

**Projet de rapport  
sur le thème  
«Réorienter le secteur des services: transférer les compétences depuis et vers le  
secteur du tourisme»**

Ce rapport est le fruit du travail de Mohamed BOUDRA, ancien membre de l'ARLEM, et de l'actuel rapporteur, Abdelaziz DEROUICHE, Président de l'AMPCPP (Maroc). Il a été consolidé sur la base des débats tenus à la 7<sup>e</sup> réunion de la commission du développement territorial durable de l'ARLEM et adopté *par consensus* lors de la 13<sup>e</sup> session plénière de l'ARLEM à Izmir (Turquie) le 8 novembre 2022.

## **Introduction**

La région méditerranéenne a été durement touchée par la pandémie de COVID-19, principalement en raison de la forte dépendance de son économie au tourisme (voir graphique 1). Si ce secteur, l'un des plus sévèrement frappés par les confinements nationaux, les fermetures de frontières et les restrictions de mouvement, a connu une reprise rapide grâce à la réussite des campagnes de vaccination à grande échelle, cette reprise ne se heurte pas moins à certains problèmes. Tout comme en Europe, où l'on a pu observer un effet de rebond, impulsé par un «tourisme de revanche», bien plus marqué que ne l'attendaient les entreprises du secteur des voyages, des pénuries de main d'œuvre pourraient entraver un redressement complet (Commission européenne du tourisme, 2022). En outre, les faiblesses latentes de ce secteur persistent, notamment ses évolutions erratiques et brutales du fait du changement climatique, qui se manifeste par exemple par l'érosion des littoraux, et sa vulnérabilité face aux chocs extérieurs que constituent entre autres les crises financières et les pandémies, ainsi que les menaces qui pèsent sur la sécurité qui se sont par exemple concrétisées avec les attentats à Sousse en 2015. Dans ce contexte, des changements structurels vers des modèles plus durables sur le plan écologique et socialement résilients sont nécessaires [Union pour la Méditerranée (UpM), 2022]. Par conséquent, conformément aux objectifs fixés dans le nouveau programme de l'Union européenne pour la Méditerranée (CE/DG HR 2021), nonobstant la reprise du secteur du tourisme et les tendances actuelles en matière de tourisme décrites ci-dessous, la région pourrait tirer profit de la diversification et de l'élargissement de ses économies, afin de favoriser la résilience et la durabilité tant au sein du secteur du tourisme que de celui des services en général.

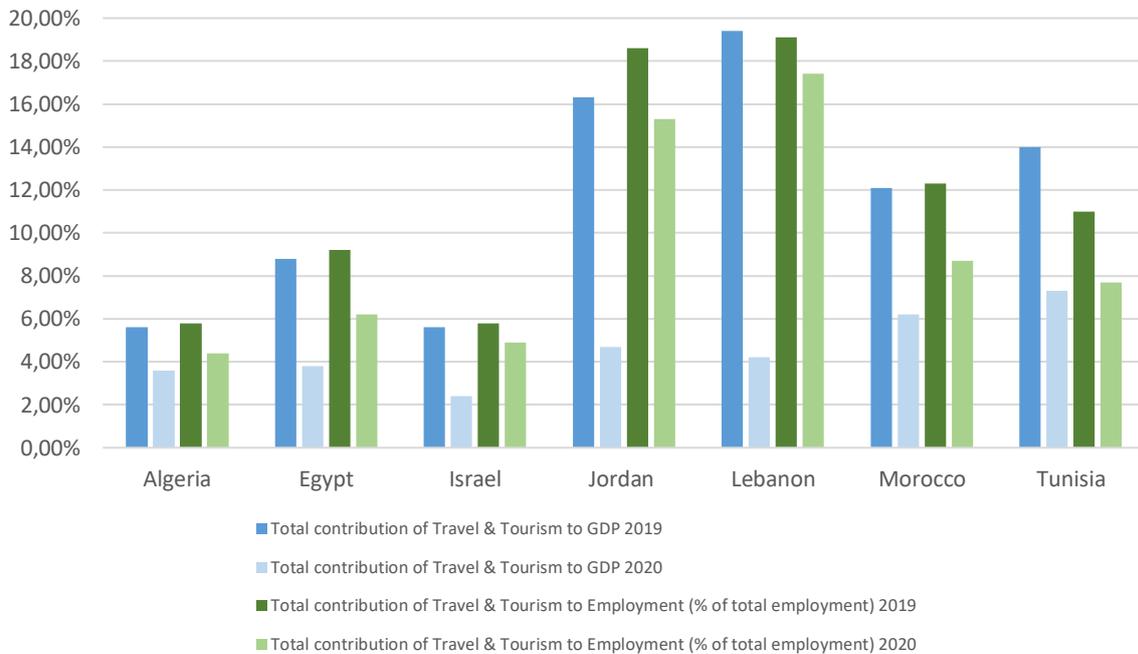
Le présent rapport vise à examiner la manière dont les compétences existantes des personnes précédemment employées dans le secteur du tourisme (et potentiellement aussi celles qui sont formées ou actuellement employées) peuvent servir de catalyseur pour renforcer le secteur des services dans son ensemble, tout en faisant en sorte que ceux qui travaillent dans ce dernier puissent également venir en aide au secteur du tourisme dès que l'exige une demande élevée. Pour exploiter pleinement son potentiel, le secteur du tourisme est compris dans son sens le plus large, incluant non seulement les employés de l'hôtellerie et de la restauration, mais aussi les artisans et les entrepreneurs.

### **I. Le tourisme et ses tendances dans deux pays modèles de la région: le Maroc et la Tunisie**

Les économies du Maroc et de la Tunisie, comme beaucoup d'autres dans la région, ont été pendant longtemps fortement dépendantes du secteur du tourisme. Au Maroc, le tourisme contribuait à hauteur de 12 % au PIB du pays et représentait 12,4 % de l'emploi total; en ce qui concerne les emplois directs et indirects, plus de 2 millions de personnes étaient employées dans le secteur [Conseil mondial du voyage et du tourisme (WTTC), 2021b; secrétaire d'État au tourisme marocain]. En raison de la baisse de 92 % du nombre de touristes étrangers arrivés

dans le pays en 2020 par rapport à 2019 (selon la direction du trésor et des finances extérieures du ministère de l'économie, des finances et de la réforme administrative), le nombre approximatif d'emplois perdus dans le secteur du tourisme a dépassé les 500 000 [direction des études et des révisions financières (DFTE), 2021].

*Graphique 1 Contribution totale du secteur du voyage et du tourisme au PIB et à l'emploi (en % de l'emploi total) dans certains pays méditerranéens partenaires de l'ARLEM en 2019/2020*



Source: Conseil mondial du voyage et du tourisme (WTTC) (2021a). \*Pas de données pour la Palestine.

En Tunisie, avant la pandémie (en 2019), le secteur du voyage et du tourisme représentait 13,9 % du PIB et 10,8 % de l'emploi total (WTTC, 2021c). En 2020, ces chiffres sont tombés respectivement à 7,3 % et 7,5; le PIB lié au secteur du voyage et du tourisme a diminué de 52,1 % (contre 8,6 % dans l'économie réelle) et 118 500 emplois ont été perdus dans le secteur (WTTC, 2021c). Le nombre exact de personnes employées dans le secteur est toutefois difficile à estimer; tandis que le Conseil mondial du voyage et du tourisme (WTTC) estime le nombre d'emplois directs avant la pandémie à 234 000 et l'emploi global à 478 599 postes, selon l'Institut national de statistiques de Tunisie, il n'existait en 2019 que 158 000 emplois directs dans le secteur.

Cette disparité peut s'expliquer en partie par l'ampleur de l'économie informelle, un phénomène qui se manifeste non seulement en Tunisie, mais aussi dans d'autres pays de la région. En effet, une part considérable des personnes qui travaillent dans le secteur du tourisme et de l'hôtellerie le font de manière informelle (bien que le problème de l'économie informelle soit le plus marquée dans l'agriculture) et, par conséquent, sont plus susceptibles de perdre leur emploi que celles qui exercent dans l'économie formelle. Dans l'ensemble, on estime que jusqu'à 58,8 % et 79,9 % de l'ensemble des travailleurs en Tunisie et au Maroc, respectivement,

participent au secteur informel [Organisation internationale du travail (OIT), 2018; OIT, 2020], ce qui rend encore plus difficile la traçabilité des changements dans les secteurs d'activité.

Comme le fait valoir le pacte de l'Union européenne pour les compétences — Partenariat des compétences pour l'écosystème du tourisme (Commission européenne, 2021), depuis la levée des restrictions sur les voyages, il existe une demande désespérée de travailleurs mais même ceux qui ont été réembauchés dans le secteur du tourisme ont dû faire face à des changements radicaux depuis 2020, y compris pour des questions telles que l'utilisation de nouveaux outils informatiques et numériques. Sur la voie de la reprise, les collectivités locales et régionales au Maroc et en Tunisie considèrent donc actuellement la numérisation des secteurs public et privé comme une priorité absolue.

La transition énergétique, en particulier la mobilité durable, fait également partie de leurs préoccupations; plus généralement, elles estiment qu'il est nécessaire de passer à l'énergie durable et de mettre en œuvre des politiques de lutte contre le changement climatique, lesquelles sont indubitablement liées à l'amélioration de la durabilité du secteur touristique. En effet, certaines collectivités locales et régionales imaginent que les formations en matière de tourisme seront à l'avenir axées sur le tourisme intelligent qui, selon le Parlement européen, est fondé sur trois piliers: la connectivité, la durabilité et l'inclusion (de la société civile dans les projets touristiques).

Le tourisme intelligent est principalement une question de destination urbaine, mais dans certains pays européens comme l'Espagne, il constitue également une priorité pour les zones rurales. La déclaration d'Añora (province de Cordoue) peut servir d'inspiration à tous les membres de l'ARLEM, car elle souligne que «la numérisation et la promotion de territoires ruraux intelligents sont essentielles pour l'avenir de l'économie, de la société et de l'environnement». Elle souligne en outre que la transition numérique et l'innovation sociale sont essentielles pour le développement d'un secteur agroalimentaire durable et respectueux de l'environnement, ainsi que pour attirer davantage de personnes dans les zones rurales. À plus long terme, ces processus sont essentiels pour «générer de la richesse et des emplois de qualité» et pour soutenir le développement durable des zones rurales (déclaration d'Añora, 2018). Le prix de la Capitale européenne du tourisme intelligent, qui récompense notamment les efforts des villes en matière de durabilité, d'accessibilité, de numérisation, de patrimoine historique et de créativité, peut constituer une source d'inspiration pour la région méditerranéenne. La conférence sur le pacte rural<sup>1</sup>, organisée conjointement par le Comité européen des régions et la Commission européenne en juin 2022, et qui se poursuivra dans un avenir proche, peut également servir d'inspiration pour le développement durable des zones rurales et des thèmes tels que la numérisation.

---

<sup>1</sup> Site internet de la Commission européenne, page consacrée à la conférence sur le pacte rural, [https://agriculture.ec.europa.eu/events/rural-pact-conference-2022-06-15\\_en](https://agriculture.ec.europa.eu/events/rural-pact-conference-2022-06-15_en) (en anglais).

Le tourisme intelligent est intégré dans une plus grande tendance visant au tourisme durable (ARLEM 2013) qui, selon l'Organisation mondiale du tourisme (OMT), «tient pleinement compte de ses impacts économiques, sociaux et environnementaux actuels et futurs en répondant aux besoins des visiteurs, des professionnels, de l'environnement et des communautés d'accueil» (CdR 2020). Dans la région méditerranéenne, c'est notamment l'artisanat qui peut jouer un rôle central dans le cadre de ce concept de tourisme durable. En outre, la possibilité de créer un label méditerranéen du tourisme pour promouvoir le tourisme de proximité constitue une voie intéressante qu'il conviendra d'observer dans la région. Pour ce qui est plus généralement des politiques générales en matière de tourisme, une attention particulière doit être accordée à la promotion et à l'autonomisation des femmes: «Les femmes jouent un rôle essentiel dans le maintien des entreprises touristiques, car elles sont les principales actrices de la lutte contre le dépeuplement. Assurer leur employabilité est une garantie pour fixer les populations sur les territoires. Il faut évaluer leurs besoins et leur fournir des outils de renforcement des capacités et d'amélioration de la concurrence grâce à une formation ciblée» (CdR 2020).

## **II. Les principales compétences transférables pour une réorientation réussie dans les deux études de cas du Maroc et de la Tunisie**

Comme le suggère le Comité européen des régions (CdR 2021), la crise provoquée par la pandémie dans le secteur du voyage et du tourisme pourrait être un bon moment pour repenser la future stratégie de développement du secteur. Cet exercice est particulièrement opportun compte tenu de certaines grandes tendances de l'économie mondiale, et plus spécialement des transitions numérique et verte, ainsi que de l'évolution des préférences des consommateurs. Le secteur devra nécessairement s'adapter aux réalités changeantes. Il ne fait aucun doute que certains emplois seront perdus et d'autres créés, l'exercice proposé qui vise à repenser la manière dont les compétences existantes peuvent être requalifiées, tant à l'intérieur qu'à l'extérieur de l'industrie, est donc particulièrement opportun.

L'importance de l'éducation, de la formation et du développement des compétences dans le secteur du tourisme a été soulignée dans la déclaration des maires de l'OMT (approuvée par le CdR) afin de «renforcer le développement socio-économique des communautés et de créer une main-d'œuvre hautement qualifiée qui soutient la compétitivité du secteur, améliore et protège les emplois dans le secteur du tourisme» (OMT 2021a).

La définition la plus répandue des compétences est la suivante: «la capacité d'appliquer des connaissances et d'utiliser un savoir-faire pour exécuter des tâches et résoudre des problèmes» (cadre européen des certifications). D'une part, les compétences techniques sont les qualifications requises pour exécuter des tâches et des responsabilités spécifiques à un poste et impliquent l'utilisation d'outils ou de logiciels spécifiques. Pour le secteur de l'hôtellerie, elles sont assez faciles à acquérir et sont enseignées dans des établissements de formation hôtelière et touristique marocains et tunisiens. Certaines compétences sont considérées comme

importantes pour l'ensemble du secteur. Ce sont principalement les compétences informatiques (telles que le traitement de texte, les tableurs Excel, la comptabilité et les systèmes de facturation automatisés) qui sont considérées comme de plus en plus importantes et sont incluses, au moins à un niveau de base, dans tous les programmes de formation. Parmi les compétences relativement nouvelles qui ont été ajoutées à la liste figurent, par exemple, la gestion des médias sociaux et des logiciels de réservation, l'optimisation des moteurs de recherche, l'analyse Google, l'automatisation du courrier électronique et du marketing. Les compétences les plus élémentaires, mais aussi transférables (figurant à l'annexe I) comprennent notamment la capacité d'utiliser des logiciels bureautiques (Word, Excel, PowerPoint), qui constitue effectivement une compétence nécessaire pour la plupart des professions liées à l'informatique.

D'autre part, les compétences non techniques peuvent être appliquées dans chaque emploi et comprennent des qualités qui permettent à une personne d'assurer sa fonction sur le lieu de travail. Elles sont généralement associées à des compétences transversales indispensables au développement personnel et professionnel et ont trait à la communication, la gestion du temps, le leadership et la créativité. Ce sont généralement les compétences non techniques qui, en fin de compte, permettent aux diplômés des écoles de tourisme de décrocher des emplois dans d'autres secteurs comme ceux des banques, des assurances, des supermarchés, des hôpitaux et des cliniques (CASE 2021). En les envisageant plus largement, l'intelligence d'ordre émotionnel, la compréhension et la connaissance du contexte du multiculturalisme, ainsi que des techniques telles que la gestion du stress peuvent également favoriser la possibilité pour les travailleurs de passer d'un secteur à l'autre. La compréhension de la manière dont les diplômés et les anciens employés du secteur du tourisme ont réussi à s'installer dans d'autres secteurs pourrait être utile, tout comme pourrait l'être celle du mouvement inverse, du secteur des services au sens large vers celui du tourisme, afin de fluidifier plus avant cette double fluctuation chaque fois que cela s'avère nécessaire.

### **III. Les perspectives existant dans le secteur des services et la manière dont l'interaction entre l'industrie du tourisme et le secteur des services au sens large pourrait stimuler le développement économique au Maroc, en Tunisie et dans l'ensemble de la région**

Environ 40 % des diplômés de l'Institut supérieur international du tourisme de Tanger (ISITT) ont pendant des années recherché des emplois en dehors du secteur de l'hôtellerie et du tourisme à leur sortie, principalement en raison des bas salaires dans le secteur, en particulier pour les emplois au bas de l'échelle, et parce que les compétences requises sur le marché étaient différentes de celles qui étaient enseignées. Une situation similaire s'est produite en Tunisie où, selon les estimations, 40 à 45 % des diplômés des écoles de tourisme ont finalement trouvé des emplois en dehors de ce secteur (voir point ci-dessus).

Le passage d'un secteur à l'autre était également une pratique courante avant la pandémie, que ce soit de manière saisonnière ou permanente. Comme le montre la section II, cela pourrait être

dû au fait que travailler dans le secteur du tourisme requiert un large éventail de compétences qui permet aux travailleurs de l'industrie des services de passer aisément d'un secteur à l'autre.

Compte tenu de l'accélération des processus de transition numérique et de l'attention accrue accordée à l'échelle mondiale à la transition vers une énergie durable, certains secteurs sont appelés à attirer davantage de salariés à l'avenir et pourraient ainsi absorber les travailleurs du secteur du tourisme, anciens ou actuels, ainsi que ceux formés dans ce domaine. Tel est le cas pour les secteurs de la vente, du commerce électronique et de la logistique, ainsi que pour les emplois liés à la transition énergétique, tels que ceux ayant trait à l'efficacité énergétique des bâtiments (Aboubadra-Pauly et al., 2017).

L'OMT et le G20 reconnaissent le voyage et le tourisme comme des moteurs de la croissance économique (OMT, 2012). En outre, le tourisme est considéré comme un vecteur d'innovation dans les transports, la construction, la restauration et à présent la numérisation (OMT, 2021b).

Toutefois, au-delà des tendances, de nombreux emplois dans le secteur des services sont potentiellement ouverts aux employés formés au secteur du tourisme et de l'hôtellerie, et constituent donc pour ce dernier un gisement possible de travailleurs lorsqu'il connaît une demande élevée. Une étude réalisée par le Centre pour la recherche économique et sociale (CASE) sur 28 professions du secteur figurant dans la base de données «O\*NET OnLine» dans le cadre du pôle de carrières dans le secteur du tourisme et de l'hôtellerie montre que le commerce et les transports recèlent un fort potentiel à la fois pour absorber des travailleurs du secteur du tourisme et de l'hôtellerie et pour lui en fournir (voir annexe II). En outre, et plus spécifiquement dans le cas du Maroc et de la Tunisie, les experts CASE interrogés ont suggéré que les personnes formées pour le secteur du tourisme pourraient trouver un emploi dans les services nécessaires au fonctionnement du secteur de la pêche (transformation et administration) et du secteur agricole (par exemple, concernant les arganiers au Maroc ou les oliviers en Tunisie), en particulier face aux réformes liées à la durabilité en cours dans les deux pays.

Au Maroc, les centres touristiques régionaux considèrent le secteur du tourisme comme un secteur économique susceptible d'en stimuler d'autres tels que l'artisanat, l'agriculture biologique, les industries économes en énergie et les transports ou la mobilité verts et durables. Au-delà des activités mentionnées ci-dessus, il s'agit, d'une part, de travailler dans des musées du patrimoine où l'artisanat local est enseigné aux touristes et aux habitants de la région (comme à Essaouira, où des ateliers sur les thuyas et les cèdres sont organisés). À Marrakech, d'autre part, l'idée est de former de petits entrepreneurs capables de revitaliser les jardins (contribuant à l'écologisation de la ville) où les populations locales rencontreraient des touristes.

Conçus conformément aux objectifs de développement durable des Nations unies, ces projets consisteraient toutefois à développer et à promouvoir fermement un nouveau type de tourisme, capable d'attirer un nouveau profil de touristes différent, en mettant particulièrement l'accent

sur les transformations écologique et énergétique (tendance au tourisme durable, voir ci-dessus). Pour y parvenir, les collectivités locales et régionales se concentrent sur les zones rurales. Un éventuel nouveau modèle de développement économique envisagé au Maroc vise à lier le développement du secteur touristique à des projets pour d'autres secteurs, tels que l'agriculture, la sylviculture et les secteurs de la culture et de la création (en mettant l'accent sur la préservation du patrimoine matériel et immatériel).

#### **IV. Le rôle des collectivités locales et régionales**

À l'heure actuelle, les collectivités locales et régionales de la région ne disposent que d'une capacité limitée pour offrir une aide au secteur du tourisme naissant, qui était principalement fournie par les autorités nationales. Le site web du Comité européen des régions consacré à la répartition des compétences<sup>2</sup> offre davantage de détails, pays par pays, sur les compétences en matière de tourisme pour les différents niveaux de gouvernement; en général, les pouvoirs des collectivités locales et régionales dans ce secteur, ainsi que leurs moyens budgétaires, sont limités.

Les collectivités locales et régionales sont toutefois des acteurs clés pour promouvoir le développement économique et, en particulier, pour favoriser la diversification des économies. Les processus de décentralisation qui progressent lentement dans les deux pays engendrent donc un certain optimisme: des évolutions comme l'adoption du code des collectivités locales en avril 2018 en Tunisie ou la création des conseils régionaux du tourisme au Maroc, rendent les régions tunisiennes et marocaines de plus en plus conscientes de leurs spécificités locales et elles tiennent à bâtir des stratégies de développement régional en s'appuyant sur leurs forces locales. Néanmoins, elles reconnaissent que la coordination entre les différentes unités administratives est essentielle pour assurer la cohésion et le bon développement de leurs pays respectifs.

Malgré le rôle plutôt limité qu'elles jouent dans l'élaboration de politiques pour le secteur touristique lui-même, les collectivités locales et régionales ont un autre atout majeur en ce qu'elles possèdent une connaissance approfondie de la situation sur le terrain concernant les besoins et les défis du marché du travail. En coopération avec le secteur privé, les universités et la société civile, les collectivités locales et régionales peuvent créer un climat propice à la transformation économique, à l'esprit d'entreprise et à l'adoption de l'innovation.

#### **V. Recommandations**

Sur la base des conclusions qui précèdent, il existe plusieurs domaines dans lesquels les collectivités locales et régionales des pays méditerranéens membres de l'ARLEM peuvent contribuer à renforcer l'économie en permettant une réorientation tant au sein du secteur du

---

<sup>2</sup> <http://portal.cor.europa.eu/divisionpowers/Pages/default.aspx>.

tourisme que la mobilité entre le secteur du tourisme et d'autres secteurs. Il s'agit notamment de:

### **Tirer parti de la connaissance approfondie de la situation sur le terrain concernant les besoins et les défis du marché du travail**

Pour utiliser les connaissances du terrain, les collectivités locales et régionales peuvent:

- a. faire davantage connaître le potentiel de leurs territoires, en s'axant sur leurs particularités locales, en suscitant et favorisant des synergies à l'échelon local avec l'environnement entrepreneurial et les institutions universitaires, en accordant une importance toute particulière aux investisseurs;
- b. mener des recherches sur des stratégies qui ont déjà fonctionné pour le groupe des diplômés susmentionnés, afin de mieux comprendre comment les (anciens) employés des secteurs du tourisme et des services peuvent être aidés à se réorienter de l'un vers l'autre de ces secteurs;
- c. recueillir l'expérience des travailleurs qui se sont déplacés d'un secteur à l'autre en fonction de la période de l'année, bien avant l'apparition de la pandémie;
- d. renforcer l'action de formation à l'endroit des artisans, des petits sous-traitants, des coopératives et des groupes professionnels afin d'assurer la mise à niveau nécessaire à une production de qualité ;
- e. mettre en place de nouveaux mécanismes financiers pour soutenir l'activité artisanale afin d'assurer sa pérennité à travers des programmes destinés aux artisans (formation, accompagnement, protection, travail communautaire et associatif, etc.) ;
- f. encourager l'entrepreneuriat féminin, le travail fait à la maison, l'entrepreneuriat dans les zones rurales, ainsi que le développement des compétences de gestion auprès des artisans et des coopératives artisanales ;
- g. introduire la numérisation dans toutes les transactions liées à ce secteur, à travers le développement et la mise en place d'une plateforme numérique de service public dans le domaine du tourisme et de l'artisanat ainsi que le développement et le lancement d'un portail électronique de veille et de facilitation d'accès aux informations économiques ;
- h. promouvoir les opportunités touristiques en matière de sites, monuments et musées et mettre en place de circuits touristiques avec les secteurs concernés aux fins de développement du tourisme culturel en vue de la préservation, du développement et de la promotion du patrimoine culturel dans la région;
- i. soutenir activement le développement de programmes qui contribuent à l'organisation de formations professionnelles adaptées aux besoins des municipalités de la région méditerranéenne.

## **Mettre l'accent sur les compétences numériques pour s'adapter aux nouvelles réalités**

L'accélération des processus de numérisation est indispensable pour créer un contexte propice aux transferts de compétences, ainsi que pour élargir le secteur des services et le rendre plus flexible. Un aspect positif de la pandémie qui perdure de COVID-19 est que les autorités à la fois nationales et infranationales ont réellement pris conscience de la nécessité de numériser et ont fait passer cette question au sommet de leurs priorités. À cet égard, nous recommandons aux collectivités locales et régionales de:

- j.** coopérer avec les établissements de formation existants en adaptant leurs offres aux besoins d'une région donnée et à la situation spécifique de son marché de l'emploi; pour organiser des programmes en ligne, les formateurs devront d'abord être eux-mêmes formés;
- k.** aider à déterminer qui a le plus besoin d'assistance pour développer les compétences numériques dans sa région et établir des partenariats avec le secteur privé au niveau national afin de fournir une formation aux compétences numériques de base et une assistance afin que les personnes puissent accéder à un internet rapide et fiable ainsi qu'à des ordinateurs portables ou à des tablettes, par exemple;
- l.** créer des sites web opérationnels et régulièrement mis à jour qui fournissent des informations sur les possibilités offertes dans leur région.

## **Suivre une approche coordonnée pour garantir les meilleurs résultats**

Pour obtenir de meilleurs résultats, il convient d'adopter une approche coordonnée des transferts de compétences, par exemple sous l'égide de l'Union pour la Méditerranée, en coopération avec, par exemple, l'Association des chambres de commerce et d'industrie de la Méditerranée (ASCAME) ou la Fondation européenne pour la formation, une agence de l'Union européenne qui aide les pays du voisinage à réformer leurs systèmes d'éducation, de formation et de marché du travail. Il est également très précieux de s'inspirer des expériences d'autres pays et régions. Les collectivités locales et régionales pourraient ainsi:

- m.** créer des entités d'agrégation pour promouvoir les initiatives à l'échelon du territoire et les mesures adaptées aux réalités du terrain;
- n.** étudier les stratégies existantes dans d'autres pays, en particulier ceux qui présentent des caractéristiques socio-économiques similaires. L'échange d'expériences au sein de la région méditerranéenne pourrait s'avérer particulièrement utile;
- o.** mettre davantage l'accent sur les compétences non techniques dans la formation dispensée dans la région, étant donné qu'elles sont hautement transférables et peuvent être appliquées dans la plupart des emplois.

## **Penser à long terme pour garantir la reprise économique et la résilience**

Enfin, pour tous les pays méditerranéens, afin de garantir la reprise économique et la résilience, il importe d'anticiper plutôt que de réagir, ainsi que de penser à long terme en ce qui concerne la transition écologique dans les secteurs de l'énergie et de l'économie bleue, qui recèlent tous deux un grand potentiel pour créer de nombreux emplois, à la fois plus techniques et axés sur les services.

## Bibliographie

- Aboubadra-Pauly, S., D'Artois, L., Diagne, M., & Le Ru, N. (2017). *Compétences transférables et transversales. Quels outils de repérage, de reconnaissance et de valorisation pour les individus et les entreprises?* France Stratégie. Extrait de <https://www.strategie.gouv.fr/publications/competences-transferables-transversales>
- Déclaration d'Añora: «Digitisation and Smart Rural Territories: for a smart, intelligent, dynamic and connected Rural World» (Numérisation et territoires ruraux intelligents: pour un monde rural intelligent, dynamique et connecté) (2018). Extrait de <http://www.redruralnacional.es/documents/10182/465544/DeclaracionAnora-en-Ingles.PDF/dfad05b7-2891-4665-883d-90c3a46e7b6a>
- Assemblée euro-méditerranéenne (ARLEM) (2013). *Rapport sur le tourisme durable en Méditerranée*. Rapporteuse: Michèle SABBAN.
- CASE — Centre de recherche économique et sociale (2021). *La réorientation du secteur des services: transfert des compétences du secteur du tourisme*. Commandée par le Comité européen des régions et disponible à l'adresse suivante: [https://cor.europa.eu/en/engage/studies/Documents/Service%20sector%20re-orientation-%20transferring%20skills%20from%20the%20tourism%20sector/CoR\\_Skills-tourism\\_study-N.pdf](https://cor.europa.eu/en/engage/studies/Documents/Service%20sector%20re-orientation-%20transferring%20skills%20from%20the%20tourism%20sector/CoR_Skills-tourism_study-N.pdf)
- CdR — Comité européen des régions (2020). *Vers un tourisme plus durable pour les villes et les régions de l'UE*. Avis 2020/303.
- CdR — Comité européen des régions (2021). *Un partenariat renouvelé avec le voisinage méridional — Un nouveau programme pour la Méditerranée*. Avis 2021/1952.
- Direction des Études et des Prévisions Financières (DFTE), Note économique (2021). Extrait de <https://www.finances.gov.ma/Publication/depf/2021/nc290.pdf>
- CE — DG RH (2021). Communication conjointe au Parlement européen, au Conseil, au Comité économique et social européen et au Comité des régions: *Un partenariat renouvelé avec le voisinage méridional — Un nouveau programme pour la Méditerranée*. JOIN (2021) 2 final; SWD(2021) 23 final. Extrait de [\*Un partenariat renouvelé avec le voisinage méridional — Un nouveau programme pour la Méditerranée\*](#)
- Commission européenne. (2021) *Le pacte de l'Union européenne pour les compétences — Partenariat des compétences pour l'écosystème du tourisme*. Extrait de <https://ec.europa.eu/social/BlobServlet?docId=25214&langId=en>
- Parlement européen (2014). *Mapping Smart Cities in the EU* (Cartographie des villes intelligentes de l'UE). Extrait de [https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/etudes/join/2014/507480/IPOL-ITRE\\_ET%282014%29507480\\_EN.pdf](https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/etudes/join/2014/507480/IPOL-ITRE_ET%282014%29507480_EN.pdf)
- Commission européenne du tourisme. (2022). *European Tourism: Trends & Prospects (Q2/2022)* (Tourisme européen: tendances et perspectives — 2<sup>e</sup> trimestre de 2022). Extrait de [https://etc-corporate.org/uploads/2022/07/Quarterly-Report-Q2-2022\\_Public-1.pdf](https://etc-corporate.org/uploads/2022/07/Quarterly-Report-Q2-2022_Public-1.pdf)

OIT. (2018). Organisation internationale du travail (OIT) (2018). Femmes et hommes dans l'économie informelle: Un panorama statistique. Extrait de [https://www.ilo.org/global/publications/books/WCMS\\_734075/lang--fr/index.htm](https://www.ilo.org/global/publications/books/WCMS_734075/lang--fr/index.htm)

OIT. (2020). Organisation internationale du travail (OIT). (2020). Incidence de l'emploi à temps partiel par sexe. Extrait de [https://www.ilo.org/shinyapps/bulkexplorer54/?lang=en&segment=indicator&id=EMP\\_PTER\\_SEX\\_RT\\_A](https://www.ilo.org/shinyapps/bulkexplorer54/?lang=en&segment=indicator&id=EMP_PTER_SEX_RT_A)

ISITT. (2021). *Cycle Normal*. Extrait de <http://www.isitt.ma/index.php/formations/cycle-normal>

O\*Net OnLine. (2016). *Base de données «Career Clusters»*. Extrait de <https://www.onetonline.org/find/career?c=9&g=Go>

Union pour la Méditerranée (UpM) (2022). *Social and economic regeneration of the Mediterranean after the crisis: Shared methods and tools for relaunching a sustainable post COVID-19 tourism model – Operational Handbook* (Régénération sociale et économique de la Méditerranée après la crise: méthodes et outils partagés pour relancer un modèle durable du tourisme après la pandémie de COVID-19 — Manuel opérationnel). Extrait de <https://ufmsecretariat.org/publication-speech/social-economic-regeneration-mediterranean-after-crisis/>

OMT — Organisation mondiale du tourisme des Nations unies. (2012). *Le G20 reconnaît, pour la première fois, le voyage et le tourisme comme un moteur de la croissance économique et s'engage à travailler en faveur de la facilitation des voyages*. Extrait de <https://www.unwto.org/fr/archive/press-release/2012-06-21/le-g20-reconnait-pour-la-premiere-fois-le-voyage-et-le-tourisme-comme-un-mo>

OMT — Organisation mondiale du tourisme des Nations unies. (2021a). *Déclaration de Porto sur le tourisme et l'avenir des villes*. Extrait de [https://webunwto.s3.eu-west-1.amazonaws.com/s3fs-public/2021-07/09\\_07\\_final\\_Porto%20Declaration%20.pdf?WrIULMA4oqWh1sF2Lob\\_I2jrDlpOTq5q=](https://webunwto.s3.eu-west-1.amazonaws.com/s3fs-public/2021-07/09_07_final_Porto%20Declaration%20.pdf?WrIULMA4oqWh1sF2Lob_I2jrDlpOTq5q=)

OMT — Organisation mondiale du tourisme des Nations unies. (2021b). *Finalistes des concours et des défis de l'innovation de l'OMT*. Extrait de <https://www.unwto.org/fr/finalists-from-unwto-innovation-competitions-and-challenges>

Conseil mondial du voyage et du tourisme (WTTC). (2021a). Base de données. Extrait de <https://wttc.org/Research/Economic-Impact>

Conseil mondial du voyage et du tourisme (WTTC). (2021b). Maroc — Recherche annuelle 2021. Extrait de <https://wttc.org/Research/Economic-Impact/moduleId/704/itemId/165/controller/DownloadRequest/action/QuickDownload>

Conseil mondial du voyage et du tourisme (WTTC). (2021c). Tunisie — Recherche annuelle 2021. Extrait de <https://wttc.org/Research/Economic-Impact/moduleId/704/itemId/223/controller/DownloadRequest/action/QuickDownload>

Appendices

Appendix I: Transferability of soft and hard skills in the tourism sector



Source: Analysis by CASE (2021) based on data from the O\*NET OnLine database

Appendix II: Occupations in the tourism and hospitality sector with suggestions for redirection to other career paths

Tourism and hospitality sector occupation	Possible transfer
Customer Service Representative	Customer Service Associate (for example, at a hospital) Sales Associate (for example, at a grocery store) Receptionist (for example, at a logistics company) Bank Teller (for example, at a financial institution) Driver (for example, at a delivery company)
Hotel Managers, Reception, Marketing Managers, Accommodation Lodging Managers, Restaurant, Bar, or Cafe Managers	Sales Manager (for example, at an auto shop) Shift Supervisor (for example, at a pharmacy) Inventory Manager (for example, at a logistics company) General and Operations Managers Administrative Services Managers Transportation, Storage, and Distribution Managers Food Service Managers
Hotel, Motel, and Resort Desk Clerks Hotel Receptionists, Travel Reception Agents, Hotel Reception Cashiers	Pharmacy Aides Retail Salespersons Bill and Account Collectors Tellers Court, Municipal, and Licence Clerks Customer Service Representatives Interviewers, Except Eligibility and Loan Receptionists and Information Clerks Hospital or Clinic Receptionist Cashiers (for example, at a grocery store)
Baggage Porters and Bellhops	Parking Enforcement Workers Security Guards Funeral Attendants Postal Service Clerks and Service Mail Carriers Shipping, Receiving, and Inventory Clerks Parking Attendants
Recreation Workers	Education and Childcare Administrators Preschool and Day-care Social and Human Service Assistants Directors, Religious Activities and Education Preschool Teachers, Except Special Education Career/Technical Education Teachers, Middle School Coaches and Scouts

	Recreational Therapists First-Line Supervisors of Personal Service Workers Residential Advisors
Maids and Housekeeping Cleaners	Food Preparation Workers Food Servers, Non-restaurant Dining Room and Cafeteria Attendants and Bartender Dishwashers Locker Room, Coatroom, and Dressing Room Attendants Graders and Sorters, Agricultural Products Meat, Poultry, and Fish Cutters and Trimmers Laundry and Dry-Cleaning Workers Pressers, Textile, Garment, and Related Materials
First-Line Supervisors of Material-Moving Machine and Vehicle Operators	Cooks, Fast Food Fast Food and Counter Workers Waiters and Waitresses Food Servers, Non-restaurant Hosts and Hostesses, Restaurant and Coffee Shop Animal Caretakers Cashiers Counter and Rental Clerks Stockers and Order Fillers
Chefs and Head Cooks	Industrial Production Managers Food Service Managers First-Line Supervisors of Food Preparation and Serving Workers Cooks, Institution and Cafeteria
Dining Room and Cafeteria Attendants and Bartender Helpers	Cooks, Fast Food Food Preparation Workers Fast Food and Counter Workers Waiters and Waitresses Food Servers, Non-restaurant Meat, Poultry, and Fish Cutters and Trimmers Home food delivery, possibly linked with supermarkets Clerks (in supermarkets)
Hosts and Hostesses, Restaurant, Lounge, and Coffee Shop	Cooks, Fast Food Fast Food and Counter Workers Food Servers, Non-restaurant Cashiers Stockers and Order Fillers

<p>Tour Guide</p>	<p>Sales Associate  Caregiver  Receptionist (for example, at a hospital)  Bank Teller (for example, at a financial institution)  Delivery Driver (for example, using a delivery app)  Security Guard (for example, at an essential retail store)  Stocker (for example, at a grocery store)  Warehouse Associate (for example, at an e-commerce company)  Shopper (for example, for a delivery app)</p>
<p>Travel Agent, Travel Consultant, Travel Manager, Ticketing &amp; Booking Agents</p>	<p>Sales manager (for example, at an auto shop)  Shift supervisor (for example, at a pharmacy)  Inventory manager (for example, at a logistics company)</p>
<p>Purchasing Managers/Assistants</p>	<p>Purchasing managers/assistants in big supermarkets</p>

*Source: Compilation by CASE (2021) based on data from the O\*NET OnLine database.*