



Ce programme est financé par
l'Union européenne

Royaume du Maroc
Ministère de l'Inclusion économique,
de la Petite entreprise, de l'Emploi
et des Compétences



المملكة المغربية
وزارة التعمير والإصلاح والمصالحة والصغر
والتشغيل والكفاءات
+XHNE+ I HCVOE
+C.LL.OH+ I DHEX ALCH+ I HCVOE+
KJHHEI, A ICHUOE A ICHUO



Organisation
internationale
du Travail

Faciliter la mobilité des chauffeurs de camions et de bus entre le Maroc et l'Union européenne : *Opérationnaliser le Partenariat pour les Talents de l'UE*



Rapport du Forum Technique National

Table des matières

Liste des abréviations.....	3
I. Introduction : Objectifs et contexte du forum	4
➤ Premier webinaire ::	6
➤ Deuxième webinaire : Hiérarchisation des priorités et cartographie des solutions	7
➤ Atelier en face-à-face : Co-crédation et conception du systéme.....	7
➤ Webinaire final - Validation et faisabilité.....	7
II. Le schéma de mobilité : Structure et modéle de mise en œuvre.....	8
➤ Étape 1 : Information et sensibilisation.....	8
➤ Étape 2 : Partenariat et engagement des employeurs	9
➤ Étape 3 : Sélection et profilage des candidats.....	9
➤ Étape 4A/4B : Formation et certification	10
➤ Étape 5 : Accueil guidé et intégration dans l'entreprise	11
➤ Étape 6 : Soutien administratif et légalisation.....	13
➤ Étape 7 : Formation complémentaire et adaptation.....	14
➤ Étape 8 : Mentorat, suivi et circularité	14
III. Plan d'action : De la conception à la mise en œuvre.....	15
➤ Priorités à court terme (0-6 mois) : Poser les bases	15
➤ Priorités à moyen terme (6-24 mois) : Pilotage et premiers déploiements	16
➤ Priorités à long terme (2-5 ans) : Mise à l'échelle et institutionnalisation.....	18
IV. Défis juridiques et réglementaires : Aborder les obstacles structurels à la mobilité	19
V. Pertinence stratégique et voie à suivre	21
VI. Conclusion.....	23

Liste des abréviations et acronymes

- AICS : Agence italienne pour la coopération au développement
- ANAPEC : Agence nationale pour la promotion de l'emploi et des compétences
- CPC : Certificat de compétence professionnelle
- DG HOME : Direction générale de la migration et des affaires intérieures
- DG MOVE : Direction générale de la mobilité et des transports
- DG MENA : Direction générale du Moyen-Orient et de l'Afrique du Nord
- DSA : Indemnité journalière de subsistance
- CE : Commission européenne
- ENABEL : Agence belge de développement
- ETF : Fondation européenne pour la formation
- UE : Union européenne
- FAI : Association italienne des transports routiers
- FIMO : Formation initiale obligatoire
- FTL : Fédération du transport et de la logistique
- GIZ : Agence allemande pour la coopération internationale
- IFTL : Institut de formation en transport et logistique
- OIT : Organisation internationale du travail
- IMT : Institut pour la mobilité et le transport
- IRU : Union internationale des transports routiers
- LBD : Conducteur de camion et d'autobus
- MoU : Protocole d'accord
- EM : État membre
- MIEPEEC : Ministère de l'inclusion économique, des petites entreprises, de l'emploi et des compétences
- NTF : Forum technique national
- OFII : Office français de l'immigration et de l'intégration
- OFPPT : Office de la formation professionnelle et de la promotion de l'emploi
- OPSYS : Système opérationnel de l'UE
- SPE : Services publics de l'emploi
- ROM : Suivi axé sur les résultats
- SEPE : Service public de l'emploi espagnol
- THAMM Plus : Vers une approche holistique de la migration de la main-d'œuvre
Gouvernance et mobilité de la main-d'œuvre en Afrique du Nord Plus

I. Introduction : Objectifs et contexte du forum

Le Forum technique national (FTN) sur la mobilité des chauffeurs de camions et de bus (LBD) entre le Maroc et l'Union européenne a été conçu comme une initiative stratégique visant à mettre en œuvre les objectifs des **partenariats pour les talents de l'UE**, et plus particulièrement à faire avancer le travail du **projet THAMM Plus** (Vers une approche holistique de la gouvernance de la migration de la main-d'œuvre et de la mobilité de la main-d'œuvre en Afrique du Nord).

Le Forum n'était pas un événement isolé. Il s'inscrivait plutôt dans le cadre d'un effort plus large et de plus en plus urgent visant à remédier aux déséquilibres du marché mondial du travail, à améliorer les voies de migration légales et sûres et à renforcer la coopération entre l'Europe et ses partenaires du sud de la Méditerranée. Au cœur de cet effort se trouve un paradoxe pressant : alors que de nombreux secteurs en Europe sont confrontés à des pénuries de main-d'œuvre graves et croissantes, dans des secteurs tels que la logistique et le transport, les travailleurs qualifiés et motivés des pays partenaires restent souvent sans emploi ou sous-employés en raison des obstacles réglementaires, juridiques et institutionnels à la mobilité internationale. L'Europe est en effet confrontée à une grave pénurie de conducteurs de poids lourds en raison du vieillissement de la main-d'œuvre et de conditions de travail exigeantes. Cependant, la reconnaissance de cette profession est complexe, car elle est très réglementée, avec des normes strictes en matière de formation, de certification et de sécurité routière.

L'intention de créer des **partenariats pour les talents de l'UE** a été annoncée en 2021 dans le cadre du nouveau pacte sur l'immigration et l'asile de la Commission européenne. Il s'agit de cadres globaux pour une coopération structurée entre l'Union européenne et les pays tiers dans le domaine de l'immigration légale. Les partenariats pour le développement des talents visent à atteindre un triple objectif : remédier aux pénuries de main-d'œuvre dans l'UE, soutenir le développement économique et l'emploi dans les pays partenaires et veiller à ce que la mobilité s'effectue de manière sûre, réglementée et fondée sur les compétences.

Dans ce contexte, le Maroc est apparu comme l'un des pays prioritaires pour le pilotage des partenariats pour les talents. Le profil démographique du Maroc, avec une importante population de jeunes, son infrastructure de formation professionnelle en pleine expansion et son expérience en matière de mobilité de la main-d'œuvre et de gouvernance des migrations en font un partenaire idéal pour des programmes de mobilité structurés. Le gouvernement marocain a fait preuve d'une volonté politique claire de coopération dans ce domaine. Le partenariat pour les talents avec le Maroc a été lancé avec la première table ronde en avril 2023. Outre le Maroc et l'UE, il implique la France, l'Allemagne, l'Italie, le Portugal, l'Espagne et la Suède en tant qu'États membres de l'UE participants (ainsi que la Belgique et les Pays-Bas en tant qu'observateurs).

Le **programme THAMM Plus**, cofinancé par l'Union européenne et mis en œuvre par l'OIT, l'OIM et la GIZ, fournit, avec d'autres projets, un outil opérationnel pour transformer la vision stratégique des partenariats pour les talents en initiatives pilotes pratiques. THAMM Plus s'appuie

sur le programme THAMM initial, mais en élargit la portée et l'ambition, dans le but de soutenir les institutions nationales, les systèmes de formation et les employeurs dans la conception et l'expérimentation de parcours de mobilité fondés sur les compétences dans des secteurs clés. Le projet encourage la coopération bilatérale et multilatérale, le dialogue technique et le renforcement des capacités institutionnelles, tout en plaçant les droits des travailleurs et les intérêts des employeurs au centre de son approche.

Lors de la deuxième table ronde du Partenariat pour les Talents en octobre 2024, cinq secteurs ont été retenus comme prioritaires pour les actions techniques, et les conducteurs de camions et d'autobus ont été identifiés comme l'un de ces cinq domaines d'action très pertinents. La Commission européenne et les États membres ont souligné la grave pénurie de chauffeurs en Europe, qui devrait atteindre 500 000 personnes d'ici 2029. Dans le même temps, les institutions marocaines font état de milliers de conducteurs certifiés dont les possibilités d'emploi au niveau national sont limitées, malgré l'existence de programmes de formation largement alignés sur les normes européennes.

La décision d'axer le Forum technique national (FTN) sur la mobilité professionnelle des LBD est le résultat d'une priorisation fondée sur des données probantes d'un secteur où les besoins et les opportunités convergent, et où un programme pilote fonctionnel pourrait servir de modèle reproductible pour d'autres professions et d'autres régions. En outre, le secteur des transports offre des normes de certification claires, telles que le certificat de compétence professionnelle (CCP) et la *formation initiale minimale obligatoire* (FIMO), qui peuvent être harmonisées ou rendues compatibles entre les pays, ce qui le rend particulièrement adapté à la conception d'une mobilité structurée.

Le FTN s'est appuyé sur une méthodologie participative et multipartite. Il a rassemblé un large éventail d'acteurs tels que les autorités publiques, les institutions de formation professionnelle, les employeurs, les syndicats, les organisations internationales et les représentants des États membres de l'UE dans le cadre d'une séquence structurée d'événements. Ceux-ci comprenaient deux webinaires de diagnostic (les 22 janvier et 11 février 2025), un atelier de conception de deux jours à Rabat (les 25 et 26 février) et un webinar final de validation technique (le 20 mars). Chaque phase s'est appuyée sur les résultats de la précédente et, collectivement, elles ont créé l'élan, l'appropriation et l'alignement nécessaires à la mise en place d'un système de mobilité partagée.

L'objectif principal du forum était de concevoir un modèle pratique et opérationnel pour la mobilité de la main-d'œuvre, qui pourrait être testé à court terme et étendu à l'avenir. Il s'agissait notamment d'identifier les principaux goulets d'étranglement juridiques et institutionnels, de dégager un consensus sur les mécanismes de reconnaissance et de certification, d'élaborer conjointement des parcours de formation et de placement, et de définir un plan d'action pour la mise en œuvre. Le résultat de ce travail est un programme de mobilité en huit étapes qui tient compte des réalités juridiques, sociales et opérationnelles du Maroc et des pays d'accueil de l'UE.

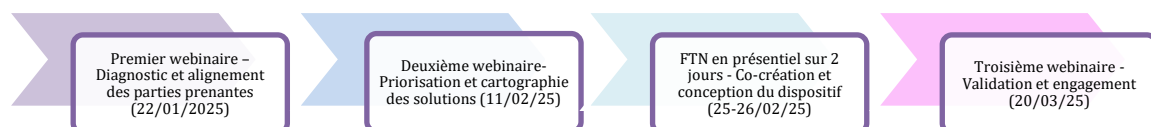
Ce rapport décrit le processus, les résultats et le plan d'action proposé par les différentes parties prenantes qui ont participé activement au Forum technique national. Il présente une feuille de route concrète - discutée et identifiée conjointement de manière participative par les participants tout au long des phases du Forum (y compris trois webinaires et un atelier en personne) - pour faire progresser une migration équitable, éthique et basée sur les compétences entre le Maroc et l'Europe. Cette feuille de route s'appuie sur un examen du cadre législatif applicable à des secteurs professionnels spécifiques.

Il est important de préciser que ce document n'est pas une proposition de projet. Il s'agit plutôt d'une consolidation des principales conclusions et recommandations issues des discussions du Forum. Il appartient maintenant aux parties prenantes marocaines et européennes concernées () de déterminer si les actions et les étapes modèles proposés doivent être validées, adaptées, réduites ou étendues. Néanmoins, la mise en œuvre des actions proposées nécessitera un suivi concret tant au niveau européen (CE et États membres) qu'au niveau marocain - comme la prise en compte des risques potentiels, l'allocation de budgets adéquats et la mise en place de mécanismes de gouvernance appropriés (formels ou informels).

➤ Structure du Forum et principaux résultats de ses phases

Le Forum technique national (FTN) a été mis en œuvre à l'aide d'une méthodologie structurée et échelonnée afin d'assurer le développement progressif du programme de migration. Cette approche a favorisé l'appropriation par les parties prenantes, assuré une prise de décision fondée sur des preuves et permis la conception d'un modèle de migration réaliste et politiquement soutenu. Chaque phase s'est progressivement appuyée sur les résultats de l'étape précédente, favorisant à la fois la continuité et le consensus.

Le Forum était structuré en quatre étapes principales, décrites ci-dessous :



➤ Premier webinaire : Diagnostic et alignement des parties prenantes

Organisé le 22 janvier 2025, le premier webinaire a réuni plus de 70 participants, dont des représentants d'institutions marocaines telles que la MIEPEEC et l'ANAPEC, ainsi que des partenaires sociaux, la Délégation de l'UE au Maroc, le siège de la Commission européenne à Bruxelles (DG MENA, DG MOVE et DG HOME), des institutions de formation telles que l'OFPPPT, les organisations sectorielles d'employeurs de l'Union européenne, la Commission européenne et le Conseil de l'Europe, les organisations sectorielles d'employeurs des pays européens (CONFEBUS Espagne, FAI Italie), l'organisation sectorielle internationale d'employeurs la plus représentative (IRU), les services publics de l'emploi européens et les acteurs publics des États membres de l'UE (Ministère fédéral allemand du numérique et des transports ; OFII France et France Travail ; FOREM, Actiris, Gouvernement et Inspection sociale de Flandre de Belgique ; Sviluppo Lavoro

Italia et AICS d'Italie ; Institut pour la mobilité et le transport, Portugal) et les ambassades au Maroc (Allemagne, Portugal) et la Fondation européenne pour la formation.

L'objectif principal du webinaire était de diagnostiquer les obstacles les plus pressants à la mobilité professionnelle des chauffeurs de camion et d'autobus marocains. La session a révélé un sentiment d'urgence et d'engagement partagé par les participants, ainsi qu'une compréhension commune de la complexité des obstacles juridiques et opérationnels.

Plusieurs thèmes critiques ont émergé des discussions : par exemple, la fragmentation de la reconnaissance de certaines qualifications dans les États membres de l'UE, en particulier les permis de conduire. En revanche, pour le certificat de compétence professionnelle (CCP), la législation est harmonisée dans les États membres dans la mesure où au moins l'examen (ou la formation et l'examen) doit avoir lieu sur le territoire des États membres de l'UE. Des mécanismes de recrutement inadéquats et l'importance des compétences linguistiques, non techniques et numériques pour l'intégration complètent le tableau. Le webinaire a également mis en lumière les tentatives de mise en œuvre de modèles de migration dans d'autres pays, tels que le programme THAMM-OFII en Tunisie ou d'autres expériences mentionnées par l'IRU, offrant ainsi des perspectives comparatives utiles.

Deuxième webinaire : Hiérarchisation des priorités et cartographie des solutions

Lors du deuxième webinaire, qui s'est tenu le 11 février 2025, le Forum est passé du diagnostic à la hiérarchisation des priorités. Afin de structurer la discussion et d'axer la phase de conception sur les obstacles les plus pressants, les participants ont été invités à s'engager dans un exercice numérique en temps réel pour classer les six défis identifiés lors de la première session. À l'aide d'un outil de sondage interactif, chaque participant a été invité à voter anonymement sur les trois défis qui, selon lui, avaient le plus d'impact sur la faisabilité et l'efficacité d'un futur programme de mobilité. Cette méthode a permis une large participation démocratique tout en évitant les préjugés.

Les résultats ont ensuite été partagés en direct au cours de la session, révélant une convergence claire autour de trois problèmes majeurs : la non-reconnaissance des qualifications marocaines du CAP dans l'UE, le manque de mécanismes de recrutement structurés reliant les candidats marocains aux employeurs de l'UE, et l'écart de formation et de compétences entre les conducteurs marocains et les exigences du marché de l'UE. Ces priorités ont orienté les discussions du groupe de travail et ont directement influencé la structure finale du programme.

Des intervenants de la Fondation européenne pour la formation et des associations d'employeurs ont formulé des suggestions concrètes pour aligner les normes marocaines et européennes. Les participants européens au deuxième webinaire comprenaient des acteurs clés d'Espagne (Ambassade au Maroc, SEPE, CONFEBUS), du Portugal (Ambassade au Maroc, IMT), d'Italie (Sviluppo Lavoro Italia, FAI), de Belgique (ENABEL, Actiris, FOREM), d'Allemagne (GIZ), de France

(OFII, Mobilité internationale), ainsi que des représentants des DG HOME, MENA et MOVE). L'étude pilote tunisienne sur les besoins sectoriels du programme THAMM-OFII et son modèle de migration régulière qui sera testé dans les prochains mois ont été présentés et ont alimenté le débat. Cette session a jeté les bases d'un travail de co-conception plus approfondi qui a suivi.

Atelier en face à face : Cocréation et conception du système

Les 25 et 26 février 2025, les parties prenantes se sont réunies à Rabat pour un atelier pratique axé sur la conception du système de mobilité proposé. Après un premier examen approfondi des défis et des contraintes (), les participants ont été répartis en quatre groupes thématiques : pré-départ et sélection, formation professionnelle, procédures de certification et intégration post-arrivée. Chaque groupe a travaillé en collaboration sur un canevas commun pour cartographier les étapes du processus, les parties prenantes, les mesures d'atténuation des risques et le séquençage.

Cet atelier a permis d'élaborer un modèle de migration en huit étapes adaptées aux besoins du secteur des transports et ancré dans les réalités juridiques, institutionnelles et opérationnelles. Le modèle tient compte de la diversité des pays de destination, en faisant la distinction entre les pays où le test est obligatoire (par exemple, la Belgique) et ceux qui exigent une formation complète au CCP dans l'État d'accueil (par exemple, la France et l'Italie).

Webinaire final: Validation et faisabilité

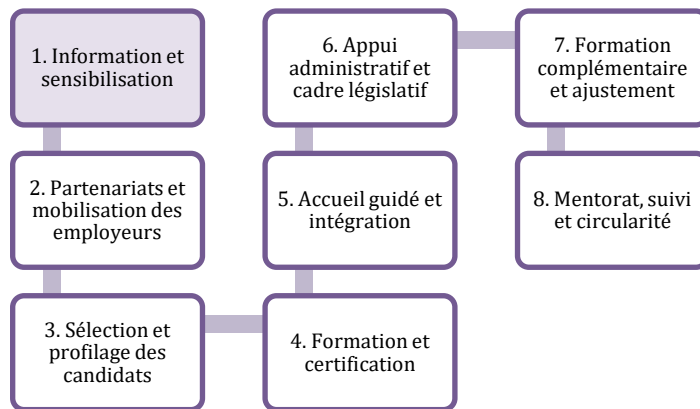
Le webinaire final, qui s'est tenu le 20 mars 2025, a réuni tous les participants pour valider le programme et les actions clés à mettre en œuvre. Il a également permis d'évaluer l'état de préparation des pays participants (Maroc, France, Espagne, Portugal et Italie) pour piloter une initiative de mobilité des conducteurs d'autobus et de camions. Les parties prenantes ont discuté des risques, des calendriers, des structures de gouvernance et des mécanismes de durabilité.

Les réactions ont été très positives, et plusieurs États membres ont manifesté un intérêt marqué pour se positionner comme adoptants précoces de l'initiative.

II. Le système de mobilité : Structure et modèle de mise en œuvre

Le programme de mobilité conçu dans le cadre du forum technique national apporte une réponse structurée et opérationnelle au défi consistant à faciliter la migration régulière, sûre et axée sur la demande des chauffeurs de camion et de bus marocains vers l'Union européenne. Il se compose de huit étapes coordonnées, chacune correspondant à une phase clé du cycle de mobilité - de la prise de contact initiale à l'intégration et la réintégration à long terme. Le modèle tient compte

de la diversité des cadres juridiques et opérationnels des États membres de l'UE et s'adapte aux différents niveaux de préparation et environnements politiques ().



Les étapes/actions décrites ci-dessous représentent un programme de mobilité hypothétique/idéal. Cependant, toutes ces étapes/actions peuvent ne pas être nécessaires dans toutes les situations. En outre, un certain nombre de ces actions peuvent ne pas être possibles à mettre en œuvre en raison d'un

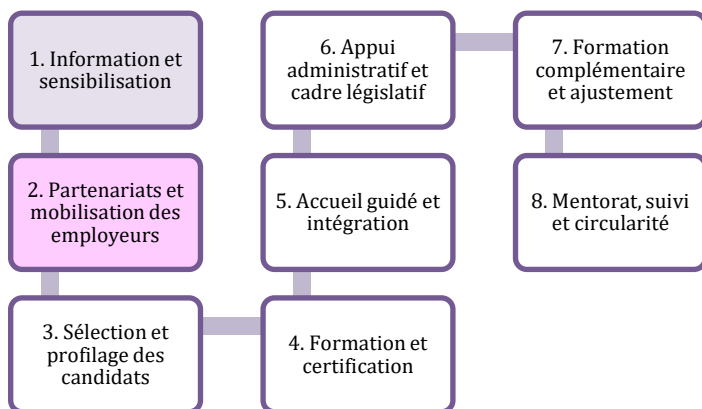
manque de ressources parmi les parties prenantes - par exemple, les PME qui représentent une grande partie du pool d'employeurs dans le secteur européen des transports.

➤ Étape 1 : Information et sensibilisation

La première étape du programme consiste à mobiliser les candidats marocains par le biais d'une campagne d'information de grande envergure, inclusive et bien coordonnée. Les outils de communication sont adaptés aux contextes régionaux et socio-économiques afin de garantir l'accessibilité à toutes les personnes éligibles. Les agences pour l'emploi publiques et privées au niveau local, les institutions de formation professionnelle et les acteurs communautaires de la société civile et du secteur privé sont engagés pour informer les candidats potentiels sur l'opportunité, les critères de sélection, les droits et les responsabilités impliqués, et le processus global.

Cette phase met fortement l'accent sur la gestion des attentes. Les informations sont diffusées sous diverses formes, en fonction des ressources financières allouées - options possibles : campagnes numériques, brochures imprimées, réunions communautaires et séances d'information dans les centres de formation. Des témoignages de migrants de retour et d'employeurs potentiels sont inclus pour apporter authenticité et clarté. L'objectif n'est pas seulement d'atteindre les candidats, mais de s'assurer qu'ils comprennent ce que l'opportunité de mobilité implique, réduisant ainsi les taux d'abandon et améliorant l'engagement.

➤ Étape 2 : Partenariat et engagement des employeurs

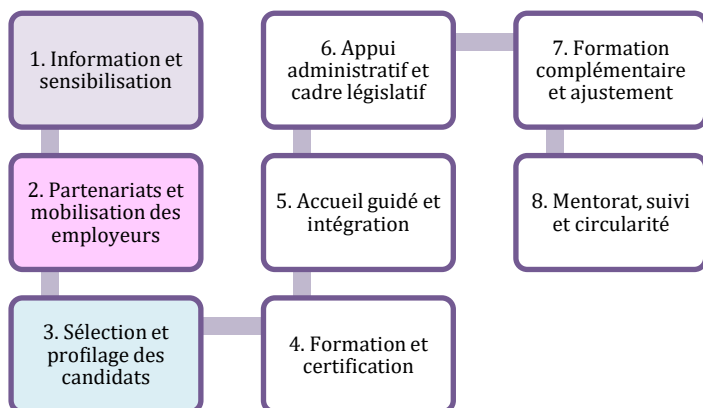


Le succès du programme repose sur une coopération étroite entre les institutions publiques et le secteur privé, en particulier les employeurs européens et leurs associations. Cette étape garantit que le modèle est aligné sur la demande réelle du marché du travail. Les employeurs européens sont impliqués dès le début du

processus afin d'identifier les profils requis, de définir les normes de recrutement et, le cas échéant, de codévelopper un contenu de formation adapté à leurs contextes opérationnels.

Pour instaurer la confiance et faciliter cette collaboration, le programme clarifie les responsabilités en matière d'appariement des candidats, d'attentes en matière de formation, de conditions de placement et d'accords de partage des coûts. La participation des employeurs est également encouragée par des réunions de coordination régulières, des missions conjointes dans les centres de formation marocains et des boucles de retour d'information structurées pendant et après la mise en œuvre du projet pilote.

➤ Étape 3 : Sélection et profilage des candidats



Après la sensibilisation et le développement de partenariats, le processus de sélection des candidats commence. Cette étape permet de s'assurer que seuls ceux qui possèdent les compétences techniques et la motivation nécessaires sont inscrits au programme. Elle comprend un système de sélection en plusieurs étapes,

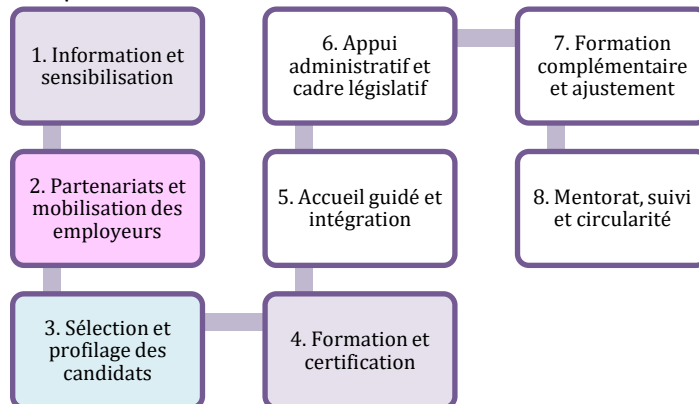
coordonné par les agences marocaines pour l'emploi et la formation et aligné sur les critères des employeurs.

Les candidats sont évalués en fonction de leur expérience technique (par exemple, les qualifications CPC existantes), de leur historique de conduite, de leur maîtrise de la langue et de leurs compétences comportementales. Outre les pratiques actuelles de l'ANAPEC, des évaluations

psychométriques et situationnelles spécifiques au secteur et à la profession sont introduites pour évaluer l'adaptabilité et la préparation culturelle. L'équité entre les sexes et l'inclusion géographique sont prises en compte pour diversifier la base des participants. La sélection finale comprend des entretiens et des évaluations écrites et peut impliquer la participation de l'employeur, soit directement, soit par le biais d'outils à distance.

➤ Étape 4A/4B : Formation et certification

L'étape de la formation et de la certification varie en fonction du cadre réglementaire du pays de



destination. La directive 2003/59/CE de l'Union européenne, qui régit la qualification et la formation des conducteurs professionnels, fixe des exigences minimales pour l'obtention du CAP. Comme le précise l'annexe sur les exigences minimales en matière de qualification et de formation de la

directive de l'UE, la formation liée à cette qualification initiale est d'une durée de 280 heures. Une qualification initiale accélérée de 140 heures est également autorisée et mise en œuvre dans plusieurs pays.

La reconnaissance des permis de conduire marocains dans les pays de l'UE est une autre considération juridique et opérationnelle qui concerne à la fois la formation et l'employabilité. Alors que le certificat de compétence professionnelle (CCP) est la principale exigence réglementaire pour travailler en tant que conducteur professionnel dans l'UE, la capacité à conduire légalement dépend également de la reconnaissance des permis de conduire marocains par l'État membre d'accueil. Actuellement, cette reconnaissance varie considérablement : certains États membres autorisent l'échange de permis marocains sans nouvel examen, tandis que d'autres exigent un nouvel examen complet ou ne les reconnaissent pas du tout. Ce manque d'harmonisation ajoute un niveau de complexité supplémentaire à la planification de la mobilité et a un impact direct sur le temps, le coût et la faisabilité du recrutement. Dans le cadre de la mise en œuvre du programme, des négociations bilatérales et des évaluations juridiques sont menées afin de garantir ou de rationaliser les voies de reconnaissance des permis dans les pays pilotes.

Étant donné que la directive prévoit différentes options, les États membres disposent d'une certaine flexibilité dans la manière dont ils transposent la directive en droit national. En conséquence, deux catégories distinctes de pays sont apparues dans la pratique. Les pays dits "**à examen uniquement**", comme la Belgique, autorisent les candidats ayant acquis ailleurs une formation équivalente à se présenter simplement à l'examen du CCP, sans avoir à répéter l'ensemble du cycle de formation. À l'inverse, les "**pays à CPC complet**", comme la France et

l'Italie, exigent que tous les candidats suivent l'intégralité du programme de formation au CPC approuvé sur leur territoire, quelles que soient leurs qualifications antérieures. Cette divergence juridique a des conséquences directes sur la conception du programme de mobilité. Elle nécessite deux parcours de formation et de certification adaptés (4A et 4B), en fonction de la position réglementaire du pays de destination et de son ouverture à reconnaître la formation dispensée dans un pays tiers dans des conditions de qualité spécifiques. Dans les deux cas, une formation linguistique spécifique est prévue pour les candidats qui ne maîtrisent pas la langue dans laquelle la formation et/ou les tests seront effectués.

En résumé, le modèle comporte deux parcours :

➔ **Parcours 4A - Examen du CPC dans l'UE (par exemple, en Belgique)**

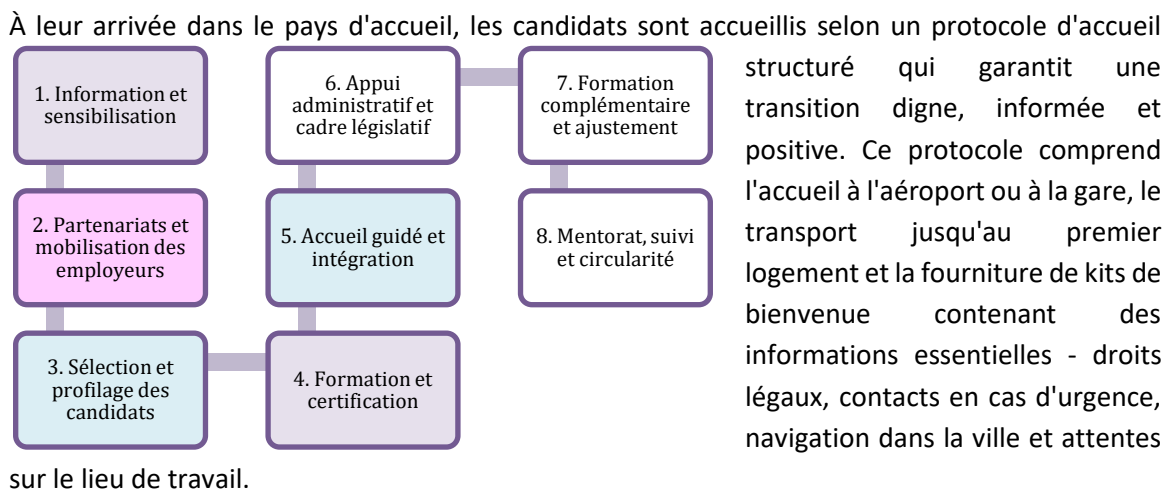
Les candidats suivent une formation professionnelle complète (FIMO++) au Maroc. Cette formation comprend des modules sur les protocoles de sécurité de l'UE, l'utilisation du tachygraphe numérique, l'écoconduite et l'entretien des véhicules. Les cours préalables au départ couvrent également l'orientation culturelle et la terminologie propre à l'emploi. Une fois formés, les candidats se rendent dans le pays d'accueil pour passer l'examen du CPC et commencer à travailler dès qu'ils l'ont réussi.

➔ **Parcours 4B - Formation complète au CPC dans l'UE (France, Italie, etc.)**

Lorsqu'une formation complète dans le pays est requise, les candidats suivent des modules de préparation linguistique, de sécurité et de compétences non techniques au Maroc avant de partir. À leur arrivée, ils s'inscrivent dans des établissements de formation certifiés dans l'UE pour achever le programme du CCP. La formation est directement liée à un contrat de travail avec deux options possibles (et déjà testées, bien qu'à petite échelle) : i) les candidats sont embauchés par des entreprises pour effectuer des tâches non liées à la conduite tout en prenant le temps de reconnaître leur permis, de suivre la formation et de passer les tests (visa de travail) ; ii) les candidats entrent dans l'État membre de l'UE avec un visa de formation pour suivre la formation et passer les tests et le transforment en visa de travail après avoir terminé avec succès la formation et la certification et après avoir été officiellement embauchés par l'entreprise qui les parraine.

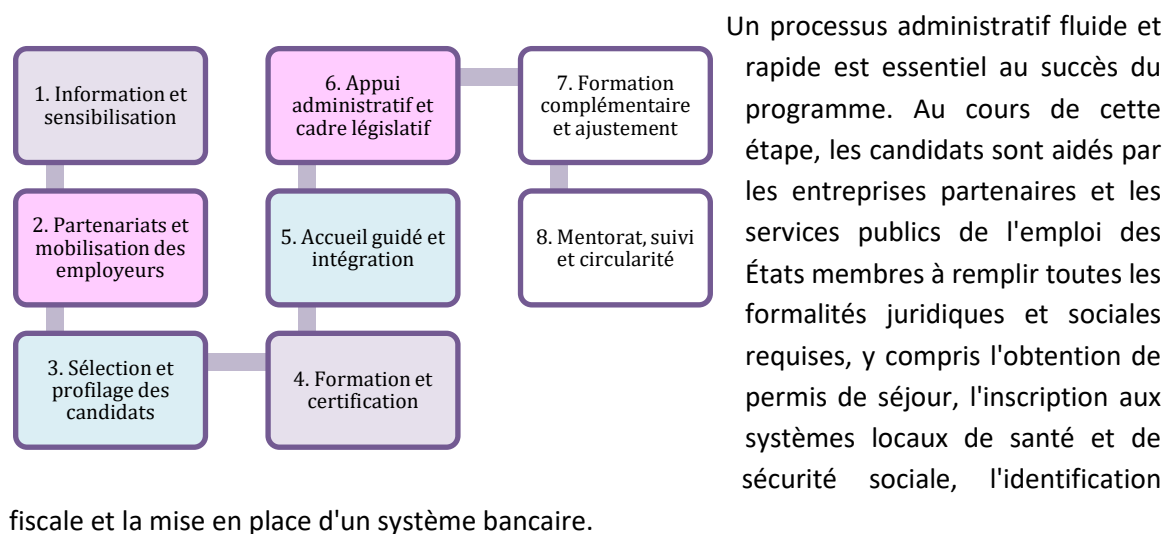
Dans les deux cas, une attention particulière est accordée à l'assurance qualité, à la préparation des formateurs et à l'alignement des programmes sur les normes de l'UE. Des mécanismes sont prévus pour garantir la transparence, la crédibilité et la reconnaissance mutuelle de la certification par les autorités compétentes.

➤ Étape 5 : Accueil guidé et intégration



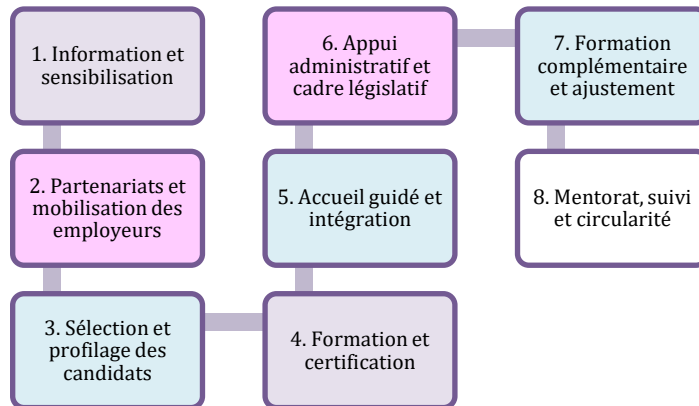
Au cours de cette phase, chaque migrant est jumelé à un mentor formé par l'entreprise partenaire - soit un chauffeur expérimenté, soit un agent de soutien - qui l'accompagne au cours des premières semaines d'adaptation. En collaboration avec les associations sectorielles d'employeurs des États membres de l'UE, les séances d'orientation portent sur les droits du travail, les coutumes locales, l'utilisation des infrastructures de transport et les normes culturelles. Le processus d'accueil est conçu pour atténuer le choc culturel, promouvoir l'intégration sociale et renforcer la confiance dès le départ.

➤ Étape 6 : Soutien administratif et légalisation



Les entreprises partenaires et les services publics de l'emploi accompagnent les candidats tout au long de ces procédures, en veillant à ce qu'elles soient pleinement respectées et en évitant les retards, tandis que les services consulaires marocains fournissent des conseils supplémentaires. Des documents d'orientation clairs sont disponibles en plusieurs langues et des outils numériques peuvent être utilisés pour suivre les progrès et partager les mises à jour entre les institutions.

➤ Étape 7 : Formation complémentaire et adaptation

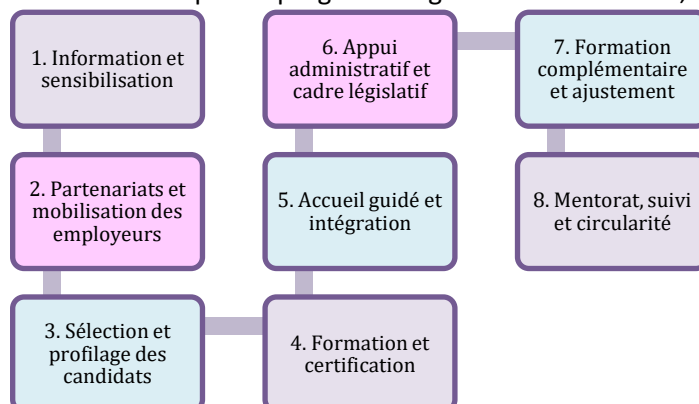


Même après que les candidats ont commencé à travailler, le programme assure un développement continu et un soutien à l'adaptation. Cela comprend une formation complémentaire sur le code de la route, l'utilisation de véhicules spécialisés, l'interaction avec les clients et les outils de reporting numériques. Dans les cas où le

cadre réglementaire ou les conditions de travail changent, des cours de remise à niveau ou des modules de perfectionnement sont déployés, comme le prévoit la directive de l'UE et, selon des modalités différentes, les cadres réglementaires des États membres de l'UE.

➤ Étape 8 : Mentorat, suivi et circularité

La dernière étape du programme garantit la durabilité, l'amélioration continue et l'option de



migration circulaire ou à long terme. Les candidats sont soumis à des cycles de suivi réguliers (après 3, 6 et 12 mois) afin d'évaluer leur satisfaction au travail, leur respect de la législation et leurs progrès en matière d'intégration. Les mentors et les responsables fournissent un retour d'information structuré, tandis que des systèmes

numériques permettent de suivre les principaux indicateurs de performance dans l'ensemble de la cohorte.

Les opportunités d'avancement de carrière, de renouvellement de contrat ou de retour au Maroc font partie intégrante du parcours du candidat. Les autorités marocaines et les associations sectorielles d'employeurs soutiennent les rapatriés dans leur réintégration sur le marché du travail marocain, souvent avec une expérience et des qualifications accrues. Les conducteurs peuvent également accéder à des stages de suivi dans le même pays ou dans un autre pays de l'UE. Cette boucle fermée permet au programme de fonctionner non seulement comme un canal à sens unique, mais aussi comme un cadre de mobilité circulaire.

III. Plan d'action : De la conception à la mise en œuvre

Le succès de la mise en œuvre du programme de mobilité nécessite une approche progressive, allant de la préparation des bases à l'exécution du projet pilote et à l'extension éventuelle. Si les huit étapes du modèle constituent un schéma fonctionnel, la mise en œuvre nécessitera un ordonnancement minutieux des actions, une coordination transfrontalière et une adaptation continue.

La présente section décrit les principales activités à entreprendre à **court (0-6 mois)**, **moyen (6-24 mois)** et **long (2-5 ans) terme**, conformément aux huit étapes du programme de mobilité.

Priorités à court terme (0-6 mois) : Poser les bases

Au cours des premiers mois, l'attention se concentre sur l'établissement d'un cadre opérationnel commun, la mobilisation des parties prenantes et la mise en place des outils de base, des protocoles et des partenariats nécessaires au lancement de la première phase du programme.

Cette période commence par des **actions de sensibilisation et de communication ciblées** afin de sensibiliser les candidats potentiels au Maroc intéressés par une carrière de chauffeur de camion ou de bus en Europe. Les outils de communication doivent les informer de la structure du programme, de ses attentes et de ses avantages. Les services nationaux et régionaux de l'emploi prennent l'initiative, avec le soutien des centres de formation professionnelle et des acteurs locaux.

- ➔ **(Étape 1 - Formation)** : Aligner la formation marocaine sur les exigences de l'UE ; identifier les centres de test et obtenir des solutions en matière de visa pour les déplacements liés à la formation/au test.

Au cours du Forum, des premières discussions ont été engagées entre l'OFPPT, la FTL (Fédération du Transport et de la Logistique) et l'IRU sur cette composante spécifique. Ces échanges devraient se poursuivre durant la phase de suivi du Forum, avec la facilitation technique de l'OIT. Il est important de souligner que si la mise en œuvre devrait commencer à court terme, l'opérationnalisation complète de cette mesure est attendue à moyen terme, avec des perspectives à long terme pour l'ancrage institutionnel.

En ce qui concerne la formation, l'accent est mis dans un premier temps sur la mise à jour et la validation des programmes d'études - en particulier pour le contenu de la FIMO++ et les modules préparatoires liés aux examens du CPC.

- **(Étape 2 - Information)** : Lancer des campagnes de sensibilisation multilingues (français/arabe), créer des brochures, produire des vidéos de témoignages et organiser des séances d'information dans les régions prioritaires.

Parallèlement, les partenariats avec les employeurs européens sont consolidés afin de garantir que le recrutement soit axé sur la demande et corresponde à de réelles pénuries de main-d'œuvre. Les associations d'employeurs sont invitées à définir les profils de recrutement, les attentes en matière de formation et les pratiques d'intégration.

- **(Étape 3 - Partenariat)** : Organiser des tables rondes d'employeurs, formaliser la coopération par des protocoles d'accord et convenir des besoins initiaux en matière de placement et des pays pilotes.

Pour soutenir le recrutement, des outils de sélection et des protocoles de sélection sont élaborés. Il s'agit notamment de pré-tests techniques destinés à vérifier les compétences techniques et générales des candidats, d'évaluations linguistiques et d'entretiens de motivation. Cette étape garantira, au bénéfice des entreprises européennes partenaires potentielles, que les candidats au programme possèdent les compétences nécessaires pour i) entrer dans le programme de formation et de certification avec un risque d'échec minimal et ii) faire la transition vers le marché européen des conducteurs de camions et d'autobus.

- **(Étape 4 - Sélection)** : Définir des critères standardisés et former le personnel à des pratiques de sélection équitables, y compris l'équilibre entre les sexes et les régions.
- **(Étapes 5-6 - Accueil et légalisation)** : Rédiger des modèles d'accueil, préparer des kits de bienvenue et répertorier les services d'appui administratif dans les pays de destination.

Pour assurer la cohérence, une **Taskforce conjointe de mise en œuvre** devrait être constituée, réunissant les institutions marocaines (MIEPEEC, OFPPT, ANAPEC, FTL), les homologues de l'UE et les organisations internationales d'appui (IRU). Ce groupe sert de mécanisme central de coordination et de supervision.

➤ Priorités à moyen terme (6-24 mois) : Pilotage et premiers déploiements

Une fois les structures en place, cette phase se concentre sur la mise en œuvre opérationnelle et le déploiement des premières cohortes de pilotes.

Les actions de sensibilisation se poursuivent et sont affinées sur la base des premiers retours d'information, afin de garantir un large accès et la participation des groupes sous-représentés.

- **(Étape 1 - Information)** : Élargir la sensibilisation dans les zones rurales mal desservies ; élaborer des documents de questions-réponses pour clarifier les attentes.

La collaboration avec les employeurs s'intensifie grâce à des missions de sélection conjointes, à des séances d'information pour les candidats et à la préparation du lieu de travail.

- ➔ **(Étape 2 - Partenariat)** : Inviter les employeurs de l'UE à observer les sessions de formation ; concevoir conjointement les processus d'intégration et les boucles de retour d'information.

Les processus de sélection sont lancés à grande échelle et les candidats retenus sont mis en relation avec les profils des employeurs.

- ➔ **(Étape 3 - Sélection)** : Exécution de cycles de sélection complets à l'aide d'outils validés ; création de bases de données de candidats pour faciliter l'appariement avec les employeurs.

La formation commence véritablement, en fonction du modèle du pays de destination et du temps nécessaire à l'obtention du permis de conduire (par la reconnaissance du permis marocain, en repassant le test ou en suivant la procédure complète). Pour les pays à tests uniquement, la formation est complétée au Maroc (FIMO++) et les examens du CCP sont programmés. Pour les destinations à formation complète, les candidats sélectionnés voyagent avec un visa d'étudiant ou de travail (selon les deux scénarios expliqués ci-dessus) et commencent la préparation au CCP dans l'UE.

- ➔ **(Étapes 4A et 4B - Formation et certification)** : Lancement des cours de CPC dans des établissements de formation agréés (OFPPT, Institut de Formation Transport & Logistique / IFTL, etc.) ; les entreprises partenaires et l'ANAPEC coordonnent le voyage et l'hébergement et soutiennent les candidats pendant les examens et le stage de formation.

Simultanément, les systèmes d'arrivée et d'accueil sont mis en service. Les entreprises partenaires et les services publics de l'emploi s'occupent du logement, de l'enregistrement sanitaire et des ateliers d'intégration.

- ➔ **(Étape 5 - Accueil)** : Les associations sectorielles d'employeurs et les services publics de l'emploi organisent des séances d'initiation aux services locaux, aux droits des travailleurs et à l'orientation culturelle ; ils désignent des mentors au sein de l'entreprise.

Tous les documents légaux et administratifs sont facilités, y compris les permis de séjour et de travail, les assurances et les services bancaires, avec le soutien des associations sectorielles d'employeurs, des services publics de l'emploi et des entreprises partenaires.

- ➔ **(Étape 6 - Légalisation)** : Fournir une assistance juridique et faciliter l'accès à l'administration publique.

Au cours de cette phase, la formation complémentaire se poursuit et les employeurs commencent à évaluer l'adaptation des candidats.

- **(Étape 7 - Adaptation)** : Organiser des sessions de remise à niveau ciblées sur les règles de sécurité de l'UE, la communication interculturelle et les compétences spécifiques à l'emploi.

Des systèmes de mentorat et de retour d'information sont mis en place pour garantir l'apprentissage et l'amélioration.

- **(Étape 8 - Suivi)** : Lancer des évaluations à 3 et 6 mois ; recueillir les réactions des employeurs et des travailleurs.

La task-force conjointe procède à des examens réguliers afin de suivre les progrès et d'apporter les ajustements nécessaires.

➤ Priorités à long terme (2-5 ans) : Mise à l'échelle et institutionnalisation

Une fois que les projets pilotes ont été exécutés et que les leçons ont été tirées, le système entre dans sa phase de consolidation et s'étend à d'autres régions, professions et pays.

Les mécanismes de sensibilisation s'intègrent dans le système national de l'emploi. Le programme est commercialisé en tant que parcours phare pour la mobilité internationale.

- **(Étape 1 - Information)** : Institutionnalisation des campagnes de recherche de candidats ; automatisation des processus d'inscription et de sélection.

Les partenariats avec le secteur privé s'étendent à un plus grand nombre d'employeurs et de pays.

- **(Étape 2 - Partenariat)** : Signature d'accords à long terme avec les fédérations d'employeurs ; constitution d'un portefeuille d'opportunités de placement.

La sélection et l'appariement font partie des programmes de routine des établissements de formation professionnelle et des services de l'emploi.

- **(Étape 3 - Sélection)** : Élargir les viviers de candidats ; améliorer la numérisation des systèmes d'appariement.

Des discussions sur l'équivalence CPC sont entamées pour formaliser la reconnaissance mutuelle entre le Maroc et les pays d'accueil pilotes.

- **(Étape 4 - Formation)** : Négocier la reconnaissance bilatérale ; développer les centres de formation certifiés par le CPC ; former des instructeurs marocains.

Les systèmes d'accueil sont normalisés au sein des autorités locales et des entreprises d'accueil.

- **(Étape 5 - Accueil)** : Développer des centres de soutien communautaires ; créer des lignes directrices sur les meilleures pratiques pour les employeurs.

Sur la base de l'expérience acquise et du nombre croissant de conducteurs entrant dans le système, les procédures de légalisation sont rationalisées et numérisées en partenariat avec les agences publiques.

- **(Étape 6 - Légalisation)** : Mise en place de guichets uniques pour l'accueil administratif des conducteurs dans les États membres de l'UE.

Les modules de formation complémentaires évoluent vers des parcours d'apprentissage structurés et certifiés (par exemple, logistique, gestion de flotte).

- **(Étape 7 - Ajustement)** : Offrir des plateformes d'apprentissage en ligne ; reconnaître l'amélioration des compétences par le biais de micro-certifications.
- **(Étape 8 - Circularité)** : Définir des parcours de réinsertion, des rôles de mentor pour les personnes qui reviennent et des échelles de mobilité au sein des entreprises.

IV. Défis juridiques et réglementaires : S'attaquer aux obstacles structurels à la mobilité

Alors que les dimensions techniques et opérationnelles du programme de mobilité seront structurées et pilotées - et potentiellement étendues - sa viabilité à long terme dépend d'un ensemble de réformes juridiques et réglementaires plus profondes - **à la fois au sein de l'Union européenne et au Maroc. Sans ajustement des cadres juridiques actuels régissant la certification des conducteurs professionnels et la reconnaissance des formations transfrontalières**, le programme risque d'être limité par la rigidité institutionnelle et l'incompatibilité juridique.

Du côté européen, le principal goulot d'étranglement réglementaire réside dans la **directive 2003/59/CE**, qui régit la qualification initiale et la formation continue des conducteurs professionnels dans l'UE.

Bien qu'elle soit bien intentionnée en ce qui concerne l'établissement de normes de sécurité communes, cette directive **limite** actuellement **la capacité des ressortissants de pays tiers à obtenir le certificat de compétence professionnelle (CCP)**, à moins qu'ils ne suivent une formation et obtiennent un certificat sur le territoire de l'Union européenne.

Cette situation crée une charge administrative et financière pour les employeurs et les candidats et réduit la flexibilité des États membres en matière d'embauche de conducteurs formés.

Pour y remédier, **deux niveaux d'intervention juridique sont nécessaires** :

- **Niveau européen - Réforme de la directive**

Des actions de plaidoyer doivent être lancées aux niveaux national et européen pour modifier la directive ou ses lignes directrices d'application, afin de permettre la **formation et la certification dans des pays tiers**, par exemple par l'intermédiaire d'institutions accréditées sous le contrôle de l'UE.

Une telle réforme maintiendrait les normes de sécurité et de qualité tout en fournissant une base juridique pour des parcours de mobilité structurés.

➤ Niveau national - Flexibilité de la transposition

Au niveau national, les États membres peuvent travailler dans le cadre existant pour permettre une **transposition plus souple**. Les options possibles comprennent des actions pilotes à mener dans les cadres existants (à court et moyen terme) et/ou de nouveaux processus législatifs (à long terme).

Il s'agit notamment de reconnaître les éléments de la formation suivis à l'étranger, de faciliter les modèles hybrides (par exemple, formation au Maroc, examen dans l'UE - les pays passant d'une "formation complète au CCP" à des modèles "à l'essai uniquement"). Dans le cadre des options "examen uniquement", les États membres pourraient **désigner des centres de pays tiers comme "prestataires associés"**, dans le cadre de protocoles d'assurance qualité stricts, avant que les candidats ne se rendent en Europe pour passer l'examen du CPC.

Cette approche stratifiée permet des progrès progressifs, en commençant par certains pays qui peuvent transposer les tests uniquement, de sorte qu'ils bénéficient d'une flexibilité de transposition "pilote", et en progressant vers une réforme à long terme à l'échelle de l'UE.

Du côté marocain, l'adaptation juridique et réglementaire sera tout aussi cruciale. Bien que le Maroc dispose déjà d'un cadre CPC établi par le biais d'institutions telles que l'OFPPT, **l'alignement complet sur les normes de l'UE** reste un objectif à moyen terme. Les principales priorités sont les suivantes

- **L'harmonisation des programmes et l'alignement des heures de formation** sur la directive et les pratiques de l'UE en matière de formation des conducteurs, y compris l'alignement précis sur les normes de sécurité, d'environnement et de compétence numérique.
- **Des protocoles de certification et des systèmes d'assurance qualité** qui reflètent ceux utilisés en Europe, y compris des audits réguliers, la certification des instructeurs et la validation des évaluations.
- **Reconnaissance légale** des certifications CPC délivrées dans le cadre de programmes binationaux (co-certification) avec des prestataires de formation européens, permettant aux conducteurs formés au Maroc de présenter des titres

intelligibles et crédibles au sein du système européen, préparant ainsi les candidats à mieux réussir l'examen du CPC.

L'**Union Internationale des Transports Routiers (IRU)**, en tant qu'autorité mondiale clé en matière de normes professionnelles dans le transport routier, peut jouer un rôle central dans le **soutien de l'alignement des systèmes marocains de formation et de législation sur les exigences de l'UE**. Cela est dû en particulier à son expertise technique, à son plaidoyer et à son implication potentielle dans les **exercices pilotes d'accréditation** actuellement explorés pour reconnaître les centres de formation non européens dans des cadres d'assurance qualité compatibles avec ceux de l'UE.

Ce processus nécessitera également **un exercice formel de cartographie réglementaire**, basé sur les études initiales de l'IRU. Cette cartographie permettra d'identifier les divergences et d'élaborer un plan d'action pour la convergence. Elle peut également impliquer une nouvelle législation ou des décrets ministériels pour autoriser des modèles de formation binationaux et des protocoles de certification conjoints.

Ces réformes juridiques et réglementaires ne sont pas de simples ajustements techniques, mais des **outils stratégiques permettant une migration éthique et mutuellement bénéfique**. Sans elles, le système risque de dépendre d'exemptions temporaires ou d'arrangements ad hoc qui limitent l'extensibilité et la confiance institutionnelle. Avec eux, il devient un **modèle crédible et durable** qui peut être reproduit à travers les secteurs et les frontières.

A ce titre, un **chantier juridique** parallèle **doit être lancé parallèlement au déploiement opérationnel du dispositif**, avec des groupes de travail dédiés aux niveaux européen et marocain, et une forte coordination entre les ministères marocains et les partenaires sociaux sectoriels, et les acteurs publics et privés concernés des Etats membres de l'UE, avec le soutien de la Délégation de l'UE et de la DG MOVE.

Le succès de ce programme ne dépendra pas seulement de l'adéquation entre l'offre et la demande, mais aussi de la **levée des obstacles juridiques qui empêchent actuellement la mobilité de devenir un outil de développement**.

V. Pertinence stratégique et voie à suivre

Le programme de mobilité élaboré dans le cadre du forum technique national représente une voie possible pour faire progresser la coopération euro-marocaine en matière de migration de main-d'œuvre. Sa pertinence stratégique réside non seulement dans sa capacité à répondre aux pénuries sectorielles immédiates de main-d'œuvre - en particulier dans l'industrie européenne des transports - mais aussi dans sa capacité à démontrer que **la migration fondée sur les compétences peut être structurée, équitable et bénéfique** pour le **développement**, tant pour les pays d'origine que pour les pays de destination. En tant que **résultat concret du cadre plus large**

du partenariat pour les talents, le programme offre un exemple de théorie se traduisant par une action coordonnée sur le terrain.

Ce qui distingue ce processus, c'est **l'ampleur et la profondeur de l'engagement institutionnel** qu'il a nécessité. Le programme est le fruit d'une collaboration soutenue entre divers acteurs : les ministères du travail, de l'emploi et de la formation professionnelle au Maroc ; les centres régionaux et nationaux de formation professionnelle tels que l'OFPPT ; les services publics de l'emploi ; les fédérations européennes d'employeurs ; les associations locales et internationales de transport ; les organismes de certification de la formation ; les partenaires sociaux ; et les organisations internationales, y compris l'OIT, la délégation de l'UE et la Commission européenne . L'approche multipartite a permis non seulement de créer une large appropriation, mais aussi de s'assurer que le système est ancré dans les réalités institutionnelles et la cohérence politique.

Pour le Maroc, **cette initiative s'inscrit dans le cadre des efforts déployés** pour moderniser la formation professionnelle, renforcer les mécanismes institutionnels d'insertion sur le marché du travail et consolider son rôle de partenaire dans la gouvernance régionale des migrations. Pour l'UE et ses États membres, elle constitue une **réponse pragmatique à des pénuries structurelles de main-d'œuvre de longue date dans des secteurs critiques**, tout en démontrant la viabilité des canaux de mobilité réglementés en tant qu'alternative à la migration irrégulière. Il renforce également les principes clés du nouveau pacte sur les migrations et l'asile - avantages réciproques, voies légales et renforcement des capacités dans les pays partenaires.

Toutefois, le passage de la conception du système à la mise en œuvre opérationnelle n'est pas sans risques. L'un des principaux risques réside dans **la lassitude de la coordination ou la rotation politique** de part et d'autre du partenariat, qui pourrait retarder ou faire dérailler le projet pilote. De même, la **complexité juridique et administrative** liée à la synchronisation de la formation, de la certification et des permis de séjour/travail dans plusieurs juridictions constitue un véritable défi pour la mise en œuvre. Le risque d'abandon - en particulier si les barrières linguistiques ou culturelles sont sous-estimées - doit également être pris au sérieux, tout comme le risque d'inadéquation des attentes entre les candidats et les employeurs.

Un autre risque concerne **l'extensibilité et la durabilité**. Un projet pilote impliquant quelques dizaines de conducteurs peut être géré avec soin, mais l'étendre à des centaines ou des milliers de personnes nécessitera une infrastructure institutionnelle plus solide, des outils de coordination numériques et des modèles de financement prévisibles. En l'absence de ressources à long terme et d'engagement politique, le système pourrait avoir du mal à dépasser sa phase pilote. En outre, dans les pays où le discours public sur la migration est politiquement sensible, il peut y avoir une résistance à l'augmentation de la mobilité en provenance de l'extérieur de l'UE, même lorsqu'elle est clairement motivée par la demande.

Pour faire face à ces risques, plusieurs **hypothèses critiques** doivent se vérifier. Premièrement, un soutien politique et financier soutenu de la part du Maroc et de l'UE sera nécessaire tout au long du projet pilote et de la phase d'extension. Deuxièmement, les mécanismes de coordination

- tant au niveau technique que diplomatique - doivent être institutionnalisés et non laissés à des arrangements ad hoc. Troisièmement, les employeurs doivent rester activement impliqués, non seulement en tant que bénéficiaires de la main-d'œuvre, mais aussi en tant que co-créeurs du système, contribuant ainsi à sa crédibilité et à sa viabilité à long terme. Quatrièmement, la mobilité doit s'inscrire dans le cadre plus large de la formation professionnelle et des stratégies d'emploi au Maroc, en veillant à ce que le programme complète les objectifs nationaux en matière d'emploi, plutôt que de les concurrencer.

Le Forum a créé une **feuille de route et un élan communs**, mais leur traduction en couloirs de mobilité fonctionnels nécessitera un **investissement continu dans le renforcement des capacités, le suivi et la coordination transfrontalière**. L'OIT et d'autres partenaires internationaux ont un rôle essentiel à jouer dans le soutien de cette phase de transition, en veillant à ce que les enseignements tirés de ce projet pilote puissent inspirer les politiques nationales, les accords bilatéraux et, éventuellement, des modèles à l'échelle de l'UE.

En ce sens, le programme de mobilité est plus qu'une réponse à un défi sectoriel - c'est un **test** pour l'avenir de la mobilité équitable, éthique, structurée et mutuellement bénéfique de la main-d'œuvre entre l'Afrique du Nord et l'Europe. S'il est mis en œuvre avec soin et engagement, il pourrait devenir une initiative phare, non seulement dans le cadre du partenariat pour les talents, mais aussi dans le paysage plus large de la gouvernance mondiale des migrations.

VI. Conclusion

Le Forum technique national a produit bien plus qu'un exercice théorique de conception de la mobilité de la main-d'œuvre - il a produit **un modèle viable et structuré**, élaboré grâce à un véritable dialogue à plusieurs niveaux, qui présente une pertinence immédiate pour le cadre des partenariats pour les talents et une promesse à long terme pour la gouvernance régionale de la migration. Le programme de mobilité conçu conjointement n'est pas seulement solide sur le plan technique et fondé sur le plan opérationnel ; il reflète des priorités partagées, une confiance institutionnelle et une volonté de penser et d'agir au-delà des frontières.

Tout au long du processus, les acteurs du Maroc et de l'Union européenne ont fait preuve d'un **degré remarquable d'alignement** - sur l'urgence du défi, la nécessité de solutions concrètes et l'intérêt de faire les choses différemment. La méthodologie participative du Forum s'est avérée essentielle. Elle a permis aux parties prenantes d'aller au-delà des discussions politiques abstraites et de concevoir un programme concret, façonné par les connaissances pratiques des établissements de formation professionnelle, des services publics de l'emploi, des employeurs et des partenaires sociaux.

Le modèle en huit étapes qui en résulte est complet et adaptable. Il tient compte de la diversité des systèmes juridiques des États membres de l'UE et est structuré **de manière à permettre une certaine flexibilité** tout en conservant une séquence et une logique claires. Il répond aux besoins

réels du marché du travail, en particulier dans les secteurs du transport et de la logistique, ainsi qu'aux aspirations des travailleurs marocains formés et prêts à contribuer aux économies européennes dans des conditions équitables et réglementées.

Mais **la réalisation la plus importante du Forum réside peut-être dans la manière dont il a transformé un défi commun en un engagement commun.** Le programme de mobilité est le fruit d'un processus commun à plusieurs parties prenantes et est prêt à être discuté et validé avant d'être mis en œuvre. Il est donc prêt non seulement à être piloté, mais aussi à être reproduit et étendu. Il constitue un précédent de ce à quoi peut ressembler une coopération efficace en matière de mobilité de la main-d'œuvre, où tous les acteurs sont impliqués dès le départ et où la solution est partagée plutôt qu'imposée.

Ce rapport a présenté la raison d'être, le processus, la structure et le plan d'action du programme. Il reste à lui donner vie, à **mobiliser la volonté politique, la capacité technique et le soutien financier** nécessaires pour passer de la conception à la mise en œuvre. Cela nécessitera un leadership soutenu, une coordination souple et un apprentissage continu. Mais les bases posées par le Forum sont solides.

S'il est piloté avec succès, **le programme peut devenir une initiative phare** dans le cadre des partenariats pour le développement des talents, avec des effets d'entraînement au-delà du secteur des transports. Il peut inspirer des efforts similaires dans des domaines tels que la construction, l'agriculture et les soins de santé - des secteurs qui partagent le même défi : une inadéquation entre la demande et les talents disponibles et volontaires. Plus important encore, il peut démontrer qu'une migration légale, sûre et équitable n'est pas seulement possible, mais pratique, lorsqu'elle est construite en collaboration, ancrée et motivée par un objectif commun.

En ce sens, le Forum n'est pas la conclusion d'un processus, mais l'ouverture d'une voie vers un avenir où la mobilité est structurée, basée sur les compétences, et fait partie d'une stratégie plus large pour un développement inclusif des deux côtés de la Méditerranée.