Migrations MAROCAINES

LES COMPÉTENCES MAROCAINES DE L'ÉTRANGER : 25 ANS DE POLITIQUES DE MOBILISATION

Sous la direction de Farid El Asri

ETUDES & RECHERCHES

2008 / 2012

المملكة المغربية
ROYAUME DU MAROC
ccme
مجلس الجالية المغربية بالخارج
CONSEIL DE LA COMMUNAUTÉ MAROCAINE À L'ÉTRANGER

Migrations MAROCAINES

LES COMPÉTENCES MAROCAINES DE L'ÉTRANGER : 25 ANS DE POLITIQUES DE MOBILISATION

Sous la direction de
Farid El Asri, anthropologue. UIR, Rabat - UCL, Belgique

ETUDES & RECHERCHES { ... 2008 / 2012 ...

المملكة المغربية
ROYAUME DU MAROC

CCME
مجلس الجالية المغربية بالخارج
CONSEIL DE LA COMMUNAUTÉ MAROCAINE À L'ÉTRANGER

Sommaire

Avant-propos 11
Présentation 17
Abréviations 21
Introduction 23

I. Mobilisations marocaines et marché de mobilité des savoirs 39
1. Les « compétences marocaines du monde » : un glissement sémantique révélateur 42
2. De la migration à la mobilité 47
3. Le migrant comme acteur transnational 49
3.1 Migration classique et mobilité
3.2 Transnationalité des registres et des compétences
3.3 Le cosmopolitisme
4. Les données statistiques d'une présence 52

II. La mobilisation des compétences marocaines à l'étranger : un état de l'art des publications 59
1. Une production scientifique déficiente 61
2. Une approche à entrées multiples 63
2.1 Mobilisation des compétences et qualification de la main-d'œuvre
2.2 Les expériences institutionnelles
2.3 Le retour et l'indéfectibilité du lien national
2.4 Le transfert technologique et l'investissement
2.5 Le monde virtuel de la mobilisation
3. Les angles morts de la production scientifique sur la mobilisation des compétences marocaines à l'étranger 67
III. Des transferts financiers aux transferts des compétences ? 71
1. Les transferts financiers dans l'économie marocaine 74
2. L'utilisation des transferts 75
3. Vers une meilleure articulation entre les deux flux 76

IV. Les démarches de la mobilisation 81
1. Les initiatives étrangères, associatives et les programmes internationaux et régionaux 83
1.1 Les dynamiques associatives marocaines : entre niches de compétences et compétences en mouvement
1.2 Développement économique et social local
1.2.1 Initiative conjointe de l'Union Européenne et des Nations Unies sur la Migration et le Développement (ICMD)
1° Associations migrantes, associations villageoises

2° Migration, Développement : Femmes en mouvement à Khouribga (MiDef)
3° La migration féminine, vecteur de développement
4° Projet d'aviculture Ouled Daoud Azkhanine
5° Droits des migrants et altérité culturelle
6° Mutualiser les compétences des migrants pour le développement économique et solidaire au Maroc
1.2.2 Mig-Ressources (OIM, ministère des Affaires Etrangères italien)
1.2.3 MIDEO (GIZ – Coopération allemande)
1.2.4 DIAPODE (ENDA-Europe)
1.3 Réseaux de diplômés marocains à l'étranger
1.3.1 Club France Maroc (SCAC de l'ambassade de France au Maroc)
1.3.2 Association marocaine des lauréats de Belgique (AMLB)
1.4 Transfert technologique et investissement
1.4.1 PACEIM (Institut de recherche pour le développement)
1.5 Les « cerveaux arabes » : Conférence des Expatriés Arabes
1.6 Eléments d'analyse en conclusion de l'inventaire des initiatives
2. Initiatives et politiques publiques pour la mobilisation des compétences 101
2.1. Le programme du PNUD
2.1.1. Le programme TOKTEN
2.1.2. Le programme TOKTEN au Maroc
2.1.3. Résultat du TOKTEN au Maroc
2.2. FINCOME : Forum International des Compétences Marocaines à l'Etranger
2.2.1 Historique du programme
2.2.2 Structure et modalités de mise en œuvre
2.2.3 Résultats du programme
2.2.4 Bilan du FINCOME
2.3. Les intégrales de l'investissement 2007
2.4. L'ANAPEC, un nouvel opérateur public concerné par la mobilisation
2.5. Le Ministère chargé de la communauté marocaine à l'étranger
2.6. La Fondation Hassan II pour les Marocains Résidant à l'Étranger
2.7. Le Conseil de la communauté marocaine à l'étranger (CCME)
Conclusions 125
Orientation bibliographique 139

ANNEXE 149
ANNEXE I. Canevas des entretiens avec les acteurs de la mobilisation des compétences 151
ANNEXE II. Entretiens, interviews, échanges 153
ANNEXE III. Fiches synthétiques de quelques expériences significatives de mobilisation 154

AVANT-PROPOS

Dès sa création, le CCME s'est intéressé à la problématique de la mobilisation des compétences marocaines de l'étranger en créant un groupe de travail spécialement dédié à cette question. Ce groupe a entrepris diverses activités en organisant à son initiative ou en partenariat, de nombreuses rencontres à l'étranger : Toulouse et Montréal en 2009, Lyon, Barcelone et Rome en 2010, etc. Au Maroc même, des rencontres thématiques ont été tenues sur la participation des Marocain-e-s du monde à la Charte de l'environnement (Rabat, 2010), les sportifs (Casablanca, 2010), les journalistes marocains de l'étranger (El Jadida, 2011).

A chaque rencontre importante du CCME, comme les éditions des Marocaines d'ici et d'ailleurs organisées deux fois à Marrakech (en 2008 et 2009), puis à Bruxelles (2010) et à Montréal (2011), ou lors de la rencontre internationale des jeunes d'Ifrane (2010), cette préoccupation était toujours présente avec des ateliers spécifiques qui lui étaient consacrés.

Après plusieurs actions de partenariat avec les associations de migrants tournées plus particulièrement vers le développement local, une importante rencontre était organisée en partenariat avec l'Agence de l'Oriental et un collectif d'associations à Saïdia en 2011. Ce séminaire international a débouché sur l'Appel de Saïdia et sur la création d'un réseau autonome qui continue, depuis, son action.

Enfin, le Conseil de la communauté marocaine à l'étranger a travaillé aussi avec divers réseaux associatifs de compétences hautement qualifiées : DMK en Allemagne, Savoir et développement ou COMARRA en France, FEECOM en Espagne, HMEMSA et BIOMATEC aux Etats-Unis, ...

C'est dans ce cadre que la nécessité d'une recherche sur le bilan des politiques de mobilisations des compétences marocaines du monde, et particulièrement les initiatives publiques et associatives entreprises depuis le début des années1990, s'est imposée. Menée durant toute l'année 2011, cette étude a fait l'objet d'un séminaire international de restitution à Rabat en mars 2012, en présence de plusieurs départements ministériels, d'entreprises et d'institutions publiques et de dizaines de compétences marocaines.

Une compétition internationale

Cette étude confirme d'abord que la mobilisation des compétences revêt à l'échelle planétaire une place centrale dans les stratégies migratoires de tous les pays. Dans un marché mondialisé et compétitif de savoirs et de savoir-faire, nous assistons à une réelle concurrence, de plus en plus acharnée, pour la captation de ressources humaines qualifiées. Cette rivalité se déploie entre pays industrialisés et pays émergents du sud, mais aussi entre les pays industrialisés eux-mêmes. Mais si pour ces derniers, les flux nets de compétences sont positifs, ils sont malheureusement négatifs pour tous les pays du sud, et le Maroc ne fait pas exception.

Pour notre pays en effet, La mobilisation de ses compétences établies à l'étranger apparaît à plusieurs titres comme une impérieuse nécessité qui exige d'établir un bilan des initiatives menées et d'élaborer une politique rénovée et intégrée.

Pour ce faire, le Maroc possède trois atouts avérés

Il y a d'abord le développement du niveau socioculturel des Marocains du monde, qui se manifeste par l'augmentation du nombre d'étudiants, de cadres et de chercheurs hautement qualifiés à l'étranger. Il y a en-

suite l'existence d'un fort sentiment d'attachement au pays au sein des compétences expatriées, qui aspirent à contribuer au processus de réformes et aux grands projets de développement socio-économique en cours ; Il y a enfin la multiplication des actions de toutes sortes dans ce domaine, à l'initiative de l'État, des entreprises privées et du monde associatif. A cet égard, le Maroc a été l'un des premiers pays au monde à s'impliquer dans ce domaine en organisant dès le début des années 1990 des rencontres des compétences marocaines de l'étranger. Cependant, ce foisonnement d'initiatives n'a pas permis à ce jour l'émergence d'une politique nationale cohérente, rassemblant l'ensemble des acteurs, régulièrement évaluée et mise à jour.

Les principaux enseignements tirés de l'analyse des politiques publiques et privées, ainsi que des initiatives associatives à propos de la mobilisation des compétences sur près de vingt-cinq années, peuvent être résumées comme suit.

Atouts et handicaps

Comme de nombreux pays, y compris développés, le Maroc est de fait engagé dans une compétition internationale acharnée pour la captation des élites professionnelles, alors qu'une partie de ses compétences continuent d'émigrer et que nombre d'étudiants ne rentrent pas, une fois leurs études achevées ; en outre, de nombreux secteurs dont notamment l'université, connaissent et connaîtront de plus en plus un déficit en ressources humaines appropriées. Mais les atouts du pays sont aussi considérables. Il y a en premier lieu comme indiqué ci-dessus une diaspora technique et scientifique de plus en plus démographiquement importante et qui continue de manifester un réel attachement au pays. Il y a en second lieu la proximité géographique avec l'Europe où réside la majorité de l'émigration et un patrimoine d'expériences relativement ancien. Il y a enfin l'existence de grands projets sectoriels structurants et un véritable processus de démocratisation à l'œuvre. La prise de conscience chez tous les acteurs de la nécessité d'amplifier la mobilisation des compétences, comme en témoigne, à titre d'exemple, la multiplication des initiatives du réseau diplomatique et consulaire marocain dans ce champ constitue un avantage supplémentaire.

Surmonter les handicaps relevés

En revanche, il semble bien que tous ces efforts et ces avantages aient été handicapés à plusieurs niveaux.

Ainsi, le concept de compétence a été trop souvent élitiste et sélectif (ne concernant que les cadres hautement qualifiés) et n'a inclus, que les seules sciences dures. Or les compétences marocaines de l'étranger sont diverses (artistes, sportifs, acteurs associatifs, techniciens, journalistes, etc.)

Les besoins du pays en compétences et des offres disponibles par secteur restent encore trop peu étudiés et connus afin de mettre en œuvre une véritable politique de convergence entre offre et demande. De même, et en dépit des efforts menés, notre connaissance des compétences disponibles à l'étranger reste encore insuffisante et les relations établies manquent d'un suivi systématique et organisé.

Enfin, le mode de gouvernance est par trop éclaté, laissant les compétences désirant s'impliquer trop souvent sans interlocuteurs clairement identifiés et sans accompagnement pertinent et adapté.

Dans ce contexte, une politique nationale intégrée de mobilisation des compétences, d'accompagnement de la mobilité, cohérente, associant l'ensemble des acteurs publics et privés, apparaît comme une impérieuse nécessité. Régulièrement évaluée et mise à jour, elle devrait se donner comme objectif d'aboutir à terme à une dynamique positive des flux nets de mobilité des compétences pour le Maroc.

Cette nouvelle politique exige la mise sur pied d'une instance dédiée, appelée à suivre effectivement la mise en œuvre de cette orientation et sa cohérence globale, tout en respectant l'autonomie des divers acteurs. Une phase expérimentale de cette nouvelle politique, menée sur une période pluriannuelle déterminée, permettrait de vérifier effectivement sa pertinence, d'évaluer l'efficacité de l'instance dédiée et de recueillir les réactions et avis des diverses parties prenantes.

Cinq principes fondamentaux

Au terme du bilan mené, il semble bien que cinq principes fondamentaux devraient être retenus et faire l'objet, après délibération, d'un consensus aussi large que possible.

L'étude préconise en effet *une définition inclusive et large du concept de compétence* marocaine à l'étranger. Cette notion devrait concerner toute personne résidant à l'étranger, de façon temporaire ou permanente, disposant d'une expertise professionnelle, scientifique, technique, artistique, culturelle ou associative, qui pourrait satisfaire un besoin bien identifié du secteur public ou privé ; ou répondre aux besoins en ressources humaines des plans et des programmes de développement sectoriels ; ou participer à tout projet sur le plan territorial ou national, nécessitant un renforcement en ressources humaines au Maroc.

Une approche étendue de la notion de mobilisation apparaît aussi comme nécessaire. Trop souvent, la mobilisation des compétences est réduite à la dimension du retour. Tout en gardant cet objectif, une nouvelle politique de mobilisation devrait s'intéresser à toutes les formes de mobilité des compétences marocaines : étudiants, séjours et expertises de courte durée, création d'entreprises transnationales, conventions entre universités et centres de recherche, projets développés dans le cadre de la coopération décentralisée, contribution des associations au développement local, etc. Cette nouvelle politique devrait définitivement prendre acte de l'insertion des Marocaines et des Marocains dans la mobilité internationale et chercher à l'accompagner au lieu de penser la réduire ou l'arrêter définitivement.

En troisième lieu, *l'État doit continuer à jouer un rôle central.* Au fil des années, l'acteur public a joué un rôle primordial et actif, en développant de nombreuses actions dans le domaine. Plusieurs acteurs publics (ministères, universités, etc.) continuent encore aujourd'hui de prendre des initiatives et de nouer des partenariats avec des compétences de l'émigration. Dans ce sens, cet effort se doit d'être poursuivi et inscrit comme une des priorités de la politique publique.

Cette fonction d'animation et d'initiative de l'Etat doit néanmoins être soutenue par *un partenariat public-privé*, qui apparaît comme absolument nécessaire. Considérant la multiplication des initiatives privées émanant des entreprises, des réseaux associatifs de compétences, des agences de recrutement, etc., une nouvelle politique publique exige un partenariat renforcé et permanent avec les acteurs privés.
Ce partenariat pourrait prendre diverses formes contractualisées : élaboration et mise en œuvre conjointes de programmes et d'actions, soutien à des initiatives de réseaux de compétences, mise sur pied d'outils et de structures en commun, etc.

La cinquième préconisation concerne *l'action en direction de la communauté qui se doit d'être systématique, globale et suivie.* Toute nouvelle politique de mobilisation devrait se déployer en amont du départ des compétences et assurer une présence continue de l'action publique pendant leur séjour à l'étranger. En effet, chaque année, des milliers de Marocaines et de Marocains partent à l'étranger dans le cadre des études ou d'un projet professionnel sans qu'il n'y ait un quelconque accompagnement ou préparation de la part de la puissance publique marocaine. De même, et en

dépit du développement d'actions culturelles au sein de la communauté et d'un réseau diplomatique relativement dense, les compétences expatriées ne sont pas régulièrement informées de l'évolution du Maroc et des opportunités qu'il offre. Enfin l'engagement du Maroc dans la vie communautaire à l'étranger, notamment sur le plan culturel, reste encore trop faible. En offrant des services dès le départ et en assurant un accompagnement tout au long du cycle migratoire, le pays amplifierait le mouvement et la dynamique d'implication des compétences dans son développement.

Une instance chargée de la cohérence globale

Tout en respectant l'indépendance des différents acteurs et les initiatives nouvelles qui émergent régulièrement au sein de la communauté à l'étranger, la nécessité de créer un outil chargé du suivi de cette politique s'impose. Défini dès le départ comme un espace multi-acteurs, publics et privés, cet opérateur aurait pour missions essentielles d'assurer la convergence des interventions, la synergie entre les différents acteurs, l'évaluation et la mise à jour régulières de la politique nationale.

En termes de missions et d'objectifs, cette instance veillerait à l'amélioration de la connaissance de l'offre et de la demande, en lien avec les programmes de développement sectoriels du Maroc, à l'organisation des missions de prospection et de mobilisation des compétences, à la facilitation de l'insertion des compétences, et à l'étude des initiatives, des recherches et des projets proposés ou pris en charge par les compétences marocaines à l'étranger. Le rôle de l'institution consistera aussi à contribuer également à l'animation de la vie communautaire, à l'accompagnement à la mobilité, avec une attention particulière pour les étudiants. Elle veillera aussi à l'implication des réseaux au niveau national et à la création d'une banque de projets et d'initiatives.

Cette nouvelle orientation pourrait faire l'objet d'une période d'expérimentation, limitée dans le temps (autour de 3 ans) avec des objectifs clairement identifiés au préalable et des résultats à atteindre, constituant ainsi un programme cohérent. Cette démarche apparaît comme nécessaire pour tester l'efficacité du programme et s'assurer de la pertinence et de l'efficacité de l'instance.

Tenant compte des expériences passées et de l'évolution de la migration marocaine, quatre grands domaines d'exercice des compétences devraient être envisagés, comme portefeuille thématique d'intervention : les sciences dures et humaines, les nouvelles technologies, l'innovation et la recherche, la formation ; le domaine économique, notamment l'entrepreneuriat et l'investissement ; le développement solidaire avec l'implication des ONG spécialisées des Marocains du monde, la culture et les sports.

Sous réserve de consultations plus poussées avec les diverses parties prenantes, il apparaît néanmoins, au regard de l'expérience marocaine de plus de vingt-cinq ans, que le futur mécanisme devrait à la fois être spécialisé tout en garantissant le rôle moteur de l'État. Son placement sous la tutelle du gouvernement (naturellement le département chargé de la communauté) permettrait l'inscription de la politique de mobilisation comme une priorité nationale et sa cohérence avec l'ensemble des politiques publiques. De plus, une institution dédiée et indépendante permettrait l'implication des acteurs privés nationaux et étrangers (entreprises, ONG, réseaux, institutions internationales), à tous les niveaux, y compris le financement. Cette structure, fonctionnant comme un « guichet unique » aurait en outre l'avantage d'être facilement identifiée et pourrait développer des services transversaux et adaptés aux réalités, qu'une seule administration ne pourrait offrir.

A terme, cette phase expérimentale devrait aboutir à la création d'une véritable agence nationale des mobilités.

Driss El Yazami
Président du CCME

PRÉSENTATION

La présente étude, qui est à l'initiative du CCME, porte sur une analyse des mobilisations des compétences marocaines du monde, et particulièrement des initiatives de politiques publiques mises sur pied pour gérer cette réalité.

Cette recherche, qui s'est déroulée au long de l'année 2011, vise à dresser substantiellement un bilan analytique de l'expérience institutionnelle, gouvernementale et associative de démarches de mobilisation des compétences marocaines du monde, en focalisant sur les divers secteurs d'activité, ainsi que sur les modalités de leur mise en œuvre. Un focus particulier a été porté sur les initiatives entreprises depuis les origines de ces démarches et les possibilités de convergences, entre, d'un côté, les mobilités des compétences et de l'autre les institutions publiques concernées par les priorités de développement multisectoriels sur le territoire marocain. Hormis cette analyse d'ensemble, de mise en perspective des politiques de mobilisation des compétences et des initiatives de la communauté (allant du TOKTEN au programme d'activités en cours du ministère de la Communauté Marocaine à l'Etranger), il a surtout été question de faire émerger les forces et les limites des démarches initiées, depuis le début des années 1990.

Les principales caractéristiques de l'étude reposent sur l'intégration des bilans des expériences des politiques de mobilisation de compétences marocaines dans le monde (à partir des rapports de programmes, des études sur les compétences et les mobilisations et sur la littérature globale liée à la question).

Les nombreux entretiens réalisés avec les témoins directs de ces initiatives et les gestionnaires actuels de l'un ou l'autre programme, voire les acteurs institutionnels marocains, nous ont été d'un précieux éclairage. Nous avons pu, à partir de ces informations de première main, comprendre les enjeux et les soubassements liés à la question de la mobilisation et mesurer, au travers des mises en perspective, les engagements de chacun pour le Maroc de demain. Qu'ils soient tous, ici, remerciés tant pour leur confiance, pour la qualité des propos, que pour les accueils enthousiastes.

L'étude a également tenu compte et a intégré, dans la substance des analyses proposées dans le corps du texte, le résultat des réflexions menées lors du séminaire international organisé par le CCME les 17 et 18 mars 2012 à Rabat et portant sur « Sciences, Technologies et Développement solidaire : quelles contributions des Marocains du monde ? ». Les résultats des échanges, menés au sein d'ateliers portant sur des thématiques spécifiques, ont été cadrés en termes de diagnostics et de recommandations et feront certainement l'objet d'une publication ultérieure. Cette étude intègre donc les résultats et les diagnostics transversaux à l'ensemble des bilans des ateliers et sans présenter de façon spécifique les résultats de chaque atelier.

Il a été question d'aboutir, au travers des analyses des supports bibliographiques de référence, des bilans d'initiatives et des entretiens menés sur le terrain, à mettre en exergue une proposition de scenarii de développement, voire une stratégie rénovée de mobilisation des compétences et des pistes d'un programme national

de mobilité des compétences. Cette proposition se veut construite comme conclusion programmatique que l'on retrouve dans la conclusion générale.

Parmi les hypothèses de la recherche, il a d'abord été question de s'entendre sur l'existence ou pas d'une politique réelle de mobilisation des compétences, et de voir si une logique de continuité en découlait. Aussi, l'analyse des stratégies qui sous-tendent l'ensemble des politiques marocaines en la matière aura été au cœur des attentions. Il a été question ensuite de postuler, en arrière-fond des analyses, la cohérence ou l'écart qui peut exister entre le discours sur la mobilisation des compétences et la mise en œuvre des politiques. Enfin, la capitalisation des expériences menées depuis un quart de siècle et les projets nationaux d'autres pays émergents a été un questionnement transversal (tant pour les rétrospectives critiques que pour le benchmarking).

Parmi les principaux objectifs visés par l'étude, retenons tout d'abord l'évaluation des initiatives institutionnelles et associatives de mobilisation des compétences. Il y a, ensuite, la mise en exergue des bilans des diverses stratégies et politiques publiques par une mise en rétrospective des initiatives, par une analyse des logiques de mobilisation notamment. Retenons encore notre volonté de faire ressortir les contraintes à la mobilisation des compétences. Enfin, il a été question d'échafauder des pistes stratégiques pour des scénarii pragmatiques.

Notre cadrage méthodologique repose sur une approche de type compréhensive et qualitative, avec une compréhension des logiques, des stratégies et des réalités de la mobilisation ; à partir d'une cinquantaine d'entretiens menés avec des acteurs de choix. La mise en perspective des différentes initiatives, le croisement des échelles (nationale et internationale) et l'analyse des discours, auront également été mobilisés. Le travail d'identification des initiatives et des acteurs s'est appuyé sur une cartographie des initiatives et des acteurs et la rédaction de fiches synthétiques des principales initiatives publiques notamment (en annexe). La collecte des témoignages de personnes ressources, l'analyse des rapports de programmes et l'état de l'art des études et de la littérature touchant à la mobilisation des compétences, et des compétences marocaines en particulier, auront été le liant des analyses présentées dans l'étude.

Notons que cette étude n'aurait pas été possible sans la contribution d'une équipe multidisciplinaire composée des chargés de mission du CCME. Retenons l'apport de Mesdames Véronique Manry, Ghislaine El Abid et Ahlame Rahmi et M. Anas El Hasnaoui. Sans oublier M. Younès Ajarraï qui a coordonné cette publication. Qu'ils soient tous ici remerciés.

ABRÉVIATIONS

ADA : Agence de Développement Local
AIMAF : Association des Informaticiens Marocains en France
AMGE : Association des Marocains en Grandes Ecoles
AMLB : Association Marocaine des Lauréats de Belgique
ANAPEC : Agence Nationale de Promotion de l'Emploi et des Compétences
ANPME : Agence Nationale pour la Promotion de la Petite et Moyenne Entreprise
CARIM : Consortium for Applied Research on International Migration
CCME : Conseil de la Communauté Marocaine à l'Étranger
CCS : Comité de Coordination et de Suivi
CDO : Conseil de Direction et d'Orientation
CGEM : Confédération Générale des Entreprises du Maroc
CNCE : Caisse Nationale des Caisses d'Epargne
CNRST : Centre National pour la Recherche Scientifique et Technique
DACS : Direction des Affaires Consulaires et Sociales, MAEC
DIAPODE : Diasporas Pour le Développement
DMK : Deutsch Marokkanischen Kompetenznetzwerke
ENDA : Energie, Environnement, Enracinement et Développement
FNBTP : Fédération Nationale du Bâtiment et des Travaux Publics
FINCOME : Forum International des Compétences Marocaines à l'Étranger
GPBM : Groupement Professionnel des Banques du Maroc
HMEMSA : Home of Moroccan Educators and Moroccan Students in America
ICMD : Initiative Conjointe de l'Union Européenne et des Nations Unies sur la Migration et le Développement
IDD : Immigration Développement Démocratie
IMIST : Institut Marocain d'Information Scientifique et Technique
INSEA : Institut National de Statistique et d'Economie Appliquée
MAEC : Ministère des Affaires Étrangères et de la Coopération
MCCMRE : Ministère Chargé de la Communauté Marocaine Résidant à l'Étranger
MIDEF : Migration, Development : Femmes en mouvement à Khouribga
MIDEO : Migration et Développement Économique dans l'Oriental
MRE : Marocains Résidant à l'Étranger
OCMRE : Observatoire de la Communauté Marocaine Résidant à l'Etranger
OIM : Organisation Internationale pour les Migrations
OFPPT : Office de la Formation Professionnelle et de la Promotion du Travail
PACEIM : Programme d'Aide à la Création d'Entreprise en Méditerranée
PME : Petites et Moyennes Entreprises
PNUD : Programme des Nations Unies pour le Développement
R&D : Association Marocaine pour la Recherche et le Développement
TME : Travailleurs Marocains à l'Étranger
TOKTEN : Transfer of Knowledge Through Expatriate Nationals

INTRODUCTION

La présente étude, réalisée par le Conseil de la communauté marocaine à l'étranger (CCME), dans le courant de l'année 2011, ambitionne d'analyser le dispositif d'ensemble des politiques de mobilisation des compétences marocaines du monde. Outre les politiques, il s'agit aussi de faire la lumière sur les capitalisations possibles quant aux initiatives entreprises, mais aussi des pistes de développement stratégique en vue d'échafauder un scénario de recommandations concrètes.

Les premières interrogations qui ont jalonné l'intérêt pour l'étude furent orientées vers l'état de la connaissance scientifique dont dispose le Maroc sur les compétences marocaines du monde, notamment les répartitions, les domaines d'implication, les attentes, et les déterminants de la participation de ces compétences dans les politiques publiques au Maroc. Le second élément concernait les contenus des politiques et les stratégies développées à l'égard de ces compétences dispersées et notamment les bilans de ces politiques. Enfin, un dernier point s'est concentré sur les optimisations des dynamiques en cours ou de leur réforme. Ainsi, il a été question de voir comment encourager, coordonner et rentabiliser les initiatives des compétences marocaines du monde en leur apportant l'assistance en cas de besoin et en favorisant leur implication au développement du Maroc.

Les hypothèses inhérentes à la recherche concernaient trois niveaux d'analyses distincts. D'une part, il s'agissait de mesurer les adéquations ou pas entre les intentions et les actions politiques. La question de la cohérence des discours politiques sur la mobilisation des compétences et la mise en œuvre des politiques y est centrale. D'autre part, il a été envisagé de voir si l'accumulation des programmes de mobilisation sous-tendait de fait une politique et des stratégies de mobilisation inscrites dans la continuité. Enfin, la question de la rentabilisation de l'acquisition et l'optimalisation des bonnes pratiques concerne les modes de capitalisation des expériences menées depuis un quart de siècle au Maroc.

Un bilan synthétique est donc dressé sur l'ensemble de l'expérience institutionnelle portant sur les initiatives entreprises et les possibilités de convergence, entre d'un côté les mobilités des compétences marocaines du monde et de l'autre, les priorités de développement du Maroc. Hormis cette analyse rétrospective de l'ensemble des politiques de mobilisation des compétences et des initiatives de la communauté, allant du TOKTEN au programme d'activités en cours du Ministère de la communauté marocaine à l'étranger, il est question de faire émerger les forces et les limites du système mis en place jusqu'à aujourd'hui. C'est pourquoi un axe de l'étude dressera une cartographie analytique des initiatives mises en place et une comparaison avec des politiques de mobilisation expérimentées à travers le monde.

Les principaux objectifs de l'étude focaliseront, d'abord, sur l'évaluation des initiatives institutionnelles et associatives de mobilisation des compétences en approchant les divers secteurs d'activité, les modalités de leur mise en œuvre et en allant à la rencontre des initiateurs de programmes ou d'acteurs institutionnels en charge des dossiers de mobilisation de compétences. Ensuite, nous mettrons en exergue les bilans des diverses stratégies et politiques publiques par une mise en rétrospective des initiatives, par une analyse des logiques de mobilisation notamment. Enfin, nous proposerons une série de recommandations précises à partir de la synthèse des expériences entreprises depuis presque deux décennies. La maîtrise des expériences institutionnelles passées ou en cours permet de faire ressortir les contraintes à la mobilisation des compétences et à prendre en compte le paramètre évolutif de la réalité migratoire, autant que le contexte d'internationalisation du travail. A partir de là, des pistes stratégiques, échafaudées dans des scénarii pragmatiques peuvent émerger.

Le cadrage méthodologique privilégié a été une approche de type compréhensive et qualitative. Nous avons centré sur la compréhension des logiques, des stratégies et des jeux d'acteurs et sur les mises en perspective des différentes initiatives, autant que le croisement des échelles (nationales et internationales) et une analyse des discours politiques en filigrane du champ des initiatives qui en découlent. Nous avons ensuite procédé à une identification des différents niveaux d'initiatives ainsi que des acteurs en tant que porteurs des projets. L'inventaire qui en a découlé a permis d'établir un recueil de monographies des projets analysés et qui ont été complétées par des entretiens avec les acteurs des expériences menées que ce soit au Maroc, en France ou au Canada.

Notre état des lieux de la connaissance a également permis de cerner les paradigmes développés autour du champ des initiatives et un cadrage conceptuel et évolutif de notre objet tels que la mobilité des talents et l'internationalisation des marchés du travail, mais aussi des approches allant du concept de brain drain jusqu'aux diasporas scientifiques. L'inventaire des données s'est ensuite focalisé sur une analyse de la production scientifique sur les compétences marocaines à l'étranger et une approche des données statistiques sur ces compétences.
Les éléments qui ressortent de la présente étude consistent en un inventaire significatif de l'ensemble des initiatives mises en œuvre[1], des entretiens qualitatifs avec les acteurs de ces initiatives (information de première main), la mise en perspective des discours et des programmes, la production d'une revue réflexive de la littérature existante sur l'objet et la dynamique pluridisciplinaire de l'équipe ayant contribué à la réalisation de l'étude.

1- Au cœur des expériences de mobilisation

La centralité d'une thématique telle que la mobilisation des compétences marocaines du monde ouvre sur la vitalité des dynamiques migratoires en pleine mutation, sur des recherches (études, rapports) en phase avec des contextes de mobilisations ou de migrations et sur des politiques et des stratégies de mobilisation, réformées au gré des transformations des réalités locales, régionales et globales pour le développement du Maroc. Il est constaté, selon Omar Fassi-Fehri un regain d'intérêt chez les Marocains pour le Maroc et pour la contribution à son développement, notamment sous le nouveau règne de SM le Roi Mohammed VI. Un constat de plus en plus confirmé et qui constitue, pour cet académicien, une chance pour le pays.[2]

Aussi, les politiques se trouvent engagées dans une course où la captation des ressources inclut des rééquilibrages sur des marchés globaux et compétitivement ouverts aux compétences. Traiter de la compétence à mobiliser, équivaut à adopter une approche qui tient objectivement compte de la complexité de l'ensemble

[1] Notons que la littérature scientifique concernant la mobilisation des compétences marocaines du monde se réduit jusqu'à présent à une douzaine de références. Les principales thématiques abordées touchent à la mobilisation des compétences hautement qualifiées, aux expériences institutionnelles, au retour et à l'indéfectibilité du lien national, au transfert technologique et à l'investissement, au monde virtuel de la mobilisation. Un manque d'analyses globales du phénomène ressort de façon significative.
[2] M. Omar Fassi-Fehri, Secrétaire Permanent de l'Académie Hassan II des sciences et des techniques. Entretien réalisé au siège de l'Académie Hassan II des sciences et des techniques, le 5 mai 2011. Notons que l'Académie Hassan II, en vertu du dahir de création, a pour mission, entre autres, en matière de politique nationale de la recherche scientifique et technique de « contribuer à l'élaboration d'une politique des ressources humaines scientifiques de nature à attirer des éléments de valeur et, en particulier, à offrir les structures d'accueil et l'environnement intellectuel et matériel suffisants pour fixer efficacement dans le pays, les jeunes chercheurs marocains de valeur, sollicités ou employés par les laboratoires et centres de recherche étrangers ». Cf. Article 2 du Dahir portant loi n° 1-93-364 du 19 Rabi' II 1414 (6 octobre 1993) instituant une Académie Hassan II des sciences et techniques.

du chantier à analyser. Les changements sont multiples et de plus en plus rapides. Si les choses ne sont pas simples, elles révèlent en sus une réalité très passionnée. Le sujet intéresse tous les acteurs que nous avons rencontrés et les points de vue divergent, drastiquement quelques fois ; les analyses contrastent et les bilans, autant que les lectures prospectives se chevauchent. Beaucoup d'éléments s'accordent pourtant et la récurrence des diagnostics oriente, en soi, la justesse de la proposition d'une instance dédiée.

Notre analyse a tenté de tenir compte des points de vue humains dans la lecture de vingt années de mobilisation des compétences. Les discours ancrés dans la mobilisation scientifique, de compétences et de talents, des ressources humaines et des marchés de savoirs, des grands chantiers nationaux et des plans sectoriels ad-hoc sont émotionnellement chargés. Des espérances, intuitions, déceptions, ambitions s'entrechoquent tout en provoquant un climat cacophonique. Il va sans dire que cette saturation de commentaires et de points de vue sur la question est le fait de toute question nationale majeure. La mobilisation des compétences marocaines est une question centrale et c'est avec ce degré d'importance qu'il convient de prendre à bras-le-corps les matériaux qui s'offrent à l'analyse.

L'étude ne vise donc pas à densifier le débat avec une énième voix, mais propose un pas de côté d'où ressort un patrimoine de savoir-faire en matière de mobilisation, une grille d'analyse faisant ressortir les faiblesses et les forces des programmes ou initiatives ; tout en développant ceci à partir des acteurs concernés. Nous avons rencontré à ce propos des profils venus de Belgique, de France, du Maroc, du Canada, des Etats-Unis et c'est au travers des entretiens et des analyses de vingt années de dynamiques de mobilisation qu'émergent les recommandations de l'étude.
Le point qui permet d'indiquer le vif intérêt du Maroc pour cette question, c'est qu'il est, en tant que pays d'émigration, un pionnier dans le marquage d'un intérêt pour les compétences marocaines du monde. Le potentiel scientifique, le talent, la compétence qualifiée ou hautement qualifiée et qui vit hors du Maroc, lie inextricablement le traitement de la question au patriotisme, aux volontés de changer le Maroc, aux difficultés à voir clair sur la question, aux divisions quant aux lectures sur les expériences produites pour rendre la mobilisation efficiente, etc. Aussi, les initiateurs des programmes, les politiques institutionnelles, les observateurs et experts en la matière autant que les acteurs concernés par les programmes mis sur pied, tous se sentent pleinement investis lors des analyses de la question. Cette ferveur est légitime car la mobilisation des compétences est, en effet, à la croisée des chemins entre les politiques migratoires, les logiques de développements sectoriels et régionaux et les plans nationaux prioritaires, le rapport aux Marocains du monde et l'image que chacun se fait de l'avenir du Maroc.

C'est, au fond, de ce dernier point qu'il s'agit en fin de compte. Nous sommes avec cette question au cœur des projections des Marocains sur un pays en devenir. Tous sentent que participer à la dynamique de mobilisation, théoriquement ou pratiquement, équivaut à participer à l'édification du pays, contribuant d'une certaine façon à le placer sur l'échiquier des standards internationaux. L'ambition et l'aspiration à un Maroc meilleur sont des ressentis transversaux de l'ensemble des entretiens que nous avons pu avoir tout au long de l'enquête, mais ce sont les modus operandi qui divergent, et parfois drastiquement.

La rétrospective sur les initiatives passées et en cours a finalement été le tensiomètre idéal pour mesurer autant les perspectives réciproques sur les capitalisations des ressources humaines que les scénarios proposés par les uns et les autres pour réussir ce pari. Le Maroc est en mouvement et ses projections de croissance laissent une marge à l'optimisme, notamment face aux indicateurs

de croissance moyenne du PIB à l'échelle mondiale sur les années 2011-2012 (le Maroc est estimé à une croissance moyenne de 4% selon les services du FMI) et face à une Europe traversée par une crise économique majeure (avec un taux situé entre 0 et 2%)

2- Marocains du monde : histoires et mutations

La réalité sociologique des compétences[3] marocaines du monde se comprend dans des vécus issus de trajectoires d'immigration (Chattou, 1998). Cette trame migratoire est inscrite dans un large mouvement entrepris depuis la seconde moitié du 20ème siècle et qui résulte de l'enracinement progressif des Marocains hors des frontières du Maroc[4]. Toutes les lectures statistiques du phénomène se relaient et s'accordent pour estimer ces Marocains du monde à 10% de la population totale du Maroc, c'est-à-dire à une présence avoisinant les quelques 3 millions de personnes[5]. Une implantation significative de migrations successives qui se comptent dans de nombreux pays du monde, et principalement au sein de pays industrialisés, et de façon significative en Europe. On assiste aussi, depuis une décennie, au développement de nouveaux espaces d'émigration plus ou moins importants de Marocains vers les destinations nouvellement émergentes, telles que les pays arabes du Golfe ou dans l'aire asiatique. Cette immigration à visage multiple domine la nature de trajectoires faites de déplacements et d'établissements. Elle est amorcée, dans l'historique des accords entre pays d'immigration et ceux d'émigration, par une main-d'œuvre peu qualifiée et d'origine rurale notamment. Mais, elle est aussi le fait de regroupements familiaux, de mobilités estudiantines pour des compléments aux cursus scientifiques initialement engagés au Maroc, de générations nées en contexte migratoire et de compétences diversement inscrites dans le champ de la mobilité et de la circulation sur un marché de savoir et de savoir-faire inexorablement mondialisé.

Ces réalités de présences marocaines hors du Maroc se lisent de façon plurielle, et peuvent notamment être perçues comme un réservoir potentiel de ressources humaines compétentes et potentiellement utiles pour le développement du Maroc. La réalité migratoire devient en ce sens un espace de perfectionnement scientifique, celui d'établissement des ressources ou encore d'émergence de compétences issues de générations nouvelles. Cette donnée d'une communauté de compétences marocaines du monde est une conséquence révélatrice des mutations profondes qu'a connues la migration marocaine. C'est ainsi, qu'en l'espace de deux décennies, plusieurs initiatives publiques, associatives ou privées, menées à partir du Maroc ou des pays d'accueil, ont démontré un intérêt pour la mobilisation des compétences en faveur du développement du pays d'origine et constituent aujourd'hui des références en la matière aussi bien par leurs succès que par leurs limites.

---

[3] La définition des compétences n'est pas uniforme d'un acteur à l'autre et d'une période à l'autre. La notion de mobilisation également. Le plus souvent la mobilisation est prise dans le sens le plus large du terme, et la compétence signifie tout Marocain à l'étranger. On hésite encore sur la délimitation de la population cible. Par conséquent, la finalité est également large : une mobilisation des compétences pour transformer les opportunités politiques, économiques, scientifiques, culturelles, sportives, etc., au profit du projet de société marocain.

[4] Bauman Zygmunt, «Franchir les frontières – ou avoir de nombreux chez soi?» in Tumultes, n°23, 2004, pp. 79-89.

[5] Plus de 3,5 millions de Marocains vivent à l'étranger - plus de 3.300.000 en 2008, contre 1.634.520 en 1992. Europe : 2.739.051 (84,71%). - France (1,1 million), Belgique (354.161), Pays-Bas (324.511), Allemagne (108.355), Espagne (550 000), Italie (400.000). Pays arabes : 282.772 (9,15%). - Libye (78.852), Algérie (62.822, la plus ancienne immigration marocaine), Arabie saoudite (27.567), Emirats Arabes Unis (13.040), Amérique : 178.914. - Etats Unis, Canada (+100.000), Amérique latine (1408). Afrique : 5366. - Sénégal (2.000), Afrique du Sud (700). Asie et Océanie: 5167. - Ukraine (1000), Japon (400). (Source : l'Economiste).

Le rétrospectif historique nous projette sur un processus migratoire mené par des individualités marocaines. Ces dernières trouvent l'origine de leur motivation pratiquement concrétisée dans le cadre d'accords bilatéraux entre le pays d'origine et le pays d'accueil. C'est à partir de ces initiatives personnelles de déplacement que se jaugent les transformations radicales du tissu marocain en immigration sur un demi-siècle. Les trois dernières décennies ont d'ailleurs étés significatives, en ce sens.

Une approche à partir des origines nous montre que les charnières des mutations se situent généralement au moment du relais générationnel. Les changements les plus évidents de la réalité migratoire sont : la féminisation accrue, que ce soit par une trajectoire individuelle ou dans le cadre d'un regroupement familial ; l'accroissement démographique, par le renforcement continu des arrivées de migrants ou par les naissances de générations nouvelles dans le pays de résidence ; la variété des destinations sur un champ globalisé ; l'abaissement de la moyenne d'âge et la réalité du troisième âge, avec toute la logique des retours de pensionnés au pays natal ou des rapatriements post mortem ; la diversification croissante des profils des migrants et le développement effectif de leur niveau socioculturel.

Ces mutations vont de pair avec un processus inédit fait d'enracinements durables des migrants marocains et de leurs familles. Le taux de naturalisation, les consciences citoyennes et les participations effectives dans le champ socioculturel permettent justement de jauger la nature profonde et stable de ces enracinements. Les inscriptions dans la vie sociale des pays de résidence ne se pratiquent pourtant pas à l'insu du sentiment de rattachement au Maroc. Le maintien effectif au pays d'origine semble se pérenniser de façon tangible et se transmet autant par le relais intergénérationnel que par la reconnaissance et la mobilisation du pays d'origine.

A l'instar de nombreuses nations à forte et ancienne tradition migratoire, le Maroc interagit avec ses ressortissants, qui entretiennent diversement la vitalité des liens sociaux avec le pays d'origine et développent simultanément des activités entrepreneuriales, politiques, associatives au sein de plusieurs espaces géographiques de référence, à travers la constitution de réseaux formels (associations, ONG, collectifs, ...) ou informels et virtuels (réseaux sociaux numériques, ...). Les compétences marocaines perfectionnent ou développent leurs cursus scientifiques hors du pays d'origine et la durabilité des séjours n'altère pas les possibilités de ré-établissement ou de connections professionnelles plus ou moins régulières avec le Maroc[6]. Des liens explicites ou implicites demeurent de facto et de nombreuses démarches individuelles dans divers secteurs professionnels s'appuient sur des compétences faites de retour, de mobilité temporaire ou de circulation cyclique. La notion de mobilisation entreprise par les politiques publiques se plaque donc sur un maillage de compétences marocaines plus ou moins organisées autour du terme générique de développement du Maroc. L'éventail des contributions est conséquent ; il va de la simple action généreuse au profit de la famille ou de la collectivité d'origine jusqu'à la conduite d'un projet ou d'une initiative, définie comme partie d'une politique ou d'une stratégie d'ensemble. Les transferts financiers, le développement ciblé sur la région ou le village d'origine, le financement

[6] A propos de l'approche statistique, une absence de système institutionnel cohérent et harmonisé de suivi des migrations rend difficile la connaissance objective de la composante « compétences marocaines du monde». Des tentatives de chercheurs pour constituer des bases de données sur la migration hautement qualifiée existent mais le travail exige des dispositifs structurels à mettre en place. Nous disposons d'informations parcellaires et il y a un manque de données ciblées par secteur professionnel, date d'entrée, niveau de qualification, générations nées en contexte migratoire, sur les pays non OCDE. Un dernier point à rajouter est que la majorité des données disponibles n'est pas à jour.

d'une petite ou moyenne entreprise familiale, la mobilisation par un « chasseur de têtes » marocain, la participation à des jurys de thèses ou à des programmes de cours universitaires, l'expertise ou la consultance pour des programmes de plus grande envergure sont quelques-unes des expériences concrètes entretenues avec le pays d'origine. Il semble que l'inventaire de ces initiatives (hormis le point concernant les transferts financiers) n'a pas encore été établi et les constatations de sous-exploitation de ces ressources demeurent. Entre les rattachements au pays d'origine et les ancrages dans les pays d'accueil, une focale sectorielle indique que nous sommes passés d'une présence massive dans le secteur primaire, correspondant à une main-d'œuvre sous-qualifiée, issue de milieux ruraux rifains ou autre, vers une présence nouvelle dans le secteur tertiaire du service, voire dans les domaines exigeant plus de qualifications ou même de très hautes qualifications. A ce dernier propos, les données de l'OCDE concernant les résidents d'origine marocaine dans ses pays membres recensaient, en 2005, le pourcentage de travailleurs hautement qualifiés à 17%. Le chiffre avancé par le même organisme pour l'année 2012 est 14%.

3- La logique des mobilisations par le pays d'origine

L'ensemble des réalités migratoires nous concernant se traduit dans les sciences sociales américaines des années 1990 par des processus dits de « transnationalisme »[7] et qui dépassent les cadres de l'Etat-nation. Le concept questionne en soi la primauté et l'unicité exclusive du lien national et répond assez bien aux rapports des Marocains du monde avec les ancrages binationaux. Une politique de mobilisation optimalisée serait donc avant tout une question de politique migratoire adaptée aux changements.

Avec une cartographie contemporaine, plaquée sur la réalité des compétences, on met en évidence le paradigme de la circulation de savoirs et savoir-faire : « ... la globalisation signifie que la vitesse et l'accélération, aussi bien que l'exterritorialité et la faculté de voyager léger, l'emportent sur la taille du territoire, le volume et la masse »[8]. Si nous prenons appui sur les études entamées depuis le milieu des années 1960 sur les mobilités des compétences, on se rend compte de déplacements ayant comme point de départ les pays du Sud et comme point de chute les pays du Nord. Il en va ainsi pour les analyses déjà portées sur les mobilités indiennes et celles concernant les déplacements entre l'Amérique du Sud vers le Nord, avec notamment le cas d'exode des ingénieurs argentins[9]. Le concept de brain drain est alors pertinent comme grille de lecture à appliquer à ce phénomène. Il signifie les mouvements d'aspiration des potentialités des pays émergents vers les pays industrialisés de l'hémisphère Nord. Un rapport des Nations Unies, mené au début des années 1970, éclaire le cas de cinq pays émergents concernés par ces déplacements. Ledit rapport a l'avantage d'aligner des pays asiatiques, africains, arabes ou sud-américains démontrant par ce seul descriptif la transversalité géographique de la problématique du départ des compétences[10]. Le parcours de centre à périphérie est alors retenu pour schématiser et figer une trajectoire d'exploitation de ressources qualifiées. Cet aspect a longtemps préoccupé les enjeux de la formation d'un côté et les recrutements à coûts avantageux (parce que

[7] Ces processus remettent radicalement en question les processus d'assimilation classiques. Voir notamment les travaux d'Alejandro Portes, « La mondialisation par le bas », in Actes de la recherche en sciences sociales, 1999, n° 129, pp. 15-25 et de Nina Glick Schiller, « Towards a Transnational Perspective on Migration: Race, Class, Ethnicity, and Nationalism Reconsidered », N. Glick Schiller, L. Baschand C. Blanc-Szanton editors, 1992, New York Academy of Sciences.

[8] Bauman Zygmunt, « Franchir les frontières – ou avoir de nombreux chez soi ? », in Tumultes, n°23, 2004, p. 79-89.

[9] OTEIZA (O.), 1965 - « Emigration of engineers from Argentina. A case of Latin America brain drain ». International Labour Review, 92 (6).

[10] UNITAR, United Nations Institute for Training and Research, 1971 - « The brain drain from five developing countries: Cameroon, Colombia, Lebanon, Philipines, Trinidad and Tobago ». New York, Research Reports no 5.

exonérés de la prise en charge de la formation de base) par les pays offrants de l'autre. Notons, par ailleurs, que les logiques de déplacement se chamboulent considérablement, et des pays comme la Suisse ou l'Espagne subissent désormais les mêmes problématiques. Des appels et des démarches sont mis sur pied pour tenter de ramener leurs compétences scientifiques, promouvant les potentialités qu'offrent le cadre et la recherche locale. Ainsi, le journal espagnol El Pais titrait explicitement en décembre 2007 : « Que les cerveaux reviennent »[11]. Les Suisses sont eux aussi confrontés aux départs significatifs de polytechniciens, notamment, que ce soit vers les Etats-Unis ou le Canada. C'est en ce sens qu'un tabloïd helvétique titrait de son côté : « Les cerveaux se font la malle »[12] et dénonçait tant les départs que les difficultés des conditions professionnelles et personnelles rencontrées sur place.

Le marché mondialisé s'est donc paramétré par l'hyper-concurrence (tant dans les marchés académiques publics et privés que dans le champ des laboratoires de recherche) et mise de façon accrue sur la mobilité internationale de compétences intellectuelles et de savoir-faire de pointe. Des pays émergents ou en voie de développement tentent, de façon différenciée, de se positionner comme destination attractive pour les compétences. Ces pays misent sur leurs ressources nationales établies à l'étranger, tout en tentant de développer une niche de savoirs attractifs et concurrents. L'analyse des mouvements de compétences et de talents sur le marché des savoirs internationaux s'est développée à partir de trajectoires individuelles issues de pays de forte émigration ou vers des destinations de captation des ressources immigrées et le drainage (« Brain gain » et « Brain exchange[13] ») des potentialités qui se développait tentait d'infléchir les fuites des compétences (« Brain drain » et « Brain waste »)[14] (Wihtol de Wenden C., 2009 b).

La diversité des démarches de mobilisation des compétences marocaines du monde, l'instauration d'institutions autonomes dédiées et la reconnaissance institutionnelle montrent que le Maroc réajuste progressivement ses politiques publiques à la réalité migratoire contemporaine et aux compétences en particulier. Le pays a ouvert, en effet, des chantiers majeurs de développement et constate un besoin en ressources humaines qualifiées dans des niches d'expertise ciblées, voire pour des qualifications de service. Une approche sur les besoins en compétences, non satisfaits par l'offre nationale, devrait davantage être exploitée par les programmes sectoriels. Les ressources existantes dans les pays d'accueil qui sont animées, à un moment de leur parcours personnel et professionnel, par l'idée d'apporter leur contribution à l'édifice, apparaissent dans un environnement qu'elles ne maîtrisent pas toujours. La logique de la mobilisation concerne donc des compétences avant tout volontaristes et avec quelques fois des décalages dans la mise au diapason entre les besoins de l'offre et ceux de la demande, voire une méconnaissance des environnements professionnels, économiques, stratégiques et socioculturels marocains. La confusion entre les attentes réciproques génère de fait une faible capitalisation d'attraction des potentialités.

4- **Les politiques de mobilisation des compétences**

La réflexion sur les politiques de mobilisation des compétences naît à partir des regards portés sur les compétences et définit les schémas qui fixent les modus operandi des

[11] Tereixa Constenla, « Que vuelvan los cerebros », in El Pais, 8 décembre 2007, p. 30.
[12] In Etumag, décembre 2007, pp. 10-11.
[13] Adella Pellegrino, « Trends in Latin America skilled migration: brain drain or brain exchange? », International Migration, vol. 39, n°5, Oxford, p. 111-132.
[14] Rose Steven, « Lifelines: Biology, Freedom, Determinism », London, Pinguin, 1997.

mobilisations. La compétence marocaine que l'on cherche à ramener au pays d'origine a longtemps été pensée à partir du seul postulat de départ, généralement pour un perfectionnement des études à l'étranger. Le mouvement de mobilisation se comprend alors comme celui d'un aller-retour organisé autour d'une offre précise, après l'acquisition d'aptitudes académiques de haut niveau. Mais cette notion de centre-à-périphérie va se densifier par la transformation fondamentale des profils des compétences, notamment avec les compétences nées hors du Maroc. Ces dernières demeurent, à quelques exceptions près, dans l'angle mort de la plupart des initiatives de mobilisation de la part des politiques marocaines.

Aux logiques de mobilisation établies de centre à périphérie, connectant théoriquement les offres des Marocains du monde aux attentes du Maroc, vient s'ajouter celle des circuits mondiaux de mobilisation. Le Maroc s'inscrit ainsi, depuis le début des années 1990, dans le champ de cette dynamique et s'intéresse à ces profils disparates sur l'échiquier mondial et à la nature de leurs profils (Dufoix et al, 2010). Diverses initiatives institutionnelles indiquent, et de façon explicite sur une vingtaine d'années, un intérêt sans cesse renouvelé pour les compétences, conduisant quelques fois à la mise sur pied d'événements rassembleurs, voire à l'instauration de programmes de gestion des offres de compétences marocaines du monde. Ces dernières, reliées par des rapports de nature plurielle au Maroc, s'offrent sur un marché globalisé de savoirs et qui produit massivement des stratégies de mobilisation ad-hoc. La compétence marocaine du monde s'inscrit donc dans un vaste champ de demande concurrentielle et au sein duquel le Maroc semble conserver une efficience pour les compétences marocaines visées.

Il s'agira de voir si ces compétences sont considérées en tant que capital cognitif, comme des « biens stratégiques », à l'instar des réseaux d'échanges tels qu'impulsés par la Colombie Red Caldas (depuis 1992)[15]. Cette expérience identifie clairement les besoins et vise particulièrement à favoriser les transferts de connaissances vers le pays en saisissant les potentialités colombiennes hors du pays. De nombreux autres pays pratiquent cette mobilisation des ressources humaines en faveur de projets ciblés tels que la création de parcs technologiques, le soutien à la formation, l'ouverture de chantiers de recherche, etc. Les expériences multiples de pays émergents indiquent une tendance de la mobilisation pour l'innovation et que le chantier scientifique est entendu dans son occurrence la plus large, faisant miroir avec les enjeux pratiques ou du moins avec les plans de développement nationaux.

La notion du marché de l'emploi et, en particulier, celui des compétences, nécessite très certainement une connaissance approfondie de l'offre, de la demande, des concurrences, ainsi que des opportunités. L'analyse selon une approche marché, conjuguée, par exemple, à une approche droits, devra très certainement se refléter dans les initiatives. Il faudra voir s'il s'agit, dans les faits, beaucoup plus du « bon vouloir » des parties, que de démarches structurées et d'ensembles cohérents. Nous devrions mesurer si les initiatives publiques étudiées ouvrent sur des schémas explicatifs généraux, inspirés de la mouvance internationale, ou d'un constat sectoriel, ainsi que notre présupposé de départ de la recherche nous le dicte. Le lien entre l'initiative d'un côté et l'orientation politique, l'objectif stratégique, même latent, ou l'opportunité l'ayant occasionné de l'autre sera questionné. A cette réalité complexe se rajoute le contexte spécifique historique mentionné plus haut, au sein duquel se sont développées les initiatives, et l'ensemble de la politique migratoire et les mutations qu'a connues la communauté. L'enracinement des expériences dans leur contexte d'émergence reste donc central pour situer les choix et les stratégies développés dans des phases d'orientations politiques et économiques particulières.

[15] Chaparo Fernando, « Role of diaspora in faciliting participation in global Knowledge networks: lessons of Red Caldas in Columbia ». Report for the Knowledge for development program of the World Bank, Bogota, 2004.

Nous verrons que les initiatives publiques entreprises sont généralement inspirées de «paradigmes exogènes», développés dans le cadre des sphères internationales et des expériences étrangères pour répondre à des modèles de développement. Le caractère endogène ne paraît donc pas toujours clairement dans les initiatives. En effet, s'il y a une transversalité à établir entre toutes ces initiatives, c'est bien l'effet d'annonce fort en raison d'une communication dense mais ponctuelle. Toutes les initiatives ou presque ont comme point commun un moment événementiel majeur, avec des retombées médiatiques positives et des recommandations couvrant tous les aspects de la problématique. Bien entendu, la pertinence de ces recommandations, leur faisabilité et leur niveau de priorités ne sont pas forcément pris en compte. Ce sont des moments d'une forte implication à tous les niveaux politiques : discours officiels, orientations stratégiques, consistance de la vision exprimée et différents messages portant sur la volonté de la mobilisation. C'est également un espace de présence quantitative et qualitative distinguée : des espaces de dialogue entre les différentes parties prenantes, des contributions scientifiques sur l'état de l'art dans les secteurs retenus et des listes de recommandations.

Un élément qui émergera particulièrement, c'est que le Maroc, préoccupé par le champ scientifique, technique et économique, a densément orienté sa mobilisation de compétences sur des profils en fonction de domaines ciblés, et souvent exclusivement sur le monde scientifique et de l'ingéniorat.

La première initiative institutionnelle de mobilisation de compétences a été réalisée du 5 au 8 juillet 1993 avec l'aide du programme Transfer of knowledge trough expatriate nationals (TOKTEN) du Programme des Nations Unies pour le Développement (PNUD). L'expérience se prolongea par deux autres éditions, l'une tenue du 26 au 30 juillet 1994 et l'autre du 11 au 12 juillet 1996. Le TOKTEN a cependant créé un précédent dans l'expérience des rencontres internationales mobilisant les compétences marocaines du monde. Mais le programme a surtout permis de faire sortir de nombreux scientifiques de l'anonymat de leurs collègues marocains, que ce soit du Maroc ou du monde, les décloisonnant de leur univers culturel académique, disciplinaire et d'établissement.

A la suite de ce premier élan, il aura fallu attendre l'année 2006 pour voir la tenue d'une rencontre consécutive à la création du « Forum International des Compétences Marocaines à l'Etranger » (FINCOME). Les principaux objectifs de ce programme visent notamment à améliorer le système de la recherche au Maroc, à transférer les technologies et les partenariats d'affaires et à renforcer les coopérations bilatérales.

D'autres initiatives associatives et privées vont se mettre à émerger au fur et à mesure. Ainsi, durant l'année 2007, une rencontre sur la contribution des Marocains de l'étranger au développement des investissements s'organisa, par exemple, dans le cadre des « Intégrales de l'investissement ».
On peut aussi citer l'association du Maroc au projet européen de radionavigation satellitaire qui fût à l'initiative de l'association Savoir & Développement.

Le terrain corporatiste et associatif des compétences marocaines du monde connaît aussi une effervescence en matière d'organisation des ressources, que ce soit aux Etats-Unis, en Allemagne ou en France, par exemple : « Immigration Développement Démocratie » (IDD), « Migration & Développement », « CODENAF », « Savoir et développement », le réseau des compétences marocco-allemandes (DMK), l'association marocaine des lauréats des grandes écoles (AMGE), « Maroc Connexion » ont en commun d'être des structures associatives composées de compétences marocaines à l'étranger, mais aussi de migrants. Ces associations comptent parmi les plus connues et elles cohabitent

avec une multitude d'autres associations qui réalisent des actions de développement au Maroc et ailleurs (humanitaires notamment, multipliant des actions certes ponctuelles mais très concrètes) (Withol de Wenden C., 1997).

Des initiatives étrangères et des programmes internationaux sont aussi présents au Maroc et se sont intensifiés dans le courant des années 2000. Mis en œuvre par des institutions internationales (ONU, Commission Européenne, OIM), des organisations de coopération étrangères (France, Allemagne) ou des ONG internationales (ENDA), ces programmes visant à mobiliser la communauté marocaine à l'étranger nécessitent la coopération avec les institutions marocaines et une adéquation avec les politiques publiques et les secteurs potentiellement demandeurs, sans constituer une ingérence dans la gestion de la diaspora par l'Etat marocain. La réussite de ces programmes dépend donc tout autant de la volonté des acteurs locaux (institutions, ministères, acteurs économiques) que de leur intégration dans une politique globale de développement et de mobilisation des compétences à l'étranger.

Toutes ces initiatives ne sont que quelques exemples de démarches entreprises à l'égard des compétences marocaines du monde, et elles peuvent paraître manquer de fil conducteur structurant l'ensemble des programmes. Il est toutefois important de noter qu'elles constituent des références claires chez toutes les parties intéressées, tant auprès des acteurs initiateurs, que des bénéficiaires. Ces initiatives nous renseignent aussi sur les finalités attendues au niveau du discours, les efforts institutionnels entrepris au niveau de la pratique, les limites de la concrétisation et les succès au niveau des résultats. Nous verrons que si les acteurs perçoivent ces initiatives comme une amorce positive, ils sont plus mitigés quant aux évolutions les ayant succédées. Certains les considèrent comme un passage obligé vers une politique publique, d'autres restent sceptiques et surtout peu confiants quant à leur capacité à convertir l'aspiration en actions concrètes.

Ces expériences indiquent clairement que tous recherchent une initiative (des initiatives) aux objectifs clairs, cohérente dans ses composantes, gouvernée selon des normes de transparence et de responsabilité, continue et relativement durable, ayant un impact positif, et surtout intégrée dans les choix de développement du pays. Donc, face au cumul de cette production importante de dynamiques de mobilisations, on est en droit de postuler, à terme, pour l'émergence d'une politique, voire d'une stratégie de mobilisation des compétences marocaines du monde où les actions, certes concrètes, seraient évolutives et avec impact.

I

MOBILISATIONS MAROCAINES ET MARCHÉ DE MOBILITÉ DES SAVOIRS

Un contexte inédit de mondialisation des accès aux savoirs et les déplacements pour des opportunités professionnelles permettent, directement ou indirectement, aux migrants et à leurs descendances d'entretenir avantageusement des liens sociaux avec le pays d'origine et de développer simultanément des activités entrepreneuriales, politiques, associatives au sein de plusieurs espaces géographiques de référence, à travers la constitution de réseaux formels (associations, ONG, collectifs, ...) ou informels et virtuels (réseaux sociaux numériques, ...) (Nedelcu, 2009). Les mutations qu'a connues la communauté marocaine à l'étranger depuis une vingtaine d'années, parmi lesquelles un niveau croissant de qualification des émigrants, un exode persistant des scientifiques et des cadres hautement qualifiés, ainsi que l'émergence progressive d'une élite socio-économique parmi les générations issues de la migration de travail des années 1960-70, attirent l'attention sur un potentiel peu exploité. Cette prise de conscience croissante s'inscrit aussi dans un contexte de globalisation et de mobilité de la main-d'œuvre qualifiée dans un marché du travail international fortement concurrentiel, dans lequel les compétences marocaines tendent de plus en plus à s'intégrer, notamment dans le marché nord-américain ou dans les pays du Golfe.

La notion de mobilisation entreprise par les politiques publiques se plaque donc sur un maillage de compétences marocaines plus ou moins organisées autour du terme générique de développement du Maroc. Il en va ainsi depuis la France, l'Allemagne ou le Canada : « [...] Il y a eu une rencontre, ici, des compétences marocco-canadiennes, une initiative de l'ambassade au Canada ... pour rassembler plusieurs compétences marocaines dans tous les domaines. On a déterminé quelques axes d'intervention parmi lesquels l'éducation, et il y a eu une rencontre, des ateliers. On a présenté nos projets [...] et maintenant on va au Maroc signer des accords de partenariat. [...] Il y a le domaine de l'éducation, de la recherche, de l'enseignement supérieur et de l'environnement. Il y a des projets aussi au niveau de l'échange d'affaires ... [...] Dans chaque thématique, il y a plusieurs projets qui se déclinent. [...] Un réseau d'échange de compétences canado-marocaines est en train de se constituer ».[16]

La diversité des démarches de mobilisation des compétences marocaines du monde, l'instauration d'institutions autonomes et dédiées et la reconnaissance institutionnelle montrent que le Maroc aménage progressivement des politiques publiques pour la réalité migratoire contemporaine sur un champ globalisé et hautement compétitif en matière de savoirs. Le pays fait ainsi face, comme de nombreuses nations à forte et ancienne tradition migratoire, à l'évolution des phénomènes migratoires, dans un contexte globalisé. Une politique de mobilisation optimalisée ne serait-elle donc pas, avant tout, une réadaptation de toute la politique migratoire nationale ? Car la mobilisation des compétences constitue de fait une thématique axiale de toute politique migratoire (Withol de Wenden, 2010).

La centralité de la question migratoire est une préoccupation transversale à la plupart des pays de la planète. Ainsi, le 1er mars 2007, sur 16 thèmes proposés à l'ONU, 120 Etats membres avaient opté pour la thématique migratoire en tant que facteur de développement économique et social.

[16] Rabia Chaouchi. Entretien réalisé pour la présente étude à Montréal, le 14 mai 2011

1. Un glissement sémantique révélateur

Les désignations institutionnelles des Marocains résidant hors du Maroc et de leurs descendant(e)s sont révélatrices du rapport que l'Etat entretient avec ses nationaux à l'étranger. En près d'un demi-siècle, ils sont passés d'une main-d'œuvre surnuméraire exportée à des compétences mobilisables dans le développement économique et social du pays. Le glissement de vocable traduit à la fois la nature de la relation que l'Etat entend entretenir avec ses nationaux expatriés et l'évolution sociodémographique des communautés marocaines établies à l'étranger. Des réalités socioéconomiques et des situations institutionnelles et politiques de ces populations ont permis d'échafauder les termes de « travailleurs marocains à l'étranger » (TME) puis celui de « résidents marocains à l'étranger » (RME), pour aboutir à celui de « Marocains résidant à l'étranger » (MRE) ou de « communauté marocaine résidant à l'étranger » (CMRE).

1-1- TME : une qualification fonctionnaliste et temporaire

Au début des années 1960, le Maroc conclut ses premiers accords bilatéraux avec les pays européens pour l'envoi de main-d'œuvre. La France, la Belgique, l'Allemagne et les Pays-Bas accueillent alors les premières vagues de travailleurs marocains à l'étranger (TME). Cette émigration de travailleurs, principalement destinée à l'industrie européenne, est envisagée comme un moyen de réduire la pression sur un marché de l'emploi peu développé et de bénéficier par voie de conséquence d'un flux constant de devises. Les principales institutions marocaines en charge de l'émigration sont alors le ministère du Travail et le ministère de l'Economie et des Finances .[17]

Cette première désignation de travailleurs marocains à l'étranger (TME) renvoie donc à une perception essentiellement économique de l'émigration, perçue par le prisme d'une exportation de main-d'œuvre surnuméraire et peu qualifiée. Dans la ligne de l'émigration poursuivie durant la période coloniale, ni l'Etat marocain, ni les pays européens demandeurs de main-d'œuvre n'ont pour priorité d'organiser la vie sociale et culturelle des travailleurs marocains. Seuls les aspects liés au traitement économique de la question font l'objet de l'attention des institutions. Perçue comme temporaire et uniquement motivée par le travail, l'émigration s'inscrit dans le cadre d'échanges bilatéraux. Les travailleurs marocains à l'étranger (TME) sont supposés retourner dans leur pays d'origine à l'issue de leurs contrats. Cette politique migratoire purement fonctionnaliste avait pour objectif second de contribuer à former une main-d'œuvre ouvrière, apte à participer au développement industriel du Maroc. Ainsi, l'émigration marocaine des années 1960 s'inscrit dans le prolongement de l'appel à la main-d'œuvre coloniale initiée dès la Première guerre mondiale, en particulier par la France. L'accession à l'indépendance n'aura pas d'effet notoire sur les processus d'émigration et de recrutement .[18]

La présence marocaine en Europe s'accroît tout au long des années 1960 et 1970. Les besoins de l'industrie européenne sont considérables, amplifiés par le boom des Trente glorieuses, et l'immigration se généralise. Même l'arrêt brutal de l'immigration après 1974, consécutif au choc pétrolier notamment, ne parvient pas à freiner un processus irréversible et largement organisé au travers de réseaux villageois et régionaux. Les politiques de regroupement familial mises en place par les Etats européens, et la naissance en terre d'immigration des enfants d'immigrés, transforment cependant en profondeur la composition démographique de la

[17] Abdelkrim Belguendouz, «Le traitement institutionnel de la relation entre les Marocains résidant à l'étranger et le Maroc», Institut universitaire européen, RSCAS, 2006.
[18] Mustapha Belbah, « Pour une histoire des Marocains en France », in Hommes & Migrations, n° 1242, pp. 20-31, 2003.

population marocaine à l'étranger. L'installation des familles produit un renversement dans la représentation de l'émigration. Celle-ci ne peut plus être seulement envisagée sous l'angle unique du travail et pose de nouvelles questions quant à la manière d'appréhender le phénomène et d'encadrer une communauté. Tant que les Marocains émigrés étaient perçus comme des travailleurs temporairement absents du territoire national, la question du lien que l'Etat devait entretenir avec ses nationaux expatriés ne se posait pas. Ils restaient soumis au cadre législatif marocain et à une allégeance nationale indifférenciée. Dès lors que près de 300 000 Marocains vivent en Europe en 1972, puis plus de trois millions à l'aube des années 2000, et qu'une part croissante de ces Marocains va acquérir ou naître avec une autre nationalité, le lien national tend à se modifier. L'installation durable des familles et de leurs descendants en Europe, puis dans les pays du Golfe et en Amérique du Nord, modifie les politiques publiques de l'Etat marocain envers ses ressortissants établis à l'étranger.

1-2- RME : une qualification par la résidence extranationale

A la fin des années 1970, on ne parle plus de TME mais de résidents marocains à l'étranger ou RME. Ce n'est plus le travail qui qualifie ces Marocains mais leur résidence en dehors du territoire national. Si cette nouvelle désignation traduit bien une réalité démographique, qu'il ne s'agit plus de travailleurs mais d'hommes, de femmes et d'enfants dont le seul motif de départ n'est pas l'emploi mais bien l'installation à l'étranger, elle induit également une nouvelle prise en charge de la question de l'émigration. Pour les institutions marocaines, il n'est plus question de gérer une exportation de main-d'œuvre, mais bien d'entretenir une allégeance nationale et d'encadrer une communauté de plus en plus diversifiée. Cette désignation de RME fait apparaître la nécessité d'un traitement institutionnel spécifique à une partie de la population marocaine, sur la base de sa résidence en dehors du Maroc.

Dès le début des années 1970, un réseau d'amicales de travailleurs et commerçants marocains à l'étranger avait été chargé d'assurer des services sociaux et culturels aux immigrés et à leurs familles, mais également de surveiller la communauté marocaine à l'étranger, et notamment les activités politiques et syndicales[19]. Ce rôle sécuritaire, qui a suscité une grande méfiance parmi les Marocains à l'étranger, fut dénoncé par l'Instance Equité et Réconciliation dans son rapport de 2005 qui recommandait « le gel de la participation des amicales qui ont joué un rôle ou un autre dans les atteintes aux droits des migrants marocains dans toute institution publique ou parapublique marocaine »[20]. Cependant, à l'époque, les Marocains vivant à l'étranger ne disposent toujours d'aucune institution publique spécifique et les affaires relatives à la population émigrée et à ses descendants restent du ressort du ministère du Travail et du ministère des Affaires Etrangères, via le réseau consulaire.

C'est à la fin des années 1980 qu'apparaît au Maroc la création d'institutions et de politiques publiques dédiées aux RME. Dans une allocution à l'ambassade du Maroc à Paris en 1986, le roi Hassan II annonce sa volonté de renforcer l'action étatique auprès des Marocains à l'étranger et de veiller à entretenir l'identité culturelle et religieuse des jeunes générations. La loi 19-89 promulguée par le Dahir du 13 Juillet 1990 porte sur la création de la Fondation Hassan II pour les Marocains résidant à l'étranger. Celle-ci a pour objet « d'œuvrer pour le maintien des liens fondamentaux qu'ils entretiennent avec leur patrie et de les aider à surmonter les difficultés qu'ils rencontrent du

[19] De Haas Hein (2007), « Between courting and controlling: The Moroccan state and 'its' emigrants ». Centre on Migration, Policy and Society, Working Paper No. 54, University of Oxford.
[20] Cf. Le rapport final de l'Instance Equité et Réconciliation (2005).

fait de leur émigration ». Ses missions essentielles sont l'enseignement de la langue arabe, de la culture marocaine et de l'instruction religieuse ; l'organisation de colonies de vacances pour les enfants de Marocains résidant à l'étranger ; l'assistance financière, médicale et juridique aux personnes sans ressources ; l'organisation de manifestations culturelles, artistiques et sportives ; l'amélioration des conditions d'accueil lors des retours estivaux des émigrés et de leurs familles. La création de la Fondation Hassan II consacre la nouvelle désignation de Marocains résidant à l'étranger (MRE) qui appuie sur la marocanité et donc l'identité nationale des ressortissants vivant à l'étranger. Dans le même élan, le 31 juillet 1990, est créé un ministère délégué auprès du Premier ministre chargé des affaires de la communauté marocaine à l'étranger. Un an plus tôt, en 1989, étaient institués Bank Al Amal et le fonds de garantie Dar Ad-Damane dans le but d'encourager les investissements des MRE dans l'économie marocaine[21]. En 1995, à l'occasion d'un remaniement ministériel, les affaires de la communauté marocaine à l'étranger réintègrent le giron des Affaires Etrangères par la création d'un sous-secrétariat d'Etat. Cette reprise en main est confirmée en 1997, quand ce dossier est confié à un département du ministère des Affaires Etrangères et de la Coopération. Ce n'est qu'en 2002 qu'un ministère chargé des Marocains résidant à l'étranger revient dans le gouvernement de M. Driss Jettou, mais toujours délégué auprès du ministère des Affaires Etrangères.

Durant cette décennie, la question des populations émigrées à l'étranger suscite l'attention des pouvoirs publics. Une prise de conscience se fait suite au retournement majeur du phénomène migratoire, qui, d'une émigration de travail masculine, pensée comme temporaire, s'est transformée en une population stabilisée à l'étranger, de plus en plus engagée dans un processus d'enracinement et dont la part de binationaux ne fait que croître.

1-3- MRE : une qualification de la citoyenneté expatriée

La nouvelle désignation de Marocains résidant à l'étranger remet l'accent sur l'identité nationale, confirmant l'ensemble des politiques publiques mises en œuvre à partir des années 1990 et qui visent à renforcer le lien avec le pays d'origine des familles et à montrer l'intérêt que l'Etat porte à ses citoyens expatriés. La volonté affichée n'est pas de soutenir l'intégration dans les sociétés européennes mais de raffermir le lien avec le Maroc ; l'enracinement étant vécu comme une menace de l'intégrité de l'identité nationale et religieuse. Et par-delà, cette crainte d'une distension du lien peut aussi entraîner celle d'une baisse des transferts financiers qui représentent une part considérable du PIB et la principale entrée de devises. Dans le même temps, cette appellation de MRE traduit la prise de conscience des pouvoirs publics de la diversification de la communauté marocaine à l'étranger qui n'est plus constituée de « travailleurs », mais de profils socio-professionnels différenciés (salariés, commerçants, cadres, artistes, sportifs, ...), de générations distinctes, d'une part féminine croissante et dont les espaces d'installation s'élargissent[22].

En 2007, l'attention de l'Etat envers la communauté marocaine à l'étranger trouve une nouvelle inflexion. Ainsi, le ministère dédié à cette question sort du giron du ministère des Affaires Etrangères et conquiert une autonomie. M. Mohamed Ameur est alors nommé

[21] Le capital social de Bank Al Amal est constitué par Bank Al Maghrib, la CDG, le CIH, la Caisse Nationale de Crédit Agricole, la Banque Nationale pour le Développement Economique et les banques commerciales au prorata de leurs dépôts des MRE.
[22] A partir du début des années 1990, la France, la Belgique ou les Pays Bas ne sont plus les seules destinations de l'émigration marocaine. L'Italie et l'Espagne deviennent des destinations majeures dans les flux de l'émigration marocaine et, dans le même temps, une émigration qualifiée, voire hautement qualifiée, se dirige vers le Canada, les Etats-Unis ou les pays du Golfe.

ministre délégué auprès du Premier ministre chargé de la communauté marocaine résidant à l'étranger[23]. Le 21 décembre 2007, le roi Mohammed VI crée par Dahir Royal[24] le Conseil de la communauté marocaine à l'étranger (CCME), avec à sa tête M. Driss El Yazami, ancien Secrétaire général de la Fédération internationale des ligues des droits de l'Homme (FIDH) et militant pour les droits des immigrés en France. Le CCME, « institution consultative jouissant de l'autonomie administrative et financière », a pour « mission d'assurer le suivi et l'évaluation des politiques publiques du Royaume envers ses ressortissants émigrés et leur amélioration en vue de garantir la défense de leurs droits et d'amplifier leur participation au développement politique, économique, culturel et social du pays. Le CCME est chargé par ailleurs d'assurer des fonctions de veille et de prospective sur les problématiques migratoires et de contribuer au développement des relations entre le Maroc et les gouvernements et les sociétés des pays de résidence des émigrés marocains »[25].

1-4- CME – MDM : une qualification pour une entité distincte

Si l'appellation MRE perdure, dorénavant les discours officiels abondent davantage vers la désignation de Communauté marocaine à l'étranger (CME), voire de Marocains du monde (MDM). Les Marocains à l'étranger sont donc considérés comme une entité distincte, partageant une condition commune : reposant sur la nationalité, une présence hors du territoire national et des traversées pour des besoins spécifiques. Il s'agit, dès lors, pour les institutions publiques, de prendre en considération la spécificité de cette communauté particulière de la communauté nationale. Jusque dans les années 1990, les politiques publiques visaient à maintenir un lien national fort et exclusif.

Depuis quelques années toutefois, les discours émanant des institutions reconnaissent la multi-appartenance, la richesse de la bi-culturalité et de la diversité des Marocains de l'étranger. Présentée comme un atout pour le développement économique et social du pays, la communauté marocaine à l'étranger est de plus en plus perçue comme une diaspora, susceptible d'être mobilisée dans les grands chantiers engagés depuis une dizaine d'années. Cette notion de diaspora, apparue récemment et concernant la communauté marocaine à l'étranger, fait référence aux grands modèles diasporiques tels que chinois, indien, libanais, juif et grec par exemple. Ces modèles diasporiques reposent sur la revendication d'une identité nationale commune, sur l'existence d'instances politiques, religieuses ou culturelles, telles qu'une vie associative dynamique et multiple, et sur la durabilité de liens réels ou symboliques (familiaux, sociaux, économiques) avec les pays d'origine. Si l'on s'en tient à cette définition large de la diaspora élaborée par de nombreux chercheurs, notamment Michel Bruneau (2007), il semble bien que l'émigration marocaine se trouve désormais à une nouvelle étape de sa métamorphose. La pérennité de l'implantation d'une communauté hors du territoire national, par une émigration persistante et la naissance de nouvelles générations de nationaux qui sont de fait des binationaux, la diversification des espaces d'installation, l'autonomisation de la communauté et le renouvellement de la nature des liens familiaux, sociaux et économiques avec le Maroc illustrent le processus de « diasporisation » à l'œuvre. Les signaux de cette métamorphose et ses conséquences à long et moyen termes sont inégalement perçus par les institutions marocaines, confrontées à la nécessité de maintenir le niveau des transferts de devises essentiels à l'économie du pays et à de nouvelles revendications des Marocains de l'étranger, en termes de reconnaissance politique, sociale et nationale.

[23] Cf. http://marocainsdumonde.gov.ma
[24] Dahir Royal n° 1.07.208 du 21 décembre 2007 portant création du CCME.
[25] www.ccme.org.ma

1-5- Quid du profil des compétences ?

L'analyse des initiatives institutionnelles marocaines concernées par la mobilisation des « compétences marocaines du monde » exige une compréhension fondamentale des profils des compétences dont il est question. Les trajectoires de potentialités marocaines à travers le monde, tantôt qualifiées de talents ou de compétences[26], et majoritairement issues de l'expérience migratoire contemporaine, se trouvent enracinées dans un phénomène de production, de mouvement et d'usage des savoirs au cœur d'une configuration planétaire devenue complexe. Les sciences sociales englobent ces profils mis en mouvement dans le concept de *knowledge workers*[27]; d'autres traditions théoriques parlent plutôt de « travailleur de l'immatériel ». Il s'agit donc, là, d'un lien particulier à établir entre des individualités faites de savoirs ou de savoir-faire et qui s'ouvrent sur un marché attractif en demandes ciblées et les possibilités de les faire converger vers le Maroc. La compétence se lit aussi bien au travers du potentiel cognitif des compétences, que sur leur aptitude à la mobilité sur le global ou à répondre aux demandes de mobilisation. Ceci tient donc au fait de la demande, des concurrences, des développements et des intérêts pour des secteurs spécifiques ou pour des ciblages dans des niches de compétences ultra-spécialisées.

Les façons de définir ces potentialités diverses nous interrogent donc sur les perceptions et les attentes des mobilisateurs politiques, intéressés par ces ressources humaines utiles pour le pays d'origine. L'ambiguïté de la qualification de compétences tend à superposer les profils scientifiques avec ceux des entrepreneurs, des financiers, des investisseurs de petite taille ou des artistes et des sportifs. M. Abdellatif Benabdeljalil, membre de l'Académie du Royaume du Maroc et ancien Recteur de l'Université Mohammed V, lie naturellement la définition de compétence à la source qui s'y intéresse. Il précise en ce sens que : « [...] la définition de la compétence dépend d'où démarre la recherche des compétences à l'extérieur. Si vous vous adressez à des universitaires, naturellement ils vont chercher des chercheurs en sciences fondamentales, essentiellement. Quand vous vous adressez au secteur économique, j'imagine qu'ils cherchent à avoir des ingénieurs ou ceux qui ont des compétences dans le secteur de l'industrie ou de l'activité économique d'une manière générale [...] Il y a un phénomène général et particulier (en matière de besoin de compétences). Par exemple, à l'université on manquait à un moment donné de certaines spécialités. On souhaitait que nos compatriotes qui sont à l'étranger ... qui sont dotés ... de ces spécialités ... puissent revenir aider au développement au sein de l'université»[28]. M. Benabdeljalil précise par ailleurs que : « [...] Il ne faut pas que l'on donne l'impression que l'on s'intéresse qu'aux cerveaux ; je pense que le pays s'intéresse à l'éventail entier des compétences »[29].

De son côté, Mme Nouzha Chekrouni, ambassadrice du Maroc au Canada et ex-ministre des Marocains résidant à l'étranger, ciblait davantage, dans la logique du programme FINCOME, des ressources dites de haut niveau et dont la carence est manifeste au Maroc : « On s'est placé au niveau des hautes compétences d'abord, sachant que sur le plan technique, je pense qu'on a déjà un savoir-faire au Maroc. [...] Mais nous, on s'est installé à un palier assez

[26] Tout en étant conscient des problématiques d'ordre conceptuel, liées à cette catégorie d'acteurs aux niveaux de sa définition, de l'appellation, de l'envergure de l'intervention ou de la typologie des qualifications, le CCME a retenu, de manière conventionnelle pour ses travaux, la notion de « compétences scientifiques, techniques économiques et de développement solidaire ». Une compétence est considérée ainsi sur la base de la valeur additionnelle qu'elle apporte aux domaines d'intervention spécifiques.

[27] Le terme généralement utilisé par les théoriciens en français est celui de « travailleur du savoir ». Davenport, Thomas H. and Laurence Prusak. 1998. « Working Knowledge ». Harvard Business School press. Boston, MA. 197 p. Sheridan, William. 2008. « How to Think Like a Knowledge Worker », United Nations Public Administration Network, New York.

[28] Entretien réalisé à l'Académie du Royaume du Maroc à Rabat le 4 mai 2011.

[29] Ibid.

élevé, parce que nous considérions que la concurrence à l'échelle internationale se faisait à ce niveau-là. Il fallait se forger et trouver une place en se mettant à un niveau très élevé des compétences de la recherche scientifique, des nouvelles technologies et tous les autres niveaux. [...]».[30]

Albert Sasson, ancien doyen de la faculté des sciences de rabat et membre de l'Académie Royale Hassan II des Sciences et des Techniques, marque de la réserve sur une niche de compétences mal quantifiée, selon lui, et souvent surestimée, tant numériquement que par l'impact des apports : « [...] Qu'est-ce-que c'est que ces fameuses compétences ... dont on a parfois tendance à se gargariser ? [...] Premièrement, les gens dont nous parlons sont déjà très peu nombreux. Deuxièmement, ils ne sont pas tous d'extrême compétence ... Bien sûr on va toujours trouver celui qui travaille pour la NASA ... on va trouver l'homme qui a travaillé pour Boeing pendant des années [...] Mais ce sont des gens qui sont à un niveau de la hiérarchie ... Par exemple, ce sont des profs de facs ... et alors ? Est-ce que professeur de faculté veut dire recteur ? veut dire ministre? Un professeur de faculté va vous dire, comme ils ont dit au TOKTEN : « je peux venir deux fois par an donner un cours ! ». Alors, aussitôt la réponse de nos collègues : « nous on peut le faire, on n'a pas besoin de toi ! ». C'est la réaction très souvent [...] »[31].

A ce débat sur les définitions se rajoute celui sur les conceptualisations statutaires qui induisent des logiques de mobilisation institutionnelles. Les notions telles que « fuite », « exil », « immigration », « exode », « transmigration », « circulation » ou « coopération» établissent de fait un cadrage relationnel et amorcent une démarche, voire une stratégie politique spécifique. Les approches qui cadrent les initiatives publiques demeurent ambigües : le retour définitif, la contribution à distance, le séjour temporaire, la mobilité et la mobilisation sont tous des concepts qui ont une portée politique et opérationnelle. Le passage d'un concept à un autre devrait en principe exprimer un choix. Or, ceci n'est pas toujours clairement reflété par les initiatives mobilisatrices. Pis encore, les messages construits autour de ces concepts amplifient la confusion, que ce soit chez les différentes parties ou pour l'évaluation des résultats. Des initiatives publiques, partiellement consacrées à la mobilisation des compétences marocaines du monde, auront avantage à déconstruire ces charges conceptuelles.

2. De la migration à la mobilité

La migration peut se définir en termes de catégorie administrative et juridique. Ainsi, le migrant peut être compris comme toute personne vivant de façon temporaire ou permanente dans un pays où elle n'est pas née et qui a acquis d'importants liens sociaux avec ce pays[32]. Pour autant, cette définition ne dit rien du sens que donnent les migrants à leurs conditions de vie ni de la manière sur laquelle se construisent les filières et les carrières migrantes. Les avis des chercheurs ainsi que les institutions internationales sont unanimes sur le fait qu'on ne peut plus parler de migration actuellement mais qu'on doit plutôt réfléchir en termes de mobilités (A. Portes et J. Dewind, 2007[33] ; S. Castles et M. Miller 2003[34] ; OCDE 2007[35] ; PNUD,

[30] Entretien réalisé pour la présente étude à Montréal, le 14 mai 2011
[31] Albert Sasson a été professeur en sciences biologiques, professeur invité à l'université des Nations Unies (Japon), Spécialité : microbiologie du sol, biotechnologies. Membre du Conseil de l'Académie des Sciences. Entretien réalisé à Rabat le 8 juin 2011.
[32] http://www.unesco.org/new/fr/social-and-human-sciences/themes/social-transformations/international-migration/glossary/migrant/
[33] Alejandro Portes et Josh Dewind (Ed), « Rethinking Migration. New Theoretical and empirical Perspectives », Berghahn Books, New York, Oxford, 2007.
[34] S. Castles et M. Miller (2003) «The age of migration», New York, Guilford Press.
[35] OCDE, «Faire des migrations un atout, Pour un nouveau système de mobilité», 2007

2009[36]). On observe en effet que certains migrants s'installent dans un premier pays, puis le quittent pour se rendre dans un autre (H. Lebras et G-F Dumont 2009[37]). Certains retournent dans leur pays d'origine, de manière temporaire ou définitive ; quant d'autres circulent entre deux lieux, passant de plus ou moins longues périodes dans l'un et l'autre sans s'établir pour autant ni dans l'un, ni dans l'autre (Gildas Simon, 2008[38]). Il existe enfin ceux qui font le choix de la mobilité comme mode de vie, puisqu'ils sont en circulation quasi constante, reliant différents lieux et traversant les frontières nationales de manière très régulière[39].

Les travaux des sociologues, économistes et géographes avancent différentes raisons pour expliquer cette mutation. Il y a tout d'abord les durées de séjour qui diminuent et la mobilité qui augmente, le durcissement des règles de passage des frontières (autant pour les étudiants que pour les professionnels), l'affaiblissement du système welfare dans certains pays européens et l'institution d'une préférence de contrats de courtes durées pour les travailleurs, génèrant de nouveaux statuts précaires et infériorisés des migrants qui restent maintenus aux frontières des institutions de l'Etat de droit et de l'Etat social (Réa & al., 2008). Tous ces éléments combinés créent des générations de migrants sans réelle attache au pays d'installation et circulant au gré des opportunités et à l'affût d'une réelle mobilité sociale.

Ensuite, les diasporas sont constituées et les liens créent des raisons de mobilité. Les réseaux sociaux qui se développent dans le cadre des schémas diasporiques facilitent la mobilité et l'accès au travail, au logement et les outils d'adaptation aux nouveaux milieux. Les réseaux des migrants sont essentiels pour les nouveaux migrants où les choix des destinations et des routes sont souvent tributaires de l'existence de ces connexions (Castles, 2007).

Il y a encore la forte diversification des motifs de mobilité (études, commerce, visite familiale, travail, conflit, etc.) et des statuts de la mobilité (saisonniers, hautement qualifiés, transitaires, refugiés, hommes d'affaires, etc.). Dans ce sens, M. Wierviorka insiste ainsi sur la diversification des formes de migrations et soutient que « l'important n'est pas toujours d'aller gagner sa vie dans tel ou tel pays, de s'y implanter ; il est de pouvoir se déplacer, d'avoir cette possibilité, d'accéder à la mobilité » (Wierviorka, 2011).

Puis le développement des communications électroniques facilite la dissémination de la connaissance sur les parcours migratoires et les opportunités de travail. Les migrants actuels sont connectés en ayant recours aux possibilités qu'offrent les technologies de l'informations et de la communication pour gérer la mobilité. Diminiscu (2005) souligne que nous sommes face à un migrant connecté se caractérisant par une hyper-mobilité, une flexibilité sur le marché du travail, la capacité de transformer une habilité relationnelle en compétence productive et économiquement efficace.

Enfin, du fait de la réduction des coûts de transport de longue distance, les migrants peuvent désormais aller et venir plus facilement qu'auparavant. Ils se déplacent pour de courtes périodes, retournent chez eux, puis migrent à nouveau. Les migrants s'installent donc dans une forme de régularité du retour, ou plutôt la construisent dans une forme de mobilité de voisinage (Peraldi, 2002 ; Tarrius, 2003).

---

[36] PNUD, «Lever les barrières : mobilité et développement humain», 2009, disponible sur le lien http://hdr.undp.org/fr/rapports/mondial/rmdh2009/chapitres/

[37] H. LeBras H et G-F Dumont(2009) « Doit-on contrôler l'immigration», éd Prométhée, Paris

[38] Gildas Simon (2008) « La planète migratoire », Ed Armand Colin, Paris

[39] Alain Tarrius (2008) « Migrations en réseaux et cohabitations urbaines aux bordures de l'Europe », in L'année sociologique - vol 58 - n°1.

3. Le migrant comme acteur transnational

Sur la base des mutations incontestables et incontestées, les sociologues, les démographes, autant que les géographes peinent à qualifier de façon entendue ces « nouveaux migrants ». L'article de Nina Glick Schiller, Linda Basch et Cristina Blanc-Szanton prétend donner un nom à ces nouvelles figures de migrant en les identifiant comme « transmigrants », sur la base d'une définition implicite et mal ajustée du transnationalisme : « Nous définissons le transnationalisme comme les procédés par lesquels les migrants forgent et maintiennent des relations sociales multiples et créent de la sorte des liens entre la société d'origine et la société où ils s'installent. Nous appelons ces procédés « transnationalisme» pour insister sur le fait que de nombreux immigrés construisent aujourd'hui des sphères sociales qui traversent les frontières géographiques, culturelles et politiques traditionnelles. Un élément essentiel du transnationalisme est la multiplicité des participations des immigrés transnationaux (transmigrants) à la fois dans le pays d'accueil et d'origine »[40]. Jusqu'alors, le terme de « transnationalisme » s'appliquait plutôt à des acteurs institutionnels, pour signifier leur affranchissement ou leur indépendance des logiques de souveraineté. On parle alors de « transnationalisme » pour des institutions supra nationales (ONU, BIT), les ONG et les multinationales (Foucher, 2007 ; Badie, 2007 ; Sklair, 2001).

Le concept de transnationalisme suppose, selon Glick Shiller, deux interrogations. D'une part, la pertinence de penser que ce terme peut être ainsi transposé à des pratiques sociales ordinaires, et, d'autre part, la justesse de penser que, parce que leur pratiques sociales s'inscrivent dans deux territoires, deux cultures, les migrants deviennent alors des « transnationaux » qui échappent ou s'affranchissent des logiques de souveraineté. A ces propos, de nombreux sociologues avouent leur perplexité, arguant du fait que cette dualité est inhérente à la migration elle-même, dès lors qu'elle concerne des Etats frontaliers et que si des pratiques sociales ou culturelles peuvent être doubles, la citoyenneté et l'engagement politique y afférant sont par contre uniques et spécifiques, et supposent un choix souverainiste. A. Portes affirme qu'un entrepreneur mexico-américain peut construire son activité économique entre les deux pays dans une complémentarité sans pour autant être un double citoyen et jouer de sa notabilité dans les deux pays où il se construit. L'entrepreneur peut être un entrepreneur transnational, sans être pour autant un acteur politique transnational. De par le principe de souveraineté nationale, il ne peut logiquement se trouver dans deux souverainetés de façon simultanée.

Paradoxalement, le transnationalisme du migrant dans le domaine du culturel et de l'engagement associatif n'a pas suscité autant de controverse. Ainsi, de multiples travaux soutiennent que les migrants sont pris dans une dualité si ce n'est une multiplicité de pratiques sociales et qu'ils jouent des rôles d'intermédiaires culturels et sociaux, R. Rouse[41] parle d'une « bifocalité culturelle » où le migrant crée une double dualité culturelle et de valeurs et qui lui permet d'être un acteur social à part entière, vecteur de changements sociaux entre ses différents lieux de déplacement.

On peut aussi faire valoir que le travail empirique de Glick Schiller portait sur les pratiques religieuses, qui, par définition, sont justement transnationales, affranchies des principes d'allégeance et d'appartenance politique ;

[40] Nina Glick Schiller, Linda Basch, Cristina Blanc-Szanton, 1992. « Towards a Definition of Transnationalism: Introductory Remarks and Research Questions », suivi de «Transnationalism: A new Analytic Framework for Understanding Migration» in: Nina Glick Schiller, Linda Basch, Cristina Blanc-Szanton (éd.) « Towards a Transnational Perspective on Migration: Race, Class, Ethnicity, and Nationalism Reconsidered ». New York. New York Academy of Sciences, p. IX-XIV; 1-24.

[41] R. Rouse (1992) « Making sense of settlement: class transformation, cultural struggle and transnationalism among Mexican migrant in the United States », in Annals of the New York Academy of Sciences.

d'où sans doute la transposition de ce terme emprunté à la science politique, dans le registre des pratiques sociales et culturelles et où il semble mal employé.

Dernier point de controverse : la nouveauté du concept de transnationalisme et la pertinence d'ancrer ce concept dans une temporalité moderne, fruit des mutations technologiques, du multiculturalisme et des Etats de droits de l'Homme. En se basant sur le travail des historiens, Waldinger souligne le piège de dé-historisation des pratiques culturelles et sociales, inhérentes au processus de la migration et l'intérêt de se pencher sur la spécificité actuelle du transnationalisme[42].

Ce débat, riche en colloques et travaux, a généré nombre d'écrits et de tribunes. Il complique et rend flous trois processus qui méritent justement d'être distingués.

3-1- Migration classique et mobilité

Le premier processus est celui du passage d'une migration dite classique, c'est-à-dire une migration de travail, dans un cadre industriel, pour des registres très spécifiques d'emploi ; ou ce qu'on peut appeler par extension une « migration fordiste » à des formes plus fluides de mobilité. La recherche à ce niveau reste encore parcellaire et mérite plus d'attention, avec des phénomènes anthropologiques qui restent encore à décrire et à analyser, qui sont les pratiques de multi-présence. C'est le cas des retraités migrants qui, après des années de migration, où les visites au pays se limitaient aux vacances estivales, font le choix une fois à la retraite de s'installer dans des allers-retours fréquents entre le pays et l'Europe[43]. Citons aussi l'exemple de ces étudiants formés dans un premier temps au pays, ayant poursuivi leur études supérieures dans les universités françaises, et qui vont faire le choix de continuer les études dans une université américaine ou canadienne, avant d'opter pour un poste dans les pays du Moyen-Orient[44].

Deux constats : le travail, même s'il est avancé comme « motif » et ambition, n'est plus la cause principale des mobilités. On se déplace pour de multiples raisons sociales ou personnelles. De ce point de vue, l'ethnographie minutieuse de ces « déplacements », la description des espaces-temps sociaux dans lesquels ils s'opèrent, restent largement à faire. Mais, même les migrations de travail ont changé de nature, et les modes complexes d'accès aux marchés du travail « dédiés » aux migrants font que l'on doit mieux décrire des parcours complexes, de moins en moins assimilables à un « voyage » simple et unique, mais de plus en plus à une carrière, enchaînant les allers-retours, voire les pays et les métiers. Jean-Baptiste Meyer justifie par l'universalité de la science, la forte mobilité des scientifiques et ingénieurs : « si le processus d'universalisation pousse les scientifiques à se déplacer, c'est en raison de la complexité du savoir. Ses éléments codifiés (équations, résultats d'expériences, etc.) peuvent se diffuser facilement, mais l'essentiel de la pratique nécessaire pour y aboutir en même temps que pour les reproduire et les appliquer à des fins spécifiques dépend d'un savoir tacite incarné dans des êtres humains ... On ne peut guère avoir une compréhension approfondie des choses sans partage culturel, sans formation ou pratique collectives, et par conséquent sans séjours prolongés hors du milieu d'origine»[45]. Ces « carrières migran-

[42] R. Waldinger, (2006), « " Transnationalisme " des immigrants et présence du passé », Revue européenne des migrations internationales [en ligne], vol. 22 - n°2 | 2006.
[43] F. Schaeffer, « Mythe du retour et réalité de l'entre-deux. La retraite en France ou au Maroc ? » in Revue Européenne des Migrations Internationales, vol. 17, n°1, p. 165-176, 2001.
[44] C. De Gourcy, (2009) «Partir pour revenir ou partir pour quitter. Le projet d'études des étudiants algériens entre autonomie et attaches», S. in Mazzella (Ed) «La mondialisation étudiante, le Maghreb entre Nord et Sud» éd. IRMC-Karthala.
[45] Jean-Baptiste Meyer et al. (2001) «Nomadisme des scientifiques et nouvelle géopolitique du savoir», Revue internationale des sciences sociales 2/2001 (n° 168), p. 341-354.

tes», où la compétence crée la mobilité et vice versa, restent encore largement à décrire : « les rares enquêtes sociologiques sur les « cadres internationaux» montrent comment cette expérience de la mobilité géographique s'inscrit dans des stratégies individuelles et familiales de mobilité/reproduction sociale »[46].

3-2- Transnationalisation des registres et des compétences

Le deuxième processus occulté par ce débat est celui de la transnationalisation des registres et des compétences dans certains domaines économiques et techniques. Ce processus se manifeste particulièrement dans certaines formations universitaires (informatique, médecine, nanotechnologie, génétique appliquée, etc.). Dans un contexte de concurrence mondiale, les acteurs publics et privés déploient différents dispositifs transnationaux pour s'assurer leur capital d'étudiants et d'enseignants hautement qualifiés : déterritorialisation du cursus de formation ; hiérarchie des meilleures universités dans le monde ; concurrence entre les pays pour attirer les meilleures compétences du monde ou les financements ; création de diplômes communs entre différents pays, des formations décentralisées ; installation et mise en réseau des laboratoires de pointe entre plusieurs universités ; création d'universités privées ; usage exclusif de l'anglais, etc.[47].

Un premier constat est celui de la création de formes de mobilité protégées et encadrées. Ceci ne résulte pas seulement de l'internationalisation du marché du travail mais aussi du rôle des Etats-nations et des intermédiaires (agences de recrutement et sociétés de chasseurs de têtes). Ces derniers collaborent étroitement avec les acteurs publics pour fournir les compétences appropriées. Jean-Baptiste Meyer donne l'exemple des informaticiens souvent embauchés par une société de recrutement spécialisée qui, entre autres choses, s'occupe des formalités administratives (visas), assure un revenu avant même qu'il y ait recrutement effectif à l'étranger et fournit même un logement temporaire à l'arrivée[48].

Un deuxième constat est celui du rôle joué par ces compétences hautement qualifiées dans la création de niches productives transnationales et interconnectées. Jean-Baptiste Meyer, se basant sur le travail de Saxenian[49], met en exergue le cas de la Silicon Valley et de Bangalore, qui constituent deux pôles d'un champ transnational où circulent individus, logiciels, informations, formations spécialisées, investissements, etc. Ces éléments se conjuguent et s'alimentent mutuellement d'ailleurs. « Les anciens étudiants de l'IIT (Illinois Institute of Technology), fort bien implantés aux USA, ont été les maîtres tisserands de ce maillage étroit, aux différents stades de sa constitution. Ils ont rendu crédible l'offre indienne de main-d'œuvre et donné confiance aux recruteurs américains. Ils ont constitué les ponts permettant le transfert d'activités. Ils sont à l'origine d'entreprises indiennes de dernière génération, par l'investissement direct ou indirect. Ils sont les agents d'un saut qualitatif, technologique et cognitif inédit, par l'implantation de capacités R&D et éducatives ainsi que le tutorat d'entrepreneurs locaux »[50].

---

[46] Cécile Guillaume et Sophie Pochic «Mobilité internationale et carrières des cadres : figure imposée ou pari risqué ?», Formation emploi 4/2010 (n° 112), p. 39-52.

[47] M-C. Caloz-Tschopp (2007) «Diasporas scientifiques, migration, développement à la lumière de la philosophie et de la théorie politique», disponible à l'adresse http://cooperation.epfl.ch/files/content/sites/cooperation/files/shared/diaspora/CALOZ-TSCHOPP,%20Diasporas%20scientifiques,%20migration,%20developpement.pdf

[48] op. cit.

[49] A. Saxenian (2006) «The New Argonauts: Regional Advantage in a Global Economy» Harvard University Press, Cambridge, Mass.

[50] J-B. Meyer (2009) «La circulation des compétences dans une ère de turbulences» in La Revue Internationale des Livres et des Idées, n° 11, Paris, mai-juin 2009

3-3- Le cosmopolitisme

Le troisième et dernier processus est l'émergence d'un nouveau cosmopolitisme ; un cosmopolitisme lié à la localisation du transnational. Le cas de Bruxelles est assez éclairant dans le sens où c'est la présence physique des institutions transnationales (exemple, Commission européenne) qui crée du cosmopolitisme dans la ville et produit une ville cosmopolite[51]. Ce nouveau cosmopolitisme, dans le sens où il est lié à des niches de hautes compétences et aux institutions transnationales, est un cosmopolitisme d'élites. Les principes de ce dernier sont la fluidité, la capacité à se «couler» et à s'approprier des règles et des normes qui s'écartent des socialisations primaires (Beck, 2006) et qui s'organise dans les cités globales (Sassen, 2001).

Aujourd'hui, en compilant toutes les informations et les travaux et en croisant compétences et migration, on ne peut que constater un processus de segmentation radical des mouvements migratoires. La globalisation de l'économie génère une segmentation dans le marché du travail et la création de deux catégories. La première est une catégorie d'élites constituée de profils hautement qualifiés, dont la particularité est que leur mobilité s'organise ailleurs que dans les programmes et les politiques de mobilisation. C'est précisément cette classe qui échappe aux contrôles étatiques et aux économies nationales. Ce profil est au cœur même des intérêts de programmes nationaux de mobilisation de compétences et de lutte contre la fuite des cerveaux. La seconde catégorie est celle des précaires, aventuriers et surnuméraires. Elle est l'objet de toutes les politiques sécuritaires et répressives de ceux que Rosental appelle « la bureaucratie croissante du filtrage de frontières »[52] construisant du coup une opposition entre migrants désirables et indésirables (Rygiel, 2006).

4. Les données statistiques d'une présence

La difficulté de bénéficier de données quantitatives harmonisées sur les flux de migrants hautement qualifiés est un fait partagé par les chercheurs consacrés à cette réalité. La multitude de pourvoyeurs d'informations statistiques et les différentes méthodes de classification du marché du travail densifient le flou sur les données chiffrées précises.

Il y a d'abord les données des consulats marocains qui soulignent l'accroissement de la communauté marocaine à l'étranger : le nombre d'émigrés marocains a ainsi plus que doublé entre 1993 et 2007. Nous sommes alors passés de 1,5 million à quelques 3,292 millions d'individus. Le taux de croissance annuel moyen est de 8,1%. En 2007, l'Europe comptait 86,18% de migrants marocains. Ce qui en faisait le continent possédant le plus fort taux de concentration de Marocains du monde (8,55% dans les pays arabes, 4,89% dans les Amériques, 0,24% en Afrique et 0,12% dans les pays asiatiques).

Sur le terrain des statistiques marocaines, on dénombre une multitude de pourvoyeurs d'informations. Il s'agit de différentes entités et institutions détentrices de statistiques, où chacune suit sa propre logique institutionnelle dans la collecte de l'information statistique. Ces pôles en contact direct avec les migrants et qui organisent un travail continuel de collecte de l'information se résument principalement à cinq institutions :

1. Le ministère de l'Intérieur, avec sa Direction générale de la sûreté nationale (DGSN), la Direction de la migration et de la surveillance des frontières et l'Observatoire de la migration ;
2. Le ministère des Affaires Etrangères et de la Coopération, en particulier avec sa Direction des affaires consulaires et sociales (DACS) ;
3. Le ministère de l'Emploi et de la Formation profes-

[51] J. Cailliez (2007) «Des étrangers aisés dans la ville : le cas des fonctionnaires britanniques à Bruxelles» in « Bruxelles, ville ouverte » Sous dir Dewit, A et aii, Ed l'Harmattan.

[52] P-A. Rosental (2011) «Migrations, souveraineté, droits sociaux. Protéger et expulser les étrangers en Europe du XIXe siècle à nos jours» in Annales Histoire Sciences sociales, 66, 2.

sionnelle, avec le Bureau de l'émigration et L'Agence nationale de promotion de l'emploi et des compétences (ANAPEC) ;
4. Le ministère de l'Education nationale, de l'Enseignement supérieur, de la Formation des cadres et de la Recherche scientifique ;
5. Le ministère du Tourisme et de l'Artisanat.

D'autre part, d'autres institutions participent à la réalisation d'enquêtes spécifiques, portant sur des questions pointues de la migration notamment. Elles nous fournissent des informations empiriques et factuelles importantes. Retenons principalement :
1. Le Haut-Commissariat au Plan (HCP) et, en son sein, la Direction de la statistique ;
2. Le Ministère délégué chargé de la Communauté marocaine résidant à l'étranger ;
3. Le Centre d'Etudes et des Recherches Démographiques (CERED) ;
4. L'Institut National de Statistique et d'Economie Appliquée (INSEA) ;
5. La Fondation Hassan II pour les Marocains résidant à l'étranger ;
6. Le Conseil de la Communauté Marocaine à l'Etranger (CCME).

Nous partons du constat que nous ne disposons que de peu d'informations cohérentes et harmonisées sur les migrations internationales en général, et ce constat tend à devenir encore plus évident face au phénomène de la migration des personnes hautement qualifiées. Le seul moyen de capter la structure de l'émigration en général et spécifiquement celle des migrants hautement qualifiés est de mettre en place un système cohérent et harmonisé de suivi des migrations de travail. Notons que les chercheurs se basent sur les données des pays d'accueil qui sont généralement les plus complètes et les plus fiables. présentent quelques fois d'étroites limites[53].

Des tentatives de collecte et d'harmonisation des sources d'informations statistiques ont été entreprises autant par des organismes que par des chercheurs. On citera par exemple le travail de Carrington et Detragiache[54] qui ont utilisé le recensement américain de 1990 et d'autres données de l'OCDE sur les migrations internationales pour construire une estimation des taux d'émigration pour trois niveaux d'éducation et pour environ 60 pays. Marfouk, Docquier et Lowell ont de leur côté construit une base de données pour l'ensemble des pays de l'OCDE, en adoptant l'approche méthodologique suivante :
- L'immigration est principalement définie sur la base du concept de lieu de naissance des individus (foreign-born) plutôt que sur le critère de nationalité ;
- La base de données considère l'ensemble des pays de l'OCDE sur deux périodes, 1990 et 2000, à travers la collecte des données des recensements et des registres de population ;
- Comparaison entre 1990 et 2000 (30 pays : 45% de la migration mondiale - 90% de sa composante qualifiée) ;
- Trois niveaux d'éducation sont distingués sur la base des diplômes : primaire (non qualifiés), secondaire (moyennement qualifiés) et tertiaire (qualifiés et hautement qualifiés). Les travailleurs faiblement qualifiés possèdent un niveau d'éducation primaire (entre 0 et 8 années d'études) ; les moyennement qualifiés ont un niveau secondaire (entre 9 et 12 années d'études) ; les hautement qualifiés possèdent un diplôme d'études supérieures (13 années d'études ou plus) ;
- Considérer les personnes âgées.

[53] A. M. Findlay (2002). «From Brain Exchange to Brain Gain: Policy Implications for the UK of Recent Trends in Skilled Migration from Developing Countries», International Migration Papers, No. 43. Geneva, International Labour Office.
[54] William J. Carrington et Enrica Detragiache, «How Big Is the Brain Drain?», document de travail n° 98/102 du FMI (Washington, 1998). http://www.imf.org/external/pubs/ft/fandd/fre/1999/06/pdf/carringt.pdf,

Répartition des émigrés par niveau de qualification

Années	Faiblement qualifiés	Moyennement qualifiés	Hautement qualifiés
1990	550165	98991	88830
	74,5%	13,4%	12,0%
2000	764827	190954	156120
	68,8%	17,2%	14,0%

Source : La base de données de Marfouk-Docquier-Lowell 2005

Niveau de qualification des Marocains 1990 - 2000

Source : La base de données de Marfouk-Docquier-Lowell 2005

Ainsi, si l'on se réfère à la base de données de Docquier Marfouk-Lowell, on recense en 1990 le chiffre de 88.830 actifs marocains hautement qualifiés qui résidaient dans les pays de l'OCDE. Ce contingent a atteint 156.120 personnes en 2000. Les migrants hautement qualifiés constituaient 12% des Marocains résidant dans les pays de l'OCDE en 1990. Ce taux n'a pas beaucoup augmenté en 2000 ; il était de l'ordre de 14%. Les femmes constituaient 34,4% des Marocains hautement qualifiés en 1990. Ce taux est passé à 37,7% en 2000.

Répartition des Marocains hautement qualifiés par pays d'accueil (1990 - 2000)

	Année	
Pays d'accueil	1990	2000
Australie	494	624
Autriche	23	148
Belgique	3072	10811
Canada	8865	15685
République tchèque	17	27
Danemark	165	381
Finlande	6	116
France	27539	54252
Allemagne	6571	11744
Grèce	100	104
Irlande	10	119
Italie	3774	6538
Luxembourg	59	116
Mexique	30	62
Pays Bas	16302	6400
Norvège	204	433
Nouvelle Zélande	27	51
Portugal	35	95
Slovénie	2	5
Espagne	7754	21040
Suède	250	860
Suisse	1231	2243
Grande Bretagne	876	4781
États -Unis	11356	19360
Afrique du Sud	67	126
Total	88830	156120
% de la population d'émigrés	12%	14%

Source : La base de données de Marfouk-Docquier-Lowell 2005

Signalons que le niveau d'éducation des migrants marocains a connu une nette amélioration. Selon les données de Marfouk, on assiste à une baisse du nombre des

émigrés « faiblement qualifiés » pour des émigrés de niveaux d'éducation moyen et haut. Cette tendance se vérifie autant pour les hommes que pour les femmes, même si les niveaux d'éducation des femmes restent plus bas que ceux des hommes.

La répartition par pays d'accueil confirme la tendance à l'accroissement de l'effectif des migrants marocains hautement qualifiés. Néanmoins, ces données nous permettent aussi de ressortir des tendances plus spécifiques au niveau de cette population. Ainsi, l'existence de destinations privilégiées concentre le plus de migrants marocains hautement qualifiés. Le cas de la France est significatif en ce sens. De 31% de compétences hautement qualifiées résidant en France en 1990, on est passé à 34,75% en 2000. On notera aussi l'émergence de l'Espagne comme nouvelle destination pour les personnes hautement qualifiées puisque le taux est passé de 8,73% en 1990 à 13,48% en 2000. L'exemple des Etats-Unis montre par contre un tassement avec un taux de 12,78% en 1990 et de 12,40% en 2000. Signalons encore la baisse du taux de personnes hautement qualifiées résidant aux Pays-Bas ; ce taux étant passé de 18,35% en 1990 à 6,42% en 2000.

Une analyse par niveau de qualification au sein de toute la population migrante marocaine nous indique l'existence d'une migration sélective vers certains pays. La part des migrants hautement qualifiés constitue pour certains pays la majeure partie de ces migrants. L'Australie compte notamment un pourcentage de 55,63% de migrants hautement qualifiés en 1990, passé à 57,94% en 2000. Ce constat s'applique aussi aux Etats-Unis et au Canada. Ces pays adoptent une politique migratoire très sélective. Ainsi, on enregistre un taux de 67,28% de migrants hautement qualifiés en 1990 et 65,25% en 2000 pour les Etats-Unis, et un taux de 61,35% au Canada en 1990 et 72,2% en 2000. Une forte augmentation plus spectaculaire se lit en Finlande, où le taux est passé de 2,41% en 1990 à 12,31% en 2000. L'exemple de la Grande-Bretagne va dans le même sens : 13,42% en 1990 et 42,7% en 2000.

Si la base de données de Marfouk-Docquier-Lowell nous permet d'avoir des éléments de compréhension, notamment géographiques sur le stock des migrants marocains hautement qualifiés dans les pays de l'OCDE, on peut néanmoins déplorer que ses chiffres soient anciens et nécessitent donc un travail de réactualisation afin de pouvoir suivre les mutations qui ont fait leur apparition. On ne dispose pas d'informations sur les profils professionnels des personnes et la base de données citée ci-dessus ne nous informe pas sur les secteurs d'activité des travailleurs, ni sur les postes occupés au sein du secteur. On dispose ainsi par exemple d'informations quantitatives sur la migration des médecins. Clemens et Pettersson[55], en se basant sur les données des recensements de 9 pays (Belgique, France, Espagne, Royaume Uni, Etats-Unis, Australie, Canada, Portugal, Afrique du Sud), ont estimé qu'en 2000, 6 506 médecins marocains résident à l'étranger, soit 31,3% des médecins formés au Maroc. Les principaux pays de destination sont la France (5113), l'Espagne (833), les Etats-Unis (225), la Belgique (213), le Canada (70). Ils avancent aussi le chiffre de 5 176 infirmiers, soit 14, 9% du personnel infirmier formé au Maroc, répartis entre la France (3707), l'Espagne (560), la Belgique (517), les Etats-Unis (276), le Canada (60).

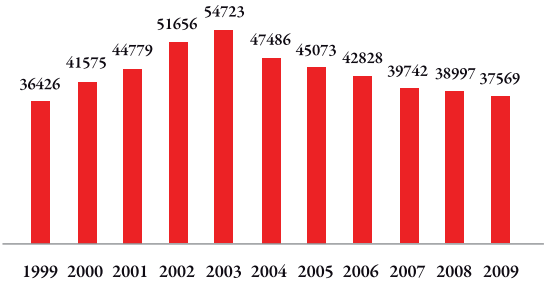
Un point important qu'il nous paraît aussi nécessaire de signaler est que cette base de données exclut les étudiants ; ce qui risque de biaiser notre analyse des compétences marocaines à l'étranger. La mobilité étudiante est un flot potentiel de travailleurs qualifiés, soit pendant le temps de leurs études, soit sous forme de recrutement ultérieur. Les flux d'étudiants représentent une forme de migration de travailleurs qualifiés mais aussi un précurseur de migrations ultérieures.

[55] Clemens, Michael A., and Gunilla Pettersson. «New Data on African Health Professionals Abroad.» Document de travail N° 95, Center for Global Development. Washington D.C. 2006.

Les données provenant de l'Institut de statistiques de l'UNESCO nous éclairent sur les flux des étudiants marocains. On notera néanmoins que ces données souffrent de lacunes. Le choix de la nationalité comme critère d'identification en est un exemple. Les étudiants en mobilité internationale sont définis comme « des personnes étudiant dans un pays étranger dont ils ne sont pas des résidents permanents ». Un étudiant né en France et ayant la nationalité marocaine, va donc être comptabilisé comme étudiant étranger ayant accompli un acte de mobilité estudiantine. Le critère de nationalité fausse aussi les données dans le cas de la bi-nationalité. De même l'UNESCO collecte l'information au niveau des institutions en charge de l'enseignement supérieur. Celle-ci est malheureusement sujette aux aléas administratifs de la collecte de l'information statistique. Exception faite de certains pays, tels que la France, on ne dispose pas d'une information statistique continue qui permettrait de suivre l'évolution des mouvements des étudiants marocains et surtout l'apparition de nouvelles destinations.

Les données de l'UNESCO soulignent ainsi l'augmentation de l'effectif des étudiants marocains inscrits dans l'enseignement supérieur. Ce chiffre a augmenté régulièrement depuis 1999, pour connaître un maximum en 2003, suivi par une légère baisse.

Effectif étudiants marocains dans l'enseignement supérieur



Source : Unesco

L'analyse de la mobilité estudiantine par pays confirme la forte concentration géographique des étudiants marocains. En 2009, 72% des étudiants marocains étaient inscrits dans les établissements français, 10% en Allemagne, 8,42% en Espagne, 3,6% aux Etats-Unis et 2,27% en Ukraine. Les chiffres dévoilent toutefois une diminution du côté de la Belgique, (l'effectif est passé de 5146 en 2002 à 179 en 2009), des États-Unis et des Pays-Bas.

Effectif des étudiants marocains 1999-2009

Années	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
Pays d'accueil											
Ukraine	....	.....	.....	.....	.....	.....	679	632	671	799	833
Belgique	4527	5355	4894	5146	2658	52	68	55	59	62	179
Canada	765	768	795	714	729	777	816	2652	1587	.....	.....
France	18849	21048	24284	29504	34826	32802	29859	29299	27684	26998	27051
Allemange	5416	5882	6285	6960	7616	8305	8227	4784	4369	3699	3748
Italie	235	244	332	361	518	664	776	813	1017	1207	.....
Pays-pas	1829	1874	1956	1953	1664	429	376	297	234	246	193
Norvége	26	22	22	23	35	34	38	32	24	23	25
Portugal	.....	6	....	7	6	10	5	7	11	3	4
Espagne	2258	3144	2877	3263	3468	1450	1517	1613	1782	2735	3165
Suéde	14	13	19	13	17	1	1	....	.....	23	38
Suisse	281	342	345	361	403	422	434	396	368	323	328
le Royaume-Uni	177	158	149	132	139	174	186	196	212	208	237
Etats -Unis d'Amérique	1306	1484	1662	2102	2034	1835	1641	1555	1229	1133	1150

Source: Unesco

Pour le cas de la France, les données provenant de Campus France signalent la présence de 31 522 étudiants marocains en France sur l'année académique 2009-2010, les Marocains constituant de fait la première communauté d'étudiants étrangers en France, suivis par la communauté chinoise. La ventilation des étudiants mobiles par niveau et par domaine d'études souligne l'inscription des étudiants dans des formations hautement qualifiées. En 2009-2010, 52% des étudiants marocains suivent un cursus masters et écoles d'ingénieurs, 42% en licence et 9% en doctorat. Les sciences constituent le premier domaine privilégié, attirant 46% des étudiants. Elles sont suivies par Economie et gestion (34%).

Enfin, l'enquête Maroc Entrepreneurs[56] nous fournit des éléments d'informations sur les secteurs dans lesquels souhaitent exercer les étudiants marocains à l'étranger : 21,5% se destinent au secteur de l'Informatique/Télécoms/High Tech, 19,5% au secteur des Banques/Assurances/Finances, 8,2 % à l'Industrie, 7,8% au Commerce.

[56] Grande enquête Maroc Entrepreneurs sur le thème « Retour au Maroc », 2006, Disponible à l'adresse : http://www.marocentrepreneurs.com/grande-enquete-retour-maroc.php

II

LA MOBILISATION DES COMPÉTENCES MAROCAINES DE L'ÉTRANGER : UN ÉTAT DE L'ART

La recension des études et recherches menées sur la mobilisation des compétences marocaines montre que la production de connaissances sur le sujet se compose pour partie de rapports et études commandités par les institutions marocaines, principalement par le ministère chargé de la Communauté marocaine résidant à l'étranger, et les bailleurs de programmes internationaux de développement (OIM, ONG ...) ; et d'autre part, de recherches scientifiques menées en particulier dans les pays européens, même si plusieurs chercheurs marocains collaborent à ces recherches.

1. Une production scientifique déficiente

Le thème de mobilisation des compétences marocaines à l'étranger est relativement faible dans la littérature scientifique. Elle ne fait l'objet que de quelques publications spécifiquement consacrées à cette problématique et apparaît le plus souvent marginale dans les travaux portant sur les migrations marocaines. En ce qui concerne la littérature prolifique des institutions internationales (ONU, PND, OMI, etc.) consacrée à la mobilisation des diasporas et le rôle de celles-ci dans le développement des pays du Sud, le Maroc semble peu couvert par les typologies et les modèles mis en exergue. Les références que nous avons recensées montrent également le caractère récent de l'étude du phénomène concernant le Maroc. Elles remontent au plus loin à l'aube des années 2000. On peut évidemment s'interroger sur les raisons de ce déficit d'intérêt de la communauté scientifique à cette thématique. La mobilisation des compétences fait pourtant l'objet de nombreuses publications concernant d'autres pays à forte vocation migratoire, et ce depuis les années 1970 avec le concept de « brain gain ».

Plusieurs explications peuvent être avancées quant à la rareté autant qu'à l'apparition récente des premières publications et études :

- Les migrations marocaines ont été massivement des migrations de travail. Elles concernent des profils peu qualifiés de migration fordiste et ces présences ont été envisagées comme systématiquement temporaires. Cette présence ne rentrait pas dans le cadre d'une réflexion sur la mobilisation des compétences, davantage liée aux mobilités de profils hautement qualifiés. Aussi, malgré la présence constante, depuis le milieu du 20ème siècle, d'étudiants, de cadres, de scientifiques dans le processus migratoire vers l'Europe et l'Amérique du Nord[57], ni les pouvoirs publics marocains, ni la communauté scientifique n'ont porté une attention particulière au rôle que pouvait tenir cette migration qualifiée dans le développement du pays, en termes de transferts technologiques et de savoirs, d'investissements et de création d'entreprises ;

- Les problèmes sociaux, culturels et économiques, la question de l'intégration, les discriminations rencontrées par les populations immigrées en Europe ont focalisé les financements de la recherche sur ces thématiques, occultant l'autre versant de la migration et ses effets sur les pays d'origine, ainsi qu'une part non négligeable de la communauté marocaine à l'étranger engagée dans un processus d'ascension sociale ou de poursuite de carrière à l'échelle internationale ;

- Les études existant depuis le milieu des années 1970 sur les bénéfices de l'émigration se sont polarisées sur une approche financière et quantitativiste à travers la question des transferts financiers comme unique ressource issue de la diaspora ;

[57] Voir, entre autres, Bruno Laffort (2009), «L'immigration des intellectuels marocains en France», Karthala ; Frédéric Docquier, Olivier Lohest, Abdeslam Marfouk (2007), «Brain Drain in Developing Countries», World Bank Economic Review, 21-2, pp. 193-218.

- Les mutations qu'a connues la communauté marocaine à l'étranger depuis une vingtaine d'années, parmi lesquelles un niveau croissant de qualification des émigrants, un exode persistant des scientifiques et des cadres hautement qualifiés, ainsi que l'émergence progressive d'une élite socio-économique parmi les générations issues de la migration de travail des années 1960-70, ont cependant attiré l'attention sur un potentiel peu exploité de la diaspora. Cette prise de conscience tardive dans la recherche s'inscrit aussi dans un contexte de globalisation et de mobilité de la main-d'œuvre qualifiée dans un marché du travail international fortement concurrentiel, dans lequel les compétences marocaines tendent de plus en plus à s'intégrer, notamment dans le marché nord-américain ou des pays du Golfe.

2. Une approche à entrées multiples

Le corpus analysé permet de saisir les angles sous lesquels la mobilisation des compétences marocaines à l'étranger a été traitée. Nous avons retenu cinq aspects :

2-1- Mobilisation des compétences et qualification

A l'instar de l'approche communément admise et diffusée par les organisations internationales (PNUD, OIM, BIT ...), les études sur les compétences marocaines à l'étranger sont essentiellement consacrées aux compétences scientifiques et techniques hautement qualifiées. L'apport de la diaspora dans le développement à travers d'autres modalités que celles de la mobilisation d'une élite scientifique et intellectuelle rentre rarement en compte dans ces approches. Il semble qu'il y ait une dichotomie et une hiérarchie dans la perception des compétences construisant une opposition entre élite scientifique et associations de migrants, l'une étant perçue comme la cible privilégiée des politiques de mobilisation à des fins de transfert de technologies innovantes et les autres comme des acteurs du développement à travers la mise en œuvre de micro-projets locaux. Cette dichotomie repose encore une fois sur les difficultés d'appréhension de la complexité et des mutations sociales, économiques et démographiques de la diaspora qui opposent de facto la composante hautement qualifiée de la communauté à la migration de travail des années 1960-70, et traduit certainement les fractures sociales au sein d'une communauté fort peu homogène. Cette orientation sur la part hautement qualifiée dévoile aussi certainement les difficultés à définir d'autres types de compétences potentielles. Aussi, malgré les discours institutionnels visant à mettre en valeur tous types de compétences, la recherche peine à identifier, quantifier et qualifier la valeur d'autres formes de mobilisation (artistes, ONG, travail social, formation professionnelle, etc ...).

Certains programmes de développement mis en place par des ONG ou des institutions internationales tentent pourtant d'intégrer ces formes de compétences dans une approche globale de la mobilisation, comme le montre par exemple l'étude (très localisée) de Sabrina Marchandise pour le programme Diapode de l'ONG ENDA. Ce lien quasi systémique entre compétences hautement qualifiées et apport scientifique et technique de la diaspora promu dans la recherche alimente le questionnement politique sur la nécessité ou pas d'intégrer le volet ONG de développement dans une stratégie politique globale de mobilisation des compétences.

2-2- Les expériences institutionnelles

Plusieurs études reviennent sur le descriptif plus ou moins détaillé des deux expériences institutionnelles menées au Maroc, TOKTEN et FINCOME[58]. Seul le travail d'Abdelkrim Belguendouz réalisé pour le Consortium for Applied Research on International

[58] Bouoiyour, 2006 ; Schüttler, 2008 ; étude OIM, 2009 ; Khachani, 2008 et 2010 ; de Haas, 2007 ; Elmadmad, 2010.

Migration (CARIM) en 2010 dresse un bilan général de ces démarches. Toutes sont unanimes pour évoquer les « résultats mitigés » du TOKTEN, voire l'échec de ces initiatives. Jamal Bouoiyour souligne « des résultats timides et qui, au demeurant, sont très en-deçà des objectifs recherchés »[59]. Les raisons évoquées pour expliquer cet échec supposé sont « le manque de ténacité et de moyens humains et de récupération politique »[60]. Abdelkrim Belguendouz dresse par ailleurs un réquisitoire plutôt sévère en pointant que « l'une des grandes faiblesses de l'expérience du TOKTEN et du FINCOME est due à l'absence de suivi et de continuité, à la multiplicité des intervenants et aux rivalités institutionnelles ; la gestion étant à courte vue, sans mise en perspective et sans cohérence, préférant le 'picorage' et les effets d'annonce ponctuelle »[61].

Cependant, dans ses recommandations pour une politique de mobilisation des compétences cohérente, Abdelkrim Belguendouz insiste surtout sur les causes de l'expatriation qu'il inscrit dans la perspective de la « fuite des cerveaux », tout comme Khadija Elmadmad dans son étude sur la migration qualifiée marocaine[62], et invite les pouvoirs publics à lutter contre ce phénomène et à travailler en faveur d'un retour définitif des compétences hautement qualifiées expatriées : « Le problème réside aussi bien dans le départ vers l'étranger des personnes hautement qualifiées, que du non retour au pays des compétences marocaines résidant à l'étranger. Dans cet esprit, le retour définitif de ces compétences expatriées devrait à notre sens, être entièrement et explicitement reconnu et pris en charge par le ministère chargé des MRE qui, de plus en plus et sous l'influence d'analyses dominantes, ne conçoit le retour que de manière momentanée ou sous forme d'intervention à distance. En effet, dans certains discours des responsables du ministère chargé des MRE, on sent 'une nette forme d'allergie' au retour définitif et à la réinsertion ».

Nous avons donc là des conclusions sur des initiatives qui sont en opposition par rapport à l'étude réalisée par l'Organisation Internationale pour les Migrations (OIM) pour le ministère chargé de la Communauté marocaine résidant à l'étranger. Cette dernière étude plaide plutôt pour une approche pragmatique favorisant les formes multiples de la participation de la diaspora et des compétences expatriées « dans une vision globale d'intégration dans le développement » à travers notamment la conclusion de « partenariats avec l'ensemble des associations actives dans les domaines du transfert de compétences, selon les champs de transferts ou le pays de résidence. Ceci n'est possible qu'au travers d'un engagement à long terme des pouvoirs publics chargés de la gestion de la question migratoire et des politiques de développement, par le biais de l'intégration des associations de professionnels dans les différentes phases de formulation des politiques sectorielles de développement » et d'appui aux « projets et programmes de transfert de savoirs collectifs, initiés ou mis en œuvre par les organisations de la diaspora et leurs membres, selon leurs champs de compétence ou leur pays de résidence », en respectant l'autonomie des organisations de migrants[63]. L'étude de l'OIM évalue d'ailleurs l'initiative du FINCOME en pointant l'approche techniciste et financière de la plateforme qui avait prévalu par le passé et qui a conduit à un manque de clarté des objectifs et une inadéquation avec les demandes des Marocains de l'étranger.

[59] Bouoiyour, 2006.
[60] Ibid.
[61] Belguendouz, 2010.
[62] Elmadmad, 2010.
[63] OIM, 2009.

2-3- Le retour et l'indéfectibilité du lien national

« Une des priorités du pays et un de ses intérêts est le développement du tout ce qui est savoir ... Il faut sensibiliser les compétences sur le fait que le pays fait des efforts gigantesques ..., et que c'est un effort de patriotisme qu'on leur demande pour sacrifier une partie de ce qu'ils ... ont ... et qu'ils ne peuvent pas trouver ici complètement ... les sensibiliser au fait qu'ils vont participer à développer le secteur où ils vont travailler ».[64]

« [...] Ce sont des gens qui sont occupés à plein temps, ils sont là pour gagner leurs vies. Ça veut dire que ... vous ne vous adressez pas à quelqu'un qui a 50% de temps libre. La plupart, ils sont pères de famille, ils doivent élever leurs enfants, ils doivent faire une carrière. Donc, quelque part ... quelqu'un qui est prof de fac ou qui est chargé de recherche ... il doit faire son boulot. Donc, je ne vois pas des employeurs leur dire ''Et bien écoutez, prenez une année, prenez deux années ... allez au Maroc et faites ce que vous voulez'' ... Ça n'existe pas. [...] La disponibilité de ces compétences, lorsqu'elles existent et lorsqu'elles sont bien identifiées ... n'est pas évidente. [...] C'est ce problème de besoin qu'il faut définir. Parce que c'est très important pour une carrière, personne au nom du patriotisme ne brisera sa carrière ... ça n'existe pas, ça ! [...]»[65].

La thématique de la mobilisation des compétences renvoie souvent à la question du retour, et par-delà, à une sorte de lien indéfectible des Marocains de l'étranger. Quel que soit leur statut, leur situation, ce lien est considéré comme acquis et facteur explicatif de la volonté de développer des activités économiques au Maroc, de contribuer à son développement par un transfert scientifique ou technologique, voire d'y effectuer un « retour », y compris pour les binationaux, qui, pour nombre d'entre eux, n'ont jamais vécu au Maroc, ni n'y sont nés. En fait, cette indéfectibilité du lien n'est que rarement interrogée par les chercheurs, qu'ils soient Européens ou Marocains.

Quelques études cependant tentent de questionner cette « évidence » en analysant comment ce lien avec le pays d'origine ou celui des parents concourt à un désir d'engagement et de participation au développement ou comment les politiques publiques utilisent cet argument à des fins de mobilisation. Ainsi, Michel Peraldi[66], dans un numéro de la revue marocaine Economia consacré à la force économique des migrants marocains, explorait deux facettes de ce lien en dissociant l'attachement affectif au Maroc - relevant d'une sphère de sens de l'imaginaire et du symbolique - de la rationalité économique qui les conduit dans leurs intérêts économiques à adopter des stratégies pragmatiques relevant de la sphère du rationnel. Le point de vue de Saâd Benkirane appuie cela : « Aujourd'hui, le marché du recrutement est globalisé et le patriotisme, s'il n'est pas accompagné par un environnement attractif et un accompagnement réel et conséquent, ne suffit plus, quand on sait que l'on peut prendre l'avion en quelques heures et visiter sa famille pour garder le lien social avec son pays. Il est très important d'offrir aux jeunes des opportunités de développement plus conséquentes et moins enveloppées de « retour aux sources » et de patriotisme verbal »[67].

Hein de Haas, explique, que l'argument patriotique, brandi par les politiques publiques dans l'incitation à la mobilisation des compétences, s'inscrit dans le prolongement de la volonté étatique de maintenir un lien d'allégeance avec le Maroc. Les nouvelles politiques mises en œuvre, ou tout du moins les discours adres-

[64] M. Abdellatif Benabdeljalil, ancien Recteur de l'Université Mohammed V, Entretien à Rabat le 4 mai 2011.
[65] Albert Sasson. Entretien réalisé à Rabat le 8 juin 2011.
[66] Economia, n° 3, 2008.
[67] Interview de Saâd Benkirane, directeur du cabinet de formation en ressources humaines IDOINE, dans Economia, n° 3, 2008.

sés à la diaspora, valorisant l'apport de celle-ci dans le développement économique, social et culturel seraient la contrepartie de la reconnaissance au niveau des institutions de la multi-appartenance des membres de cette diaspora. « Au lieu d'être des éléments potentiellement subversifs, les migrants sont maintenant ouvertement célébrés comme des héros nationaux défendant la cause de la nation marocaine. Alors que leur intégration est encouragée et que des Marocains ayant réussi à l'étranger (hommes d'affaires, politiciens, écrivains, artistes) se font de plus en plus une place dans les médias, leur «marocanité» et leur loyauté envers leur pays sont considérées comme acquises. Comme on le verra plus tard, leurs attitudes positives à l'égard de l'intégration et de la naturalisation se font dans le cadre d'une double citoyenneté, comme en attestent les discours officiels qui mettent l'accent sur l'attachement des migrants à la mère patrie et leur refus systématique de renoncer à la citoyenneté marocaine. Il y a eu un changement concomitant dans les discours officiels qui définissent simultanément les communautés marocaines à l'étranger comme une diaspora, soulignant ainsi l'enracinement de ces communautés dans les pays d'accueil (bien loin de la notion de travailleurs temporaires) et les orientations trans-nationales et trans-générationnelles de ces migrants envers le Maroc ».[68]

Bénédict de Saint-Laurent fait justement remarquer dans son introduction au rapport Anima[69], que le rapport des expatriés à leur pays d'origine, et en particulier des plus qualifiés, est complexe et duel. Si l'attachement affectif, la sensation d'appartenance et le désir de contribuer au développement sont bien réels, ils se doublent néanmoins d'hésitations toutes légitimes à abandonner un cadre de vie, une carrière et une reconnaissance professionnelle acquise à l'étranger, de difficultés d'intégration à la vie sociale et d'adaptation à un nouvel environnement de travail (hiérarchie, management), autant de codes perdus ou inconnus, sans compter le fait que la carrière réalisée à l'étranger n'est pas toujours estimée, ni valorisée à la hauteur des attentes des expatriés de retour. Jamal Bouoiyour, lui, rappelle à travers l'exemple de la Corée du Sud, dans les années 1980, que « la principale leçon à tirer de cette expérience est que le retour n'est efficace que si le pays d'origine connaît une croissance économique soutenue et un développement palpable ; dans ce cas, les expatriés sentent que le climat est propice aux affaires ou à la recherche »[70].

2-4- Le transfert technologique et l'investissement

Un autre thème récurrent des analyses de la mobilisation des compétences marocaines à l'étranger est celui du transfert technologique, et en particulier des technologies innovantes. La mobilisation de la diaspora est perçue comme le vecteur essentiel pour le transfert et le développement de technologies innovantes au Maroc (biotechnologies, nanotechnologies, économie verte, NTIC, intelligence artificielle ...). C'était d'ailleurs l'objectif premier du programme TOKTEN mis en place au début des années 1990.

Cette question du transfert technologique est corrélée à la promotion de l'investissement. C'est ainsi l'objet de toute l'attention de Jamal Bouoiyour, (par ailleurs cofondateur de l'association Savoir & Développement), dès la fin des années 1990. L'auteur explique la forte expatriation des scientifiques marocains par la faiblesse de la recherche scientifique au Maroc, notamment en termes d'inputs (ressources humaines, R&D) et d'outputs technologiques (brevets et publications), l'incompatibilité du système éducatif et du système productif, et l'absence de priorité pour la recherche dans les politiques publiques, mais également dans les grands groupes

[68] De Haas, 2007.
[69] Samir Abdelkrim, 2010.
[70] Bouoiyour, 2003.

industriels. Cependant, à l'étranger existent de nombreux chercheurs marocains qui exercent dans des universités, des institutions, des centres de recherche ou des groupes internationaux et ont de plus en plus tendance à s'organiser sous forme associative professionnelle ou sectorielle. Selon Bouoiyour, ces modes d'organisation sont plus propices à la mise en œuvre de projets scientifiques, bien qu'ils n'en soient pas la garantie de survie ; « le critère de nationalité [n'étant] pas suffisant pour intéresser les scientifiques de haut niveau qui se sentent plus proches de leurs condisciples, toutes nationalités confondues, que de leurs compatriotes »[71]. Toutefois, il relève que « ces initiatives, pour importantes qu'elles soient, demeurent dispersées et n'ont pas été assez soutenues par les autorités du pays d'origine. Ces différents réseaux ne sont pas encore arrivés à maturité et le soutien des autorités s'avère indispensable même s'ils doivent garder leur autonomie ». Il préconise en outre « d'endogénéiser et de pérenniser la recherche scientifique » en engageant une réforme profonde du système éducatif articulant recherche scientifique, université et entreprises et favorisant l'ouverture sur l'extérieur. Dans un tel schéma, « la diaspora marocaine qui dispose d'un savoir-faire scientifique et industriel doit être mise à contribution de façon active et durable. Cependant, cette ouverture doit éviter, autant que faire se peut, d'imiter les pays développés en matière de science et technologie. [...] Les efforts doivent se concentrer sur la capacité d'absorption de la technologie importée. En fait, il faudrait inventer « un modèle » marocain basé sur les besoins nationaux et qui tienne compte des coutumes et traditions. Certes, ces dernières sont considérées, à tort ou à raison, comme des contraintes, mais elles peuvent aussi constituer des potentialités susceptibles d'apporter un plus dans ce processus d'intégration ». Pour illustrer son propos, il détaille des expériences réalisées au sein d'autres diasporas (Inde, Chine, Colombie). Les modèles d'organisation scientifique diasporique indien ou chinois reviennent d'ailleurs de manière constante (Economia, 2008 ; OIM, 2009) alors que la diaspora marocaine, que ce soit en termes de volume ou de dispersion, n'a pas de commune mesure, ni que le cadre politique ne puisse soutenir la comparaison ; ces pays en voie de développement « mastodontes » ayant mis en œuvre des politiques migratoires qui intègrent dans leur logique même le retour sur investissement par le transfert technologique.

Pouvant être perçu comme un retournement de la « fuite des cerveaux », dans ce que de nombreuses études ont décrit comme un « brain gain », Samir Abdelkrim privilégie une logique de « mobilité positive »[72], alors que Bouoiyour conclut que « le brain ne serait plus un facteur d'appauvrissement pour les pays d'origine, mais plutôt une source de rayonnement international et de développement économique ». Pour Samir Abdelkrim, la mobilisation des talents de la diaspora constitue un enjeu économique capital pour les pays méditerranéens, notamment pour les entrepreneurs, car la Méditerranée est devenue depuis quelques années une « terre d'opportunité », par l'ouverture des marchés, les processus de délocalisation et les politiques européennes d'encouragement au développement économique de l'espace euro-méditerranéen. Dans cette perspective, diasporas, investissement et innovation sont irrémédiablement liés. Selon lui, et reprenant une interview de Mohamed Bouzidi, président de Maroc Entrepreneurs, la logique suivie par le Maroc privilégiant « les MRE investisseurs au cœur de la création d'entreprise » s'inscrit dans la libéralisation amorcée à la fin des années 1990, qui place la promotion de l'investissement au centre de la politique économique et dans laquelle « les MRE ont un rôle à jouer ». Pour lui, les politiques et les institutions publiques mises en place depuis la fin des années 2000 (MCCMRE, CCME), montrent que « la volonté d'as-

[71] Bouoiyour, 2003.
[72] Abdelkrim, 2010.

socier la diaspora qualifiée aux stratégies nationales de développement sectoriel est relayée par les institutions financières locales, qui mettent en place des dispositifs d'aide à la création d'entreprises innovantes et à haute valeur ajoutée par des MRE ».

2-5- Le monde de la e-mobilisation

L'explosion des nouvelles technologies de communication et leur diffusion dans les pays du Sud ont favorisé l'émergence de nouvelles formes de mobilisation transnationale. A l'exemple des réseaux sociaux, de nombreux réseaux de compétences se sont constitués, ou pour le moins renforcés, grâce à l'usage de l'internet sur des bases professionnelles (entrepreneurs, ingénieurs, ...), de statut (associations d'étudiants). Samir Abdelkrim recense quelques 73 réseaux de compétences marocaines. Il cite parmi les plus actifs : The Washington Moroccan American Club, Réseau International de la Diaspora Marocaine, Maroc Entrepreneurs, Deutsch Marokkanischen Kompetenznetzwerkes, Association des Marocains des Grandes Ecoles, Association des Informaticiens Marocains en France, etc. L'auteur établit une typologie des réseaux de talents tels que : monde des affaires, monde scientifique et technique, sphère de la société civile. Il établit également une ventilation des initiatives économiques réalisées par ces réseaux : actions contribuant à l'investissement, à la création d'entreprise et aux échanges économiques ; actions de partenariats et de co-développement et actions de sensibilisation et de lobbying de promotion du pays et d'amélioration du climat des affaires.

L'étude réalisée par l'OIM pour le MCCMRE renforce également la nécessité de s'appuyer sur ces réseaux d'un nouveau genre. Pourtant, la littérature sur le sujet ne dit rien par exemple de l'efficience de ces réseaux dans la capacité à fédérer dans la durée, mobiliser par-delà les intérêts particuliers et s'inscrire dans une politique globale, notamment en partenariat avec les institutions publiques. Elle ne dit rien non plus sur la volonté de ces institutions à intégrer ces réseaux dans l'élaboration des plans sectoriels et leur réalisation. Elle n'interroge pas enfin les modalités de cooptation de ces réseaux, leur capacité à porter des projets de développement et d'investissement ou de transfert technologique. Bref, leur passage de l'animation virtuelle à la réalisation réelle.

3. Les angles morts de la production scientifique

Les recherches ou études menées ces dix dernières années donnent finalement une vision parcellaire du phénomène. Chacune aborde la question à travers un focus particulier. Parfois il ne s'agit que d'une évocation de la question dans une approche généraliste des migrations marocaines. A défaut d'une recherche qui prendrait en compte toutes les dimensions économiques, sociales, sectorielles, géographiques de cet objet, et exigerait des moyens humains et financiers considérables, il serait néanmoins nécessaire d'impulser et de coordonner une stratégie de recherche et d'étude qui présenterait des approches complémentaires et permettrait d'avoir une connaissance plus fine du potentiel diasporique et de ses acteurs. Elle permettrait également d'éclairer certains aspects de cette question qui ne se trouvent traités dans aucune étude à ce jour.

Ainsi, il est étonnant qu'aucune recherche ou étude ne soit consacrée à la problématique spécifique des générations de Marocains nés en Europe ou d'autres pays de la diaspora qui comptent cependant de nombreuses compétences de plus en plus qualifiées dans les domaines des sciences, de la médecine, des nouvelles technologies, des métiers de la finance ou des sciences humaines et sociales. Concernant ce processus de haute qualification d'une partie des descendants de l'immigration fordiste, les seules recherches existantes sont celles qui étudient leur entrée dans le champ politique et associatif, comme l'ont analysé la politologue Cathe-

rine Wihtol de Wenden dans ses travaux sur la « beurgeoisie » en France[73] ou Marco Martiniello et Hassan Bousetta en Belgique, sans toujours cependant s'interroger sur les effets de cette participation politique dans une perspective transnationale[74]. Les médias marocains et le discours commun évoquent régulièrement un phénomène conséquent de retours de ces jeunes Marocains binationaux, notamment créateurs d'entreprises, sans cependant qu'aucune étude ne quantifie ce phénomène, ni n'en montre les modalités concrètes. De par leur binationalité et leur multi-appartenance culturelle, ils interrogent cependant la question de la mobilisation des compétences à l'étranger et la notion de « retour ». Leur ancrage profond dans les sociétés européennes et désormais nord-américaines oblige à repenser les stratégies et les politiques publiques de mobilisation dans une perspective transnationale, dans le sens où le lien social et l'attachement affectif avec le Maroc, bien que fortement maintenus pour la plupart, ne sont pas exclusifs. Profondément enracinés dans leur pays de naissance et de résidence, ces binationaux renouvellent le lien avec le Maroc dans un rapport critique, plus pragmatique et sans esprit de renoncement à l'une ou l'autre des composantes de leur identité plurielle. Ainsi, l'étude menée par le site Yabiladi en collaboration avec la revue Economia en 2009 montrait que plus l'attachement au pays de résidence était fort, plus celui au Maroc se renforçait[75].

L'autre « angle mort » de cette production scientifique est celui de l'approche genre, ou tout du moins l'absence criante de la place et du rôle des femmes dans cette problématique. Mis à part les récents travaux d'Abdeslam Marfouk pour le CCME[76], aucune étude n'intègre la dimension genre ni dans l'analyse du phénomène migratoire des compétences qualifiées marocaines, ni dans celle de la mobilisation des compétences. Si cette absence n'est pas surprenante au vu du déficit général de l'approche genre dans la recherche sur les mobilités de main-d'œuvre hautement qualifiée et des apports des diasporas dans le développement[77], elle n'en est pas moins préjudiciable car elle occulte la compréhension fine d'un phénomène croissant qui est celui de la migration féminine qualifiée, en particulier vers les pays d'Amérique du Nord (Canada, Etats-Unis) et les pays du Golfe, et de ses effets.

Enfin, comme nous le soulignions concernant les jeunes d'origine marocaine, il n'existe quasiment aucune étude scientifique quantitative et qualitative sur la réalité des

[73] Rémy Leveau, Catherine Wihtol de Wenden. «La beurgeoisie : Les trois âges de la vie associative issue de l'immigration», CNRS Editions, (2001).

[74] Voir parmi leurs nombreux travaux : Marco Martiniello (2007), « Belges d'origine étrangère dans les systèmes politiques régional et communal bruxellois (1994-2000) », in « Bruxelles, ville ouverte », Pascal Delwit, Andrea Rea, Marc Swyngedouw (eds), L'Harmattan, pp. 163-180 ; Hassan Bousetta, Marco Martiniello (2003), « Marocains de Belgique : du travailleur immigré au citoyen transnational », Hommes & Migrations, n° 1242, pp. 94-106.

[75] Economia, n° 6, 2009.

[76] A partir de ses travaux menés avec Frédéric Docquier et B. Lindsay Lowell (voir « A Gendered Assessment of Highly Skilled Emigration », Population and Development Review, 35-2, 2009, pp. 297-321). Abdeslman Marfouk a produit, à la demande du CCME, une étude statistique par un traitement inédit des données de l'OCDE sur la migration féminine hautement qualifiée des femmes marocaines. Voir rapport du CCME et présentation partielle des résultats lors des rencontres « Marocaines d'ici et d'ailleurs » à Marrakech en décembre 2009.

[77] Les femmes sont quasiment absentes de la littérature scientifique sur les migrations qualifiées et sur la problématique développement-diaspora, à l'exception notable des études sur les pays émetteurs de main-d'œuvre quasi-exclusivement féminine comme les Philippines ou le Sri Lanka. Voir les travaux d'Eleonore Kofman et Parvati Raghuram.

retours, mis à part une enquête réalisée par l'association Maroc Entrepreneurs. En dépit d'un traitement sporadique par la presse qui relate des expériences individuelles et alimente le discours dominant décrivant un véritable phénomène, et l'expliquant par les conséquences de la crise dans les économies occidentales, la persistance des discriminations ou un effet d'aubaine du développement économique marocain, aucune investigation scientifique n'a cherché à quantifier objectivement ce phénomène, si phénomène il y a, et à en analyser les causes, les modalités de réalisation (profils, secteurs économiques, spatialisation, etc ...), ni les effets sociaux, culturels ou économiques.

III

DES TRANSFERTS FINANCIERS AUX TRANSFERTS DES COMPÉTENCES ?

De l'avis des experts et des observateurs, le transfert de fonds financiers des migrants comme le transfert des compétences évoluant dans les pays de résidence, sont deux variables centrales et stratégiques de toute réflexion ou politique traitant du couple migration–développement. La considération de la migration comme réalité bénéfique pour les pays d'accueil comme pour les pays d'origine est démontrée :

• par l'impact positif des transferts financiers sur les économies des pays en développement ;

• par l'intérêt grandissant des pays d'accueil, au moins sous forme d'allégement de leurs engagements en matière d'aide publique pour le développement ;

• par la valorisation des flux de compétences vers les pays développés du fait de l'introduction de la mobilité et du profil transnational du migrant, comme nouvelles approches d'analyse et d'action. Ce qui est une innovation par rapport à la considération de ces départs comme facteur de nuisance, aux choix de développement, et d'appauvrissement des pays d'origine.

Comment, dans le cas du Maroc, s'articulent ces deux variables ? Si la question des transferts financiers a connu très tôt un intérêt de la part des acteurs concernés, celle du transfert des compétences et du savoir-faire n'a pas évolué au même rythme et ce, au moins, pour deux raisons :

• d'abord, le caractère rentable immédiat de toute action portant sur les flux financiers des émigrés vers leur pays d'origine, comparativement à l'impact stratégique de long terme et non perceptible, du premier coup, des flux de connaissances,

• ensuite, l'émergence tardive d'une élite de compétences parmi la communauté migrante, un phénomène intimement lié aux récentes mutations connues de l'émigration marocaine et dans le monde en développement.

A cela s'ajoute bien sûr l'évolution de la place des questions migratoires dans la littérature et dans les relations internationales, et tout particulièrement au sein du système des Nations Unies, notamment en ce qui concerne la relation entre la migration et le développement. La reconnaissance des bienfaits de la mobilité dans les stratégies de développement, aussi bien par les pays d'accueil que par ceux d'origine et qui a servi d'issue à l'impasse de la gestion migratoire localement et mondialement, est au cœur de l'actualité.

A noter également que le caractère dominant de la politique de promotion des transferts financiers paraît davantage endogène. Par contre, la caractéristique saillante de la mobilisation des compétences trouve son inspiration dans des approches plutôt exogènes. Ainsi, l'importance des flux financiers de la communauté marocaine s'est imposée très tôt comme question prioritaire dans la gestion de l'émigration marocaine. Cette tendance est constatée dans plusieurs pays d'émigration comme le souligne Jean-Philippe Dedieu, dans sa note de recherche "Immigration-développement : la construction d'une politique publique'' : « La participation des pays africains aux politiques de réinsertion témoigne d'une plus grande attention des gouvernements africains à la contribution financière de leur population émigrée à l'économie nationale. D'une part, les transferts réalisés par les migrants sont devenus vitaux pour les économies domestiques du Mali, de la Mauritanie et du Sénégal. D'autre part, les programmes de réinsertion développés par les successifs gouvernements français sont considérés par les États africains comme une composante non négligeable de l'aide au développement, qu'il s'agisse du versement de la prime de réinsertion ou du financement de programmes de formation. Si, durant les deux décennies précédentes, les États africains avaient tenté d'encadrer politiquement leurs ressortissants éta-

blis à l'étranger, le contrôle économique en apparence dépolitisé qui, à compter des années quatre-vingt, commence à s'exercer sur cette population, a pour objectif de s'assurer que les transferts financiers opérés par les citoyens de l'extérieur bénéficient directement au développement national ».

L'ensemble des acteurs marocains y a aussi accordé une place, y compris au niveau de la recherche. Les pays d'accueil et le système financier international ne s'en sont occupés qu'à partir de la décennie écoulée, et plus explicitement à partir de 2003, où enjeux économiques et enjeux sécuritaires se trouvaient enchevêtrés. En 2003, la Banque mondiale consacre un chapitre entier dans le rapport sur le financement du développement à la question des transferts et, depuis, cette question est présente dans les différentes sphères de négociation dont le G8 (2004) et le G20 (2009). Le Maroc a ainsi été parmi les rares pays à développer très tôt un réseau bancaire performant et moderne pour faciliter les transferts financiers des Marocains de l'étranger. Il s'en est suivi un intérêt aussi bien de la part des acteurs privés dans les domaines de l'immobilier, du tourisme, du commerce, que de la part des acteurs publics, concernés par l'importance macroéconomique de la manne financière, ou encore par l'impact socialement positif sur les régions bénéficiaires de ces flux, face aux taux élevés de chômage et de la précarité.

Les premières initiatives de mobilisation des compétences au Maroc ont emprunté leur cadre conceptuel et opérationnel des expériences étrangères et n'ont connu une consistance quantitative et une présence massive dans le discours qu'à partir de la première décennie du troisième millénaire. Ainsi, à titre indicatif, autant les données chiffrées et périodiquement actualisées sur les transferts financiers formels des Marocains de l'étranger sont disponibles, autant, à l'inverse, les données sur les compétences sont quasi inexistantes, à cause de l'absence d'un instrument de collecte dédié.

1. Les transferts financiers dans l'économie marocaine

Les transferts financiers des migrants ont toujours constitué un enjeu central aussi bien pour les transférants, leurs familles, le système de transfert mis en place que pour l'économie marocaine. Ces transferts ont évolué à travers le temps impactant en conséquence l'ensemble des bénéficiaires, aussi bien en période de prospérité qu'en période de récession.

Avec 54 milliards de dirhams en 2010, les transferts financiers représentent jusqu'à 7% du PIB. Ils constituent la première recette en devises, et ce, devant les recettes touristiques. Ces montants représentent le tiers des exportations de biens et marchandises, occupant ainsi une position déterminante dans la balance des paiements et des équilibres macroéconomiques. En 2008, 10% des dépenses de consommation des ménages ont été couvertes par 80% des montants des transferts de la même année. Entre 2001 et 2010, les transferts financiers ont enregistré une moyenne annuelle de plus de 44 milliards de dirhams, marquant une tendance croissante avec deux points d'inflexion en 2002 et sur la période 2008-2010, à la suite respectivement des événements du 11 septembre 2001 et de la crise économique et financière mondiale (2008).

On peut émettre à ce niveau une hypothèse de corrélation possible entre les fluctuations des transferts et la structure de la communauté transférante, en fonction de son niveau de qualification par pays. Le tableau suivant montre que les pays à partir desquels les transferts ont connu une baisse continue entre 2008 et 2010, sont ceux-là même où la communauté marocaine présente dans sa majorité un faible niveau de qualification, en particulier pour les cas de l'Espagne et de l'Italie. Il s'agit, en effet, de pays qui accueillent une main-d'œuvre exerçant dans des secteurs vulnérables et extrêmement sensibles aux fluctuations du marché. L'autre catégorie de pays, de longue ou de récente tradition migratoire,

offre des opportunités d'emploi qualifiés et du coup capables de se maintenir ou de mieux rebondir face aux effets des crises.

Variations des transferts constatées en 2002 et en 2008-2010 en pourcentage dans les pays plus touchés

	2002	2008	2009	2010
France	-3,42	-9,83	1,89	3,16
Pays-bas	-39,50	-6,56	-8,66	15,09
Allemagne	-29,88	-3,94	16,58	-4,28
Italie	-36,94	-2,19	-10,45	-7,98
Danemark	-16,40	108,05	-52,47	-11,92
G. Bretagne	-19,00	-7,10	-12,88	45,28
Etats unis	-17,01	3,06	-29,47	26,07
Espagne	3,26	-7,81	-25,23	-6,34
Canada		-5,59	4,89	94,42

Tableau réalisé par le groupe chargé de l'étude au CCME

E.M. Mouhoud, L. Miotti et J.Oudinet (2009) démontrent que la probabilité d'envoi est plus faible chez les Maghrébins (Algériens et Marocains) que chez les migrants subsahariens. Cette probabilité s'accroît en raison de :

- l'augmentation des revenus des migrants ;
- la perception de la richesse par le migrant ;
- la perception d'un mauvais niveau de vie de la famille à la date de l'émigration ;
- la perception d'un écart élevé entre le niveau actuel de son ménage et celui de sa famille au moment de l'émigration ;
- l'existence d'un projet de retour (inversement, le séjour définitif n'affecte en rien la probabilité des transferts) ;
- la perception négative de la qualité de vie dans le pays d'origine ;
- l'attachement au pays (traduit dans l'enquête de la DRESS par des variables du type : la volonté de transmettre la culture, les traditions, la langue du pays d'origine, etc.) ;
- la période d'arrivée en France : les migrants algériens arrivés avant les années 1990 et marocains arrivés dans la première moitié des années 1990 ont une propension à transférer plus importante que les arrivants après ces deux dates.

Ces traits qui profilent le transférant permettent de confirmer le rôle des facteurs altruistes et d'assurance ainsi que l'importance des variables subjectives de l'attachement et de l'histoire.

2. L'utilisation des transferts financiers

Les moins qualifiés transfèrent entre 10 et 15% de leurs revenus, soit 100 à 160 euros en moyenne, pour l'appui à la consommation familiale des ménages bénéficiaires, alors que les migrants les plus qualifiés ou les mieux rémunérés consacrent l'essentiel de leurs transferts à l'investissement dans le pays d'origine. Par ailleurs, la part consacrée à l'investissement productif augmente avec l'âge, surtout à partir de 40 ans. Il existe ainsi une «forte corrélation entre le niveau de qualification des migrants et l'utilisation des fonds transférés».

En termes de destinations finales, on peut distinguer trois types d'utilisations des transferts :

- Les transferts pour les dépenses courantes. Qualifiées d'obligation incompressible (E.M. Mouhoud and al. 2009), ces dépenses correspondent aux deux-tiers des montants transférés.
- Les transferts pour l'acquisition de logement. Disposer de son propre logement est une préoccupation majeure des migrants attachés à leur pays d'origine, dont la communauté marocaine. Ce déterminant est fortement consolidé par le projet de réinstallation et le niveau du revenu. La ventilation sectorielle des investissements donne une place importante à l'immobilier. Paradoxalement au constat fait sur l'orientation des investissements des MRE vers le secteur de l'immobilier, l'essentiel de la politique publique de promotion des activités sectorielles en direction de cette catégorie est de plus en plus orienté vers ce même secteur. En témoignent les programmes promotionnels et leur récurrence

au profit de l'acquisition de logements ou de foncier pour l'immobilier (ERAC, CIH, CGI, Al Omrane, etc.). Ce n'est qu'en 2009, dans le cadre des mesures prises pour faire face à l'impact de la crise financière sur les transferts de la communauté marocaine, qu'un fond « MDM invest », dédié aux investisseurs marocains, a vu le jour. Ses résultats sont extrêmement limités quantitativement (16 projets à ce jour) et qualitativement (nature des activités).

• Les transferts pour investissement qui sont déterminés par deux éléments, à savoir : la décision de réinstallation et l'attachement au pays d'origine. Le profil de l'investisseur marocain de l'étranger qui se dégage, selon l'enquête du Haut commissariat au plan (2005), montre que 2832 ménages-l'échantillon de l'enquête- ont à leur actif 2217 investissements. Ces investissements dans le pays d'accueil sont plus importants dans les secteurs de l'industrie, du commerce et du tourisme ; tandis que ceux réalisés au Maroc, sont plus importants dans le domaine de l'agriculture et de l'immobilier. En termes d'intentions d'investissements - qui peuvent être confondues avec des aspirations - les ¾ des ménages enquêtés envisagent investir au Maroc avec un investissement par ménage. L'orientation sectorielle de ces intentions va dans le sens de maintenir l'intensité dans les secteurs de l'immobilier et de l'agriculture et de développer les secteurs de l'industrie, du commerce et du tourisme.

Selon la même étude, les taux d'investissement, selon les caractéristiques fondamentales des chefs de ménage des Marocains de l'étranger, montrent que :
- les chefs de ménage femmes tendent à s'adonner à l'investissement autant ou mieux que les hommes ;
- les mariés investissent plus que les célibataires ;
- les plus âgés surclassent les jeunes ;
- le taux d'investissement est plus important chez ceux nés en milieu rural , que ceux nés en ville ou dans le pays d'accueil ;
- ce taux varie également en fonction des pays de résidence ;
- le taux d'investissement est plus élevé chez les indépendants et les employeurs.

Se basant sur leur niveau de qualification, les Marocains de l'étranger chefs de ménage les mieux scolarisés sont les moins enclins à l'investissement au Maroc. Ainsi, plus le niveau scolaire de l'investisseur MRE augmente, moins il réalise des investissements au Maroc. Dans l'enquête de Mouhoud, on note également que les MRE tendent à investir au Maroc dans leur domaine de compétence. Les investissements se tournent vers l'immobilier (58,6%), l'agriculture (4,12%), le commerce (30,6), l'industrie (1,8%) et le tourisme (2,5%). La même conclusion est appuyée par l'enquête de la Fondation Hassan II qui révèle que 55% des investisseurs n'ont reçu aucune instruction scolaire ou n'ont pas dépassé le stade des études primaires et 30% ont suivi des études secondaires. Quant à ceux qui ont atteint un niveau universitaire, leur proportion reste limitée et ne dépasse pas les 15%.

3. Vers une meilleure articulation entre les deux flux

En suivant les trajectoires des transferts financiers, de l'envoi aux utilisations finales, on peut estimer que chaque utilisation à caractère économique est une valorisation du capital transféré et du coup, elle fait appel à une contribution en savoir-faire. Cette contribution serait davantage importante et efficace si elle émanait d'une compétence.

3-1- L'investissement : une convergence à rechercher entre le « transférant » et la « compétence »

Le profil de l'émigré marocain qui transfère davantage, selon la même étude, est une personne âgée, présentant plus ou moins un projet de réinstallation dans son pays d'origine et se déclarant fortement attaché au pays d'origine. Alors que celui qui transfère le moins est relativement éduqué (secondaire ou juste Bac+2), peu enclin à se réinstaller au Maroc, relativement plus jeune et

se déclarant peu attaché au pays[78]. L'analyse des déterminants des transferts des Marocains établis en France[79] démontre comment le projet de retour au pays d'origine accroît significativement la probabilité de transférer de l'argent et inversement, et que la décision de rester définitivement dans le pays de résidence n'a pas d'impact sur la probabilité de transférer.

Mis à part le secteur de l'immobilier qui absorbe plus des deux-tiers des fonds investis, les investissements productifs ont « cinq caractéristiques dominantes. Ils concernent la petite et moyenne entreprise. Ils sont réalisés pour 80 à 90% des cas dans la région d'origine de départ à l'émigration. Ils sont financés dans la majorité des cas (les deux-tiers) par apport propre »[80]. Cet apport va en se renforçant, en raison de deux facteurs : la naturalisation des migrants qui avoisine les 50%, d'une part, et le niveau d'instruction de plus en plus élevé, d'autre part. Ce dernier s'explique par l'ascension socio-économique d'une génération à une autre et par l'impact de la politique de la migration choisie, entraînant plus d'émigration parmi les compétences marocaines.

Partant de cette connaissance du profil du Marocain investisseur ayant une compétence, il serait intéressant d'explorer la piste de la promotion des investissements des compétences marocaines de l'étranger, comme cible privilégiée disposant à la fois d'un capital de savoir-faire et/ou d'expertise d'un côté, et de la prédisposition à investir de l'autre (voir plus loin la proposition sur une promotion conjointe).

3-2- Un autre rôle à jouer par les compétences dans le circuit des transferts

Il existe de facto un dilemme pour un pays d'origine tel que le Maroc à maintenir et augmenter les « transferts financiers » d'une part, et la mobilisation des compétences pour un retour partiel ou total au pays d'autre part. De même, le segment des compétences marocaines à l'étranger pourrait également ne pas constituer un marché de prédilection des banques marocaines. En effet, les études ont démontré que parmi les facteurs défavorables aux transferts se trouve celui du niveau de qualification. Ainsi a-t-on conclu que « le volume et la fréquence des transferts sont inversement proportionnels au niveau d'instruction de leurs auteurs et parfois de leur intégration dans ladite société »[81].

A cela s'ajoute la concurrence rude que connaît le marché des transferts financiers aujourd'hui, entre les pays d'accueil et ceux d'origine. De part et d'autre, les banques mettent en place des stratégies agressives, pour maintenir ces fonds, partiellement ou totalement, provisoirement ou définitivement au bénéfice des pays d'accueil, et pour les transférer le plus rapidement au service des pays d'origine. Une des niches de contribution des compétences marocaines de l'étranger serait d'appuyer la diplomatie économique au bénéfice du système bancaire marocain qui demande à être relayé, notamment par l'assouplissement de la réglementation bancaire, le relèvement du seuil des transferts dans les pays assujettis au contrôle public et la facilitation de l'intervention des banques nationales de résidence de la communauté marocaine[82].

Les profils qualifiés et hautement qualifiés peuvent constituer un facteur de risque de tarissement des transferts. Un effort est recommandé aux banques pour motiver les transferts des compétences marocaines, en mettant à leur disposition des produits adaptés tenant

[78] EM. Mouhoud et al-2009, p. 22.
[79] EM. Mouhoud et al-2009
[80] Idem, p.15
[81] Rapport du CCME sur l'atelier « Transferts financiers de la communauté marocaine à l'étranger : quelles contributions au développement du Maroc ? » 4 avril 2011. p.5
[82] Idem. p.11

compte de leurs centres d'intérêt et de la dimension transnationale de leurs activités et parcours.

3-3- Plus de coopération entre les opérateurs du marché de l'emploi, de la promotion économique et de la mobilisation des transferts

La gestion du marché des compétences s'inspire aujourd'hui et de manière de plus en plus structurée des mêmes règles de gestion du marché des transferts financiers. Les sociétés de recrutement à l'international, les chasseurs de tête, les bourses de l'emploi (via les agences d'emploi, comme l'ANAPEC), les politiques d'émigration sélective ou choisie, le retour au transfert de la main-d'œuvre non instruite et saisonnière, sont toutes des formes de captation et de canalisation des compétences dans un marché ouvert au niveau international.

Il existe aujourd'hui tout un système de commission et de rémunération au profit des agences de recrutement entraînant, entre autres, des niveaux de salaires au profit des migrants et qui sont inférieurs à ceux octroyés aux nationaux des pays d'accueil. On peut même parler de l'informel sur ce marché, dans la mesure où beaucoup de transactions ne sont enregistrées nulle part : les étudiants marocains partis pour des études en Europe ou en Amérique du Nord et recrutés dans des multinationales opérant dans les pays du Golfe, ne sont enregistrés nulle part comme compétences marocaines. D'ailleurs, jusqu'à aujourd'hui, par manque d'informations, les émigrés évoluant dans les pays du Golfe sont automatiquement qualifiés de main-d'œuvre ayant un faible niveau de qualification et vivant dans la précarité. Or, il existe aujourd'hui une élite de compétences marocaines dans les domaines des technologies de l'information, de la finance et de l'hôtellerie, occupant des postes de haut niveau au sein de structures multinationales dans des pays comme le Bahreïn, le Qatar ou les Emirats Arabes Unis.

Parallèlement, des plans sectoriels ont identifié des besoins en ressources humaines et en investissements qu'il faudrait combler. Une des issues pour répondre à cette double attente est d'ouvrir la possibilité au double transfert autour de projets. Il existe là tout un champ d'intervention conjointe des acteurs de la promotion de l'emploi, des transferts financiers et des secteurs d'investissement.

Dans ce sens, il est possible de s'inspirer de trois recommandations proposées dans le rapport de Milhaud relatives à la facilitation de la mobilité géographique des migrants pour les finalités de cette action conjointe :

- Soutenir les transferts de compétence à travers les projets d'intérêt général et de développement et organiser les migrations de mobilité par l'acquisition d'un complément de savoir-faire dans les pays d'accueil et le retour pour se mettre en exercice dans le pays d'origine ;
- Négocier avec les pays d'accueil l'ouverture du système de volontariat à l'international au profit des compétences marocaines. Cette proposition est en quelque sorte la mise en œuvre de l'approche du programme TOKTEN mais par pays d'accueil ;
- Veiller à l'organisation du marché privé de la circulation des compétences afin de tirer profit de la mouvance actuelle et de la structurer pour le futur. Il existe aujourd'hui plusieurs initiatives d'acteurs en croissance (associations de lauréats, bureaux de recrutement, etc.) et dont la plupart sont appuyées par les pays d'accueil dans une démarche de recrutement en leur faveur.

A ces trois recommandations, on peut ajouter une quatrième et qui est plutôt transversale aux trois précédentes. Elle consiste à tenir compte des besoins sectoriels identifiés et à garantir le concours financier du secteur bancaire pour chacune des propositions sus énumérées.

3-4- Une adaptation possible de l'expérience mexicaine « tres por uno »

Cette adaptation ne devrait pas coller fortement à l'expérience elle-même, mais à son esprit coopératif et partenarial. M. Berriane et M. Adderghal nous alertent sur deux choses : d'abord l'initiative «trois pour un» n'a pas pu réussir le passage des projets collectifs à caractère social vers des projets d'investissements productifs aux retombées individuelles. La deuxième précaution est qu'au Mexique, l'initiative a été pour beaucoup dans la satisfaction des besoins de la communauté au niveau local, en infrastructure et autres prestations. Or, dans le cas du Maroc, le déficit est encore important et revêt un caractère prioritaire.

Pourtant, en s'intéressant à la communauté des compétences, c'est-à-dire celles pouvant apporter une contribution en savoir-faire y compris managérial, il est possible d'opérer une combinaison innovante, où la compétence peut être évaluée à une « action financière » (dont l'unité de mesure est à définir), face à trois autres « actions » : du secteur concerné, de l'agence de développement local ou équivalent et de la banque.

3-5- Les compétences comme relais de la promotion économique du Maroc

Les compétences marocaines du monde peuvent également servir de relais à la promotion économique. Il serait profitable de mettre cette idée à l'œuvre, via un réseau ouvert de représentants économiques parmi les compétences.

L'expérience lancée par le gouvernement en 2007, suite à la 5ème édition des « Intégrales de l'investissement» mérite d'être revisitée et mise en œuvre. Lors de cette rencontre, une trentaine de Marocains évoluant dans différentes multinationales à travers le monde ont été désignés pour servir de noyau à un réseau d'ambassadeurs dénommé « Moroccan investment Network ». Leur mission étant alors de servir de relais à la promotion du potentiel d'investissement au Maroc auprès, entre autres, de leurs entreprises et employeurs. Le non aboutissement de cette initiative est dû à un relâchement du suivi et à la non contractualisation du contenu de la mission de façon plus claire. Il serait profitable de remettre cette idée à l'œuvre en définissant les termes de référence, les critères de choix des membres du réseau, les modes d'animation et les modalités quant aux manières de rendre compte des réalisations et des évaluations.

IV

LES DÉMARCHES DE LA MOBILISATION

1. Initiatives et programmes internationaux

La question de la mobilisation des compétences des diasporas dans le développement économique et social des pays du Sud fait l'objet, depuis une vingtaine d'années, d'une attention soutenue de la part des institutions internationales. Régulièrement, les publications de la Banque Mondiale, du PNUD ou de l'OIM livrent leurs analyses sur la nécessité de mobiliser les expatriés des pays du Sud et sur les expériences nationales mises en œuvre[83]. Cette question fait désormais partie intégrante de la problématique migratoire, et constitue un pan essentiel des politiques migratoires tant des pays d'immigration européens que d'émigration.

La mobilisation des compétences migrantes et expatriées est intégrée comme un volet des politiques publiques nationales et internationales visant à faire fructifier l'émigration en considérant les expatriés comme des ressources mobilisables et un levier de développement économique et social des pays d'émigration, en particulier à travers la promotion de l'investissement productif et de l'entrepreneuriat et du transfert technologique. Elle traduit également la prise de conscience par les institutions marocaines de l'atout que constitue une diaspora extrêmement diversifiée et de plus en plus qualifiée. A un autre niveau, les pays d'immigration favorisent aussi les initiatives des migrants porteurs de projets vers les pays d'origine, notamment dans le cadre de politiques de coopération et de co-développement ou de développement solidaire. Cette politique volontariste s'inscrit également dans le cadre de politiques de gestion migratoire concertée visant à renforcer le potentiel économique des pays d'émigration, faire tarir où décroître l'immigration et favoriser le retour ou l'immigration temporaire de cadres qualifiés.

Au Maroc, ces programmes et ces initiatives ont été mis en place dès le début des années 1990, mais se sont intensifiés dans le courant des années 2000. Mis en œuvre par des institutions internationales (ONU, Commission Européenne, OIM), des organisations de coopération étrangères (France, Allemagne) ou des ONG internationales (ENDA), ces programmes visant à mobiliser la communauté marocaine à l'étranger nécessitent la coopération avec les institutions marocaines et une adéquation avec les politiques publiques et les secteurs potentiellement demandeurs, sans constituer une ingérence dans la gestion de la diaspora par l'état marocain. La réussite de ces programmes dépend donc tout autant de la volonté des acteurs locaux (institutions, ministères, acteurs économiques) que de leur intégration dans une politique globale de développement et de mobilisation des compétences à l'étranger.

En dehors de la participation du Maroc dans les années 1990 au programme TOKTEN coordonné par le PNUD, les initiatives mises en œuvre dans le cadre de programmes internationaux ou étrangers pour la promotion de la diaspora dans le développement sont relativement récentes et se sont surtout développées au milieu des années 2000. Les initiatives présentées dans le présent chapitre sont de nature et d'ordre différents.

[83] Voir entre autres : Yevgeny Kuznetsov, "Diaspora Networks and the International Migration of Skills'', Banque Mondiale (2006) ; "Attirer les talents : les travailleurs hautement qualifiés au cœur de la concurrence internationale (2008), OCDE ; SOPEMI (2008), "Perspectives des migrations internationales'', OCDE ; Kathleen Newland, Hiroyuki Tanaka (2010), "Mobilizing Diaspora Entrepreneurship for Development'', Migration Policy Institute, USAID ; International Journal on MulticulturalSocieties (2006), "Transnational Knowledgethrough Diaspora Networks'', vol. 8, n° 1, UNESCO ; Jean-Baptiste Meyer, Jean-Paul Wattiaux (2006), "Diaspora Knowledge Networks: Vanishing Doubts and Increasing Evidence'', UNESCO.

Elles touchent au développement économique et social, aux réseaux des diplômés et aux transferts des technologies et des investissements.

1-1- Les dynamiques associatives marocaines : entre niches de compétences et compétences en mouvement

Immigration, Développement, Démocratie (IDD), Migration & Développement, CODENAF, Savoir et développement, DMK le réseau des compétences marocco-allemandes, ont comme point commun d'être des ONG composées de compétences associatives marocaines à l'étranger, mais aussi de migrants. Ces associations sont les plus connues mais une multitude d'associations réalisent des actions de développement au Maroc et ailleurs (humanitaires notamment, multipliant des actions certes ponctuelles mais bel et bien réelles). Elles sont communément associées au dyptique migration et développement, mais on a encore du mal aujourd'hui à évaluer d'une part leur contribution au développement et d'autre part à qualifier ces acteurs associatifs marocains comme étant des compétences marocaines à l'étranger. Dans cette étude sur les politiques de mobilisation des compétences, nous avons voulu inclure cette catégorie de compétences qui se mobilisent naturellement, sans l'être directement par les politiques marocaines de mobilisation des compétences.

A l'origine de ces associations, les migrants marocains s'engagent dans un mouvement collectif pour l'amélioration des conditions de vie de leurs concitoyens aux villages dans le pays d'origine. Les problèmes liés à l'éducation et à la santé mobilisent de plus en plus de travailleurs immigrés. Ces derniers sont convaincus que la construction d'écoles, de dispensaires et de logements décents constitue un atout considérable pour le développement du pays d'origine. Le facteur déterminant qui renforce la position de ces migrants relève de leur présence dans l'économie sociale villageoise. Les immigrés sont devenus un enjeu important grâce à leur poids socioéconomique. L'aggravation de la crise économique et la chute des revenus du tourisme, l'une des principales ressources de devises, ont conduit les gouvernements successifs à se tourner vers les migrants comme manne pour le transfert de devises avec des taux de change favorables. En revanche, si par le passé les immigrés marocains à l'étranger se contentaient d'envoyer de l'argent au pays constituant ainsi la première source de devises, ces immigrés agissent, maintenant, de plus en plus pour le développement de leurs propres régions ou villages d'origine, sans que cela ne s'inscrive nécessairement dans un projet pour le retour. Il y a une véritable prise de conscience de leur rôle en tant qu'acteurs civiques et économiques actifs.

Cette mobilisation prend la forme de soutien logistique, technique et financier pour la réalisation de différents projets d'électrification des villages, d'achats d'équipements sanitaires ou de construction de routes, d'écoles et de dispensaires, en étroite collaboration avec les différentes formes d'organisation collective des populations locales[84]. L'exemple de Mme Rabia Chaouchi, fonctionnaire à la ville de Montréal et conseillère[85], montre un de ces profils actifs sur des mobilisations ciblées. Elle s'est impliquée en faveur des jeunes au Maroc et ce au détour d'une visite dans une école de la ville d'Azemmour. Elle y a découvert un établissement de plus de 700 élèves ne disposant pas de bibliothèque. La maroco-canadienne, affirmant l'importance et la centralité du livre dans le développement humain, a dès lors mobilisé son réseau de connaissances pour la cause, dès son retour à Montréal. C'est ainsi qu'elle a mis sur pied une structure associative intitulée « Ecole 21 » avec pour objectif de promouvoir des écoles du 21ème siècle, ayant accès à l'information et aux savoirs, que ce soit par le biais du livre ou par le canal de l'informati-

[84] « IDD info ». Bulletin d'information de Immigration Développement Démocratie. N° 1, Juin 1999. p.2
[85] Elle est en charge du dossier de l'égalité entre les hommes et les femmes montréalais.

que. Le projet à l'adresse de l'école d'Azemmour visait donc l'apport d'ordinateurs et d'une bibliothèque, et ce après concertation avec la direction et les enseignants in situ : « [...] En fait, l'idée est de partir des besoins du milieu. On ne peut pas, nous, d'ici, aller et dire : ''vous avez besoin de ça, vous voulez, vous devez faire ça''. [...] C'est eux-mêmes qui ont défini leur besoin le plus urgent et surtout c'est avec eux qu'on va cheminer pour la réalisation. [...] Bien sûr, pour ça on a besoin d'un grand partenariat avec le Maroc, pas forcément sur le plan financier... [...] on ne peut rien faire sans le ministère de l'Education »[86].

Le couple migration-développement, qui apparaît pourtant comme paradoxal, voir antinomique, est de plus en plus évoqué par certains organismes. Selon eux, l'émigration qui a touché la communauté rurale pendant des décennies, pourrait participer, par le biais des associations de ces mêmes migrants, au développement des régions d'origine grâce à une meilleure organisation technico-financière[87]. Se pose alors la question de savoir qui sont ces immigrés qui tentent de renouer avec des villages lointains, désertiques ou montagnards, pauvres, qu'ils avaient quittés il y a dix, vingt ou trente ans ? Et pourquoi ce retour pour le développement de ces douars isolés après ces longs séjours à l'étranger, à Paris, Bruxelles, Berlin ou Madrid ? Est-ce la nostalgie de l'enfance ou le retour de l'acteur avec un projet de société pour mener le changement ?

Cette volonté s'est naturellement affichée par le renforcement et le développement, non seulement d'associations et d'organisations non gouvernementales (ONG), mais surtout de réseaux internationaux d'ONG travaillant avec l'aide des sections locales dans le monde entier et touchant quasiment tous les secteurs de l'activité socioéconomique et professionnelle de par le monde[88]. Mais, le développement des régions d'origine des migrants est devenu aussi une affaire des politiques intérieures européennes[89]. Les acteurs publics européens s'intéressent de près à l'association entre politique migratoire et développement. Cette politique a donné jour à divers dispositifs d'aide dont profitent les associations de migrants pour conduire des réalisations[90]. L'idée dominante de cet enjeu est d'endiguer les causes de l'immigration là-bas et d'en maîtriser les effets ici[91].

Profitant de ces données et surtout de l'abrogation du décret de 1939 (en France), qui obligeait les étrangers à demander une autorisation préalable avant toute constitution d'association, par la loi du 9 octobre 1981, les étrangers et en premier chef les immigrés marocains vont s'organiser dans des associations pour agir ensemble et défendre leurs intérêts communs dans différents domaines : politique, culture, formation professionnelle, logement, sport, animation et associations de développement. Les compétences marocaines associatives à l'étranger peuvent se réunir selon différents centres d'intérêts : générations, région d'origine, thématique de développement, statut. On y trouve notamment des associations structurées autour d'identités communes comme les associations cultuelles ou culturelles.

A l'opposé de ces associations, on trouve des associations beaucoup plus structurées qui font appel à une structure tripartite et qui sollicitent des financements internationaux. Les ONG regroupant des personnes de même région font alors appel à leurs réseaux locaux,

[86] Rabia Chaouchi, Entretien réalisé pour la présente étude à Montréal, le 14 mai 2011
[87] Samba Yatera «La Mauritanie : immigration et développement dans la vallée du fleuve Sénégal ». Ed. L'Harmattan, 1996, p.109
[88] El Moustafa Chadli « La société civile ou la quête de l'association citoyenne ». p.34
[89] Christophe Daum « Les associations des Maliens en France ». Ed. Khartala, Paris 1998. p.13
[90] Thomas Lacroix « Le transnationalisme ». Thèse de doctorat en géographie. Université de Poitiers. p.39
[91] Sami Nair, « Le Monde » du 20/11/1997.

sociaux ou bien familiaux afin de faciliter la réalisation de ces projets. Ces ONG s'appuient sur un réseau d'associations basées dans leur pays de résidence et basées au Maroc. Au début, elles orientaient leurs actions vers la construction de routes en zone rurale, des accès à l'eau potable, la restauration d'école. Aujourd'hui, grâce à des financements plus importants, elles s'orientent davantage vers la restauration de bibliothèques en zone rurale, des chantiers de jeunes, des projets de tourisme rural permettant d'assurer un revenu à la population locale, mais aussi de créer une dynamique régionale. Cette dimension équitable des projets d'investissement portés par ces associations fait partie de ces transferts financiers, mais aussi de transferts de savoir-faire. Une capacité à identifier les projets, à négocier leur réalisation et à inclure la population dans la réalisation est un indicateur précis de ces savoir-faire.

Nous pouvons ici citer, par exemple, le projet de tourisme rural Migration et développement qui avait été lancé en partenariat avec l'AFD (Agence française de développement), l'Agence de développement social au Maroc et des associations de villageois et des coopératives féminines dans la région du Souss Massa Draa. Les projets qui en découlent peuvent être qualifiés d'investissements productifs privés étant donné que les porteurs de projets sont des Marocains de l'étranger ayant investi dans des gîtes ruraux ou bien des transformations d'habitations en chambres d'hôte. Une partie des bénéfices issus de ces activités de tourisme rural est reversée aux associations locales. Ce qui permet de créer une dynamique locale et régionale contribuant, entre autres, à une reconnaissance du tissu associatif local comme partenaire favorisant l'amélioration des conditions de vie de cette population locale. Ces ONG ont peu à peu orienté leurs actions de développement à d'autres régions du Maroc, et même à d'autres pays (Sénégal, Mali). C'est le cas notamment d'IDD et de CODENAF. Cette nouvelle ouverture géographique des actions a notamment contribué à ce que les membres de ces associations se diversifient. Par ailleurs, nous devons signaler que ces associations ont été rejointes par des jeunes issus de l'immigration marocaine en Europe. Au sein de l'ONG IDD, un pôle jeunes a été créé, « Jadid » signifiant nouveau en arabe. Ces jeunes sont Français, Marocains, Sénégalais, Maliens. C'est aussi un moyen pour IDD de renouveler ses équipes mais aussi de partager les mêmes préoccupations de développement avec ces nouvelles générations en quête d'investissement dans les organisations de solidarité internationale.

La réussite de ces projets dépend d'une part de la capacité de ces migrants à se mobiliser, et d'autre part à faire accepter ces projets à la population locale et aux autorités locales, notamment en ce qui concerne la réalisation de projets de développement en zone rurale. Plusieurs études se sont penchées sur les associations de migrants et les contributions sur leurs régions d'origine et sur différents pays d'immigration. Ces migrants sont rarement isolés et font partie de réseaux migratoires bien organisés. Ils peuvent aussi participer à des organisations politiques ou bien syndicales pour défendre les droits des migrants. Cela a d'ailleurs été le cas de M. Abdallah Zniber d'IDD et de M. Jamal Lahoucine de Migration et développement.

Les institutionnels au Maroc et notamment le ministère de la Communauté marocaine résidant à l'étranger a fait de la "Journée du migrant'' une fête annuelle en invitant plus de 200 associations. Cette fête prend la forme d'un souk associatif, dupliquée dans l'ensemble du royaume, dont l'organisation au niveau régional est confiée à la Wilaya relevant du ministère de l'Intérieur. C'est là l'occasion pour les acteurs associatifs marocains de l'étranger de rencontrer d'autres acteurs associatifs locaux. Mais cet évènement est aussi ouvert aux Marocains de l'étranger présents à ce moment sur le territoire marocain, acteurs associatifs ou non. A travers cette réunion annuelle, on peut aussi assister à des

plaintes de Marocains de l'étranger relatives à un problème administratif relevant des services des douanes, ou encore du cadastre. Cette journée nationale du migrant n'a pas encore trouvé sa forme organisationnelle finale pour permettre une véritable mise en réseau de ces compétences associatives marocaines à l'étranger. La Fondation Hassan II, l'Entraide nationale mais aussi l'Agence de développement social peuvent aussi être des interlocuteurs de ces ONG basées à l'étranger. Mais toutes n'ont pas une cellule dédiée.

1-2- Développement économique et social local

Ces programmes mis en œuvre à travers des actions de coopération (MIDEO, ICMD), de financements internationaux (ICMD, MigRessources) ou d'ONG (DIAPODE) ont pour objectif premier de coordonner les actions de développement solidaire des associations de migrants en Europe sur des projets localisés. Souvent présentés comme des projets expérimentaux, ils bénéficient de financements à moyen terme (entre 18 mois et 5 ans) et sont principalement focalisés sur l'accompagnement à la création de petites entreprises, au renforcement des capacités associatives locales, à la formation et au développement d'activités génératrices de revenus pour les femmes en milieu rural.

1.2.1 L'ICMD

L'initiative conjointe sur la migration et le développement (ICMD)[92] s'inscrit dans l'esprit du Dialogue de haut niveau sur la migration et le développement initié par les Nations Unies en 2006 et les fora globaux sur la migration et le développement qui se sont tenus les années suivantes. Soucieuses de valoriser l'impact de la migration, tant dans les pays d'immigration que dans les pays d'origine, les institutions internationales favorisent les initiatives et les projets qui visent à renforcer les liens entre la migration et le développement. C'est dans ce cadre que l'Union européenne a proposé de dédier des financements spécifiques, en partenariat avec les Nations Unies, pour un programme thématique de coopération avec les pays tiers dans le domaine des migrations et de l'asile (2007–2013). L'ICMD est mise en place par le bureau du Programme des Nations Unies pour le Développement (PNUD) à Bruxelles en partenariat avec l'Organisation internationale pour les Migrations (OIM), l'Agence des Nations Unies pour les Refugiés (UNHCR), l'Organisation internationale du Travail (OIT), et le Fonds des Nations Unies pour la Population (UNFPA), dans un effort d'harmonisation du travail des différentes organisations internationales. Un appel à propositions d'un montant de 10 millions d'euros a été lancé afin de soutenir des projets dans quatre secteurs prioritaires : les transferts de fonds des migrants, les communautés migrantes, les capacités des migrants et les droits des migrants[93].

Seize pays ont été ciblés, parmi lesquels le Maroc qui bénéficie du financement de six projets pour un montant moyen de 180 000 euros chacun :

Projet 1: Associations migrantes, associations villageoises : une mise en réseau pour un développement local et solidaire au Maroc

Porté par l'association de migrants IDD (Immigration Développement Démocratie)[94], ce projet associe 17 associations rurales au Maroc et 14 associations de migrants en France, membres d'IDD. Le but est de favoriser la mise en réseau des partenaires associatifs de développement et le partage d'expérience afin d'amélio-

[92] Voir le site de l'ICMD : www.migration4development.org

[93] L'ICMD propose également une plateforme virtuelle d'échanges, un réseau de la connaissance, des outils pour le renforcement des capacités des praticiens, un manuel des bonnes pratiques, etc. disponible sur le site internet de l'initiative.

[94] IDD est un réseau d'associations issues de l'immigration marocaine en France, créé en 1999, qui se sont organisées pour coordonner leurs actions et dynamiser le développement.

rer la qualité et la pertinence des actions locales de développement et permettre aux acteurs associatifs, par ce renforcement des capacités, de se constituer en véritables interlocuteurs des pouvoirs publics, dans un souci de participation de la société civile à la gouvernance locale. Ce projet s'inscrit dans un double objectif d'éradication de la pauvreté des régions rurales, et en particulier des régions émettrices de migrants internationaux, et de promotion des femmes dans les actions de développement. Le projet a permis à ce jour la formation de 24 stagiaires en partenariat avec l'IFAD (Institut de formation des agents de développement) à Rabat. Ces responsables d'associations villageoises sont formés sur le volet gestion de projets. Plusieurs rencontres ont également été organisées en France et au Maroc, associant des acteurs du Maroc, de France, mais aussi du Sénégal, du Mali et de Mauritanie (responsables associatifs, élus locaux, chercheurs), afin de valoriser et d'échanger autour des bonnes pratiques et des expériences, en favorisant le partenariat Sud/Sud/Nord .[95]

Projet 2 : Migration, Développement, Femmes (MiDef)

MiDef se définit comme un projet de coopération associant plusieurs organisations de coopération italiennes ou internationales[96] et des organisations marocaines dans le but de promouvoir la création d'activités génératrices de revenus associant les femmes de la région de Khouribga et les migrantes de la même région immigrées en Italie. L'idée consiste à valoriser et orienter les compétences et l'investissement des migrantes. Sur une durée de 18 mois, le projet MiDef a permis le développement d'ateliers d'alphabétisation et de formation professionnelle (pâtisserie, couture, soins esthétiques, management) et la création de coopératives féminines (création de vêtements traditionnels, confection, ...). Le public visé par ce projet était constitué de femmes sans qualification, à charge de famille et porteuses de compétences artisanales. Une coopérative a été formée pour soutenir l'activité économique des mères d'enfants handicapés. Un grand nombre d'émigrants en Italie du Nord, et en particulier de la région piémontaise sont originaires de la province de Khouribga. Plusieurs femmes marocaines, responsables associatives en Italie, ont ainsi apporté leur savoir-faire, ainsi que la garantie et la logistique d'organisations italiennes de coopération bilatérale au projet. La mise en œuvre d'actions concrètes s'est déroulée parallèlement à l'organisation régulière de rencontres et de séminaires sur le rôle de la migration dans le développement local, la migration féminine, la création d'entreprises féminines, et de la réalisation d'une recherche sur le rôle des migrantes dans le développement .[97]

Projet 3 : La migration féminine, vecteur de développement

Ce programme, coordonné par le Centre d'Initiatives et de Recherches Européennes en Méditerranée (CIREM, Espagne)[98] et la Fondation Orient Occident (Maroc)[99], s'inscrit dans le cadre des accords bilatéraux hispano-marocains sur la migration de main-d'œuvre féminine

[95] Voir le rapport de la rencontre d'Agadir en janvier 2011.
[96] Agenzia di Cooperazione degli Enti Locali (ACEL) ; Associazione Nazionale oltre le Frontiere (ANOLF) ; Centre International de Coopération Sud Nord (CICSN) ; Chambre de Commerce, d'Industrie et de Services (CCIS) ; EuroQualità ; Province de Turin ; Agence Nationale de Promotion de l'Emploi et des Compétences (ANAPEC) ; Entraide Nationale (EN) ; APPSDS.
[97] « Les femmes de Khouribga et la communauté marocaine dans le Piémont : Construire des «ponts» pour et entre développement et migration », Euroqualità, 2010.
[98] Le CIREM est une fondation espagnole, basée à Barcelone, spécialisée en recherche appliquée et en conseils dans le domaine social. Il intervient dans le domaine de la coopération au développement, notamment sur la migration, l'environnement, le développement local et les politiques sociales et d'emploi.
[99] La Fondation Orient Occident est une fondation culturelle privée marocaine, reconnue d'utilité publique, fondée à Rabat en 1996. Elle développe des activités socio-éducatives et culturelles à destination des publics défavorisés (formation et aide à l'insertion professionnelle, actions éducatives et artistiques, ...). Elle intervient également auprès des immigrés et des réfugiés au Maroc.

temporaire. Grâce à la formation et au renforcement des capacités, ce projet vise à promouvoir l'engagement des femmes migrantes en faveur du développement local de leur région d'origine. Il propose un accompagnement en amont et en aval de la migration des femmes, basé sur une enquête participative réalisée auprès de migrantes dans les régions de Larache, Kénitra, Sidi Kacem, Fès et Azrou. Près de 500 femmes ont bénéficié des actions à travers des ateliers de formation et d'information : alphabétisation, droits et exercice des droits, questions juridiques liées à la migration, internet, langue espagnole, santé, hygiène et nutrition, premiers secours, investissement des transferts de fonds en vue de promouvoir le développement local. Des formations ont également été dispensées auprès d'intervenants sociaux locaux (travailleurs sociaux, formateurs, psychologues). Une étude a été menée sur l'impact de la migration circulaire féminine sur le développement local.

Projet 4 : Projet d'aviculture Ouled DaoudAzkhanine

Le projet, accompagné par l'association « Imane », association de migrants marocains à Anvers (Belgique), consistait à établir l'élevage et la commercialisation de poulets en tant qu'activité génératrice de revenus pour les habitants de la région rurale d'Ouled Daoud (province de Nador). L'objectif visé était double : d'une part, générer des revenus durables et stables, offrant ainsi aux habitants locaux, et en particulier aux jeunes adultes, une alternative viable à l'émigration ; d'autre part, orienter les transferts de fonds des migrants de la région vers un investissement productif.

Projet 5 : Droits des migrants et altérité culturelle

Coordonné par la CISS (Cooperazione Internazionale Sud Sud)[100] et la Fondation Orient Occident, ce programme a pour vocation de promouvoir les droits fondamentaux des migrants sub-sahariens au Maroc, afin de faciliter leur intégration dans la société marocaine et de lutter contre les discriminations. A travers des actions de sensibilisation (élaboration d'un kit de sensibilisation, actions dans les écoles, mise en scène d'une œuvre théâtrale) d'information (guide d'orientation couvrant tous les services offerts aux migrants) et la réalisation d'une recherche scientifique[101], ce programme visait à améliorer l'insertion des migrants sub-sahariens à Rabat et Casa et la connaissance sur un phénomène social relativement nouveau au Maroc. Il associait le HCR, des associations marocaines (GADEM) ainsi que des institutions publiques et académiques.

Projet 6 : Mutualiser les compétences des migrants pour le développement économique et solidaire au Maroc[102]

Mis en place par l'Agence Internationale pour le Développement Economique et Social (AIDES) et l'organisme de formation français Nouas[103], ce programme tente d'apporter une réponse à la problématique du chômage de masse des jeunes diplômés au Maroc, dû à un constat

[100] La CISS est une ONG italienne habilitée par le ministère des Affaires Etrangères italien à promouvoir des actions de coopération avec les pays en voie de développement. Elle est présente dans une quinzaine de pays.
[101] Cette recherche a fait l'objet d'une publication : M. Peraldi (dir), 2011, « D'une Afrique à l'autre - Migrations subsahariennes au Maroc », Karthala.
[102] Ce programme est présenté sur le site dédié : www.codeve.org
[103] L'Agence Internationale pour le Développement Economique et Social est une association marocaine à but non lucratif regroupant des experts en développement économique et social dans les pays en voie de développement. Elle apporte un appui technique, juridique et financier aux projets mis en œuvre par des associations de micro-crédit marocaines et étrangères, ainsi que le secteur public (gouvernement et toute autre institution gouvernementale). Nouas est un organisme de formation basé à Montpellier, qui a acquis une expertise (ingénierie d'intermédiation sociale) dans la prévention des phénomènes d'exclusion et l'insertion des publics précaires par le conseil, la formation et l'accompagnement des projets des usagers mais également par un travail de réflexion et d'échanges avec les partenaires associatifs et institutionnels locaux et internationaux.

d'inadéquation entre la formation et la demande sur le marché du travail, qui conduit souvent à l'émigration. Il propose un dispositif global d'accompagnement et d'orientation. Le projet consiste à rassembler au sein de la même structure quatre professionnels de l'insertion économique : un chargé de mission Accueil et accompagnement, un chargé de mission Emploi et relations Entreprises, un chargé de mission Création d'activité et un manager d'équipe. Ce dispositif a été mis en œuvre en partenariat avec les antennes locales de l'Entraide nationale (Fès, Casa, Tanger) et des associations spécialisées dans le micro-crédit et l'appui à la création d'entreprises. Il a permis la formation de conseillers en ressources humaines et en accompagnement de projets individualisés. Durant la première année, près de 480 jeunes ont bénéficié d'un parcours d'accompagnement par les cellules mises en place.

1.2.2 Mig-Ressources

Le programme « Mig-ressources. Migrations et retour, ressources pour le développement » est un programme coordonné par l'Organisation Internationale pour les Migrations, en collaboration avec le centre de recherche italien CERFE, le Centre de recherches économiques et démographiques (CERED) du Haut commissariat au Plan et la Fondation Hassan II. Lancé en 2006, pour une durée de 3 ans, il bénéficie du financement de la coopération italienne du ministère des Affaires Etrangères pour un montant de près d'un million d'euros. L'objet de ce programme est « focalisé sur le profil du migrant comme potentiel agent de développement », et tend à créer « les conditions favorables à l'investissement en Italie et au Maroc pour offrir aux migrants un rôle efficace dans le développement socio-économique de leur pays d'origine ». Il vise en particulier à :

- Créer un environnement favorable pour la migration qualifiée entre le Maroc et l'Italie ;
- Lutter contre la disqualification sur le marché du travail des migrants marocains qualifiés, en créant notamment en amont du départ les conditions d'une intégration réussie et d'une insertion professionnelle adéquate;
- Identifier les opportunités de retour, temporaire ou permanent, pour les candidats qualifiés vivant en Italie dans un objectif de développement local et d'intensification de la coopération entre les deux pays ;
- Trouver tous les moyens pour améliorer l'usage des transferts des migrants dans le développement économique et social au Maroc ;
- Collecter les données sur l'origine géographique et les lieux d'implantation des migrants marocains afin de rendre plus effective la coopération décentralisée entre l'Italie et le Maroc.

Afin de réaliser ce programme, plusieurs actions ont été menées[104]:

- Volet recherche : réalisation d'une étude par le CERFE sur le lien entre migration et développement, sur les facteurs favorisant un cercle vertueux, ainsi que d'une étude sur la morphologie socio-économique de la communauté marocaine en Italie : ("Cartographie des flux migratoires des Marocains en Italie'', Mohamed Mghari, Mohamed Fassi Fihri, Organisation Internationale pour les Migrations, 2010).
- Volet networking : élaboration de deux répertoires, l'un rassemblant 90 contacts d'institutions, associations, etc ... pour l'accompagnement au retour (aides financières et administratives, incubateurs d'entreprises, tutorat et coaching, ...) ; l'autre recensant une centaine d'institutions intervenant dans le domaine de la migration en Italie et au Maroc.
- Volet opérationnel :

• Ateliers de formation : 30 candidats potentiels à la migration en Italie ont été identifiés et sélectionnés afin de suivre des modules de formation et d'information au Maroc (105 heures), et 80 migrants qualifiés et porteurs d'un projet de retour avec investissement ont bénéficié

[104] Voir la fiche projet sur le site de l'OIM.

d'un accompagnement (Rome, Turin) portant sur l'investissement, la création d'entreprise, la coopération (67 heures).

• Participation de représentants de la communauté marocaine en Italie (associations) à un atelier de deux jours à Casablanca pour une mise en relation avec les institutions marocaines et italiennes au Maroc et des représentants des secteurs économiques.

• Accompagnement par le service économique de la Fondation Hassan II des porteurs de projets (rencontres avec des institutionnels, aide à la recherche de financements).

Au total, ce projet pilote a permis d'accompagner 40 porteurs de projets de développement d'activités au Maroc.

1.2.3 MIDEO

Le programme MIDEO est une initiative de la GIZ (Deutsche Gesellschaftfür Internationale Zusammenarbeit, ex-GTZ), organe de la coopération allemande, financé par des fonds européens et allemands[105]. Mis en place en 2008 pour trois années, il a été décidé de sa prolongation. Le but de MIDEO est de créer un environnement économique attractif dans la région de l'Oriental afin de favoriser et d'accompagner les investissements des migrants. Pour ce faire, l'accent est mis sur le partenariat avec les institutions publiques locales : Agence de l'Oriental, Chambres de commerce, d'industrie et de service (CCIS), Centre régional d'investissements (CRI), ANAPEC ; mais également avec les banques, les initiatives entrepreneuriales locales (projets existants, associations, ONG, ...) et les administrations provinciales et régionales. MIDEO dispose d'un bureau unique à Nador, ouvert au public, et d'un staff réduit.

En 2010, une convention de partenariat a été signée avec le projet FACE Maroc (« Faciliter la création d'entreprises au Maroc grâce à la mobilisation de la diaspora marocaine installée en Europe »). FACE Maroc est un projet piloté par l'organisme hollandais IntEnt en collaboration avec le CIM (Centrum für internationale Migration) et l'Agence française de développement (AFD), également financé par l'Union européenne. Partageant des objectifs similaires, MIDEO et FACE Maroc ont souhaité établir des relations basées sur la complémentarité - MIDEO intervenant dans la région de l'Oriental et FACE dans les autres régions du Maroc - et la mutualisation des expériences (échanges d'expériences et d'informations). MIDEO est également en lien étroit avec le programme TAM Moukawalati (GIZ) qui appuie la modernisation des PME/PMI au Maroc.

Les activités de MIDEO[106] se sont orientées selon deux axes prioritaires :

- *Identification, sensibilisation et aide* aux Marocains à l'étranger porteurs de projets d'investissement et de création d'entreprise en collaboration avec le réseau DMK (réseau des compétences germano-marocaines), la prise de contact grâce à une étude préliminaire réalisée en 2007 et la participation à des salons. En Allemagne, 80 porteurs potentiels de projets d'investissement ont été ciblés. Cependant, MIDEO relève les difficultés d'identification des porteurs de projet dans les autres pays européens. Une collaboration avec le réseau « Transfert et compétences » (France) est en cours de mise en œuvre.

MIDEO propose des prestations directes aux porteurs de projets : session annuelle de formation « Business plan », accueil téléphonique et local, élaboration de guides d'information, animation d'un site web, aide à l'auto-organisation (associations), système de mentorat et de parrainage, accompagnement auprès des banques, des organisations intermédiaires (CCIS, CRI, fournis-

[105] 80 % du financement est assuré par l'Union européenne dans le cadre du programme AENEAS et 20 % par le ministère fédéral allemand de la Coopération et du Développement. MIDEO bénéficie d'un budget global initial de 1,5 million d'euros.
[106] Voir le plan d'action stratégique et le bilan au 1er juin 2011 sur le site de MIDEO.

seurs de service) ou du secteur privé. MIDEO a également appuyé la création d'entreprises, et notamment d'un cabinet d'études, AIDMO, créé par deux ex-migrants en Allemagne et qui proposent d'accompagner les porteurs de projet étrangers et de la diaspora souhaitant développer des activités dans l'Oriental.

- Collaboration avec les administrations locales :

• Appui à la mise en œuvre de stratégies pour accroître la compétitivité et l'attractivité de l'Oriental (études, marketing régional, analyses institutionnelles, organisation de fora, ...) et d'une politique globale et intégrée de développement. En partenariat avec la Chambre de commerce de Nador, MIDEO a permis la création du « Forum Privé – Public de Nador » qui a pour objectif de traiter les problèmes économiques structurels de la province, en réunissant dans un organisme paritaire des délégués du secteur privé (entrepreneurs, élus des différents secteurs clef) et public (représentants des décideurs publics provinciaux).

• Sensibilisation et formation des acteurs institutionnels aux besoins spécifiques des Marocains de l'étranger : collaboration avec le ministère chargé de la Communauté marocaine à l'étranger pour la mise en place de la Maison des MRE à Nador (assistance technique), formation des agents, encouragement à la participation à des fora à l'étranger et au ciblage de l'information.

• Outre l'appui institutionnel, MIDEO se veut un acteur dans la mise en perspective des potentialités de l'Oriental en initiant également des actions de valorisation de la province (éco-tourisme, agriculture, ...) et en encourageant l'entrepreneuriat féminin (formation, appui à la création d'une fédération des femmes entrepreneurs).

1.2.4 DIAPODE

DIAPODE, Diasporas pour le développement, est un programme international mis en place en 2008 par l'ONG ENDA dans le but de promouvoir les apports multiples des diasporas dans les dynamiques de développement local et national et d'appuyer ce potentiel. Le programme est coordonné et géré par l'antenne ENDA Europe (Paris) et mis en œuvre dans chaque pays participant (Maroc, Sénégal, Mali, Madagascar, Vietnam, République dominicaine) par les antennes locales d'ENDA. Il a bénéficié d'un financement de la Mission d'appui à l'action internationale des ONG du ministère des Affaires Etrangères et Européennes français et a été conçu en collaboration avec le FORIM (Forum des Organisations de Solidarité Internationale issues des Migrations). A partir de l'expérience d'ENDA, les projets dans le domaine environnemental ont été favorisés.

Au Maroc, le programme DIAPODE a été mis en œuvre par l'antenne ENDA Maghreb basée à Rabat. La méthodologie adoptée par ENDA pour la mise en œuvre de DIAPODE reposait sur :

- Etudes préliminaires dans une perspective de recherche-action réalisée au Nord (identification des acteurs associatifs de la diaspora à partir de la région de Montpellier, initiateurs de projets de développement local) et au Sud (synthèse actualisée des enjeux et débats relatifs au rôle des migrants dans le développement du Maroc)[107].
- Approche qualitative et expérimentale du développement qui repose sur le partenariat Nord-Sud équilibré, la conscientisation des populations et la pérennité des projets à échelle locale.
- Appel à projets auprès des associations de migrants en France sur les questions de l'environnement.
- Renouvellement du rôle des diasporas dans le développement local à travers la notion de compétences et non plus de transferts de fonds.

Deux projets ont été développés au Maroc :

[107] "Les enjeux actuels de la participation de la diaspora marocaine au développement du Maroc : mobilisation des compétences et coordination des acteurs'', Sabrina Marchandise, Collection études Diapode : étude 4. L'étude Sud n'est pas encore validée et mise en ligne.

- Figuig : La Fédération des associations des Figuigui en France, et notamment en région parisienne, membre du réseau IDD, a développé depuis de nombreuses années des projets de développement local. Elle est d'ailleurs à l'origine des opérations de coopération décentralisée entre la région de Guelmim et le Conseil général de la Seine Saint-Denis. Elle maintenait par ailleurs des contacts avec ENDA Maghreb. A la suite des consultations lancées par ENDA et de l'appel à projets, l'association a sollicité le programme DIAPODE pour une demande de formation sur les enjeux environnementaux dans le développement et sur l'éducation à l'environnement, afin d'intégrer cette dimension à ses projets.
- Guelmim : C'est à la demande des associations locales qu'ENDA a été sollicité afin de mobiliser les associations de la diaspora pour participer à des projets préexistants dans les domaines de la lutte contre la désertification et de la gestion des déchets. ENDA Europe a alors joué le rôle d'intermédiaire pour sensibiliser les associations en France qui ont répondu positivement.

Le programme DIAPODE au Maroc reposait à l'origine sur le constat qu'une certaine maturité institutionnelle et associative existait en matière de prise de conscience sur les compétences de la diaspora, que les questions environnementales devenaient décisives dans les politiques publiques (Charte nationale de l'environnement), que les associations de migrants réalisaient que la mise en œuvre de micro-projets à l'échelle locale nécessitait un dialogue et une concertation avec les pouvoirs publics non seulement locaux mais également au niveau national. L'analyse issue de ce constat, qui s'est affinée depuis la conclusion du programme fin 2010, permet de livrer quelques réflexions sur le rôle des diasporas dans le développement local et les modalités de la mobilisation des diasporas[108]:
- La notion de compétences circonscrite aux seules compétences hautement qualifiées est réductrice dans le sens où elle ne tient pas compte des compétences et des savoir-faire des acteurs associatifs engagés depuis de nombreuses années dans le développement, qui y ont acquis une véritable expertise technique (notamment dans le domaine de l'environnement) et administrative (montage de projets, relations avec les acteurs institutionnels).
- Les approches globales en termes de mobilisation des compétences montrent leurs limites dans la perspective offre/demande. Les expérimentations locales avec des acteurs et des localités identifiées, sur des projets concrets qui répondent à des intérêts communs, montrent la nécessité de trouver la bonne échelle de dialogue et d'articulation entre les acteurs concernés. Elles prouvent également l'importance qui doit être accordée au temps de préparation, d'information, de consolidation des capacités associatives. C'est ce temps qui permet l'adéquation entre les objectifs attendus et les contraintes des acteurs associatifs migrants et l'élaboration des projets concrets reposant sur des attentes précises.
- Les associations de migrants sont très sensibles aux politiques publiques mises en œuvre depuis une dizaine d'années au Maroc et souhaitent être intégrées aux processus de mise en œuvre à l'échelon local et national. Elles aspirent à être reconnues comme de véritables acteurs de développement et comme des interlocuteurs des pouvoirs publics dans la mise en œuvre des programmes structurels, non pas seulement lors de consultations ponctuelles, mais intégrées au processus de concertation et de réalisation.
- L'implication des diasporas à travers les associations de migrants produit des effets et des résultats à trois niveaux essentiels :
• Modification du jeu des acteurs avec l'apparition de nouveaux interlocuteurs dans le rapport société civile/pouvoirs publics comme force de proposition et de réflexion ;
• Articulation du local, du national et de l'international, avec notamment leur capacité à mobiliser les insti-

[108] Entretien avec Mélodie Beaujeu le 29 juin 2011, coordinatrice du programme DIAPODE pour ENDA Europe.

tutions de coopération et de co-développement dans les pays de résidence ;
• Appui tangible au développement social par la légitimité de ces migrants dans leurs communautés d'origine plus efficace que si les ONG étrangères portaient le discours.

1-3- Réseaux de diplômés marocains à l'étranger

Dans la foulée du développement des réseaux sociaux et des associations de diplômés marocains à l'étranger, notamment des grandes écoles françaises, ces dernières années ont vu l'émergence d'associations ou de réseaux (Club France Maroc, Association marocaine des lauréats de Belgique) à l'initiative ou avec le soutien des représentations diplomatiques étrangères dont l'objectif est de favoriser le lobbying, le réseautage (networking) et la promotion des systèmes d'enseignement supérieur des pays soutenant les initiatives (France, Belgique). L'apparition de ces réseaux correspond à la fois à la mutation rapide de la diaspora marocaine qui compte en son sein un nombre croissant de binationaux s'inscrivant dans des parcours transnationaux et à la volonté des états de faire de ces binationaux des acteurs de la coopération économique et culturelle

1.3.1 Club France Maroc

Le Club France Maroc (CFM) est une initiative lancée en 2009 sous la houlette du Service de coopération et d'action culturelle de l'ambassade de France au Maroc, en collaboration étroite avec Campus France Maroc[109] et la Chambre française de commerce et d'industrie au Maroc (CFCIM). Il vise à créer un réseau des étudiants et diplômés de l'enseignement supérieur français, dont l'activité est structurée autour d'un site internet, conçu comme une plateforme d'échanges réservée aux membres. Les partenaires sont des institutions marocaines (CCME, MCCMRE), des entreprises marocaines et étrangères établies au Maroc, des associations d'étudiants et de diplômés marocains (AMGE, ...) et des réseaux professionnels (Maroc connexion, Maroc Entrepreneurs, ...). L'objectif est de proposer à ses membres des services (offres d'emploi, fora, annuaire) et de l'information sur l'emploi au Maroc (secteurs économiques, RH, ...) afin de favoriser l'insertion professionnelle des diplômés marocains de l'enseignement supérieur français. Outre l'animation du site, le CFM a organisé les premiers Entretiens du Club (janvier 2011) qui ouvrent une série de rencontres thématiques. A ce jour, le Club France Maroc compte plus de 1400 membres.

Dépendant juridiquement de l'ambassade de France, le CFM vise à terme à s'autonomiser et à acquérir une forme juridique indépendante de droit marocain (association, fondation, ...). L'édition d'un Guide du retour est actuellement en préparation à destination des diplômés marocains à l'étranger qui souhaitent revenir s'installer au Maroc. Par-delà cet objectif de networking, il s'agit de promouvoir l'enseignement supérieur français au Maroc par une activité de lobbying et de contribuer à valoriser l'influence française dans les milieux économiques marocains[110]. Cette initiative s'inspire d'autres expériences menées dans différents pays (Chine, Perou, Pologne, ...) suivant le même principe de compléter la politique de coopération universitaire et scientifique de la France avec les pays étrangers considérés comme des pays émergents avec un fort potentiel de développement économique et d'investissement.

[109] Créé en 1998, Campus France est une structure opérationnelle placée sous la tutelle des autorités ministérielles qui, en collaboration avec les établissements d'enseignement supérieur français, gère la mobilité des étudiants étrangers. En 2010, Campus France a obtenu le statut d'établissement public à caractère industriel et commercial (EPIC). Au Maroc, il assure à la fois la promotion de l'enseignement supérieur français, la sélection des candidats et l'accompagnement dans les démarches administratives (inscriptions, visa, ...).

[110] La France est la première destination des étudiants marocains à l'étranger. Près de 7000 étudiants partent chaque année suivre leurs études dans un établissement d'enseignement supérieur français.

1.3.2 Association marocaine des lauréats de Belgique

L'association marocaine des lauréats de Belgique (AMLB) a été fondée en 2005 à l'initiative de quelques diplômés de l'enseignement supérieur de Belgique résidant au Maroc. Elle compte près de 400 membres mais a identifié un potentiel de 5000 personnes concernées. Créée à l'origine sur une base « nostalgique » ayant pour vocation de resserrer les sociabilités des Marocains de Belgique et des Belges installés au Maroc et de mener des actions caritatives et culturelles[111], les activités de l'association se sont peu à peu orientées vers le domaine professionnel et l'appui administratif.

En collaboration avec différents intervenants, l'AMLB organise des forums de profession sous forme de conférences et tables rondes qui cherchent, à travers les échanges des professionnels, à enrichir et promouvoir les professions et métiers du réseau. L'AMLB organise aussi des sessions de formation réservées à ses membres. Constituée sous la forme d'une plateforme de compétences souhaitant échanger ou monter des projets communs, l'AMLB gère également le RéDiB (Réseau des Diplômés de Belgique). Sollicitée à de nombreuses reprises par des étudiants souhaitant suivre leurs cursus en Belgique, elle a entamé un partenariat avec la Délégation Wallonie-Bruxelles afin de les accompagner dans leurs parcours. Ce projet, IRCHAD, vise à fournir une orientation adéquate vers les organismes et institutions pour la facilitation des démarches (vie en Belgique, bourses d'études, équivalence des diplômes, visas, ...). L'AMLB a également développé un projet dénommé MARHABA qui consiste à s'occuper de l'accueil et de l'orientation au Maroc des Marocains ayant résidé à l'étranger et des Belges et sociétés belges venant s'installer au Maroc. Cette cellule est composée d'un bureau d'accueil qui dispense des documents d'orientation de type administratif, juridique et fiscal, ainsi qu'une liste des différentes spécificités locales. Les personnes concernées sont reçues lors d'un rendez-vous personnalisé et bénéficient de l'envoi d'une newsletter spécifique. Les partenaires de l'AMLB sont l'ambassade de Belgique au Maroc, le consulat général de Belgique à Casablanca, la Chambre de commerce belgo-luxembourgeoise au Maroc, et la délégation Wallonie-Bruxelles à Rabat.

1-4- Transfert technologique et investissement

Malgré l'intensification des échanges internationaux universitaires et scientifiques et la promotion du transfert technologique comme bénéfice à la mobilité des compétences, la place du Maroc dans les projets de transferts technologiques et d'investissements dans les secteurs de l'innovation initiés par les institutions internationales ou les programmes de coopération est relativement réduite. Il semble cependant que cet aspect de la mobilisation des compétences de la diaspora marocaine fasse peu à peu son apparition dans les préoccupations des organisations internationales et des institutions de coopération et de co-développement, notamment dans le cadre de la coopération méditerranéenne, à l'instar du programme PACEIM.

Le « programme d'accompagnement à la création d'entreprises innovantes en Méditerranée » (PACEIM) a été lancé en mai 2010 par l'Institut de recherche pour le développement (IRD, France) dans le cadre de l'Agence inter-établissements de recherche pour le développement (AIRD)[112], et en collaboration avec Marseille

[111] Une exposition « Traces belges au Maroc » a été inaugurée en 2009 à Casablanca. Depuis, elle a été montrée dans différentes villes du Maroc (Tanger, Marrakech) et à Bruxelles.

[112] L'IRD est un établissement public français à caractère scientifique et technologique, placé sous la double tutelle des ministères chargés de la Recherche et de la Coopération, qui a pour vocation de mener des recherches au Sud et en partenariat avec les institutions scientifiques des pays du Sud. L'AIRD est une délégation générale de l'IRD ayant pour mission d'amplifier l'effort de recherche national et européen en faveur du développement en fédérant le potentiel des organismes de recherche et des universités.

Innovation[113]. Il est financé par l'Union européenne dans le cadre du programme Invest in Med[114] et par un consortium de bailleurs de fonds constitué des ministères de tutelle de chaque pays participant (ministères des Affaires Etrangères, de la Recherche, de l'Enseignement Supérieur et de l'Industrie)[115] et d'organismes financiers et/ou de développement internationaux (Banque Européenne d'Investissement, Banque Africaine de Développement, Agence Française de Développement, Caisse des Dépôts et Consignations, OSEO) pour un budget global qui devrait s'élever entre trois et cinq millions d'euros (soit une aide de plusieurs dizaines de milliers d'euros par projet sélectionné).

Ce programme a pour objectif de favoriser le transfert technologique vers les pays de la Méditerranée (non membres de l'UE) à travers l'accompagnement de ressortissants de ces pays en accueil universitaire et/ou résidant dans un pays européen et porteurs de projets de création d'entreprise dans les domaines de l'innovation technologique. Il s'adresse en particulier aux étudiants de niveau master à post-doctorat, aux ingénieurs et chercheurs. Il est construit dans une optique de co-maturation de projets (soutien au développement technologique) et de co-incubation (aide à l'accueil dans des structures dédiées : incubateurs, pépinières d'entreprises ; accompagnement dans le montage du business plan, ...), et répond à la demande de nombreux jeunes chercheurs des pays méditerranéens dans les institutions académiques françaises qui ne trouvaient pas de support pour développer leur projet dans leur pays d'origine.

Au Maroc, le PACEIM a été mis en œuvre en partenariat avec le MCCMRE, l'AMDI, le CNRST, la Fondation pour la création d'entreprises de la Banque Populaire, Atlas Business Angels et le Réseau Maroc Incubation et Essaimage (RMIE). Courant 2010, un appel à projets a été lancé à travers une série de rencontres organisées dans les organismes de recherche et les universités françaises ainsi qu'avec les associations liées aux diasporas scientifiques et techniques, qui ont cependant peu répondu à l'initiative. A la clôture de l'appel à projets en octobre 2010, 50 dossiers avaient été reçus. Le PACEIM en a présélectionné 28 (dont 7 concernant le Maroc) dont les porteurs ont été conviés à une réunion en décembre 2010 à Montpellier afin de rencontrer des partenaires potentiels (opérateurs économiques et institutionnels des pays méditerranéens) et leur présenter leurs projets. A l'issue de cette rencontre, 6 lauréats ont été primés pour bénéficier du dispositif (accompagnement personnalisé à la création d'entreprise, financement de voyages d'études, mise en relation avec des partenaires institutionnels et financiers) et 9 autres bénéficieront d'un accompagnement plus léger (appui à distance pour l'amorçage). Parmi ces lauréats, deux Marocains ont été primés : l'un pour un projet de production de bio-pesticides fongiques et l'autre pour la création d'un bureau d'études environnemental et d'une unité de collecte, tri et valorisation des déchets. Ils sont actuellement en cours d'élaboration de leur projet dans le cadre du PACEIM.

[113] Marseille Innovation est un centre européen d'entreprises et d'innovation qui anime un réseau de pépinières d'entreprises innovantes, tournées en particulier vers les sciences de l'ingénieur et le multimédia.

[114] Le programme Invest in Med vise à développer durablement les relations d'affaires, les investissements et les partenariats d'entreprises entre les deux rives de la Méditerranée. Financé à 75% par l'Union européenne sur 2008-2011, il est piloté par le consortium MedAlliance, mené par ANIMA. Med Alliance réunit des agences de développement économique (ANIMA), des CCI et des fédérations d'entreprises (BUSINESSMED). Avec les membres de ces réseaux et leurs partenaires associés (ONUDI, GTZ, EPA Euroméditerranée, etc.), un millier d'acteurs économiques sont ainsi mobilisés au travers d'initiatives pilotes centrées sur des filières méditerranéennes d'avenir. Chaque année, une centaine d'opérations de terrain associent les 27 pays de l'Union européenne et leurs 9 partenaires du sud : Algérie, Autorité Palestinienne, Égypte, Israël, Jordanie, Liban, Maroc, Syrie et Tunisie.

[115] Dans une logique de partenariat, l'IRD s'est chargé de trouver les bailleurs de fonds pour le volet Nord du projet, à charge pour les partenaires institutionnels du Sud de solliciter leurs propres financements.

Après la phase initiale d'amorçage 2009-2011, le programme PACEIM vient d'être reconduit pour la période 2011-2014, avec pour objectif la création de 100 entreprises dans les domaines de l'énergie, la santé et la pharmacie, la cosmétique, la biotechnologie, l'agroalimentaire et les services aux entreprises. Le bilan de cette première phase montre que :

- malgré un travail de sensibilisation très actif auprès des associations et des fédérations de diplômés en France, très peu de structures ont donné suite et ont relayé l'information (seulement une sur cinq a répondu). Ce qui pose la question de l'efficience de ces réseaux et de leur mode de diffusion ;
- une crainte des universités, frileuses de laisser partir des chercheurs de haut niveau vers le privé et la création d'entreprise ;
- l'absence de dispositif international et d'insertion professionnelle dans les universités à même de proposer de l'information et un accompagnement des porteurs de projets ;
- l'absence ou le manque de visibilité de cadres d'accueil et d'accompagnement spécifiques à des projets en matière d'innovation technologique dans les pays d'origine.

1-5- Conférence des expatriés arabes[116]

En date du premier juillet 2002, sur décision du secrétaire général, M. Amr Moussa, fut créé pour la première fois un département chargé des expatriés arabes au sein de la structure de la Ligue Arabe. Les principaux objectifs sont de maximiser le rôle des migrants arabes dans les pays d'accueil aux niveaux politique, économique et social au bénéfice d'eux-mêmes et de leurs communautés, disposer de plus d'informations sur les questions des migrants arabes et renforcer les relations avec leurs organisations leaders.

La « 1ère Conférence des expatriés arabes - Un pont de communication » a réuni les membres de la communauté arabe à l'étranger (15 représentants au plus par pays). L'ouverture a été marquée par un échange entre les ministres et les communautés, présidé par le Secrétaire général. La conférence a ensuite consisté en la présentation d'études et de rapports thématiques par pays ainsi que des ateliers d'approfondissement et de production de recommandations. A la suite de ces travaux, les participants ont donné lecture à la déclaration finale portant sur différents domaines liés à la migration dont celui des compétences arabes, recommandant notamment le fait de :

- « affirmer que les compétences arabes à l'étranger sont une richesse nationale et internationale qu'il incombe de soutenir et de leur accorder la place qui leur revient parmi les priorités stratégiques des États arabes ;
- appeler à tirer profit des cerveaux arabes à l'étranger par le biais de programmes bien définis destinés à les polariser et à les inviter à contribuer aux efforts de développement dans le monde arabe, tout en œuvrant à les rattacher aux institutions et entités scientifiques arabes opérant dans leurs domaines de spécialisation ;
- appeler à encourager l'action conjointe et les projets de recherche regroupant les compétences arabes à l'étranger avec leurs homologues dans le monde arabe et à établir une approche régionale arabe destinée à activer la contribution des compétences émigrées à la consolidation de l'effort de développemental arabe ;
- exhorter les compétences arabes à l'étranger à créer et à renforcer les associations et organismes liés à leurs domaines de spécialisation, ainsi qu'à établir des réseaux de communication avec les compétences étrangères dans les pays de résidence et des relations de partenariat et de coopération entre eux, de manière à servir les objectifs de développement dans le monde arabe ;
- établir au sein du Département des expatriés arabes un Observatoire des compétences arabes à l'étranger afin de les connecter sur des bases sectorielles avec leurs homologues dans le monde arabe et inviter les diverses parties compétentes dans les États arabes à coopérer

[116] http://www.arabexpatriates.org/en/index.asp

avec l'Observatoire en lui fournissant les données relatives aux compétences arabes émigrées ;
• exhorter les ministères arabes en charge des questions des expatriés à faciliter la tâche des expatriés désireux de contribuer au développement de leur mère patrie en contactant les autorités compétentes dans chaque État ;
• encourager et activer l'échange scientifique entre les compétences arabes émigrées et les institutions d'enseignement arabes ;
• inviter les élites arabes à l'étranger à interagir et à communiquer avec les grandes masses des communautés arabes émigrées ».[117]

1-6- Eléments d'analyse en conclusion de l'inventaire des initiatives

- L'analyse des initiatives présentées ici expose l'extrême diversité des programmes mis en œuvre par des institutions étrangères ou internationales, quant aux domaines d'intervention, aux modalités de réalisation des projets, aux acteurs impliqués et aux objectifs attendus. Elle montre également les paradoxes et les « gap » qui existent entre les politiques développées par les institutions internationales et les instances étrangères de coopération et la réalité de la mobilisation des compétences marocaines à l'étranger.

- La question de la mobilisation des compétences marocaines à l'étranger semble presque absente des préoccupations des institutions internationales, et n'est en tous les cas pas centrale dans la réflexion. Les projets s'inscrivent dans des programmes de développement local, principalement dans les zones rurales ou déshéritées. Ces programmes appuient des projets mis en œuvre par les associations de la diaspora, ou pour lesquels celles-ci montent des projets qui correspondent aux attentes des appels à propositions des institutions internationales, et ce afin d'assurer leur survie par des financements internationaux. La diaspora est alors perçue comme un agent de développement à même de mobiliser des fonds, connaissant le terrain et légitimant les opérations des institutions internationales. Dans le même temps, cette stratégie conduit à une certaine forme de formatage des projets présentés par les associations de migrants ou locales pour répondre aux priorités des bailleurs.

- Les domaines d'intervention de la plupart de ces programmes privilégient la création de TPE (très petite entreprise), le développement rural, la formation et l'aide au retour, mais rarement l'investissement productif sur des projets d'envergure ou à forte valeur ajoutée technologique. Il s'agit en majorité du financement de microprojets. On peut dès lors s'interroger sur les raisons de ces stratégies. S'agit-il de difficultés à identifier des porteurs de projets innovants et à fort investissement ? Les canaux d'identification utilisés sont-ils adéquats (associations de migrants de la première génération, ancrées sur le local) ? Les fonds attribués sont-ils à la hauteur de tels investissements ? On constate que les programmes des institutions internationales disposant d'enveloppes conséquentes privilégient le financement d'une multitude d'initiatives associatives, sans coordination entre elles.

- Cette question de l'identification des réseaux et des choix des partenaires se pose également lorsque l'on constate que de nombreuses associations de la diaspora sont sollicitées de manière récurrente dans les programmes. Il semble donc bien qu'il y ait des canaux de diffusion et de mobilisation des partenaires associatifs qui répondent davantage à une logique de clientèle et d'interconnaissance qu'à un souci d'adéquation entre les objectifs concrets des programmes et les champs de compétence des associations. Cette logique relève du même ordre que la question du formatage institutionnel évoquée plus haut.

[117] Déclaration de la 1ère conférence des expatriés arabes : un pont de communication ». 4-6 décembre 2010. Siège du Secrétariat Général de la Ligue Arabe.

- De manière synthétique, ce sont souvent les mêmes associations qui répondent aux appels à projet internationaux et qui en sont les bénéficiaires parce qu'elles ont le savoir-faire administratif dans le montage des dossiers des programmes internationaux, qu'elles appartiennent au réseau de diffusion de ces institutions et qu'elles sont clairement identifiées en raison de projets antérieurs menés en collaboration avec celles-ci. Cette logique peut conduire à terme à dévitaliser le dynamisme et l'esprit d'innovation et de créativité du secteur associatif, tant au Maroc que parmi la diaspora.

- Les programmes visant au transfert technologique à travers la mobilisation de compétences hautement qualifiées semblent relativement rares et récents. Il se peut qu'il y ait même un écart entre les programmes mis en œuvre dans les politiques de co-développement et les cibles des institutions et politiques publiques marocaines, dont les discours valorisent en priorité le transfert de technologies innovantes et la mobilisation de l'élite scientifique marocaine à travers le monde.

- La majorité des programmes présentés dans ce chapitre bénéficient de financements intégraux et les partenariats avec les institutions, les organismes publics ou privés et les associations marocaines se limitent dès lors à la mise en œuvre opérationnelle des projets et à la signature formelle de conventions. Ces ONG ne participent que rarement à l'élaboration des programmes en question (définition des besoins et des objectifs, intégration dans les plans de développement nationaux) qui sont proposés « clef en mains » aux partenaires marocains. En l'absence de concertation et de politiques de coopération réelles qui n'ont de bilatérales que le nom, celles-ci étant réalisées à sens unique et dans un mode d'application verticale, il semble difficile d'une part, d'opérer un ajustement significatif des besoins réels du Maroc avec les finalités de ces programmes et, d'autre part, d'attendre une implication et une appropriation des projets par les partenaires marocains. Ce biais dans la conception des programmes de coopération et de développement initiés par des instances internationales ou des gouvernements européens s'inscrit dans la logique de la politique de gestion concertée des migrations promue par l'Union européenne. Cette dernière fait dépendre les actions de développement dans les pays d'émigration de la politique migratoire, et donc in fine d'objectifs de réduction de l'émigration par la lutte contre la pauvreté dans les zones identifiées comme émettrices de migrants et par une promotion de l'insertion professionnelle des publics jeunes et féminins, sans tenir compte d'autres paramètres structurels et sociaux de l'émigration marocaine.

- La difficulté à trouver les rapports de bilan des différents programmes et l'absence de rapports systématiques d'évaluation, outre le fait qu'elle entraîne un déficit d'information pour mener une analyse approfondie des résultats, traduisent l'absence d'une culture de la capitalisation et le manque d'exigence, ou du moins de suivi, des bailleurs internationaux. Ainsi, la multiplication des initiatives ne produit que rarement un partage des expériences entre les programmes et une mise en synergie des initiatives pouvant mener à la mise en œuvre de stratégies concertées et complémentaires. Il en est de même pour la littérature grise produite dans le cadre de ces programmes (rapports, études, expertises) qui reste peu diffusée et rarement discutée dans le champ académique, et qui semble servir de prétexte et de légitimation scientifique aux projets.

- L'apparition de nouvelles formes d'initiatives institutionnelles de mobilisation sous la forme de réseaux de diplômés sur une base nationale s'inscrit dans le développement d'une nouvelle génération de réseaux spontanés transnationaux s'appuyant sur les technologies communicationnelles de l'internet. Cependant, le mode de fonctionnement de ces réseaux, soutenus par des institutions diplomatiques étrangères, s'apparente davantage à des activités de lobbying servant les intérêts propres de leurs membres, notamment en termes de

carrière professionnelle (par des mécanismes d'appartenance et de solidarité communautaires). Elles servent également les intérêts des états qui les soutiennent, en valorisant leurs systèmes d'enseignement supérieur et en assurant la promotion de leurs lauréats à des postes de responsabilité dans des secteurs à très forte concurrence internationale afin qu'ils jouent un rôle d'intermédiaires culturels et économiques. Si ces réseaux peuvent apporter une aide certaine à leurs membres dans le domaine de l'insertion professionnelle ou de l'accompagnement au retour, ils ne semblent pas jouer un rôle moteur dans la mobilisation de la diaspora, en termes de promotion et d'accompagnement dans la réalisation de projets, mais interviennent plutôt en aval de la décision de retour des diplômés marocains de l'étranger. Ils participent cependant à la valorisation d'une certaine idée de la migration au Maroc et d'une acceptation de l'appartenance multiculturelle et de la bi-nationalité d'un nombre croissant de Marocains.

- Malgré les faiblesses évoquées ici, ces programmes peuvent pourtant produire des effets positifs à la condition que les acteurs, au cœur de leur mise en œuvre - associatifs marocains au Maroc et à l'étranger, institutions publiques et administrations, secteur privé - s'approprient ces dispositifs et y renforcent leur participation de manière active et affirmée. Qu'ils en deviennent les acteurs et non plus les bénéficiaires. D'ailleurs, il semblerait à la lecture de certains programmes mis en œuvre (comme le PACEIM ou DIAPODE, par exemple), que la prise de conscience de l'importance du rôle des compétences de la diaspora, que ce soit dans le domaine du transfert technologique et de l'innovation ou du développement local, à travers une approche concertée des attentes et des besoins et dans une perspective réelle de partenariat, soit en train d'émerger.

- Le développement des politiques de coopération décentralisée en Europe, la multiplication des programmes centrés sur l'espace méditerranéen, l'émergence économique de pays méditerranéens et le développement du partenariat économique, culturel et social à travers les institutions mais surtout les sociétés civiles ouvrent une conjoncture d'opportunités inédites, dont les diasporas de la Méditerranée sont aux avant-postes en tant qu'acteurs potentiels et privilégiés des deux rives, à condition que leurs pays d'appartenance leur reconnaissent le droit de cette multi-appartenance et ne les conditionnent pas à une allégeance unique et réductrice de leur spécificité.

- A la lumière de la présentation de ces programmes et de l'identification des biais dans leur efficience en matière de résultats et de mobilisation de la diaspora, quelques recommandations peuvent être proposées, en vue de discussions et d'une réflexion plus approfondie :

• Nécessité pour les associations de la diaspora de se fédérer afin d'intégrer les programmes internationaux en pesant de tout leur poids dans l'orientation des politiques, tout en conservant leurs spécificités thématiques et d'action, en jouant sur leur complémentarité. Cette mise en synergie pourrait également éviter « l'émiettement » des financements et la concurrence des associations entre elles pour en bénéficier.
• Favoriser également la mise en réseau avec des initiatives diasporiques d'autres pays afin, d'une part, de bénéficier d'un partage d'expériences et d'une ouverture des perspectives parfois trop nationalo-centrées et, d'autre part, de renforcer le poids des diasporas dans l'élaboration des politiques de co-développement des pays d'immigration et des organisations internationales.
• Promouvoir les associations de la diaspora dans les instances méditerranéennes et internationales en soutenant leur participation et leur représentation.
• Constituer un bureau de capitalisation institutionnel au Maroc qui se poserait comme un interlocuteur tant des institutions internationales et de coopération que des associations et ONG partenaires, qui centraliserait l'information sur les programmes mis en œuvre et qui

produirait des analyses et une évaluation des programmes à partir des bilans et des rapports concernant la multitude des projets réalisés au Maroc.

• Dans le cadre de la mise en place de la régionalisation, instaurer une implication active des pouvoirs publics locaux et promouvoir une politique régionale globale et volontariste, identifiée en tant que telle, de coopération décentralisée. Cette politique demande une formation des acteurs institutionnels à la coopération décentralisée et une capacité à se poser comme acteur de propositions dans la définition des priorités ; d'où la nécessité de la constitution de cellules ou de directions dédiées, dans lesquelles des membres de la diaspora pourraient apporter leur expertise et leur expérience professionnelle.

• Dans le prolongement de cette proposition, formaliser l'implication et la participation des acteurs de la diaspora à la définition et à la mise en œuvre des politiques de coopération décentralisée en instaurant leur représentation au niveau régional dans des instances consultatives.

2. Initiatives gouvernementales et politiques publiques pour la mobilisation des compétences

« [...] Si vous interrogez M. Ameur, il vous dira qu'il a une politique. [...] Non seulement qu'il en a une, mais qu'il l'exécute. Parce qu'on apprend un jour. qu'il réunit, avec l'aide de l'ambassade d'Allemagne, toute une série de gens qui viennent d'Allemagne ; le lendemain il va au Canada, il voit la communauté marocaine au Canada. Et il réunit dans un amphi ... ces fameuses compétences. [...] Donc, pour un observateur ... du dehors ... tout à fait neutre et objectif, il y a une politique. Alors, qu'elle soit bonne, qu'elle soit mauvaise, ça c'est autre chose. Qu'elle réussisse, qu'elle échoue, je n'en sais rien ; mais il en existe une. Donc je crois qu'il ne serait pas ... disons juste ... sur un plan de réflexion politique de dire qu'il n'y en a pas (de politique de mobilisation des compétences) ».[118]

De son côté, Mme Nouzha Chekrouni met en évidence que le Maroc ne dispose pas encore de politique publique en faveur des compétences : « Je pense que ce sont des initiatives qui ont ouvert un débat, une vision, des politiques qui sont en train de s'affiner ... Moi, j'ai lancé le FINCOME ... il y avait certainement beaucoup de dysfonctionnements dans le processus que j'avais mis en place, ... probablement, puisque je n'ai pas eu le temps d'avoir ce recul pour l'évaluer. Mais je pense que c'était un bon départ, parce qu'il a mis en place une structure. Il a un peu institutionnalisé cette idée et il a lancé la dynamique. Tout le monde savait que les compétences étaient nécessaires. Partout dans le monde les gens savaient que le FINCOME existait, et les gens cherchaient comment continuer à travailler et à améliorer. Bon, Mohamed Ameur est en train de faire les choses, d'évaluer et puis de consolider et de corriger ce qu'il faut corriger. Avec le CCME aussi, vous travaillez sur les compétences, donc ... il y a plusieurs dynamiques qui sont en place. Ça, c'est excellent parce qu'il faut une masse ; la masse commence, je pense, à se mettre en place. Alors bien sûr, ce que vous faites aujourd'hui, c'est de voir comment mettre des synergies dans tout cela ». [119]

M. Omar Fassi-Fehri constate que l'une des composantes des politiques de développement dans plusieurs pays émergents, est celle de la mobilisation de leurs compétences à l'étranger. Il en est ainsi pour le cas de la Chine, de l'Inde ou d'Israël, etc. Une stratégie de la mobilisation doit, selon lui, distinguer deux niveaux : une vision claire la plus large possible avec des objectifs à long terme, et des plans d'action dont les objectifs ne doivent pas être trop ambitieux, mais réalistes et réalisables. Ceci revient à préparer les conditions en interne, c'est-à-dire celles qui permettraient aux compétences ciblées de trouver un environnement favorable à leur retour. L'expérience FINCOME se voulait «

[118] M. Albert Sasson. Entretien réalisé à Rabat le 08 juin 2011.
[119] Entretien réalisé à Montréal, le 14 mai 2011

apparemment » une tentative dans ce sens. A l'époque, le Premier ministre, Driss Jettou, a réuni tous les départements concernés et a décidé que la mise en œuvre serait assurée par le CNRST. Omar Fassi-Fehri met en exergue que les problèmes ont rapidement émergé et qu'il ne sait pas aujourd'hui ce qu'il en est de cette initiative. Sa conclusion va donc dans le sens d'une « absence de politique publique et de centre de décision ». L'académicien note toutefois des réajustements apportés aux diverses initiatives. Mais il souligne que ces réformes, si elles sont bonnes au niveau de la conception, souffrent pourtant des contraintes de « la mise en œuvre ». L'exemple typique est celui de la Charte de l'éducation et de l'enseignement qui a lancé une série de réformes très ambitieuses, mais dont le contenu est confronté à des limites énormes lors des concrétisations.[120]

Les initiatives entreprises par le gouvernement marocain, liées directement à la mobilisation des compétences sont principalement au nombre de deux : le programme TOKTEN et le programme FINCOME, auxquels on peut ajouter deux activités qui ont la même finalité de mobilisation ; à savoir la 5ème édition de la conférence internationale « Les intégrales de l'investissement » et l'offre de services destinée à la communauté marocaine, développée par l'ANAPEC. En 2007, le ministère délégué auprès du Premier ministre chargé de la Communauté marocaine à l'étranger a consacré une composante de sa stratégie 2008-2012, spécialement à la question de la mobilisation des compétences. Ces différentes initiatives ont ainsi occupé un espace temps de plus de 20 ans, avec un développement discontinu. Quel en est le fil conducteur ? Comment les acteurs publics se sont-ils appropriés les différentes démarches ? Dans quelle mesure ces différentes initiatives publiques ont-elles construit ou permettront de construire une politique de mobilisation des compétences ? Comment capitaliser ces différentes expériences pour le développement d'outils et de mécanismes nécessaires à l'accompagnement de cette politique ou lui donner, quand elle existe, un contenu concret, efficace et durable ?

Si le TOKTEN a joué un rôle de pionnier dans les dynamiques de mobilisation institutionnelles, des pratiques de mobilisation existaient, notamment dans le champ académique. Ainsi, M. Abdellatif Benabdeljalil, doyen d'université en exercice lors du lancement du premier TOKTEN, abonde en ce sens : « [...] L'université était très sensible, et l'est toujours, à la question de nos concitoyens, de nos compatriotes qui sont à l'étranger ... et particulièrement des chercheurs, les universitaires. D'ailleurs, avant l'opération TOKTEN, nous faisions tout notre possible à l'échelle universitaire pour, à la fois, attirer nos universitaires et chercheurs ... à participer à nos activités ... et nous avons toujours essayé de garder des liens très forts avec eux ... et ces liens avaient divers aspects. Par exemple, faire participer des Marocains chercheurs à l'étranger à des activités nationales universitaires ... à la participation à des thèses ... et dans le sens inverse également. Nous repérions les Marocains qui se trouvaient à l'université et nous essayions de leur envoyer nos jeunes pour leur formation ... pour participer à leur formation scientifique. C'est dire combien nous étions sensibles à cette question et, je crois que l'université l'est toujours [...]» .[121]

Il existe aussi un type de recours aux compétences marocaines du monde qui participe à la mise sur pied des politiques publiques. En marge de l'ensemble des dynamiques de mobilisation, il existe des trajectoires individuelles qui sont venues offrir leurs compétences au

[120] Entretien réalisé le 5 mai 2011.
[121] Idem

Maroc que ce soit de façon temporaire ou par le biais d'installation définitive. Si certaines de ces démarches s'avèrent être un échec, suscitant l'animosité des personnes impliquées qui s'estiment lésées et aux carrières détériorées sur l'international, d'autres s'avèrent prometteuses. Elles mêlent la compétence au savoir-faire et peuvent aboutir à des issues inédites dans le paysage marocain. L'émergence d'une université semi-privée et résolument ouverte sur l'international est bien le fruit des efforts d'une compétence marocaine venue de France. Cette expérience de Noureddine Mouaddib, président de l'Université Internationale de Rabat, est souvent citée auprès des institutionnels ou des observateurs privilégiés comme un modèle de «success story».[122] Nous sommes donc face à une compétence, personnellement rendue disponible, et qui mobilise des compétences à son tour. L'UIR est déjà connue pour être un vivier de recrutement de compétences issues hors du Maroc et une niche de capitalisation des ressources humaines. Noureddine Mouaddib explique la démarche de mobilisation qu'il a mis en œuvre pour contourner tout risque de déficit de captation. Il développe une approche de type pragmatiste et inscrite dans la fabrication de conditions attrayantes pour les diasporas académiques : « Le potentiel de la diaspora académique marocaine à l'étranger est très important mais malheureusement sous-exploité. L'intervention de la diaspora reste sporadique et timide, car les sollicitations pour son intervention ne portent pas sur de grands projets ambitieux pour viser la concurrence régionale et internationale. Nous avons besoin de canaliser ces compétences académiques marocaines à l'étranger dont on parle souvent, autour de grands projets et qu'on formalise leurs interventions, soit par des contrats, soit par des postes de professeurs invités ou associés. Il faut être réaliste, une compétence à forte valeur ajoutée ne sera mobilisable dans la durée que si on met le prix ; c'est ce que fait la Chine, l'Inde, ... Pour me résumer concernant cette question, avoir des projets ambitieux et mettre les moyens et les supports nécessaires pour capter et fidéliser la diaspora, c'est gagnant-gagnant. C'est ce que nous faisons à l'UIR et ça marche ...»[123].

A côté de ces initiatives semi-privées, et qui montrent de façon concrète les potentialités de drainage efficace des ressources humaines, les bilans des stratégies institutionnelles restent mitigés.

2-1. Le Programme du PNUD

Le Transfer of Knowledge Through Expatriate Nationals (TOKTEN) a été initié en 1977 par le Programme des Nations Unies pour le Développement (PNUD) comme moyen de contrer l'exode des professionnels des pays en développement. Jusqu'en 1994, le TOKTEN a été administré conjointement par le PNUD et le Fonds des Nations Unies pour la Science, la Technologie et pour le Développement, avant d'être hébergé au Programme des Volontaires des Nations Unies (UNV). Ce changement de tuteur peut s'expliquer, en partie, par la dimension « volontariat » intrinsèque à l'implication des expatriés et, en même temps, un léger recul de la centralité de la composante scientifique du programme. C'est dans ce sens que le TOKTEN a connu un impact positif dans les pays connaissant des chantiers de reconstruction suite à des crises telles que la Palestine (1994), l'Afghanistan (2002), le Liban, où différents secteurs ont été bénéficiaires dans des domaines allant du social à la recherche scientifique. D'autres pays en ont bénéficié dans une stratégie de gestion stratégique des ressources humaines expatriées, tel que la Chine.

[122] Albert Sasson, Entretien réalisé à Rabat le 08 juin 2011.

[123] Entretien pour Aujourd'hui Le Maroc, le 25. 12. 2009. Cf. http://www.aujourdhui.ma/special-marocaines-dici-et-dai-details2161.html

2-1-1- Le programme TOKTEN

Le programme des Nations Unies vise essentiellement à mobiliser des compétences nationales de résidents à l'étranger, afin de contribuer, par missions ou appuis, au sein de programmes de développement[124]: « La coopération technique parmi les pays en voie de développement et le transfert de connaissances par les expatriés seront examinés comme deux modes d'implémentation dans un cadre de coopération. Les principales activités prévues dans le contexte du TOKTEN aideront à mieux définir les objectifs du Maroc, ses besoins, ses attentes et faciliteront l'établissement de réseaux pour les échanges scientifiques et techniques avec le pays. La création et la mise à jour d'un annuaire d'expatriés qualifiés, le repérage d'institutions prometteuses et le développement d'un site web pour faciliter le partage d'informations pourraient servir à accroître les opportunités de coopération dans ce domaine ».[125]

Le principe du TOKTEN consiste à identifier des individus experts, qualifiés professionnellement et hautement motivés pour servir leur pays d'origine. Ces compétences sont sélectionnées selon un processus de rapprochement de l'offre et de la demande et conduit par le gouvernement en collaboration avec la représentation du PNUD de chaque pays. Les résultats du TOKTEN ne sont pas identiques à travers le monde. Les niveaux de succès diffèrent largement d'un pays à l'autre et ce, sur les 50 pays bénéficiaires. Dans certains pays, le programme a été prolongé dans le temps, donnant lieu parfois à de nouvelles phases, introduisant des réajustements suite à l'évaluation des périodes précédentes. C'est le cas du Sénégal[126] et du Mali particulièrement, où le programme a réussi de manière remarquable, au point d'être classé deuxième après la Chine dans un vote effectué par Globalgiving. Dans d'autres cas, le programme n'a pas été reconduit et le Maroc fait partie de cette liste.

2-1-2- Le programme TOKTEN au Maroc

« Quant le phénomène TOKTEN est arrivé, nous applaudissions et nous étions tout à fait heureux que ça ait lieu »[127]. Le 8 janvier 1990, le gouvernement marocain signe une convention avec le PNUD, à l'image des premiers pays qui ont adhéré au programme TOKTEN. Dans ce cadre le Maroc a organisé trois rencontres TOKTEN en 1993, 1994 et 1996, avec l'implication de plusieurs départements ministériels et organismes publics. Plusieurs secteurs ont été impliqués dans ces conférences, représentés par leurs départements : les ministères des Affaires étrangères et de la coopération, de l'Enseignement supérieur, de l'Agriculture et de mise en valeur agricole, des Postes et télécommunications, Chargé des Marocains résidant à l'étranger, des Transports, ainsi que des institutions spécialisées. Les domaines couverts sont la science et la technologie, l'énergie, l'agriculture, la logistique et le transport et les compétences scientifiques et techniques.

Pour les trois réunions, le ministère des Affaires étrangères et de la coopération, via la Direction de la coopération multilatérale, a servi de point focal et de pilote du programme au niveau national. Le programme TOKTEN au Maroc a évolué dans un contexte caractérisé par des événements majeurs dans la vie politique et institutionnelle du pays. Il est difficile d'identifier exactement les raisons qui ont motivé l'adhésion du Maroc au pro-

[124] Le programme TOKTEN a permis de mobiliser en tout et pour tout 291 compétences scientifiques marocaines établies à travers le monde. La Chine a mobilisé au travers de ce même programme quelques 1690 experts depuis 1980. L'Iran de se son côté réussi à drainer 280 experts depuis 1991.
[125] Second country cooperation framework for Morocco (2002-2006) – reference doc : 01.66013 (E) 090102 110102 ; lien site : http://www.undp.org/execbrd/archives/sessions/eb/1st-2002/DP-CCF-MOR-2.pdf
[126] Après la phase 2002-2006, le gouvernement sénégalais a signé un nouveau programme pour la période 2009-2012.
[127] M. Abdellatif Benabdeljalil. Entretien à Rabat le 4 mai 2011.

gramme. Toutefois, les événements ayant accompagné sa genèse et sa vie, donnent des éléments d'information sur le contexte au sein duquel il a évolué. Selon une analyse rétrospective de l'évolution de la communauté marocaine à cette période, on lit dans le rapport du cinquantenaire pour le développement humain, que « l'image des Marocains du monde, ainsi que leur contribution au développement du pays, ont connu un renouveau depuis le milieu des années 1990, qui dépasse les seuls aspects quantitatifs et financiers classiques et qui prend appui sur une émigration plus qualitative, évoluant vers des modes de fonctionnement proches de ceux des « réseaux diasporiques » les plus importants dans le monde ».[128]

Cette réflexion, a posteriori, était-elle réellement présente au moment de la signature de la convention relative au programme TOKTEN ? En tout cas, dès la première rencontre du programme, soit trois ans après l'accord Maroc/PNUD cette perception sera clairement manifeste dans le discours d'ouverture. Une émission spéciale « Maroc sans frontières », diffusée par la deuxième chaîne de télé marocaine, sera d'ailleurs consacrée à la même perception, entre 1994 et 1996. Rappelons également, que la conclusion de la convention entre le Maroc et le PNUD, arrive six mois après la création de la Fondation Hassan II pour les MRE[129]. La même année, on assista à la nomination pour la première fois d'un ministre chargé des affaires de la communauté marocaine à l'étranger. Deux ans plus tard, le décret[130] relatif aux attributions de ce département voit le jour soulignant en son article 9 que « ... sont transférées à l'autorité gouvernementale chargée des affaires de la communauté marocaine à l'étranger, les attributions dévolues au ministre de l'Emploi, en matière de travailleurs migrants ». Cependant, à la lecture des textes des deux institutions, la Fondation Hassan II et le ministère chargé de la Communauté marocaine à l'étranger, aucune mention relative à la mobilisation des compétences ou à l'intérêt à accorder à la question de la diaspora marocaine n'apparaît dans leurs missions respectives.

Au moment du lancement du TOKTEN au Maroc, la définition de la compétence était avant tout une question de scientifiques hautement qualifiés et orientés vers les technologies de pointe, ou du moins vers le domaine des sciences exactes. Cette première démarche de mobilisation, en trois étapes, inaugura des interconnexions de compétences marocaines (avec quelques fois l'amorce de projets scientifiques, à partir de cette genèse de la rencontre) et d'établissement d'un réseau (plus ou moins formalisé) de scientifiques marocains du monde ; et ce, malgré le fait que chaque nouvelle rencontre voyait le nombre de scientifiques de l'étranger se réduire de plus de moitié. Cette initiative fut aussi l'occasion de retrouver ou de simplement découvrir la réalité du Maroc, au travers des pôles à investiguer et des champs d'enseignement ou de la recherche à couvrir.

2.1.2.1 TOKTEN I. 1993

La première rencontre TOKTEN s'est déroulée les 5 et 6 juillet 1993. Elle a coïncidé avec l'achèvement du programme d'ajustement structurel (PAS)[131]. Elle a porté sur « le transfert des technologies par les scientifiques marocains expatriés ». Conduite par les ministères de l'Enseignement supérieur, des Affaires étrangères et de

[128] "Cinquante ans de développement humain et perspectives 2025''. Rapport général. p. 35
http://www.rdh50.ma/Fr/pdf/general/RG-FR.pdf

[129] Le 13 juillet 1990, sortie du Dahir promulguant la loi 19-89 portant création de la Fondation Hassan II.

[130] Décret n° 2-91-98 du 18 hija 1413 (9 juin 1993) relatif aux attributions et à l'organisation du ministère des affaires de la communauté marocaine résidant à l'étranger - http://bdj.mmsp.gov.ma/doc/viewarticle.asp?ArtID=585&CID=56

[131] Recommandé au début des années 1980 par la Banque Mondiale et le FMI, le PAS se définissait comme un plan d'austérité déclenché par l'aggravation des déficits budgétaire et commercial qui caractérisait la gestion de l'économie à l'époque. Si ce plan a réussi à rétablir les équilibres macroéconomiques, il a été à la base de la dégradation des secteurs sociaux et l'aggravation des disparités sociales.

la coopération et celui Chargé des Marocains résidant à l'étranger, la conférence s'est déroulée dans l'enceinte de l'Ecole Mohammedia des Ingénieurs et a connu la participation de 170 expatriés marocains venant de 13 pays différents avec une forte représentativité de l' Europe et, dedans, de la France. Le reste venait de l'Amérique du Nord. « Ces membres de la diaspora scientifique et technique ont des postes à haute responsabilité et à haut niveau de compétences. Ils exercent des professions dans des domaines de spécialisation très avancée. Ils peuvent être professeurs de l'enseignement supérieur, personnels scientifiques, industriels, ingénieurs, provenir de professions libérales ou être cadres supérieurs » (Fellat, Fedlallah, 1995).

2.1.2.2 TOKTEN II. 1994

Un an plus tard, fut organisée la 2ème édition TOKTEN, du 26 au 30 juillet. Celle-ci a été pilotée également par le ministère des Affaires étrangères et de la coopération, en plus du ministère de l'Agriculture et de mise en valeur agricole, des Postes et télécommunications, et la collaboration du ministère de l'Education, du ministère Chargé des Marocains résidant à l'étranger et des Transports. Les activités se sont déroulées à l'ONDA (Office national des aéroports). 70 chercheurs et scientifiques résidant à l'étranger ont répondu présents sur les 85 invités, à côté de leurs confrères exerçant localement. Cette rencontre s'est déroulée dans le prolongement du contexte précédent, qui a donné lieu au célèbre rapport de la Banque mondiale en 1995, rendu public sur instructions du défunt Hassan II qui avait considéré à l'époque que « le Maroc (était) au bord de la crise cardiaque ».[132]

2.1.2.3 TOKTEN III. 1996

La 3ème rencontre TOKTEN a eu lieu les 11 et 12 juillet à Rabat. Organisée dans un contexte de réforme constitutionnelle et de préparation de l'alternance, cette édition a connu la collaboration distinguée du Centre royal de télédétection spatiale. Elle s'est déroulée sous forme d'ateliers sur : «Les utilisations de l'espace : enjeux pour le Maroc». « Elle a rassemblé des spécialistes et des experts marocains résidant à l'étranger ainsi que des compétences locales, en vue d'évaluer les enjeux nationaux, les besoins et la faisabilité de projets. Elle a été l'occasion de stimuler une réflexion coordonnée dans le domaine et les stratégies possibles, ainsi que sur les moyens de participation en synergie de toutes les expertises afin d'optimiser les travaux en cours et de mettre en place des projets futurs dans le domaine. Les travaux se sont déroulés sous forme d'ateliers sur trois thèmes : télécommunications spatiales, télédétection et exploration, astrophysique, astronomie et industries spatiales. Les participants ont clôturé les débats par une série de recommandations et de conclusions qui ont été marquées par la mise en place d'un groupe de suivi composé d'experts nationaux et expatriés qui veillera à renforcer le développement des activités spatiales au Maroc ». [133]

L'aventure TOKTEN-Maroc ne fut pas renouvelée et on n'en reparlera quasiment plus jusqu'au moment de la préparation du FINCOME. D'ailleurs, toute la

[132] Suite à quoi fut entrepris un programme de réformes sur recommandation de la BM visant la lutte contre l'exclusion de toutes sortes, l'alphabétisation et l'égalité entre les sexes. Il visait la promotion du développement économique du pays, le soutien du gouvernement dans les secteurs où l'Etat est le plus vulnérable et la rationalisation de la gestion publique à travers des réformes ciblées : l'éducation nationale, l'administration, la justice, le secteur privé, l'industrie, les télécommunications, la restructuration et la privatisation des offices comme l'ONCF. Ce plan inclut aussi la gestion de l'eau, le développement du monde rural, la lutte contre la sécheresse, la pêche et le tourisme.

[133] Comité des utilisations pacifiques de l'espace extra-atmosphérique. Application des recommandations de la deuxième conférence des Nations Unies sur l'exploration et les utilisations pacifiques de l'espace extra-atmosphérique : Coopération internationale dans le domaine des utilisations pacifiques de l'espace extra-atmosphérique : activités des États Membres p.14 http://www.oosa.unvienna.org/pdf/reports/ac105/AC105_661Add2F.pdf

question migratoire connaîtra une période de vacance institutionnelle, au sens de l'absence d'un département ministériel qui lui soit dédié, entre 1999 et 2002.

2-1-3- Résultats du TOKTEN Maroc

« Les présentations des collègues locaux étaient fabuleuses. Néanmoins, une chose m'agaçait : tous étaient d'accord qu'il y a «des problèmes», mais personne n'en a de spécifiques ! Sans données de base crédibles, transparentes et fiables, il est impossible de détecter le mal. Encore moins le guérir ! Il serait futile d'essayer de planifier, d'exécuter ou d'évaluer quoi que ce soit. Encore moins évaluer ce qui existe déjà sur place et déterminer si oui ou non il y a vraiment un problème. La «koulshite» n'a pas de cure ! ... » (Mohamed Akhiyat, L'Economiste n° 381 du 18/11/1998).

Pour Omar Fassi-Fehri, le TOKTEN a été « une mauvaise expérience ». C'est un programme qui n'a pas donné de résultats, selon lui. Ceci est dû à l'absence d'une vision claire et d'objectifs bien définis. D'une conférence à l'autre, il a été constaté un changement non argumenté (par rapport à une cohérence d'ensemble) de l'institution qui pilote et du secteur mis en avant. Il manquait « un centre de décision ».[134]

Suite à un entretien téléphonique avec Badri Tajeddine, l'un des responsables du PNUD au Maroc et ex-responsable chargé du TOKTEN au Maroc, le programme n'a pas été abandonné, mais bel et bien clôturé. La durée du programme s'étant écoulée, le gouvernement marocain devait prendre la relève ; ce qui n'a pas été le cas. Toujours selon lui, le concept est d'abord et avant tout basé sur l'amorce du programme par le PNUD, en partenariat avec le pays concerné, qui le supervise le temps de l'appropriation par le pays bénéficiaire.

Les résultats restent peu connus, sauf du point de vue des recommandations, mais aucune évaluation n'a été consacrée par ailleurs. Les témoignages collectés convergent vers le constat suivant : le TOKTEN a crée l'événement, il a permis la mise en réseau de personnes hautement qualifiées, les retrouvailles de lauréats marocains et il est ressorti avec une série de recommandations mais qui sont restées lettre morte.

2-2. FINCOME

Le document relatif au cadre de coopération pour la période 2002-2006 signé entre le PNUD et le Royaume du Maroc, stipule que les deux parties tenaient toujours au programme TOKTEN dans la perspective d'en maîtriser davantage les objectifs à atteindre et les actions à entreprendre. Le PNUD devait ainsi contribuer par l'élaboration des actions de plaidoyer en faveur du Forum International des Compétences Marocaines à l'Etranger (FINCOME) à travers son réseau mondial, et servir le cas marocain en s'appuyant sur les réussites du TOKTEN dans d'autres pays du monde. A cet effet, le PNUD a financé la phase de lancement du FINCOME dans le cadre du projet «stratégies nouvelles, renforcement de capacités et développement de partenariats» signé avec le ministère des Affaires étrangères et de la Coopération. Quoique la stratégie du programme FINCOME ait été validée en 2004, son lancement officiel, dans le cadre d'un événement public, n'a eu lieu que le 25 mai 2007. Il succède, certes, au TOKTEN, mais se positionne autant en prolongement qu'en rupture avec celui-ci. Un protocole d'accord, définissant les missions et le cadre juridique du FINCOME, a été signé le17 juillet 2006. Ce protocole identifie notamment les missions de chacun des partenaires.

L'actuelle ambassadeur du Maroc au Canada, Mme Nezha Chekrouni, qui était à la tête du MCCMRE à l'époque, déclare « [...] Quand j'ai été nommée à la tête du ministère des Marocains résidant à l'étranger, [...] je ne voulais pas recréer le monde, mais je voulais bâtir sur ce qui avait déjà été fait. Bien qu'il y avait une

[134] M. Omar Fassi Fehri. Entretien réalisé le 5 mai 2011.

période où il ne s'était rien passé. Donc, je me suis dit bien sûr il faudra continuer à travailler sur les questions d'intégration parce qu'elles sont très importantes [...] la question de l'enseignement de l'arabe, la question identitaire ... Bien sûr il y avait la revendication politique ... C'était une question qui revenait souvent au Parlement : "Que faites-vous pour faire revenir cette élite qui aujourd'hui part, alors que l'on a besoin de notre élite pour construire ?' '. Donc, ma première réponse avait été celle-ci : le droit à la mobilité ... c'est un droit inhérent aux droits de la personne. Donc, les gens ont le droit de choisir où ils veulent vivre. Mais, par contre, qu'est ce qu'on peut leur proposer pour devenir attractif. Parce que les Marocains là où ils vont, ils restent très très attachés à leur pays. Mais il faut qu'on leur offre un cadre dans lequel ils puissent participer. Donc, je commençais à penser à cette idée et, quelques mois après ma nomination, je rencontre le Président-résident du PNUD ... Je lui dis : « je veux travailler sur les compétences ». Il me dit : « oui, il y a déjà eu le TOKTEN, on pourrait le voir ». J'ai dit : « C'est pas le TOKTEN que je veux faire, je veux travailler à un autre niveau, et je voudrais travailler au niveau des compétences, mais en relation avec les trois dimensions qui existent aujourd'hui dans toutes les structures : au niveau du secteur public, du secteur privé et au niveau des ONG. Donc, on va essayer de créer des noyaux pour travailler à travers ce paradigme». Finalement, on a travaillé pour aboutir à la grande rencontre que j'avais organisée ... qui avait réuni 250 compétences venues de tous les coins du monde. Alors, le principe c'était quoi ? C'était de créer des noyaux au sein de la CGEM représentant le secteur privé, les ONG avec Recherche et Développement et puis le ministère des Affaires Etrangères. On avait monté ce programme, et on avait mis en place ce site Internet. C'est pour le matching entre l'offre et la demande. Il y a eu des personnes qui étaient reparties après cette rencontre de Casablanca, avec des idées d'aller chacun dans son pays créer un noyau. Bien sûr, avant la journée, il y a eu un travail que j'ai dû faire, sillonner un peu le monde pour aller à la recherche de ces compétences, pour les sensibiliser à ce projet, pour les mettre à contribution en les écoutant et, grâce à leurs propositions, on a pu monter ce projet. Voilà un peu l'idée du FINCOME ... de toutes façons c'était une nécessité pour le Maroc [...] puisque la volonté royale avec l'INDH, c'était ... investir dans les ressources humaines [...] C'était très important de lancer cette dynamique parce que d'une part, ça réconcilie les Marocains avec leur pays, dans un cadre où ils ne culpabilisaient plus. Ils avaient la possibilité de servir leur pays, tout en continuant à vivre ailleurs. Soit dans le cadre de missions concrètes, soit via les nouvelles technologies, soit par le biais de transfert de technologies, de savoirs, de savoir-faire mais aussi de projets concrets. Les Marocains devenaient aussi des investisseurs, des touristes. Etant donné que ce dossier, ce thème est transversal, j'avais aussi travaillé avec d'autres ministères. On avait avec Ali Douiri, introduit une dimension MRE dans les programmes touristiques, donc il y avait des packages qui ciblaient, il avait une communication autour de ça. Donc on essaie d'introduire cette dimension à tous les niveaux : au niveau de la question de la femme, au niveau de la question de la santé, ... pour que ce soit présent dans nos politiques sectorielles ».[135]

Un comité de pilotage et d'orientation est institué sous la présidence de l'autorité gouvernementale en charge de la communauté marocaine résidant à l'étranger. Ce comité est composé des quatre acteurs de gestion. Il est ouvert à ceux qui le souhaitent parmi les acteurs publics et privés concernés par les différents programmes du FINCOME. Latifa Hadri revient sur son expérience au sein du FINCOME en pointant du doigt la répartition interne en cellules thématiques : « J'étais chargée de mission, de recherche et développement pour FINCOME. Car quand il a débuté, il y avait 4

[135] Mme Nouzha Chekrouni. Entretien réalisé à Montréal, le 14 mai 2011

cellules : la cellule recherche et développement, la recherche de l'entreprenariat (CGM), CNRST était avec nous, le Ministère des MRE [...] On a écrit le rôle de chaque cellule ».[136] Lorsque le programme fut placé sous la responsabilité du Secrétariat d'Etat chargé des MRE, Mme Nezha Chekrouni a souhaité davantage renforcer l'implication et l'appui du PNUD. S'agit-il d'un retour implicite du TOKTEN ? « [...] Le TOKTEN, on savait que ça n'avait pas abouti aux résultats escomptés ... le TOKTEN était limité à la recherche scientifique, avec les universitaires ... alors que le spectre de mon projet était beaucoup plus large. Il touchait tous les niveaux d'intervention. Ça pouvait être avec l'université, des chercheurs, mais ça pouvait être aussi avec des entreprises, mais aussi dans les autres domaines, scientifiques, ingénierie et tous les domaines pratico-pratiques. Le plus important c'était ... il y a un chantier au Maroc qui est ouvert ... un grand chantier de réformes à tous les niveaux. On a besoin de compétences, on allait les chercher, parfois ça nous coûtait très cher, pour le montage de projets, pour l'expertise ... alors que l'on avait à travers le monde, une expertise marocaine qui était prête à servir avec sa fibre et qui connaît très bien la culture et qui ne demandait qu'à mettre à contribution ses compétences ».[137]

Selon le département de l'enseignement supérieur, le programme FINCOME est une action gouvernementale pilotée par le ministère de l'Education Nationale, de l'enseignement supérieur, de la formation des cadres et de la recherche scientifique. « Il vise à faire contribuer les compétences marocaines résidant à l'étranger au processus de développement du Maroc à travers la mise en relation des chercheurs et experts marocains installés dans des universités, des centres de recherche ou des établissements privés à l'étranger avec ceux des établissements nationaux dans le but de créer des synergies et de combiner les efforts de chaque partie dans des projets ou des programmes de recherche et/ou d'investissement ». Pour le ministère chargé des Marocains résidant à l'étranger, « le FINCOME est un outil de mise en relation et d'intermédiation visant à institutionnaliser et faciliter la participation des compétences marocaines du monde dans les chantiers et initiatives de développement de leur pays d'origine ».[138] Pour Mme Nouzha Chekrouni : « Sa réussite nécessite un grand effort de sensibilisation et d'information. D'où l'importance de lancer une campagne de communication à large spectre».[139] Il s'inscrit dans une «stratégie concertée et volontariste» initiée par le ministère de tutelle, en partenariat avec les acteurs concernés ». [140]

Le FINCOME a de nombreux objectifs :
- l'appui à la mise à niveau de l'entreprise marocaine ;
- le soutien à la recherche scientifique ;
- l'aide à l'élaboration de stratégies sectorielles de développement du pays et à la mise en application et évaluation des projets et programmes socio-économiques, scientifiques et artistiques ;
- la promotion de l'attraction de l'investissement et du partenariat d'affaires ;
- (... l'offre de) l'expertise, conseil et assistance technique, favoriser le transfert de technologie et du savoir-faire, contribuer au renforcement de la coopération bilatérale et multilatérale en matière de développement ;
- (...) accompagner les compétences souhaitant intégrer le marché marocain de l'emploi ;

[136] Entretien le 15 mai 2011 à Montréal.
[137] Mme Nouzha Chekrouni. Entretien réalisé pour la présente étude à Montréal, le 14 mai 2011
[138] « Lancement : le site du FINCOME est opérationnel » Le Matin du 18.12.2006
[139] Ibid.
[140] Ibid.

- orienter les projets potentiels d'investissement des MRE ;
- encourager la synergie entre les compétences locales et celles des MRE ». [141]

A la lecture des deux définitions du FINCOME, du cadrage et des finalités, on peut sans doute trouver des éléments de complémentarité, des explications mutuelles, des convergences, mais également des divergences notoires dans la représentation faite du concept, de la population des bénéficiaires, de l'étendue des objectifs et, par conséquent, des moyens mis en œuvre pour les atteindre. Ces divergences apparaîtront au niveau de l'historique du programme et surtout au niveau des réalisations.

2-2-1- Historique du programme

- Le 16 juillet 2003 : le Comité interministériel permanent de la recherche scientifique et du développement technologique, présidé par le Premier ministre Driss Jettou, a décidé de l'élaboration de la stratégie FINCOME. L'animation et la coordination de ce nouveau programme ont été ainsi confiées au ministère chargé de la Recherche Scientifique, responsable unique du financement de ses actions. Deux cellules d'animation ont été mises en place, l'une abritée par le CNRST[142], l'autre confiée à l'association Recherche et Développement Maroc.

- Le 20 avril 2004 : validation de la stratégie FINCOME, en collaboration avec le PNUD et l'United Nations Office for Project Services (UNOPS), par une commission interministérielle, comprenant entre autres le ministre délégué chargé de la Recherche scientifique et de l'enseignement supérieur et la ministre déléguée chargée des MRE et présidée par Abderrazak Mossadeq, ministre délégué chargé des Affaires économiques, des affaires générales et de la mise à niveau de l'économie.

- Le 7 juillet 2006 : prise en charge de la stratégie FINCOME par le ministère délégué chargé des MRE et la participation de nouveaux acteurs sans le CNRST.

- Le 18 décembre 2006 : à l'occasion de la Journée internationale des migrants. le ministère délégué chargé des Marocains résidant à l'étranger organise une journée d'étude et d'information sur le FINCOME, en partenariat avec la Confédération générale des entreprises du Maroc (CGEM), l'Agence nationale de promotion de l'emploi et des compétences (ANAPEC) et l'Association Recherches & Développement (R&D- Maroc). A cette occasion fut lancé officiellement le site web du Forum.

- Les 8 et 22 février 2007 : validation de la stratégie du FINCOME, respectivement par le Conseil de gouvernement et une commission de haut niveau présidée par le Premier ministre.

- Les 25 et 26 mai 2007 : organisation, sous le Haut Patronage de SM Le Roi Mohammed VI, par le ministère délégué chargé des MRE à Casablanca, de la première rencontre du FINCOME. Un appel a été adressé à cette occasion par le Premier ministre aux participants de la communauté marocaine à l'étranger en soulignant trois aspects :
• « ... cette participation doit être initiée par le renforcement du réseau des entreprises nationales à travers l'investissement direct ou à travers la mise des expertises de ces compétences à la disposition du secteur privé national pour contribuer à sa mise à niveau ;

[141] Ibid.
[142] « Le CNRST a un rôle très important à jouer, d'abord parce qu'il était déjà dans le TOKTEN ... Mais c'était quand même une nouvelle approche que je voulais. Le CNRST était une composante parmi d'autres et pas la composante. Il y avait un petit malentendu à ce niveau là. Donc c'était ça, c'était partir sur quelque chose qui existait et essayer d'élargir. ». Mme Nouzha Chekrouni. Entretien réalisé à Montréal, le 14 mai 2011.

• (qu'elle traduise davantage d'implication) dans les efforts entrepris par le gouvernement dans le cadre de la diplomatie économique pour faire connaître les possibilités et les opportunités d'investissement qu'offre le pays ;
• (qu'elle soit efficiente) pour renforcer l'architecture sociale nationale, en vue de combler le manque enregistré à ce niveau et par conséquent concrétiser les objectifs nobles de l'Initiative Nationale pour le Développement Humain (INDH) qui vise à éradiquer la pauvreté, l'exclusion et la marginalisation ».[143]

La rencontre s'est tenue en présence d'un millier de participants, dont 200 Marocains du monde. L'ouverture de l'événement a été marquée par la présence de plusieurs membres du gouvernement, du président de la CGEM, des représentants du PNUD, de diplomates, des autorités locales, des présidents d'associations et d'institutions bancaires. Les travaux se sont déroulés sous forme de quatre atel-iers : ''Recherche et innovation'', ''Entrepreneriat et investissement'', ''Développement humain'' et ''Plate-forme FINCOME''. Les participants ont convenu d'une série de recommandations telles que : la possibilité de créer une Agence nationale pour la mise en œuvre du FINCOME, la création d'une plateforme de réintégration pour les compétences qui souhaitent le retour pour besoin d'emploi ou d'investissement, la désignation des délégués du FINCOME, l'élaboration d'une stratégie de communication, l'animation d'un réseau de partenariat (financier et technique) national et international et la création d'une base de données des compétences marocaines à l'étranger. D'autres recommandations ont également porté sur les thèmes sectoriels des ateliers.

- Le 29 juillet 2007 : organisation d'un débat sur le programme FINCOME à Rabat en présence de 200 participants venus de différents pays et les différentes coordinations du FINCOME.

- Entre 2008 et 2009 : le FINCOME est intégré dans les chantiers de l'actuel ministère chargé de la Communauté marocaine à l'étranger. Une évaluation de ce programme a été commanditée par le ministère. L'étude a recommandé des réajustements tant sur le plan technique que sur le plan du pilotage institutionnel.

- En 2011, le ministère chargé de la Communauté marocaine à l'étranger se penche sur la refonte de la plateforme informatique FINCOME et, parallèlement, le CNRST lance son appel d'offres pour l'année 2011.[144] Depuis 2006, chaque année un appel d'offres est lancé par le ministère à travers la cellule CNRST pour soutenir des actions qui impliquent des compétences marocaines résidant à l'étranger et bénéficient à une entité marocaine, publique ou privée. Le dernier en date est l'appel de l'année 2011.

2-2-2- Structures et modalités de mise en œuvre

Conformément au protocole définissant les responsabilités et les rôles des partenaires, le FINCOME dispose d'une organisation reposant sur quatre structures et un coordinateur :
1- Un Conseil de Direction et d'Orientation (CDO) présidé par le Premier ministre, qui a la charge de fixer les grandes orientations et accompagner toutes les initiatives et projets potentiels d'investissement des compétences marocaines résidant à l'étranger.
2- Le Comité de Coordination et de Suivi (CCS), placé sous la présidence de l'autorité gouvernementale en charge de la communauté marocaine résidant à l'étranger. Il est composé de tous les acteurs chargés de la gestion et du suivi du programme FINCOME.
3- Le secrétariat exécutif du Conseil de direction et d'orientation et du Comité de coordination et de suivi est assuré par l'autorité chargée de la communauté marocaine résidant à l'étranger.

[143] « M. Jettou appelle les compétences marocaines résidant à l'étranger à participer au processus de développement du pays » in : Portail du Maroc http://www.maroc.ma/PortailInst/Fr/Actualites/
[144] Voir : http://www.fincome.cnrst.ma/documents/Fincome_AO.pdf

4- Deux cellules opérationnelles de gestion :
a. La cellule centrale de gestion, de suivi et de coordination du FINCOME auprès de l'autorité chargée de la communauté marocaine résidant à l'étranger ;
b. Les cellules de gestion et de suivi du FINCOME auprès de l'ANAPEC, CNRST, INDH, CGEM et R&D Maroc.
5- Un coordonnateur principal du programme FINCOME.

Le FINCOME propose aux compétences marocaines de l'étranger quatre types d'actions :
1- Des expertises : ayant pour objet le transfert de savoir et/ou de savoir-faire ;
2- Des rencontres de travail : réunissant des experts de l'intérieur et de l'extérieur du Maroc autour d'actions d'intérêt national ;
3- Des projets : ensemble d'actions d'expertises cohérent et intégré impliquant plusieurs experts marocains résidant à l'étranger, ayant pour objet le transfert de savoir et/ou de savoir-faire ;
4- Un entreprenariat innovant : projets de création d'entreprise innovante portant sur l'introduction d'une technologie et/ou un service nouveau(x) sur le marché (de préférence résultant(s) de l'exploitation de résultats de la recherche publique ou privée).

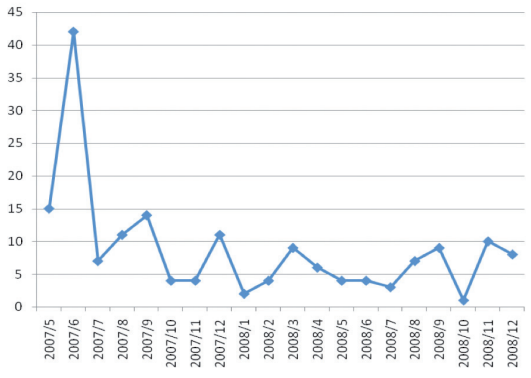
L'appui financier dans le cadre du FINCOME comporte la prise en charge du titre de voyage des experts visiteurs, de leurs frais de séjour (en complément aux frais qui leur sont octroyés par l'entité bénéficiaire). La réglementation en vigueur impose au CNRST d'appliquer un plafond des frais de séjour à 750 dh/jour par expert tout compris. Le budget alloué au titre de l'année 2010 pour le FINCOME s'élève à 1,55 MDH.

2-2-3- Résultats du programme

Nous ne disposons que de deux types de résultats en fonction des données disponibles :
* ceux fournis par le CNRST. Il s'agit là de l'ensemble des actions qu'il a supervisées lui-même entre 2006 et 2011, sans passer par la plateforme informatique lancée en 2007.
* ceux fournis par le ministère chargé de la Communauté marocaine résidant à l'étranger qui portent essentiellement sur les opérations concrétisées via la plateforme FINCOME.

Selon l'étude conduite conjointement par le ministère chargé de la Communauté marocaine à l'étranger et l'OIM, une seule opération s'est concrétisée, entre 2007 et 2008, sur un total de 553 offres d'expertise et 18 demandes avec projets.[145] On peut remarquer l'engouement durant les deux mois qui ont suivi la rencontre de lancement, suivi d'une chute considérable du nombre de personnes impliquées et, du coup, de l'intérêt (voir graphique 1 et 2 ci-dessous).

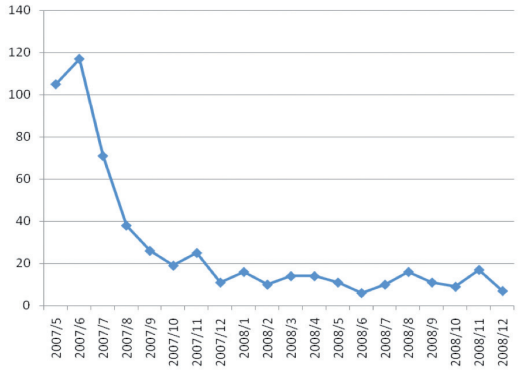
Evolution des offres entre mai et décembre 2008



Source : étude MCCMRE, juin 2009

[145] Ministère chargé de la communauté marocaine résidant à l'étranger et Organisation internationale pour les migrations. "Étude sur la contribution des Marocains résidant à l'étranger au développement économique et social du Maroc'', juin 2009, http://www.marocainsdumonde.gov.ma/media/27387/etude_comp%C3%A9tences_mre-_version_d%C3%A9finitive_2_10%5B1%5D.07%5B1%5D.pdf

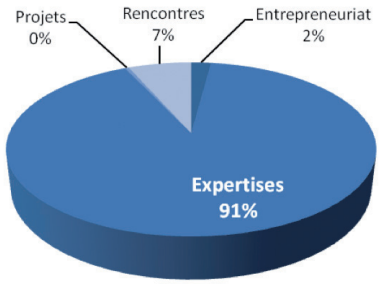
Evolution des demandes entre mai et décembre 2008



Source : étude MCCMRE juin 2009

Toutefois, le CNRST, une des structures chargées de la mise en œuvre du FINCOME, révèle un bilan d'actions assez appréciable. Ainsi, entre 2006 et 2011, 243 offres d'expertise ont été déposées auprès du CNRST, dont 197 se sont concrétisées grâce à la participation de 216 compétences, soit une moyenne annuelle de 40 expertises. Il est également constaté une montée en progression annuelle passant de 18 actions en 2008 à plus de 70 en 2010. Les principaux pays d'origine des compétences marocaines de l'étranger qui ont réalisé ces expertises sont la France, le Canada, l'Allemagne, les USA, la Belgique, l'Autriche et la Grande Bretagne.

Répartition du total actions Fincome par type



En termes de répartition des actions par modalité, la majorité des actions se réalise sous forme d'expertise et le nombre de démarches d'entrepreneuriat ou de projets reste quasi inexistant.

La répartition sectorielle indique que le pôle Education (enseignement supérieur) centralise l'essentiel des opérations d'expertise. Le MCCMRE recense aussi des réalisations qualifiées comme des résultats induits des activités FINCOME :

- La création du centre de recherche et de transfert INANOTECH impliquant plusieurs compétences marocaines de l'étranger ;
- Le développement de l'usage et de la recherche en technologies de l'information dans les 15 universités avec une compétence marocaine de Alcatel-Lucent ;
- La nomination récemment par Sa Majesté le Roi de deux présidents d'université ayant concouru à l'appel à candidatures, et qui sont des compétences marocaines en provenance d'Europe ;
- Le projet de création de l'Université euro-méditerranéenne associant des compétences marocaines de l'étranger.

Les exemples collectés témoignent d'un accueil positif immédiatement après le lancement du programme. Selon Imane, diplômée de France : « (...) C'est une bonne initiative qui permettra d'établir les liens entre les compétences marocaines à l'étranger et leur pays d'origine (...). Il y avait effectivement un manque que le FINCOME va combler ». L'intérêt pour le programme s'explique par le fait qu' « il y a beaucoup de gens qui ont des idées, (...), mais ils ont besoin d'orientation et d'information », ajoute Jyhad Aamri, Directeur général au Canada. Dans le même sens s'exprime Latifa Bahit, consultante en management au Canada : « ... on ne trouve personne pour nous aider et mettre en valeur nos compétences. ... Nous avons besoin de reconnaissance de la part de notre pays ». « D'autres compétences n'ont pas le temps de se déplacer au Maroc pour animer

des conférences ou des séminaires ou donner des cours. Le réseau Internet et FINCOME vont leur faciliter la tâche. J'espère que le développement de la recherche et d'autres aspects pédagogiques passeront par cet outil », explique Mme Chahid, astronaute. Toutefois, souligne Khalid Zahouily, head manager en France, « le Maroc a besoin de développer une bonne stratégie (...) d'accueil des experts marocains, s'inspirer de ce qui s'est passé à l'extérieur et instaurer ce qu'on appelle des «closers» qui vont définir les spécialités, identifier les besoins du Maroc et « draguer » les experts marocains partout dans le monde ». Il propose « de réserver un statut d'accueil spécifique à ceux qui voudront rentrer au pays ». Mme Chadid, de son côté, voit que « grâce à ce site web, (elle) pourrait rentrer et y déposer tous les cours, séminaires, conférences ... faire des propositions de sujets de thèses et de masters, de bourses pour les étudiants intéressés et leur communiquer tout ce qui concerne la bibliographie en astronomie. Il va également m'aider à introduire l'astronomie comme filière d'enseignement au Maroc».

Mais des réticences se sont également manifestées. Samir, expert dans le contrôle technique automobile à Düsseldorf, se plaint du manque de culture d'entreprise et de réactivité et « ne croi(t) pas en une instance institutionnelle comme le FINCOME. A l'étranger, les MRE évoluent dans une culture davantage dite du privé. Nous voulons des interlocuteurs professionnels et spécialisés ». Hachim Haddouti, ingénieur au groupe BMW à Munich, abonde dans le même sens. Ce fils de MRE est rentré au Maroc comme intervenant à l'Université Al Akhawayn pendant 2 ans, mais il est reparti à Munich à cause de « la mentalité et la culture d'entreprise marocaines (qui) ne sont pas au même niveau qu'en Europe. Ne serait-ce qu'en ce qui concerne la ponctualité ! ... La confiance peine à s'installer ...». Le volet technique n'a pas échappé aux critiques d'un jeune entrepreneur en France : «La gestion du portail est floue. Trop de secteurs sont représentés. Je suis favorable à une différenciation et non à la dispersion des compétences. On parle de cellules de gestion (ANAPEC, CGEM, ...) qui assureront le matching entre offreurs et demandeurs. Mais selon quels critères ? Cela me semble utopique. Nombreuses tentatives semblables dans le passé ont montré la limite de tels projets. Selon moi, quand l'argent est en jeu, seules les rencontres face à face sont fructueuses et génératrices de liens. Au lieu de créer de nouveaux organismes, il faudrait donner plus de moyens aux chambres de commerce et d'industrie». Walid, lauréat de Challenger 2M, exprime sa méfiance et rappelle la définition d'une compétence car il a « peur que cette base de données ne repère que les individus aux CV impressionnants. Les diplômes sont importants mais il faut souligner le savoir-faire et l'expérience sur le terrain », et s'interroge si le « portail va parier sur des professionnels de terrain ». Face à ces réticences, Jamal, directeur d'agence de voyages aux Pays-Bas et PDG d'une société d'investissement, garde espoir malgré les réticences : «Beaucoup de gens se plaignent, mais l'initiative doit bien commencer quelque part. Le portail Internet va former un réseau qui peut constituer un lobbying. Dans 5 ans, cela peut se concrétiser par des rencontres B to B ».

2-2-4- Bilan du FINCOME

« Le FINCOME, quand j'ai quitté le ministère, je l'avais à peine mis en place, donc c'était un bébé. Il y a eu la première rencontre dans le cadre de quatre ateliers. Il y a eu plusieurs personnes qui ont participé, soit qui ont dirigé ces ateliers, soit qui étaient des rapporteurs, qui ont étés nommés à des postes, par exemple, l'Université Internationale de Rabat ou d'autres. Le site avait été mis en place, il faut que ce soit un travail au quotidien. Au Maroc, on est en train de se diriger vers ... que les institutions puissent capitaliser sur ce qui se fait ... parce que c'est ce qui nous permet d'avancer, évidemment tout en respectant les choix. Mon collègue qui est venu après ... est aussi très intéressé, très porté sur cette question ... parce qu'elle

est vitale. Moi je n'ai rien créé. Si j'avais lancé l'idée, c'est pour être aussi en phase avec la réalité ... donc cette idée s'imposait. Je pense que mon collègue Mohamed Ameur est impliqué dans cette question d'une autre manière et d'ailleurs on travaille en partenariat, puisque j'ai monté ici un réseau de compétences canadiennes et on va se rendre au Maroc pour apporter justement le savoir des Marocains du Canada. Et puis en plus, ils partent avec beaucoup de projets, une quarantaine ou une cinquantaine de projets. Donc la dynamique continue, Ameur la continue d'une autre manière. Il a focalisé sur les pays et sur la mise en place de réseaux, et je trouve que c'est très bien de continuer d'enrichir ce processus ».[146]

Considéré dans l'absolu, le bilan des réalisations autour du FINCOME révèle l'existence d'un produit intéressant qui connaît des difficultés de croissance et d'épanouissement. Pour le moment, en l'absence d'objectifs quantitatifs et qualitatifs précis et en l'absence de référence de comparaison, développées par le passé au Maroc, ou par rapport à d'autres programmes similaires dans d'autres pays - vu que le FINCOME se définit comme produit marocain - on ne peut pas se prononcer sur l'impact et l'efficience des actions entreprises. L'étude du ministère et de l'OIM a eu le mérite de revisiter les différentes composantes de ce programme et de dresser un état des dysfonctionnements intrinsèques au programme. D'autres appréciations ont été recueillies à partir de l'analyse documentaire ou lors des entretiens effectués pour les besoins de cette étude.

Le dispositif de gouvernance est théoriquement intéressant, mais il est pratiquement inopérant. L'étude du ministère et de l'OIM rapporte que :

- Le Conseil de direction et d'orientation a effectué à nos jours deux réunions : l'une en date du 8 décembre 2006 présidée par la ministre déléguée chargée de la Communauté marocaine résidant à l'étranger, et la 2ème en date du 22 février 2007 sous la présidence du Premier ministre, où l'accent a été mis sur la stratégie gouvernementale relative au FINCOME.
- Le CCS s'est réuni uniquement deux fois.
- Le Secrétariat n'a jamais vu le jour d'une manière officielle.
- Les cellules de gestion et de suivi se sont impliquées essentiellement lors de la préparation de la première rencontre de 2007 « Au niveau des cellules de mise en œuvre, tous les partenaires du FINCOME sont supposés désigner un groupe de personnes chargées de la gestion opérationnelle du programme dans le cadre du rôle et des prérogatives de leur entité. Les cellules de gestion avaient un rôle important dans la préparation de la première rencontre organisée les 25 et 26 mai 2007 ainsi que les compétences par leur participation dans les groupes de travail chargés de la préparation des ateliers de la rencontre. Ce niveau d'implication et d'activité n'a pas duré dans le temps. Seul le CNRST s'est doté d'un service officiel, qui figure dans son organigramme, et qui gère les activités du FINCOME en collaboration avec R&D Maroc, et qui s'est doté d'un budget annuel. Cette situation semble avoir contribué à la concrétisation d'une soixantaine d'interventions majoritairement en faveur des établissements universitaires. Le CNRST jouit d'une situation particulière dans le programme FINCOME. En effet, il fonctionne indépendamment des structures et de la plateforme mise en place par le FINCOME. Cette « indépendance » est traduite par un budget annuel garanti (environ 1,4 Mdhs financé par le ministère de l'Education nationale, de l'Enseignement supérieure, de la Formation des cadres et de la Recherche scientifique) qui lui permet de concrétiser ses objectifs ».[147]

[146] Mme Nouzha Chekrouni. Entretien réalisé à Montréal, le 14 mai 2011
[147] Ministère chargé de la Communauté marocaine à l'étranger et OIM, Op. cit. p. 51

• Le poste de coordinateur national est resté vacant depuis 2008.
• Le site web est certes une des innovations de ce programme. Toutefois, il comporte des anomalies relevées par les experts consultants. Leur diagnostic a permis la refonte de la plateforme entreprise depuis quelques mois (ce qui explique l'inaccessibilité du site pour le moment).
• Les fonds alloués au programme sont insuffisants, ainsi que souligné dans la note du département de l'Enseignement supérieur. Les procédures d'allocation et de validation sont contraignantes pour des opérations ponctuelles et selon les agendas très serrés des compétences. Ce point est aujourd'hui relevé par toutes les parties et nécessite une révision tenant compte du coût réel de ces interventions, notamment si elles sont assurées par des experts étrangers, et le gain induit par l'implication bénévole des compétences.

Pourrait-on parler d'absence de vision partagée ou d'un simple dysfonctionnement dans la mise en œuvre ? Le programme FINCOME nous met face à deux trajectoires : l'une technique et l'autre politique. Les deux essaient de se lier pour asseoir l'une au service de l'autre. Le CNRST agit en tant qu'opérateur qui répond à sa mission en mettant en place des opérations selon les ressources allouées. Du TOKTEN à nos jours, le CNRST est toujours présent dans les expériences de mobilisation des compétences.

Les leçons tirées de l'expérience FINCOME par le MCCMRE peuvent se résumer ainsi :
• Pour le Maroc
- Absence d'expression de besoins précis des partenaires marocains : les plans sectoriels restent vagues, les besoins qui pourraient nécessiter le recours aux compétences ne sont pas clairement identifiés ;
- Les partenaires tant publics que privés ne sont pas assez sensibles à l'apport potentiel de ces compétences pour les intégrer dans leurs programmes ; notamment, pour le secteur public, les programmes de coopération bilatérale avec les pays d'accueil ;
- Absence de budget dédié à ce type d'actions et de procédures souples pour leur financement.

• Pour les réseaux de compétences
- Les actions proposées sont parfois détachées de la réalité marocaine, tant culturelle qu'institutionnelle, etc ; des projets importés clés en main ;
- Ce sont parfois des actions sans encadrement et intégration dans un projet local mûri avec les acteurs locaux ; d'où la difficulté de trouver des partenaires marocains pour leur mise en œuvre.

2.3. Les Intégrales de l'investissement 2007

Créée en 1995, la Direction des investissements est chargée d'initier et de développer les investissements au Maroc. Elle joue notamment un rôle actif dans la promotion, la prospection et l'accompagnement d'investissements sur le marché marocain. Dès sa création, elle a mis en place une cellule MRE, avec comme mission la promotion de l'investissement des MRE et le suivi de leurs projets, partant du fait que leurs transferts pour les investissements se comptabilisent comme investissements étrangers. A partir de 2008, après des années d'attente et d'études menées par la Direction, une agence nationale a vu le jour : l'Agence marocaine pour le développement de l'investissement (AMDI).

Sept mois après l'organisation de la première rencontre FINCOME, la Direction des investissements, dépendant du ministère chargé des Affaires économiques et générales (agissant auprès du Premier ministre), organise la 5ème édition des Intégrales de l'investissement sous le thème « les investisseurs marocains du monde, acteurs de la diplomatie économique »[148], les 12 et 13

décembre 2007 à Skhirate, et dont le pays invité d'honneur a été la France[149]. On peut remarquer à travers les thèmes des différentes éditions, l'intérêt porté au capital humain et aux compétences, selon une approche et une vision économiques.

La particularité de la rencontre a été d'interpeller en particulier les investisseurs marocains du monde en tant que relais et promoteurs de l'image et de l'économie marocaines auprès des acteurs économiques et éventuellement politiques dans les pays d'accueil. Ainsi la lettre royale définit clairement les attentes de la conférence. Les missions dont seront dotées les compétences marocaines de l'étranger concernées y sont ainsi clairement définies : « Nous souhaitons que nos chers citoyens vivant et travaillant à l'étranger, et notamment ceux parmi eux qui ont une grande capacité d'action et d'influence, soient des ambassadeurs engagés de leur mère-patrie et des acteurs dynamiques de notre diplomatie économique. (...). Ils peuvent, à travers les différents cercles et réseaux, promouvoir les investissements en direction du pays et les échanges commerciaux, scientifiques et technologiques. Ils peuvent aussi, en fonction de leurs engagements politiques ou professionnels, contribuer à la diplomatie économique territoriale, en œuvrant à l'intensification des échanges entre les régions et les villes d'accueil et les localités d'origine. Leur rôle serait également capital dans la promotion des partenariats entre les acteurs productifs et de la recherche : universités, entreprises - petites ou grandes -, organisations professionnelles et circuits d'exportation et de promotion. En un mot, (...). investir au Maroc ou le promouvoir à l'étranger sont, à nos yeux, deux actes d'un même type, qui nécessitent le même soutien et la même valorisation. »

L'événement a donné lieu en traduction de cette orientation à la mise en place d'un réseau « Maroc Invest Network ». Des « documents d'accréditation symbolique » ont été remis au noyau de ce réseau constitué de 23 Marocains établis à l'étranger.

La dissolution de la Direction des investissements, la clôture du cycle des « Intégrales de l'investissement » et l'absence de suivi en général, malgré la promesse de réunir le noyau pour la définition d'un plan d'action, sont aujourd'hui les facteurs visibles expliquant la non concrétisation des résultats de cette conférence. Toutefois, l'esprit de la conférence et les orientations de la lettre royale seront présents à différents niveaux dans l'action de trois acteurs qui ont vu le jour quelques mois avant ou après la conférence, dont le MCCMRE, le CCME et l'AMDI. Cette dernière agence, nouvellement créée, optera dans sa stratégie en direction des MRE. pour l'identification de cadres supérieurs des entreprises étrangères dans les pays d'accueil, pour agir en tant que promoteurs des investissements au Maroc auprès de leurs employeurs.

---

[148] « Les intégrales de l'investissement » est un cycle quinquennal (2003 – 2007) de conférences internationales, placées toutes sous le haut patronage de SM le Roi. Le cycle est conçu et mis en œuvre par la Direction des investissements et « l'Association les Intégrales de l'Investissement » et l'appui de sponsors publics et privés. Il a pour vocation de promouvoir l'image économique du Maroc et son ancrage à l'économie mondiale. Il crée ainsi l'espace de réflexion, d'échange et de mise en relation entre les différents acteurs politiques, économiques et de la société civile autour de thématiques de portée internationale et d'actualité.
2003- « Investissement, culture et civilisation : liens et impact'' ; 2004 « L'investissement : un acte territorial''. 2005 – « L'investissement socialement responsable » ; 2006 « L'éducation, La formation et l'emploi : les défis de l'investissement » ; 2007 « Les investisseurs marocains du monde : acteurs de la diplomatie économique ».

[149] L'annonce de la Conférence s'est faite en marge de la visite officielle rendue au Maroc par le Président français, à la même occasion où il a officialisé le projet de l'Université Internationale de Rabat.

2.4. L'ANAPEC

L'ANAPEC fait partie des structures en charge de la mise en œuvre du programme FINCOME, mais sans contribution significative au sein de ce programme. Par contre, elle a développé une offre de services à destination des MRE. Il s'agit d'une adaptation des services de l'Agence à cette catégorie en conformité avec l'élargissement de son champ d'intervention recouvrant le placement à l'international. Son action s'inscrit en particulier dans le cadre de la composante « Retour » du programme MEDA 2, et aux recommandations issues d'une réflexion menée pour la réorientation de ce projet.

L'offre développée par l'ANAPEC comporte 10 services de 4 types : d'information, de formations, de mise en contact avec les employeurs et d'accompagnement dans la création d'entreprise. Par ailleurs, une convention, « en cours de signature[150]», définit le cadre de partenariat entre le MCCMRE, le ministère de l'Emploi et l'ANAPEC. Elle a pour objet la mise en place « des dispositifs d'accompagnement des MRE pour faciliter leur réinsertion au Maroc, encourager leurs investissements productifs et les faire participer aux chantiers de développement au Maroc ». Les axes de partenariat consisteront en :

1- la mobilisation des compétences via la constitution de bases de données, l'organisation d'événements et de rencontres et le développement de l'infrastructure informationnelle ;

2- la mutualisation des offres et des services destinés aux MRE notamment par le développement d'un réseau de points focaux basés au sein des agences de l'ANAPEC ;

3- la promotion de l'investissement productif des MRE ;

4- l'accompagnement du retour volontaire des MRE par l'assistance à l'intégration et la réintégration, l'appui aux projets générateurs de revenus et l'organisation des activités culturelles au profit des travailleurs saisonniers ;

5- la coopération internationale dans les domaines de la réglementation de la migration du travail, du développement de partenariats avec les organismes en charge des affaires des MRE, de la prospection des financements, de la participation aux rendez-vous de la coopération internationale.

2.5. Le MCCMRE

Entre 1990 et 2011, le portefeuille de l'émigration a été présent dans sept formations gouvernementales sur dix, avec une vacance entre 1999 à 2002. La gestion des questions migratoires a été confiée durant cette période à une commission constituée de 15 ministres. Cinq personnalités, dont une femme, se sont succédées à la tête des départements en charge de ce dossier. Ceci avec des appellations et des rattachements hiérarchiques différents. Au sein de ces départements, la question diasporique n'a pas connu le même intérêt. Ainsi, la mission de ce département telle que définie dans le décret de 1993, ne fait aucune allusion à la question des compétences marocaines à l'étranger. C'est d'ailleurs toujours la même référence légale qui régit la mission du ministère actuel. La déclaration gouvernementale, prononcée par le Premier ministre, le 30 octobre 2007, où il annonce les quatre axes de la stratégie du gouvernement en liaison avec la communauté marocaine résidant l'étranger traite de la mobilisation au sens large, sans précision à l'égard des « compétences marocaines de l'étranger » et à leur rôle spécifique. Par contre, la stratégie 2003-2007 de Mme Nouzha Chekrouni annonce explicitement les objectifs de la politique du ministère, en matière de mobilisation des compétences, traduite ultérieurement dans le programme FINCOME. Au sein de l'actuel gouvernement, le ministère chargé de la Communauté marocaine résidant à l'étranger a consacré un programme d'activités qui est mis en œuvre depuis juin 2009.

[150] Les informations présentées dans ce paragraphe sont extraites du document provisoire de la convention non encore validée ni signée par les parties concernées.

Suite à sa désignation en 2007, le ministre délégué a tracé une stratégie d'action 2008-2012 pour la mobilisation de la communauté marocaine résidant à l'étranger pour le développement du Maroc. Cette stratégie s'articule autour de trois axes majeurs :

• La promotion des investissements des MRE : il s'agit de mettre en place des moyens et mécanismes pour encourager les MRE à investir au Maroc.

• La mobilisation des compétences marocaines résidant à l'étranger pour renforcer l'intégration du Maroc dans l'économie des connaissances. Des actions sont d'ores et déjà initiées à ce sujet, notamment l'étude d'évaluation et de recadrage du programme FINCOME et l'élaboration d'une stratégie en matière de mobilisation des compétences.

• La promotion et le soutien aux initiatives de co-développement : il est prévu d'appuyer et encourager l'adhésion des Marocains résidant à l'étranger aux chantiers de développement humain visant la création des richesses et l'accès aux services sociaux, éducatifs et sanitaires. Un cadre de partenariat est mis en œuvre entre les associations marocaines établies à l'étranger, leurs vis-à-vis au Maroc et les autorités locales pour la réalisation de projets de développement local au Maroc.

Sous l'axe mobilisation des compétences, le MCCMRE a entrepris trois études : la première concerne logiquement la question des transferts financiers, la seconde sur la mobilisation des compétences[151] et la troisième sur le co-développement et la contribution des associations. Chacune de ces études a conclu sur un plan d'action, reprenant les préconisations du ministère et les recommandations des études. En plus des mesures liées à l'investissement suite à la crise économique notamment, le ministère a organisé « la première université d'automne des compétences d'Allemagne » en 2009 sur proposition du réseau DMK. La deuxième édition de cette université s'est déroulée le 8 avril 2011 à Düsseldorf.

On peut ainsi parler d'un plan d'action en direction de la communauté qui se manifeste sous trois formes :

1- L'encouragement de la mise en réseau des compétences géographiques et thématiques. Trois réseaux sont inscrits dans le programme du ministère :

- Les médecins marocains du monde : dont une commission préparatoire a été constituée[152];
- Les élus marocains du monde ;
- Les juristes marocains du monde.

Les processus de mise en place de réseaux ne sont pas identiques d'une expérience à l'autre. Grâce aux technologies de l'information et aux réseaux sociaux, des réseaux de professionnels se sont constitués sans passer par des cadres institutionnels (ministères ou autres) ou à travers leurs programmes. Dans certains cas, ces réseaux ont été initiés ou tout simplement appuyés par des institutions tel qu'a choisi de faire le MCCMRE ou encore grâce à des initiatives individuelles d'ambassadeurs.

2- La mise en relation entre l'offre et la demande. Dans le cadre du programme FINCOME, des actions ont conjointement été réalisées avec le CNRST et d'autres sont en cours d'élaboration avec l'ANAPEC. Parallèlement, le département a lancé un programme de monographies par pays, dont l'un des objectifs est d'identifier le potentiel de compétences marocaines dans les pays d'accueil ciblés.

3- Les rencontres avec les compétences. La multiplication des rencontres avec la communauté marocaine à l'étranger consacre des réunions spécifiques aux compétences établies dans le pays d'accueil visité. Certaines de ces réunions ont permis de construire des dynamiques ultérieurement, sous forme d'activités ponctuelles ou d'organisation de ces compétences pour une action durable. C'est le cas par exemple des réseaux des compétences canado-marocaines, belges, ou des médecins marocains du monde.

[151] Ministère chargé de la Communauté marocaine résidant à l'étranger / OIM. "Etude sur la contribution des Marocains résidant à l'étranger au développement économique et social du Maroc, 2009''.

[152] Voire rencontre du 24 juin 2011 à Paris

2.6. La Fondation Hassan II

Créée en 1990, la Fondation Hassan II pour les Marocains résidant à l'Étranger est une institution à but non lucratif, dotée de la personnalité morale et de l'autonomie financière. Elle œuvre pour le maintien et le développement des liens fondamentaux que les MRE entretiennent avec leur pays. Elle est composée de six structures opérationnelles : Pôle Éducation, échanges culturels, sport et jeunesse ; Pôle Assistance juridique ; Pôle Assistance sociale ; Pôle Promotion économique ; Pôle Coopération et partenariat ; Pôle communication. La Fondation dispose aussi d'un Observatoire de la communauté marocaine résidant à l'étranger (O.C.M.R.E), qui est une structure dédiée au suivi et à l'analyse de l'évolution des conditions de vie des MRE.

Pour le volet compétences, les différentes activités de la fondation peuvent être résumées comme suit :
- Réalisation d'études et d'enquêtes, notamment sur le volet économique (investissement, transfert, etc) ;
- Organisation de séminaires et de colloques ;
- Réalisation de brochures et de guides d'information pour faciliter l'investissement des migrants marocains ;
- Soutien aux initiatives des associations et des acteurs de l'émigration marocaine

En somme, la fondation a élaboré des actions à destination de différents publics :
• **Des actions en faveur d'un public d'institutionnels**, par la réalisation d'enquêtes et de séminaires ayant pour objectif la connaissance et l'approche de profils économiques de migrants marocains. Ceci afin d'œuvrer à la bonne compréhension des besoins, des attentes et des difficultés que peuvent rencontrer les migrants marocains. Cette action vise surtout à prendre des mesures efficaces au sein des organismes gouvernementaux et non-gouvernementaux (comme dans le secteur privé). Pour se mettre au fait des attentes et donc des captations de ces profils, la Fondation Hassan II a initié une série d'études et d'enquêtes en ce sens. Soit une dizaine de publications totalement financées et 13 publications qui ont bénéficié de son appui financier[153].

• **Des actions à destination des migrants marocains**, par la mise en place d'un éventail de services au profit des migrants (assistance juridique, accompagnement de l'investissement privé et soutien de l'activité des associations de migrants). Le volet partenariat et coopération est aussi très présent dans les activités de la Fondation Hassan II. Cette dernière a initié différents partenariats avec des ONG, des bailleurs de fonds internationaux, des organes de la coopération décentralisée. Elle a aussi été impliquée dans des projets d'organismes internationaux, par exemple le projet Mig-ressources avec l'OIM et la coopération italienne, ou le projet Migration et Développement économique dans l'Oriental, avec la GTZ et l'Agence de Développement de l'Oriental. Le statut de membre observateur au sein de l'OIM a notamment joué un rôle facilitateur pour la mise en place des partenariats entre la Fondation Hassan II et les pays membres de l'OIM.

Depuis sa création en 1990, la Fondation Hassan II a cumulé de l'expérience dans le domaine de l'accompagnent, notamment dans l'axe de l'investissement. Elle a, à travers ses études et les séminaires qu'elle a organisés ou auxquels elle a participé, initié une réflexion sur la communauté marocaine à l'étranger et elle a essentiellement conclu des partenariats avec des organismes de coopération. Néanmoins, on peut souligner que la question de la mobilisation des compétences ainsi que la question du co-développement ne sont pas ses principaux objectifs. La Fondation Hassan II focalise davantage ses actions sur l'encouragement de l'inves-

[153] Pour une liste exhaustive des publications de la Fondation Hassan II, voir le site de la fondation

tissement des migrants de retour et sur l'accompagnement des migrants dans la réalisation de projets privés. En effet, à travers son pôle économique, elle accompagne des migrants dans la conception, la mise en œuvre et la réalisation de leurs projets d'investissement. Ce pôle publie des guides d'information sur le contexte économique marocain et traite un millier de requêtes par an. En outre, la fondation assure la formation pour un meilleur investissement dans les programmes de coopération. Lors de la phase II du projet Migration retour-ressources, elle a dispensé un cycle de formation d'accompagnement pour la création d'entreprise pour un groupe pilote de migrants marocains en Italie intéressé au retour. Elle a participé à la réalisation de diagnostics des secteurs économiques de la région de l'Oriental, en ce sens que la finalité du projet Migration et Développement économique dans l'Oriental était de promouvoir l'investissement des migrants dans la région en adéquation avec les besoins.

2.7. Le CCME

Le Conseil de la communauté marocaine à l'étranger (CCME) a été institué par Dahir le 21 décembre 2007. Parmi ses principaux objectifs : évaluer les politiques publiques marocaines et émettre des avis susceptibles d'en améliorer l'efficacité et le rendement au bénéfice des communautés marocaines et notamment les groupes vulnérables ; réfléchir sur les modalités d'amplification de la participation des Marocains de l'étranger au développement politique, économique, social et culturel du pays ; assurer une fonction de vigilance prospective sur les évolutions de l'émigration, des débats qu'elle suscite tant au Maroc que dans les pays de résidence et au sein des instances internationales.

Le groupe de travail « Compétences scientifiques et techniques à l'étranger pour le développement solidaire» (CSTEDS) est entièrement dédié à la question des compétences marocaines à l'étranger. Selon le programme de travail 2008-2009, la mission du groupe CSTEDS consiste à « émettre des avis sur les moyens de renforcer la contribution des Marocains de l'étranger au développement des capacités de leur pays d'origine ». La contribution des Marocains du monde au développement se situe aux niveaux de l'exode et de la circulation des élites professionnelles, des transferts financiers et des actions de développement. Le groupe de travail, et par conséquent le Conseil, sont appelés à « réfléchir sur les obstacles qui empêchent ce potentiel de s'épanouir au bénéfice du développement du Maroc » et à« soutenir l'action des associations de l'émigration impliquées dans le développement solidaire ».

Dans ce sens, le groupe de travail a adopté une démarche participative, basée essentiellement sur les consultations des compétences par pays, les consultations par thématique, et les consultations auprès des institutionnels en charge des politiques liées à la mobilisation de ces compétences :

• ***Les consultations des compétences par pays :*** Quatre pays ont été concernés dont trois européens, France, Italie et Espagne. Une seule rencontre en Amérique du Nord, à Montréal. L'approche suivie dans ces rencontres est celle d'une série de présentations suivie de débat avec les compétences invitées.

• ***Les consultations des compétences par thème :*** six sujets ont été abordés durant ces deux années :

* La question de l'environnement et du développement durable :

C'est le thème qui a mobilisé le plus de contributions et de travail préparatoire. Sur le plan organisationnel, il a donné lieu au groupe d'experts sur l'environnement, avec une implication relativement continue sur une période de 5 mois. Sa dynamique est dûe à l'intérêt du CCME pour le processus d'élaboration de la Charte nationale de l'environnement et du désir d'y faire contribuer la communauté marocaine à l'étranger. En somme, le traitement de cette question a donné lieu à trois réunions du groupe d'experts, une manifestation

internationale, à laquelle ont participé plus de 70 compétences marocaines venant de 20 pays et qui a conclu sur une série de recommandations adressés au gouvernement pour en tenir compte dans le texte de la charte, à laquelle s'ajoute la contribution intellectuelle et scientifique des experts.

* La question du développement solidaire et le rôle des associations d'ici et d'ailleurs :
A l'initiative de la présidence du CCME, deux réunions ont été organisées. La première avec un groupe d'acteurs associatifs marocains à l'étranger. La seconde avec une trentaine de réseaux associatifs régionaux au Maroc. Au terme de deux jours d'échanges, les participants ont conclu sur quatre catégories de besoins et d'attentes : de connaissance, de structuration, d'action et d'organisation de manifestations internationales sur le thème du développement solidaire.

* La question de l'édition dans le domaine de la recherche scientifique :
Ce thème a été programmé dans le cadre des activités menées par le CCME au Salon international du Livre de Casablanca. La consultation s'est faite sous forme de table ronde animée par un groupe de scientifiques et d'universitaires du Maroc et de l'étranger dans différentes disciplines.

* La question de l'enseignement supérieur :
La réflexion autour de ce thème a été occasionnée par l'organisation de la rencontre internationale sur le projet de l'Université internationale de Rabat. Elle s'intègre dans la démarche d'appui apporté par le CCME aux projets portés par les compétences marocaines à l'étranger et qui ont un caractère fédérateur de dynamique de développement au niveau national de par leur nature structurante.

* La question des jeunes et de l'entrepreneuriat :
Le sujet de l'entrepreneuriat dans la communauté marocaine à l'étranger a été inscrit parmi les activités du premier Forum des jeunes Marocains du monde organisé à Ifrane en juillet 2010. Deux moments ont été réservés à la question. D'abord une table animée par des experts et des jeunes entrepreneurs, en présence de plus d'une centaine de participants ; ensuite un atelier sous forme de témoignages sur les expériences d'entrepreneuriat au Maroc et dans les pays d'accueil animé par deux consultants.

Le groupe de travail a par ailleurs instauré des partenariats multiples avec des organismes marocains, diplomatiques et des institutions internationales. Ces actions peuvent être catégorisées par type de partenaire, par thème et par pays.

Ainsi, par type de partenaire, on peut distinguer huit actions en partenariat avec huit ONG dont une seule au Maroc, huit actions avec trois institutions nationales, deux institutions étrangères et une institution régionale et deux actions organisées avec des institutions internationales.

Sur le plan thématique, les actions de partenariat ont porté sur la question de la mobilisation des compétences au sens large, le développement local et la contribution des associations, l'environnement, les transferts financiers, les investissements, la recherche scientifique et la formation de l'ingénieur.

Géographiquement, ces opérations ont eu lieu eu Europe (Espagne, Allemagne, Italie), en Amérique du Nord (Etats-Unis d'Amérique), en Asie (Singapour), dans la région arabe (Egypte) et au Maroc.
Au sein du CCME, deux groupes de travail ont aussi abordé la question des compétences marocaines. Le groupe de travail « Administration, droits des usagers et politiques publiques » qui a travaillé sur la question du marché du travail, de l'emploi et de la migration et qui a organisé des réunions de travail avec les institutionnels marocains en charge de la question de la migration de travail. Le groupe de travail « Approche genre et nouvelles

générations » a organisé quant à lui, lors de la deuxième édition des « Marocaines d'ici et d'ailleurs », un atelier sur les compétences féminines marocaines à l'étranger. Cette initiative a été reconduite lors du Forum des jeunes Marocains, où un atelier a été consacré à la thématique « entreprendre ». Ce même groupe de travail veille aussi à inclure dans chacune des éditions des « Marocaines d'ici et d'ailleurs » des interventions et des débats sur les conditions de travail des migrantes marocaines à l'étranger.

Ainsi, en ce qui concerne le volet compétences marocaines à l'étranger, le CCME a réalisé différentes actions qui ont permis de :

- mettre en exergue la diversification des profils des compétences marocaines à l'étranger (scientifiques, sportifs, écrivains, artistes, entrepreneurs, ...) ;
- prendre en compte la dimension genre dans le traitement de la question des compétences marocaines à l'étranger ;
- s'inscrire dans une approche intergénérationnelle, en impliquant des jeunes et des moins jeunes ;
- souligner la diversification des destinations des compétences marocaines à l'étranger (pays arabes, Amériques, Europe).

CONCLUSIONS

Un contexte inédit de mondialisation des accès aux savoirs et les déplacements pour des opportunités professionnelles permettent, directement ou indirectement, aux migrants et à leurs descendants d'entretenir avantageusement des liens sociaux avec le pays d'origine et de développer simultanément des activités entrepreneuriales, politiques, associatives au sein de plusieurs espaces géographiques de référence, à travers la constitution de réseaux formels (associations, ONG, collectif, ...) ou informels et virtuels (réseaux sociaux numériques, ...).

La notion de mobilisation entreprise par les politiques publiques se plaque donc sur un maillage de compétences marocaines plus ou moins organisées autour du terme générique de développement du Maroc. La diversité des démarches de mobilisation des compétences marocaines du monde, l'instauration d'institutions autonomes et dédiées et la reconnaissance institutionnelle montrent que le Maroc aménage progressivement des politiques publiques pour la réalité migratoire contemporaine sur un champ globalisé et hautement compétitif en matière de savoirs. Le pays fait ainsi face, comme de nombreuses nations à forte et ancienne tradition migratoire, à l'évolution des phénomènes migratoires, dans un contexte globalisé. Une politique de mobilisation optimalisée ne serait-elle donc pas, avant tout, une réadaptation de toute la politique migratoire nationale ? Notons que la mobilisation des compétences constitue de fait une thématique axiale de toute politique migratoire.

Par ailleurs, la compétence se démarque, tant par le potentiel cognitif et le don, que par les aptitudes à la mobilité sur l'échiquier de l'international ; celle qui consiste à répondre justement aux offres de mobilisation globales. La compétence se réalise ainsi en fonction de la demande, des concurrences, des développements et des intérêts pour des secteurs spécifiques ou pour des ciblages dans des niches de compétences ultra-spécialisées.

Le drainage (« brain gain » et « brain exchange ») des potentialités, se développant en résistance aux fuites des compétences (« brain drain » et « brain waste »), nécessite une radicale mise à jour des stratégies de captation de ces ressources humaines. L'analyse des initiatives institutionnelles, privées ou associatives marocaines, concernées par la mobilisation des compétences marocaines du monde, exige par ailleurs une compréhension plus approfondie des profils de compétences contribuant potentiellement au développement du Maroc. Les niveaux croissants de qualification des émigrants, un exode persistant des scientifiques et des cadres hautement qualifiés, ainsi que l'émergence progressive d'une élite socio-économique, parmi les générations issues de la migration de travail des années 1960-1970, focalisent de plus en plus l'attention sur les opportunités de reconnections de ces compétences avec le pays d'origine.

Nous sommes donc aujourd'hui devant une production importante de dynamiques de mobilisation dont le cumul permettrait, à terme, l'émergence d'une politique, voire d'une stratégie de mobilisation des compétences marocaines du monde.

Dans le cas du programme FINCOME, on est devant deux trajectoires, l'une technique et l'autre politique, qui essaient de se forcer mutuellement pour mettre l'une au service de l'autre. Le CNRST agit en tant qu'opérateur qui répond à sa mission en mettant en place des opérations selon les ressources allouées. Du TOKTEN à nos jours, le CNRST est toujours présent dans les expériences de mobilisation des compétences. Pourrait-on parler d'absence de vision partagée ou d'un simple dysfonctionnement dans la mise en œuvre ?

Les acteurs concernés par ces initiatives voient toutefois une amorce positive à travers ces démarches, mais ils restent plus mitigés quant aux évolutions. Certains les considèrent comme passage obligé vers une politique publique. D'autres restent sceptiques et surtout peu

confiants quant à leur capacité à convertir l'aspiration en actions concrètes, évolutives et avec impact. Ces expériences passées indiquent clairement que tous recherchent une initiative/des initiatives, aux objectifs clairs, cohérente dans ses composantes, gouvernée selon des normes de transparence et de responsabilité, continue et relativement durable, ayant un impact positif et surtout intégrée dans les choix de développement du pays.

1. Une analyse synthétique des actions de mobilisation

- Les initiatives montrent des limites significatives en matière de connaissance et d'adaptation tant aux attentes qu'aux terrains des compétences. La carence se lit également dans les stratégies pouvant connecter les compétences au secteur économique et au champ de l'enseignement marocain (le manque d'interconnexion des secteurs et des pôles d'intérêts marocains).

- Les initiatives publiques entreprises sont inspirées le plus souvent de « paradigmes exogènes » développés dans le cadre des sphères internationales et des expériences étrangères pour répondre à des modèles de développement. Le caractère endogène ne paraît pas clairement dans les initiatives.

- L'état de la connaissance scientifique dont dispose le Maroc sur les compétences marocaines du monde, notamment les répartitions, les domaines d'implications, les attentes et les déterminants de la participation des compétences marocaines du monde dans les politiques publiques au Maroc est très limité.

- La réflexion sur les politiques de mobilisation des compétences naît des regards portés sur les compétences et paramètre les schémas qui fixent les modus operandi des mobilisations. La compétence marocaine que l'on cherche à ramener au pays d'origine a longtemps été réfléchie à partir du seul postulat de départ, généralement pour un perfectionnement des études à l'étranger. Le mouvement de mobilisation se comprend alors comme celui d'un aller-retour organisé autour d'une offre précise, après l'acquisition d'aptitudes académiques de haut niveau. Mais cette notion de centre-à-périphérie va se densifier par la transformation fondamentale des profils des compétences, notamment avec les compétences nées hors du Maroc. Ces dernières demeurent, à quelques exceptions près, dans l'angle mort de la plupart des initiatives de mobilisation de la part des politiques marocaines.

- La question de la cohérence des discours politiques sur la mobilisation des compétences et la mise en œuvre des politiques demandent une mise en adéquation plus forte entre les intentions institutionnelles et les actions politiques entreprises.

- L'accumulation des programmes de mobilisation n'inspire pas une politique et des stratégies de mobilisation inscrites dans la continuité. La question de la rentabilisation de l'acquisition et l'optimalisation des bonnes pratiques, qui concernent les modes de capitalisation des expériences menées depuis un quart de siècle au Maroc, demeurent inexplorées.

2. Éléments émergents des politiques de mobilisation des compétences

• Un cadrage approximatif de la question de la mobilisation des compétences :
- Composition avec des « paradigmes exogènes » développés dans le cadre des sphères internationales et des expériences étrangères pour répondre à des modèles de développement.
- Pas de données quantitatives et qualitatives sur les compétences marocaines évoluant à l'étranger ni sur l'impact de leur départ et installation dans les pays d'accueil ; le déficit supposé pouvant être comblé par leur retour.

- La définition des compétences ou de la mobilisation n'est pas uniforme d'un acteur institutionnel ou privé à l'autre et d'une période à l'autre.
- La délimitation de la population cible à mobiliser n'est pas clairement cernée et difficilement définissable. Cette entrave objective est liée au degré de connaissance qui s'applique dans un domaine d'intervention complexe.

• L'argumentaire développé pour la mobilisation oscille généralement entre l'argument du lien indéfectible avec le Maroc et la posture pragmatiste qui puise son argument d'accroche des compétences à partir du premier point.

• Le poids et l'influence « de la communication marketing » trop souvent empruntée à la sphère de la finance.

• Un manque d'offre précise rend caduque l'optimalisation de la mobilisation.

• L'effet d'annonce : toutes les initiatives ou presque ont comme point commun un moment événementiel très fort, avec des retombées médiatiques positives et des recommandations couvrant tous les aspects de la problématique.

• Le mode de gouvernance dans le secteur public est traversé par un dysfonctionnement structurel portant sur :
- l'archivage sur les initiatives étudiées et le manque de traçabilité sur les processus de décision et d'exécution qui leur est liée ;
- les études de faisabilité des initiatives et de leurs perspectives ;
- l'étude de l'efficacité, de l'efficience et de l'impact de ces initiatives : aucune évaluation de ces initiatives n'a été faite, encore moins par une entité autonome.

• Nous pouvons également ajouter d'autres points saillants :
- Peu d'éléments explicatifs du gap entre la promesse politique et les résultats effectifs ;
- Une discontinuité des initiatives, qui cache la discontinuité des politiques, et une coordination interdépartementale insuffisante ;
- Une limite dans les processus de capitalisation sur les efforts antérieurs ;
- Un besoin d'interlocuteurs privilégiés à côté de la multiplicité des intervenants ;
- Une nécessité d'institutionnalisation selon de nouvelles règles de gouvernance ;
- Une absence de suivi et d'évaluation des actions menées.

En conclusion, les initiatives publiques étudiées se limitent à des schémas explicatifs généraux inspirés de la mouvance internationale ou d'un constat sectoriel. Le lien est souvent absent entre l'initiative d'un côté, et l'orientation politique, l'objectif stratégique -même latent- ou l'opportunité l'ayant occasionnée, de l'autre. Les initiatives ne reflètent pas les considérations du contexte pour mieux articuler les objectifs avec la réalité. Il y a de fait une carence des politiques publiques à convertir l'aspiration en actions concrètes, évolutives avec impact.

3. Vers une stratégie rénovatrice de la mobilisation des compétences

On peut émettre des hypothèses sur la vision de la politique migratoire marocaine. Partant de la centralité de la question de la mobilisation des compétences d'un côté, et du niveau de maturité de la politique migratoire marocaine de l'autre, il semble essentiel de préciser la vision qui préside au choix de la stratégie de mobilisation des compétences. Deux options majeures émergent :

• Considérer la politique de mobilisation comme une composante de la vision de rattachement de la communauté marocaine à son pays d'origine. Dans ce cas précis, la politique à envisager porterait plutôt sur l'entretien de l'indéfectibilité du lien entre les Marocains du

monde et le pays d'origine, sur les valeurs de patriotisme et d'altruisme. Nous serions davantage dans le prolongement d'une vision qui a présidé à toute la politique migratoire de par le passé.

• S'inscrire dans un marché globalisé de savoirs et de compétences, et hautement compétitif sur le drainage des ressources humaines. Il s'agit là d'une option qui s'inscrit dans le schéma de la concurrence des ressources (en mettant sur pied les dispositifs de leur attractivité) et développe une compétitivité et un intérêt du pays. Cette option utiliserait le capital du lien au pays d'origine de la première approche, en tant qu'argumentaire distinctif (avantage comparatif) sur le marché des compétences, sans l'élargir à une finalité ou à un cadre d'intervention.

4. Un cadrage multidimensionnel de la mobilisation

La question de la mobilisation des compétences marocaines du monde s'optimalise davantage dans le cadre d'une vision globale intégrant la trilogie éducation, emploi et investissement. La considération de ces trois variables d'analyse et de politique permet de renseigner sur le potentiel humain disponible, les investissements nécessaires pour l'améliorer ou l'adapter, et les modalités de son utilisation au bénéfice du développement durable du Maroc.

Parallèlement, ce recadrage au sein d'une vision globale doit nécessairement s'appuyer sur une approche « droits », qui sous-tend la question du droit à la circulation et à la mobilité des individus et des compétences, ainsi que du droit à la citoyenneté. Il s'agit ainsi de reconnaître, à travers la politique et les stratégies de mise en œuvre, le potentiel humain en tant que facteur transnational qui se déploie, de manière libre et indépendante, dans les espaces qui offrent les meilleures conditions de rencontre de l'offre et de la demande en compétences humaines. L'engagement de cette approche doit également tenir compte des leviers qui structurent la relation entre ici et ailleurs, notamment le volet culturel, la participation citoyenne, autant que la dimension genre et celle de l'intergénérationnel. Enfin, il convient d'inscrire ces choix dans un contexte mondial et régional en pleine mutation, mais qui souffre d'une carence de visibilité structurelle. Le paramètre de la gestion des compétences s'intègre ainsi dans un champ signifié par :

• la redécouverte de la multipolarité conduite par l'investissement croissant dans le capital humain et le savoir comme catalyseurs centraux de l'innovation et de la création des richesses ;

• l'ouverture de l'économie marocaine et la diversification en amorce de ses partenaires ;

• le statut avancé du Maroc dans sa relation avec l'Union européenne ;

• et les mutations en cours au sein de la région MENA, parmi d'autres espaces de prolongement ou d'appartenance.

Le facteur des mutations macroscopiques, peu renseigné, mérite d'être centralisé dans les démarches de planification de mesures politiques et constamment observé et ce, pour deux considérations au moins :

• Le glissement progressif du centre de richesse de l'Ouest vers l'Est, avec les offres potentielles d'un nouveau marché hautement attractif pour le capital humain.

• L'impact des crises économiques et financières sur le comportement des acteurs, notamment les transférants et leurs canaux de transferts.

Hormis le fait que de nombreuses initiatives entreprises en matière de mobilisation des compétences marocaines du monde intègrent de façon implicite les enjeux liés à ces variables, il importe de les formaliser désormais et de leur développer un contenu concret. Lors des entretiens réalisés avec les acteurs du TOKTEN et de FINCOME, notamment, il nous semble que deux pistes émergent à propos de la stratégie de mobilisation des compétences oscillant entre la mise sur pied d'un organisme consacré aux compétences et une densification des synergies entre les pôles déjà existants.

5. La place des secteurs économiques et sociaux dans la stratégie de mobilisation

Les secteurs économiques et sociaux disposent aujourd'hui de feuilles de route définissant deux types de besoins, en investissements et en ressources humaines. Ils ont contractualisé avec les secteurs de l'éducation et de la formation professionnelle pour adapter leurs produits au nouveau marché de l'emploi. Ils ont également conclu des partenariats avec le secteur privé et financier pour apporter leur appui à la mise à niveau en termes d'éducation, de qualité et d'appui à l'investissement. Les différents secteurs ont mis en place des instruments de promotion et de développement des investissements dans les secteurs concernés. Ils ont prévu à cet effet des mécanismes de financement pour accompagner les plans d'action mis en place.

Force est de constater que ces feuilles de route restent toutefois cloisonnées d'un secteur à l'autre, et n'accordent pratiquement aucune place aux compétences marocaines de l'étranger. Elles admettent de facto que, pour les investissements, elles s'adressent aussi bien aux nationaux qu'aux étrangers, et que la définition d'»investisseur étranger» s'applique également aux investisseurs marocains du monde. Ceci ne signifie pas pour autant l'octroi d'avantages spécifiques au profit de cette catégorie[1] ni l'existence de stratégies de promotion la concernant. Quant à la mobilisation des compétences, elle occupe quasiment une place limitée et peu identifiable dans les plans sectoriels. Une étude menée par le MCCMRE souligne l'opportunité de programmes pour la mobilisation des compétences et recommande des actions d'identification, parmi la diaspora, de profils jugés correspondre. La recommandation a le mérite d'orienter l'action à mener pour une meilleure convergence de l'offre et de la demande.

Une des niches de contribution des compétences marocaines de l'étranger serait, à l'instar de ce que nous avons souligné, d'appuyer la diplomatie économique au bénéfice du système bancaire marocain qui demande à être relayé, notamment par l'assouplissement de la réglementation bancaire, le relèvement du seuil des transferts dans les pays assujettis au contrôle public et la facilitation de l'intervention des banques nationales dans les pays de résidence de la communauté marocaine. Un effort est aussi recommandé aux banques afin de motiver les transferts des compétences marocaines, en mettant à leur disposition des produits adaptés tenant compte de leurs centres d'intérêt et de la dimension transnationale de leurs activités et parcours.

Notons également la nécessité de :

- soutenir les transferts de compétence à travers les projets d'intérêt général et de développement et organiser les migrations de mobilité par l'acquisition d'un complément de savoir-faire dans les pays d'accueil et le retour pour exercer dans le pays d'origine ;
- négocier avec les pays d'accueil l'ouverture du système de volontariat à l'international au profit des compétences marocaines ;
- organiser le marché privé de la circulation des compétences afin de tirer profit de la mouvance actuelle et de la structurer pour le futur. Il existe aujourd'hui plusieurs initiatives des acteurs en croissance (associations de lauréats, bureaux de recrutement, etc.) et dont la plupart sont appuyées par les pays de résidence dans une démarche de recrutement en leur faveur ;

[1] On ne dispose également d'aucune évaluation sur l'impact éventuel d'un système incitatif différencié par catégorie. L'expérience chinoise par contre a instauré un système d'incitations au profit des chinois de l'étranger souhaitant investir dans leur pays d'origine avec, toutes choses étant égales par ailleurs, des résultats intéressants. Cf. Hélène Le Bail et Shen Wei, « Le retour des « cerveaux » en Chine : quel impact socio-politique ? ». Asie Vision 11, IFRI, Novembre 2008.

- opérer une combinaison innovante où la compétence peut être évaluée à une « action financière » (dont l'unité de mesure est à définir), face à trois autres « actions » du secteur concerné, de l'agence de développement local ou équivalent et de la banque.

6. Eléments de stratégie

6-1- Combler le déficit d'évaluation et de connaissance scientifique rigoureuse et partagée

Si la connaissance scientifique sur la migration marocaine, notamment celle produite par et dans le pays d'origine, se présente comme le parent pauvre de la politique publique, elle est quasi inexistante quand il s'agit de la question de la mobilisation des compétences. Un effort considérable mérite d'être déployé avec des objectifs à différents termes. Quelques aspects clés peuvent contribuer à la réduction du déficit sur les court et moyen termes, en appui au programme national :

- L'initiation et le soutien de la recherche scientifique, en particulier sur :
• La problématique spécifique des générations nées en contexte migratoire ;
• L'approche genre ;
• Les aspects qualitatifs et quantitatifs de la réalité des « retours ».
- La mise en place d'un système de veille et de collecte de l'information statistique.
- L'initiation d'études et de recherches sur le concept d'analyse des cohortes : suivi des carrières et des parcours.
- L'élargissement de la connaissance sur les nouvelles destinations d'émigration (pays du Golfe, notamment), sur la mobilité des étudiants, etc.

6-2- Déterminer les besoins du marché du travail et les besoins sectoriels

Toutes les initiatives, les études, les avis des acteurs et les plans ont recommandé ou prévu des actions pour améliorer la connaissance sur le potentiel des compétences marocaines de l'étranger et les besoins en compétences au Maroc. Du côté de l'offre, les instruments nécessaires pour ce genre de finalités ne sont pas encore disponibles[2]. Entre le recensement exhaustif et l'identification lors d'événements occasionnels, des pratiques sont à développer, utilisant les réseaux institutionnels et les technologies de l'information, de manière systématique et régulière, pour améliorer avec précision la connaissance sur le vivier en compétences. Du côté de la demande, il importe de concevoir une cartographie des besoins estimés par rapport au déficit constaté actuellement dans les différents secteurs. L'écart ainsi relevé pourrait être comblé conjointement par le système de formation et le potentiel de compétences à l'étranger[3].

6-3- Mettre en place une politique de veille sur les compétences à travers les réseaux

Il existe aujourd'hui au moins trois types de réseaux qui peuvent fluidifier la collecte et le transfert des données : les réseaux et associations des compétences (organisations physiques), les réseaux sociaux, les réseaux institutionnels (représentations des institutions publiques à travers le Maroc et à l'étranger). Individuellement, les membres de ces réseaux, personnes physiques ou morales, sont incapables d'assurer une veille systémique sans une coordination. Une des options à envisager serait de contractualiser entre ces réseaux et l'entité en charge de la mobilisation, selon des termes définis pour l'exécution d'un programme de veille. Celle-ci ne peut être que fonctionnelle et ciblée en réponse aux besoins de la stratégie de mobilisation arrêtée :

[2] Voir le concept « Home Sweet Home » développé dans le cadre du programme Meda entrepreneurs par ANIMA -MedInvest.
[3] L'expérience dans d'autres pays ayant eu recours à leurs compétences humaines de l'étranger, montre que ce choix s'opère en phase de transition pour les besoins de leurs stratégies nationales de développement et de croissance. Les compétences impliquées rentrent dans leur pays de résidence une fois leur mission accomplie.

- Nécessité pour les associations de la diaspora de se fédérer afin d'intégrer les programmes internationaux ;
- Favoriser la mise en réseau avec des initiatives diasporiques d'autres pays, afin de bénéficier d'un partage d'expériences ;
- Promouvoir les associations de la diaspora dans les instances méditerranéennes et internationales en soutenant leur participation et leur représentation.

6-4- Réfléchir à une véritable politique d'accompagnement des étudiants au départ

Revisiter les missions et les programmes des institutions ci-après afin de les cadrer au sein d'une politique visible et coordonnée : les centres d'orientation de l'étudiant, l'ANAPEC, les ambassades, les associations, les agences de développement des pays d'accueil ainsi que l'Agence de développement marocaine.

6-5- Optimiser l'implication des présidents d'universités en plus des autres acteurs concernés

Les universités disposent aujourd'hui d'une autonomie de gestion. Elles sont, par définition, au cœur des nouveautés dans les domaines de la recherche, de l'innovation et de l'enseignement supérieur. L'étendue de leur réseau à travers les régions du Maroc et leur pratique de la coopération internationale les situent comme des plateformes territoriales capables de piloter l'animation du triptyque : enseignement-recherche-innovation, investissement-production, emploi-mobilisation des compétences.

Certaines universités ont également leurs propres groupes de recherche sur la migration, ce qui les prédispose, théoriquement, à articuler la mobilisation des compétences aux mutations de la migration. Les universités pourront ainsi prendre en charge la mise en œuvre du programme national au plan régional, aux quatre niveaux :

- de la connaissance par la recherche scientifique et la veille systématique ;
- de l'animation des réseaux de compétences, notamment ceux à cheval entre le Maroc et les pays d'accueil, et par domaine de connaissance ou secteur d'activité ;
- de la relation avec les autres acteurs agissant sur le territoire d'appartenance : privé, collectivités, associations de développement ;
- de l'action par le recrutement ponctuel ou permanent des compétences dans le cadre du cursus de formation dispensé ou à initier.

Un système de contractualisation doit définir les engagements des universités au sein du programme national.

6-6- Pérenniser une politique d'animation de la vie communautaire

Les piliers de cette animation, aujourd'hui, sont les réseaux et les associations. Il conviendrait :
- d'appuyer leur fédération pour intégrer les instances des organisations internationales ;
- de favoriser leur mise en réseau avec les initiatives diasporiques des autres pays ;
- de les intégrer comme acteurs de développement par la formalisation de leur implication et de leur participation au niveau régional (instances consultatives) et la promotion de leur représentation au niveau des instances euro-méditerranéennes ou autres ;
- d'accroître leur visibilité de concert avec les représentations institutionnelles (ambassades, consulats, etc.) dans les pays de résidence.

6-7- Lier développement régional et mobilisation des compétences[4]

Dans le cadre de la mise en place de la régionalisation, il importe d'instaurer une implication active des pouvoirs publics locaux et de promouvoir une politique régionale globale, volontariste et identifiée en tant que telle,

[4] Cf. Recommandations de la rencontre internationale organisée par le CCME : « Rencontre internationale des ONG issues des migrations marocaines : les migrants, acteurs et partenaires du développement ». Saïdia, 17-18 septembre 2011.

de coopération décentralisée. Une gestion concertée en amont des politiques publiques en matière de migration-développement entre tous les acteurs, notamment en associant les ONG de migrants dans le processus d'identification des besoins, de mise en œuvre et d'évaluation des politiques en matière de migration-développement, devrait :
- soutenir la mise en réseau des associations de migrants impliqués dans le développement, et promouvoir les partenariats et les projets en renforçant leur capacité d'action au Maroc comme dans les pays de résidence ;
- renforcer l'implication de l'ensemble des acteurs dans les diverses dynamiques de la coopération décentralisée ;
- procéder à une évaluation participative de la dynamique internationale entreprise en matière de migration-développement ;
- promouvoir les mécanismes au niveau des territoires (régions, provinces, communes) en mesure de faciliter l'implication des ONG de migrants dans le processus de développement local.

6-8- Structurer une politique d'accueil et d'accompagnement individualisés

Constituer un bureau de capitalisation institutionnel au Maroc qui se poserait comme un interlocuteur tant des institutions internationales et de coopération que des associations et ONG partenaires est une urgence. Malgré la récurrence de la recommandation de mise en place d'un accompagnement dédié aux Marocains de l'étranger, pour différents besoins, on ne peut pas prétendre aujourd'hui qu'une réponse efficace et continue à cette attente ait pu être mise en œuvre[5].

Afin de construire une nouvelle approche en matière d'accompagnement, on peut imaginer une expérience pilote, en respectant deux principes de gouvernance, l'efficacité et l'efficience, autour des éléments suivants :
- Opérer autour de projets identifiés, dont les initiateurs ou les porteurs peuvent être aussi bien les compétences de l'étranger, du Maroc ou des institutions d'ici et/ou d'ailleurs, qui peuvent se mettre ensemble dans le cadre d'une action conjointe ;
- Faire des structures/entités/personnes accompagnatrices un outil pour répondre à un besoin croissant et clairement déclaré, nécessitant la structuration du processus d'accompagnement ;
- Estimer, et le garantir, le retour sur l'investissement humain et financier, grâce aux projets accompagnés et leur impact souhaité ;
- Procéder par expérience pilote en nombre de projets, secteurs, régions, et pays de destination ;
- Procéder à l'évaluation périodique qui peut, s'il le faut, conduire à des décisions extrêmes, mettant fin éventuellement à tout type d'accompagnement.

6-9- Etablir un plan stratégique national

Ce plan doit comporter des objectifs précis sur les besoins, être inscrit dans un temps déterminé, impliquer les acteurs concernés, et être soumis à une réévaluation périodique. Il doit servir de cadre pour structurer les points précédents et tenir compte de quatre autres éléments :

• Le ciblage : Pour que l'acte de mobilisation soit percutant, il y a lieu de mettre en place une stratégie ciblée, à partir de la demande du pays en compétences. Chaque besoin est à considérer comme opportunité d'intervention qu'il faut doter d'un capital d'attractivité. Ensuite localiser pour ces besoins/opportunités les listes des ressources humaines potentielles en complétant

[5] L'opération Marhaba, la journée du migrant, les salons du mobilier et les forums de compétences, se caractérisent par leur caractère saisonnier, événementiel et commercial. Ce sont tous des produits d'accompagnement de masse. Les deux premiers ont un caractère affectif humanitaire, qui de par leur timing et leur contenu, ne peuvent pas répondre aux préoccupations de moyen et long terme. Les deux autres ont une finalité purement commerciale, avec accessoirement pour les forums de recrutement (appelés parfois des compétences) qui se recoupent avec les objectifs des initiatives de la mobilisation des compétences.

les données sur le secteur, la région, le pays et la compétence. Les listes des compétences potentielles ainsi constituées seront examinées pour en extraire une liste réduite (short list). C'est à partir de ce nombre réduit que serait montée toute l'action de mobilisation. Cette approche a deux avantages a priori. D'abord financier, dans la mesure où son coût est nettement moins élevé que les actions de mobilisation globales. Le deuxième est d'ordre politique, lié à la capacité d'honorer la promesse. Enfin, dans ce genre de stratégie, la réussite de mise en relation n'est pas laissée au hasard.

• Le réseau de mobilisateurs : A la question de l'interlocuteur central unique, on peut réfléchir sur l'option d'un réseau de « mobilisateurs », dotés de missions à partir de la cartographie des compétences identifiées et mise à jour en permanence. Les « mobilisateurs » devraient être également en mesure d'apprécier les projets présentés par les compétences en fonction des priorités de développement et en fonction de leur faisabilité et de leur valeur ajoutée. Le réseau des « mobilisateurs » peut être animé par une « entité de coordination », dont la mission est de planifier les besoins en compétences selon une vision intégrée, tenant compte des ressources humaines à l'intérieur et à l'extérieur du pays. Par ailleurs, la promotion de l'investissement des Marocains de l'étranger doit être gérée par les entités qui en ont la charge. Le réseau de promotion et de développement des investissements (AMDI, ADA, Agence des Energies, ADS, Agences régionales de développement, les CRI, etc.) doit mettre en place les instruments correspondant à cette catégorie.[6]

• Les ressources organisationnelles et financières : Par ressources organisationnelles, il est d'abord entendu les éléments de planification et de gestion, à savoir : l'identification des acteurs autour de priorités, la définition des objectifs spécifiques, l'établissement des modalités et des procédures d'exécution, d'émission de rapports et d'évaluation des résultats et de l'impact. Ensuite, le lancement du processus de contractualisation et d'engagement des différentes parties prenantes en fonction des missions et des objectifs communs[7] est à envisager. L'autre aspect est lié à la mise à disposition de ressources financières selon un montage multi-bailleurs, « un trust-fund », où les secteurs public et privé et la coopération internationale seront des partenaires, selon des termes à définir au sein du programme national.

• La capitalisation des réalisations en cours et la réduction des déperditions : Le capital de connaissance disponible est à améliorer. L'option des rencontres élargies est intéressante si elle vient en couronnement d'un processus, pour l'évaluer et en identifier les perspectives. Les recommandations des rencontres passées constituent un stock d'idées dont il faudra vérifier la faisabilité au fur et à mesure. Parallèlement, les réalisations pratiques, notamment les réseaux de compétences thématiques ou géographiques opérationnels, et les plateformes de mise en relation sont à capitaliser en créant les synergies nécessaires entre les différentes réalisations. Ces plateformes, interfaces virtuelles publiques ou privées, sont à considérer comme des acquis techniques, dont il faudra tirer profit par leur optimisation et l'amélioration de leur contenu. Les réseaux des compétences peuvent servir de relais de mobilisation et d'animation de la participation de la communauté marocaine à l'étranger, en respectant leur autonomie et en contractualisant leur intervention dans le cadre de missions clairement définies.

[6] Ce qui est paradoxal, c'est que malgré le développement des approches de promotion de l'investissement par ciblage, la catégorie des MRE, n'a jamais été considérée comme segment à part. Chose que le marketing bancaire a par ailleurs réussi largement.
[7] L'expérience de la stratégie « Maroc innovation » peut servir de référence dans ce sens. (voir www.marocinnovation.ma ou www.maroc-innovation.ma

6-10- Intégrer la stratégie de la mobilisation dans la politique de l'émigration et de l'immigration

La vision migratoire adoptée par le Maroc est basée sur sa triple identité : pays de départ, de transit et de destination des migrants. Cette acception mérite d'être reflétée dans la gestion des différentes questions dont celle de la mobilisation des compétences. Ainsi, en considérant le caractère transnational de la compétence et le droit à la mobilité, la mobilisation des compétences doit se faire selon une approche ouverte et pragmatique. Cette orientation suppose que les différentes composantes de la stratégie sont construites en direction d'une cible hétérogène de par son pays d'origine. A cet effet, les circuits de la coopération et du développement bilatéraux et multilatéraux peuvent être saisis comme relais et opportunités pour une dynamique mobilisatrice des compétences transnationales. Des projets, voire des programmes spécifiques peuvent être expérimentés dans ce sens, en particulier dans le cadre de la coopération triangulaire Sud-Nord-Sud.

7. Choix opérationnels de portée stratégique

L'efficacité de la politique de mobilisation dépendra dans une large mesure des choix de mise en œuvre, de portée également stratégique. Trois scenarii se dégagent avec des niveaux de pertinence variables :

1- Gestion intégrale par le secteur public, au sein du gouvernement ou via une structure dédiée. Cette option présente certes l'avantage de réduire l'écart entre la conception et la mise en œuvre ; elle permet de garantir, si les conditions sont réunies, la cohérence et l'intégration de la politique. Toutefois, ce choix paraît le moins plausible en raison des orientations globales du pays qui paraissent irréversibles : ouverture des marchés, intégration à l'économie mondiale et libéralisation. A cela s'ajoute la reconnaissance de l'émigration et de l'immigration comme nouvelle réalité appelée à s'ancrer davantage dans le paysage démographique marocain et, par conséquent, l'impossibilité de s'opposer à l'élan d'accompagnement de cette dynamique initiée par des acteurs autres que publics.

2- Libéralisation totale de la politique de mobilisation. Il est constaté durant les quinze dernières années, et particulièrement à partir de 2005, l'accroissement en nombre des initiatives privées et associatives intéressées par le marché des ressources humaines de manière générale, et celui des compétences marocaines de l'étranger, en particulier. Ces initiatives se démarquent nettement des actions publiques par leur caractère immédiat, leur positionnement sur des segments spécifiques et opérant selon les règles du marché avec une recherche de bénéfices, notamment pour les entreprises privées. Malgré leur jeunesse, les agences de recrutement ont cumulé un savoir-faire technique, des bases de données, et ont tissé une toile de connections multisectorielles à l'intérieur et à l'extérieur du Maroc. Cependant, la démarche individuelle et la focalisation sur le rendement immédiat ne cadrent pas forcément avec la vision d'ensemble du Maroc. Pour créer une correspondance entre ces deux visions, il est possible d'envisager une externalisation par le recours à un appel d'offre public international auprès du secteur privé spécialisé.

3- Une solution médiane sur la voie du partenariat public-privé. Parmi les réformes entreprises par la Maroc dès la fin du plan d'ajustement structurel, celle relative au partenariat public/privé a pris corps, avec les différents avantages d'un tel rapprochement sur les plans opérationnel et psychologique. Le constat des limites de l'action solitaire du secteur public ou du secteur privé en matière de mobilisation des compétences, justifierait la mise en place d'une gestion conjointe. Ainsi peut-on imaginer un partage des rôles, où le secteur public construirait les conditions matérielles et intellectuelles de la mobilisation des compétences : définition de la politique d'ensemble, établissement des priorités,

inscription de la question des compétences dans un cadre intégré où sont définis les priorités et les objectifs. Le secteur public peut également animer des programmes de mobilisation sur un secteur jugé prioritaire ou qui nécessite une intervention urgente avec une large mobilisation. Le secteur privé interviendrait dans le cadre d'un contrat et d'un cahier des charges pour la mise en œuvre opérationnelle.

ORIENTATION BIBLIOGRAPHIQUE

• Abdellatif F., Berrada A. & Khachani M. (2000), Facteurs d'attraction et de répulsion à l'origine des flux migratoires internationaux, Rapport National : le Maroc, Eurostat.
• Abdelmoula Y. (2007), « Les Marocains du Canada », Marocains de l'Extérieur 2007, Fondation Hassan II pour les Marocains Résidant à L'Étranger, Rabat, pp. 407-462.
• Alcouffe A. et Bouoiyour J. (1998), « Sciences, technologie et Dynamique Économique dans les pays tiers méditerranéens », Commission Européenne DG XII.
• Amable B., Barré R. et Boyer R. (1997), Les systèmes d'innovations à l'ère de la globalisation. Economica.
• Auriol E., Walters M. (2002), « The Marginal Cost of Public Funds and Tax Reforms in Africa », Mimeo Idei, Toulouse.
• Badie B. (2007), Le diplomate et l'intrus, L'entrée des sociétés dans l'arène internationale, Paris, Fayard.
• Baraka N. et Benrida A. (2004), « La croissance économique et l'emploi », in « 50 ans de développement humain au Maroc », Mimeo.
• Barré R., Hernadez V., Meyer J. B. et al. (2003). « Diasporas scientifiques », IRD éditions.
• Barro R. (1990), « Government Spending in a Simple Model of Endogenous growth », Journal Of Political Economy, 98, pp.103-125.
• Barou J., « Le rôles des communautés », in Sciences Humaines (Dossier : Le Destin des immigrés), n°96, juillet 1999, pp. 20-29.
• Bastenier A. (1992), L'État belge face à l'immigration. Les politiques sociales jusqu'en 80, Louvain-la-Neuve, Academia.
• Bauböck R. (1994), Transnational Citizenship. Membership and Rights in International Migration, Aldershot, Elgar.
• Beine M., Docquier F., Rapoport H. (2001), « Brain Drain and Economic Growth : Theory and Evidence. » Journal Of Development Economics, 64, pp. 275-289.
• Beine M., Docquier F., Rappaport H. (2003), « Brain Drain and LDCs' Growth : Winners and Losers, IZA DP, N° 819, July 2003.
• BECK U. (2006), Qu'est-ce que le cosmopolitisme ?, Paris, Aubier.
• Benhabib J., Spiegel M. (1994), « The Role of Human Capital in Economic Development : Evidence from Agregate Cross Section Data » *Journal Of Monetary Economics*, 34,143-73.
• Bertossi, C. et Duyvendak, J.-W., (dir.) (2009), « Modèles d'intégration et intégration des modèles : une étude comparative entre la France et les Pays-Bas », Migrations Société, 122 (21), mars/avril, pp. 25-281.
• Berriane, M. (2003), Les Marocains résidant en Allemagne. Marocains de l'Extérieur. Fondation Hassan II et Organisation Internationale pour les Migrations.
• Bhagwati J.N. & Rao M. (1994), « Vive les étudiants étrangers » Courrier international, n° 204, 29 septembre - 5 octobre.
• Bhagwati JN (Ed.) (1976), « The Brain Drain and Taxation », Vol. II : Theory and Empirical Analysis. Amsterdam : North-Holland.
• Bhagwati JN. & Hamada K. (1974), « The Brain Drain, International Integration of Markets for Professionals and Unemployment : A Theoretical Analysis » Journal Of Development Economics, 1, pp. 19-42.
• Bhagwati, J.N. (1982), « Tax Policy in Presence of Emigration », Journal Of Public Economics, 18, pp. 291-317.
• Bhagwati JN. (1987), The Brain Drain, Compensation and Taxation? Journal Of Development Economics, 25 (1), pp. 33-43.
• Bouoiyour J. & Hattab-Christman M. (1991), « Impact des transferts d'épargne sur l'investissement : cas des travailleurs marocains en France », in Restructuration Économique et développement régional et urbain au Maroc, Rabat, pp. 341-352.
• Bouoiyour J. (1994), « Transferts des travailleurs marocains à l'étranger », L'Annuaire de l'Émigration – Fondation Hassan II, Maroc.

• Bouoiyour J. (1995), Activités de recherche & développement au Maroc, in Alcouffe et Bès, Évolution de la R&D et de l'intégration entre les pays maghrébins, Commission Européenne.
• Bouoiyour J. & Brahimi A. (1998), Migration interrégionale des jeunes diplômés en France, Essai de modélisation, Revue d'Économie Régionale et Urbaine, n° 2, pp. 281-300.
• Bouoiyour J. (2001), « Réseaux scientifiques et techniques et transfert technologiques, quelques éléments d'analyse à travers l'expérience marocaines » in Migration Sud-Nord : « la problématique de l'exode des compétences », Publications AMERM, Rabat.
• Bouoiyour J. (2003), « Système National d'innovation au Maroc », Critique Économique, n°9, pp 6-27.
• Bouoiyour J. & Wolff FC. (2003), « Effective Costs of Brain Drain », Brazilian Journal Of Business Economics, Vol.3, n° 1, pp. 6-16.
• Bouoiyour J., Jellal M. (2005) « Formation du capital humain et Migration des Élites », Wp, Mimeo, Catt, Pau-University.
• Bouoiyour J., Rey S. & Marimoutou V. (2004), « Taux de change réel d'équilibre et politique de change au Maroc : une approche non paramétrique », Economie Internationale, n° 97, pp. 81-104.
• Bouoiyour J., Rey S. et Marimoutou V., (2005), « Exchange Rate Regime, Real Exchange Rate, Trade Flows and Foreign Direct Investments : The case of Morocco », forthcoming, African Review Of Development.
• Bouoiyour J. (2005), Impacts des Transferts des fonds des RME sur l'économie marocaine : Essai de modélisation, Wp, Mimeo, Catt, Pau-University.
• Bruneau M. (1996), Les Diasporas, Edition Reclus.
• Cassarino J.-P. (dir.), Migrants de retour au Maghreb: Réintégration et enjeux de développement, Rapport général, Florence, MIREM, RSCAS/EUI, Novembre 2007.
• Castles S. (2007) «The factors that make and umake migration policies » in Alejandro Portes et Josh DeWind (Ed), rethinking Migration. New Theoretical and empirical Perspectives, Berghahn Books, New York, Oxford.
• Chattou Z., Belbah M. (2002), La double nationalité en question. Enjeux et motivations de la double appartenance, Paris, Khartala, pp. 105-110.
• Chattou Z., (1998), Migrations marocaines en Europe. Le paradoxe des itinéraires, L'Harmattan.
• Chattou Z., (1999), « Les Marocains, entre ici et là-bas », in de Witt Ph. (dir.), Immigration et intégration: l'état des savoirs, Ed. La Découverte.
• Carrington WJ. & Detragiache E., « How Extensive is The Brain drain », Finance And Development, June 1999, pp. 46-49
• Carrington WJ. & Detragiache E., (1998), « How Big is The Brain Drain? », IMF WP, n° 98.
• Casarico A., Devillanova C. & Ubelmesser S. (2004), « Rethinking the Brain Drain : The Role of Migration Controls », MIMEO.
• Castles S. & Miller M. (2008), The Age of Migration. New York, Palgrave.
• Chau NH., Stark O. (1998), Human capital formation, asymmetric information, and the dynamics of international migration, WP. N°95, Chinese University of Hong Kong, Department of Economics.
• Chen CL. (1989), The immigration policies of developed countries and the « brain drain » from developing countries, in Rignald Appleyard, The Impact Of International Migration On Developing Countries, Paris, OEDC, pp. 213-6.
• Cheng L. & Yang PQ. (1998), Global interaction, global inequality, and migration of the highly trained to the United States, International Migration Review, 32 (3), pp. 626-53.
• Chennouf S., Lévy-Garboua L. & Montmarquette C. (1997), « Les effets de l'appartenance à un Groupe de Travail sur les Salaires Individuels », L'actualité Economique, 73, pp. 207-232
• Clemens M. (2007), «Do Visas Kill? Health Effects of African Health Professional Emigration», Cen-

ter for Global Development Working Paper, n°114, Cf. http://www.cgdev.org/content/publications/detail/13123/

• Clifford J. (1997), Routes : Travel and Translation in the Late Twentieth Century, Cambridge, Harvard University Press.

• Commander S., Kangasmieni M., Winters Al. (2002), « The Brain Drain : Curse or Boon? A Survey of the Literature » MIMEO, IZA.

• Conseil Économique et Social (2001), « De l'exode à la mobilisation des compétences dans le cadre d'un véritable co-développement ». Mme Mireille Raunet, rapporteur. Avis et rapports du Conseil économique et social, no 15, septembre 2001.

• Daoud Z. (1997), Marocains des deux rives, CCFD et les Ed. de l'Atelier.

• D'Oliveira E. & Sousa J. (1989), The Brain Drain Issue in International Negociations?, in Reginald Appleyard, The Impact Of International Migration On Developing Countries, Paris, Oedc, pp. 197-212.

• De Haas H. (2006), Engaging Diasporas. How governments and development agencies can support diaspora involvement in the development of origin countries, International Migration Institute, Oxford, University of Oxford.

• Delperée F. (1995), Les droits politiques des étrangers, Paris, PUF. (Que sais-je?)

• Derosières A. et Thévenot L. (1998), Les catégories socio-professionnelles, Paris, Edition la Découverte.

• Dhonte P., R. Bhattacharya et T. Yousef (2000), « Demographic Transition in the Middle East : implications for Growth, Employment and Housing ». WP of the International Monetary Fund, IMF, Washington.

• Diminiscu D. (2005) « Le migrant connecté : pour un manifeste épistémologique », in Migrations Société, Vol. XVII, n°102, novembre-décembre

• Disbudak C. (2004), « Transnational and Local Entrepreneurship », in Faist T., Ozveren E., Transnational Social Spaces, Agents, Network and Institutions, Ashgate, pp. 143-162.

• Docquier F., Marfouk A. (2005), «Measuring the International Mobility of Skilled Workers (1990-2000) - Release 1.1», Banque Mondiale.

• Docquier F, Rapoport H. (1997), « Fuite des Cerveaux et Formation du Capital Humain », Economie Internationale, n° 79, 3e Trimestre.

• Docquier F., Rapoport H. (1999), « Croissance, Inégalité et Redistribution dans un modèle de Fuite de Cerveaux », Revue Economique, Vol. 50, n°3, pp. 499-510.

• Driouchi A. & Djeflat (2003), « Le Maroc dans l'économie de la connaissance », Publications Al Akhawayn University.

• Durlauf S. (2002), « On the Empirics of Social Capital » Economic Journal, 112, 483, 459-479.

• Dufoix S., Guerassimoff C. & de Tinguy A. (dir.) (2010), Loin des yeux, près du cœur. Les États et leurs expatriés, Paris, Les Presses de Sciences Po.

• El Ayachi A. (2001), Épargne et investissements des marocains résidant à l'étranger : tendances et perspectives; Journées d'études « Épargne, investissement et fiscalité », Centre d'Études et de Recherche Aziz Bela, 12 juin, Casablanca.

• Eurostat (2000), « Push and pull factors of international migration. A comparative report ». General Statistic Collection.

• Faini R. (2002), « Développement, Commerce Internationale et Migration », Revue D'économie Du Développement, 2, pp. 85-116.

• Faist T. (2000-3), « Transnationalisation in international migration: implications for the study of citizenship and culture », Ethnic and Racial Studies, Vol. 23, n°2.

• Faist T., Özveren E. (dir.) (2004), Transnational Social Spaces : Agents, Networks, Institutions, Aldershot, Ashgate.

• Fargues P. (2002), Les politiques migratoires en Méditerranée Occidentale : contexte, contenu, perspectives, INED, MIMEO.

• Foucher M. (2007), « L'obsession des frontières », Ed. Librairie Académique Perrin.
• Fondation Hassan II (2003), « Marocains de l'Extérieur », en collaboration avec l'Organisation Internationale pour les Migrations. Rabat.
• Fibbi R., D'Amato G. & Hilly M-A. (dir.) (2008), « Pratiques transnationales : mobilité et territorialités», Revue européenne des migrations internationales, (24).
• Findlay A. (1988), « From settlers to skilled transients: the changing structure of British international migration », Geoforum 19 (4), pp. 401-410.
• Fujita M., Krugman P. & Venables A. (1999), The Spatial Economy : Cities, Regions and International Trade, Cambridge, Ma : MIT Press.
• Gaudier J-P. & Hermans, P. (sous la dir.) (1991), Des Belges Marocains, Bruxelles, De Boeck.
• Gaillard A. M. & Gaillard J. (1997), Introduction : The International Mobility of Brains : Exodus or Circulation ? Sciences, Technology & Society 2 : 2.
• Gaillard A. M. & Gaillard J. (1998), Fuite des cerveaux et diaspora, l'homme en échec? la fin de l'État-nation, Futuribles analyse et prospective, n° 228.
• Gaillard A. M. & Gaillard J. (1999), Les enjeux des migrations scientifiques internationales. De la quête du savoir à la circulation des connaissances. Paris, l'Harmattan.
• Gaillard A. M. & Gaillard J., « Fuite des cerveaux, circulation des compétences et développement : un enjeu politique », Mots pluriels, 20, février 2002.
• Gaillard A. M. & Gaillard J. (1998), International migration of the highly qualified : A bibliographic and conceptual itinerary, New York, Center for Migration Studies.
• Gellner E. (1989), Nations et nationalisme, Paris, Payot.
• Glick Schiller N. (1992), Towards a Transnational Perspective on Migration: Race, Class, Ethnicity, and Nationalism Reconsidered, N. Glick Schiller, L. Baschand C. Blanc-Szanton editors, New York Academy of Sciences
• Grubel HG., Scott A. (1966), « The International Flow of Human Capital », American Economic Review, 56, pp. 268-74.
• Haque NU., Kim SJ. (1995), « Human Capital Flight: Impact of Migration on Income and Growth », IFM Staff Papers, vol. 42, n°3, pp. 577-607.
• Haiduc I. (2002), « Cercetarea stiintifica in Romania oglindita intr-un recent raport American», Curierul de fizica, no. 42, Bucuresti. http://www.fhh.org.ro/ed_fhh/reviste/arhiva_cdf/uncdf.htm
• Hausman J., Poterba J. (1987), « Household Behavior and the Tax Reform Act of 1986 », Journal Of Economic Perspective. 1, pp. 101-119.
• Héas S. & V. Poutrain (2003), « Les méthodes d'enquête qualitative sur internet », ethnographiques.org, n°4, http://www.ethnographiques.org/2003/Heas,Poutrain.html
• INSEE (1997), Les Immigrés en France, collection «Contours et caractères ».
• INSEE (1994), Les Etrangers en France, op. cit.
• Jacobson D. (1996), Rights Across Borders. Immigration and the Decline of Citizenship, Baltimore, Johns Hopkins University Press.
• Jellal M., Wolff FC. (2003), « International Migration and Human Capital Formation », Economics Bulletin, vol. 15, n°10, pp.1-8.
• Khachani M. (2004), « Les marocains d'ailleurs, la question migratoire à l'épreuve du partenariat euromarocain», publication de l'AMERM, Rabat.
• Keely CB. (1986), Return of talent programs : rationale and evaluation criteria for programs to ameliorate a « brain drain », International Migration, 24(1), pp. 179-89.
• Ketkar S. & Ratha D. (2005), «Securitization of Future Remittance Flows: A Global Overview», rapport présenté lors du Forum international sur les envois de fonds, Banque interaméricaine de développement, Washington, D.C., 28-30 juin 2005.
• Kwok V., Leland H. (1982), « An Economic Model of the Brain Drain », American Economic Review, 72, 1, pp. 91-100.

• Lambert P.-Y. (1999), La participation politique des allochtones en Belgique. Historique et situation bruxelloise, Louvain-la-Neuve: Academia/Bruylant, (Sybidi Paper N°24)
• Lazarsfeld P. et Merton R. K. (1954), « Friendship as a social process: A substantive and methodological analysis », in Berger M., Abel T. & Page C. (dir.), Freedom and control in modern society, New York, Van Nostrand, pp.18-66.
• Lazaroui S. et al. (2004), Volume IV – Romania. More « Out » than « In » at the Crossroads between Europe and the Balkans, European Commission Project « Sharing experience : Migration trends in selected applicant countries and lessons learned from the «new countries of immigration» in the EU and Austria », Genève, OIM.
• Le Bail H. & Shen W. (2008), « Le retour des « cerveaux » en Chine : quel impact socio-politique ? », Asie Vision 11, IFRI, Novembre.
• Liauzau C. (1996), Essai et recueil statistiques, Réseau Migration et Développement, Med-Campus.
• Lien DD. (1993), Asymmetric information and the brain drain?, Journal Of Population Economics, 6(2) : 169-80.
• Lowell B.L. et A. FINDLAY (2002), Migration of highly skilled persons from developing countries: Impact and policy responses. International Migration Papers 44. Genève, International Labour Office, International Migration Branch.
• Lucas, Robert E.B. (1997), «Internal Migration in Developing Countries», dans Rosenzweig, Mark et Oded Stark (sous la direction de), Handbook of Population and Family Economics, Amsterdam, Pays-Bas, pp. 721-798.
• Lucas R.J. (1988), « On the Mechanics of Economic Development », Journal Of Monetary Economics, 22 : 3-42.
• Lucas R.J, Robert E.B. (2001), «The Effects of Proximity and Transportation on Developing Country Population Migrations», Journal of Economic Geography, 1 (3), pp. 323–339.
• Lucas R.J., Robert E.B. (2005), International Migration and Economic Development: Lessons from Low-Income Countries, Northampton, MA et Cheltenham, Royaume-Uni, Edward Elgar Press.
• Martin Ph. & Miller M. (2000), «Employer Sanctions: French, German and US Experiences», Cahiers de migrations internationales, vol. 36, Bureau international du Travail, Genève.
• Martens A. (1976), Les immigrés. Flux et reflux d'une main-d'œuvre d'appoint, Louvain : Presses Universitaire de Louvain-Éditions Vie Ouvrière.
• Meyer J-B. (2004), « Les diasporas de la connaissance : atout inédit de la compétitivité du Sud». La revue internationale et stratégique, no 55, automne.
• Meyer J-B & Charum J. (1995), « La «fuite des cerveaux» est-elle épuisée ? Paradigme perdu et nouvelles perspectives », in Cahiers des sciences humaines, vol. 31, n°4, pp.1003-1017.
• Meyer J-B & Hernandez V. (2004), « Les diasporas scientifiques et techniques : état des lieux», dans Nedelcu M. (dir.), La mobilité internationale des compétences. Situations récentes, approches nouvelles, Paris, L'Harmattan, coll. « Questions Sociologiques », pp.19-58.
• Meyer J-B (2007), Building sustainability : The new frontier of diaspora knowledge networks, COMCAD, Working Paper 35, Bielefeld.
• Miyagiwa K. (1991), « Scale Economics in Education and The Brain drain Problem » International Economic Review, 32 : 734-759.
• Morelli A., Histoire des étrangers et de l'immigration en Belgique. De la préhistoire à nos jours, Bruxelles: Éditions Vie Ouvrière, 1992.
• Mountford A. (1997),? Can a brain drain be good for growth in the source economy?, Journal Of Development Economics, 53 (2) : 287-303.
• Moussaoui M., Bendaoud M., Chiche J. et Herzenni A. (2003), « Viabilité sociale », The Roles of Agriculture International Conference, 20-22 October. Agricultural and Development Economic Division (ESA), Food and Agriculture Organization of the United Nations.

• Mundende D.C. (1977),? The Brain Drain and Developing Countries?, Population Review, 21 (1-2): 28-36.
• Nedelcu M. (2004), « Vers une nouvelle culture du lien : les e-pratiques locales et transnationales des migrants roumains hautement qualifiés », in Nedelecu M. (dir), La mobilité internationale des compétences. Situations récentes, approches nouvelles, Paris, L'Harmattan, coll. « Questions Sociologiques », pp.9-17.
• Nedelcu M, (2008), Néo-cosmopolitismes, modèles migratoires et actions transnationales à l'ère du numérique. Les migrants roumains hautement qualifiés, Thèse de doctorat, Université de Neuchâtel.
• Nedelcu M, (2009), Le migrant online. Nouveaux modèles migratoires à l'ère du numérique, Paris, L'Harmattan.
• Nordman C. (2000), « La Formation sur le Tas par Diffusion du Savoir : Estimations sur Données Marocaines et Mauriciennes » Revue D'économie Du Développement, 4, 79-103.
• OCDE (2002) : Tends in International Migration, Paris : OCDE Éditions.
• Oteiza O. (1965), Emigration of engineers from Argentina. A case of Latin America brain drain. International Labour Review, 92 (6).
• Oommen TK. (1989), India: «brain drain» or the migration of talent?, 27(3) : 411-25.
• Pellegrino A., «Trends in Latin America skilled migration: brain drain or brain exchange?», International Migration, vol. 39, n°5, Oxford, p. 111-132.
• Peraldi M (2002) « La fin des norias ? Réseaux migrants dans les économies marchandes en Méditerranée » Ed Maison La neuve, Paris.
• Peixoto J. (2002), « Strong market, weak state : the case of recent foreign immigration in Portugal », « Journal of Ethnic and Migration Studies », vol. 28, N. 3, pp : 483-497.
• Piketty N. (1997), « Immigration et Justice Sociale » Revue Economique, vol.48, No 5 : 1291-1309.
• PNUD, Rapport mondial sur le développement humain 2009.
• Portes A. (1999), « La mondialisation par le bas », in Actes de la recherche en sciences sociales, n° 129, pp. 15-25
• Portes A. (2002), Haller W., Guarnizo L.-E., « Les entrepreneurs transnationaux: une forme alternative d'adaptation économique des immigrés », dans Péraldi M., La fin des Norias ? Réseaux migrants dans les économies marchandes en Méditerranée, Paris, Maisonneuve & Larose, pp. 51-89.
• Potot S. (2003), Circulation et réseaux de migrants roumains : une contribution à l'étude des nouvelles mobilités en Europe. Thèse de doctorat. Université de Nice.
• Putnam R. (2000), Bowling alone. New York, Simon and Schuster.
• Ragi T. et Gerritsen S. (dir.) (1999), Les Territoires de l'identité, L'harmattan-La Licorne.
• Rauch JE, Trindade V. (2002), « Ethnic Chines Networks in International Trade » Review Of Economics And Statistics, 84, 1 : 116-30.
• Réa A. et Tripier M. (2008) « Sociologie de l'immigration », Ed. La découverte, Paris.
• Rex J. (2006), Ethnicité et citoyenneté. La sociologie des sociétés multiculturelles, Paris, L'Harmattan.
• Romer P. (1986), « Increasing Returns and Long Run Growth » Journal Of Political Economy, 94, 1002-1037.
• Romer P. (1990), « Endogenous technical Change » Journal Of Political Economy, 98, vol. 5, October, 71-102.
• Rygiel P. (dir.) (2006) « Le bon grain et l'ivraie - La sélection des migrants en Occident, 1880-1939 » Aux Lieux d'être.
• Sajoux Ben Seddik M. (2001), « Développement rural et transition démographique, le cas du Maroc ». Thèse pour l'obtention du doctorat, Université de Pau et des Pays de l'Adour, septembre.
• Salt J. et Findlay A. (1989), « Les migrations internationales de personnel de haut niveau. Analyse théorique et incidences sur le développement », in Appleyard R. (dir.), L'incidence des migrations internationales sur les pays en développement, Paris, OCDE, pp.181-218.

• Salt J., Clarke J. & Wanner P. (2005), Les migrations internationales de la main-d'œuvre, Études démographiques n°44, Strasbourg, Éditions du Conseil de l'Europe.
• Sayad A. (1999), La double absence. Des illusions de l'émigré aux souffrances de l'immigré, Seuil.
• Salt J. (1981), La naturalisation, ses conditions sociales et sa signification chez les immigrés algériens en France, GRECO 13 (Groupement de recherches coordonnées sur les migrations internationales), 3.
• Saxenian A. (2000), Brain drain or Brain circulation? The Silicon Valley-Asia connection. Harvard University, Asia Center : Modern Asia Series.
• Schnapper D. (1994), La communauté des citoyens. Essai sur l'idée moderne de nation, Paris, Gallimard.
• Sklair L. (2001), the transnational capitalist class, Blackway Ed.
• Soysal, Y. (1994), The Limits of Citizenship. Migrants and Postnational Membership in Europe, Chicago, Chicago University Press.
• Stark O. (2004), « Rethinking Brain Drain » World Development, 32 :15-22
• Stark O & Wang Y. (2002), « Inducing Human Capital Formation » : Migration as Substitute for Subsidies « Journal Of Public Economics », 86 : 29-46.
• Stark O, Helmenstein C. & Prskawetz A. (1997), ? A brain gain with a brain drain?, Economics Letters, (55): 227-34.
• Tarruis A. (2003) « La mondialisation par le bas » Ed Balland, Paris.
• Tapinos G. (1994), « L'intégration économique régionale, ses effets sur l'emploi et les migrations », in Migration et Développement, un nouveau partenariat pour la coopération, OCDE.
• Todd E. (1994), Le Destin des immigrés, Seuil.
• Tribalat M. (1995), Faire France. Une enquête sur les immigrés et leurs enfants, Ed. La Découverte.
• UNITAR, United Nations Institute for Training and Research, 1971 - The brain drain from five developing countries: Cameroon, Colombia, Lebanon, Philipines, Trinidad and Tobago. New York, Research Reports no 5.
• Vidal J.P. (1998), « The effect of Emigration on Human Capital Formation » Journal Of Population Economics, 11, 4 : 489-600.
• Webb MA., 1985,? The Brain Drain and Education Opportunity in Less Developed Countries?, Eastern Economic Journal, 11(2) : 145-55.
• Weber E. (1983), La fin des terroirs : la modernisation de la société française 1870-1914, Fayard.
• Weil P., Hansen R. (dir.) (2002), Dual Nationality, Social Rights and Federal Citizenship in the US and Europe, Oxford, Berghahn Books.
• Weil P., Hansen R. (1999), Nationalité et citoyenneté en Europe, Paris, La découverte.
• Wickramasekara P. (2002), Options politiques de réponses à la migration des compétences : rétention, retour et circulation. BIT, Perspectives des migrations du travail, 5 F, Genève.
• Wihtol de Wenden C. (2010), La question migratoire au XXIème siècle. Migrants, réfugiés et relations internationales. Paris, Presses de Sciences-Po.
• Wihtol de Wenden C. (2009), Atlas mondial des migrations. Paris, Autrement, 2ème Edition.
• Wihtol de Wenden C. (2009), La Globalisation humaine, Paris, PUF.
• Wihtol de Wenden C. (1997), Leaders et mouvements associatifs issus de l'immigration, Ecarts d'identités, n° 83, décembre.
• Wong K. & Yip C.K. (1999), « Education Economic Growth and Brain Drain » Journal Of Economic Dynamic And Controls, 23.
• Wierviorka M. (2011) « Pour la prochaine gauche », Ed. Robert Laffont, Paris.
• Wickramasekara P. (2004), « Les options politiques en réponse à la migration des compétences : rétention, retour et circulation » in M. NEDELCU (dir), La mobilité internationale des compétences. Situations récentes, approches nouvelles, Paris, L'Harmattan, coll. « Questions Sociologiques », pp.167-201.
• Bauman Zygmunt (2004), «Franchir les frontières – ou avoir de nombreux chez soi?» in Tumultes, n°23, pp. 79-89.

ANNEXES

ANNEXE I

Canevas des entretiens avec les acteurs de la mobilisation des compétences

1. Projet : Expérience en tant qu'acteur

a. Genèse du projet
b. Objectifs
c. Contexte économique, politique, institutionnel, ... - Enjeux
d. Acteurs :
i. Personnes et structures
ii. Partenaires
e. Résultats – bilan

2. Implication

a. Fonction - degré d'implication
b. Rôle dans le montage du projet et dans sa réalisation
c. Comment se sont-ils retrouvés impliqués dans ce projet ?
d. Expériences antérieures dans ce domaine
e. Réseaux, relations mobilisées

3. Perception des politiques publiques marocaines en tant qu'acteur

a. Position de cette expérience dans une politique globale
b. Lien de cette expérience avec ce qui se menait à l'époque ?
c. Cette expérience a-t-elle produit des suites, permis des articulations ?

4. Bilan des politiques publiques marocaines depuis 20/25 ans

a. Thématiques
b. Objectifs
c. Modalités
d. Résultats

5. Biographie

a. Âge
b. Origines familiales
c. Cursus - Formation
d. Carrière professionnelle - Fonction actuelle

ANNEXE II

Entretiens, interviews, échanges

1. **Abdelaziz Abassi,** Senior Linguist Advisor. Initiatives personnelles de création d'université privée au Maroc avec financements étrangers. 16 avril 2011 à Montréal.

2. Samir Abdelkrim, Chargé de projet à Anima Invest. Coordinateur des projets relatifs aux diasporas, Programme Anima et Méda-entrepreneurs. France, 26 avril 2011.

3. lyass Azzioui, Responsable FINCOME au CNRST, gère actuellement ente autres le FINCOME au CNRST. Rabat, 26 avril 2011.

4. Oussama Barakat, vice-président du Conseil des études de l'université de Franche-Comté. Participant aux initiatives TOKTEN et FINCOME. France, 26 avril 2011.

5. Abdellatif Benabdeljalil, Membre de l'Académie du Royaume, ex Président de l'Université Mohammed V. Le transfert des compétences dans le domaine des sciences – TOKTEN. 4 mai 2011 à Rabat.

6. Rachid Benmokhtar Benabdellah, Président de Observatoire National du Développement Humain (ONDH). Politiques de l'enseignement, politique de mobilisation, les programmes : TOKTEN, FINCOME, MASCIR. Rabat, 6 juin 2011.

7. Mélodie Beaujeu, Chargée de mission Migrations et Diversité, Programme DIAPODE - Diaspora pour le développement de ENDA Maghreb. France, 15 juin 2011.

8. Saïd Belcadi, Directeur du CNRST, FINCOME. Rabat, 7 juin 2011.

9. Mohamed Bouzid Belmajdoub, Président de l'association « Maroc Entrepreneurs ». France, 15 juin 2011.

10. Abddelaziz Benjouad, Chef de département des affaires scientifiques et techniques, (FINCOME). 7 juin 2011 à Rabat.

11. Amine Bensaïd, Président de l'association Moroccan Fullbright Allumni, FINCOME, Association des lauréats de la bourse Fullbright. L'université privée au Maroc et la contribution de la diaspora : Al akhawayn, Mundiapolis et expérience personnelle. 4 mai 2011 à Rabat.

12. Lahsen Bizragane, Global Academic Advisor - Global Exchange. Initiative privée d'accompagnement des étudiants au départ (projet opérationnel). Montréal, 15 avril 2011.

13. Hamid Bouabid, chef de division innovation - Enseignement Supérieur. Enseignement supérieur, innovation, FINCOME. Rabat, 8 juin 2011.

14. Yahia Bouabdellaoui, Professeur, Institut agronomique et vétérinaire Hassan II. Témoignage – TOKTEN. Rabat.

15. Ahlam Filali Bouam, Cellule F FINCOME / CNRST. 25 mars 2011 à Rabat.

16. Jamal Bouoiyour, Economiste à l'université de Pau. Fondateur de Savoir & Développement, TOKTEN, FINCOME.

17. Mostafa Bousmina, Chancellier. Académie Hassan II, MASCIR. Rabat, 8 juin 2011.

18. Nouzha Chekrouni, Ambassadeur du Maroc à Ottawa, ministre responsable du lancement officiel du programme FINCOME en 2007. Montréal, 14 avril 2011.

19. Abdelhafid Debbarh, Secrétaire Général du Département de l'Enseignement Supérieur, de la Formation des Cadres et de la Recherche Scientifique. Maroc. Réforme de l'enseignement Supérieur et FINCOME. 8 juin 2011 à Rabat.

20. Abdelhalim El Fatihi, Chef de la division internationale de l'ANAPEC. Responsable du programme d'aide au retour destiné aux MRE. Recrutement à l'international. Services aux MRE. Eentretien téléphonique en avril 2011.

21. Abdesslam El Fetouh, Directeur du Pôle économique, Fondation Hassan II. Programme Mig ressources. 5 mai 2011 à Rabat.

22. Zayer El Majd, Directeur de la technologie, ministère de la Recherche scientifique et de la coopération universitaire. Maroc. Programme du ministère de l'Enseignement Supérieur et place de la diaspora. Rabat, 18 août 2009.

23. Omar El Youssoufi Attou, Chef de service valorisation des résultats. Département de l'enseignement supérieur, Enseignement supérieur, innovation, FINCOME. Rabat 8 juin 2011.

24. Mohammed Fadlallah Fellat, Consul général du Royaume du Maroc à Bordeaux. Programme TOKTEN. France, 15 juin 2011.

25. Régis Ferron, Chargé de mission IRD. Département Expertise et Valorisation. Coordinateur du programme PACEIM. France, 26 avril 2011.

26. Omar Fassi-Fehri, Secrétaire permanent de l'Académie Hassan II des sciences et des techniques. Différentes initiatives de l'académie, TOKTEN, FINCOME. Rabat, 5 mai 2011.

27. Elisabeth GAY, Chargée de coopération pour la coopération scientifique et universitaire. Ambassade de France. SCAC. Rabat.

28. Malik Ghallab, Délégué général à la recherche et au transfert pour l'innovation, directeur de recherches au LAAS et à l'initiative du programme LAAS-CNRS, TOKTEN. France, 15 juin 2011.

29. M'hammed Grine, Président délégué Institut et Fondation CDG. Baromètre Maroc (initiative à l'état embryonnaire basée sur une enquête auprès de 500 cadres supérieurs marocains à l'étranger). Rabat, 9 juin 2011.

30. Faouzi Lakhdar Ghazal, Membre du CCME (Président du groupe de travail Compétences). Maître de conférences, université Paul Sabatier (Toulouse), Président de Savoir & Développement. France.

31. Latifa Hadri, Program Coordinator Africa, USP Drug Quality and Information Program. International Technical Alliances Program. A représenté l'Association Recherche & développement dans la mise en œuvre du FINCOME (entre 2007 et 2009). Montréal, 15 avril 2011.

32. Ahmed El Hattab, Directeur de la recherche. Programmes du ministère de l'Enseignement Supérieur et place de la diaspora. 19 août 2011 à Rabat.

33. Hachim Haddouti, Phd, Président du Réseau DMK. Düsseldorf, 9 avril 2011.

34. Abderrafia Hamdi, Inso secteur général au ministère de l'Emploi. Ex Directeur de cabinet secrétariat d'Etat chargé de la Communauté marocaine résidant à l'étranger. Présent au lancement de l'opération de lancement du FINCOME par le ministère en 2007. 9 mai 2011 à Rabat.

35. Soraya Moket, Secrétaire générale de DMK. Dusseldorf , 9 avril 2011.

36. Noureddine Mouaddib, Président de l'Université internationale de Rabat. Mai 2011, Rabat.

37. Houcine Nejjari, Programme Mideo-GTZ. Nador (observation), mai 2011.

38. Albert Sasson, Professeur en sciences biologiques, professeur invité à l'université des Nations Unies (Japon), spécialité : microbiologie du sol, biotechnologies. Membre résident (nommé en 2005 comme membre de la Commission de la Fondation), Membre du Conseil de l'Académie Hassan II des sciences et techniques. Le transfert des compétences dans les différentes initiatives et politiques : TOKTEN, FINCOME, politique du ministère. 8 juin 2011 à Rabat.

39. Omar Seghrouchni, assure la direction du département du conseil au sein d'EUROPSTAT, devenu UMANIS. Témoignage. TOKTEN.

40. Abderrazzak Sersouri, Directeur de l'Ecole Supérieur de Technologie, Casablanca. Premier Responsable de la cellule qui a initié le programme FINCOME au CNRST en 2004. Entretien téléphonique en mai 2011.

41. Fathallah Sijilmassi, Directeur de l'AMDI. Association AMGE et rôle de la diaspora dans les investissements étrangers. Rabat, 8 juin 2011.

42. Badri Tajeddine, Représentant Résident Assistant PNUD. Faisait partie de l'équipe en charge du TOKTEN au PNUD. 11 mai 2011 à Rabat.

43. Ester Zapata, point focal, Initiative conjointe NU-UE migration et développement. 11 mai 2011 à Rabat.

44. Mehdi Zerouali, Maroc connexion. L'expérience de l'association Maroc connexion. France, 15 juin 2011.

Annexe III Fiches synthétiques de quelques expériences significatives de mobilisation

Cette annexe est à la base un outil de travail interne à l'équipe consacrée à l'étude durant l'année 2011. L'outil a été maintenu en l'état afin permettre au lecteur de passer rapidement en revue les initiatives les plus significatives et ainsi, les exploiter comme support aux analyses proposées tout au long de l'étude.

Avec l'équipe des chargés de mission du CCME, il a été en effet question de préparer des supports de partage de données en amont des réunions et des ateliers de travail. Un inventaire des principales initiatives s'est donc imposé afin de bénéficier d'une visibilité commune des expériences. La présentation de ces dernières se devait d'être aussi synthétique que précise. Les données reprises au long des dix-sept initiatives compilées ci-après concernent donc une identification de l'initiative, une mise en exergue des partenaires potentiels, une annonce de la date de lancement du programme et de son lieu d'hébergement, mais aussi les principaux domaines qui concernent l'initiative. Une indication de la couverture géographique et de la population ciblée se rajoute à la description. Enfin, le corps de la présentation de ces fiches s'articule autour d'un descriptif de l'initiative depuis la profondeur historique de la démarche, jusqu'aux objectifs qui la sous-tendent. Une brève présentation des activités, et surtout des résultats les plus significatifs, vient compléter ces monographies. La fiche rapporte également quelques fois des témoignages relatifs aux démarches et aux projets qui s'en rapprochent. Une identification des principales ressources supportant l'initiative est consignée en fin de présentation.

Liste des expériences significatives de mobilisation des compétences marocaines du monde :

1. Transfer of Knowledge Through Expatriate Nationals (TOKTEN)
2. Forum International des Compétences Marocaines à l'Etranger (FINCOME)
3. Fondation Hassan II pour les Marocains Résidant à l'Etranger
4. Ministère chargé de la communauté marocaine résidant à l'étranger (MCCMRE)
5. Conseil de la communauté marocaine à l'étranger (CCME)
6. Association Savoir & Développement
7. Association of Moroccan Professionals in America (AMPA)
8. Migration et retour, ressources pour le développement
9. Réseau des compétences germano-marocaines (DMK)
10. Association Maroc connexion
11. Initiative conjointe sur la migration et le développement (ICMD)
12. Migration et Développement Economique dans l'Oriental (MIDEO)
13. Careers in Morocco
14. Club France Maroc
15. Université Internationale de Rabat (UIR)
16. Association des Marocains en Grandes Ecoles (AMGE-Caravane)

Programme d'Accompagnement à la Création d'Entreprises Innovantes en Méditerranée (PACEIM)

Le programme « Transfer of Knowledge through Expatriate Nationals »	
Sigle	**TOKTEN**
Auteur / Initiateur	Ministères des Affaires Etrangères et de la Coopération, de l'Enseignement Supérieur, de l'Agriculture et de la Mise en valeur agricole, des Postes et Télécommunications, des Transports et MCCMRE
Partenaires	PNUD
Date de lancement	1990
Lieu de pilotage	Rabat, Maroc
Domaines	Sciences et technologies Energie, logistique et transport Agriculture
Couverture géographique cible	International
Population cible	Compétences scientifiques et techniques
Descriptif de l'initiative : contexte, historique, objectif global, Contenu	Le 8 janvier 1990, le gouvernement marocain signe une convention avec le PNUD, à l'image d'autres pays adhérant au programme Tokten. Dans ce cadre le Maroc a organisé trois rencontres en 1993, 1994 et 1996, avec l'implication de plusieurs départements ministériels et organismes publics. Pour les trois réunions, le Ministère des Affaires étrangères et de la coopération, via la direction de la coopération multilatérale, s'est occupé du pilotage politique du programme. ***Eléments de contexte accompagnant le Tokten :*** Le 13 juillet 1990, le Dahir promulguant la loi 19-89, portant création de la Fondation Hassan II, est publié. Dans ce texte, pourtant paru 6 mois après la signature du Tokten, aucune mention relative à la mobilisation des compétences n'apparaissait dans la mission. La première rencontre, Tokten 1993, a coïncidé avec l'achèvement du programme d'ajustement structurel (PAS). Recommandé au début des années 1980 par la Banque mondiale (BM) et le Fond Monétaire International (FMI), le PAS se définissait comme un plan d'austérité déclenché par l'aggravation des déficits budgétaire et commercial qui caractérisaient la gestion de l'économie à l'époque. Si ce plan a réussi les équilibres macroéconomiques, il a été à la base de la dégradation des secteurs sociaux et l'aggravation des disparités sociales. Il fallait faire un choix pour renflouer les caisses de l'Etat grâce aux emprunts accordés par la BM et le FMI tout en sachant que le poids de la dette extérieure risquait de peser encore plus sur les comptes de la nation. Deux ans plus tard (1995), les conséquences de ce choix, entre autres, ont fait l'objet d'un rapport des plus alarmants de la B.M, qui sera rendu public sur instruction royale de feu Hassan II, qui avait considéré que: « le Maroc est au bord de la crise cardiaque ». Le Maroc a ainsi été

	contraint d'entamer le processus de réformes structurelles exigées par la B.M, via 130 projets dont le montant a atteint près de 7,5 milliards de dollars jusqu'en 2002. Ce programme visait la lutte contre l'exclusion de toute sorte, l'alphabétisation et l'égalité entre les sexes. Il visait naturellement à promouvoir le développement économique du pays, à soutenir le gouvernement dans les secteurs où l'Etat est le plus vulnérable et la rationalisation de la gestion publique à travers des réformes ciblées : éducation nationale, administration, justice, secteur privé, industrie, télécommunications, restructuration et privatisation des offices comme l'Office National des Chemins de Fer. Ce plan incluait aussi la gestion de l'eau, le développement du monde rural, la lutte contre la sécheresse, la pêche et le tourisme. 1996, réforme de la Constitution et début des négociations pour un gouvernement de l'alternance. 1998, année de l'avènement du gouvernement d'alternance où aucun portefeuille n'a été dédié à l'émigration ; date où l'on a complètement cessé de parler du Tokten.
Objectifs de l'initiative	Mobiliser la communauté marocaine résidant à l'étranger pour qu'elle participe au développement économique, scientifique et technique de la Nation, grâce à des réseaux d'échange et de transfert de technologie.
Activités de l'initiative	1. Les 5 et 6 juillet 1993, la première rencontre a porté sur « le transfert des technologies par les scientifiques marocains expatriés ». Elle a été conduite par les ministères de l'Enseignement supérieur, des Affaires étrangères et de la coopération et du Ministère chargé de la communauté marocaine résidant à l'étranger. La conférence s'est déroulée dans les enceintes de l'Ecole Mohammedia des ingénieurs. Cette édition a connu la participation de 170 expatriés marocains provenant de 13 pays différents, dont le noyau le plus important était situé en Europe et en particulier en France ; le reste concernait l'Amérique du Nord. Ces membres de la diaspora S&T ont des postes à haute responsabilité et à haut niveau de compétence. Ils exercent des professions dans des domaines de spécialisation très avancée. Ils peuvent être professeurs de l'enseignement supérieur, personnel scientifique, industriels, ingénieurs, provenir de professions libérales ou être cadres supérieurs comme le sont nos répondants. [Fellat, Fedlallah, 1995]. 2. Les 26-30 juillet 1994, la 2ème édition a été pilotée également par le Ministère des affaires étrangères et de la coopération, en plus du Ministère de l'Agriculture et de mise en valeur agricole, des Postes et télécommunications, et la collaboration du Ministère de l'éducation, du MCCMRE et du Ministère des transports. Les activités se sont dérou-

	lées à l'ONDA (Office national des aéroports). Sur les 85 chercheurs et scientifiques résidant à l'étranger invités pour participer à l'édition 1994, 70 ont répondu présents. Leurs homologues exerçant au Maroc étaient aussi nombreux. 3. Les 11 et 12 juillet 1996, la 3ème rencontre a eu lieu sur « Technologies nucléaires - Technologies spatiales : enjeux pour le Maroc », toujours sous la conduite du Ministère des Affaires Etrangères et de la Coopération, en partenariat avec le Centre royal de télédétection spatiale et le Centre national des sciences et des techniques de l'énergie nucléaire.
Résultats marquants	Plusieurs recommandations ont été émises, parmi lesquelles : • Accroître le financement de la recherche devant atteindre rapidement 1% du PIB. L'enveloppe recherche doit être scindée en deux volets : * Le premier destiné aux besoins en équipements pour plusieurs secteurs et en subventions pour assister la recherche. Le secteur privé peut y contribuer à l'image de la taxe de 1% allouée à la formation prélevée sur la masse salariale de l'entreprise. Une partie pourrait être réservée à la recherche pour constituer par exemple un fonds consacré aux travaux de recherche ou à la construction de laboratoires. Un constat, dans le cas de l'agriculture, on déplore l'absence de laboratoire de normalisation «qualité», indispensable pour les exportations. * Le second volet concerne l'allocation d'un budget pour l'organisation même du Tokten. Ainsi, la création de réseaux, décidée lors de l'édition de 1993, nécessite un soutien financier. De même, la rencontre annuelle n'est pas suffisante. Des réunions plus fréquentes sont nécessaires pour faire des recommandations et en assurer le suivi. • Proposer aux chercheurs et scientifiques d'établir un programme d'action et de projets en vue d'évaluer au préalable les besoins en financement. • Mettre sur pied une instance exécutive de haut niveau et à compétence horizontale, chargée de promouvoir la recherche-développement. • Accéder à l'information scientifique internationale via la multiplication des réseaux électroniques et l'utilisation des technologies de communication récentes. • Mettre en place des réseaux thématiques pour faciliter l'échange d'informations. • Impliquer le secteur privé dans ce domaine en adoptant des mesures incitatives. • Créer une bibliothèque nationale pour la conservation du patrimoine scientifique et intellectuel national. • Renforcer la mobilité du chercheur grâce à un cadre juridique approprié (année sabbatique, professeurs-chercheurs associés, postes budgétaires de coopération, ...). • Promouvoir des cycles de formation de longue et courte durées.

	• Créer un Conseil national scientifique d'informatique et de télécommunication.
Avis des acteurs, des auditeurs, etc.	« Les présentations des collègues locaux étaient fabuleuses. Néanmoins, une chose m'agaçait : tous étaient d'accord qu'il y a «des problèmes», mais personne n'en a de spécifique ! Sans données de base crédibles, transparentes et fiables, il est impossible de détecter le mal. Encore moins le guérir ! Il serait futile d'essayer de planifier, d'exécuter ou d'évaluer quoi que ce soit. Encore moins évaluer ce qui existe déjà sur place et déterminer si, oui ou non, il y a vraiment un problème ». Mohamed Akhiyat, in L'Economiste, n° 381, du 18/11/1998. Selon Oussama Barakat, la 3ème édition est marquée par le passage de la logique Projet à la logique Service, avec recommandation d'un guichet unique pour le traitement des projets.
Experiences similaires	Les programmes Tokten dans d'autres pays
Perspectives	Selon M. Badri du PNUD-Maroc, le programme n'a pas été abandonné. La durée du programme s'étant écoulée, le gouvernement marocain devrait prendre la relève ; ce qui n'a pas été le cas. Le concept est basé sur l'amorce du programme par le PNUD, en partenariat avec le pays concerné, qui le supervise le temps de l'appropriation par le pays bénéficiaire.
Sources d'information	Journal «L'Economiste» Rapport Belguendouz Rapport de la Banque Mondiale sur le Maroc, 2005 Dahir de création de la Fondation Hassan II pour les MRE
Personnes ressources	Tokten I : Aïcha Belarbi, directrice de la coopération multilatérale et Abdellatif Bennani, directeur de l'Ecole Mohammedia des Ingénieurs. Tokten II : Charif Ouazzane, directeur ONDA et du projet Technopole / Abderrahim Bennouna, directeur de la coopération multilatérale / Abdellatif Lahlou, IAV, FAO / Malik Ghellab, LAAS, CNRS, Toulouse, France / Hakim Artiba, Université de Valenciennes, France / Oussama Barakat, Université de Franche-Comté, France / ??? Benjelloun (NTIC), New York / Roqaia Missaoui, Université de Montréal, Canada / Daoud Aït El Qadi, Laval, Canada / Tajeddine Badri, PNUD.

Le programme «Forum International des Compétences Marocaines à l'Etranger »	
Sigle	**FINCOME**
Auteur / Initiateur	CNRST
Partenaires	MAEC, MCCMRE, ANAPEC, CGEM et Association pour la Recherche et le Développement
Date de lancement	2007
Lieu de pilotage	Rabat, Maroc
Domaines	Sciences, techniques, enseignement supérieur, recherche, management
Couverture geographique cible	International
Population cible	Compétences hautement qualifiées
Descriptif de l'initiative : contexte, historique, objectif global, Contenu	Fincome a une double mission : 1. Servir de plateforme d'intermédiation ou d'interface entre les compétences marocaines de l'étranger et le Maroc ; 2. Consolider les efforts entrepris par les différents organismes en vue d'optimiser les retombées par une action globale et harmonisée Fincome consiste à faire appel aux différentes compétences et expertises de la diaspora marocaine pour accomplir des missions, depuis l'étranger ou sur place au Maroc, en appui ou dans le cadre des programmes et des plans opérationnels de développement de leur pays d'origine. Il intervient un an après la désignation du nouveau gouvernement de Driss Jettou, marqué par le retour du portefeuille de l'émigration, en la personne de Mme Nezha Chekrouni. *Cadre juridique du Fincome :* Un protocole d'accord définissant les missions et le cadre juridique du Fincome a été signé le 17 juillet 2006. Ce protocole identifie également les missions de chacun des partenaires. Un comité de pilotage et d'orientation est institué sous la présidence de l'autorité gouvernementale en charge de la communauté marocaine résidant à l'étranger. Ce comité est composé des quatre acteurs de gestion. Il pourrait, en outre, comprendre des membres représentant d'autres acteurs publics et privés concernés par les différents programmes du Fincome. *Apport du PNUD :* L'apport du Programme des Nations unies pour le développement (PNUD) consiste à élaborer des actions de plaidoyer en faveur du Fincome à travers son réseau mondial. De même, il fera bénéficier le Forum de la diffusion et de la capitalisation des expériences réussies du Tokten de par le monde, en vue de l'adoption de mesures nécessaires à leur généralisation. Il y a lieu de noter que le PNUD a financé la phase de lancement du Fincome dans le cadre du projet «stratégies nouvelles, renforcement de capacités et développement de partenariats», signé avec

	le ministère des Affaires étrangères et de la Coopération. Mme Nouzha Chekrouni a émis le souhait de voir l'implication et l'appui de cet organisme onusien se renforcer davantage dans le futur. ***Dates marquantes de l'évolution du Fincome :*** 1. Le 16 juillet 2003, le Comité interministériel permanent de la recherche scientifique et du développement technologique, présidé par le Premier ministre, a décidé l'élaboration d'un plan d'action pour traduire les recommandations de la première conférence Tokten. Le 20 avril 2004, validation de la stratégie Fincome élaborée en collaboration avec le PNUD et l'UNOPS (United Nations Office for Project Services), par la commission interministérielle comprenant entre autres le ministre délégué chargé de la Recherche Scientifique et de l'Enseignement Supérieur et la ministre déléguée chargée des MRE. 2. Le 7 juillet 2006, prise en charge de la stratégie Fincome par le ministère délégué chargé des MRE et la participation de nouveaux acteurs sans le CNRST. 3. Le 18 décembre 2006, à l'occasion de la Journée internationale des migrants, lancement en partenariat avec la CGEM, l'ANAPEC et l'Association marocaine Recherche & Développement. 4. Les 8 et 22 février 2007, validation de La stratégie du Fincome, respectivement par le Conseil de gouvernement et une commission de haut niveau présidée par le Premier ministre. 5. Les 25 et 26 mai 2007 : première rencontre dans le cadre du Fincome, sur le transfert des technologies par les scientifiques marocains expatriés. Une grande rencontre d'information. Une des concrétisations de cette rencontre fut la sélection de 25 compétences marocaines à l'étranger comme délégués du Fincome dans les pays d'accueil. 6. En 2009, Fincome fait partie des chantiers de l'actuel Ministère chargé de la communauté marocaine à l'étranger. Une évaluation de ce produit a été commandité par le Ministère qui a donné lieu à des recommandations tant sur le plan technique que sur le plan du pilotage institutionnel.
Objectifs de l'initiative	Encourager les compétences à contribuer au processus de développement du Maroc
Activites de l'initiative	• La 1ère rencontre du Fincome à Casablanca sous le haut patronage de S.M. le roi Mohammed VI. • Le lancement officiel du portail «www.fincome.ma» pour faciliter l'intermédiation et la mise en relation entre les compétences marocaines résidant à l'étranger. • Participation à cette rencontre de 1.000 participants, dont 200 compétences marocaines résidant à l'étranger. • Ateliers de la rencontre : développement humain ; entreprenariat et investissement ; recherche et innovation. D'ailleurs, ces trois thèmes ont constitué les principaux ateliers de la rencontre de lancement du Fincome.
Resultats marquants	Voir Bilan du CNRST et ministère de l'Enseignement Supérieur

Avis des acteurs, des auditeurs, etc.

Imane, fraîchement diplômée de France : *« Je viens de découvrir ce programme. Grâce à la présentation des ministres et des responsables. J'ai bien compris le concept ainsi que son fonctionnement. Il ne me reste plus qu'à me connecter pour l'expérimenter. Mais globalement, je pense que c'est une bonne initiative qui permettra d'établir les liens entre les compétences marocaines à l'étranger et leur pays d'origine qui est dans une dynamique de développement. Il y avait effectivement un manque que le Fincome va combler ».*

Khalid Zahouily, Head manager en France : *« Je pense qu'il s'agit d'une volonté parmi d'autres. Ce qui est sûr, c'est qu'elle va dans le bon sens. Toutefois, le Maroc a besoin de développer une bonne stratégie. Car il a la capacité de devenir le Taïwan de l'Afrique, à condition de profiter de ses compétences, comme l'ont fait d'autres pays. L'exemple d'Israël est édifiant. Il est classé 5ème puissance mondiale parce qu'il a su bénéficier de la matière grise de sa diaspora. C'est ce qu'a fait également le Japon. Le Maroc a tout pour réussir. Maintenant, il faut installer une stratégie d'accueil des experts marocains, s'inspirer de ce qui s'est passé ailleurs et instaurer ce qu'on appelle des «closers» qui vont définir les spécialités, identifier les besoins du Maroc et « draguer » les experts marocains partout dans le monde. Je pense qu'il faudrait réserver un statut d'accueil spécifique à ceux qui voudront rentrer au pays ».*

Jyhad Aamri, directeur général au Canada : *« Ce programme est une très bonne idée dans la mesure où il aidera à promouvoir les projets des MRE. Il y a beaucoup de gens qui ont des idées, des ambitions et de l'énergie, mais ils ont besoin d'orientation et d'information. Le Fincome est un grand événement qui va encourager beaucoup de personnes à sauter le pas pour réaliser leurs projets. Ceci est valable pour moi, bien entendu. Je suis installé au Canada depuis 7 ans et je suis directeur de projet. Je travaille pour une entreprise de développement et de publicité. J'ai une formation en commerce international et je suis programmeur analyste. Je suis Marocain et j'ai envie de m'installer dans mon pays. En plus, il dépend de notre devoir de faire profiter notre pays des données technologiques que nous avons ».*

Meryem Chadid, astronome en France : *« Je pense que ce programme est une très bonne initiative parce qu'il permettra aux compétences marocaines de communiquer leurs savoir-faire et leurs connaissances à leur pays par un système d'application à distance, à savoir une base de données virtuelle. C'est extraordinaire, vu que certaines compétences n'ont pas le temps de se déplacer au Maroc pour animer des conférences, des séminaires ou donner des cours. Le réseau Internet et Fincome vont leur faciliter la tâche. J'espère que le développement de la recherche et d'autres aspects pédagogiques passeront par cet outil. Aujourd'hui, grâce à ce site web, je pourrais rentrer et y déposer tous les cours, séminaires, conférences … Je pourrais même faire des propositions de sujets de thèses et de masters, de bourses pour les étudiants intéressés, et leur communiquer tout ce qui concerne la bibliographie en astronomie. Il va*

	également m'aider à introduire l'astronomie comme filière d'enseignement au Maroc. L'idée est là, il va donc falloir la travailler ». Latifa Bahit, consultante en management au Canada : *« Tous les Marocains ont besoin de ce genre de programme. Nous travaillons à l'étranger, mais nous caressons tous le désir de rentrer au pays. Mais au moment de le faire, on ne trouve personne pour nous aider et mettre en valeur nos compétences. Nous sommes aussi bons que les étrangers. Nous luttons dans les pays d'accueil pour nous faire une place, mais quand nous acquérons des compétences, nous avons besoin de reconnaissance de la part de notre pays. J'applaudis donc cette l'initiative, quoique je pense qu'elle aurait dû avoir lieu bien avant. Je suis sûre que les Marocains voudront y adhérer parce qu'ils désirent rentrer au pays et contribuer à son développement. J'ai travaillé sur des projets qui ont eu un grand succès à l'étranger. Mon rêve est de réaliser ce même succès dans mon pays. Vu mon expérience, on m'a demandé d'évaluer le site web du Fincome et j'ai découvert qu'il y avait des choses à revoir ».* Selon M. Abdelmalek Sersouri, directeur de l'Ecole Supérieure de Technologies de Casablanca, qui se présente comme l'initiateur du projet Fincome, le programme ciblait les cadres hautement qualifiés dans les domaines des sciences et de la recherche, et non les compétences au sens large. Entre l'idée de départ et les évolutions qu'a connues le programme, M. Sersouri estime qu'il a été politisé. La connivence entre le ministre de l'Enseignement Supérieur et la ministre chargée des MRE, étant tous les deux du même parti, a favorisé la récupération du programme par le MAEC ; une manière de nouer avec le Fincome. La divergence de position se situe entre le caractère politique du MAEC et le pragmatisme du CNRST. L'inclusion du PNUD comme membre du Comité est, à son avis, une ingérence étrangère dans un programme national. Le programme est devenu opérationnel à partir de 2005. La communication se faisait le plus souvent de bouche à oreille, d'abord à l'intérieur du CNRST, ensuite vers les compétences marocaines qui ont répondu favorablement à l'idée, et qui deviennent des relais pour l'information. En moyenne, le programme a permis 25 missions d'expertise par an. L'opération de communication et de lancement de la plateforme a coûté 40 millions de dirhams alors que le CNRST fonctionne avec un budget annuel de moins d'un million. Le programme TOKTEN s'était inscrit dans le cadre de la coopération, et ses trois réunions ont conduit à un impact négatif. Le Fincome est un produit marocain (souveraineté et citoyenneté marocaines y sont préservées) et qui méritait un traitement décent.
Perspectives	Refonte en cours de la plateforme informatique
Sources d'information	CNRST Ministère de l'Enseignement Supérieur
Personnes ressources	Iliass Azzioui Saïd Belcadi Abdelmalek Sersouri

La Fondation Hassan II pour les Marocains Résidant à l'Etranger	
Sigle	Fondation Hassan II
Auteur / Initiateur	Gouvernement du Maroc
Date de lancement	1996
Lieu de pilotage	Rabat, Maroc
Domaines	Education, culture, assistance juridique
Couverture geographique cible	Tous les pays de résidence des Marocains de l'étranger
Population cible	Communautés marocaines à l'étranger
Descriptif de l'initiative : contexte, historique, objectif global, contenu	La Fondation est une institution à but non lucratif, dotée de la personnalité morale et de l'autonomie financière. Présidée par la princesse Lalla Meryem, elle est organisée comme suit : • Comité directeur ; • Président délégué ; • Secrétariat général ; • Trésorerie générale ; • Une structure d'étude et d'analyse : Observatoire de la Communauté Marocaine Résidant à l'Etranger (OCMRE) ; • Six structures opérationnelles : Pôle Education, Echanges culturels, Sport et Jeunesse ; Pôle Assistance juridique ; Pôle Assistance sociale ; Pôle Promotion économique ; Pôle Coopération et Partenariat ; Pôle Communication.
Objectifs de l'initiative	Œuvrer pour le maintien et le renforcement des liens fondamentaux que les Marocains de l'étranger entretiennent avec leur pays, en les aidant à faire face à leurs difficultés et en œuvrant pour leur bien-être. • Enseignement de la langue arabe et de la culture marocaine aux enfants
Activites de l'initiative	des Marocains de l'étranger ; • Organisation de séjours culturels pour une meilleure connaissance du Maroc ; • Animation religieuse et contribution à la sauvegarde des valeurs cultuelles ; • Collecte de données, réalisation d'études, organisation de séminaires et de conférence ; • Appui juridique, suivi et traitement des requêtes ; • Prise en charge partielle ou totale des frais de rapatriement des corps de Marocains décédés à l'étranger ; • Assistance sociale en cas de demande d'aide et d'assistance provenant de Marocains de l'étranger confrontés à des difficultés sociales ; • Réalisation d'enquêtes et de recherches sur l'économie de la migration ; • Organisation et animation de séminaires et de colloques ; • Développement de partenariats avec les organismes publics et privés, les ONG et les centres de recherche universitaire, au niveau national et international ; • Publication d'une documentation économique adaptée aux besoins des Marocains de l'étranger.
Sources d'information	Site internet de la fondation : http://www.alwatan.ma
Personnes ressources	Abdessalam El Ftouh, responsable du Pôle Promotion économique

Ministère chargé de la communauté marocaine résidant à l'étranger	
Sigle	MCCMRE
Auteur / Initiateur	MCCMRE
Partenaires	Gouvernement, organisations spécialisées, associations, secteur privé, institutions nationales, etc.
Date de lancement	2007
Lieu de pilotage	Rabat, Maroc
Domaines	Multiples
Couverture geographique cible	International
Population cible	Diversifiée
Descriptif de l'initiative : contexte, historique, objectif global, contenu	Suite à sa désignation en 2007, le MCCMRE a tracé une stratégie d'action 2008-2012. Sous l'axe mobilisation des compétences, cette stratégie repose sur : • Identifier les besoins au Maroc en matière de compétences, expertise ponctuelle, recherche, formation, développement solidaire, emplois, investissements ... dans différents secteurs prioritaires. Quatre thèmes prioritaires : Industrie et nouvelles technologies (Plan émergence), Agriculture et agroalimentaire (Plan Maroc Vert), Développement durable et environnement (Charte de l'environnement), Développement humain (INDH). • Encourager la structuration de réseaux de compétences, géographiques et thématiques, dans les pays de résidence. Relais privilégiés d'information et d'échanges, ces réseaux permettent une grande réactivité lors de l'identification des compétences recherchées au niveau local. • Inscrire ces partenariats dans le cadre de coopérations bilatérales qui associent à la fois le Marocain du monde, le pays de résidence et le Maroc.
Activites de l'initiative	• Trois études ont été lancées : la première sur les transferts financiers, la seconde sur la mobilisation des compétences (en partenariat avec l'OIM) et la troisième sur le co-développement et la contribution des associations. Chacune de ces études a conclu sur un plan d'action, reprenant les préconisations du ministère et les recommandations des études. • Rencontre sur la Charte de l'environnement et du développement durable, en partenariat avec le CCME. • Premier Forum des jeunes marocains du monde, en partenariat avec le CCME. • Introduction de mesures liées à l'investissement, notamment suite à la crise économique : * création de cellules d'accueil d'investisseurs ; * mise en place du dispositif incitatif MDM-Invest pour appuyer l'investissement des Marocains du monde au Maroc ; * programme de coopération maroco-français visant à appuyer et accompagner la création de 1.000 PME et PMI au Maroc par des MRE. • Organisation des universités des compétences : * d'Allemagne en 2009 à Fès ;

	* du Canada à Montréal ; * de Belgique en 2010. L'approche de mobilisation retenue : * offrir un cadre pour informer les compétences sur les opportunités au Maroc et les impliquer concrètement dans le cadre de programmes opérationnels de façon ponctuelle ou pérenne ; * développer des partenariats avec les acteurs privés et publics marocains pour formaliser les besoins en matière de compétences ou d'expertises marocaines expatriées pour enfin inscrire ces partenariats, autant que possible, dans le cadre de la coopération bilatérale entre le Maroc et les pays d'accueil ; * accompagner les porteurs de projets et appuyer les initiatives opérationnelles des Marocains du monde au Maroc ; * parrainer des étudiants marocains par les réseaux de compétences existants, pour faciliter leur intégration (universitaire, sociale et culturelle) dans les pays d'accueil.
Résultats marquants	• Etude sur la mobilisation des compétences. • Enquête Associations, migration et développement. • Etude sur les transferts de la communauté marocaine. • Monographies par pays (Wallonie-Bruxelles, trois régions françaises) ; chacune des monographies consacre une partie à des compétences marocaines de l'étranger : profil, activités, etc.
Sources d'information	Site du MCCMRE Articles de presse Lecture de la stratégie élaborée par Abdelkrim Belguendouz
Personnes ressources ou contacts	Ghita Zoughari, chargée de mission au MCCMRE Abdelfattah Sahibi, directeur des immigrés au MCCMRE

Conseil de la communauté marocaine à l'étranger	
SIGLE	CCME
Auteur / initiateur	CCME
Partenaires	Gouvernement, institutions nationales, organisations régionales et internationales, sectorielles ou généralistes, secteur associatif au Maroc et à l'étranger, secteur privé, représentations diplomatiques
Date de lancement	2007
Lieu de pilotage	Rabat, Maroc
Domaines	Mobilisation des compétences marocaines à l'étranger
Couverture geographique cible	Internationale
Population cible	Communauté marocaine à l'étranger
Objectifs de l'initiative : contexte, historique, objectif global, contenu	- Evaluer les politiques publiques marocaines et émettre des avis susceptibles d'en améliorer l'efficacité et le rendement au bénéfice des communautés marocaines, et notamment les groupes vulnérables ; - Réfléchir sur les modalités d'amplification de la participation des Marocains de l'étranger au développement politique, économique, social et culturel du pays ; - Assurer une fonction de vigilance prospective sur les évolutions de l'émigration, des débats qu'elle suscite tant au Maroc que dans les pays de résidence et au sein des instances internationales.
Activites de l'initiative	- Caravane Mémoires vives avec les anciens travailleurs de l'usine Renault Billancourt dans le Souss (avril 2009) - Festival Cinéma et migrations à Agadir (janvier 2009) - Contribution de la diaspora marocaine à la recherche et à l'enseignement supérieur, 25 avril 2009 à la BNRM, Rabat - Réunion avec les réseaux associatifs au Maroc, 17 octobre 2009 - Réunion avec les acteurs associatifs établis à l'étranger, 18 octobre 2009 - Participation des Marocains du monde à l'élaboration de la Charte sur l'environnement en partenariat avec le MCCMRE, suite à une série de réunions avec un comité d'experts en 2009-2010 - Mobilisation des compétences du Grand Sud-Ouest et co-développement en partenariat avec l'ONG Savoir & Développement. Toulouse, 3 avril 2009 - Rencontre avec les compétences de Rhône-Alpes à Lyon, 27 mars 2010, en partenariat avec l'association COMARA - Réunion avec les compétences marocaines d'Espagne à Barcelone, 24 avril 2010, en partenariat avec le réseau FECCOM - Forum des jeunes marocains du monde, juillet 2010 à Ifrane, en partenariat avec le MCCMRE - Rencontres des Marocaines d'ici et d'ailleurs : décembre 2008 et 2009 à Marrakech, décembre 2010 à Bruxelles, 2011 à Montréal - Colloque sur les sportifs marocains du monde, à Casablanca, juin 2010

	- Participation au Salon International de l'Edition et du Livre (SIEL) de Casablanca en 2010, 2011 et 2012 - Colloque sur les journalistes marocains du monde, El Jadida, 2011 - Participation du CCME au comité de pilotage du Club France Maroc, avec la réalisation des premiers entretiens du club France Maroc en février 2011 - Rencontres avec des associations marocaines de solidarité internationale issues de l'immigration, Rabat, Madrid, Parid et Amsterdam, entre 2009 et 2012
Resultats marquants	- Constitution lors de la première plénière du CCME, en juin 2008, du Groupe de travail Compétences scientifiques, techniques et économiques pour le développement solidaire - Rencontre internationale des ONG issues des migrations, acteurs et partenaires du développement au Maroc, septembre 2011 à Saïdia - Rencontre internationale des compétences marocaines du monde, rencontre organisée les 17 et 18 mars 2012 à Rabat
Sources d'information	Notes internes CCME www.ccme.org.ma
Personnes ressources	Ghislaine El Abid, chargée de mission au CCME Véronique Manry, chargée de mission au CCME Anass El Hasnaoui, chargé de mission au CCME

Association Savoir & Développement	
SIGLE	S&D
Auteur / initiateur	Jamal Bouoiyour
Partenaires	Centre National de la Recherche Scientifique et Technique (Maroc), Université Al-Akhawayn d'Ifrane, Association Migrations et Développement, Ambassade du Royaume du Maroc en France, Ministère de l'équipement (Maroc), Région Tadla-Azilal (Maroc), Conseil régional Midi-Pyrénées (France)
Date de lancement	1999
Lieu de pilotage	Toulouse, France
Domaines	Université, recherche, environnement, transferts (scientifiques, techniques, économiques, socioculturels)
Couverture geographique cible	France, Maroc
Population cible	Scientifiques marocains : chercheurs, universitaires, ingénieurs, …
Budget	Cotisation des membres et subventions publiques à des projets : CNRST/ Fincome, CNRS, Université Al-Akhwayn d'Ifrane, Université Mohammed V de Rabat, MAE France, Région Midi-Pyrénées
Descriptif de l'initiative : contexte, historique, objectif global, contenu	S&D a été créée par des chercheurs et universitaires marocains de la région de Pau et de plusieurs régions de France. Elle se veut à la fois un réseau de compétences et d'expertises en Europe (principalement en France) et un réseau de correspondants et de partenaires au Maroc.
Objectifs de l'initiative	- Promouvoir des projets intégrés, fédérateurs, durables dans tous les domaines ; - Participer à la diffusion de l'innovation technologique et scientifique ; - Agir pour la création d'entreprises à visée de transfert scientifique ou technologique ; - Agir pour l'investissement en recherche-développement ; - Établir des partenariats avec les acteurs nationaux et régionaux pour le développement culturel et socioéconomique du Maroc.
Activités de l'initiative	- Partenariats universitaires ; - Proposition de projets et de partenariats dans les domaines technologiques et environnementaux ; - Participation à des comités de pilotage ; - Organisation de colloques et de rencontres scientifiques.
Résultats marquants	- Contribution à la mise en place d'un GIE (groupement d'intérêt économique) au Maroc pour la participation du Maroc au projet européen Galileo (système de positionnement par satellite destiné à supprimer la dépendance de l'Europe et des pays associés, en matière spatiale, et notamment vis-à-vis du système américain GPS). Bien que le Maroc ait signé un accord de partenariat dès novembre 2005, au début du projet, le volet coopération-recherche n'a jamais été mis en œuvre par les autorités marocaines. - Réalisation d'un annuaire des chercheurs marocains en France : CNRS et INSERM.

	- Création d'un laboratoire international associé en chimie moléculaire : Partenariat S&D avec CNRS, CNRST et les universités Paul Sabatier (Toulouse), Mohammed V (Rabat), Ben Abdellah (Fès) et Cadi Ayyad (Marrakech). Ce laboratoire rassemble 50 chercheurs (équipe mixte franco-marocaine). Il dispose d'une dizaine de bourses de doctorat en co-tutelle, avec un financement SCAC et CNRST. - Création d'un master co-habilité en chimie, associant les universités Paul Sabatier (Toulouse), Mohammed V (Rabat) et Cadi Ayyad (Marrakech). - Organisation de colloques : Chimie moléculaire (Rabat, janvier 2005). Hôpital mobile (Meknès, juillet 2005). - Réalisation d'une station d'épuration dans la commune d'Oulad Ayad : projet initié en 2003 en partenariat avec la région Tadla-Azilal, bloqué par des problèmes de financement. - Collaboration à l'organisation de : * Journée mondiale de l'eau, Rabat, 2002. * SITEF, Salon International des Techniques et Energies du Futur, Toulouse, octobre 2002. * Université de printemps des économies méditerranéennes, Tanger-2002, Meknès-2003, Ifrane-2004.
Lectures des acteurs, des auditeurs, etc.	Difficultés de suivi des projets avec les institutions marocaines Manque de réactivité Difficultés de financement sur le moyen terme
Expériences similaires	Biomatec-USA
Perspectives	Projets en cours : - Réalisation d'un centre de médiation familiale et sociale à Oujda, en partenariat avec l'université d'Oujda. - Projet INATECH : dans le cadre du partenariat avec le CNRST, S&D a élaboré 5 fiches projets diffusées auprès des universités, parmi lesquelles le projet INATECH portant sur le développement de l'innovation et du transfert en matière de nanotechnologies. Ce projet a été « récupéré » au moment de la création de l'Association Marocaine pour l'Innovation et la Recherche (MAScIR) et intégré à l'Institut des Nanomatériaux et Nanotechnologie (INANOTECH).
Sources d'informations	Site web de l'association : http://www.savdev.org Faouzi Lakhdar Ghazal Oussama Barakat
Personnes ressources	Jamal Bouoiyour , fondateur Faouzi Lakhdar Ghazal, président Oussama Barakat, vice-président

Association of Moroccan Professionals in America	
Sigle	AMPA
Partenaires	Maroc Entrepreneurs, American Chamber of Commerce in Morocco, Wafin, MoroccoBoard.com
Date de lancement	2005
Lieu de pilotage	Bethesda, Etats-Unis d'Amérique
Couverture geographique cible	Etats-Unis d'Amérique
Population cible	Professionnels marocains en Amérique
Descriptif de l'initiative : contexte,historique, objectif global, contenu	L'association des professionnels marocains en Amérique est un organisme à but non lucratif créé pour promouvoir le réseautage entre les professionnels marocains aux Etats-Unis d'Amérique.
Objectifs de l'initiative	• Développer et maintenir un réseau de professionnels marocains aux Etats-Unis d'Amérique ; • Promouvoir les échanges commerciaux bilatéraux entre les Etats-Unis d'Amérique et le Maroc ; • Développer des alliances stratégiques ; • Fournir aux membres une plateforme pour le développement professionnel ; • Promouvoir les initiatives de services communautaires et d'éducation au Maroc.
Activites de l'initiative	- Organisation de forum, de réseautage professionnel ; le dernier s'est tenu à Washington le 4 décembre 2010, sous le thème « Doing Business in Morocco » ; - Organisation d'une manifestation annuelle « Moroccan-American Bridges » ; la dernière s'est tenue à Casablanca, les 26 et 27 juin 2010 - Organisation de séminaires et de conférences ; - Organisation de gala de charité au profit de projets de développement humain au Maroc ; - Publication d'un bulletin, Jaridati.
Sources d'information	www.amp-usa.org
Personnes ressources	Karim Sijlmassi, président

Migration et retour, ressources pour le développement	
Sigle	**Sans**
Auteur / Initiateur	Organisation internationale pour les migrations (OIM)
Partenaires	Haut commissariat au plan (HCP, Maroc), Fondation Hassan II pour les Marocains résidant à l'étranger, Coopération au développement du ministère des Affaires Etrangères italien, Association italienne «Centre de recherche et documentation Février 74» (CERFE)
Date de lancement	2006
Lieu de pilotage	Rabat, Maroc
Couverture geographique cible	Maroc, Italie
Population cible	Marocains résidant en Italie, Marocains résidant en Italie, désirant rentrer au Maroc, Marocains désirant partir en Italie
Descriptif de l'initiative : contexte, historique, objectif global, contenu	Ce projet-pilote entre le Maroc et l'Italie vise en particulier à faciliter la migration qualifiée des Marocains dans les deux directions, à partir du Maroc et vers le Maroc
Objectifs de l'initiative	- Créer un environnement favorable pour la migration qualifiée entre le Maroc et l'Italie ; - Créer des conditions favorable pour l'intégration économique des migrants marocains potentiels avant leur départ, et pour les Marocains résidant en Italie ; - Identifier des créneaux de retour pour les Marocains résidant en Italie, pour mieux participer au développement local et intensifier les relations entre les deux pays ; - Identifier les moyens d'améliorer l'utilisation des transferts des migrants ; - Collecter des données sur la communauté marocaine en Italie.
Activites de l'initiative	- Création, à travers différentes études, d'un répertoire des acteurs de la migration dans les deux pays ; - Organisation d'une conférence électronique ; - Mise en place d'un site web (www.migrationretours.org) - Réalisation d'une formation spécifique en 2007 au profit de 110 migrants ; - En 2008, un second cycle de formation a été réalisé au profit du groupe pilote au Maroc (20 Marocains qualifiés désirant émigrer en Italie) ; - Réalisation d'une cartographie de la communauté marocaine en Italie ; - Organisation d'un séminaire de conclusion du projet les 16 et 17 juin 2009 à Rabat : Le cercle migratoire et la perspective des trois victoires.
Resultats marquants	- 60 associations et réseaux d'associations de Marocains d'Italie ont été contactés ; - Réalisation de la cartographie des flux migratoires vers l'Italie ; une étude qui a permis d'analyser la répartition géographique des migrants marocains en Italie en lien avec les lieux d'origine au Maroc, de leurs caractéristiques démographiques et socio-économiques et de leur degré d'intégration en Italie.

Sources d'information	Le site du projet : www.migrationretours.org Le service coopération de l'Ambassade d'Italie
Personnes ressources	Stéphane Rostiaux, chef de mission, OIM au Maroc Mohamed Mghari, Centre de recherches et d'étude démographiques (CERED)

Réseau des compétences germano-marocaines	
Sigle	DMK
Auteur / Initiateur	DMK
Partenaires	Gouvernement et institutions allemands, ambassades du Maroc à Berlin et d'Allemagne à Rabat, MCCMRE, CCME, CBRST, Université Al-Akhawayn, GIZ, CIM (Centre pour la migration internationale et le développement), WUS (World University Service), Agence de développement de l'Oriental, associations en Allemagne et au Maroc
Date de lancement	2007
Lieu de pilotage	Munich, Allemagne
Domaines	Science, technique, ingénierie, entrepreneuriat, enseignement, culture, social
Couverture geographique cible	Allemagne
Population cible	Compétences marocaines d'Allemagne
Descriptif de l'initiative : contexte, historique, objectif global, contenu Objectifs de l'initiative	***Genèse et évolution de DMK*** DMK a connu trois moments dans son histoire : • 2007 : L'idée de la rencontre des compétences allemandes d'origine marocaine est née d'une initiative de M. Bouhlal, Ambassadeur du Maroc à Berlin, qui a invité une quarantaine de compétences marocaines à se réunir et à réfléchir sur une manière organisée d'apporter un appui aux chantiers de développement du Maroc. Le Réseau est crée en mai 2007, d'abord dénommé Forum marocain des compétences en Allemagne (MKFD). Il a son siège à Munich et agit, au Maroc et en Allemagne, en tant que personnalité juridique. • 2008 : La GIZ, la GTZ à l'époque, a recommandé à ce groupe de compétences de se constituer en entité juridique, afin de soumissionner à l'appel à projets lancé par la coopération allemande. C'était également l'occasion de bénéficier d'un appui financier et de lancer un premier lot de projets. • 2009 : Le réseau prend le nom de Réseau de compétences germano-marocaines (DMK). Signature de la première convention-cadre de partenariat avec le CCME. • 2010 : L'université d'automne des compétences allemandes, organisée à Fès, a été une nouvelle occasion pour présenter le réseau DMK, mais cette fois-ci au Maroc, et de créer des relations de partenariats avec plusieurs institutionnels. Etaient présents les ministres de l'Industrie et du Commerce, du Commerce extérieur, etc. • 2011 : Confirmation de l'identité de DMK et émergence d'une nouvelle approche d'organisation collective des compétences marocaines en Allemagne. Les activités se sont poursuivies durant l'année 2011, grâce au soutien du MCCMRE et l'appui de la GTZ Maroc. Cette dernière s'est fortement appuyé sur DMK, dont certains membres sont issus de l'Oriental, pour monter des activités en commun (voir projet Mideo, «Contribuons ensemble pour le développement de l'Oriental»).

	Membres, compétences, organisation : Le Réseau DMK regroupe des experts, hommes et femmes, d'origine marocaine, nés ou installés en Allemagne de longue date. Les membres du Réseau appartiennent à différentes branches d'activité professionnelle : technologies de l'information et de la communication, industrie automobile, recherche, enseignement, éducation, professions libérales, etc. Le but poursuivi par la création de cette association est de canaliser les énergies en faveur d'un développement durable au Maroc et de soutenir l'intégration des citoyens d'origine marocaine en Allemagne. Il envisage, au-delà de l'élargissement et de l'intensification de la coopération entre le Maroc et l'Allemagne, de créer un cadre consultatif en vue de l'élaboration, de la mise au point et de l'application de stratégies spécifiques. L'association a réparti ses activités au sein de douze groupes de travail avec, chacun, une thématique centrale. Les sujets se rapportent aussi bien aux énergies renouvelables, à l'environnement, la médecine, la recherche et l'enseignement, qu'au domaine de la jeunesse, aux aspects sociaux et culturels ainsi qu'à la musique et à l'art.
Objectifs de l'initiative	Canaliser les énergies en faveur d'un développement durable au Maroc et soutenir l'intégration des citoyens d'origine marocaine en Allemagne.
Activités de l'initiative	• Première université des compétences marocaines en Allemagne. • Programme « Tous pour le développement de l'Oriental ». • Signature d'un accord avec le CNRST pour mener 23 missions d'expertise par les compétences du réseau dans la cadre du programme FINCOME. • Don de deux moteurs BMW et différents outils de travail pour l'EMI de Rabat et le Lycée technique Ibn Sina de Kénitra. • Mise à la disposition de l'Université Cadi Ayyad de Marrakech des instruments de recherche et de médecine appartenant à l'Université de Göttingen. • Signature d'un accord pour un programme de double master en Informatique entre l'Université technique de Munich et Al-Akhawayn University of Ifrane, et d'un accord de coopération avec le Centre de dialyse de Bouarfa. • Organisation de la Caravane IT : équipement des étudiants avec des logiciels industriels standardisés et leur préparation au marché de l'emploi. • Offre de stages pour les jeunes médecins marocains au Service de cardiologie de Flensburg. • Ouverture d'un bureau de conseil pour les Marocains résidant à Francfort.
Perspectives	Le 8 avril 2011, DMK organise une rencontre sur la mobilisation des compétences, appuyée par le CCME.
Sources d'information	Site internet DMK : http://www.dmk-online.org/ Entretien avec les responsables de DMK. Dusseldorf, 9 avril 2011. Rapport d'activités DMK
Personnes ressources	Hachim Haddouti Soraya Moket Mohammed Massâd

Association Maroc Connexion	
Sigle	Maroc Connexion
Auteur / Initiateur	Mehdi Zerouali
Partenaires	Association Maroc Entrepreneurs, AMGE Caravane, Club France Maroc, AmalJob, Sildev (entreprise de progiciel de gestion), Autres associations et institutions
Date de lancement	2007
Lieu de pilotage	Paris, France
Domaines	Conférence, emploi, recrutement, information sur le marché du travail marocain, lobbying
Couverture geographique cible	Monde (mais surtout France et Maroc)
Population cible	- Etudiants marocains de l'enseignement supérieur à l'étranger (qui s'installent à l'étranger ou bien qui décident de (re)venir s'installer au Maroc - Jeunes issus des migrations marocaines dans cette association (peu nombreux)
Budget	Conventions avec les partenaires (institutionnels et privés)
Descriptif de l'initiative : contexte, historique, objectif global, contenu	Business networking
Objectifs de l'initiative	Maroc connexion a pour ambition : - de rassembler les Marocains du monde : étudiants, jeunes diplômés, professionnels et institutionnels autour d'échanges riches et conviviaux ; - d'accompagner le développement économique, social et humain au Maroc et de faciliter l'installation et la réintégration des jeunes marocains au pays, tout en impliquant les hautes instances gouvernementales dans ses activités.
Activités de l'initiative	- Conférences - Débats - Dîners - Bibliothèque d'études online - Réalisation d'une base de données - 6 commissions/groupes créées sur le site : * Morocco International Fund : 29 membres. Ce groupe a pour but de sonder la capacité des Marocains à investir dans un fonds. * Perspectives de développement socioéconomique au Sahara marocain : 68 membres. Ce groupe a pour objectif d'ouvrir un débat sur les potentialités économiques des différentes provinces du Sahara. * Business Networking : 68 membres. Soirées de networking entre les Marocains du monde entier. C'est un véritable véhicule de développement du réseau Maroc Connexion. * Rapport MRE : 27 membres. Rapport d'étude sur les contributions des MRE dans le développement du Maroc. * MC'Mag : 41 membres. Tribune des Marocains du monde (rédaction d'articles, proposition de sujets, ...) * Promotion de la culture marocaine : 70 membres. Développer des projets visant à promouvoir la culture marocaine sous tous ses aspects à travers le monde

Résultats marquants	- Plus de 10.000 membres. - Création d'une page facebook qui compte 1500 membres
Perspectives	Maroc entrepreneurs, AMGE Caravane Ouverture d'antennes Maroc Entrepreneurs partout dans le monde
Sources d'information	- Sites web: http://marocconnexion.ning.com et www.marocentrepreneurs.com
Personnes ressources	Mehdi Zerouali, président

Initiative conjointe sur la migration et le développement	
Sigle	ICMD
Auteur / Initiateur	Union Européenne et Nations Unies
Date de lancement	2008
Lieu de pilotage	Rabat, Maroc
Couverture geographique cible	Moldavie, Géorgie, Maroc, Algérie, Tunisie, Egypte, Cap-Vert, Sénégal, Mali, Ghana, Nigeria, Ethiopie, Sri Lanka, Philippines, Equateur, Jamaïque
Population cible	Organisations de la société civile et autorités locales
Budget	15 millions d'euros
Descriptif de l'initiative : contexte, historique, objectif global, contenu	L'objectif de l'initiative conjointe pour la migration et le développement est d'aider les organisations de la société civile et les autorités locales qui souhaitent contribuer à renforcer le lien entre la migration et le développement
Objectifs de l'initiative	L'initiative commune vise à : - mettre en place et consolider des réseaux de personnes et d'organisations actives dans le secteur de la migration pour le développement ; - identifier les bonnes pratiques en la matière et partager les informations sur ce qui fonctionne au niveau local et international ; - enrichir l'élaboration des politiques sur la migration pour le développement.
Activites de l'initiative	• Un appel à propositions, d'un montant global d'environ 10 millions d'euros pour financer des projets dans quatre secteurs prioritaires d'activités : transferts de fonds des migrants, communautés migrantes, capacités des migrants, droits des migrants ; • Trois « salons de la connaissance » ; • Une plateforme virtuelle d'échanges et deux événements organisés à Bruxelles. Le portail Internet et le réseau de la connaissance sur la migration et le développement, tous deux accessibles sur le site www.migration4development.org ; • Des « outils de la connaissance » spécifiquement créés pour les différentes parties prenantes : outils pour le renforcement des capacités des praticiens, conseils de politique générale pour les gouvernements des pays en voie de développement, un manuel détaillant les bonnes pratiques, utile aussi bien aux praticiens qu'aux bailleurs de fonds et aux gouvernements.
Resultats marquants	Pour le Maroc, 7 projets ont été sélectionnés, pour un montant de 180.000 euros chacun : • Migration, Développement : Femmes en mouvement, à Khouribga, avec le Centre International de Coopération Sud-Nord (CICSN, Maroc), la Chambre de Commerce, d'Industrie et de Services (CCIS, Province de Khouribga, Maroc), Agenzia di Cooperazione degli Enti Locali (ACEL, Provincia di Torino, Italie), Associazione Nazionale oltre le Frontiere (ANOLF, Italie), EuroQualità (Italie).

	• Projet d'Aviculture Ouled Daoud Azkhanine, avec l'Université Mohamed 1er (Oujda, Maroc), l'Institut pour les Etudes Marocaines et Méditerranéennes (IMaMS, Université d'Antwerpen, Belgique), IMANE (organisation de la diaspora marocaine, Belgique). • Associations migrantes, associations villageoises : une mise en réseau pour un développement local et solidaire au Maroc, avec Forum des Alternatives (Maroc) et Association Immigration Développement Démocratie (IDD, France). • Création d'entreprises et encouragement du tissu productif dans la région de l'Oriental, avec Association Solidarité et Développement Maroc (SDM, Maroc), Consejería de Política Social, Mujer e Inmigración, Región de Murcia (Espagne), CEPAIM (Espagne), Fundación Crea (Espagne), Ayuntamiento Cartagena (Espagne). • Droits des migrants et altérité culturelle, avec la Fondation Orient Occident (FOO, Maroc), Coopération Internationale Sud-Sud (CISS, Italie). • Mutualiser les compétences des migrants pour le développement économique et solidaire au Maroc, Agence Internationale pour le Développement Economique et Social (AIDES, Maroc), Association Nouas (France). • La migration circulaire féminine, vecteur de développement, Fondation Orient Occident (FOO, Maroc), CIREM Foundation : Centre for European Investigation and Research in the Mediterranean Region, (Espagne).
Sources d'information	www.migration4development.org
Personnes ressources	Esther Zappata, Point focal

Programme Migration & Développement Economique dans l'Oriental MIDEO	
SIGLE	MIDEO
Auteur / initiateur	Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit (GTZ) : entreprise fédérale allemande de coopération internationale pour le développement durable
Partenaires	**- Institutions partenaires :** • Agence de l'Oriental et Fondation Hassan II • Autres coopérations techniques multi et bilatérales **- Institutions médiatrices:** institutions dans la région : • Différentes Chambres : commerce, agriculture, artisanat, pêche • Centres Régionaux d'Investissement (CRI) • Banques • Autres services publics provinciaux et régionaux • Associations • ONG **Détail du partenariat** Institutions partenaires - Le contrat de partenariat (Agence de l'Oriental) et le plan d'action (Fondation Hassan II) sont signés et mis en application. L'échange d'informations surtout concernant des études sectorielles, des séminaires et ateliers, des foires à l'étranger et d'autres informations importantes au niveau national sera renforcé par la mise à disposition d'une personne de contact permanent au sein de l'Agence de l'Oriental - Ayant besoin de staff supplémentaire, MIDEO continue à proposer aux partenaires d'utiliser son bureau comme tremplin de la mise en œuvre d'un bureau dans la région. Ceci facilite également l'échange d'informations mentionné ci-dessus. Institutions médiatrices - Le Projet oriente ses activités de coopération vers les Chambres de Commerce en premier lieu et vers l'ANAPEC, tout en restant ouvert à des coopérations ponctuelles avec les CRI. En mettant en pratique les leçons tirées de l'auto-analyse institutionnelle, le projet appuie surtout les Chambres à s'orienter vers le développement d'une culture de services fournis aux adhérents et aux non-adhérents dans le but de faire adhérer ces derniers. Elles appliquent une politique d'information, de formation, de conseils et d'assistance à l'organisation du secteur privé. L'ANAPEC s'intéresse de plus en plus aux Marocains de l'étranger et à leurs investissements de sorte qu'elle devient un partenaire « naturel ». - Les liens de travail entre les trois CCIS sont renforcés et leurs activités (fora public-privé, bourse d'échange, formation, conseils, informations, accès aux activités d'Invest In Med de l'UE et d'autres offres dans le cadre du voisinage euro-méditerranéen) sont harmonisées. - Collaboration étroite avec au moins deux banques : une pour promou-

	voir les start-up et une autre spécialisée en investissements d'expansion. Le projet assiste les banques sélectionnées à améliorer leurs services aux clients investisseurs à l'aide de consultants (champs d'intervention concrets encore à déterminer). - Etablissement et renforcement des fora public-privé dans différentes provinces dans le but de fournir une plateforme d'échange sur les problèmes économiques structurels. - Collaboration ponctuelle avec d'autres Chambres, associations, services publics provinciaux et ONG selon les sujets évoqués par les investisseurs, les PME/PMI locales, les fora public-privé et en assistant à apporter des solutions à des problèmes économiques clé. - Association phare établie à l'étranger : DMK
Date de lancement	2008
Lieu de pilotage	Oujda, Maroc
Domaines	Incitations aux investissements productifs privés dans la région de l'Oriental
Couverture geographique cible	Marocains d'Allemagne, puis d'autres pays européens
Population cible	- Investisseurs potentiels parmi les Marocains à l'étranger : identification, information, mise en contact, motivation, élaboration des mécanismes ; - Autres investisseurs : sont contactés via les Chambres en Europe, des agences d'investissement et des foires ; - PME/PMI existantes et start-up de la région sont intégrées dans la démarche stratégique à l'aide des institutions médiatrices.
Budget	Le projet est financé à 80% par l'Union européenne (programme AENEAS) et à 20% par le gouvernement allemand. La GTZ a été commanditée pour l'exécution du projet sur trois ans (jusqu'en 2011).
Descriptif de l'initiative, contexte historique, objectif global, contenu	MIDEO a vu le jour au mois de juin 2008 avec l'arrivée du Conseiller technique principal. Il s'intègre dans l'assistance technique de la GTZ au Maroc. Il a été jumelé avec le programme «TAM Moukawalati» qui appuie la modernisation des PME/PMI et leur mise à niveau en vue de l'association à l'U.E planifiée pour 2012. Les actions proposées avec les différents groupes d'acteurs visent à mobiliser le potentiel de la migration pour le développement de la région. Il est important à noter que le document de base a laissé la liberté d'ajouter la province d'Al Hoceima à la zone d'intervention et que la collaboration avec les PME/PMI locales aussi bien qu'avec des investisseurs « ordinaires » (i.e. non Marocains à l'étranger) est souhaitée.
Objectifs de l'initiative	La région de l'Oriental dispose d'un environnement favorable pour mobiliser le potentiel de la migration. Dans ce cadre d'idées, le projet a entamé dès son début plusieurs activités qui l'amènent à atteindre ses objectifs. Bien que MIDEO œuvre dans le contexte du co-développement (mise en valeur des transferts financiers des émigrés au pays natal et de leur savoir-faire pour le développement du pays émetteur), il est totalement libre d'attirer des investissements des quatre coins du monde

	vers l'Oriental. Cette mission comporte plusieurs facettes qui sont gérées de façon à ce que l'objectif soit accompli après les trois ans que dure le projet. Un travail de base concerne l'établissement des structures avec les différents acteurs, tels que les institutions qui accompagnent les investisseurs sur place (CCI, CRI, prestataires de service privés, Fondation Hassan II), l'Agence pour le Développement de l'Oriental, les missions diplomatique du Royaume du Maroc en Europe, les associations de Marocains en Europe, et spécialement en Allemagne, et finalement, les autres bailleurs de fonds et les coopérations techniques bi et multilatérales qui s'intéressent à la démarche.
Activites de l'initiative	Les activités proprement dites concernent six résultats qui peuvent être déclinés comme suit : - Elaboration d'un plan d'action ; - Meilleur service des structures d'accompagnement ; - Elaboration d'un guide d'investissement ; - Produits bancaires innovateurs ; - Relations de travail structurées avec les Marocains en Europe ; - Accessibilité des expériences du projet.
Perspectives	La stratégie de base du projet a été arrêtée par le document qui lie l'U.E avec la GTZ en tant qu'organisme exécutif. Après une année d'exécution du projet, certains éléments ont nécessité une adaptation au niveau de la stratégie. La stratégie adaptée tient compte des trois éléments clé du projet : - Comment approcher les groupes cibles (Marocains de l'étranger, investisseurs nationaux et internationaux, PME/PMI locales, femmes entrepreneurs) ; - Comment exploiter les synergies avec les institutions partenaires (Agence de l'Oriental, Fondation Hassan II) ; - Comment collaborer davantage avec les institutions médiatrices (Chambres, CRI, ANAPEC, prestataires de service locaux). Cette stratégie a été présentée au Comité de Pilotage (20 mai 2009) qui l'avait approuvé. Le calendrier des activités se base sur cette stratégie et le document de base qui décrit les résultats à atteindre.
Sources d'information	- Site web : www.mideo.ma - Agence de l'Oriental : www.oriental.ma
Personnes ressources	Torsten Striepke, conseiller technique principal Houcine Nejjari Site internet : www.mideo.ma

Careers in Morocco	
Sigle	Sans
Auteur / initiateur	Etudiants
Partenaires	Association des étudiants marocains en France, Maroc Connexion, Association des anciens étudiants de l'Ecole polytechnique de Montréal, Association des étudiants informaticiens marocains en France, Réseau des compétences marocaines en Allemagne-DMK, Club France Maroc, Association des étudiants marocains de Mc Gill et Concordia - Canada
Date de lancement	2009
Lieu de pilotage	Rabat, Maroc
Couverture geographique cible	Europe, Amérique du Nord
Population cible	Etudiants, diplômés, professionnels marocains installés en Europe et en Amérique du Nord
Descriptif de l'initiative : contexte,historique, objectif global, contenu	Les forums Careers in Morocco sont des événements organisés à Paris, Montréal et Londres, dédiés aux compétences marocaines du monde
Objectifs de l'initiative	Le forum des compétences marocaines du monde vise le rapprochement du milieu professionnel, des acteurs économiques marocains et des compétences marocaines du monde.
Activites de l'initiative	- Recrutement des cadres en présence de plusieurs sociétés et groupes marocains ; - Organisation de conférences/ateliers portant sur des sujets d'actualité économique et d'entreprenariat au Maroc ; - Mise en place d'un Business Networking ; - Partenariat avec les réseaux estudiantins et professionnels marocains à l'étranger ; - Partenariat avec les journaux et magazines spécialisés ; - Mise en place d'un portail www.careersinmorocco.com qui permet aux compétences marocaines de l'étranger de postuler sur différentes offres d'emplois et de les accompagner dans leur projet professionnel au Maroc.
Resultats marquants	Les salons ont permis à plus de 200 cadres marocains d'intégrer les grandes entreprises du Maroc
Sources d'information	www.careersinmorocco.com
Personnes ressources	Hamza Idrissi, consultant principal

Club France Maroc	
Sigle	Sans
Auteur / initiateur	Service de coopération et d'action culturelle (SCAC) de l'ambassade de France au Maroc, en partenariat avec la Chambre Française de Commerce et d'Industrie du Maroc
Partenaires	- Institutions marocaines : CCME, MCCMRE - 26 entreprises et groupements d'entreprises - Associations : • Associations d'étudiants (Association des Marocains des Grandes Ecoles, Association des Etudiants Marocains en France) • 18 associations de diplômés • Autres réseaux : Maroc Connexion, Maroc Entrepreneurs, MedEurope Intern.
Date de lancement	2009
Lieu de pilotage	Rabat, Maroc
Domaines	Emploi, recrutement, information sur le marché du travail marocain, lobbying
Population cible	- Diplômés et étudiants marocains de l'enseignement supérieur français - Entreprises marocaines
Budget	Financement : ambassade de France au Maroc (SCAC)
Descriptif de l'initiative, contexte historique, objectif global, contenu	Le Maroc connaît une croissance économique soutenue depuis plusieurs années. Les investissements étrangers se développent et de nombreuses entreprises au Maroc sont à la recherche de compétences, en meilleure adéquation avec leurs besoins. Elles souhaitent communiquer au mieux sur l'évolution de leur secteur et orienter les choix des étudiants afin de pouvoir recruter les meilleurs profils. Le Club France Maroc est conçu comme un espace d'échanges, d'information et de services dont l'activité est tout d'abord structurée autour d'un site internet dont l'accès est réservé aux membres (étudiants et diplômés marocains de l'enseignement supérieur français) et aux partenaires (entreprises, acteurs académiques et associations de diplômés). Le site propose, outre la diffusion d'informations sur les secteurs économiques clés du Maroc, des services (annuaire, annonces, agenda, etc.) et des forums de discussions. Favoriser l'insertion sur le marché de l'emploi marocain des diplômés marocains de l'enseignement supérieurs français et les conditions de lobbying pour valoriser l'enseignement supérieur français dans le monde de l'entreprise au Maroc. Cet objectif vise au-delà, à favoriser le retour des anciens étudiants marocains et s'inscrit dans les politiques migratoires et de développement de l'Etat français.
Objectifs de l'initiative	- Créer un lien entre les étudiants et diplômés marocains de l'enseignement supérieur français et les acteurs économiques au Maroc ; - Constituer un annuaire des étudiants et diplômés par filière, établissement ou région ;

	- Informer les étudiants et diplômés sur les perspectives économiques marocaines (en particulier celles ouvertes par les plans structurels) ; - Compléter et mettre en lumière les initiatives existantes, notamment celles des associations d'anciens élèves ; - Compléter la politique de coopération universitaire et scientifique de la France avec le Maroc, consistant jusqu'à présent à encourager la mobilité Maroc-France.
Activites de l'initiative	- Création d'un réseau numérique porté par un portail privé ; - Organisation des «Entretiens du Club France Maroc» : rencontres bi-sannuelles portant sur la mobilisation des compétences marocaines formées en France et sur les besoins en termes de recrutement des entreprises du Maroc. Les Entretiens rassemblent des membres du Club, des institutions et des entreprises. Les premiers se sont déroulés le 3 février 2011 à Casablanca. - Participation aux salons et forums spécialisés (Forum Horizons - Paris, Carrefour maghrébin - Lyon, France Expo - Casablanca, …)
Resultats marquants	- 1400 membres enregistrés en 12 mois d'activité de la plateforme numérique (ouverture au public en mars 2010). - Tenue des premiers Entretiens du Club qui ont rassemblé plus d'une centaine de participants.
Perspectives	- Transformation du club en une structure juridique partenariale et indépendante de droit marocain au cours de l'année 2011 (association, fondation, …). - Mise en place, sur le site internet du Club, d'un observatoire prospectif des métiers : publication de fiches thématiques (sectorielles ou régionales), liens vers les relais et contacts utiles, et éventuellement animation de forums de discussions thématiques. - Edition d'un «Guide du retour» qui sera également publié sur le site internet du Club : recueil des informations pratiques dédiées aux Marocains souhaitant rentrer (législation, droits, formalités administratives, conseils pratiques, témoignages, etc.) accompagné de forums de discussions. - Elaboration, avec l'aide d'un prestataire externe, de chartes d'entreprises pouvant permettre de renforcer leur attractivité, et incluant le développement des bonnes pratiques en matière de stages.
Sources d'information	Véronique Manry (correspondante du CCME au Club France Maroc) Emilie Marquis (chargée de mission Club France Maroc - SCAC -Ambassade de France) Site web du Club : http://www.clubfrancemaroc.com/ Documentation Club France Maroc
Personnes ressources	Elisabeth Gay, chargée de coopération pour la coopération scientifique et universitaire, SCAC, Ambassade de France Emilie Marquis, chargée de mission Club France Maroc

Université Internationale de Rabat	
SIGLE	UIR
Auteur / initiateur	Noureddine Mouadib
Partenaires	Ecoles, universités, entreprises, institutions et ministères
Date de lancement	Projet initié en 2006 Ouverture en 2010
Lieu de pilotage	Nantes, France puis Rabat, Maroc
Domaines	Mobilisation des compétences pour la mise en place de l'UIR, université privée sous contrat avec l'Etat, dotée d'un pôle Recherche
Couverture geographique cible	Maroc, Afrique, pays de résidence
Population cible	Etudiants du cycle supérieur Professeurs et chercheurs marocains de l'étranger
Budget	BCP et CDG, actionnaires de l'UIR
Descriptif de l'initiative, contexte historique, objectif global, contenu	2006 : Noureddine Mouadib, professeur et chercheur à l'université de Nantes, mobilise autour du projet des enseignants-chercheurs et des chercheurs issus de la diaspora académique et scientifique. 2007 : Soutien des gouvernements marocain et français. Sur instruction royale, un terrain de 20 hectares, situé à Technopolis-Rabat, est octroyé à l'UIR. Soutien du Président de la République française devant le parlement marocain. 2008 : Validation du projet par le ministère de l'Enseignement Supérieur. 2009 : Signature du contrat de développement avec le gouvernement marocain. La CDG est le principal actionnaire de l'UIR. Pose de la première pierre du Campus de l'UIR par S.M le Roi. Démarrage de la première promotion de l'UIR. La Banque Centrale Populaire du Maroc entre dans le capital de l'UIR.
Objectifs de l'initiative	Contribuer à la formation des cadres et des élites qui participeront au développement du Maroc, voire de l'Afrique
Activites de l'initiative	Enseignement dispensé : • Institut des classes préparatoires aux Grandes écoles • Business, management, finance, fiscalité • Electronique, logistique informatique et télécommunications • Aéronautique, automobile, naval et ferroviaire • Institut d'études politiques et juridiques • Langues, cultures et civilisations • Energies renouvelables et études pétrolières • Architecture et design
Resultats marquants	Construction du site de l'université Démarrage de la formation à la rentrée universitaire 2010-2011
Sources d'information	www.uir.ma
Personnes ressources	Noureddine Mouadib, président

Association des Marocains des Grandes Ecoles	
SIGLE	AMGE-Caravane
Auteur / initiateur	- Groupe OCP, Groupe ONA, Unilever, AttijariwafaBank, Procter and
Partenaires	Gamble, Rekrute.com, Association Keep smiling, Eden Maroc, Léa pour Samy
Date de lancement	1997
Lieu de pilotage	Paris, France
Domaines	Conférences, emploi, recrutement, information sur le marché du travail marocain, lobbying
Couverture geographique cible	France - Maroc
Population cible	- Etudiants marocains des Grandes écoles à l'étranger (qui s'installent à l'étranger ou bien qui décident de (re)venir s'installer au Maroc, et étudiants des classes préparatoires au Maroc - Jeunes issus des migrations marocaines
Budget	Conventions avec les partenaires (institutionnels et privés)
Descriptif de l'initiative, contexte historique, objectif global, contenu	L'AMGE-Caravane est une association française, loi 1901, qui réunit des étudiants des Grandes écoles d'ingénieurs, de commerce et d'université en France. Elle vise à servir l'étudiant marocain avant, pendant et après son passage en Grande école ou à l'université, ainsi que de participer au rayonnement du Maroc. Elle compte un bureau principal à Paris, et des antennes à Lyon, Toulouse, Lille et Rouen, … Ses objectifs : - Permettre aux étudiants marocains de France de rencontrer ceux qui font le Maroc d'aujourd'hui, en nouant des partenariats avec les acteurs du paysage socio-économique marocain et en organisant des conférences, débats, cafés littéraires et ateliers de réflexion ; - Rassembler les étudiants marocains de France pour les amener à se connaître et partager, en organisant des manifestations : concerts (Marock the Casbah), dîners, soirées, tournois sportifs, voyages, … ; - Accompagner les étudiants des Classes préparatoires jusqu'aux Grandes écoles en les informant et en les orientant (visite annuelle de la majorité des centres de CPGE lors des journées d'information) et en luttant pour améliorer leurs conditions de vie et de travail dès leur arrivée en France ; - Favoriser le retour des lauréats au Maroc : • Relier : chaque année et depuis plus de dix ans, l'AMGE-Caravane organise le Forum Horizons Maroc • Créer l'interface entre les étudiants et les entreprises et permettre aux deux parties d'aboutir le cas échéant à des accords d'embauche ou de stage - Outre l'action liée à l'enseignement, l'association est engagée dans des actions qui touchent les problématiques sociales au Maroc
Objectifs de l'initiative	- Promouvoir l'image du Maroc auprès des étudiants et diplômés marocains en France - Bâtir des partenariats forts avec les différents acteurs du paysage socio-

	économique marocain pour favoriser le retour d'un plus grand nombre de lauréats au Maroc
Activités de l'initiative	- Conférences - débats - Salon de recrutement : Forum Horizons Maroc - Concours de courts métrages «Jeunes regards» - Forum dans les lycées au Maroc pour inciter les jeunes à s'inscrire en classes préparatoires
Résultats marquants	- Plus de 5.000 membres - Salon de recrutement annuel depuis 2010 : Forum Horizons Maroc Page Facebook, 4862 membres
Expériences similaires	Maroc entrepreneurs, Maroc connexion
Perspectives	Ouverture d'antennes Maroc entrepreneurs partout dans le monde Création du site : http://www.amge-jobs.com/
Sources d'information	http://www.amge-caravane.com www.forumhorizonsmaroc.com.
Personnes ressources	Ali Aouad, vice-président

Programme d'Accompagnement à la Création d'Entreprises Innovantes en Méditerranée	
SIGLE	PACEIM
Auteur / initiateur	Institut de recherche pour le développement (IRD, France)
Partenaires	Investment Development Authority of Lebanon (IDAL, Liban), Marseille Innovation (France), Réseau Méditerranéen des Ecoles d'Ingénieurs (RMEI, Ecole Centrale - Marseille), Foreign Investment Promotion Agency (FIPA, Tunisie), CNRST-Maroc, Ministère de l'Industrie, de l'Energie et des Petites et Moyennes Entreprises (Tunisie), Fondation Création d'Entreprises - Banque populaire du Maroc, Atlas Business Angels (Maroc), Réseau Maroc Incubation et Essaimage (RMIE)
Date de lancement	2010
Lieu de pilotage	Marseille, France
Domaines	Aide à la création d'entreprises à vocation technologique
Couverture geographique cible	Pays méditerranéens non membres de l'UE (Maroc, Tunisie, Algérie, Liban, Egypte)
Population cible	Ressortissants du Sud en accueil universitaire et/ou résidant dans un pays européen : étudiants de niveau master à post-doctorat Techniciens, ingénieurs et chercheurs porteurs d'un projet de création d'entreprise dans les domaines de l'innovation technologique
Budget	Financement U.E dans le cadre du programme Invest in Med
Descriptif de l'initiative, contexte historique, objectif global, contenu	Ce programme propose de mobiliser l'expertise des diasporas scientifiques et techniques au Nord de la Méditerranée, au bénéfice des pays d'origine, à travers le soutien et l'accompagnement de projets de création d'entreprises technologiques en Algérie, au Maroc, en Tunisie, et plus largement au Sud de la Méditerranée. * Courant 2010 : Phase d'amorçage où des réunions sont organisées dans les organismes de recherche et les universités françaises afin d'identifier les porteurs de projet et les contacts avec les associations liées aux diasporas scientifiques et techniques pour diffusion de l'information sur le PACEIM. * Mai 2010 : lancement de l'appel à projets par l'IRD. * Octobre 2010 : clôture de l'appel à projets : 50 dossiers reçus. * Octobre-novembre 2010 : présélection de 28 projets (dont 7 pour le Maroc). Le 1er décembre 2010, lancement du programme lors d'une réunion à Montpellier durant laquelle les 28 porteurs de projets présélectionnés sont conviés à rencontrer des opérateurs économiques (institutionnels et financiers de l'entrepreneuriat du Maroc, de la Tunisie et de l'Algérie, et des représentants des ministères de l'Enseignement supérieur et de l'Industrie de chaque pays : présentation des dispositifs dédiés à la création d'entreprises), en vue de préparer leur projet et d'identifier des partenaires. Une deuxième sélection est alors opérée. 15 projets sont alors sélectionnés : 9 disposeront d'un conseil personnalisé et d'un appui à distance pour l'amorçage, et 6 lauréats sont primés (parmi lesquels 2 marocains).

	* Février 2011 : voyage d'affaires pour les 6 lauréats dans le pays d'implantation visé avec rencontres individualisées avec les opérateurs de ce pays (banques, agences d'investissement, représentants des ministères concernés) pour préparer la future incubation de leur projet.
Objectifs de l'initiative	- Promouvoir l'insertion socio-économique des diplômés des diasporas scientifiques et techniques ; - Contribuer au développement des territoires et au dynamisme du tissu entrepreneurial par la création d'entreprises innovantes ; - Accroître l'innovation dans les pays du sud méditerranéen par le renforcement scientifique des équipes du Sud ; - Accompagner les projets de création d'entreprises innovantes et identifier les partenaires les plus pertinents.
Activites de l'initiative	- Mise en relation des porteurs de projets avec des partenaires institutionnels et financiers. - Accompagnement personnalisé à la création d'entreprise. - Financement de voyages d'études. - Réunion en avril 2011 pour définir la mise en œuvre du programme 2011-2014 et son développement.
Perspectives	- Objectif de 100 créations d'entreprises d'ici 2014 dans les domaines de l'énergie, pharmacie, santé, cosmétique, biotechnologie, agro-ressources, agroalimentaire, services aux entreprises, ...
Sources d'information	Site IRD: http://www.ird.fr/les-partenariats/valorisation-et-transfert-de-technologie/la-creation-d-entreprises/paceim Site Invest in Med: http://www.invest-in-med.eu/fr/agenda/fiche-initiative-paceim-programme-daccompagnement-%C3%A0-la-cr%C3%A9ation-dentreprise-innovante-au-maghreb-470.html Guylaine Bouvÿ : IRD - Département Expertise et Valorisation, Marseille (n'est plus en charge du dossier depuis avril 2011)
Personnes ressources	Régis Ferron, chargé de mission IRD - Département Expertise et Valorisation, Marseille Lauréats marocains : Hicham Lakhtar et Abdel Ilah Ouassou

Edition éléctronique : www.ccme.org.ma
Conception & Réalisation : Edite mon pays
© Conseil de la communauté Marocaine de l'Etranger

Les compétences marocaines de l'étranger : 25 ans de politiques de mobilisation

Dans un marché mondialisé et compétitif de savoirs et de savoir-faire, nous assistons à une réelle concurrence, de plus en plus acharnée, pour la captation de ressources humaines qualifiées. Cette rivalité se déploie entre pays industrialisés et pays émergents du sud, mais aussi entre les pays industrialisés eux-mêmes. Mais si pour ces derniers, les flux nets de compétences sont positifs, ils sont malheureusement négatifs pour tous les pays du sud, et le Maroc ne fait pas exception.

Pour notre pays en effet, La mobilisation de ses compétences établies à l'étranger apparaît à plusieurs titres comme une impérieuse nécessité et exige d'établir un bilan des initiatives menées et d'élaborer une politique rénovée et intégrée.

Après avoir mené de nombreuses rencontres avec les compétences expatriées en France, en Espagne, en Italie, aux Etats-Unis, au Canda et au Maroc même, le CCME a lancé une recherche sur le bilan des politiques de mobilisations des compétences marocaines du monde, et particulièrement les initiatives publiques et associatives depuis 1990. Menée durant toute l'année 2011, cette étude rappelle les atouts et les handicaps du Maroc dans ce domaine, restitue de manière rigoureuse les diverses initiatives menées par les institutions publiques et les divers réseaux de compétences marocaines et propose plusieurs pistes en vue d'élaborer une stratégie nationale intégrée de mobilisation des compétences marocaines du monde.

المملكة المغربية
ROYAUME DU MAROC
ccme
مجلس الجالية المغربية بالخارج
CONSEIL DE LA COMMUNAUTÉ MAFOCAINE À L'ÉTRANGER
ⴰⵙⵇⵇⵉⵎⵏⵉⵎⵖⵔⴰⴱⵉⵢⵏⵏⵜⵎⵉⵣⴰⵔⵏⴱⵕⵕ

... 2008 / 2012 ...