre, âge, milieu, parcours socio-économique.
✓ Validation forte par les communes : les forums ont comblé un besoin réel d'intermédiation emploi/formation.	🔧 Structurer davantage l'analyse de besoins participative dès la phase de conception, pour enrichir l'adéquation offre/besoins.
✓ Thématiques alignées avec les priorités locales : emploi, orientation, entrepreneuriat.	🔧 Étendre les mécanismes de suivi individualisé post-forum, notamment pour les jeunes les plus éloignés du marché de l'emploi.
✓ Implication active des associations et institutions locales, renforçant la légitimité territoriale.	🔧 Consolider les équipes de coordination sur chaque territoire pour optimiser la logistique et la réactivité opérationnelle.
 OPPORTUNITÉS (externes)	 VIGILANCES / MENACES (externes)
🌱 Contexte national favorable : Stratégie Nationale de l'Emploi, INDH, programmes ANAPEC, PACTE National pour l'Emploi.	⚠️ Volatilité des priorités politiques locales ou régionales pouvant impacter la continuité du projet.
🌱 Possibilités de synergies avec d'autres dynamiques locales et régionales d'insertion professionnelle.	⚠️ Dépendance à un financement extérieur : nécessité d'assurer une transition vers des ressources locales ou des mécanismes de cofinancement.
🌱 Potentiel de cofinancement public/privé pour l'élargissement ou la pérennisation des forums.	⚠️ Faible institutionnalisation des actions : importance de l'ancrage territorial pour garantir la durabilité.
🌱 Intérêt croissant des entreprises locales pour participer à des initiatives d'intermédiation avec les jeunes demandeurs d'emploi.	⚠️ Nécessité d'une formalisation plus claire des engagements des partenaires économiques et de leur intégration dans les futurs dispositifs.

Les éléments dégagés dans cette matrice SWOT constituent une première base d'observation partagée, sur laquelle viendront se greffer, dans une étape ultérieure, des analyses plus approfondies fondées sur des indicateurs normés, notamment ceux du cadre d'évaluation de l'OCDE. Ces constats ne prétendent donc pas à l'exhaustivité, mais visent à poser les fondements d'un travail plus rigoureux et orienté vers l'impact. Ils serviront de point d'appui pour décliner des axes stratégiques opérationnels, en lien avec les priorités locales, les résultats attendus du projet et les perspectives de pérennisation. Ce travail marque ainsi une étape intermédiaire dans une démarche d'amélioration continue, centrée sur l'efficacité, l'inclusion et la durabilité.

10. Evaluation des forums d'emploi à la base de la matrice de l'OCDE

Pour faciliter l'appréhension et la compréhension de cette évaluation, il a été choisi de présenter les résultats de manière structurée, par axe, englobant les activités du projet Forum d'emploi. Cette approche permet de mettre en lumière les spécificités de chaque action entreprise dans le cadre du projet et

d'illustrer clairement comment chaque axe ou activité contribue aux objectifs globaux des Forums d'emploi.

Pour chaque axe, l'évaluation est réalisée en appliquant les six critères d'évaluation reconnus : ***pertinence, cohérence, efficacité, efficience, impact, et durabilité/viabilité.***

En offrant une évaluation détaillée par composante et activité du projet, cette section présente une vision globale claire et précise, permettant aux parties prenantes de mieux appréhender les performances et les impacts des Forums d'emploi. Cette approche structurée facilite non seulement la reconnaissance des bonnes pratiques, mais aussi l'identification des domaines nécessitant des améliorations, notamment les formations en couture, coiffure ou cuisine, fournissant ainsi une base solide pour les décisions futures et les ajustements nécessaires. Certains aspects étant transversaux, ils apparaîtront dans plusieurs composantes et seront consolidés dans l'évaluation globale des Forums d'emploi.

❖ **Pertinence**

Le projet TT-Emploi s'inscrit pleinement dans le contexte local et national, répondant de manière directe aux besoins de la population cible tout en étant en parfaite adéquation avec les priorités stratégiques nationales. Il s'agit de la première initiative à organiser un forum d'emploi dans la région, ce qui témoigne d'une réponse nouvelle et innovante aux défis de l'employabilité des jeunes, en particulier des jeunes femmes, dans un territoire spécifique. Ce forum a été un moment important dans la consolidation de l'écosystème local de l'emploi, apportant une visibilité et un espace d'échange direct entre les acteurs de l'insertion professionnelle (employeurs, institutions locales, centres de formation) et les jeunes chercheurs d'emploi.

Le forum répond à un besoin exprimé par les jeunes de la région en matière d'accès à l'emploi et de préparation à la recherche de travail. Les résultats de l'évaluation ont montré que l'un des obstacles majeurs pour ces jeunes était l'absence d'espaces de rencontre avec des recruteurs et des institutions, mais également une faible connaissance des opportunités existantes dans leur territoire. Le forum a donc comblé ce vide en offrant un lieu dédié de rencontre, d'échange et de mise en relation, adapté aux spécificités du marché local.

Le projet s'est appuyé sur une méthode d'accompagnement personnalisé des jeunes, une composante essentielle de sa pertinence. Les bénéficiaires ont eu l'opportunité de participer à des formations ciblées sur les compétences techniques et les soft skills, renforçant ainsi leur employabilité. De plus, l'accompagnement en amont et durant le forum a permis de répondre de manière spécifique aux besoins des jeunes, en les aidant à surmonter leurs doutes et à développer une confiance en eux-mêmes. Ces actions ont permis de répondre à des freins structurels à l'emploi, comme le manque de préparation, l'invisibilité des compétences et l'isolement. Le projet TT-Emploi s'aligne parfaitement avec la Stratégie Nationale d'Égalité et d'Équité (SNIA), ainsi qu'avec les objectifs du Plan Maroc Vert et de l'Agenda 2030. L'insertion professionnelle des jeunes est une priorité clé pour le Maroc, en particulier pour les jeunes femmes, un groupe historiquement marginalisé sur le marché du travail. Ce projet participe activement à l'inclusion socio-économique de cette population, et ce, dans un cadre où les initiatives pour améliorer

l'employabilité sont encore relativement peu nombreuses à l'échelle territoriale. TT-Emploi, en tant que première initiative locale d'envergure, comble une lacune en matière d'opportunités concrètes d'emploi pour les jeunes, ce qui renforce sa pertinence dans le contexte de l'élargissement de l'accès au marché du travail.

Le projet TT-Emploi a permis de consolider l'écosystème local de l'emploi, en facilitant la collaboration entre divers acteurs (administrations publiques, entreprises, associations, structures de formation). Cette approche collaborative est un facteur de pertinence supplémentaire, car elle assure une réponse globale et collective aux défis de l'insertion professionnelle. En unissant des forces vives autour d'un même objectif, le projet a réussi à créer un modèle de synergie locale qui peut être répliqué et adapté dans d'autres régions du pays. Le projet se distingue également par sa capacité à intégrer les partenaires locaux dans le processus d'organisation des forums, ce qui a permis une meilleure appropriation des résultats par ces acteurs et une durabilité de l'action. L'utilisation des infrastructures publiques locales pour organiser les événements a non seulement permis de réduire les coûts, mais aussi d'assurer une visibilité accrue et une acceptation locale des actions. Cette approche garantit que les solutions mises en place sont adaptées à long terme, et que le modèle d'intervention peut être facilement dupliqué.

Sur le plan technique, toutes les activités prévues dans les deux forums ont été réalisées conformément aux objectifs initiaux : ateliers d'orientation, séances de coaching individuel et collectif, entretiens d'embauche simulés, mobilisation d'entreprises partenaires, animation d'espaces interactifs, et mise en place d'un parcours jeune. Lorsque des ajustements ont été nécessaires, notamment pour tenir compte de la réalité logistique ou des profils des jeunes inscrits, des solutions ont été trouvées collectivement et rapidement grâce à la coordination permanente assurée par MedCités.

Enfin, il est à noter que cette démarche de planification souple mais rigoureuse a aussi favorisé l'émergence d'une culture commune de travail entre les acteurs territoriaux, jetant les bases d'un écosystème local plus structuré autour de l'insertion professionnelle des jeunes. Elle a contribué à replacer les forums dans une logique de politique publique territoriale, et non plus seulement comme un projet ponctuel.

❖ Cohérence

Les forums organisés dans le cadre du projet TT-Emploi représentent une innovation sociale majeure, tant par leur méthodologie que par les valeurs qu'ils véhiculent. Ils s'intègrent de manière pleinement cohérente dans les dynamiques de développement socio-économique portées par l'État marocain et ses partenaires. Conçus comme des espaces territoriaux de dialogue, de formation et d'orientation professionnelle, ces forums ont permis d'ancrer les objectifs du projet dans les priorités nationales de lutte contre les inégalités d'accès à l'emploi, telles que formulées dans la Stratégie Nationale pour l'Égalité et l'Équité (SNIA), l'Agenda 2030 ainsi que dans les politiques régionales en matière de développement inclusif.

Sur le plan partenarial, les forums traduisent concrètement le plan stratégique de MedCités, notamment son axe dédié à la justice sociale et territoriale, à travers une approche basée sur la

gouvernance locale, l'innovation sociale et l'inclusion des jeunes et des femmes. En créant un espace d'intermédiation entre les jeunes, les entreprises, les acteurs institutionnels et associatifs, le forum a non seulement favorisé des débouchés professionnels durables, mais il a aussi renforcé la culture du partenariat territorial. Ce dispositif trouve également un écho fort dans les orientations de l'Agence Catalane de Coopération au Développement, qui met l'accent sur la promotion des droits humains, l'égalité de genre, et le renforcement des capacités des territoires.

Les forums ne sont pas de simples événements ponctuels, mais des dispositifs structurants, alignés à la fois sur les valeurs et les méthodologies de la coopération décentralisée et sur les politiques publiques marocaines en matière d'emploi et de développement local. Ils ont permis de renforcer l'engagement des communes dans des actions de proximité, en cohérence avec leur rôle dans la planification territoriale et l'animation économique locale, tout en favorisant l'autonomisation socio-économique des jeunes, en particulier des jeunes femmes.

❖ Efficience

L'un des points forts des forums d'emploi réside dans sa capacité à optimiser les ressources disponibles tout en garantissant la qualité des activités menées. Dès sa phase de conception, le projet a adopté des bonnes pratiques de gestion financière, en veillant à assurer une utilisation rationnelle des budgets alloués. Ce souci de rigueur a été salué à l'unanimité par les partenaires impliqués, qui ont témoigné d'une transparence dans la gestion des dépenses et d'une communication claire sur les limites budgétaires. Cette transparence a contribué à instaurer un climat de confiance entre les parties prenantes.

Parmi les pratiques efficaces mises en place, on peut notamment citer le recours systématique à des prestataires économiquement les plus avantageux, en veillant à maintenir un bon rapport qualité/prix. Les appels à prestation ont été conduits dans une logique de compétitivité responsable, en sélectionnant des fournisseurs locaux capables de répondre aux exigences techniques du projet tout en respectant les contraintes budgétaires. Par ailleurs, le choix d'organiser les forums et les ateliers de formation dans des établissements publics et des espaces institutionnels mis à disposition gracieusement a permis de réduire significativement les coûts logistiques, tout en renforçant l'ancrage local du projet.

L'efficience du projet s'est également exprimée à travers la mobilisation et la responsabilisation des acteurs territoriaux, des collectivités locales, associations partenaires, et institutions partenaires ont été invités à contribuer activement à l'organisation et à l'animation des forums. Cette logique participative a favorisé l'appropriation du projet par les différents acteurs, tout en mutualisant les efforts et les ressources.

Cependant, certains ajustements budgétaires ont été recommandés lors de l'évaluation. Il a notamment été souligné la nécessité de renforcer le budget alloué à la communication, afin d'assurer une meilleure visibilité des actions et de mobiliser un plus grand nombre de jeunes. De même, la prise en charge des frais de transport pour les participants est apparue comme un enjeu majeur, plusieurs jeunes ayant exprimé leurs difficultés à se déplacer pour assister aux formations, ce qui a parfois limité leur participation. Prévoir une aide à la mobilité ciblée permettrait ainsi d'améliorer l'inclusivité du projet.

La mission estime que le projet est efficient en matière de respect des délais et partiellement efficient en matière d'exécution du budget alloué. Le projet *TT-Emploi* a su faire preuve d'une efficience exemplaire, en conciliant contraintes budgétaires, de gestion et impact social. La stratégie de rationalisation des coûts, combinée à une forte implication des acteurs locaux et à l'usage judicieux des ressources publiques, a permis de maximiser les résultats obtenus. Pour consolider ces acquis, il apparaît désormais essentiel d'ajuster certains postes budgétaires clés, en particulier la communication et le transport des jeunes, afin de renforcer l'accessibilité et l'impact territorial.

❖ Efficacité

L'efficacité du projet TT-Emploi réside dans sa capacité à atteindre ses objectifs principaux et à répondre aux besoins des bénéficiaires, notamment les jeunes à la recherche d'opportunités professionnelles. L'évaluation de l'efficacité se fonde sur plusieurs critères essentiels, dont l'atteinte des résultats en termes de compétences acquises, d'autonomie économique et d'accès à des opportunités d'emploi.

Le projet a permis d'atteindre plusieurs de ses objectifs de manière significative. Les services et activités offerts, tels que les formations, les ateliers de simulation d'entretiens et l'accompagnement individualisé, ont permis aux bénéficiaires d'acquérir des connaissances clés sur leurs droits et sur le marché du travail. Grâce à ces formations, les jeunes ont été sensibilisés à leurs droits professionnels, notamment en matière de conditions de travail, de contrats, de rémunération et de protection sociale, ce qui constitue un premier pas essentiel vers l'autonomisation.

Les formations professionnelles, adaptées aux besoins du marché, ont permis aux bénéficiaires d'améliorer leurs compétences techniques et leurs soft skills, leur ouvrant ainsi des perspectives de carrière. Un bon nombre de participants ont non seulement gagné en confiance, mais ont également pu se projeter dans des parcours professionnels plus solides. Selon les retours des bénéficiaires, les ateliers de simulation d'entretiens, ainsi que les sessions de développement personnel, ont été particulièrement efficaces pour renforcer leur employabilité. Plusieurs facteurs ont influencé positivement ou négativement l'efficacité du projet. Parmi les éléments positifs, l'implication des acteurs locaux et des partenaires dans l'organisation des activités a été un facteur clé de succès. Les engagements pris par les partenaires ont été respectés, et les différentes actions ont bénéficié d'une organisation rigoureuse, assurant ainsi la fluidité des échanges entre employeurs et candidats.

L'un des facteurs négatifs identifiés est le manque de communication de la part des entreprises concernant les candidats présélectionnés ou les suites à donner après les activités du projet. Ce manque de retour a conduit à un sentiment de frustration chez les jeunes, qui ont ressenti que leurs efforts pour se préparer aux entretiens et participer activement n'avaient pas été reconnus. Les partenaires du projet ont cependant souligné l'importance de renforcer la sensibilisation du secteur privé à la nécessité de fournir

des retours constructifs aux candidats, afin de maintenir leur motivation et d'assurer une meilleure intégration dans le marché du travail.

Pour améliorer l'efficacité du projet, plusieurs recommandations sont proposées par les jeunes. Tout d'abord, il serait bénéfique de sensibiliser davantage le secteur privé à l'importance d'une communication transparente et rapide concernant les retours aux candidats. Un mécanisme clair de suivi post-activité pourrait être mis en place pour informer les candidats sur l'état de leur candidature, ce qui contribuerait à une meilleure motivation et à un suivi plus structuré des résultats. Ce point semble essentiel pour renforcer l'engagement des jeunes et des entreprises.

Le projet TT-Emploi a globalement atteint ses objectifs en matière de formation et d'accompagnement des jeunes, mais certains aspects de l'efficacité peuvent être améliorés pour maximiser les résultats. L'une des observations notées par les bénéficiaires concerne la nature des sessions de formation, qui n'étaient pas toujours interactives. En effet, bien que les sessions aient permis de renforcer les compétences techniques et personnelles des participants, plusieurs jeunes ont exprimé leur désir de plus d'interactivité et de dynamisme lors des ateliers. Cela inclut des espaces de discussion plus ouverts, des échanges plus réguliers avec des formateurs, et la possibilité de travailler sur des cas pratiques qui reflètent mieux la réalité du marché du travail.

De plus, les bénéficiaires ont suggéré l'introduction de visites d'entreprises ou d'activités de terrain, telles que des visites chez des sociétés locales ou des ateliers pratiques, afin de mieux comprendre les attentes des recruteurs et les réalités des environnements de travail. Ces visites permettraient non seulement de renforcer la motivation des participants, mais aussi de leur offrir une vue plus concrète sur la manière dont les compétences acquises peuvent être appliquées dans des contextes professionnels réels. Ces activités para-professionnelles, telles que des rencontres avec des chefs d'entreprise ou des professionnels en activité, offriraient des occasions précieuses d'établir des liens directs avec le secteur privé, tout en offrant aux jeunes des perspectives concrètes sur leurs parcours professionnels.

Les bénéficiaires ont également fait remarquer que ces visites et activités de terrain pourraient être une excellente occasion pour eux d'interagir directement avec des employeurs potentiels, de découvrir des environnements professionnels et d'affiner leur projet professionnel à travers des discussions en face à face. Ce type d'interaction, en complément des formations théoriques, enrichirait l'expérience et préparerait mieux les jeunes à l'intégration dans le monde du travail.

Ainsi, bien que le projet ait permis d'apporter une première réponse efficace à la problématique de l'insertion professionnelle des jeunes, l'ajout d'activités plus pratiques et interactives semble essentiel pour renforcer la motivation des participants et améliorer l'impact global du projet. Les retours des bénéficiaires montrent que des actions comme les visites d'entreprises ou des rencontres directes avec des professionnels du secteur seraient particulièrement bénéfiques pour les aider à mieux se projeter dans leurs carrières futures.

La mission d'évaluation met en évidence une mise en œuvre efficace des activités du projet, avec des résultats probants et des effets secondaires positifs sur les bénéficiaires. Afin d'optimiser l'impact et de renforcer la pérennité des interventions, il est recommandé de mettre en place un cadre d'évaluation évolutif, intégrant un suivi post-interventionnel et des indicateurs de changement socio-économique et psychosocial. Cela permettra de mieux comprendre les trajectoires d'autonomisation des participants et de renforcer les dispositifs d'accompagnement pour atteindre une inclusion socio-économique complète et durable.

❖ Durabilité

Les forums d'emploi se distinguent non seulement par la qualité de leurs activités, mais également par leur capacité à se projeter dans le futur, offrant des garanties solides quant à sa durabilité. En effet, les communes de Tétouan et de Tanger ont exprimé un intérêt marqué pour la pérennisation de l'initiative, en s'engageant déjà à organiser de futurs forums d'emploi dans leurs territoires. Cette volonté de continuer témoigne de la reconnaissance de l'importance de l'événement dans la réponse aux besoins d'insertion professionnelle des jeunes, et de son efficacité pour dynamiser le marché de l'emploi local.

Les communes de Tétouan et de Tanger ont effectivement exprimé un fort engagement envers la pérennité du projet. Tétouan a déjà prévu un budget initial pour les futurs forums, assurant ainsi la continuité de l'initiative dans la ville et garantissant que celle-ci ne soit pas une action isolée, mais bien un outil structurant pour l'emploi à long terme. Ce soutien financier démontre la volonté de la commune de renforcer l'insertion professionnelle des jeunes dans le cadre d'une démarche territoriale durable.

Pour Tanger, la situation est légèrement différente. Bien que la commune ait manifesté un intérêt marqué pour organiser de futurs forums, elle cherche actuellement des partenaires financiers et des sources de financement supplémentaires pour assurer la mise en place des événements à venir. Ce processus de recherche de financement témoigne de la détermination de la commune à pérenniser l'initiative tout en explorant de nouvelles pistes pour renforcer le soutien à l'insertion professionnelle des jeunes. Cette volonté de diversification des sources de financement montre une approche proactive pour garantir la durabilité du projet, notamment en s'associant avec des acteurs privés ou des bailleurs de fonds externes.

Les associations partenaires ont également exprimé leur volonté de continuer à soutenir cette initiative, soulignant que le projet TT-Emploi s'intègre parfaitement dans leurs plans stratégiques à long terme. Ces dernières ont précisé qu'elles conserveraient des liens actifs avec les jeunes bénéficiaires même après la fin du projet. Les associations ont ainsi mis en place des mécanismes pour maintenir les relations avec les jeunes (par exemple, à travers des programmes d'accompagnement continu et des ateliers de formation récurrents). Elles considèrent cette continuité comme un levier essentiel pour maintenir un soutien personnalisé à ceux qui en ont le plus besoin. Cet engagement durable des acteurs de la société civile garantit un accompagnement constant et personnalisé, assurant ainsi que les jeunes bénéficiaires pourront poursuivre leur insertion professionnelle en dehors du cadre du projet.

Les institutions publiques, en particulier les services dédiés à l'emploi et à la formation, ont également exprimé leur volonté de renforcer et d'étendre cette expérience à l'échelle nationale ou régionale. Elles ont reconnu que le modèle du Forum d'emploi, et plus généralement les méthodes d'intervention d'TT-Emploi, apportent une véritable valeur ajoutée à la politique publique d'insertion des jeunes. En offrant un cadre formel et structuré pour la mise en relation entre les jeunes, les entreprises, et les institutions, le projet a permis de créer une dynamique d'accompagnement et de partenariat interinstitutionnel sans précédent.

Les institutions publiques souhaitent désormais intégrer ces bonnes pratiques dans leurs programmes et politiques publiques futures, en cherchant à élargir cette initiative et à la rendre accessible à un plus grand nombre de jeunes, y compris ceux vivant dans d'autres régions du pays. Elles voient cette initiative comme une étape clé pour renforcer un écosystème collaboratif de l'emploi, où tous les acteurs (publics, privés et associatifs) travaillent ensemble pour maximiser les opportunités d'emploi.

En somme, la pérennité du projet TT-Emploi repose sur l'engagement des communes, des associations partenaires, et des institutions publiques, qui ont non seulement exprimé leur volonté de continuer cette initiative, mais ont également pris des mesures concrètes pour garantir sa durabilité financière et institutionnelle. Le soutien local, la recherche de financements externes et la volonté de renforcer les liens interinstitutionnels assurent ainsi une extension de l'impact du projet, consolidant l'idée que ce forum peut se reproduire et s'adapter à d'autres territoires ou contextes.

La mission estime que la démarche de durabilité ne peut être assurée qu'à travers l'élaboration de nouveaux projets qui garantiront la continuité des réalisations actuelles et permettront de capitaliser sur les acquis. Cependant, la réplication du projet restera toujours dépendante de l'existence d'un nouveau projet, qui devrait s'appuyer sur les enseignements tirés des éditions précédentes.

Dans cette optique, il est vivement recommandé d'associer la région à la prochaine édition du projet. En effet, la région dispose d'une compétence de gestion propre, ce qui renforcerait la cohérence territoriale et permettrait de mieux répondre aux besoins spécifiques du territoire tout en respectant les normes de gestion et de gouvernance. De plus, cette collaboration offrirait de nouvelles pistes de financement, car la région est mieux positionnée pour identifier des partenaires locaux et institutionnels susceptibles de soutenir financièrement l'initiative. En intégrant la région dans cette démarche, le projet bénéficierait d'une plus grande légitimité locale et d'une meilleure visibilité, assurant ainsi sa pérennité et son expansion.

❖ Impact

L'impact du projet TT-Emploi sur les jeunes, notamment les femmes et les jeunes marginalisés, a été significatif à plusieurs niveaux. En premier lieu, cette initiative a permis une véritable amélioration de l'autonomie économique et de l'inclusion sociale des bénéficiaires. Le projet a agi comme un levier pour leur réinsertion professionnelle, tout en renforçant leur dignité et leur confiance en elles, éléments clés pour sortir de la marginalisation. En intégrant les jeunes dans un processus de valorisation et de formation,

les forums ont permis de créer un environnement où les bénéficiaires se sont sentis écoutés, compris et reconnus, contribuant à briser les stéréotypes et à changer les perceptions sociétales.

Un des témoignages les plus significatifs est celui d'une participante qui a affirmé que c'était la première fois dans sa vie qu'elle se sentait vraiment appréciée et honorée. Lors de la remise de son attestation de participation au forum, elle a vécu un moment de fierté personnelle, ce qui lui a donné un sentiment d'estime incroyable. Elle a souligné que ce moment de reconnaissance a non seulement renforcé sa confiance en elle, mais a également redonné du sens à sa quête d'opportunités professionnelles. Cela a eu un effet transformateur, car cette participante a désormais une vision différente de son avenir, motivée par la reconnaissance de ses compétences, même celles qu'elle ne croyait pas posséder.

Les forums ont également eu un impact à un niveau plus large, en sensibilisant les jeunes sur leurs droits professionnels, et en leur offrant des outils concrets pour améliorer leur employabilité. Ce n'est pas seulement un impact individuel, mais aussi social : les jeunes ont pris conscience des opportunités disponibles, se sont sentis soutenus dans leurs démarches et ont vu leurs compétences valorisées.

Les résultats immédiats montrent un accroissement de la confiance en soi, de l'autonomie et des compétences professionnelles, mais le véritable impact, celui sur leur intégration durable sur le marché du travail, nécessite un suivi plus long.

Parmi les effets significatifs constatés lors de la mission d'évaluation, le témoignage d'une jeune femme de Tétouan a particulièrement retenu l'attention par la profondeur de son impact émotionnel et symbolique. Lors d'un entretien individuel, elle a exprimé avec sincérité combien le forum avait représenté, pour elle, bien plus qu'un simple événement d'insertion professionnelle.

« C'est la première fois de ma vie que je me suis sentie estimée, vraiment reconnue, devant tout le monde... Quand j'ai reçu mon certificat sur scène, avec cette belle cérémonie, je n'en revenais pas. J'étais fière... Ma famille était fière... J'ai senti que j'avais de la valeur »

Pour cette jeune femme, la participation au forum a été un moment fondateur. La cérémonie de remise des certificats, organisée dans un cadre solennel et respectueux, a été vécue comme une forme de reconnaissance sociale rarement offerte aux jeunes issus de parcours fragiles. Ce moment public de valorisation lui a permis de se projeter avec plus de confiance dans l'avenir, en se sentant enfin légitime, visible et digne d'estime.

D'autres part, les forums ont joué un rôle essentiel dans la sensibilisation de l'opinion publique et dans la création d'un dialogue entre les jeunes, les employeurs et les institutions. Beaucoup de jeunes ont mentionné que, avant ce projet, ils se sentaient souvent invisibles ou ignorés par les employeurs. Ce sentiment de reconnaissance a agi comme un catalyseur pour plusieurs bénéficiaires, leur offrant une estime de soi qui leur a permis de se projeter plus positivement dans le monde du travail. Ils se sont sentis non seulement capables mais également méritants d'une place sur le marché du travail.

En somme, l'impact du projet TT-Emploi a été globalement positif. Non seulement il a permis d'améliorer l'autonomie économique et sociale des jeunes, mais il a également joué un rôle crucial dans la reconnaissance et la valorisation de leurs compétences. Ces éléments ont contribué à renforcer leur confiance en l'avenir et ont permis de changer les mentalités autour de ces jeunes, souvent perçus comme marginalisés. Le projet a démontré son potentiel de transformation, tant au niveau individuel que collectif, et a mis en lumière la nécessité d'une approche de réinsertion progressive et durable, avec un suivi à long terme pour mesurer pleinement son impact.

Les résultats constatés à ce jour permettent de prédire une contribution significative du projet à condition d'intervenir sur sa durabilité et de créer de nouveaux projets qui promeuvent l'accompagnement de bénéficiaires dans une deuxième phase de déploiement.

Dans une vue d'ensemble, l'évaluation des activités du projet a été réalisée selon six critères principaux : pertinence, efficacité, efficience, impact, durabilité, et cohérence. Chaque activité a été notée sur une échelle de 1 à 4, où 4 représente le score le plus élevé. Cette approche systématique permet une évaluation rigoureuse et structurée des différentes composantes du projet, mettant en lumière les points forts et les domaines nécessitant des améliorations. Cela se présente comme suit :

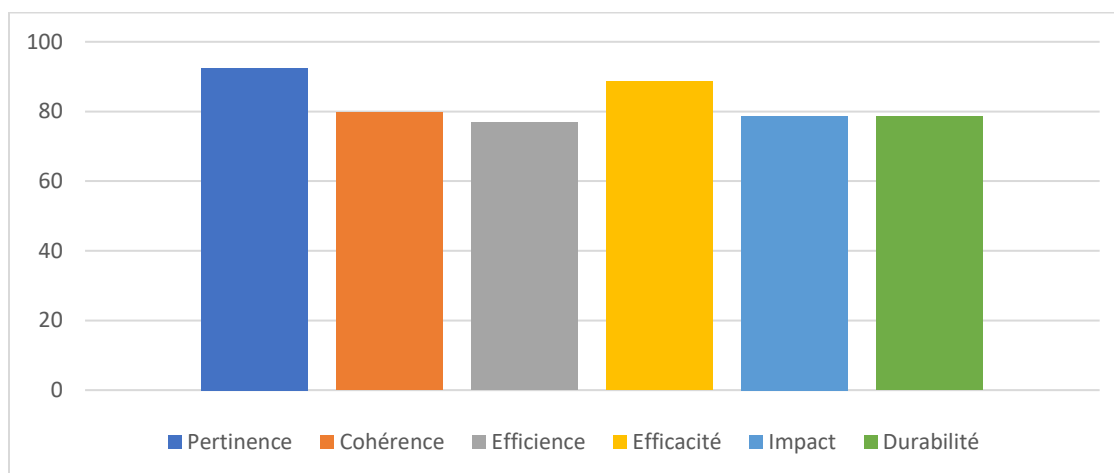


Figure 10 : Évaluation de l'intégralité des Forums d'emploi

Les résultats de cette évaluation montrent une performance positive pour toutes les activités, avec des scores élevés en pertinence, efficience et efficacité, indiquant que les interventions du projet sont bien alignées avec les besoins locaux et que les objectifs ont été atteints. Cependant, en matière de diffusion de l'information et de communication avec les parties prenantes, il y a des marges d'amélioration. Les scores à améliorer concernent le critère de la cohérence et de la durabilité pour certaines activités soulignent la nécessité d'une planification à long terme pour assurer la pérennité des bénéfices du projet. L'évaluation menée, basée sur les activités, constats et interventions réalisées à ce jour, met en évidence ces aspects critiques. Pour renforcer ces aspects, des recommandations ont été formulées et sont détaillées ultérieurement dans le présent rapport d'évalua

V. Enseignements tirés :

L'évaluation du projet TT -Emploi, et plus particulièrement de ses forums territoriaux de l'emploi, a permis de faire ressortir plusieurs enseignements clés, à la fois sur le plan opérationnel, méthodologique et stratégique.

❖ Un fort besoin de reconnaissance et de valorisation

L'un des enseignements les plus marquants est le rôle crucial de la valorisation symbolique dans les parcours des jeunes. Les attestations, les mots d'encouragement et la reconnaissance publique ont profondément marqué les bénéficiaires. Pour plusieurs jeunes femmes, le fait d'être invitées à des forums, de recevoir une attestation et d'être considérées comme des actrices du territoire a généré un sentiment de dignité retrouvé, souvent évoqué comme un moment décisif dans leur parcours.

❖ La pertinence de l'approche territoriale participative

Les forums ont permis d'ancrer l'action dans une dynamique territoriale inclusive, favorisant la convergence entre acteurs publics, privés et associatifs. L'échelle locale a été perçue comme la plus adaptée pour aborder les problématiques d'insertion, à condition que l'intermédiation soit bien structurée. Ce format a contribué à une meilleure compréhension des réalités locales du chômage des jeunes.

❖ Un déficit d'interactivité dans certaines sessions

Si la majorité des activités ont été bien accueillies, certaines sessions ont été perçues comme trop descendantes ou théoriques, sans suffisamment d'interactivité. Les jeunes ont exprimé le besoin d'activités plus pratiques : visites d'entreprises, simulations réelles, mentorat, ou immersion professionnelle.

❖ Un engagement réel des communes et partenaires

Les deux communes ont exprimé un engagement fort à reproduire cette expérience. Celle de Tétouan a déjà prévu un budget spécifique pour une prochaine édition. Tanger explore activement des pistes de financement et de partenariat. De leur côté, les associations partenaires ont affirmé leur volonté de maintenir le lien avec les jeunes et de pérenniser leur engagement, en lien avec leur mission sociale.

❖ La nécessité de renforcer le dialogue entre les entreprises et les jeunes

L'un des constats les plus récurrents lors de l'évaluation qualitative est le ressenti négatif exprimé par les jeunes vis-à-vis du manque de retours après dépôt de candidatures lors des forums d'emploi. De nombreux participants ont déclaré n'avoir reçu ni réponse, ni remerciement, ni même accusé de réception de la part des entreprises, ce qui a été perçu comme une forme d'indifférence, voire de mépris, à leur égard.

Ce constat met en lumière une faiblesse structurelle dans la relation entre l'offre et la demande sur le marché du travail local. Il démontre surtout que l'effort de médiation et de pédagogie doit s'adresser

aussi aux entreprises, qui ne sont pas toujours outillées ou sensibilisées aux bonnes pratiques de communication avec de jeunes candidats, souvent primo-demandeurs d'emploi.

❖ **Des besoins logistiques non entièrement couverts**

Certains freins d'accès aux forums – notamment le coût du transport – ont limité la participation de jeunes en situation de précarité. Cette réalité nécessite des ajustements budgétaires dans les prochaines éditions.

❖ **Un potentiel de structuration d'un écosystème local**

Le forum a révélé le besoin d'un écosystème local pour l'insertion, combinant accompagnement, formation, orientation, et lien avec le tissu économique. Plusieurs institutions souhaitent désormais capitaliser sur cette dynamique pour aller plus loin dans la coordination territoriale

VI. Recommandations pour un autre projet dans la même optique

1. Au niveau de l'identification et mise en œuvre du projet :

Pour un futur projet de soutien à l'autonomisation des jeunes à travers les forums d'emploi, il est crucial de prendre en compte certaines recommandations pour maximiser l'impact et assurer une durabilité optimale des interventions.

Pour assurer une plus grande pertinence des activités proposées, il est fortement recommandé d'impliquer les bénéficiaires dans la conception même du projet. Cette approche participative permet aussi de garantir que les activités mises en place répondent aux attentes et besoins réels des participantes, ce qui contribue à une appropriation durable des interventions.

Un aspect clé de la réussite réside également dans le renforcement des partenariats institutionnels et financiers. Élargir le portefeuille des institutions publiques, des ONG et des entreprises locales permettrait d'élargir les ressources disponibles, de multiplier les opportunités d'emploi, et de renforcer les opportunités d'apprentissage.

L'expérience des Forums d'emploi a montré qu'il est aussi crucial de prévoir un suivi proactif post-forum. Un accompagnement soutenu pendant les six premiers mois de recherche d'emploi ou d'auto-emploi peut grandement favoriser la réussite à long terme. Ce suivi pourrait inclure des subventions temporaires pour le transport ou autres selon les cas sociaux des bénéficiaires. Ce type de soutien ciblé selon les cas des bénéficiaires et leur évolution est particulièrement bénéfique pour consolider l'intégration professionnelle et éviter l'abandon précoce dû à des obstacles financiers ou logistiques.

Un autre aspect indispensable est l'intégration de programmes de sensibilisation aux droits pour les jeunes. Cela inclut non seulement leurs droits socio-économiques mais aussi des éléments légaux en milieu de travail. Ce volet pourrait être renforcé par des collaborations avec des associations spécialisées ou avec les délégations de l'inspection de travail au niveau régional ou des associations et personnes ressources, ce qui les prépare à faire face aux défis dans leur environnement de professionnel.

2. Au niveau organisationnel et budgétaire :

Dans le cadre d'un projet d'autonomisation socio-économique, la présence d'un responsable M&E (suivi-évaluation) permanent est indispensable pour garantir le suivi rigoureux des activités, la mesure des résultats, et l'adaptation continue des actions. Ce rôle est au cœur de la gestion stratégique, car il permet d'orienter le projet en fonction des performances observées et des retours des bénéficiaires et partenaires.

3. Au niveau des acteurs et de l'écosystème de la promotion d'Emploi décent :

Dans un contexte où les jeunes et les femmes continuent de rencontrer d'importantes barrières d'accès au marché du travail, le renforcement de l'écosystème local d'insertion professionnelle devient une priorité stratégique. Une approche globale, inclusive et collaborative est désormais essentielle pour valoriser les complémentarités entre les acteurs publics, la société civile, le secteur privé et les collectivités territoriales.

❖ Renforcement de la Coordination Interinstitutionnelle

L'absence de concertation structurée entre les divers intervenants limite la cohérence des actions et réduit leur impact. Il est donc recommandé de mettre en place une plateforme de coordination territoriale dédiée à l'insertion socioprofessionnelle, réunissant les communes, les délégations sectorielles (emploi, jeunesse, formation, artisanat), les associations spécialisées et les opérateurs privés. Cette instance aura pour mission de :

- Favoriser le partage d'information en temps réel sur les programmes existants ;
- Aligner les interventions selon les profils et besoins spécifiques des bénéficiaires ;

❖ Implication du secteur économique local

Un écosystème d'emploi performant repose également sur la capacité à mobiliser durablement les acteurs économiques. Pour ce faire, il est essentiel de développer des partenariats stratégiques avec les entreprises locales, les groupements professionnels, les coopératives et les chambres de commerce. Ces alliances doivent permettre :

- D'adapter les offres de formation aux besoins réels du marché ;
- D'intégrer les entreprises dans les dispositifs d'insertion (stages, formations en alternance, etc.) ;

De faciliter l'accès aux opportunités économiques pour les jeunes et les femmes, y compris à travers des emplois verts, solidaires ou digitaux. Selon les jeunes, ouvrir la porte des opportunités ne suffit pas ; il faut garantir leur accessibilité et leur durabilité. Cela nécessite la mise en place de parcours d'accompagnement individualisés, combinant orientation, renforcement des capacités, soutien psychologique, mise en réseau et accompagnement post-emploi. Cette approche inclusive permettra de répondre non seulement aux défis de l'employabilité mais aussi à ceux de la résilience sociale.

4. Recommandations pour les collectivités territoriales

❖ Recommandation pour la commune de Tanger :

- **Création d'une cellule communale dédiée à l'employabilité** : Il est recommandé de mettre en place une cellule spécifique chargée de coordonner les actions en matière de développement économique local et d'insertion professionnelle. Cette cellule devra être responsable de la mise en œuvre et du suivi des initiatives locales, tout en assurant la liaison avec les autres acteurs du territoire.
- **Stabilité des interlocuteurs durant les phases de préparation** : Il est fortement recommandé de maintenir une stabilité des interlocuteurs institutionnels et techniques tout au long des phases de préparation du forum de l'emploi. Le changement fréquent d'interlocuteur peut engendrer des ruptures dans la transmission d'informations, des retards dans la validation des étapes clés, ainsi qu'une perte de cohérence dans la mise en œuvre des actions convenues.
- **Capitalisation sur l'expérience du forum 2024** : Pour optimiser les actions futures, il est essentiel de capitaliser sur les enseignements tirés du forum 2024. Cela inclut la documentation des processus, des prestataires, des modèles de planification et des outils de mobilisation utilisés, afin de constituer un guide interne reproductible.
- **Planification en amont et engagement des partenaires** : Une meilleure planification en amont est cruciale. Cela passe par la définition de délais clairs, un calendrier partagé et un engagement anticipé des partenaires afin d'éviter les retards rencontrés lors de la première expérience et d'assurer le bon déroulement des événements à venir.
- **Institutionnalisation du forum de l'emploi** : Le forum de l'emploi devrait être institutionnalisé comme un événement annuel incontournable de la commune, avec une allocation budgétaire dédiée et une prise en charge systématique dans le budget annuel communal, afin d'assurer sa pérennité.
- **Développement d'une feuille de route triennale** : Il est nécessaire de développer, en collaboration avec les acteurs publics et privés, une feuille de route triennale. Celle-ci devrait fixer des objectifs clairs en matière d'insertion, de formation et de mobilisation des jeunes et des femmes sur le long terme.
- **Implication des chambres professionnelles et des grandes entreprises** : L'implication de la CGEM au niveau régional, des fédérations sectorielles et des grandes entreprises est essentielle dès la phase de conception du forum. Cela permettra d'assurer une représentation adéquate de l'ensemble des secteurs économiques locaux et d'élargir les opportunités pour les jeunes.
- **Mise en place d'un cadre de dialogue continu** : Il est recommandé de créer un cadre de dialogue continu entre les différents acteurs de l'employabilité, tels que les associations, ANAPEC, OFPPT et les universités, à travers des rencontres semestrielles, afin de garantir une meilleure coordination et une réponse ajustée aux besoins du marché du travail.
- **Création d'une dynamique de veille territoriale** : Pour identifier les secteurs porteurs et les entreprises à fort potentiel de recrutement, la commune doit mettre en place une veille territoriale régulière, ciblant les secteurs émergents et les entreprises stratégiques en matière de création d'emplois.
- **Diversification des entreprises participantes** : Il est important d'encourager une plus grande diversité parmi les entreprises participantes au forum, en intégrant des structures de taille moyenne et grande, ainsi que des secteurs émergents comme le digital, le tourisme durable et les énergies vertes.
- **Sensibilisation à la qualité des offres d'emploi** : Une attention particulière doit être portée à la qualité des offres d'emploi proposées lors du forum, notamment en matière de salaires, de

stabilité de l'emploi et de proximité géographique, afin de répondre aux contraintes de mobilité des jeunes.

- **Mise en place d'un dispositif d'évaluation** : Un dispositif d'évaluation à chaud et à froid doit être mis en place pour mesurer l'impact du forum tant sur les jeunes participants que sur les employeurs. Cela permettra d'ajuster les actions futures en fonction des résultats obtenus.
- **Assurer la pérennité du forum après 2026** : Enfin, il est primordial d'assurer une passation claire entre le conseil actuel et celui qui interviendra après les élections de 2026. Cela garantira que le forum devienne une pratique pérenne au sein de la commune.

❖ **Recommandations pour la Commune de Tétouan**

- **Renforcer la cellule existante** : Il est recommandé de renforcer la cellule ayant coordonné avec succès l'édition 2024 du forum, en lui attribuant des moyens humains et techniques pérennes pour assurer une gestion continue et efficace des projets d'insertion.
- **Capitalisation et diffusion des bonnes pratiques** : La réussite de l'édition 2024 doit être documentée dans le rapport annuel de la commune.
- **Inscription d'un point dans l'ordre du jour des sessions communales sur l'employabilité** : Un point de partage sur l'employabilité des jeunes lors des sessions ordinaires, incluant les perspectives d'actions à mener dans ce secteur, pour assurer une réflexion continue sur l'amélioration des initiatives.
- **Institutionnalisation du forum** : Le forum d'emploi doit être institutionnalisé comme une initiative territoriale annuelle, avec un comité de pilotage multipartite réunissant la commune, la région, les associations et le secteur privé.
- **Mobilisation de financements complémentaires** : La commune est sollicitée à mobiliser des financements complémentaires à travers des projets de coopération décentralisée, des fonds de la région ou des appels à projets européens afin d'assurer une viabilité financière des actions.
- **Formalisation d'un réseau territorial pour l'insertion des jeunes** : Il est essentiel de formaliser un réseau territorial pour l'insertion des jeunes, en collaboration avec les associations, les centres de formation, l'OFPP, les universités et les acteurs économiques locaux.
- **Organisation d'ateliers trimestriels de co-construction** : Des ateliers trimestriels de co-construction de parcours d'insertion et de formation peuvent être organisés, avec un retour d'expérience sur les besoins locaux et l'adaptation continue de l'offre de formation.
- **Conception d'un système d'identification des entreprises engagées** : Un système d'identification des entreprises engagées dans l'emploi des jeunes doit être conçu, afin de les accompagner dans leurs efforts et de renforcer leur attractivité auprès des jeunes talents.
- **Encouragement de la participation d'un tissu entrepreneurial diversifié** : Il est crucial d'encourager la participation d'un tissu entrepreneurial diversifié, avec des offres d'emploi stables et adaptées aux profils des jeunes locaux. Cela favorisera une meilleure adéquation entre les offres et les attentes du marché du travail.
- **Favoriser le lien entre formation et emploi** : Un référentiel partagé entre les acteurs de formation et les employeurs doit être établi, pour anticiper les besoins en compétences et garantir une meilleure adéquation entre les formations dispensées et les opportunités d'emploi.

- **Suivi post-forum structuré** : Un suivi post-forum structuré doit être mis en place, via un tableau de bord communal recensant les résultats en termes d'emploi, de formation et de satisfaction des participants et des employeurs.
- **Assurer la pérennité du forum après 2026** : Il est primordial d'assurer une passation claire entre le conseil actuel et celui qui interviendra après les élections de 2026, pour garantir que le forum devienne une pratique pérenne au sein de la commune.

5. Recommandations Pour l'ANAPEC :

Compte tenu de son rôle central dans l'écosystème de l'emploi et de son implication directe dans l'orientation, l'accompagnement et la mise en relation des jeunes, l'ANAPEC représente la colonne vertébrale des forums d'emploi territoriaux, d'où la nécessité de renforcer et d'adapter ses interventions pour garantir l'efficacité, la qualité des offres proposées et la durabilité des impacts. Dans ce sens la mission propose de :

- **Mettre en place un dispositif de suivi post-forum structuré**, une relance à 3 et 6 mois, via appels ou SMS, permettrait de suivre le parcours des jeunes inscrits, d'évaluer les résultats des candidatures, et d'identifier les freins à l'insertion (mobilité, compétences, offres inadaptées...).
- **Renforcer la diversité sectorielle et géographique des entreprises invitées**
L'analyse des offres proposées révèle une concentration excessive dans quelques secteurs peu rémunérateurs (aide à domicile, call center, sécurité...) et des postes basés hors des villes de résidence des jeunes. Cela pose un problème de mobilité non compensée par le salaire proposé.
- **Il est fortement recommandé à l'ANAPEC de varier les profils d'entreprises invitées** (industrie, Digital, commerce, artisanat, etc.)
- **Encourager la participation des PME locales des quartiers ou zones voisines**
- **Négocier avec les entreprises partenaires des offres avec des salaires décents** ou des mécanismes de compensation (transport / logement).

6. Recommandations pour les associations partenaires

Les associations partenaires ont joué un rôle crucial dans l'identification, la mobilisation et l'accompagnement des jeunes bénéficiaires. Leur position de proximité, leur ancrage local et leur expertise sociale en font des actrices clés de la continuité du projet. À ce titre, plusieurs recommandations s'imposent pour renforcer leur impact, professionnaliser leur action, et garantir une approche durable de l'accompagnement vers un travail décent.

- **Mettre en place des cellules de veille socio-professionnelle**, composées de référents associatifs, pour repérer les évolutions des parcours et intervenir en cas de décrochage ou de besoin d'accompagnement complémentaire.
- **Encourager la création de clubs de jeunes « Alumni »** pour favoriser l'entraide, le mentorat entre pairs, et la capitalisation des expériences.
- **Développer un système de mesure des compétences acquises**, en collaboration avec des experts en ingénierie pédagogique, permettant de suivre l'évolution des bénéficiaires en

termes de savoir-faire (compétences techniques), savoir-être (soft skills), et capacité à se projeter dans un emploi.

- **Intégrer des évaluations formatives et sommatives** à la fin de chaque module de formation afin de mieux cerner les acquis et les besoins restants.
- **Utiliser des outils numériques simples** (auto-évaluation, questionnaires, scoring de progression) pour rendre les jeunes eux-mêmes acteurs de leur suivi.
- **Etablir un référentiel commun de formations**, construit de manière concertée, qui permet d'harmoniser les contenus tout en tenant compte des spécificités locales.
- **S'inscrire dans une logique de complémentarité** : certaines associations peuvent se spécialiser sur les soft skills, d'autres sur l'accompagnement à la création d'activités, etc.
- **Initier un cadre de concertation régulier avec l'université et l'OFPPT** pour créer des passerelles formelles, valider certains modules et éventuellement permettre l'obtention d'attestations reconnues.

7. Pour l'OFPPT et les opérateurs de formation

- **Intégrer des visites d'entreprise dans les parcours de formation** : Cela permet de rendre plus concret l'apprentissage et de renforcer les liens avec le monde du travail, répondant à une demande exprimée lors de l'évaluation.
- **Adapter les contenus pédagogiques aux profils des jeunes vulnérables** : Il est nécessaire de simplifier certains modules, de contextualiser les apprentissages, et de favoriser l'alternance ou la mise en pratique dès les premières semaines.
- **Proposer des stages d'immersion courts ou symboliques** : Même de courte durée, ces expériences permettent aux jeunes de se projeter professionnellement, de développer un réseau, et de valoriser leur profil dans les candidatures.

8. Au niveau de MedCités

- **Procéder à une levée de fonds pour favoriser les opportunités de durabilité du projet.** Cette démarche permettra de sécuriser les ressources financières nécessaires pour la poursuite et l'extension des activités, garantissant ainsi la pérennité des résultats obtenus.
- **Garder le contact avec les bénéficiaires pour assurer la pérennisation du projet.** Un suivi continu et un soutien post-projet aideront à maintenir les acquis et à adapter les interventions en fonction des besoins évolutifs des communautés.
- **Améliorer la communication sur les activités en exploitant tous les canaux disponibles**, y compris les sites web, les réseaux sociaux, et les relations avec la presse. Une communication efficace permettra de sensibiliser un public plus large, d'attirer de nouveaux partenaires, et de renforcer le soutien à long terme.
- **Créer un réseau de villes pilotes autour de la démarche des Forums**, cela permettra d'ancrer l'innovation territoriale, de créer une dynamique collective interterritoriale, et de renforcer l'impact global à l'échelle nationale et euro-méditerranéenne.
- **Renforcer les synergies avec les dispositifs européens ou méditerranéens d'appui à l'emploi des jeunes** en s'appuyant sur les réseaux de coopération de MedCités, de nouveaux financements pourraient être mobilisés pour amplifier l'expérience.

- **Organiser des visites d'échanges entre les communes partenaires** pour favoriser l'échange entre les pairs.

9. Recommandations stratégiques à l'attention de l'ACCD

- Continuer à soutenir **MedCités en accompagnant de nouveaux projets**. Ce soutien permettrait de consolider les acquis tout en ouvrant la voie à de nouvelles initiatives pour répondre aux besoins évolutifs des bénéficiaires.
- Conserver **cette attitude d'ouverture et de collaboration**, qui est hautement appréciée. La prise en compte attentive par ACCD des besoins et du contexte de travail de MedCités a été un atout majeur, facilitant l'adaptation des projets aux réalités locales et l'atteinte d'un impact optimal.
- Enfin, nous recommandons **d'intensifier la communication à l'échelle internationale afin de faire connaître les actions conjointes de MedCités et l'ACCD**. Cette visibilité accrue permettrait de sensibiliser un public plus large aux enjeux des projets soutenus et de valoriser les impacts de cette collaboration inspirante.

VII. Conclusion

Les forums territoriaux d'emploi organisés à Tanger et Tétouan représentent une avancée significative dans l'accompagnement des jeunes vers une insertion socio-professionnelle digne, inclusive et durable. Portés par une approche territoriale concertée, ces forums ont permis de créer un espace unique de rencontre entre les jeunes, les acteurs publics, les entreprises et la société civile, autour d'un objectif commun : faciliter l'accès à un travail décent pour des jeunes souvent en marge des circuits classiques de l'emploi.

L'évaluation du projet a mis en lumière des impacts concrets et durables : de nombreux jeunes ont pu bénéficier d'une première mise en relation professionnelle, accéder à des formations adaptées, développer une meilleure connaissance de leurs droits et capacités, et retrouver une forme de confiance en l'avenir. Les témoignages recueillis soulignent que ces forums ont représenté, pour certains, un tournant dans leur parcours personnel et professionnel. Le simple fait de recevoir une attestation, de se sentir reconnu, écouté, et valorisé dans un espace public a eu un effet puissant sur leur estime de soi et leur mobilisation.

Au-delà des chiffres, c'est toute une dynamique d'inclusion et d'équité territoriale qui s'est enclenchée. Le projet a permis de briser l'isolement de certains jeunes, de faire émerger des vocations, et surtout de tisser de nouveaux liens entre les acteurs du territoire. Il a favorisé une meilleure compréhension mutuelle entre les entreprises, les institutions et les jeunes, en posant les bases d'un dialogue plus ouvert, plus humain, et plus durable.

Cependant, cette évaluation révèle aussi des défis persistants : le manque de diversité des offres d'emploi proposées, les faibles niveaux de rémunération, l'absence de retours des entreprises après les candidatures, et les contraintes de mobilité géographique, sont autant de freins qui limitent le plein effet des forums. La pérennisation de cette démarche nécessitera des ajustements structurels et un engagement renforcé des acteurs territoriaux et nationaux, notamment pour élargir la palette des opportunités économiques et améliorer l'expérience post-forum des jeunes.

Les communes de Tanger et Tétouan ont d'ores et déjà exprimé leur volonté de pérenniser les forums en les inscrivant dans leur programmation annuelle, avec une recherche active de financements. Les associations partenaires, quant à elles, ont intégré cette dynamique dans leurs stratégies d'intervention, convaincues de son utilité sociale. Ce projet a démontré que lorsque les

collectivités, les institutions, la société civile et le secteur privé travaillent ensemble, des modèles d'insertion innovants et ancrés dans la réalité des territoires peuvent émerger.

Enfin, pour transformer ces avancées en réels leviers de changement systémique, il est indispensable d'inclure la Région dans les prochaines éditions. En tant qu'acteur à compétence propre en matière de développement économique et d'emploi, son implication permettra non seulement de consolider l'ancrage territorial, mais aussi d'ouvrir de nouvelles perspectives de financement et de gouvernance multi-niveaux.

Les forums d'emploi auront ainsi non seulement ouvert des portes à une jeunesse souvent oubliée, mais aussi esquissé les contours d'un écosystème local plus équitable, solidaire et résilient.

VIII. Annexes :

1. Outil 1 : Matrice d'évaluation forums de l'emploi de Tanger et Tétouan

Date et heure	Nom et prénom	Qualité	Contact	
PERTINENCE : La mesure dans laquelle une intervention de développement correspond aux priorités et aux besoins des groupes cibles, et aux politiques des pays bénéficiaires et des bailleurs de fonds, et demeurent pertinents même si le contexte évolue.				
PERTINENCE : évaluation globale	A	B	C	D
Le projet réponds il aux problèmes, besoins et priorités des bénéficiaires ?	A	B	C	D
Les ressources humaines et administratives planifiées pour la mise en œuvre du projet ont-elles favorisé la réalisation des résultats ?	A	B	C	D
Est-ce que le processus d'identification du projet a été réalisé en concertation des parties prenantes du projet ?	A	B	C	D
La gestion du projet a elle respecté la planification initiale ou il y avait des changements contraints de mise en œuvre ?	A	B	C	D
Comment s'est déroulée la participation des différents agents dans la création et le déploiement de l'activité ?	A	B	C	D

Quelles structures de collaboration ou accords ont été créés pour mener à bien l'activité ?	A	B	C	D
Comment s'est organisée la coordination entre les acteurs (rôles et responsabilités durant la phase préparatoire et l'exécution, outils et ressources utilisés) ?	A	B	C	D
COHERENCE : l'intervention s'accorde-t-elle avec les autres interventions menées ? Mesure dans laquelle l'intervention est compatible avec les autres interventions menées au sein d'un pays, d'un secteur ou d'une institution + COMPLEMENTARITE – mesure dans laquelle l'action complète celles déjà menées				
COHERENCE & COMPLEMENTARITE :	A	B	C	D
évaluation globale				

Le projet est-il cohérent avec autres interventions de MedCités ?	A	B	C	D
Le projet assure-il une complémentarité avec autres interventions de MedCités	A	B	C	D
Le projet est-il cohérent et assure une complémentarité avec autres projets à l'échelle national ?	A	B	C	D

EFFICIENCE : L'efficacité mesure les résultats – qualitatifs ou quantitatifs – obtenus par rapport aux moyens mis en œuvre (coûts financiers, humains, temps). Il s'agit d'un terme économique utilisé pour indiquer dans quelle mesure une activité d'aide utilise les ressources les moins coûteuses possible pour produire les résultats escomptés. L'efficacité se rapporte aussi à la mise en œuvre des activités dans les délais impartis.				
EFFICIENCE :	A	B	C	D
évaluation globale				

Comment évaluez-vous la qualité et l'atteinte des outputs des forums dans le temps ?	A	B	C	D
Dans quelle mesure l'usage des ressources financières, humaines et techniques a été efficace par rapport aux produits et aux effets obtenus ?	A	B	C	D

Dans quelle mesure les modes de gestion et de gouvernance du projet ont-t-ils servi la mise en œuvre, le suivi et l'appropriation ?	A	B	C	D
Quel type d'obstacles (relatifs au contexte politique et socioculturel, administratifs et financiers) le projet a rencontré et dans quelle mesure cela a affecté son efficience ?	A	B	C	D

EFFICACITÉ : La mesure dans laquelle les objectifs de l'intervention de développement ont été atteints, ou sont en train de l'être, compte tenu de leur importance relative.				
EFFICACITÉ : évaluation globale	A	B	C	D

Dans quelle mesure les forums ont contribué à la promotion, et l'amélioration de la situation socio-économiques des jeunes ? pouvez donner des exemples ?	A	B	C	D
Dans quelle mesure les objectifs et les résultats du projet ont été atteints ?	A	B	C	D
Les services/activités offerts/tes ont-ils permis aux bénéficiaires concernées d'accéder à une meilleure connaissance de leurs droits, d'être sensibilisées, et d'améliorer leur situation sociale et leurs compétences ?	A	B	C	D
Les formations ont-elles permis à celles et ceux qui les ont suivies de trouver un travail rémunéré ou de démarrer une activité génératrice de revenus ?	A	B	C	D
Les jeunes ont-ils développé une activité économique leur permettant de gagner en autonomie (partiellement ou totalement) ?	A	B	C	D
Cette inclusion économique a-t-elle amélioré leurs conditions de vie ?	A	B	C	D
Quels sont les facteurs ayant impacté positivement ou	A	B	C	D

négativement l'atteinte des résultats et des effets escomptés ?				

IMPACT : Effets à long terme, positifs et négatifs, primaires et secondaires, induits par une intervention de développement, directement ou non, intentionnellement ou non.

IMPACT :	A	B	C	D
Évaluation globale				

Comment voyez-vous la durabilité des acquis du projet ?	A	B	C	D

Les exigences d'appropriation sont-elles satisfaites et continueront-elles de l'être après la fin de l'intervention ?	A	B	C	D

Quels facteurs peuvent menacer ou renforcer la pérennité des résultats du projet	A	B	C	D

La sensibilisation des partenaires institutionnels a-t-elle permis d'obtenir un impact plus durable ?	A	B	C	D

--	--	--	--	--

L'intervention a-t-elle ou aura-t-elle des effets positifs ou négatifs inattendus pour les bénéficiaires ciblés ou des individus ou des groupes non ciblés ?	A	B	C	D
Quels événements imprévus se sont produits et comment ont-ils été résolus ?	A	B	C	D
Genre : Analyser l'intégration du perspectif genre dans le projet afin d'évaluer son impact sur l'amélioration de l'égalité des sexes et l'autonomisation des mères célibataires et de leurs enfants.				
Genre : Évaluation globale	A	B	C	D

La création et la mise en œuvre des forums ont-elles contribué à la promotion de l'égalité des genres et à la protection ou promotion des droits de l'homme ?	A	B	C	D
Des stratégies spécifiques ont-elles été mises en place pour répondre aux inégalités vécues par les bénéficiaires ?	A	B	C	D
Comment l'approche genre a-t-elle été prise en compte dans la conception et le développement du projet et comment a-t-elle été intégrée dans la mise en œuvre des activités ?	A	B	C	D
L'approche genre a-t-elle été intégrée dès la conception et dans la mise en œuvre concrète des activités ?	A	B	C	D

Questions transversales pour toutes les parties consultées « A poser à la fin des interviews »

Recommandations observations ...	
Décrivez les résultats du projet en une phrase svp ...	
Si MedCités souhaite développer un projet similaire qu'est-ce que vous souhaitez garder de ce projet ?	
Et qu'est-ce que vous souhaitez améliorer ?	
Avez-vous des rajouts ou commentaires pour l'équipe de projet ?	

2. Outil 2: Matrice SWOT indicative pour l'animation d'un focus groupe

Critères	Forces	Faiblesses	Opportunités	Menaces
Pertinence	-L'intervention répond-elle aux priorités et aux besoins exprimés par les bénéficiaires (jeunes, femmes et communes) en matière d'insertion socio-professionnelle ?	-Les besoins des bénéficiaires sont-ils bien identifiés et pris en compte dans la conception du projet ?	- Existe-t-il des initiatives locales ou nationales qui soutiennent ces actions ?	- Les priorités des bénéficiaires et des partenaires locaux ont-elles évolué, rendant certaines actions obsolètes ?
Efficience	- L'usage des ressources financières, humaines et techniques a-t-il permis d'obtenir les résultats escomptés ?	-Les ressources allouées sont-elles suffisantes pour assurer une mise en œuvre efficace ?	- Y a-t-il des sources de financement supplémentaires ou des appuis techniques possibles ?	- Quels obstacles (politiques, socioculturels, administratifs ou financiers) ont été rencontrés et comment ont-ils affecté l'efficience ?
Efficacité	- La transformation des ressources en résultats a-t-elle été effective ?	- Existe-t-il des lacunes dans l'exécution des activités empêchant d'atteindre les résultats escomptés ?	- Quels partenariats peuvent améliorer la mise en œuvre des actions et leur efficacité ?	- Quelles barrières structurelles ou conjoncturelles freinent l'atteinte des objectifs ?
Cohérence	- Les activités mises en œuvre correspondent-elles aux objectifs définis et s'inscrivent-elles dans	- Y a-t-il des incohérences entre les actions menées et les	- Comment les actions des forums peuvent-elles être	- Existe-t-il des changements de politique ou des priorités gouvernementales qui pourraient impacter

	la logique des réformes institutionnelles et des politiques locales en matière d'emploi ?	stratégies nationales en matière d'insertion professionnelle ?	renforcées par des synergies avec d'autres programmes existants ?	négativement l'intervention ?
Durabilité	- Les actions mises en place permettent-elles d'assurer un impact à long terme pour les bénéficiaires ?	- Quelles sont les limites des actions en matière de pérennisation des acquis ?	-Quelles stratégies peuvent être adoptées pour assurer la continuité et la capitalisation des résultats ?	- Quels risques pourraient compromettre la viabilité des initiatives sur le long terme ?

3. Termes de référence pour l'évaluation des forums de l'emploi de Tanger et Tétouan

Informations générales sur l'évaluation

Titre du programme / projet	TT-EMPLOI - PROMOTION DE L'EMPLOI LOCAL DES JEUNES ET DES FEMMES ET GOUVERNANCE MULTI-NIVEAUX DE L'EMPLOI À TANGER ET TÉTOUAN
Couverture géographique	Tanger et Tétouan (Maroc)
Durée du programme/projet	01/2023 – 12/2024
Budget du programme / projet	250.000 € Financement ACCD : 200.000 EUR
Budget d'évaluation	4.500 EUR TTC
Responsable de la gestion de l'évaluation	Noé Viedma, Chargé de projet, MedCities

Titre de l'évaluation

Analyser comment l'organisation de forums de l'emploi et de la formation à Tanger et Tétouan en 2024 a contribué à renforcer le rôle des communes dans la gouvernance multiniveau de l'emploi et a augmenté les possibilités d'insertion socio-professionnelle pour les jeunes et les femmes des deux populations

1. Contexte, justification et objectif de l'évaluation

Historique :

L'organisation de forums de l'emploi s'est faite, en partie, grâce à la mise en œuvre de deux projets financés par l'ACCD.

Le projet « EmploiMED », intitulé « Renforcer le rôle des communes tunisiennes et marocaines dans la promotion de l'employabilité et de l'entrepreneuriat chez les jeunes », a été mis en œuvre entre le 01/09/2021 et le 30/09/2022 avec un budget de 130.000 EUR. Le principal résultat du projet a été la création, avec la participation active des jeunes, d'un service d'accompagnement et de promotion de l'employabilité et de l'entrepreneuriat, comprenant des activités d'accompagnement, d'orientation et de formation à Chefchaouen (Maroc) et M'Saken (Tunisie). Dans les deux villes, des forums de l'emploi ont été organisés pour la première fois, réunissant des

entreprises offrant de l'emploi dans la région et des jeunes à la recherche d'un emploi. Cependant, compte tenu du court délai de mise en œuvre du projet et de l'inexpérience dans le domaine, ces forums n'ont pas pu être organisés avec toutes les consultations nécessaires avec les acteurs concernés des politiques actives de l'emploi.

En ce sens, le projet « TT-Emploi » (2023-2024) a prévu de travailler sur la gouvernance multi-niveau des politiques de l'emploi avec les acteurs concernés de l'écosystème à travers l'organisation de forums de l'emploi et de la formation à Tanger et Tétouan. Le projet, intitulé « TT-Emploi : promotion de l'emploi local des jeunes et des femmes et gouvernance multi-niveaux à Tanger et Tétouan », a été mis en œuvre du 01/01/2023 au 31/12/2024 avec un budget de 250.000 EUR. Le projet a également permis le développement de dispositifs municipaux d'information, d'orientation et d'accompagnement pour les jeunes dans les services déjà existants dans chaque municipalité. Des formations professionnelles destinées aux jeunes chômeurs et un programme d'appui aux jeunes femmes entrepreneurs dans le secteur de l'économie verte ont également été mis en œuvre.

Au cours de ces deux interventions, MedCities a œuvré à renforcer le rôle des communes dans les politiques de l'emploi et à favoriser l'insertion socioprofessionnelle des jeunes et, en particulier, des femmes.

Le forum de l'emploi et de la formation de Tétouan s'est déroulé du 3 au 5 juillet 2024 et a réuni plus de 8 000 jeunes en quête d'opportunités d'emploi et/ou de formation. 9 institutions publiques, 7 organisations de la société civile et 32 entreprises ont offert des services de conseil et d'orientation pendant la foire.

Le forum de Tanger s'est déroulé du 28 au 30 novembre 2024 et a réuni plus de 4 000 jeunes. 26 entreprises, 7 associations, 3 institutions financières, 7 établissements de formation et 3 institutions gouvernementales ont participé au Forum de l'Emploi et de la Formation de Tanger.

Justification :

L'objectif final de la commande de cette étude est d'évaluer de manière participative et qualitative comment l'organisation de forums de l'emploi et de la formation à Tanger et Tétouan a contribué à renforcer le rôle des communes dans la gouvernance de l'emploi à plusieurs niveaux et a augmenté les opportunités d'insertion socio-professionnelle pour les jeunes et les femmes des deux populations.

Il est jugé opportun de réaliser cette étude à ce moment-ci étant donné que l'organisation de forums de l'emploi a été réalisée dans le cadre de deux projets financés par l'ACCD visant à promouvoir le rôle des communes dans les politiques de l'emploi. Il s'agit donc d'une évaluation finale. L'évaluation est lancée par MedCities en étroite collaboration avec les municipalités de Tanger et de Tétouan et avec la participation des bénéficiaires directs des projets.

L'analyse et le processus d'évaluation proposés se basent sur l'Approche axée sur le genre et fondée sur les droits de l'homme (AGetFDH), afin de s'assurer la collecte de preuves des effets des interventions sur les relations de genre et la situation des droits de l'homme, notamment des droits des femmes, avant et après leur mise en œuvre, ainsi que pour établir un système d'évaluation clair, transparent et participatif pour promouvoir la responsabilisation auprès des groupes cibles impliqués dans l'intervention et leur participation active dans le processus d'évaluation.

Objectif :

Les résultats, les conclusions et les recommandations de l'évaluation devraient permettre d'améliorer les capacités des municipalités dans la gestion de l'organisation des forums de l'emploi et de la formation grâce à leur collaboration avec les institutions compétentes dans le domaine de l'emploi et les différents acteurs de l'écosystème socio-économique.

Les résultats de l'évaluation devraient éclairer la prise de décision des municipalités concernant la création et la gestion de politiques et/ou d'actions dans le domaine de l'emploi et/ou du développement économique. Notamment, ceux portant sur la continuité ou l'extension de l'intervention et sur la manière de déployer les activités, ainsi que sur l'amélioration des relations avec les acteurs impliqués.

Plus généralement, les résultats sont attendus pour mettre en évidence les éléments de réussite, les leçons apprises, les conditions nécessaires et les éléments potentiels de transfert vers d'autres membres de MedCities dans la gestion de l'organisation des forums de l'emploi et de la formation.

Les utilisateurs potentiels ou les parties prenantes de l'évaluation sont en premier lieu les utilisateurs finaux, les jeunes et les femmes des deux populations. En parallèle, les communes, puisque les projets décrits ci-dessus ont toujours eu pour objectif final de renforcer les capacités des autorités locales en matière de gestion des politiques de l'emploi. Deuxièmement, les institutions compétentes dans le domaine de l'emploi et les différents acteurs de l'écosystème socio-économique, partenaires essentiels dans l'organisation des forums. Troisièmement, le secrétariat de MedCities dans l'amélioration de la gestion des projets de coopération internationale. Quatrièmement, l'ACCD afin d'améliorer l'impact des projets financés par ses fonds. Enfin, les membres de MedCities par le transfert des résultats de ladite évaluation.

2. Portée de l'évaluation

L'objectif de l'évaluation est d'analyser comment l'organisation de forums de l'emploi et de la formation à Tanger et Tétouan en 2024 a contribué à renforcer le rôle des communes dans la gouvernance de l'emploi à plusieurs niveaux et a augmenté les possibilités d'insertion socio-professionnelle pour les jeunes et les femmes des deux populations.

Un type d'évaluation externe et final est proposé avec un système clair, transparent et participatif. Au niveau du contenu, une évaluation de l'impact et des résultats est notamment proposée.

L'évaluation porte sur les actions mises en œuvre dans les deux villes à travers le projet TT-Emploi, de janvier 2023 à décembre 2024. Cette étude n'a pas pour but d'évaluer toutes les actions du projet, mais toutes les actions liées au processus de création et de gestion des forums de l'emploi et de la formation et l'impact que ce processus a eu sur l'insertion socioprofessionnelle des jeunes et des femmes dans les deux populations.

Le sujet de l'évaluation est le renforcement ou le développement des capacités des communes de Tanger et de Tétouan dans le domaine des politiques de l'emploi.

Les principaux thèmes à aborder dans le cadre de l'évaluation sont les suivants :

- Processus de création et de gestion de forums de l'emploi et de la formation.
- Mécanismes de coordination entre les communes, les institutions d'emploi compétentes et les agents socio-économiques.
- Effets positifs de la création et de la mise en œuvre de forums de l'emploi et de la formation sur les jeunes et les femmes à Tanger et Tétouan.

3. Critères d'évaluation et questions

Les critères d'évaluation du contenu selon lesquels l'analyse sera guidée sont principalement le processus et l'impact. Cependant, l'évaluation doit également répondre à d'autres aspects du projet liés à la durabilité des actions promues et à leur contribution à la réalisation de l'égalité des sexes et à la promotion/protection des droits de l'homme.

Premièrement, il s'agit d'analyser l'impact de la création et de la mise en œuvre de forums de l'emploi et de la formation sur l'insertion socioprofessionnelle des jeunes et des femmes dans les deux villes.

Deuxièmement, il s'agit d'analyser le rôle des mairies et des différents acteurs impliqués dans le processus de création et de gestion des forums de l'emploi et de la formation.

Enfin, il est censé analyser la contribution de la création et de la consolidation du Conseil des Jeunes à la réalisation de l'égalité des genres et à la protection / promotion des droits de l'homme.

Les questions auxquelles cette évaluation est censée répondre sont présentées ci-dessous :

Impact :

- L'organisation de forums de l'emploi et de la formation a-t-elle un effet positif sur les jeunes et les femmes de Tanger et de Tétouan ?
- L'organisation collaborative de forums de l'emploi et de la formation a-t-elle donné lieu à d'autres actions et/ou projets dans le domaine de l'emploi par les communes avec les acteurs concernés ?

Résultat :

- Les forums de l'emploi ont-ils atteint les objectifs établis par le projet ?

Processus

- Comment s'est déroulée la participation des différents agents dans la création et le déploiement de l'activité ?
- Quelles structures de collaboration/d'accord ont été créées pour mener à bien l'activité ?
- Comment s'est déroulée la coordination ? Quels rôles et responsabilités ont été attribués pendant la phase préparatoire et pendant l'exécution de l'activité ? Quels outils/ressources ont été utilisés ?
- Quels événements imprévus se sont produits ? Comment ont-ils été résolus ?

Durabilité

- Quelles améliorations pourraient être apportées aux structures de collaboration/consultation créées pour garantir leur pérennité ?
- Quel modèle de financement pourrait-on mettre en œuvre pour poursuivre l'activité sans la contribution financière prévue par le projet (par exemple, le parrainage) ?
- Comment peut-on suivre l'impact sur la création d'emplois et de possibilités de formation pour les jeunes ?

Efficacité

- Comment améliorer la conception et l'exécution des campagnes de communication ?

AGetFDH

- La création et la mise en œuvre de forums de l'emploi et de la formation ont-elles contribué à la réalisation de l'égalité des genres et à la protection/promotion des droits de l'homme ?

4. Approche méthodologique qui guidera l'évaluation

L'approche méthodologique générale qui guidera cette évaluation doit être inclusive et participative, incluant les principaux acteurs et bénéficiaires de l'activité. C'est-à-dire notamment

les communes, les agents impliqués dans le processus de création et de gestion des forums de l'emploi et de la formation et les groupes bénéficiaires de l'activité et détenteurs de droits, les jeunes et les femmes.

Il est important d'analyser les relations entre les communes et les différents acteurs impliqués et les critères de collaboration avec eux. La portée territoriale de l'action et la participation active et effective, le cas échéant, des jeunes sont également intéressantes. L'approche doit tenir compte du contexte local, régional et national en matière de politiques de l'emploi et du rôle et des compétences des communes.

Une telle approche est censée expliquer comment l'intégration de l'AGetFDH sera concrétisée dans l'évaluation, d'une manière cohérente avec les buts et les objectifs énoncés de l'évaluation. Il incombe à l'équipe d'évaluation d'intégrer l'AGetFDH par le biais des critères, des questions d'évaluation, des personnes à impliquer et des indicateurs pour chacune des questions prévues, de manière à garantir la collecte de preuves des effets des interventions sur les relations de genre et la situation des droits de l'homme, notamment des droits des femmes, avant et après leur mise en œuvre. En ce sens, l'analyse doit tenir compte de la participation des femmes et des groupes vulnérables, tels que les personnes présentant une diversité fonctionnelle, dans les différentes phases mentionnées ci-dessus.

5. Sources d'information disponibles pour l'évaluation et orientation méthodologique

Les propositions présentées par l'équipe d'évaluation doivent détailler la méthodologie qu'elle propose pour répondre aux questions d'évaluation.

Toute la documentation générée par la mise en œuvre du projet TT-Emploi sera mise à la disposition de l'équipe d'évaluation, ainsi que d'autres documents du projet EmploiMED si jugé approprié. Le rapport de capitalisation du projet, qui comprend déjà une première analyse de l'organisation des forums de l'emploi et de la formation, ainsi que l'analyse du contexte des politiques de l'emploi en Méditerranée, est particulièrement intéressant.

De la même manière, le « Plan d'action communal de la municipalité de Tétouan 2023-2028 » sera mis à disposition.

La personne responsable de la gestion de l'évaluation chez MedCities sera à la disposition de l'équipe d'évaluation et si nécessaire contactera les acteurs impliqués (municipalités de Tanger et de Tétouan, coordinatrice locale du projet) pour résoudre tout doute ou question

6. Processus d'évaluation : calendrier, soutien logistique et budget

Le calendrier d'exécution de l'évaluation est le suivant :

Phase d'analyse documentaire (01/03/2025 – 15/03/2025).

- Activités :
 - o Analyse du contexte des politiques de l'emploi au Maroc et du rôle et des compétences des mairies.
 - o Analyse des actions, activités ou projets liés aux politiques de l'emploi mises en œuvre par Tanger et Tétouan.
 - o Analyse de l'organisation des forums de l'emploi et de la formation au Maroc.
 - o Analyse des résultats du projet TT-Emploi.
- Ressources : voir la section précédente.

Phase d'analyse des informations sur le terrain (quantitative/qualitative) - 15/03/2025 – 15/04/2025

- L'équipe d'évaluation doit proposer une méthodologie d'évaluation inclusive et participative sur l'analyse des informations sur le terrain, tant quantitatives que

qualitatives. Voici quelques exemples de méthodologies et d'outils :

- Réunion générale des parties prenantes
- Groupes de discussion
- Entretiens
- Enquêtes sur le terrain
- Enquêtes en ligne
- Outil de classement des priorités
- Arbre des problèmes/solutions
- Outil d'analyse des parties prenantes
- Analyse SWOT
- Outils d'analyse des conflits

Présentation des résultats préliminaires, des commentaires et du rapport final (15/04/25 – 30/04/2025)

- Activités :
 - 17/04/2025 (à confirmer) Séance de travail en ligne pour présenter les résultats préliminaires aux acteurs impliqués en français (ACCD, MedCités, communes de Tanger et de Tétouan).
 - 17-30/04/25 Soumission des commentaires des acteurs concernés sur le rapport final préliminaire.
 - 30/04/2025 Livraison et présentation du rapport final.

Le budget total pour la mise en œuvre de l'évaluation est de 4.500 EUR TTC.

Le responsable de l'évaluation chez MedCités sera à la disposition de l'équipe d'évaluation pour tout soutien logistique nécessaire au développement des activités prévues.

7. Profil de l'équipe d'évaluation (qualifications et compétences requises)

Les compétences requises de l'équipe d'évaluation sont les suivantes :

- Plus de 5 ans d'expérience dans l'évaluation de projets de coopération internationale.
- Expérience antérieure dans l'évaluation de projets de coopération internationale au Maroc.
- Niveau élevé en français et en arabe.

L'expérience antérieure dans l'évaluation des projets financés par l'ACCD, les projets de coopération internationale dans le domaine des politiques de l'emploi et la connaissance du catalan seront valorisées positivement.

8. Gestion du processus d'évaluation

Avec le soutien de MedCités dans ces parties nécessaires, l'expert sera chargé de :

- Réaliser l'examen de la documentation mentionnée à la section 5.
- Effectuer la mise en œuvre des outils d'évaluation qualitative proposés (ex : entretiens, enquêtes, etc.)
- Préparer le rapport d'évaluation préliminaire et final.
- Soumettre le rapport d'évaluation préliminaire et final à MedCités et à l'ACCD.

L'équipe MedCités sera chargée de :

- Effectuer un suivi au début et à la fin de chaque phase du processus d'évaluation
- Mettre à la disposition de l'expert toute la documentation relative aux projets
- Résoudre les doutes qui peuvent survenir au cours du processus de la part de l'équipe d'évaluation
- Partager les résultats de l'évaluation avec l'ACCD et identifier les améliorations à mettre en œuvre

9. Produits attendus

L'équipe d'évaluation est censée de fournir les produits et livrables suivants dans les délais établis :

- 1) Préparation de l'ordre du jour, de l'appel et d'autres documents nécessaires à l'organisation de la session de travail en ligne pour présenter les résultats, conclusions et recommandations de l'évaluation en FR. 10/04/2025.
- 2) Présentation préliminaire en PPT des résultats, conclusions et recommandations de l'évaluation en FR. 17/04/2025 (à confirmer).
- 3) Rapport d'évaluation préliminaire, suivant le schéma recommandé à l'annexe 2, en FR. 17/04/2025.
- 4) Rapport d'évaluation final, suivant le schéma recommandé en annexe et incluant les commentaires des principales parties prenantes en FR, 30/04/2025.
- 5) Préparation d'un article en EN et FR à publier sur le site MedCities avec les principaux résultats, conclusions et recommandations de l'évaluation destinée aux autres municipalités méditerranéennes, 30/04/2025.
- 6) Présentation finale PPT des résultats, conclusions et recommandations de l'évaluation en FR. 30/04/2025.

10. Plan de diffusion et responsabilités relatives à la diffusion et à l'utilisation des résultats

Les activités de communication nécessaires à la diffusion des résultats de l'évaluation sont les suivantes :

- Préparation d'un article en EN et FR qui sera publié sur le site web de MedCities avec les principaux résultats, conclusions et recommandations de l'évaluation et diffusion via la newsletter, avec plus de 1 000 utilisateurs enregistrés, et les réseaux sociaux, avec plus de 3 000 adeptes.
- Préparation de la présentation des résultats, conclusions et recommandations de l'évaluation en FR (voir produits attendus dans la section précédente), qui seront présentés aux 80 villes membres de MedCities lors de l'Assemblée Générale et lors de la réunion de coordination de l'équipe MedCities, en faveur de l'amélioration intégrale de la gestion des projets.

Les responsabilités relatives à la communication des résultats sont les suivantes :

- MedCities. Responsable de l'article web en EN et FR et de la présentation en FR à travers les canaux mentionnés précédemment.

Les responsabilités relatives à l'utilisation des résultats sont les suivantes :

- MedCities. Intégrer toute recommandation relative à la gestion de projets transversaux dans son propre cadre de gestion globale des projets internationaux.
- Communes de Tanger et de Tétouan. Incorporer toute recommandation visant à améliorer la gestion et la promotion des politiques de l'emploi.

11. Processus de sélection de l'évaluateur ou de l'équipe d'évaluation et attentes à l'égard de la proposition d'évaluation

La date limite de soumission des propositions des équipes d'évaluation se terminera le 26 février 2025.

Le processus de sélection aura lieu entre le 27 et 28 février 2025. L'équipe sélectionnée sera convoquée à une réunion de lancement en ligne entre les 3 et 5 mars.

Les critères sur la base desquels l'équipe d'évaluation sera sélectionnée sont les suivants :

- Proposition méthodologique (80 points).
- Plus de 5 ans d'expérience dans l'évaluation de projets de coopération internationale (5 points).
- Expérience antérieure dans l'évaluation de projets de coopération internationale au Maroc (5 points)

- Niveau élevé en français (5points) .

4. Liste des personnes/organisations interviewées

Nom	Entité	Date
Souhaila AL-AGHDASS	Coordinatrice de projets, MedCités	24/3/2025
Noé VIEDMA	Chargé de projets, MedCités	24/3/2025
Konstantia NIKOPOULOU	Chargée de programme, MedCités	28/3/2025
Marta BORRAT	Représentante, Agence catalane de coopération et développement Maroc.	25/3/2025
Oulaya BOUZZROUD	Cadre régional, ANAPEC TTA	27/3/2024
Laila BENSALLA	Responsable Career Center, OFPPT Tanger	27/3/2024
Abderrahim ZEBBAKH	Chargé de mission au sein de l'équipe technique du cabinet, Commune de Tanger	7/4/2025
Moustapha ZIANE	Chef de service de la coopération internationale et point focal TT-Emploi, Commune de Tanger	7/4/2025
Laila TIGUITE	Vice-présidente, Commune de Tanger	7/4/2025
Rabïaa KHAMLI	Fonctionnaire, Conseil régional TTA	19/4/2025
Hicham BOUZIANE	Directeur de la planification et du développement régional, CRTTA	21/04/2025
Rafik BELKORCHI	Vice-président, Conseil régional TTA	19/4/2025
Mohamed SALMOUNE	Membre, Association Tanja Moubadara	28/3/2025
Jinane SAHBANI	Directrice régionale, CRIT Tanger	7/4/2025
Nassar FAKIH LANJRI	1er vice-président, Commune de Tétouan et Directeur, Chambre de commerce, de services et de l'industrie de Tétouan	9/4/2025
Rachid EL HARRAS	Point focal TT-Emploi, Commune de Tétouan	10/4/2025
Taoufik BEN HALIMA	Directeur provincial, ANAPEC Tétouan	8/4/2025
Omar ESSOUISSI	Responsable orientation, Université Abdelmalek Essaâdi, Tétouan	9/4/2025
Samya EL HAÏMER	Responsable de l'axe employabilité, Division de l'action sociale, Province de Tétouan.	10/4/2025
Siham MAHMOUDI	Coordinatrice de projet, Association ATIL Tétouan	27/3/2025
Salima MULAYLI	Vice-présidente, AMDEF Tétouan	
Mariam FEDDAL	Directrice, Complexe Al Amal de la formation professionnelle, Tétouan	
Yassine SOULAIMANI	Responsable régional, Fonds marocain pour le préscolaire (FMPS)	11/4/2025
Mohamed RAYHANE	Directeur de magasin, Bricoma Tanger	
Imad Ben AZZOUZ	Directeur, Dar Al Moukawil Attijari Tétouan.	

Liste des jeunes interviewés

PRENOM	NOM	VILLE	DATE
AYA	HAMASSI	Tanger	07/4/2025
ABDEKADER	ARCHOUK	Tanger	07/4/2025
OUMAIMA	BELMADHOUN	Tanger	07/4/2025
SALMA	EL MOUSSAOUI	Tanger	07/4/2025
CHAIMAE	BENSLIMAN	Tanger	07/4/2025
FATIHA	AFOURID	Tétouan	18/4/2025
MOHAMED	KHAYCHOUN	Tétouan	18/4/2025
OUMAIMA	CHAHBOUN	Tétouan	18/4/2025
BOUCHRA	KHAJOU	Tétouan	18/4/2025
AYA	CHAKROUN	Tétouan	19/4/2025
KARIMA	EL HARRAR	Tétouan	19/4/2025
MAJDOULINE	AKMOUM	Tétouan	19/4/2025
NAJWA	ELABBASS	Tétouan	19/4/2025

5. Liste des documents et bibliographie utilisés

- Comptes rendus des réunions - Tanger
- Comptes rendus des réunions - Tétouan
- Listes de présence des réunion - Tanger
- Listes de présence des réunion - Tétouan
- Présentation du projet TT-Emploi
- Plan d'action du projet TT-Emploi - Tanger
- Diagnostic territorial du marché du travail et de l'emploi dans les villes de Tanger et de Tétouan, pour l'insertion sociale et professionnelle des jeunes et des femmes
- Note conceptuelle pour la création d'un espace de concertation locale à Tanger et Tétouan sur la promotion de l'emploi et l'insertion professionnelle des jeunes
- La feuille de route pour une gouvernance multi-niveaux de l'emploi à Tétouan
- La feuille de route pour une gouvernance multi-niveaux de l'emploi à Tanger
- Termes de référence pour mettre en œuvre un programme de formation et d'accompagnement en soft skills pour des jeunes à Tanger
- Note méthodologique détaillé pour mettre en œuvre un programme de formation Et d'accompagnement en soft skills pour des jeunes à Tanger
- Rapport final de formation de Tanja Moubadara
- Soft Skills Al Andalus Tanja Moubadara
- Soft Skills Bni Makada Tanja Moubadara
- Fiches d'orientation dispositif Souani et Bni Makada
- Formation des fonctionnaires
- Présence dispositif Bni Makada

- Présence dispositif Souani
- Termes de référence pour mettre en œuvre un programme de formation en couture et soft skills pour des jeunes à Tétouan
- Listes des bénéficiaires
- Proposition de formation à la couture et de la SOFT SKILLS
- SOFT SKILLS Al Amal
- Couture Al Amal
- Présence dispositif Tétouan.
- Afem TT-Emploi
- Demande d'offre pour l'implémentation d'un programme d'incubation d'entreprises d'économie verte dirigé par des jeunes femmes à Tanger
- Note méthodologique AFEM Tanger
- Note méthodologique AMDEF
- Business Plan
- Demande d'offre pour l'implémentation d'un programme d'incubation des projets d'économie verte dirigés par des jeunes femmes à Tétouan
- Incubation Tétouan
- Rapport des actions d'accompagnement
- Programme du forum de l'emploi de Tanger
- Liste de présence Tanger
- Liste des exposants
- FP Salon Tanger
- Programme du forum de l'emploi de Tétouan
- Registre de présence Tétouan
- Prestataires de services
- Communication du forum de l'emploi de Tétouan (Statistiques, communiqués de presse)
- Chronogramme des activités du projet TT-Emploi
- Campagnes de communication et de diffusion d'informations en ligne (Brochures et roll ups pour Tanger)
- Cartographie des ressources de la ville de Tanger
- Cartographie des ressources de la ville de Tétouan
- Rapport de mission d'assistance technique pour implémenter un programme de formation en gestion des projets favorisant l'emploi et le développement local destiné aux équipes municipales de Tanger et Tétouan.
- Demande d'offre pour implémenter un programme de formation en gestion des projets favorisant l'emploi et le développement local destiné aux équipes municipales de Tanger et Tétouan
- Rapport de réalisation d'un cycle de formation gestion des projets favorisant l'emploi et le développement local destiné aux équipes municipales de Tanger
- Rapport de réalisation d'un cycle de formation Gestion des projets favorisant l'emploi et le développement local destiné aux équipes municipales de Tétouan TT-Emploi study visit on local initiatives Aborder le changement climatique en période de crises multiples en Méditerranée
- Visite d'étude internationale du projet TT-Emploi sur des initiatives locales municipaux en faveur de l'emploi des jeunes et des femmes
- Note conceptuelle : Journée d'échange autour des agendas urbains en Méditerranée promoting entrepreneurship and employability of youth in Barcelona
- Séminaire annuel MedCités 2024 Tanger (Maroc)

- Termes de référence pour l'élaboration du rapport de capitalisation du projet TT-Emploi et le développement des feuilles de routes sur la gouvernance multiniveau de l'emploi pour les communes de Tanger et Tétouan.

IX. A propos de l'experte :

Meriem RHOFLANE : Directrice et fondatrice de Mind Process, Cheffe de mission experte en évaluation de Projets reconnue en évaluation de projets avec une riche expérience acquise à travers divers projets de développement au Maroc et à l'international. Forte de plus de 15 ans d'expérience, elle a mené de nombreuses missions d'évaluation pour des organisations.

Sa spécialisation en conduite du changement lui permet de guider efficacement les organisations dans la transformation de leurs pratiques, en particulier en matière de gouvernance. Elle a animé de nombreux ateliers avec la société civile, les jeunes, et d'autres acteurs du développement, valorisant ses connaissances des territoires et des besoins spécifiques des populations locales.

En parallèle, Meriem Rhoflane a été sollicitée par la commission du nouveau modèle de développement pour ses compétences avérées en gouvernance. Elle a été impliquée dans la création et l'application de stratégies institutionnelles pour la mise en œuvre de réformes au sein des institutions publiques. Elle a également élaboré des outils institutionnels innovants, adaptés aux spécificités locales, permettant de garantir l'accès aux droits et de renforcer la qualité des services publics.

Elle possède une solide expertise en négociation, avec une capacité éprouvée à naviguer dans des contextes complexes et à obtenir des résultats satisfaisants pour toutes les parties prenantes. Je privilégie une approche axée sur la résilience, où chaque défi est perçu comme une opportunité de renforcer la coopération et de trouver des solutions durables. Cette approche me permet de garantir des négociations efficaces et équilibrées, tout en maintenant un respect mutuel et une vision à long terme des objectifs partagés.

Grâce à ses nombreuses années de travail sur le terrain, Meriem a acquis une expertise unique qui lui permet d'accompagner efficacement les organisations dans leurs projets de développement durable, en tenant compte des enjeux locaux, des besoins des citoyens, et des impératifs de transparence et de responsabilité. Son travail continue à faire une différence significative dans la manière dont les projets sont conçus et mis en œuvre à travers le Maroc et au-delà.