



DEUXIÈME GUIDE DES BONNES PRATIQUES
D'UNE ACTION LOCALE POUR LA PROMOTION
SOCIOÉCONOMIQUE DURABLE EN MÉDITERRANÉE

TABLE DES MATIERES

Introduction _____	2
Les études de cas _____	3
▶ As-Salt (Jordanie) : Formation à la restauration du patrimoine comme levier de développement économique local inclusif _____	4
▶ Saida (Liban) : Écosystème de gouvernance collaborative pour le développement économique local inclusif et durable _____	6
▶ Berguedà (Espagne) : Agence de développement intercommunale - Réinventer l'attractivité d'un territoire rural en difficulté _____	8
▶ Tunis (Tunisie) : La Fabrique de la Ville - Tiers-lieu municipal pour l'innovation urbaine et la co-crédation territoriale _____	10
▶ El Prat de Llobregat (Espagne) : Espace de coworking solidaire Lluís Serra - Innovation sociale par le troc de compétences _____	12
▶ Izmir (Turquie) : Centre municipal de formation professionnelle et FabLab - Un dispositif évolutif au service de l'emploi et de l'innovation _____	14
La valeur sociale intégrée _____	16

Introduction:

En 2024, MedCités, avec le soutien technique et financier du Conseil Provincial de Barcelone (Diputació de Barcelona ou DIBA) a lancé le premier « guide de bonnes pratiques : d'une action locale pour la promotion socioéconomique durable en Méditerranée ». Ce guide, systématisait le travail fait avec les membres de la Communauté LASERMed pendant toute l'année, et il a mis l'accent sur 9 bonnes pratiques concrètes et transférables au niveau juridique, analytique, de réseautage et grand-projet.

Dans ce sens, un cycle de webinaires a été lancé en décembre 2025 visant à **promouvoir l'innovation locale, le développement économique durable et inclusif, et l'apprentissage entre municipalités méditerranéennes**. Il a eu pour ambition de créer un espace d'échange entre villes pour partager des expériences concrètes et inspirantes en matière de services municipaux et de dispositifs innovants.

Deux axes prioritaires ont structuré le programme, montrant 3 bonnes pratiques des villes méditerranéennes par axe¹ :

■ **Axe 1 - Dispositifs permanents de développement économique local et d'accompagnement des acteurs de l'écosystème** : Quels dispositifs institutionnels sont développés par les municipalités pour répondre aux enjeux du développement économique local inclusif et vert ? Comment identifient-elles les besoins territoriaux, installent-elles des mécanismes durables, mobilisent-elles les ressources nécessaires et mesurent-elles l'impact de leurs interventions ?

■ **Axe 2 - Espaces municipaux d'entrepreneuriat, d'innovation et de promotion économique** : Quels types d'espaces ont été créés (coworking, fablab, centres de formation), comment s'intègrent-ils dans la stratégie municipale globale, quels modèles de gouvernance et de gestion ont été adoptés, et quels défis ont été rencontrés dans leur pérennisation ?

Finalement, ce guide contient aussi une synthèse sur **la méthodologie du calcul de la valeur sociale intégrée** utilisé pour la première fois dans les villes du réseau MedCités, et grâce au soutien technique de la commune d'El Prat de Llobregat et certaines de ses entités locales. Cette méthodologie a été générée par une équipe du groupe académique pluridisciplinaire GEAccounting, une organisation à but non lucratif dédiée à la promotion de la comptabilité sociale.

¹ Nous remercions les villes et autorités locales d'As-Salt, le Berguedà, El Prat de Llobregat, Izmir, Saida et Tunis



Études de cas



As-Salt (Jordanie) : Formation à la restauration du patrimoine comme levier de développement économique local inclusif

1. Contexte et enjeu

As-Salt, ville classée au patrimoine mondial de l'UNESCO en 2021 sous l'intitulé "As-Salt - Lieu de tolérance et d'hospitalité urbaine", possède un riche patrimoine architectural témoignant de son histoire commerciale et de sa diversité culturelle. Face à la nécessité de préserver ce patrimoine unique tout en répondant aux défis de l'emploi des jeunes et du développement économique local, la municipalité du Grand As-Salt a identifié une opportunité stratégique : transformer la conservation patrimoniale en vecteur d'emploi qualifié et de dynamisation économique. L'enjeu était de créer un cercle vertueux où la sauvegarde du patrimoine génère des compétences locales, des opportunités d'emploi et une attractivité touristique renforcée.



2. L'expérience en bref

La municipalité du **Grand As-Salt**, via son Unité de Gestion des Projets de Développement, a mis en place un dispositif de formation spécialisée en restauration et maintenance des bâtiments patrimoniaux, ouvert aux membres de la communauté locale et aux personnes intéressées par ce domaine professionnel. Cette initiative s'inscrit dans une vision plus large : la **création du premier centre national dédié à la formation en restauration du patrimoine**, en coopération avec les institutions concernées. Le dispositif vise à former des cadres locaux qualifiés capables d'assurer la pérennité de la restauration patrimoniale, tout en positionnant As-Salt comme référence nationale et internationale en matière de préservation du patrimoine architectural, liant identité urbaine, qualification professionnelle et développement économique.

3. Points clés de réussite

- Vision stratégique intégrée patrimoine-emploi-économie
- Ancrage dans le statut UNESCO
- Approche inclusive et territoriale
- Ambition de centre de référence nationale
- Pilotage par une unité de gestion municipale spécifique

4. Défis et solutions

- **Transformation d'un statut patrimonial en opportunité économique** : dépassement de l'approche conservatrice du patrimoine en démontrant que sa préservation génère emplois et revenus, la formation devenant l'outil de cette transformation
- **Création de compétences inexistantes localement** : mise en place d'un programme de formation structuré pour développer un nouveau secteur professionnel sur le territoire, évitant la dépendance à des experts extérieurs coûteux
- **Pérennisation du dispositif** : inscription dans une perspective de centre national permanent plutôt que d'action ponctuelle, assurant la durabilité de l'approche et l'accumulation progressive d'expertise locale
- **Articulation avec l'écosystème institutionnel** : construction de partenariats avec les institutions concernées (patrimoine, éducation, emploi) pour garantir la reconnaissance des formations et l'insertion professionnelle des diplômés

5. Résultats et impacts

- Formation d'un groupe de membres de la communauté locale, composé de jeunes femmes et de jeunes hommes, aux techniques spécialisées de restauration et maintenance patrimoniale
- Perspectives concrètes d'emploi pour les jeunes
- Valorisation de l'identité architecturale unique d'As-Salt
- Renforcement de l'attractivité touristique et dynamisation de l'activité commerciale du centre historique
- As-Salt comme référence en matière de préservation patrimoniale

6. Enseignements pour l'apprentissage entre pairs

- Le patrimoine comme infrastructure de développement économique
- L'importance de créer l'offre de compétences avant la demande
- La reconnaissance UNESCO comme levier d'action municipal
- L'inclusion par l'ancrage local
- Conditions de répliquabilité : volonté politique de considérer le patrimoine comme actif économique, capacité à identifier ou créer des partenariats institutionnels pour la formation, existence d'un patrimoine bâti nécessitant réellement restauration et maintenance
- La montée en échelle comme stratégie de pérennisation



Saida (Liban) : Écosystème de gouvernance collaborative pour le développement économique local inclusif et durable



1. Contexte et enjeu

Face aux défis complexes du développement économique local, la municipalité de **Saida** a identifié la nécessité de dépasser le modèle traditionnel d'administration municipale fonctionnant en silos. L'enjeu était de créer un dispositif capable de mobiliser intelligemment les compétences disponibles sur le territoire (expertise technique municipale, savoir-faire de la société civile, connaissances académiques, capacités du secteur privé) tout en assurant l'appropriation citoyenne des stratégies de développement. Dans un contexte où les ressources municipales sont limitées et les besoins multisectoriels, Saida devait inventer une organisation institutionnelle permettant de concevoir et mettre en œuvre des politiques de **développement économique local (LED)** ambitieuses en matière d'inclusion et de durabilité environnementale.

2. L'expérience en bref

Saida a structuré son approche LED autour d'un écosystème de gouvernance collaborative articulant plusieurs niveaux. Au cœur du dispositif, **17 commissions consultatives sectorielles** municipales coordonnées directement avec le Maire conçoivent les stratégies thématiques avec l'appui du bureau technique municipal. Ces stratégies sont ensuite co-construites avec des membres de la société civile intervenant à titre bénévole dans un processus de concertation structuré. La municipalité formalise cette collaboration via des conventions thématiques et temporaires avec les associations locales, ciblant des plans d'action spécifiques. L'expertise externe (universités, ONG, consultants, secteur privé) est mobilisée selon les besoins identifiés.

Cette architecture permet de déployer une méthodologie en trois étapes : évaluation participative des besoins, priorisation basée sur données et impact socio-environnemental, puis mise en œuvre collaborative via partenariats public-privé et alliances avec la société civile et les organisations internationales.

3. Points clés de réussite

- Architecture institutionnelle intégrée et flexible
- Mobilisation intelligente des compétences locales
- Conventions thématiques et temporaires
- Renforcement des compétences locales en planification
- Remontée efficace des attentes et informations du terrain
- Forte appropriation citoyenne des stratégies garantissant leur légitimité et pérennité
- Approche méthodologique systématique

4. Défis et solutions

- **Coordination entre 17 commissions sectorielles** : risque de dispersion contré par une coordination directe avec le Maire et l'appui transversal du bureau technique municipal assurant cohérence d'ensemble
- **Mobilisation bénévole de la société civile** : formalisation via conventions ciblées et temporaires rendant l'engagement concret et valorisable, évitant l'essoufflement des dynamiques participatives classiques
- **Accès à l'expertise technique spécialisée** : création de partenariats avec universités, ONG et consultants permettant d'accéder à des compétences pointues sans alourdir la masse salariale municipale
- **Passage de la stratégie à l'action** : diversification des mécanismes de mise en œuvre (PPP pour investissements, conventions avec associations pour projets sociaux, partenariats académiques pour études) assurant flexibilité et efficacité opérationnelle

5. Résultats et impacts

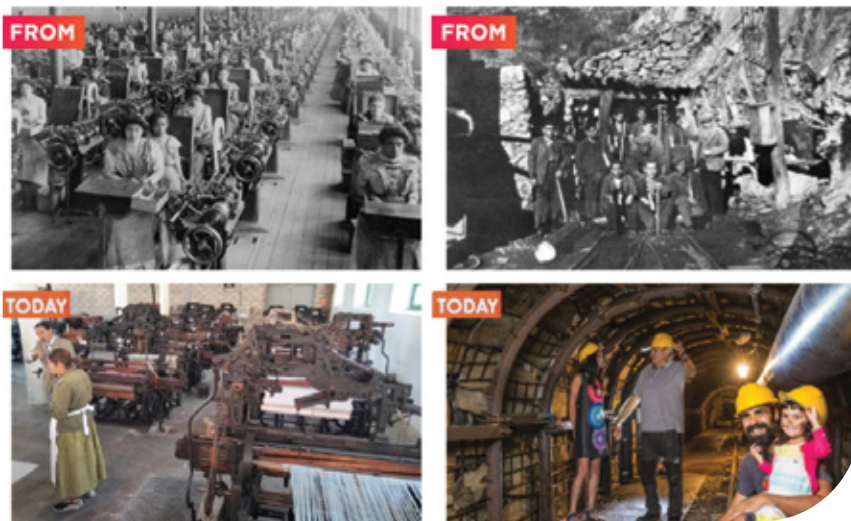
- Développement d'un plan d'action sectoriel couvrant l'industrie, l'alimentation-restauration et l'éducation
- Élaboration d'une feuille de route pour la transition verte structurée autour de cinq piliers (conserver, atténuer, adapter, prévenir, autonomiser)
- Concrétisation de projets d'investissement via des partenariats public-privé
- Mise en œuvre d'initiatives d'autonomisation des jeunes, femmes et PME menées avec les ONG locales

6. Enseignements pour l'apprentissage entre pairs

- La gouvernance collaborative comme multiplicateur de capacités
- Les conventions thématiques temporaires comme outil pragmatique
- Le triple dividende de la co-construction : la participation structurée de la société civile génère simultanément légitimité politique, pertinence technique et appropriation sociale
- L'expertise externe comme complément stratégique
- Conditions de répliquabilité : volonté politique, existence d'un tissu associatif et académique local mobilisable, capacité de coordination technique au sein de la municipalité, culture de partenariats via conventions
- La structuration méthodologique comme garantie de qualité



Berguedà (Espagne) : Agence de développement intercommunale - Réinventer l'attractivité d'un territoire rural en difficulté



1. Contexte et enjeu

Le **Berguedà**, territoire rural du nord-est de l'Espagne, en Catalogne, a été durement frappé par la désindustrialisation du 20ème siècle. Après avoir connu un foisonnement industriel important, le comté s'est retrouvé abandonné dans une forme de ruralité sans avenir clair, confronté à une fuite massive des cerveaux et des compétences locales vers les centres urbains. Les petites municipalités qui composent le territoire, trop limitées en taille et en ressources, se trouvaient individuellement incapables d'assumer un travail structuré de développement économique local. Face à ces contraintes, le défi était de réinventer l'attractivité du Berguedà en identifiant de nouveaux moteurs économiques durables, et créer une capacité d'intervention collective permettant de mener des politiques de développement économique local (LED) ambitieuses malgré la petite taille des municipalités.

2. L'expérience en bref

Le Berguedà a créé l'Agence de Développement du Berguedà (ADB), une administration publique intercommunale mutualisée qui agit comme structure partagée au service de l'ensemble des municipalités du comté. Pendant que les conseils locaux gèrent les tâches sociales classiques (éducation, sports, transport public, assistance sociale, culture, procédures administratives), l'ADB se concentre sur le développement du moteur économique territorial autour de secteurs stratégiques identifiés : tourisme, agro-alimentaire, entreprises industrielles, filière bois, et économie sociale et solidaire.

L'Agence fournit des services différenciés : aux mairies, aux entreprises et au territoire global. L'approche se concrétise par des interventions adaptées à chaque secteur et contexte local. Un exemple emblématique illustre cette démarche : la transformation de la Foire Santa Tecla de Berga.

3. Points clés de réussite

- Mutualisation intercommunale comme réponse à la fragilité
- Clarté de la division institutionnelle
- Approche sectorielle stratégique
- Services multiniveaux
- Ancrage dans les réalités et traditions locales

4. Défis et solutions

● **Déclin territorial et fuite des compétences** : identification de nouveaux secteurs économiques durables (tourisme doux, agro-alimentaire de proximité, filière bois valorisée) offrant des perspectives d'emploi local qualifié et ancrant la richesse sur le territoire

● **Incapacité des petites communes à mener des politiques LED** : création d'une structure intercommunale professionnelle capable d'offrir une expertise technique que chaque municipalité ne pourrait développer seule

● **Transformation d'une foire en perte de visibilité en vitrine de l'entrepreneuriat agro-alimentaire territorial** ; cas de la Foire Santa Tecla de Berga, ancienne foire au bétail ayant perdu sa pertinence avec la mécanisation et l'industrialisation de l'élevage. L'ADB a piloté une équipe multi-administrative pour créer l'Espace Gastronomique Santa Tecla, respectant les racines traditionnelles tout en donnant une nouvelle narration : présence privilégiée et gratuite des petits producteurs locaux, show-cookings, conférences, dégustations, repas et concerts avec produits locaux,

● **Inclusion et durabilité** : valorisation du fait que 70% des entreprises agro-alimentaires artisanales sont dirigées par des femmes, promotion de l'économie circulaire en favorisant l'achat de produits locaux plutôt qu'industriels, alliance avec l'association des restaurateurs locaux pour ancrer la gastronomie territoriale

5. Résultats et impacts

- Création d'une dynamique de revitalisation territoriale offrant aux petites municipalités une capacité d'intervention LED
- Transformation de la Foire Santa Tecla en un espace gastronomique attractif
- Une approche sectorielle qui permet des interventions adaptées
- Démultiplication des capacités d'investissement du territoire par la captation de financements publics et privés par l'Agence
- Ancrage d'une culture de développement durable qui favorise l'entrepreneuriat vert et inclusif

6. Enseignements pour l'apprentissage entre pairs

- La mutualisation comme stratégie de survie pour petits territoires
- Réinvention territoriale par identification de nouveaux moteurs économiques
- Clarté de la division institutionnelle
- Services multiniveaux comme valeur ajoutée
- Conditions de répliquabilité : volonté politique, capacité à identifier des secteurs économiques porteurs, acceptation d'une division claire des rôles entre institutions, ressources minimales pour créer et faire fonctionner une structure professionnelle dédiée



Tunis (Tunisie) : La Fabrique de la Ville - Tiers-lieu municipal pour l'innovation urbaine et la co-création territoriale



1. Contexte et enjeu

Tunis fait face à une urbanisation rapide et une pression démographique importante, générant des inégalités croissantes entre quartiers. Dans la continuité des travaux de conception de la Stratégie de Développement de la Ville, la municipalité a identifié le besoin d'innover pour favoriser son ouverture vers son écosystème local et pour transformer la relation entre administration et citoyens. Le projet « **La Fabrique de la ville** » est ainsi né. La vision portée par le projet est claire : "Construire la ville de demain, avec et pour ses habitants", en créant un laboratoire municipal d'innovation territoriale capable de générer des solutions co-crées entre la municipalité, les citoyens et les acteurs économiques et associatifs du territoire.

2. L'expérience en bref

La municipalité de Tunis a créé "La Fabrique de la Ville", un espace de travail collaboratif municipal situé dans le quartier de Bab Souika. Ce tiers-lieu municipal se positionne comme lieu d'articulation entre action publique, initiatives citoyennes et dynamiques entrepreneuriales. L'espace offre des postes de travail partagés, des salles de réunion et des espaces d'animation pour accueillir deux types d'activités : les activités entrepreneuriales (nécessitant adhésion annuelle) et les activités collaboratives ouvertes (conférences, formations, ateliers thématiques).

Le modèle repose sur une gestion mixte innovante : une équipe administrative municipale assure la supervision générale, la logistique et les relations institutionnelles, tandis qu'une équipe animatrice associative, partenaire opérationnel de la municipalité, anime la vie quotidienne de l'espace, accompagne les porteurs de projets et facilite les synergies entre acteurs.

L'accès est entièrement gratuit, affirmant le caractère de service public municipal. Les projets accueillis doivent être portés par des résidents ou actifs du quartier et **s'aligner sur quatre thématiques clés** : ville durable et cadre de vie, économie locale et inclusion, culture et patrimoine, citoyenneté et participation locale.

3. Points clés de réussite

- Positionnement stratégique comme laboratoire d'innovation territoriale
- Modèle de gestion mixte municipal-associatif
- Ancrage territorial et critères d'accès inclusifs
- Quatre thématiques structurantes alignées sur les enjeux urbains
- Double mission entrepreneuriale et participative

4. Défis et solutions

- **Transformation culturelle de l'administration municipale** : passage d'une logique verticale à une approche collaborative nécessitant formation des agents municipaux et création d'une équipe dédiée capable de travailler en partenariat avec la société civile
- **Mobilisation et fidélisation d'une communauté d'usagers** : confier l'animation à une équipe associative spécialisée plutôt qu'à des agents municipaux permet de créer une dynamique communautaire authentique et d'accompagner efficacement les porteurs de projets dans leur parcours
- **Équilibre entre service public et sélectivité des projets** : critères d'adhésion clairement définis (ancrage territorial, alignement thématique, règlement intérieur) permettant de garantir la pertinence des projets tout en maintenant l'accessibilité et la gratuité du dispositif
- **Articulation entre logique entrepreneuriale et participation citoyenne** : architecture de services différenciée (adhésion annuelle pour entrepreneurs, inscriptions ponctuelles pour activités collaboratives) permettant de servir simultanément ces deux publics sans confusion

5. Résultats et impacts

- Réflexion approfondie sur le rôle municipal dans l'innovation urbaine
- Construction d'un partenariat inédit entre administration et acteurs associatifs
- Création de nouveaux modes de travail au sein de la municipalité
- Perspective de répliquabilité dans d'autres quartiers tunisois

6. Enseignements pour l'apprentissage entre pairs

- Le tiers-lieu municipal comme outil de transformation institutionnelle
- La gestion mixte municipal-associatif comme modèle d'efficacité
- L'ancrage territorial et la gratuité comme leviers d'inclusion
- Le cadrage thématique comme garantie de cohérence
- La double vocation entrepreneuriale et participative
- Conditions de répliquabilité : volonté politique forte, identification d'un quartier d'implantation stratégique, capacité à identifier et contractualiser avec une structure associative légitime et compétente, définition claire des thématiques prioritaires alignées sur les enjeux locaux
- La perspective de mise en réseau territorial



El Prat de Llobregat (Espagne) : Espace de coworking solidaire Lluís Serra - Innovation sociale par le troc de compétences



1. Contexte et enjeu

Le quartier de Sant Cosme à **El Prat de Llobregat** a été construit dans les années 1960 pour accueillir les travailleurs des bidonvilles de Barcelone. Situé près de l'aéroport et des voies ferrées, ce quartier de logements sociaux accueille une population vulnérable confrontée à l'isolement économique et social. La municipalité, via son Centre de Promotion Économique, cherchait à dynamiser le territoire en créant des passerelles entre le développement économique local et l'inclusion sociale. L'enjeu était double : attirer et retenir des entrepreneurs dans un quartier qu'ils n'auraient jamais choisi spontanément, tout en créant des interactions vertueuses entre leurs compétences et les besoins du tissu associatif local.

2. L'expérience en bref

Inspiré du projet barcelonais SYNERGICS, l'espace de coworking Lluís Serra propose un modèle innovant basé sur la **construction communautaire et le retour social**. L'espace offre deux zones distinctes : un atelier pour le travail manuel (6 tables) et un espace flexible pour travailleurs sur PC (20 postes accueillant 30 entrepreneurs), complétés par 2 salles de réunion modulables, 2 micro-salles individuelles et une cuisine.

L'élément distinctif réside dans son système de paiement : chaque entrepreneur contribue 4 heures de travail par mois au bénéfice des organisations sociales du quartier, géré via la monnaie locale virtuelle FLOC. Les gestionnaires de l'espace facilitent les connexions entre coworkers et associations pour que ces échanges s'effectuent mensuellement.

3. Points clés de réussite

- Implantation territoriale stratégique
- Modèle économique solidaire innovant
- Monnaie locale comme outil de régulation
- Accompagnement actif des gestionnaires qui identifient les besoins des associations

4. Défis et solutions

- **Attractivité d'un quartier stigmatisé** : création d'un environnement de travail moderne et professionnel combiné à un modèle économique accessible, permettant d'attirer des entrepreneurs qui n'auraient pas les moyens d'accéder à des espaces similaires ailleurs
- **Opérationnalisation du troc de compétences** : structuration claire via un système de 4 heures mensuelles obligatoires, gestion par monnaie virtuelle et rôle actif des gestionnaires pour faciliter les connexions entre offre et demande et garder la valeur au niveau local.
- **Pérennisation des échanges** : mise en place d'un écosystème auto-entretenu où les entrepreneurs doivent maintenir leur compte FLOC créditeur pour rester dans l'espace, créant une obligation douce mais effective de contribution

5. Résultats et impacts

- Création d'un lieu d'innovation sociale
- Les associations de quartier bénéficient de compétences professionnelles
- Désstigmatisation du quartier en attirant de nouveaux profils et création d'un sentiment d'appartenance
- Stimulation de l'économie sociale et solidaire du territoire

6. Enseignements pour l'apprentissage entre pairs

- L'innovation sociale comme levier de développement territorial
- Le troc de compétences comme modèle économique viable
- L'importance du rôle de facilitateur municipal
- Conditions de répliquabilité : existence ou création d'une monnaie locale, tissu associatif actif, volonté politique de mixer populations entrepreneuriales et vulnérables
- Transformation des perceptions territoriales



Izmir (Turquie) : Centre municipal de formation professionnelle et FabLab - Un dispositif évolutif au service de l'emploi et de l'innovation



1. Contexte et enjeu

Face aux défis de l'employabilité et du chômage des populations vulnérables à **Izmir**, la municipalité métropolitaine a créé en 2006 IZMEB, rebaptisé ensuite Direction de l'Usine Professionnelle (Vocational Factory). L'enjeu était de proposer une réponse municipale structurée aux besoins du marché du travail local, en ciblant prioritairement les chômeurs de longue durée, les femmes et les jeunes sans emploi. Au fil du temps, la municipalité a identifié une demande émergente pour des compétences liées aux nouvelles technologies, à l'innovation et au prototypage, conduisant à l'ajout d'un FabLab (FabrikaLab İzmir) pour compléter l'offre de formation traditionnelle et créer un continuum entre formation professionnelle et entrepreneuriat innovant.

2. L'expérience en bref

Le dispositif d'Izmir combine deux entités complémentaires sous gouvernance municipale. Le **centre de formation professionnelle** propose des cours gratuits dans 35 domaines différents, répartis sur 15 centres à travers la ville, avec environ 141 000 personnes formées via 5 500 cours sur 18 ans. Les formations sont calibrées selon les besoins réels du marché du travail local, identifiés en collaboration avec des partenaires multiples (agence nationale pour l'emploi İŞKUR, Direction de l'Éducation Nationale, Agence de Développement d'Izmir, Chambres de Commerce et d'Industrie, PNUD, universités, ONG, secteur privé).

Le FabrikaLab Izmir, établi ultérieurement via un projet de l'Agence de Développement, offre un espace d'innovation technologique où architectes et ingénieurs accompagnent les usagers dans le prototypage de projets en robotique, énergies renouvelables, véhicules autonomes, modélisation architecturale, etc. Une Unité de Développement et Soutien à l'Emploi assure le lien avec le marché du travail via le site kariyerimiz.com.tr et un bus mobile d'emploi lancé en 2025 pour garantir l'équité territoriale.

3. Points clés de réussite

- Financement intégral par la municipalité
- Adaptabilité stratégique pour répondre à des besoins émergents
- Écosystème partenarial dense
- Continuum formation-emploi-entrepreneuriat
- Innovation dans l'accessibilité avec le déploiement d'un bus mobile d'emploi pour toucher tous les quartiers d'Izmir

4. Défis et solutions

- **Lenteur des procédures d'approvisionnement** : principal défi identifié concernant l'achat du matériel de cours, nécessitant le respect des lois nationales sur les marchés publics, la municipalité travaille à optimiser ses processus internes tout en maintenant la conformité réglementaire
- **Diversité des profils et besoins** : mise en place de 35 domaines de formation différents couvrant à la fois des métiers traditionnels (pâtisserie, céramique) et émergents (photographie produits digitaux, barista, prothèse ongulaire), tout en intégrant l'économie verte (accessoires en matériaux recyclés)
- **Passage de la formation à l'emploi** : création d'une unité dédiée devenue point de service İŞKUR, développement d'une plateforme web de mise en relation et accompagnement différencié selon les parcours souhaités (salarial, entrepreneuriat, travail à domicile)

5. Résultats et impacts

- Formation de 141 000 personnes en 18 ans
- Contact établi avec 11 000 demandeurs d'emploi et 432 insertions professionnelles réussies pour 2025
- Certifications délivrées sont reconnues et valorisables sur le marché du travail
- Contribution à l'économie verte et à la transition écologique via des formations spécifiques
- Élargissement de la couverture territoriale avec le bus mobile
- Positionnement du service public local comme acteur central de l'employabilité et de l'innovation

6. Enseignements pour l'apprentissage entre pairs

- L'évolutivité comme principe de gestion
- Le calibrage par le marché comme garantie de pertinence
- L'investissement municipal comme levier d'équité
- La complémentarité formation-FabLab comme accélérateur d'innovation
- Conditions de répliquabilité : volonté politique forte, capacité budgétaire significative, réseau partenarial à construire, personnel qualifié tant pour la formation que pour l'accompagnement technologique
- L'itinérance comme réponse aux inégalités territoriales

La Valeur Sociale Intégrée

Qu'est-ce que la VALEUR SOCIALE INTÉGRÉE ?

La valeur sociale intégrée est une méthodologie scientifique qui permet de mesurer de manière rigoureuse l'impact social généré par une organisation dans un endroit concret, en intégrant à la fois les résultats économiques et ceux qui affectent le bien-être des personnes concernées.

A qui peut intéresser de calculer la VALEUR SOCIALE INTÉGRÉE ?

Des organisations à fort caractère social - comme des associations, des coopératives, des fondations, où toute autre organisation qui a une activité génératrice de revenus tout en ayant un projet social derrière (inclusion des populations vulnérables, activité écologique, ancrage territorial, etc.).

Comment faire le calcul de la VALEUR SOCIALE INTÉGRÉE ?

Phase 1 - Collecte de données

La collecte de données est réalisée sur la dernière année fermée par l'organisation au territoire où on fait le calcul.

Collecte de données économiques

Il faut avoir les données de la comptabilité générale notamment du compte de résultats de l'année à calculer (subventions, dons privés, facturation, bénéfice net/brut, coûts du personnel, achats fournisseurs, cotisations sociales, impôts sur le revenu, TVA, etc.).

Collecte de données non marchandes

Afin de pouvoir avoir ces données, il faut suivre les pas suivants

- **Identification des parties prenantes**, ou les groupes d'intérêt touchés par l'activité de l'organisation (bénéficiaires, familles, administrations publique, communauté locale, bailleurs, etc.)
- **Identification des variables de valeur**, c'est à dire, identifier les domaines dans lesquels les organisations génèrent de la valeur pour leurs parties prenantes. Ceci est fait à travers la conduite d'entretiens à un échantillon représentatif des groupes d'intérêts (en priorisant les plus pertinents)

Les témoignages issus des entretiens servent pour l'identification des variables de valeur, c'est-à-dire des éléments permettant de caractériser les impacts sociaux d'un projet selon les perceptions des parties prenantes.

Exemple d'une institution qui travaille avec des enfants trisomiques :

« Cette organisation m'a également soutenu sur le plan émotionnel et financier. Avec l'institution, on ressent une sécurité psychologique, un soutien moral et une relation de confiance ».

Dans ce cas, la variable de valeur identifiée a été : « Santé et accompagnement pluridisciplinaire ».

— Identification des indicateurs et proxies

L'étape suivante du processus consiste à traduire les variables de valeur identifiées en termes monétaires. Cette monétisation s'effectue en reliant chaque variable de valeur à des indicateurs observables et mesurables, et à des proxys monétaires appropriés. Une variable de valeur peut avoir plus d'un indicateur.

Exemples d'une institution qui travaille avec des enfants trisomiques et d'une organisation qui travaille avec des enfants orphelins :

Variable de valeur	Indicateur	Commentaire indicateur	Proxy	Commentaire proxy
Santé et accompagnement pluridisciplinaire	N° de séances de psychologie	L'association a cette information dans ses rapports	Prix moyen d'une séance de psychologie	Soit c'est un prix donné par l'état ou le marché, soit, on peut faire une enquête pour avoir cette donnée auprès des professionnels de référence dans l'endroit d'activité de l'organisation
	N° de séances de pédiatrie			
Accès à la scolarisation et au soutien éducatif	N° de bénéficiaires pris en charge pour des études primaires et secondaires publiques par année scolaire		Prix annuel moyen des études primaires et secondaires publiques	

Phase 2 – Calcul de la valeur sociale intégrée

Au cours de cette phase, on procède au calcul de la valeur sociale intégrée, constituée de la valeur marchande, enregistrée dans la comptabilité traditionnelle, et de la valeur non marchande, générée à partir des variables de valeur, des indicateurs et des proxys expliqués précédemment.

Calcul de la partie économique ou valeur marchande

Mis à part le calcul traditionnel du compte de résultats, nous devons faire le calcul des flux économiques selon les différentes parties prenantes impliquées dans l'activité.

Recettes de l'organisation (bénéfice net après impôts, facturation publique, subventions, dons privés)

- Charges de l'organisation (frais de personnel, achats aux fournisseurs)

- Impôts de l'organisation.

= Compte des résultats traditionnel

Salaires = Valeur économique pour les salariés

Achats = Valeur économique pour les fournisseurs

Impôts = Valeur économique administration publique

Calcul de la partie non-marchande

Pour monétiser les variables de valeur, l'indicateur (output) est multiplié par le proxy qui lui confère une valeur de référence de marché. Ainsi, les résultats attendus, sont aussi distribués selon les parties prenantes identifiées.

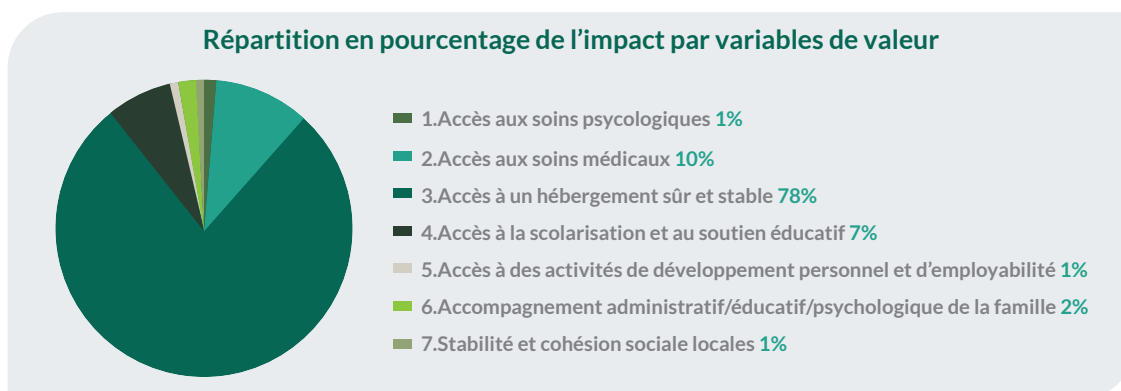
Exemple (les parties prenantes peuvent être différentes selon l'organisation) :

Variable de valeur	Indicateur de mesure (formule)	Proxy (Valeur de référence)	Résultat (Société) - TOTAL	Résultat 2024 par partie prenante			
				Enfants et jeunes pris en charge	Familles biologiques et tutrices	Salariés de l'organisation	Ministère des Affaires Sociales
1. Santé et accompagnement pluridisciplinaire	N° de séances de psychologie annuelles	Prix moyen d'une séance de psychologie	N° de séances x Prix moyen d'une séance				
	200	60	12.000	12.000			12.000

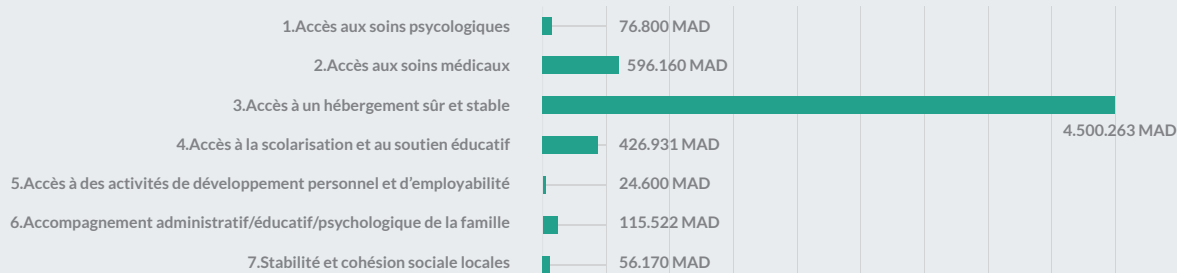
Dans ce cas, l'exemple montre que les bénéficiaires sont les principaux récepteurs directs de cet investissement, et que les administrations publiques en bénéficient indirectement, étant donné que l'organisation a réalisé une dépense qui aurait pu lui être attribuée.

Par ailleurs, le calcul complet de la partie non-marchande peut nous donner des informations intéressantes concernant les décisions prises par les gestionnaires des organisations par rapport aux impacts sur les différentes parties prenantes et, par conséquent la cohérence de la mission de l'organisation.

Quelques exemples concernant les résultats de la valeur non-marchande par une entité qui s'occupe du placement des enfants en situation de vulnérabilité ou orphelins au Maroc :



Valeur monétaire par variable de valeur



Intégration des deux résultats et calcul de la valeur sociale intégrée

Une fois la valeur marchande et non-marchande calculées, il est possible de procéder au calcul de la valeur sociale intégrée. La somme de ces deux éléments constitue la valeur sociale intégrée brute. Pour obtenir la valeur sociale intégrée nette, il convient de soustraire le budget dont dispose l'entité sociale pour le développement de ses activités.

Exemple du calcul pour une entité au Maroc :

		SOCIÉTÉ
(A) Valeur économique directe	Salaires + impôts	5.800.457 MAD
(B) Fournisseurs	Achats	660.394 MAD
(C) Recettes	Revenus	20.744.313 MAD
Valeur marchande sociale [VMS]	(A)+(B)+(C)	27.205.165 MAD
Valeur sociale non-marchande [VSNM]	Total Valeur Non-Marchande	5.796.446 MAD
Valeur sociale brute intégrée (VSI Brute)	[VMS]+[VSNM]	33.001.610 MAD
Financement public	Subventions	2.818.199 MAD
Financement privé	Dons, merchandising, événements, donateurs internationaux	17.086.026 MAD
Budget total	Revenus	20.744.313 MAD
Valeur sociale nette intégrée (VSI Net)	(VSI Brute) - Budget total	12.257.297 MAD

Le tableau ci-dessus nous permet d'établir des ratios qui mettent en relation les valeurs marchande et non-marchande générées par les organisations et en comparer les résultats.

Les principaux ratios utilisés sont :

Ratio de performance économique ➡ la valeur générée par les transactions économiques en relation au budget utilisé pour développer l'activité.

Ratio de performance sociale non-marchande ➡ valeur sociale générée en relation au budget.

Ce ratio mesure la capacité de l'organisation à générer de la valeur sociale au-delà de la comptabilité financière traditionnelle.

Ratio de Valeur Sociale Intégrée (VSI) ➡ valeur sociale brute intégrée en relation au budget

Il mesure l'efficacité globale de l'organisation en termes de génération de valeur, en intégrant à la fois la valeur marchande et non-marchande.

Exemple de calcul des ratios sur le compte de résultats ci-dessus :

	Impact social génééré grâce au budget total	Impact social génééré grâce à l'administration publique	Impact social génééré grâce aux donateurs de fonds
Ratio de performance économique	[VMS]/Budget total 1,31	[VMS]/ Financement public 9,65	[VMS]/ Financement privé 1,59
Ratio de performance sociale	[VMS]/Budget total 0,28	[VMS]/ Financement public 2,06	[VMS]/ Financement privé 0,34
Ratio de Valeur Sociale Intégrée (VSI)	[VMS]/Budget total 1,59	[VMS]/ Financement public 11,71	[VMS]/ Financement privé 1,93

INTERPRÉTATION

Si les résultats du ratio VSI est supérieur à 1, l'organisation génère une valeur sociale supérieure à la valeur économique investie.

Comme vous voyez, ces trois ratios peuvent être calculés en utilisant différents dénominateurs budgétaires, le choix dépendra de l'objectif de l'analyse. Par exemple, le ratio VSI lié au financement public constitue un indicateur utile pour orienter les politiques publiques.

Exemples d'application réelle consultables ici :

Commune d'El Prat de Llobregat -

<https://www.elprat.cat/empresa-comerc-i-ocupacio/municipi-cooperatiu/calcul-del-valor-social-integrat-vsi>

Cooperativa Heres Social -

<https://heressocial.eu/proyectos/calculo-del-valor-social-integrado-vsi-uiku-coworking/>

Publications de GEAccounting -

<https://www.geaccounting.org/publicaciones/>

**GUIDE DES BONNES PRATIQUES
D'UNE ACTION LOCALE POUR LA PROMOTION
SOCIOÉCONOMIQUE DURABLE EN MÉDITERRANÉE**

LASERMed 2025

Coordination des contenus:

Partie des cas d'étude :

Mariem Oueslati, Attractive City, et Julia Pierraccini, MedCités.

Partie de l'IVSI :

Anthesis Group, et Alba Guitart, MedCités.

Design du rapport:

Comguru.tn