Rapport d'évaluation

2024

Équipe de suivi et d'évaluation du CeSPI

Lorenzo Coslovi

Alberto Mazzali

Marco Zupi

Le contenu de ce document relève de la seule responsabilité des auteurs et ne reflète pas la position de l'Union européenne ou de l'ICMPD. Ce document fait partie des activités de recherche du CeSPI dans le cadre du projet Mentor2, cofinancé par l'Union européenne et géré par l'ICMPD par le biais du Fonds de partenariat pour les migrations.

PROJECT CO-FUNDED BY THE EUROPEAN UNION

CONTRACTED BY

PROJECT IMPLEMENTED BY THE CITY OF MILAN

Résumé

1. Introduction 3
2. Les résultats de l'analyse 5
2.1 Coordination, collaboration, alignement stratégique entre les acteurs 5
Réalisations 7
La relation entre les résultats, les actions et les éléments qui ont freiné les processus de changement 10
Durabilité des résultats 13
2.2 Renforcement des capacités des organisations et institutions partenaires 14
Les réalisations et leur durabilité 14
La relation entre les résultats, les actions sur le terrain et les éléments qui ont freiné les processus de changement 15
2.3 Développement d'un système efficace d'organisation de stages pour les citoyens non européens dans une perspective de migration circulaire 17
Réalisations 17
Points critiques mis en évidence 21
2.4 La projection extérieure de Mentor2 27
Meilleure connaissance des programmes de stages et de migration circulaire par les jeunes Tunisiens et Marocains, les entreprises italiennes et les autres parties prenantes italiennes 27
Capacité du projet à influencer les politiques nationales et l'amélioration de la législation au niveau national et régional 28
3. Enseignements et recommandations tirés de l'expérience 29

1. Introduction

Ce rapport présente une synthèse des résultats des activités d'enquête et d'analyse menées tout au long du projet par l'équipe de suivi et d'évaluation (S&E), en étroite collaboration avec la coordination du projet et avec l'implication constante des partenaires.

D'un point de vue méthodologique, les activités d'évaluation se sont conformées à l'approche décrite dans la conception de l'évaluation, qui repose sur trois éléments principaux.

Tout d'abord, l'activité d'évaluation a été étroitement intégrée aux activités de suivi, qui ont été menées avec une orientation marquée vers les résultats. La pratique établie du suivi de la bonne exécution des activités planifiées et de la vérification du calendrier, basée sur le chronogramme défini dans la phase de projet, a été étendue à l'analyse des produits effectivement réalisés et des changements par rapport à ce qui était initialement prévu. Ces changements ont été évalués en fonction de leur origine et de leur justification, du contexte de référence et de son évolution, des objectifs poursuivis, des résultats attendus et de l'enchaînement des changements qui, à moyen terme, devraient permettre d'atteindre pleinement les objectifs fixés. Pour une discussion plus complète des éléments qui sont ressortis des activités de suivi, vous pouvez faire référence au rapport final de suivi spécifique.

En ce qui concerne la collecte d'informations et de données utiles à l'évaluation, une conceptualisation de la réalité sociale a été adoptée, inspirée par les élaborations épistémologiques de Roy Bhaskar et Tony Lawson, qui peuvent être rattachées au réalisme critique. Cette approche ramène la connaissance de la réalité à une stratification de données cognitives organisées à différents niveaux ; en référence au changement social, dans la conceptualisation adoptée ici, ces niveaux comprennent :

a) le plan des "perceptions" des acteurs impliqués, concernant à la fois l'ampleur et la qualité des changements, ainsi que la relation entre les processus en cours, le contexte et les actions mises en œuvre ;
b) b) le plan des "faits stylisés", qui comprend les informations de nature statistique qui peuvent être recueillies directement sur le terrain ;
c) c) le plan "normatif", qui se concentre sur l'évolution de la formalisation institutionnelle de la réalité sociale.

La disponibilité d'informations concernant les changements observés sur chacun de ces plans permet d'approfondir l'analyse évaluative en comparant des dynamiques et des perspectives éventuellement non convergentes, offrant ainsi d'autres possibilités pour le développement d'une réflexion stratégique basée sur les résultats de l'évaluation.

Un troisième aspect central consiste dans l'adoption d'une approche participative, par laquelle les partenaires italiens, marocains et tunisiens ont été impliqués dans toutes les phases de la définition de la conception de l'évaluation et des activités d'enquête, en tenant compte de l'évolution du contexte et du parcours de mise en œuvre. En lien étroit avec le suivi, deux modes de communication principaux ont été activés afin de partager *in itinere* les résultats partiels des analyses et de réfléchir à d'éventuelles options opérationnelles alternatives, en fonction de la dynamique du projet et de l'évolution du contexte de référence.

Dès les premières étapes, un dialogue continu et sans restriction a été établi avec la coordination du projet et les différents partenaires, afin de favoriser la circulation de l'information, la collecte des points de vue des partenaires opérationnels et l'identification des solutions les plus efficaces pour les activités de suivi et d'évaluation. Parallèlement, un espace de discussion structuré a été formalisé par la création d'un *groupe de travail* spécifique *sur le suivi et l'évaluation*, composé des principaux partenaires du projet. Ce groupe s'est réuni périodiquement pour partager des mises à jour sur les processus d'enquête en cours, présenter les évidences émergentes des activités de suivi et d'évaluation *in itinere* et planifier des actions ultérieures.

Pour plus de détails sur les choix méthodologiques adoptés, veuillez-vous référer à *la note méthodologique.*

Tout au long du projet, des informations et des données ont été collectées pour étayer les analyses d'évaluation présentées dans ce rapport. En particulier, les principales sources sont les suivantes :

- Les résultats des enquêtes régulières de suivi axées sur les résultats, qui ont impliqué tous les acteurs clés par le biais d'entretiens individuels et avec les équipes de travail.
- Informations et données collectées lors de la participation de l'équipe de suivi et d'évaluation, en tant qu'auditeur, à des réunions entre partenaires et avec d'autres parties prenantes, ainsi que lors d'événements liés au projet et de réunions du *groupe de travail sur* le suivi et l'évaluation (GT).
- Les résultats d'enquêtes ad hoc liées à des activités ou des thèmes spécifiques, menées indépendamment par les partenaires ou en coopération avec l'équipe de suivi et d'évaluation, y compris
    - des enquêtes en ligne ex ante et ex post sur les participants aux activités de formation ;
    - la collecte de données et d'informations auprès des entreprises d'accueil des stagiaires ;
    - la collecte de données et d'informations auprès des stagiaires eux-mêmes ;
    - un focus group réalisé avec un groupe de stagiaires rentrés en Tunisie et au Maroc, huit mois après la fin de leur expérience en Italie ;
    - une enquête périodique préalable à l'organisation des stages, visant à saisir les tendances et la qualité de l'interlocution entre les acteurs impliqués dans le projet.
- Les résultats des entretiens avec les partenaires (individuels et avec des équipes de travail) menés au cours de la phase de démarrage (*ligne de base)*, visant à étudier l'expérience antérieure, l'expertise existante sur le sujet spécifique, la qualité et l'importance des relations avec les partenaires et les autres parties prenantes (*mise en réseau*), les objectifs et les attentes, etc.
- Les résultats de l'enquête finale, réalisée par le biais d'entretiens approfondis et de groupes de discussion avec les équipes et concentrée sur la perception des changements, leur attribution aux activités du projet, la durabilité des résultats, la relation avec le contexte et les leçons tirées de l'expérience.

Le matériel utilisé pour soutenir ces analyses (enregistrements audio des entretiens et des groupes de discussion, notes recueillies lors des entretiens approfondis et des réunions et événements, bases de données contenant les réponses aux questionnaires administrés) est disponible sur demande.

Dans les pages suivantes, les principaux résultats des analyses menées sont présentés, en suivant l'ordre des questions d'évaluation élaborées conformément à la Conception de l'évaluation. Cette approche est basée sur l'examen du projet et de son cadre logique, et prend en compte les domaines de changement envisagés, ainsi que leur relation avec le contexte de référence et la population des bénéficiaires potentiels.

Pour une description détaillée de l'avancement des activités et des processus initiés par le projet en relation avec les différents facteurs qui ont influencé son développement, veuillez-vous référer au *Rapport de suivi* et aux *Notes de suivi semestrielles.*

2. Les résultats de l'analyse

2.1 Coordination, collaboration, alignement stratégique entre les acteurs

Le domaine de changement concernant la collaboration, la coordination et l'alignement stratégique entre les partenaires est d'une importance primordiale en raison de sa centralité dans le cadre du projet. De même que *Mentor1*, *Mentor2* vise également à développer et à tester une approche territoriale et participative de la *gouvernance des* migrations, en les valorisant en tant que facteur de développement. Ce défi, très expérimental, repose sur la capacité à impliquer des acteurs territoriaux hétérogènes – qui comprennent autorités locales et agences publiques de différents pays, entreprises et organisations de la société civile - afin d'exploiter un large spectre de compétences et d'activer une pluralité de relations avec les réalités locales.

Comme l'a également montré la réflexion sur l'approche territoriale de la *gouvernance des* migrations, menée en collaboration avec les partenaires parallèlement aux activités du projet, l'intégration, le dialogue et la coordination multi-niveaux entre les différentes parties prenantes constituent un pilier fondamental. Ils permettent d'exploiter les spécificités et les capacités de chaque acteur, en maximisant les synergies multi-niveaux et en mobilisant le tissu des communautés territoriales.

Les questions relatives à l'organisation des processus décisionnels, à l'élargissement du réseau des acteurs impliqués et à la promotion de leur engagement à apporter des contributions efficaces, ainsi qu'au renforcement du rôle des institutions locales et de la société civile dans une perspective d'inclusion, ont été reconnues comme des éléments centraux. Ces aspects sont directement liés à la capacité du projet à favoriser la consultation et la compréhension mutuelle entre les partenaires, la création d'un langage commun, l'élaboration de pistes partagées d'analyse approfondie et la construction d'espaces d'échange permanents et ouverts visant à garantir la continuité du dialogue.

Compte tenu de l'importance et de la complexité de ce domaine, la collecte de données et d'informations concernant les orientations et la qualité du changement dans la collaboration et l'alignement entre les parties prenantes a été réalisée tout au long du projet, par le biais de séries d'entretiens avec les partenaires et par l'observation continue de la dynamique du projet et des activités menées dans le cadre des activités de suivi.

La qualité de la collaboration a également été l'un des principaux thèmes de la première série d'enquêtes, réalisées pendant la phase de démarrage des activités (voir encadré 1), et a été au centre de la première question d'évaluation qui a guidé la dernière série d'entretiens avec les partenaires.

La consultation des partenaires, menée dans le cadre de la réflexion partagée mentionnée ci-dessus, a fourni d'autres éléments utiles pour l'analyse de ce sujet. Plus de détails sur les résultats de cette activité peuvent être trouvés dans le Rapport spécifique.

Encadré 1 : Principaux éléments mis en évidence par les enquêtes réalisées lors de la phase de démarrage du projet (base de référence)

Les indications qui ont émergé pendant la phase de démarrage du projet ont permis de définir l'état initial des relations entre les partenaires, en tenant compte à la fois des expériences antérieures sur le sujet spécifique et des attentes réciproques. Une première série d'enquêtes, réalisée au cours de cette même phase, a impliqué tous les partenaires italiens, auxquels se sont ajoutées les deux agences pour l'emploi marocaine (ANAPEC) et tunisienne (ANETI), qui ont rejoint la consultation après avoir été incluses parmi les acteurs clés du projet.

Un premier élément pertinent concerne la nature même du projet, qui adopte une approche territoriale multipartite. Cette approche a nécessité l'implication d'acteurs aux profils extrêmement hétérogènes, y compris en termes d'expérience et de connaissance du sujet spécifique. En effet, seule la moitié des personnes interrogées avaient participé à *Mentor1* à divers titres, tandis que deux autres en avaient eu connaissance avant de s'impliquer dans *Mentor2*. Dans le même temps, sept personnes interrogées sur dix avaient déjà eu une expérience, bien que de nature différente, avec des stages de ressortissants de pays tiers. Par ailleurs, les auto-évaluations concernant leur propre niveau d'information sur les initiatives de promotion de la migration circulaire des jeunes Marocains et Tunisiens (à travers des programmes de formation et des stages) et sur l'utilité éventuelle de telles initiatives sur leur propre territoire, ont révélé un manque évident d'homogénéité, avec des réponses réparties sur toute l'échelle des jugements (du niveau le plus bas au niveau le plus élevé). Cette variété confirme l'extrême hétérogénéité des acteurs impliqués, y compris les différents degrés de connaissance du domaine d'intervention.

Un deuxième volet de l'enquête a porté sur les perceptions concernant le niveau initial de coopération et de coordination en matière de stages pour les citoyens non européens avec les acteurs de leur région. Il en ressort que certains sujets avaient déjà établi des relations considérées comme efficaces ou prometteuses avec des partenaires locaux, alors que, à l'exception de quelques relations établies grâce à la participation à *Mentor1*, les relations avec des acteurs territoriaux en dehors du projet *Mentor2* ou avec des sujets d'autres territoires ou pays étaient rares.

Il a également été noté que, dès ce stade précoce, les deux contextes régionaux présentaient des différences, notamment en ce qui concerne la qualité des relations de collaboration existantes ou en cours d'activation avec les parties prenantes dans les administrations régionales. En ce qui concerne l'alignement stratégique entre les parties prenantes, des difficultés éventuelles sont apparues en raison de visions et d'attitudes divergentes, en particulier lorsque les principaux acteurs impliqués opèrent à l'échelle infranationale et nationale.

En ce qui concerne les attentes relatives aux objectifs du projet, l'enquête menée lors de la phase de démarrage a montré un niveau d'adhésion globalement élevé et uniforme. En particulier, toutes les personnes interrogées ont déclaré qu'elles considéraient qu'il était très important de mettre en place ou d'améliorer les systèmes visant à favoriser la diffusion d'informations et la sensibilisation à l'importance de la migration circulaire pour les citoyens non européens, ainsi que de renforcer la coopération avec les partenaires sur cette question.

Parmi les domaines déjà identifiés comme méritant une attention particulière, il y a tout d'abord le domaine institutionnel, avec un accent sur le renforcement de la collaboration à plusieurs niveaux entre la dimension locale et les institutions régionales et nationales ; il est suivi par le rôle du monde des affaires, notamment en termes de circulation de l'information sur les opportunités existantes.

En ce qui concerne la mise en place des Comités Locaux de Concertation (CLC), conçus pour créer des espaces de dialogue, l'enquête a révélé une confiance considérable dans leur capacité effective à promouvoir des changements dans le domaine de la coordination et de l'alignement, bien qu'il y ait eu quelques réponses incertaines. Ces dernières ont mis en évidence la nécessité d'affiner, in itinere, leur mode de fonctionnement et leur lien avec les processus décisionnels internes.

Enfin, un optimisme significatif a été exprimé quant à la possibilité que le projet, à long terme, puisse influencer des décisions futures de portée plus large. Les évaluations de la probabilité que l'expérience acquise dans le cadre du projet puisse servir d'exemple pour d'autres contextes territoriaux ou guider les choix des institutions centrales et nationales étaient presque également réparties entre "tout à fait possible" et "très possible".

Les résultats obtenus

Les thèmes relatifs à la première question d'évaluation, identifiés grâce à l'enquête initiale, ont été approfondis et complétés par d'autres focus au cours du dialogue avec les partenaires, qui a débuté pendant le suivi des activités. Sur la base des résultats de l'ensemble du processus d'observation et de l'étude finale approfondie réalisée avec la participation directe des partenaires, un certain nombre d'indications importantes ont émergé.

Un premier élément concerne la coordination synergique entre des acteurs ayant des caractéristiques et des compétences différentes, qui s'est développée et consolidée tout au long du projet. Ce résultat positif s'appuie sur des processus qui soutiennent de manière synergique la dynamique vertueuse et qui incluent :

- l'apprentissage progressif de la connaissance mutuelle,
- la reconnaissance mutuelle des compétences et des capacités spécifiques d'analyse et d'action,
- la création et la diffusion d'un langage commun.

Dans le même cadre, il convient de souligner comment les méthodes de communication et de formalisation des différentes étapes institutionnelles ont été progressivement adaptées aux besoins du réseau grâce à un processus d'écoute et de médiation, continuellement encouragé par la coordination du projet et, parfois, à l'initiative de partenaires individuels.

Un signe significatif de la consolidation de cette dynamique vertueuse est le passage de relations de nature personnelle, entretenues par des représentants individuels des organisations impliquées, à des relations de nature plus institutionnelle, impliquant des bureaux ou des structures entières au sein des organisations participantes.

Le processus de création de réseaux entre les principales parties prenantes s'est accompagné d'un alignement stratégique parallèle, dont l'aspect dynamique a été particulièrement mis en évidence. En effet, une évolution des attitudes sur certains des nœuds centraux de la théorie du changement inspirant le projet a été mise en évidence, avec une tendance générale à la convergence.

Le dialogue et la nécessité de travailler ensemble de manière concertée pour réaliser l'expérience pilote ont également facilité la recomposition de perspectives initialement divergentes sur les processus en cours. Au début, ces différences se sont manifestées, d'une part, par des préoccupations concernant la *fuite des cerveaux* et la circularité concrète des flux migratoires et, d'autre part, par l'accent presque exclusif mis sur les résultats en matière d'emploi et la satisfaction des jeunes migrants, indépendamment de l'issue réelle du parcours migratoire à la fin du projet.

Un autre aspect de l'alignement progressif sur les questions stratégiques concerne le concept de circularité. L'expérience pilote a en effet contribué à conférer à ce concept une plus grande flexibilité, en fonction de l'évolution du contexte de référence et des différentes déclinaisons possibles de la mobilité de la main-d'œuvre et de la connaissance par rapport au développement territorial.

L'évolution du contexte, notamment à la suite de la crise politique et institutionnelle en Tunisie, a eu un impact significatif sur les choix des jeunes stagiaires. La perception d'une réduction des

opportunités de développement professionnel associée au retour au pays a incité une proportion significative de participants à envisager de prolonger leur séjour à l'étranger.

Ces circonstances ont mis en évidence le rôle des changements contextuels et des motivations, ainsi que des attentes individuelles des protagonistes des processus de migration, contribuant ainsi à déclencher une révision du modèle de mobilité qui sous-tend les choix opérationnels et même la théorie du changement qui alimente le projet.

La plus grande flexibilité associée à la phase de développement du projet professionnel ou entrepreneurial liée au retour au pays a été intégrée dans le modèle de mobilité testé, tout en conservant l'approche conceptuelle initiale. Cette dernière, pour atteindre les objectifs du projet, considère que l'enrichissement et la circulation des compétences et la consolidation des relations entre les tissus productifs sont centraux, en vertu du lien avec la mobilité de la main-d'œuvre qualifiée. Dans cette perspective, il a été jugé opportun de revoir et de réorienter la stratégie, en éliminant les rigidités potentiellement contre-productives et en adaptant, au cas par cas, le calendrier du processus aux besoins du contexte, afin de maximiser les résultats globaux.

Le développement positif des relations entre les principaux acteurs impliqués émerge significativement de la réalisation des objectifs envisagés dans la phase de projet concernant la formalisation des accords de coopération interurbaine. L'utilisation des liens existants entre les territoires qui partagent des processus de migration, visant à générer des opportunités concrètes de coopération et de co-développement, est en fait l'un des piliers de *Mentor2*. Il est basé sur l'approfondissement de la connaissance mutuelle entre les acteurs clés et la création de relations institutionnelles consolidées à travers la collaboration sur des objectifs partagés.

Le résultat minimum attendu, à savoir la signature d'au moins un P*rotocole d'accord* entre les institutions locales partenaires du projet, a été largement dépassé grâce à :

- la signature d'un Protocole de coopération entre la municipalité de Milan et la municipalité de Tanger,
- la signature d'un Pacte d'amitié, de collaboration et d'échange entre la municipalité de Turin et la municipalité de Khouribga (qui fait partie de la région de Beni Mellal, partenaire de *Mentor2*, d'où provient une part importante de la communauté marocaine présente à Turin).

Un troisième protocole de coopération entre la ville de Milan et la ville de Sfax a été défini et devrait être signé par les maires respectifs dans les mois qui suivront la conclusion du projet. Parallèlement, la signature de la Déclaration d'intention de coopération entre la Ville de Tunis et la Ville de Turin, qui avait déjà fait l'objet de discussions entre les deux municipalités, a été suspendue dans l'attente de la reprise du dialogue avec les nouvelles autorités municipales, qui ont pris le relais après la dissolution des Conseils des municipalités tunisiennes en mars 2023.

Un premier développement concret lié aux accords susmentionnés est l'initiative de coopération avec les territoires marocains concernés, lancée par la municipalité de Turin en partenariat avec la région du Piémont. Cette initiative prévoit la présentation d'un projet dans le cadre de l'appel à propositions promu par l'Agence italienne pour la coopération au développement (AICS) pour le financement d'interventions par les autorités locales italiennes. La même municipalité a également financé un projet de partenariat territorial et d'accompagnement du processus de renforcement institutionnel Turin-Khouribga, impliquant l'organisation de la société civile Progettoomondo ETS, visant à promouvoir le dialogue entre les deux municipalités sur diverses politiques locales d'intérêt commun.

L'inclusion, parmi les objectifs des accords susmentionnés, du thème de la coopération pour la création d'opportunités d'emploi et de formation pour les jeunes (voir encadré 2) est un élément particulièrement significatif. Elle témoigne de la valeur ajoutée apportée par l'expérience *Mentor*, encourageant l'intégration de cet axe spécifique dans le renforcement plus large des relations entre les territoires impliqués.

Un autre aspect important, en référence à ce premier domaine de changement évalué, concerne l'implication de nouveaux acteurs territoriaux. Une image articulée émerge de l'analyse : surtout dans la phase initiale du projet et en liaison avec la relance des Comités Locaux de Concertation (CLC), de nombreuses réalités territoriales ont participé aux activités de *Mentor2*, aussi bien en Italie que dans les territoires concernés au Maroc et en Tunisie, où l'on a enregistré une plus grande diversification des acteurs participants. Bien que les méthodes d'implication n'aient pas été homogènes dans les différents contextes, beaucoup de ces acteurs ont montré un intérêt considérable. C'est le cas, par exemple, de l'Université de Turin, qui a suivi certaines des initiatives mises en œuvre dans le Piémont, ou de diverses entreprises impliquées dans les CCL au Maroc, qui se sont intéressées à la phase de retour des stagiaires. D'autres acteurs ayant participé aux activités sont restés en contact avec le réseau de partenaires, en vue de futures opportunités de collaboration.

Encadré 2. Les objectifs des accords de coopération territoriale développés entre les partenaires de Mentor2 au cours du projet

L'accord signé entre les municipalités de Milan et de Tanger vise à renforcer les relations institutionnelles, à encourager l'échange d'expériences, d'idées et de compétences et à promouvoir la mise en œuvre d'initiatives dans divers domaines, avec un accent particulier sur l'égalité des sexes en tant qu'axe transversal. En particulier, des interventions et des formes de coopération sont envisagées dans les domaines suivants :

- le développement urbain durable ;
- le renforcement de la gestion administrative territoriale et des capacités de *gouvernance* locale des services orientés vers les citoyens (tels que l'eau, les déchets, l'énergie, la qualité de l'air, etc.) ;
- la formation, le travail, le développement et support aux jeunes.

En ce qui concerne spécifiquement ce dernier point, l'objectif est de favoriser la formation et le développement des compétences des jeunes talents, en renforçant leurs compétences dans les domaines requis par le marché du travail des deux territoires, ainsi que de soutenir des programmes pour les jeunes visant à promouvoir l'agrégation, le choix conscient d'un parcours d'étude ou de travail, l'acquisition de compétences transversales, l'expression artistique et culturelle, etc.

L'accord conclu entre la municipalité de Milan et la municipalité de Sfax est similaire en termes d'objectifs généraux :

- le développement urbain durable ;
- le renforcement des capacités de *gouvernance* et de gestion de projets des structures municipales ;
- l'amélioration des services aux citoyens (tels que l'eau, les déchets, etc.) ;
- la formation, l'emploi et le développement des compétences, y compris pour les fonctionnaires ;
- la promotion de programmes et d'opportunités pour les jeunes.

Dans ce cas, la déclinaison relative aux parcours de formation ne met pas l'accent sur l'adéquation avec le marché du travail des deux territoires, mais plutôt sur une vision plus générale de l'acquisition des compétences.

En ce qui concerne l'accord entre les municipalités de Turin et de Khourigba, les domaines d'action sur lesquels la coopération doit être initiée incluent :

- la planification, le réaménagement et le développement urbain ;

- la coopération culturelle ;
- la coopération économique dans les secteurs du tourisme, du commerce, de l'agroalimentaire et de l'artisanat ;
- les politiques sociales ;
- la formation des jeunes talents, en coopération avec les universités concernées, visant à développer des politiques pour l'emploi et l'entreprenariat des jeunes, en accord avec les institutions régionales et ministérielles concernées.

Enfin, la *Déclaration d'intention de coopération entre la ville de Tunis et la ville de Turin* engage les deux municipalités à créer les bases d'une coopération dans les domaines suivants :

- la planification, le réaménagement et le développement urbain, en mettant l'accent sur la mobilité urbaine et les politiques de durabilité environnementale ;
- les activités et événements culturels et récréatifs, et la mise en valeur du patrimoine historique, artistique, culturel et environnemental ;
- les échanges culturels ;
- les activités touristiques, commerciales, agroalimentaires et artisanales, dans le but de développer les économies locales de manière équilibrée ;
- la formation et la gestion des jeunes talents dans le cadre de parcours éducatifs et professionnels, en coopération avec les universités et les établissements de formation ;
- les politiques visant à promouvoir l'emploi et l'esprit d'entreprise des jeunes, en partenariat avec les institutions régionales et ministérielles concernées ;
- le multiculturalisme, l'inclusion, l'intégration, la perspective de genre et l'égalité des chances, également en relation avec les communautés de migrants et l'instrument de la migration circulaire ;
- la coopération entre les peuples et le développement de la société humaine.

La relation entre les résultats, les actions et les éléments qui ont freiné les processus de changement

Les actions qui ont eu une influence significative sur les développements décrits ci-dessus comprennent toutes les initiatives visant à ouvrir et à consolider les espaces de partage et de dialogue. Il s'agit aussi bien de moments formalisés - tels que les Comités locaux de concertation (CLC), les réunions de partenariat, les conférences et les événements organisés au niveau territorial et plénier - que d'échanges informels, mis en œuvre de manière bilatérale, par des groupes de travail, sur une base territoriale ou entre des acteurs ayant la même vocation.

Un autre facteur de succès peut être identifié dans le choix, fait dès les premières étapes de la coordination, d'adopter une approche basée sur l'écoute, visant à saisir les besoins et les apports des différentes parties prenantes, et dans l'activation constante de processus de médiation entre les acteurs. Ces processus, menés sur un pied d'égalité, ont permis d'identifier des solutions optimales en réponse aux variables opérationnelles, aux changements du contexte de référence et aux obstacles imprévus, et de contribuer à la définition ou à la redéfinition des rôles et des compétences.

Le degré élevé de flexibilité dans l'organisation des moments d'échange a contribué à l'efficacité de ces processus de médiation et à la traduction de leurs résultats en choix opérationnels. Comme il ressort transversalement des documents analysés, le recours, lorsque cela était possible, à des réunions en face-à-face et à un accompagnement direct pendant les phases opérationnelles s'est avéré être un outil gagnant dans de nombreuses circonstances.

Dans ce contexte, l'instrument CCL présente un intérêt particulier. Il présente un caractère expérimental et des objectifs larges, soutenus par une approche flexible et de larges marges de remodelage, définies sur la base des résultats progressivement observés. Conçus pour offrir des espaces de rencontre et de discussion ouverts aux acteurs territoriaux, les CCL ont effectivement contribué à faire connaître le projet en sensibilisant à la question de la migration circulaire des compétences. En termes de *mise en réseau*, ils ont offert des opportunités d'échanges, de connaissances réciproques et d'analyses approfondies, contribuant au processus qui a conduit à la formalisation de relations de collaboration entre les villes.

Dans le même temps, le calendrier de mise en œuvre des CCL, visant à favoriser la consolidation des relations entre les acteurs locaux et l'intégration de nouveaux acteurs dans les processus initiés, n'a pas produit de résultats pleinement tangibles en termes de structuration du dialogue. Comme décrit dans le R*apport de suivi*, l'organisation des CCL a nécessité un réaménagement du temps et du contenu, notamment en raison de l'hétérogénéité rencontrée lors des premières réunions, tant au niveau de la participation que des thèmes abordés. Cela a conduit au lancement d'un processus participatif visant à réorienter l'approche.

Ce remaniement, développé à travers des discussions avec les partenaires du projet, a contribué à consolider la fonction des CCL en tant que moments utiles pour renforcer la collaboration opérationnelle, pour encourager la participation des parties prenantes au remaniement et à la reformulation des activités en fonction des changements de contexte et de calendrier, et, comme déjà souligné, pour renforcer les relations.

L'évolution globalement positive du processus de *mise en réseau* est ressortie à plusieurs reprises de l'observation menée pendant la phase de suivi, des perceptions des participants recueillies lors des entretiens qualitatifs, ainsi que de l'analyse des données fournies par les partenaires au moyen de questionnaires en ligne. Ces questionnaires, qui portaient sur l'intensité et la qualité de l'interaction entre les parties prenantes dans la phase d'organisation des groupes de travail, de planification et de lancement des activités et de préparation de l'expérience pilote (stages), confirment l'efficacité substantielle des activités de structuration du dialogue et de *mise en réseau*. En effet, ces actions ont constitué la base de la collaboration opérationnelle expérimentée pendant les stages et les activités connexes (voir encadré 3).

Encadré 3 : Principaux éléments mis en évidence par les enquêtes sur l'intensité et la qualité de l'interaction avec les parties prenantes, estimées par les partenaires du projet

L'enquête sur l'intensité et la qualité de l'interaction entre les parties prenantes a été menée auprès des partenaires du projet entre le lancement et la phase de démarrage de l'organisation des stages. Afin de collecter des données, trois *séries d'*enquêtes ont été menées au moyen de questionnaires en ligne (voir l'annexe), visant à étudier l'intensité et le mode de communication relative aux activités de Mentor2, tant avec les partenaires du projet eux-mêmes qu'avec les parties prenantes externes.

Les réponses sur l'évolution perçue des relations entre les partenaires indiquent que la participation à *Mentor2* a généré un flux considérable de communication, avec une tendance pour au moins la moitié des répondants à une intensification progressive, bien qu'elle ne soit pas constante dans le temps.

En particulier, la période de démarrage a été marquée, comme prévu, par une intensification considérable des échanges de communication, tous les répondants la plaçant au niveau le plus élevé de l'échelle proposée. La moitié des organisations ayant répondu au questionnaire ont également fait état d'une nouvelle augmentation du flux de communication au cours des deux périodes suivantes. Les autres ont fait état d'une croissance moins marquée au cours de la deuxième période et ont maintenu (dans presque tous les cas) le même niveau au cours de la troisième période. En ce

qui concerne ces indications tirées des estimations demandées aux répondants, il est particulièrement important de maintenir un niveau élevé de prudence, car ces quantifications sont sujettes à des approximations considérables.

Les réponses aux questions concernant l'expansion du réseau de relations utiles aux activités du projet avec des acteurs extérieurs au partenariat montrent une augmentation considérable du nombre de nouveaux contacts. Presque tous les répondants déclarent avoir établi de nouvelles relations au cours de chacune des trois périodes examinées. La part de ceux qui pensent avoir établi "beaucoup" de nouvelles collaborations s'élève à un quart du total pour la première période, diminue à une seule réponse pour la deuxième, mais atteint la moitié du total pour la troisième (couvrant l'ensemble de l'année 2023).

En examinant les facteurs qui ont entravé les processus vertueux générés par le projet et décrits dans cette section, l'analyse montre comment certains d'entre eux coïncident avec les mêmes caractéristiques du cadre du projet qui ont favorisé les changements positifs décrits ci-dessus. Tout d'abord, certains éléments centraux de l'approche adoptée, visant à impliquer un grand nombre de parties prenantes et à élargir l'éventail des compétences, des attitudes et de l'expertise disponibles, déterminent un niveau élevé de complexité, avec des répercussions sur l'efficacité de la communication et du travail d'équipe.

L'interaction entre des acteurs très hétérogènes - qui adoptent des modes de fonctionnement différents et présentent des caractéristiques très différentes en termes de structuration interne, de flexibilité et d'adaptabilité au contexte changeant, de rapidité de réaction et de compétences en matière de communication, ainsi que de temps de travail – a nécessité, comme on pouvait s'y attendre, des efforts supplémentaires en termes de coordination et de médiation entre les partenaires. La distance géographique et culturelle a également joué un rôle important : la participation d'acteurs opérant dans différents pays et l'intensification des relations essentiellement en ligne ont encore ralenti l'action et la collaboration synergique.

La présence d'acteurs publics soumis à des procédures et à des contrôles internes, avec des calendriers différents et parfois décalés par rapport à ceux des partenaires ayant des structures d'exploitation privées et avec la nécessité de s'interfacer avec d'autres segments de l'administration qui ne sont pas directement impliqués dans le projet, a affecté la fluidité des processus de prise de décision, alourdissant en fait les activités de coordination. En même temps, il faut souligner les profondes asymétries entre les territoires en termes de composition des acteurs impliqués, tant au niveau des institutions locales (cinq autorités municipales et une régionale), qu'au niveau des agences pour l'emploi. Au Maroc et en Tunisie, ces agences, bien qu'ayant des bureaux régionaux et locaux, maintiennent un lien hiérarchique fort avec leurs ministères de référence respectifs - principalement avec le ministère du Travail en Tunisie et, au Maroc, bien que de manière moins marquée, avec le ministère de l'Inclusion économique, des Petites entreprises, de l'Emploi et des Compétences après la réorganisation de 2022 - tandis qu'en Italie, elles se caractérisent par une plus grande autonomie par rapport aux institutions centrales, étant organisées sur une base territoriale.

D'un point de vue strictement opérationnel, la présence d'une pluralité d'acteurs a contribué, dans certains cas, à allonger la durée des processus, en raison des différences d'interprétation et du chevauchement des communications et des procédures, notamment en ce qui concerne l'approbation des étapes et des instruments opérationnels par les nombreux partenaires. Dans le même temps, il convient de noter que la coopération s'est avérée plus immédiate entre les entités qui étaient plus similaires en termes d'objectifs généraux, de domaines d'intervention et de méthodes opérationnelles. C'est le cas, par exemple, des entités territoriales homologues, qui ont plus rapidement trouvé un terrain d'entente (comme ce fut le cas entre les municipalités) et, en Italie, de la coopération entre les agences opérant sur le marché du travail et celles spécialisées dans le soutien aux entreprises. De

même, dans les territoires d'Afrique du Nord, un niveau élevé de coordination entre les ONG et les agences pour l'emploi a été observé.

Durabilité des résultats

Du point de vue de la durée potentielle des résultats obtenus dans le domaine d'analyse traité ici, le tableau qui se dessine est particulièrement articulé. D'une part, il est certainement pertinent de souligner comment la formalisation et la consolidation des relations de coopération entre les territoires italien, marocain et tunisien représentent un pas décisif pour la stabilité des résultats obtenus par le partenariat *Mentor.* Il est également important de noter que certains des aspects clés développés par le projet ont été inclus parmi les thèmes centraux des collaborations futures, visant à soutenir les initiatives de coopération pour le développement territorial, en intégrant l'élément de la mobilité.

En même temps, il faut noter que, dans les textes des accords, la question de la *gouvernance des* processus migratoires reste en arrière-plan et il n'y a pas de référence explicite à la promotion de la mobilité circulaire, également en relation probable avec la compétence limitée des autorités territoriales en la matière, tant en Italie qu'en Tunisie et au Maroc. Cette limitation réduit la probabilité que d'éventuelles initiatives futures, menées dans le cadre des protocoles à l'étude, puissent se concentrer de manière incisive sur la question qui est au cœur de la théorie du changement de *Mentor*.

La participation de la région Lombardie au programme transrégional **THAMM Plus** (*Towards a Holistic Approach to Labour Migration Governance and Labour Mobility in North Africa*), financé par l'Union européenne et mis en œuvre par l'Organisation internationale pour les migrations (OIM), constitue une autre occasion de donner une continuité au réseau de relations consolidé par *Mentor2*. Le programme vise à favoriser la mobilité de la main-d'œuvre recyclée et formée entre la Tunisie, le Maroc et l'Italie, afin de répondre aux pénuries de main-d'œuvre identifiées conjointement par les autorités marocaines et tunisiennes, ainsi que par trois régions italiennes (Lombardie, Vénétie et Émilie-Romagne).

Si l'on considère la durabilité des résultats par rapport à la solidité du réseau transnational créé pour gérer la circulation des jeunes talents, le tableau apparaît plus complexe sur le plan opérationnel. D'une part, la construction d'un *réseau* qui réunit des partenaires italiens et nord-africains, unis par des compétences partagées grâce à l'expérience de la coopération sur des questions innovantes, semble avoir été acquise ; d'autre part, la reproductibilité d'un système similaire à celui expérimenté dans le projet sans la présence d'un sujet qui, comme dans *Mentor*, assume le rôle de coordinateur et de facilitateur, en particulier dans la phase de *mise en correspondance de l'*offre et de la demande de travailleurs étrangers potentiels à inclure dans l'entreprise, est plutôt improbable. Comme le résume le chapitre sur les résultats de l'expérience pilote, la question de la structuration d'un groupe d'acteurs capables de gérer le processus complexe et de définir - également au niveau territorial - les rôles et les hiérarchies reste ouverte, soulignant la question de la durabilité du résultat obtenu avec la formation de réseaux locaux engagés dans l'organisation de stages.

Enfin, un autre aspect pertinent - déjà mentionné - concerne la consolidation de l'extension de la collaboration sur les thèmes du projet, en relation avec d'autres acteurs locaux des différents territoires. Bien que, comme décrit, les résultats en termes de diffusion des connaissances sur le sujet spécifique et de promotion de la gouvernance des migrations au niveau territorial comme facteur de développement soient dans l'ensemble très positifs, les éléments suggérant une consolidation effective des relations orientées vers une adhésion stable au réseau d'acteurs, à moyen ou long terme, restent assez limités. Un signe encourageant dans ce sens est représenté par l'intérêt manifesté par les représentants d'autres diasporas en Italie, attirés par le système expérimenté et potentiellement intéressés par le développement d'initiatives similaires dans leurs territoires d'origine.

2.2 Renforcement des capacités des organisations et institutions partenaires

Les réalisations et leur durabilité

L'analyse des données issues de l'observation des activités, de la documentation produite et des perceptions des partenaires et d'autres observateurs externes - également exprimées lors d'événements et de réunions organisés dans le cadre des activités du projet ou en marge de celles-ci - converge pour souligner une croissance significative des compétences spécifiques et des capacités opérationnelles au sein des organisations qui ont participé au projet.

Là encore, il s'agit d'un domaine de changement qui se développe à plusieurs niveaux. D'une part, il y a un enrichissement du patrimoine culturel partagé concernant les thèmes au centre de l'action commune ; d'autre part, il y a le développement de compétences techniques spécifiques, nécessaires pour créer et gérer des opportunités de circulation de profils professionnels.

Un deuxième élément est l'hétérogénéité des processus détectés. Le degré d'approfondissement atteint par les participants quant à leur connaissance des phénomènes migratoires et des contextes sociaux et économiques d'intervention n'est pas uniforme. Cette variabilité reflète principalement les différents parcours des acteurs territoriaux et leur aptitude à une connaissance approfondie de la gestion des migrations. Parmi les facteurs qui ont favorisé des processus vertueux dans ce sens, il convient de mentionner, par exemple, la participation parallèle des organisations à d'autres interventions axées sur la *gouvernance* migratoire, ce qui a favorisé le partage d'informations et l'acquisition de nouvelles compétences et perspectives parmi les différentes structures impliquées.

L'acquisition de compétences opérationnelles a également suivi des voies différenciées, en fonction à la fois du degré de participation aux activités de formation et d'échange menées dans le cadre du projet, mais aussi et surtout du niveau de concentration des responsabilités adopté par les structures impliquées et du rôle effectivement joué par chaque acteur dans l'expérience de terrain.

Du point de vue de l'institutionnalisation des progrès réalisés, le cadre est tout aussi varié. Les différences de résultats sont en fait liées aux différents modes de fonctionnement et de structuration des organisations. La capacité à traduire l'accumulation de connaissances du niveau personnel au niveau institutionnel dépend de facteurs tels que le degré d'implication de la direction de l'organisation par rapport aux objectifs du projet, le nombre de ressources qui ont effectivement participé aux différentes activités ou auxquelles les nouvelles connaissances ont été transmises, ainsi que les caractéristiques structurelles et la dynamique interne de l'organisation, y compris l'existence éventuelle de procédures formalisées pour la transmission des compétences et la fréquence et l'organisation de la *rotation du* personnel.

La question de l'institutionnalisation des progrès en termes d'enrichissement culturel et d'acquisition de nouvelles compétences est étroitement liée à celle de la durabilité des changements constatés dans le *renforcement des capacités*, qui fait l'objet de ce chapitre. En ce sens, les processus initiés dans certaines organisations partenaires sont des signes particulièrement positifs. A titre d'exemple, on peut citer le lancement de groupes de travail visant à élargir le périmètre territorial des bureaux ayant des compétences spécifiques sur les thèmes du projet, la préparation d'outils de communication ad hoc, ou encore l'organisation de sessions de formation ciblées pour diffuser de nouvelles connaissances en interne. Il convient également de mentionner la mise en place de structures dédiées à la gestion des stages pour les professionnels des pays tiers.

Au contraire, si les connaissances acquises restent exclusivement entre les mains de ressources individuelles ou sont concentrées dans des segments isolés au sein de la structure organisationnelle, le risque de dispersion de la richesse de l'expertise à moyen et long terme est plus élevé, en particulier lorsque les processus d'institutionnalisation sont moins robustes. Ce risque augmente en présence de restructurations organisationnelles ou de changements de cadre et d'orientation politique - dans le cas

d'institutions publiques - avec des conséquences directes sur la capacité d'initiative autonome de l'institution concernée et, indirectement, sur le réseau activé par le projet et sur la possibilité de répliquer et d'approfondir l'approche et l'expérience acquises avec *Mentor2*.

La relation entre les résultats, les actions sur le terrain et les éléments qui ont freiné les processus de changement

Diverses composantes du projet ont contribué, directement ou indirectement, à l'obtention des résultats décrits dans cette section. L'attribution des changements observés aux différentes actions réalisées s'est avérée particulièrement complexe, à la fois en raison de la coexistence de facteurs de changement attribuables à différents volets d'activité, et pour cause de l'effet multiple de certaines initiatives contribuant à différents processus en parallèle.

A ce cadre s'ajoute l'observation que la croissance culturelle et la maturation de la conscience, qui ont mûri à des degrés divers parmi les acteurs impliqués dans le projet, n'ont pas seulement produit des effets dans le domaine du changement au centre de ce chapitre, mais ont également joué un rôle décisif dans la consolidation du *réseau*, dans le renforcement de la collaboration et dans le partage d'un langage commun entre les partenaires (aspects déjà abordés dans le chapitre précédent).

Parmi les activités qui ont eu un impact sur les multiples dimensions du changement, il y a premièrement celles que le cadre logique relie directement à des résultats de formation spécifiques. Tout d'abord, les séminaires de *formation pour les formateurs* et les visites organisées chez les partenaires italiens, auxquelles ont participé des fonctionnaires et des opérateurs d'organisations et d'institutions tunisiennes et marocaines, ont été largement reconnus par les participants eux-mêmes comme des occasions pour accroître leurs compétences. C'est ce qui ressort des enquêtes menées avant les différentes sessions du cycle de webinaires (voir encadré 4), ainsi que des entretiens et des réunions organisés tout au long de la formation.

Dans le même temps, il a également été souligné que ces activités constituaient d'importantes opportunités de connaissance mutuelle et d'enrichissement des compétences, grâce à la comparaison de visions et d'expériences différentes, et que ce résultat était favorisé par l'approche adoptée, caractérisée par une forte incitation à la participation et une grande flexibilité dans le choix des sujets.

Cet aspect est particulièrement évident dans le cas des réunions *entre pairs qui* ont eu lieu lors des visites en Italie des représentants et des fonctionnaires des organisations partenaires de Tunisie et du Maroc. La possibilité de réunions en vis-à-vis a été considérée comme une occasion cruciale d'approfondir les liens entre les partenaires, représentant un "bond en avant" dans le renforcement du réseau en cours de construction.

L'évaluation de l'efficacité des activités de formation en ce qui concerne le développement des compétences techniques, en revanche, semble plus controversée. D'après les éléments recueillis, il semble que la participation à l'expérience pratique de la construction et de la gestion de stages pilotes ait davantage contribué au développement de compétences opérationnelles que les sessions de formation au sens strict. En particulier, parmi les partenaires tunisiens et marocains, la principale utilité des sessions de formation et des missions en Italie a été identifiée dans la mise en réseau et l'acquisition de connaissances sur les nouveaux outils et opportunités.

D'autre part, du point de vue de la transmission d'un *savoir-faire* procédural immédiatement applicable pour initier les professionnels aux processus d'apprentissage et de mobilité circulaire, une plus grande valeur a été accordée au travail effectué par la suite, en abordant les problèmes apparus au cours de l'expérience pilote, plutôt qu'aux sessions de séminaire et aux réunions de formation, qui ont encore été considérées comme n'étant pas entièrement axées sur les aspects pratiques

Encadré 4 : Quelques éléments mis en évidence par l'enquête sur les perceptions des participants au cycle de réunions sur la mobilité et le marché du travail entre le Maroc, la Tunisie et l'Italie

A l'occasion des trois réunions sur le thème de la mobilité et du marché du travail entre le Maroc, la Tunisie et l'Italie, destinées aux autorités locales, aux organisations, aux agences pour l'emploi, aux partenaires et aux parties prenantes du projet *MENTOR 2*, deux questionnaires ont été administrés à tous les participants : le premier, avant la réunion, visait à évaluer brièvement le niveau d'expertise sur les sujets couverts par la réunion et les attentes concernant l'initiative ; le second, à la fin de l'activité, a enquêté sur la perception des résultats obtenus.

Interrogés avant le séminaire sur leur perception du niveau de connaissance des principaux sujets abordés lors du webinaire, les participants ont exprimé une moyenne de 2 à 2,5 sur une échelle de 1 à 4, ce qui indique un niveau pas élevé de connaissances. En ce qui concerne la même question, mais se référant à la perception d'une connaissance répandue dans leurs organisations respectives, le niveau exprimé était en moyenne plus élevé que leur niveau personnel.

La question visant à définir les attentes des participants quant à l'utilité de l'initiative a enregistré des valeurs moyennes très élevées, signe d'un consensus assez marqué sur le choix thématique des trois séminaires.

L'analyse des réponses recueillies après les réunions montre un niveau général de satisfaction quant aux résultats, la majorité des participants déclarant une amélioration considérable de leurs compétences sur les sujets abordés. Les attentes semblent donc avoir été globalement satisfaites, puisqu'une évaluation positive de l'utilité des séminaires pour le développement professionnel de chacun a été constatée dans les trois réunions.

L'évaluation positive de la série de séminaires est également confirmée par les réponses presque toutes favorables à la question de savoir si les participants recommanderaient leur participation à d'autres collègues ou à des personnes potentiellement intéressées. De même, la perception de l'utilité globale de l'initiative a également été jugée élevée : la question sur la possibilité de partager les connaissances acquises avec d'autres collègues au sein de sa propre organisation a reçu des réponses presque unanimement positives.

Parmi les aspects les plus appréciés figurent la qualité du contenu, le choix des thèmes et la sélection des intervenants, appréciés pour la pluralité des points de vue proposés. Les principaux domaines d'amélioration signalés concernent toutefois des questions techniques, telles que la répartition et la gestion du temps de travail, et la nécessité de lier plus explicitement le contenu traité à la structure du projet de référence.

Un deuxième élément qui a contribué de manière significative aux objectifs de *renforcement des capacités* concerne la production et le partage de matériel de formation et d'information, qui a été réalisé par tous les groupes de travail dans le cadre du projet. Dans ce contexte, les produits résultant des activités de recherche prévues ont représenté un élément essentiel, contribuant à fournir une base de connaissances à jour pour soutenir des activités spécifiques et, en même temps, à accroître le patrimoine culturel des participants sur les sujets abordés

La diffusion de toute la documentation partageable, ainsi que la présentation et la discussion des produits et des résultats, ont été fortement encouragées, dans le double objectif de tenir l'ensemble du réseau informé des processus en cours et de favoriser une réflexion commune sur les différentes questions, promouvant ainsi la croissance culturelle de l'ensemble du partenariat.

Enfin, la participation à l'expérimentation sur le terrain constitue une troisième composante qui a joué un rôle décisif dans la fonction de formation, puisque les organisations impliquées ont pu se mesurer à des problèmes concrets, générant des résultats significatifs en termes d'*apprentissage par la*

pratique. En effet, tous les participants ont attribué à la pratique directe les progrès les plus importants dans l'acquisition de nouvelles compétences, y compris la compréhension des réglementations et des procédures et l'identification des interlocuteurs et des canaux de communication les plus efficaces.

Parmi les domaines où des progrès considérables ont été accomplis, directement liés à l'expérimentation des stages, on peut citer

- l'identification et la compréhension des nœuds pratiques de la procédure, ainsi que des stratégies pour les surmonter ;
- la prise de conscience des différences de contextes territoriaux et de leur impact sur la réussite des expériences individuelles ;
- l'analyse et la définition des besoins des entreprises et des candidats aux différentes étapes de la mise en œuvre de l'itinéraire.

Pour les partenaires tunisiens et marocains, le fait d'avoir abordé par l'observation d'expériences réelles la question sensible de la gestion de l'émigration du capital humain qualifié dans une perspective de développement local et de migration circulaire est particulièrement important.

2.3 Développement d'un système efficace d'organisation de stages pour les citoyens non européens dans une perspective de migration circulaire

Les résultats obtenus

L'organisation d'une expérience pilote visant à relier, par le biais de la mobilité des jeunes professionnels, les territoires italiens, tunisiens et marocains en vue d'un codéveloppement est l'un des principaux défis relevés par *Mentor2.*

Le résultat obtenu par cette expérimentation présente plusieurs éléments positifs, ayant démontré la praticabilité du modèle de gestion des migrations proposé et mis en évidence, à travers un test concret, à la fois ses forces et ses faiblesses. L'intérêt suscité par le projet concernant l'approche territoriale et les avantages que l'utilisation, à des fins de développement local, de l'opportunité réglementaire sur les stages pour les professionnels non européens peut offrir a été considérablement renforcé par la réalisation de l'expérience sur le terrain et par les réactions positives enregistrées parmi les entreprises.

Des retombées positives ont également été signalées sur les territoires partenaires : tant les administrations locales que, surtout, les agences nationales engagées dans la promotion de l'emploi et de l'efficacité du marché du travail ont noté que la participation à l'organisation de stages a suscité l'intérêt pour des opportunités encore peu explorées en Italie et donné matière à réflexion sur les avantages que la mobilité circulaire des travailleurs qualifiés peut avoir sur le tissu économique local.

En même temps, le test a permis d'identifier - à titre expérimental - de nombreux aspects susceptibles d'être améliorés dans le modèle et l'organisation, ainsi que des pistes d'intervention dans les réglementations, les institutions et les politiques qui influencent les processus en question. En outre, l'application de l'ensemble du parcours envisagé par le modèle a mis en évidence ses étapes et ses nœuds centraux, contribuant ainsi de manière décisive à l'approfondissement et à la diffusion de la connaissance de l'outil. De ce point de vue, l'expérimentation est liée au domaine de changement relatif à la diffusion d'informations sur les opportunités découlant de l'utilisation des stages prévus par l'article 27 de la loi consolidée sur l'immigration et sur la manière d'activer cet outil. Parmi les initiatives réalisées dans ce domaine, la création d'une *Infographie* illustrant les méthodes opérationnelles - résumant sous une forme concise les informations acquises au cours de l'expérimentation - a été une étape particulièrement importante dans la capitalisation de l'expérience

pilote. L'*Infographie*, publiée sur le site du projet, restera également accessible par le biais de renvois spécifiques à partir des pages thématiques du site du Ministère du Travail et des Politiques Sociales.

Un autre aspect important qui ressort de l'analyse de cette expérience concerne le fonctionnement du partenariat *multi-acteurs* et sa capacité à intervenir sur le terrain pour s'attaquer à des problèmes concrets et diversifiés, tout en maintenant la cohésion et l'orientation vers les résultats. Les observations recueillies montrent en effet comment le partenariat s'est montré compact et solide, réussissant à préserver un dialogue actif en son sein et avec les interlocuteurs externes les plus directement impliqués (comme dans le cas des entreprises, par exemple), favorisant l'identification de solutions capables de concilier les différents besoins.

La réalisation des objectifs escomptés en ce qui concerne le nombre de stages effectués dans les deux territoires partenaires confirme la faisabilité du modèle. Les retours positifs, mis en évidence par l'analyse des données de perception recueillies auprès des personnes directement ou indirectement impliquées, constituent une deuxième indication pertinente, en accord avec le fait qu'une partie substantielle des entreprises a décidé d'investir davantage dans les stagiaires, soit en finançant la prolongation du stage, soit en embauchant directement les ressources à la fin de l'expérience. Ces résultats montrent que le programme, tout en mettant en évidence plusieurs points critiques, a néanmoins permis un processus vertueux de sélection des candidats et de *mise en relation* avec les entreprises intéressées, répondant ainsi efficacement à leurs besoins spécifiques.

La satisfaction exprimée par les entreprises est largement confirmée par les données collectées lors du suivi, tant pendant qu'à la fin de l'expérience. La plupart des entreprises interrogées ont émis des jugements très positifs sur la qualité des professionnels accueillis et, plus généralement, sur l'expérience qu'elles ont vécue (voir encadré 5). Les réponses aux questions sur la volonté de réintroduire des stagiaires qualifiés originaires de pays non membres de l'UE soulignent encore le succès de l'initiative, ainsi que la possibilité de développer davantage cet outil.

Encadré 5 : Résumé des évaluations exprimées par les entreprises sur les résultats de la participation à l'expérience pilote d'organisation de stages

La satisfaction des entreprises est très élevée, en particulier en ce qui concerne la préparation initiale des stagiaires, qui est considérée comme généralement adaptée aux besoins des entreprises et conforme aux attentes. La moitié des questionnaires lombards et environ un tiers des questionnaires piémontais ont attribué la note la plus élevée de l'échelle, tandis qu'un autre tiers des entreprises piémontaises se sont exprimées au niveau immédiatement inférieur. Seuls **deux** stages dans le Piémont n'ont pas du tout répondu aux attentes ; **cinq** autres stages dans le Piémont et **deux** en Lombardie ont été jugés partiellement insatisfaisants (niveau 2 de l'échelle).

Les évaluations concernant l'implication et les compétences démontrées par les stagiaires sont très positives. Sur une échelle **à cinq niveaux**, les notes moyennes exprimées vont de **3,2** à **4,6**. Les entreprises ont placé plus de la moitié des stagiaires aux deux niveaux les plus élevés de l'échelle en ce qui concerne :

- participation active au cours du stage,
- capacité à traduire la théorie en pratique et à exécuter les tâches qui lui sont confiées,
- respect des horaires et des règles de l'entreprise, adaptation au contexte,
- interaction positive avec l'*équipe de travail* et le monde extérieur,
- propension à travailler en équipe,
- organisation du travail en fonction d'objectifs et de délais,
- gestion progressivement autonome des activités.

La seule compétence pour laquelle les entreprises piémontaises ont exprimé une note moins positive est la capacité à répondre aux stimulations avec la suggestion des solutions alternatives ou des points de vue différents dans le cadre des tâches assignées : moins de deux cinquièmes des stagiaires ont obtenu un score correspondant aux deux niveaux les plus élevés de l'échelle.

Compétences linguistiques

En termes de préparation linguistique, un déficit assez généralisé apparaît, avec une valeur moyenne de **2,6** sur **5** dans les deux territoires et plus de la moitié des stagiaires placés aux deux niveaux les plus bas de l'échelle. Seul un stagiaire en Lombardie et un au Piémont ont atteint le niveau le plus élevé. Le problème de la langue a également été mentionné dans certaines réponses à la question sur les principales difficultés rencontrées.

Performances et suivi des stages

86% des entreprises participantes n'ont signalé aucun problème concernant le déroulement des stages. Les quelques problèmes signalés concernent principalement la nécessité d'adapter l'horaire de travail à celui des transports publics utilisés par le stagiaire. Près de la moitié des entreprises qui ont répondu à la question sur la volonté de maintenir le contact avec le stagiaire ont donné une réponse positive, tandis qu'un tiers était incertain et qu'un cinquième seulement a répondu négativement.

En ce qui concerne la volonté de répéter l'expérience de stage conformément à l'**article 27** de la loi consolidée sur l'immigration, presque toutes les entreprises piémontaises y sont favorables, tandis qu'en Lombardie**, 4** entreprises sur **12** se déclarent incertaines. Seule une entreprise par territoire exclut explicitement cette possibilité.

Volonté de prendre en charge les frais de stage

Une autre donnée significative, révélatrice de la satisfaction générale, est la proportion d'entreprises disponibles à couvrir les dépenses en l'absence de financement de l'UE : **10** des **11** entreprises lombardes et **16 des 17** entreprises piémontaises qui ont répondu ont déclaré qu'elles étaient prêtes à couvrir les coûts des indemnités de stage.

Critères de sélection et compétences recherchées

En ce qui concerne les facteurs pris en compte dans la sélection des candidats, toutes les entreprises placent les compétences possédées en première position, les compétences linguistiques étant presque toujours mentionnées en deuxième priorité. L'origine géographique n'a été mentionnée comme facteur discriminant que dans **deux** cas, et jamais en tant qu'aspect principal.

Interrogées sur les types de compétences qu'elles préfèrent, la plupart des entreprises expriment un intérêt pour les profils **technico-scientifiques**. Seules **2** réponses sur **13** mentionnent des compétences interpersonnelles ou commerciales.

Même le suivi parallèle des perceptions des stagiaires, bien qu'il mette en évidence certains aspects critiques, a révélé un niveau global de satisfaction assez élevé (voir encadré 6). Comme cela a été souligné à d'autres occasions, notamment lors du *groupe de discussion* avec les stagiaires tunisiens et marocains qui s'est tenu en octobre 2024, et à l'exception de quelques cas minoritaires, les stagiaires ont fait état d'une amélioration substantielle de leurs compétences.

Dans ce contexte, il est important de noter que de nombreux témoignages ont souligné que le développement professionnel résultant de l'expérience de stage ne concernait pas principalement le *savoir-faire* technico-professionnel, mais plutôt le développement de *compétences non techniques*,

telles que la capacité à travailler en équipe, l'échange avec les collègues et les supérieurs et, enfin, les avantages de l'immersion dans une nouvelle culture et de l'apprentissage de la langue italienne.

Encadré 6 : Résumé des évaluations des stagiaires concernant les résultats de leur participation à l'expérience pilote

Le suivi des activités de stage, effectué par les organisations partenaires, comprenait des enquêtes périodiques auprès des stagiaires, réalisées tous les quinze jours en Lombardie et tous les trimestres au Piémont, comme l'exige la réglementation. L'examen des réponses fournies dans le dernier questionnaire, administré dans la phase finale des stages, fournit des indications sur le niveau de satisfaction concernant l'expérience globale.

Résultats dans le Piedmont

La dernière enquête a porté sur **17** stagiaires du Piémont. Les réponses aux questions concernant le niveau général de satisfaction montrent une nette prédominance des évaluations positives.

- Interrogés sur l'expérience globale, **deux tiers** des répondants se sont déclarés "très satisfaits" et **82 %** recommanderaient l'expérience à d'autres personnes. Seuls **trois** participants se sont déclarés "peu satisfaits".
- En ce qui concerne la formation reçue, seul un stagiaire a exprimé son insatisfaction.
- Compte tenu des attentes initiales, un seul participant s'est déclaré complètement déçu et un deuxième a répondu qu'il avait trouvé une faible correspondance entre les attentes et la réalité. **Les 90 %** restants ont estimé que le stage correspondait "assez" ou "très" à leurs attentes.

Une série de questions était consacrée à la présence éventuelle de problèmes dans la relation avec l'entreprise et l'environnement de travail. Ici aussi, les réponses confirment une image globalement positive.

- **Soixante-dix pour cent** des stagiaires ont estimé qu'ils avaient été correctement préparés aux besoins de l'entreprise. Un seul s'est déclaré totalement impréparé et un autre a estimé que l'entreprise n'était pas satisfaite de ses performances.
- Plus des **trois quarts** des personnes interrogées ont déclaré s'être bien intégrées sur le lieu de travail et avoir reçu des instructions suffisantes sur les tâches à accomplir. Un seul stagiaire s'est plaint de problèmes avec ses collègues et deux avec le tuteur interne.

Sur les 11 personnes qui ont répondu à la question sur les opportunités offertes par le stage, plus de la moitié ont indiqué la possibilité d'entrer en contact avec le monde du travail dans son ensemble, tandis que les autres ont souligné l'opportunité de connaître le secteur spécifique de l'entreprise. Parmi les principaux points forts, l'échange culturel et la coopération avec des personnes de profils professionnels différents se distinguent. Les aspects négatifs sont, d'autre part, une utilisation pas toujours efficace du temps, en partie due à des retards bureaucratiques ou au temps de déplacement entre le lieu d'hébergement et le lieu de travail.

Résultats en Lombardie

En ce qui concerne la Lombardie, **18** stagiaires ont répondu aux questionnaires distribués lors de la phase finale ; là encore, le niveau général de satisfaction est élevé.

- Sur une échelle de **0** à **5**, la réponse moyenne concernant la mesure dans laquelle l'expérience a reflété les attentes est de **3,4**, ce qui dépasse de loin la valeur médiane de référence (**2,5**)**.** Cinq stagiaires ont choisi la note la plus élevée (**5**), tandis que **six** autres se

ont indiqués la valeur immédiatement inférieure (**4**). Seuls **deux stagiaires** ont choisi la valeur la plus basse de l'échelle, ce qui indique une forte insatisfaction.

- Si l'on analyse les différents aspects évalués, le niveau de satisfaction moyen le plus élevé (**4,4**) est associé à la capacité à établir des relations avec les collègues et les supérieurs. Des valeurs supérieures à **4** ont également été enregistrées pour :
    - la clarté des tâches assignées,
    - le soutien des tuteurs de l'entreprise,
    - l'utilisation de leurs connaissances pour effectuer les tâches requises.

Des notes moyennes légèrement inférieures, mais comprises entre **3** et **4**, concernent :

- l'acquisition de nouvelles connaissances,
- la clarté dans la définition et la réalisation des objectifs du stage,
- la correspondance entre les objectifs fixés dans le projet de formation et les résultats effectivement obtenus.

Il est intéressant de noter que même les stagiaires qui se sont déclarés très insatisfaits de la question initiale ont attribué des notes plus élevées à ces éléments détaillés.

Points critiques mis en évidence

Un premier aspect, particulièrement controversé et méritant d'être approfondie, concerne la **composition du partenariat**. Si, d'une part, la pratique sur le terrain a montré que la participation d'acteurs ayant des compétences et des sensibilités différentes a représenté une valeur ajoutée considérable, d'autre part, plusieurs facteurs critiques émergent qui affectent directement la structure du modèle.

Limite et composition du partenariat

- **Périmètre du réseau des parties prenantes :**

  Il y a un problème de définition du *périmètre du* partenariat, qui est notamment lié à l'opportunité d'impliquer dès le début du projet certains acteurs institutionnels au niveau national ou régional que l'expérimentation a mis en évidence comme des acteurs clés pour la mise en œuvre des phases cruciales des stages. En Italie, outre le **Ministère du Travail et des Politiques Sociales**, associé au projet, le **Ministère des Affaires Etrangères et de la Coopération Internationale**, le **Ministère de l'Intérieur** et les **administrations régionales**, qui contrôlent des compétences régies par des réglementations spécifiques (délivrance de documents, octroi de visas, etc.), ont été mentionnés. Leur participation proactive et coordonnée est identifiée comme un facteur pertinent pour trouver des solutions aux problèmes bureaucratiques et pour assurer la cohérence du calendrier de mise en œuvre des stages, en évitant les incertitudes et les retards qui ont pénalisé principalement les entreprises et les stagiaires.

- **Implication des administrations régionales :**

  L'activation des stages a souligné l'importance d'un rôle actif des Régions, étant donné leur compétence dans la définition et l'application des critères d'approbation des demandes et des projets de stage. La divergence législative entre la Lombardie et le Piémont et l'implication limitée de l'administration régionale lombarde dans la définition de la stratégie et des objectifs

du projet ont été identifiées comme des raisons expliquant le calendrier différent de l'expérimentation dans les deux territoires italiens.

- **Multi-niveaux dans les pays partenaires (Tunisie et Maroc) :**

  Dans les contextes tunisien et marocain, la construction d'un véritable partenariat multi-niveaux apparaît également comme un domaine potentiel d'amélioration. En présence de processus de décentralisation incomplets ou non linéaires, il est apparu important de renforcer le partage des objectifs et la coopération entre les différents niveaux institutionnels, en assurant la coordination et le soutien des ministères et autres institutions centrales responsables de la gestion du marché du travail et de la mobilité de la main-d'œuvre, ainsi que du développement économique local et de l'internationalisation des territoires.

- **Répartition des tâches entre les partenaires :**

  Une autre remarque concerne la nécessité d'affiner les critères de répartition des rôles entre les acteurs impliqués, en tenant compte des différences entre les organisations publiques et privées en termes de procédures, de délais de prise de décision et de contraintes réglementaires. Il a été souligné, par exemple, que la phase de sélection et de mise en relation des candidats avec les entreprises pourrait être rendue plus efficace en la confiant à un noyau restreint d'acteurs spécialisés, centré sur les agences pour l'emploi dans les différents territoires, en étroite collaboration avec ceux qui travaillent en contact avec les entreprises (par exemple, les associations professionnelles et les chambres de commerce). Cette solution pourrait faciliter la définition d'éventuels domaines sectoriels sur lesquels concentrer les activités d'*appariement*.

En résumé, la réflexion sur le périmètre et la composition du partenariat suggère, d'une part, la consolidation d'une approche véritablement multi-niveaux, capable d'impliquer dès le départ les institutions et les acteurs concernés ; d'autre part, la rationalisation des tâches opérationnelles, en fonction des compétences et des rôles des partenaires, afin d'optimiser la gestion de l'ensemble du processus.

Identification des territoires partenaires et des secteurs de production à privilégier

Un deuxième aspect du montage du projet, questionné par l'expérience pratique et qui rejoint ce qui a été observé dans le paragraphe précédent, concerne le **processus d'identification des territoires** à inclure dans le partenariat en considérant, parmi d'autres aspects prioritaires, la vocation sectorielle du tissu économique local.

En particulier, au cours des phases de collecte des candidatures auprès des entreprises des deux territoires italiens et de l'appariement ultérieur avec les stagiaires, des difficultés sont apparues qui pourraient être attribuées, au moins en partie, à la conception de cette phase préliminaire. L'analyse du déroulement complexe des opérations suggère qu'une séquence différente d'étapes aurait pu rendre le processus plus fluide, en assurant une participation plus solide des parties prenantes, principalement les entreprises.

Selon cette interprétation, **une large reconnaissance préliminaire** des besoins et des stratégies des entreprises en termes de profils professionnels, ainsi que des marchés étrangers et des zones de production à explorer, permettrait de définir plus précisément les zones géographiques à impliquer. Une attention similaire devrait ensuite être portée à ces zones pour vérifier les conditions du marché du travail, en mettant l'accent sur les compétences qualifiées potentiellement intéressées par les parcours de mobilité internationale.

Dans cette optique, **ce n'est qu'après** avoir identifié des territoires compatibles en termes de vocation sectorielle, de projection internationale des chaînes de production et de caractéristiques du marché du

travail, que la phase de développement des relations institutionnelles et de mobilisation d'autres acteurs doit être entamée.

Les enquêtes menées auprès des entreprises lombardes semblent corroborer cette approche : en effet, une prépondérance d'entreprises ayant décidé de participer **principalement pour des raisons de responsabilité sociale** est apparue, alors que les considérations liées à leurs propres stratégies de production ou de développement commercial apparaissent moins importantes. Cela suggère que le mécanisme actuel ne favorise pas suffisamment la participation des entreprises orientées vers le développement de relations avec le territoire partenaire ou son marché du travail.

Recalibrer la phase de recrutement des entreprises, des territoires et des candidats, en renforçant l'intérêt du tissu économique local pour les opportunités de développement offertes par les initiatives, pourrait être une stratégie utile pour aborder également la question du financement des stages. En particulier, l'augmentation du coût du logement dans les zones urbaines rend encore plus urgente la recherche de solutions efficaces pour assurer la durabilité et la reproductibilité du modèle. Un plus grand intérêt de la part des entreprises, étant donné que l'instrument du stage répondrait à une réelle pénurie de personnel technique dans des secteurs spécifiques et des zones géographiques de premier plan, pourrait les inciter à investir directement dans la couverture des coûts, conformément à ce qui a déjà été observé : de nombreuses entreprises, après s'être assurées de la validité du stagiaire, ont été disponibles à couvrir les coûts du stage ou à en prolonger la durée.

De même, l'implication du secteur privé dans les pays d'origine des stagiaires, où il y a un intérêt à exploiter la **circulation de profils professionnels et des compétences** pour favoriser la croissance et l'internationalisation, pourrait être un levier pour mobiliser les ressources locales. Ces dernières pourraient être utilisées, par exemple, pour financer ou améliorer les activités de préparation des stages, y compris celles visant à acquérir des compétences linguistiques.

Dernière étape du parcours

Un troisième élément essentiel qui ressort de l'expérience concerne la phase finale du projet qui, à la fin des stages, comprenait diverses actions visant à soutenir la carrière et l'esprit d'entreprise des stagiaires, ainsi que d'autres activités d'orientation et de renforcement des compétences en coopération avec les agences pour l'emploi et les ONG partenaires au Maroc et en Tunisie (*mentorat*).

Le retard susmentionné dans le démarrage et le déroulement des stages, dû aux problèmes bureaucratiques décrits en détail dans le *Rapport de suivi*, a considérablement affecté les activités de *mentorat*. La nécessité de planifier et d'organiser l'ensemble de la phase de manière synchronisée a entraîné une longue période d'inactivité pour les stagiaires qui ont terminé le stage en premier, ce qui a généré un sentiment généralisé d'incertitude et d'insatisfaction.

Le changement soudain du contexte de référence, provoqué par la crise institutionnelle tunisienne, a représenté un deuxième facteur crucial qui a influencé le déroulement et le résultat des activités post-stage. Suite à ce scénario, la plupart des stagiaires ont décidé de prolonger leur séjour en Italie, en acceptant les propositions de prolongation de stage ou d'emploi faites par les entreprises d'accueil (ou d'autres entreprises de la région). Ces propositions confirment la satisfaction générale exprimée par de nombreuses entreprises quant à la qualité professionnelle des participants.

Il convient également de rappeler que les choix des stagiaires ont été influencés par des changements réglementaires en 2023, qui permettent la conversion d'un permis de séjour étudiant en permis de travail.

Dans ce contexte, le pourcentage de stagiaires toujours domiciliés en Italie à la fin du projet est beaucoup plus élevé qu'initialement prévu, atteignant **70%** du total. Ce chiffre est particulièrement important chez les Tunisiens, dont **87 %** ne sont pas rentrés chez eux ; le taux de retour est en revanche

plus élevé chez les Marocains, où un tiers des stagiaires de la région de Beni Mellal et deux tiers de ceux de Tanger sont effectivement rentrés au Maroc (voir encadré 7).

Pour plus de détails sur le développement et les différents cours de *mentorat* activés, veuillez-vous référer *au Rapport de suivi.*

Encadré 7. Situation professionnelle des stagiaires après la fin du projet et participation aux activités de tutorat

(Note : Les données rapportées se réfèrent aux enquêtes de suivi finales, menées en octobre 2024, et ont également été utilisées dans le Rapport de suivi. Il ne s'agit donc pas d'une évaluation ex post, mais d'une analyse des données de la phase finale du projet.)

En octobre 2024, **29 stagiaires** étaient domiciliés en Italie, dont **19** à Milan et **10** à Turin.

- La plupart d'entre eux étaient employés sous **contrat à durée déterminée** (8 à Milan et 3 à Turin).
- Sept autres ont travaillé avec un **contrat d'apprentissage** (4 à Milan et 3 à Turin).
- 5 stagiaires **ont vu leur contrat permanent confirmé** (3 à Milan et 2 à Turin).
- Un stagiaire de chaque territoire a suivi un stage supplémentaire, tandis qu'un troisième a démissionné de l'emploi obtenu après le stage pour s'inscrire à un cours de *maîtrise.*
- Pour **deux** autres stagiaires, aucune information actualisée n'a été reçue.

9 participants ont choisi de retourner au Maroc, dont

- **2** avaient créé leur propre entreprise ;
- **4** avaient obtenu un **contrat à durée indéterminée** ;
- **3** étaient à la recherche d'un emploi.

Pour **les 3** stagiaires qui sont retournés en Tunisie, aucune information n'était disponible au moment de l'enquête.

Présentation de projets professionnels ou entrepreneuriaux

En octobre 2024**, 39 projets** professionnels ou entrepreneuriaux **avaient été déposés**, dont 20 en Tunisie et 19 au Maroc.

Dans 3 cas, les projets ont été accompagnés mais n'ont pas été achevés, **36 projets ont été financés et menés à bien**. Parmi ces projets, on compte 3 demandes de candidats initialement sélectionnés, qui n'ont pas pu participer au stage pour diverses raisons.

- 12 des **39 projets présentés** émanaient de 12 candidats de Tunis, dont 10 vivent encore en Italie.
- 8 venaient de Sfax, dont 6 sont encore en Italie.
- 10 venaient de Tanger, dont 3 sont encore en Italie.
- 9 de la région de Beni Mellal, dont 5 étaient encore en Italie.

Les demandes de soutien financier concernaient presque exclusivement la **couverture des dépenses pour l'**achat d'*ordinateurs* et d'**accessoires**, ainsi que pour des **cours de formation**. Les montants demandés allaient d'un minimum de **800 euros** à un maximum de **11 480 euros**, avec une valeur moyenne de **3 431 euros**.

Au-delà des facteurs significatifs extérieurs à l'expérience spécifique qui ont influencé les choix des stagiaires, le résultat enregistré a ouvert une réflexion importante sur la **mobilité circulaire**, en accordant une attention particulière à ses temps et à sa mise en œuvre.

Comme souligné dans les chapitres précédents, l'expérience pilote a explicitement mis en évidence la manière dont le contexte socio-économique, politique et culturel - et ses transformations - exerce une forte influence sur les options disponibles et sur les décisions prises par les participants à la fois pendant et à la fin du stage. Il est également apparu que l'une des **caractéristiques particulières de la mobilité des ressources hautement qualifiées** concerne l'élasticité du laps de temps dans lequel la formation est achevée et ses résultats définis.

Le groupe de stagiaires impliqué offre un exemple de la manière dont, précisément en raison du haut niveau de professionnalisme des participants, les parcours peuvent s'étendre à une gamme particulièrement diversifiée de situations, prolongeant effectivement l'horizon temporel dans lequel le stagiaire et l'entreprise d'accueil considèrent que le processus est "terminé". En outre, contrairement aux travailleurs peu qualifiés - pour lesquels la **migration temporaire** (par exemple, l'emploi saisonnier) augmente la probabilité de répéter l'expérience sur la base de cycles de production réguliers - dans le cas des profils hautement qualifiés, l'opportunité de croissance professionnelle offerte par le stage à l'étranger et la variété des options qui s'ouvrent à son issue sont perçues comme une étape majeure, potentiellement unique. Cela induit une plus grande réflexion quant aux décisions qui peuvent parfois être irréversibles par nature.

Dans ce cadre, l'approche visant à promouvoir la **circularité** du processus de migration - l'un des piliers stratégiques du projet - a été affinée. En particulier, l'accent a été mis sur les bénéfices possibles du séjour prolongé du stagiaire dans le territoire d'accueil, de l'approfondissement de la relation avec l'entreprise et le contexte local et, plus généralement, de l'augmentation de la richesse des compétences et des relations acquises. Ces aspects peuvent s'avérer profitables non seulement pour les professionnels et les entreprises directement impliqués, mais aussi pour les territoires concernés, puisqu'un séjour prolongé favorise la création d'opportunités de développement d'entreprises et la circulation de *savoir-faire* avec des retombées positives pour l'économie locale.

Le développement de la phase finale des stages et les changements de calendrier qui en ont résulté ont également eu une incidence sur l'**activité finale de mentorat**. Sur le plan opérationnel, la possibilité de fournir un soutien et des conseils en matière de procédures aux stagiaires impliqués dans la prolongation des stages ou dans la recherche d'un emploi a été introduite. Parallèlement, les délais de soumission des demandes de soutien et de financement des projets professionnels et entrepreneuriaux dans le pays d'origine ont été révisés, ce qui a permis d'élargir le groupe de bénéficiaires potentiels. Cette mesure, approuvée et largement soutenue par les agences pour l'emploi de Tunisie et du Maroc, a permis d'inclure également les stagiaires qui travaillaient encore en Italie, ainsi que des candidats sélectionnés qui, pour diverses raisons, n'avaient pas été en mesure de participer au stage. Pour plus de détails sur les changements apportés aux activités prévues, veuillez-vous référer au *Rapport de suivi*.

Les résultats des activités de *tutorat* en termes de développement réel des projets entrepreneuriaux et professionnels soutenus ne sont pas encore détectables dans le cadre de ce rapport. Les données préliminaires, recueillies grâce aux premières enquêtes non systématiques (auprès des opérateurs et des participants) et au *groupe de discussion* avec un échantillon de participants, réalisé en octobre 2024, montrent un intérêt général pour l'instrument, mais aussi certains points critiques.

Il s'agit notamment du problème, déjà signalé à plusieurs reprises, du **décalage** excessif entre les différentes phases de l'expérience, qui a également affecté le temps consacré à la définition de nouvelles perspectives pour de nombreux stagiaires, ce qui a fini par affaiblir leur confiance et leur

motivation, en particulier lorsque, dans l'attente, ils ont été contraints de renoncer à d'autres opportunités.

En ce qui concerne les **activités de mentorat** - dont le résultat ne peut pas encore être analysé de manière définitive - le besoin a été exprimé d'ajuster davantage les montants qui peuvent être financés pour chaque projet, en particulier en ce qui concerne les initiatives de type entrepreneurial, en renforçant la coordination avec les programmes existants au niveau local afin de faciliter l'accès à des fonds supplémentaires. Pendant la phase de clôture, qui coïncide avec la finalisation de cette analyse, on a vérifié la faisabilité d'un rééquilibrage des fonds disponibles, en allouant une plus grande part des ressources à la Tunisie, compte tenu du nombre plus élevé de projets entrepreneuriaux approuvés.

Enfin, les observations relatives aux initiatives de soutien à la réinsertion professionnelle dans les territoires d'origine dressent un tableau controversé qui, dans le cas de la Tunisie, est affecté par la situation économique et politique difficile qui freine le développement du pays. Malgré la participation significative des entreprises aux "*journées de l'emploi*" visant à favoriser la rencontre entre l'offre et la demande de main-d'œuvre qualifiée, l'insatisfaction reste quant aux résultats obtenus en termes d'opportunités concrètes d'emploi. En particulier, les critiques ont porté sur le caractère trop générique des événements, où la présence de centaines d'autres jeunes demandeurs d'emploi et de nombreuses entreprises opérant dans des secteurs très hétérogènes n'a pas favorisé la valorisation des stages et n'a pas facilité les rencontres ciblées entre les entreprises et les candidats.

2.4 La projection extérieure de Mentor2

Les deux derniers domaines de changement qui ont fait l'objet de questions d'évaluation spécifiques concernent tous deux la projection externe du projet, envisageant, d'une part, les résultats observables en termes d'augmentation de la connaissance des programmes de stage et de migration circulaire de la part des jeunes Tunisiens et Marocains, des entreprises italiennes et d'autres parties prenantes, et, d'autre part, la contribution possible du projet au développement de politiques ou à l'introduction de changements réglementaires pertinents pour la *gouvernance de* la migration.

Meilleure connaissance des programmes de stages et de migration circulaire par les jeunes Tunisiens et Marocains, les entreprises italiennes et les autres parties prenantes italiennes

Les changements détectables dans ce domaine semblent être attribuables à l'effet combiné de plusieurs initiatives. Il s'agit aussi bien d'actions expressément conçues à cette fin que de l'impact communicationnel d'événements formels et informels auxquels ont participé des institutions et des organisations publiques et privées et qui ont favorisé la diffusion d'informations sur le projet et les questions abordées.

Les données relatives aux campagnes d'information menées auprès des entreprises des deux territoires italiens, par le biais de multiples canaux de communication et d'ateliers spécifiques, et celles relatives à l'utilisation du site web dédié - utilisé pour diffuser les communications et le matériel d'information - confirment la pleine réalisation des objectifs envisagés au stade de la planification. Pour une analyse plus détaillée des actions individuelles et de leurs résultats, veuillez-vous référer au *Rapport de suivi*.

Dans ce contexte, la mise à jour constante du site web s'est avérée être un moyen de diffusion important, mettant en évidence, entre autres, une synergie entre la préparation des outils de communication et la mise en œuvre concrète de l'expérience pilote. En témoignent les pics d'accès enregistrés lors des phases de collecte des candidatures.

De même, la diffusion d'outils d'information destinés principalement aux parties prenantes, réalisée via le site web et par le biais de communications et de présentations lors d'événements et de réunions, a entremêlé des actions visant des objectifs de *renforcement des capacités* et d'autres plus axées sur la communication. Une fois de plus, l'analyse des données de consultation des sites confirme la corrélation entre les visites des pages consacrées à la description du projet et le nombre de téléchargements du *Guide pratique des stages*, publié par le Ministère du Travail et traduit en français et en arabe par le projet, ainsi que de l'*Infographie* sur le site de *Mentor2*. Cette dernière, en particulier, a été largement reconnue comme un outil précieux pour la communication sur le thème des stages et pour le développement des compétences parmi les parties prenantes.

L'organisation de l'expérience pilote a joué un rôle considérable dans la **diffusion de l'information**, en particulier parmi les acteurs directement impliqués, c'est-à-dire les jeunes au Maroc et en Tunisie et les entreprises italiennes qui ont pris connaissance du projet au cours de la phase de recrutement et de sélection. Il est largement admis que *Mentor2* a contribué à faire connaître l'article 27 de la loi consolidée sur l'immigration à un plus grand nombre d'entreprises dans les deux régions italiennes concernées, générant des changements dans la "culture d'entreprise" en termes de considération de l'article comme un outil utile pour trouver des ressources qualifiées, ainsi que pour soutenir l'internationalisation de l'entreprise elle-même.

Un autre avantage a été signalé au niveau institutionnel au Maroc et en Tunisie. Dans ces deux pays, les activités menées et les possibilités d'interaction avec des sujets publics territoriaux - qui ne sont pas nécessairement des partenaires directs mais qui s'intéressent au sujet en raison de leur expertise ou de leur appartenance géographique - ont favorisé la prise de conscience des possibilités offertes

par l'Italie et ont alimenté le désir d'ouvrir des canaux de coopération sur les questions migratoires au niveau local.

Capacité du projet à influencer les politiques nationales et l'amélioration de la législation au niveau national et régional

Les initiatives visant à diffuser des informations sur le projet et ses thèmes sont également étroitement liées au deuxième domaine de changement examiné dans cette section, qui concerne les effets que *Mentor2* a pu avoir en termes d'élaboration de politiques ou de révision du cadre réglementaire, conformément à l'approche de la migration proposée par le projet.

À cet égard, deux facteurs doivent être pris en compte :

1. **La petite taille de *Mentor2***, tant en termes de nombre de bénéficiaires que d'étendue des territoires concernés, qui limite inévitablement sa visibilité et sa capacité d'impact.
2. **Les nombreux facteurs externes**, qui génèrent des pressions différentes sur ce domaine de changement et qui rendent la dynamique en jeu particulièrement complexe.

La nature intrinsèquement délicate et conflictuelle de la question migratoire dans le débat politique national et international est un autre élément crucial.

Néanmoins, il convient de souligner que le projet, bien que dans plusieurs cas encore à l'état embryonnaire, a contribué à animer le débat et à déclencher des processus vertueux à la fois dans les contextes institutionnels individuels et dans une perspective interinstitutionnelle.

De nombreux signes indiquent que les résultats positifs obtenus par *Mentor2* en matière de sensibilisation aux opportunités réglementaires pour favoriser la mobilité des talents entre l'Italie et les pays tiers ont contribué à élargir la sphère des parties prenantes, en impliquant davantage les institutions responsables de la régulation des flux migratoires, ainsi que le développement local et l'emploi. L'adhésion de plusieurs régions italiennes, avec la participation du ministère du travail et des politiques sociales, à la quatrième édition du programme transrégional **THAMM Plus** (*Towards a Holistic Approach to Labour Migration Governance and Labour Mobility in North Africa*) - une initiative coordonnée au niveau international visant à renforcer le lien entre la mobilité et le développement, sur la base d'une approche territoriale - en est le témoignage le plus clair.

De même, des éléments montrent que l'expérimentation proposée par *Mentor2*, centrée sur l'utilisation de l'article 27 de la loi consolidée sur l'immigration en tant qu'opportunité pour le développement international, a créé des opportunités de débat sur la question, mettant en évidence plusieurs nœuds encore ouverts en ce qui concerne les aspects réglementaires et la coopération institutionnelle, avec l'implication de plusieurs niveaux de prise de décision.

En particulier, l'implication du **Ministère du travail** en tant que partenaire associé dès le début a contribué de manière significative à la promotion de l'instrument d'apprentissage au niveau national. La publication d'un *Guide spécifique* par ce même ministère en est un signe concret. Le dialogue constant avec les **administrations régionales**, bien qu'avec des résultats inégaux, a également été lié à des dynamiques importantes survenues au cours de la mise en œuvre du projet, telles que la participation de la Lombardie à l'initiative européenne ou, dans le cas du Piémont, l'inclusion du Maghreb parmi les zones prioritaires pour les initiatives de coopération internationale.

Des évolutions imputables à une contribution de *Mentor2* ont également été observées dans les territoires partenaires. Elles concernent principalement l'intérêt accru pour la relation entre la mobilité de la main-d'œuvre à l'étranger et le développement et la modernisation du tissu économique local, un aspect qui émerge parmi les thèmes abordés par les plans de développement régional au Maroc,

signalant un changement dans la perspective qui, auparavant, considérait le phénomène migratoire principalement en termes de lutte contre le chômage.

La **Conférence nationale**, qui s'est tenue en mars 2024, a offert une occasion importante d'approfondir les questions abordées par *Mentor2*. Le débat, auquel ont participé des représentants de trois ministères (ministère des Affaires étrangères et de la Coopération internationale, ministère du Travail et des Politiques sociales, ministère de l'Intérieur), ainsi que certaines Régions directement impliquées dans le projet et d'autres ayant des initiatives similaires, a confirmé la croissante prise de conscience institutionnelle du potentiel de programmes tels que celui lancé par le projet pour soutenir les entreprises italiennes dans le recrutement de ressources humaines capables de relever les défis de la concurrence technologique mondiale, ainsi que la nécessité absolue d'une plus grande uniformité des réglementations au niveau régional en Italie.

En même temps, la conférence a montré une volonté d'aborder certaines des questions critiques qui sont apparues dans le cadre de *Mentor2*, qui a été conçu comme un laboratoire utile pour identifier les domaines d'action. Parmi les développements les plus discutés, citons

- la planification triennale des flux ;
- la possibilité d'entrées hors quota pour les travailleurs formés dans les pays d'origine.

En ce qui concerne les questions critiques de procédure mises en évidence par le projet, la fragmentation réglementaire et politique sur les questions de compétence régionale a été reconnue, qui - comme l'expérience de *Mentor2* l'a montré - peut différer de manière significative d'une région à l'autre, générant de l'incertitude pour les interlocuteurs internationaux et entravant la coopération entre les territoires italiens.

Enfin, il est apparu nécessaire de renforcer les ressources disponibles pour certains segments de l'administration publique, qui remplissent des fonctions cruciales dans le cadre de l'adéquation entre l'offre et la demande de main-d'œuvre immigrée (par exemple, les ambassades, les consulats et les bureaux en Italie chargés de délivrer les permis de séjour) et qui, s'ils sont sous-organisés ou sous-équipés, constituent un facteur supplémentaire de ralentissement ou de complication du processus.

3. Enseignements et recommandations tirés de l'expérience

Les analyses réalisées par le groupe de travail chargé du suivi et de l'évaluation des résultats de *Mentor2*, de l'évaluation rétrospective de *Mentor1* et la réflexion partagée sur l'approche territoriale de la *gouvernance des* migrations ont fourni des indications utiles à la fois pour la planification d'initiatives de coopération sur les mêmes thèmes et - dans un sens plus large - pour l'élaboration de *politiques* sur la mobilité circulaire et le développement territorial.

Les principaux éléments qui en sont ressortis sont résumés ci-dessous.

La planification et la mise en œuvre d'autres initiatives de coopération territoriale sur les mêmes thèmes

L'expérience a contribué de manière décisive à la création d'un réseau multi-acteurs capable de promouvoir des voies de coopération innovantes entre les territoires. Certaines caractéristiques spécifiques du projet, qui se sont avérées fondamentales pour atteindre ce résultat, devraient être valorisées et reproposées si des initiatives similaires devaient être mises en œuvre dans d'autres contextes. En particulier :

1. **Centralité du dialogue entre les partenaires** en Italie, au Maroc et en Tunisie, établi sur un pied d'égalité, basé sur la reconnaissance mutuelle de l'expertise et des points de vue spécifiques.
2. **Implication des acteurs locaux** dans les pays partenaires (par exemple les Agences pour l'emploi en Tunisie et au Maroc) en tant que points de référence essentiels pour l'initiation des stages, y compris l'identification des candidats possibles.
3. **Un degré élevé de flexibilité opérationnelle,** qui a permis d'adapter les méthodologies, les *calendriers* et la chaîne des résultats à l'évolution du contexte et aux évidences apparues sur le terrain, en étroite coordination avec l'organisme (ICMPD) qui gérait le financement (fonds MPF).
4. **La combinaison de l'expérimentation sur le terrain et des activités de recherche** et d'étude approfondie a permis un enrichissement mutuel du capital cognitif tout au long du cycle du projet, maximisant, d'une part, l'efficacité du système expérimenté et, d'autre part, la connaissance des phénomènes et des contextes.
5. **Réalisation d'une expérience pilote** pour concrétiser l'approche proposée en offrant :
    - une série d'indications sur l'affinement du modèle ;
    - *l'apprentissage par la pratique* pour les partenaires ;
    - la possibilité de susciter l'intérêt des *décideurs politiques* et des parties prenantes potentiellement intéressés par la reproduction d'initiatives similaires.

Dans le même temps, l'analyse a révélé des aspects et des activités qui pourraient être développés davantage, notamment :

1. **Redéfinition possible du partenariat**, prévoyant l'implication d'entreprises ayant des besoins professionnels spécifiques dès les premières étapes de la sélection des candidats et l'activation de partenaires à "géométrie variable" en fonction de la vocation et de la relation avec les activités et les résultats attendus.
2. **Flexibilité du calendrier des stages** et des activités d'accompagnement post-stage, testée dans *Mentor2*, à évaluer en termes d'opportunités et de problématiques organisationnelles éventuelles, afin de répondre à des besoins diversifiés en matière de formation ou de développement d'entreprise.
3. **Participation précoce du tissu économique local** (entreprises et associations d'entreprises) et des organismes publics impliqués dans le développement économique des pays d'origine, afin d'identifier les convergences *gagnant-gagnant* entre les deux contextes de production concernés et de maximiser les opportunités de retour et de circulation des compétences.
4. **Collaboration entre les agences pour l'emploi et le secteur privé** dans les territoires partenaires, tant pour la sélection des candidats que pour l'organisation d'activités de formation avant le départ, avec la participation des chambres de commerce, des associations professionnelles et des entreprises intéressées.
5. **Développement d'outils de soutien pour la période post-formation**, en tenant compte de l'ensemble des options qui sont apparues dans *Mentor2* (prolongation du stage, emploi en Italie, retour, lancement d'initiatives entrepreneuriales dans le pays d'origine également gérées depuis l'Italie, etc.)
6. **Une meilleure coordination entre les initiatives européennes et internationales** travaillant sur les mêmes thèmes et territoires, afin de réduire la concurrence entre les projets et la surcharge de travail pour les acteurs locaux.

7. **Fourniture de modules de formation ad hoc** pour les acteurs territoriaux impliqués dans les phases de planification et de mise en œuvre, en s'appuyant sur les connaissances et les outils développés avec *Mentor2*, et en définissant les contenus techniques prioritaires grâce à un dialogue approfondi avec les bénéficiaires.
8. **Identification de solutions pour couvrir les frais de** logement, en particulier dans les zones urbaines où l'augmentation du coût des loyers constitue un obstacle majeur.
9. **L'implication des parties prenantes dans la définition du suivi et de l'évaluation**, y compris la présentation de méthodologies et d'outils pertinents, ainsi que la responsabilité partagée de la collecte des données, garantissant ainsi la qualité et l'exactitude des informations.
10. **Préparation d'outils pour la collecte de données de base,** avec un calendrier précédant d'autres activités**, et pour les enquêtes *ex post*** et l'identification des changements à moyen et long terme.

Pistes de travail et recommandations pour les décideurs politiques

L'analyse de l'interaction entre les activités du projet et l'environnement institutionnel de référence a mis en évidence un certain nombre de pistes pour favoriser les processus de coopération territoriale centrés sur la *gouvernance des* migrations. En particulier :

1. **Une action plus concertée entre les Régions italiennes** pour réduire la fragmentation réglementaire, qui crée des incohérences dans les conditions d'accès et d'approbation des stages, ce qui entraîne des difficultés pour les candidats et les entreprises.
2. **Réduire les délais de délivrance des visas d'**étude/formation, en accord avec les représentations diplomatiques, afin de rationaliser les procédures et de répondre aux besoins de programmation des entreprises, tout en préservant les niveaux de sécurité offerts.
3. **Simplifier les procédures bureaucratiques** de délivrance et de renouvellement des permis de séjour, limiter les différences d'interprétation d'un territoire à l'autre, former du personnel spécialisé et doter les bureaux compétents de ressources adéquates.
4. **Rationalisation des procédures d'équivalence des qualifications**, compte tenu des besoins en personnel qualifié signalés par les entreprises.
5. **Simplification des règles relatives à la conversion des permis de séjour** de stage en permis de travail, afin de faciliter l'intégration éventuelle des stagiaires dans le monde du travail.
6. **Développement de politiques et de réglementations spécifiques** pour la phase post-stage (prolongation du stage, emploi en Italie, retour et valorisation des compétences acquises par le biais d'initiatives entrepreneuriales, y compris à l'étranger).
7. **Création d'une plate-forme nationale (ou de plates-formes dédiées)** pour faire correspondre l'offre et la demande de main-d'œuvre qualifiée afin d'améliorer la gestion des flux migratoires à des fins d'emploi.
8. **Lancer des initiatives de coopération au développement** avec les pays partenaires qui tiennent compte de la nécessité de ne pas alimenter la *fuite des cerveaux*, en promouvant plutôt des mécanismes de croissance partagée.

Ces recommandations, dérivées de l'expérience de *Mentor1* et *Mentor2*, visent à fournir une base de réflexion et d'orientation pour la conception et la mise en œuvre de futures initiatives sur la mobilité circulaire et le développement territorial, en mettant constamment l'accent sur l'efficacité des actions et la durabilité des résultats.