



Financé par l'Union Européenne



Mis en œuvre par



# Politiques et Pratiques d'une Bonne Gouvernance Migratoire Fondées sur les Preuves en Afrique du Nord (eMGPP)

Réseau académique sur la migration en Afrique du  
Nord (NAMAN) – Comité national marocain

*Mobilisation des compétences marocaines à l'étranger  
Un état des lieux, des recommandations*

*Partie II*



La présente étude a été coordonnée par par Mehdi Lahlou (coordinateur) et Jamal Bouoiyour (coordinateur adjoint).

L'étude présente les contributions de Chadia Arab, Jamal Bouoiyour, Ali El Mhamdi, Mehdi Lahlou, Mohamed Mghari, Khalid Mouna, Jaouad Dequieuc et Ghislaine El Abid.

Au sein de l'ICMPD, la coordination a été effectuée par Alicia Favaretto.

**Contact :**

[eMGPP\\_team@icmpd.org](mailto:eMGPP_team@icmpd.org)

**Adresse :**

ICMPD Bureau régional de coordination pour la Méditerranée  
Development House, 4A  
St Anna Street, Floriana, FRN 9010, Malta

*Les informations et opinions exprimées dans cette étude sont celles de leur(s) auteur(s) et ne reflètent pas nécessairement la position officielle de l'Union européenne. Les institutions et organes de l'Union européenne, ou toute personne agissant en leur nom, ne peuvent être tenus responsables de l'utilisation qui pourra être faite des informations contenues dans cette étude.*

# Table des matières

Avant-propos .....	3
Résumé exécutif .....	5
Introduction.....	7
1. Famille et Quelques rappels de la phase I du projet : De l'adéquation demande/offre des ressources en compétences qualifiées.....	9
1.1. Activités économiques et sociales, plans de développement sectoriels et besoins en compétences de l'économie marocaine .....	10
1.2. De la recherche de ressources humaines en mesure de répondre aux besoins en compétences de l'économie marocaine .....	16
2. Enquête quantitative et qualitative : principaux résultats.....	21
2.1. Données chiffrées tirées de notre enquête quantitative.....	21
2.1.1. Profils des compétences marocaines à l'étranger .....	21
2.1.1.1. Structure selon l'âge et le genre .....	22
2.1.1.2. Motifs de l'émigration.....	22
2.1.1.3. Période de départ et pays d'accueil.....	23
2.1.1.4. Dernier diplôme obtenu.....	23
2.1.1.5. Secteurs d'activité actuels .....	23
2.1.2. Nature des liens entretenus avec le Maroc .....	23
2.1.3. Perspectives des compétences migrantes .....	24
2.2. Enquête qualitative : Principaux enseignements et constats tirés des focus-groupes et des entretiens directs .....	25
3. La confiance comme facteur de mobilisation de la diaspora et de la diffusion des normes .....	28
3.1. Confiance, cohésion sociale et performances économiques .....	29
3.2. Diaspora, confiance & cohésion sociale, cas du Maroc .....	31
4. Chapitre conclusif : Quelques recommandations pour un lien plus apaisé entre le Maroc et ses compétences de l'étranger .....	38
4.1. Synthèse des dysfonctionnements et des critiques formulés par les compétences .....	40
4.2. Recommandations/propositions de mesures pour la mobilisation des compétences.....	42
4.2.1. Amélioration de l'environnement juridique .....	43
4.2.1.1. Révision du code de la nationalité .....	43
4.2.1.2. Application du droit de vote en faveur des MDM.....	44
4.2.1.3. Facilitation du retour au Maroc à travers les mesures suivantes.....	44
4.2.1.4. Clarification des conditions d'accès aux hôtels.....	45
4.2.2. Facilitation de la portabilité des droits sociaux.....	46
4.2.3. Encouragement des collaborations et de la mobilisation à distance.....	46
4.2.4. Adoption d'une stratégie relationnelle à long terme.....	47
4.2.5. Amélioration et diversification de l'action diplomatique et consulaire du Maroc .....	48
4.2.6. Mise en place (ou restauration) d'une entité dédiée à la mobilisation des compétences marocaines installées à l'étranger avec les caractéristiques suivantes .....	50
Annexes .....	52

# Avant-propos

## Le projet

Le projet Politiques et Pratiques d'une bonne gouvernance migratoire fondées sur les preuves en Afrique du Nord (eMGPP) est financé par l'Union Européenne dans le cadre du Fonds Fiduciaire d'urgence pour l'Afrique. Ce projet vise à renforcer la coopération régionale sur la migration. S'appuyant sur les compétences et les savoir-faire existants, eMGPP cherche à renforcer le dialogue sur les migrations entre chercheurs et représentants gouvernementaux afin d'aligner leurs priorités pour permettre la conduite d'études visant à informer les nouvelles politiques publiques étatiques. Les études, leurs conclusions et les bonnes pratiques qu'elles donnent à voir seront partagées avec les acteurs clés concernés/intéressés par les questions en lien avec la migration afin d'inspirer et de dynamiser l'adoption de politiques et pratiques migratoires éclairées.

## Le réseau académique sur la migration en Afrique du Nord régional

Le réseau académique sur la migration en Afrique du Nord (NAMAN) régional est l'une des deux composantes du projet eMGPP. Le NAMAN a pour objectif premier d'établir durablement un réseau régional de chercheurs, experts de la migration, ayant pour but de produire des recherches innovantes sur la migration et formuler des suggestions de politiques migratoires, et de nouer un dialogue avec les représentants des gouvernements. Le NAMAN a aussi pour mission de conseiller la seconde composante du projet – la Collecte de données en Afrique du Nord (NOADAC) – en partageant avec elle son expertise à travers un travail de contextualisation des données.

## Les chapitres nationaux et le NAMAN marocain

Afin d'insuffler une dynamique nouvelle de recherche et de renforcer le dialogue au sein de chaque pays, des chapitres nationaux du NAMAN ont été créés. Ils ont pour vocation la création d'un réseau national, dédié à la migration, rassemblant chercheurs et représentants institutionnels.

À ce titre, le 17 juin 2020, s'est tenue la première réunion du NAMAN Marocain par visioconférence pour pallier aux conditions sanitaires exceptionnelles du coronavirus. La réunion a été organisée par le Ministère Délégué auprès du Ministère des Affaires étrangères et de la Coopération Africaine, Chargé des Marocains Résidant à l'Étranger. Elle a rassemblé chercheurs, représentants du Ministère délégué, du Conseil de la Communauté marocaine à l'étranger et du Haut-Commissariat au Plan. Cette première réunion a permis la sélection des chercheurs membres du comité, l'adoption du statut constitutif du Comité national du NAMAN marocain et l'élection des membres des différents comités. Cette première rencontre – suivie au mois de mai 2021 par la structuration effective du réseau NAMAN-Maroc, et son rattachement au Haut-Commissariat du Plan – a permis aussi d'entamer les discussions sur la première priorité de recherche souhaitant être conduite. Cette question a ainsi été discutée plus en détail lors d'une seconde réunion qui s'est tenue au début du mois de juillet 2020.

La mobilisation des compétences des Marocaines/Marocains résidant à l'étranger a été considérée comme la thématique à prioriser. Une note méthodologique a été rédigée, établissant et délimitant

les objectifs de l'étude, segmentés en plusieurs phases, détaillées dans le résumé exécutif ci-après. Après la réalisation de la première phase, la présente étude correspond à la deuxième phase de ce projet de recherche.



## Résumé exécutif

L'ICMPD, à travers son projet Politiques et Pratiques d'une bonne gouvernance migratoire fondées sur les preuves en Afrique du Nord (eMGPP) financé par l'Union Européenne (UE) vise à promouvoir la coopération régionale à propos de la migration en Afrique du Nord. Dans le cadre de sa première composante, le Réseau académique sur la migration en Afrique du Nord a été mis en œuvre en rassemblant académiciens, chercheurs et représentants institutionnels d'Algérie, d'Égypte, de Libye, du Maroc et de Tunisie. Par la suite, des chapitres nationaux ont été institués afin d'insuffler une dynamique nouvelle de recherche, de dialogue et aussi de formation au niveau national comme à l'échelle de toute la région.

Cette première étude portant sur la "Mobilisation des compétences marocaines installées à l'étranger" s'inscrit dans le cadre du Comité National marocain. Ses membres ont choisi comme première priorité de recherche celle des compétences et de leur mobilisation à travers la diaspora marocaine de par le monde. Ce projet s'inscrit dans un processus de réflexion et de recherche sur le long terme, s'articulant en plusieurs phases, allant d'une revue documentaire (phase 1) préparatoire à la réalisation d'enquêtes quantitatives et qualitatives dans plusieurs pays (phase 2), à la rédaction d'un rapport comportant une base de données chiffrées mais surtout qualitatives, sous forme d'une synthèse des résultats tirés des enquêtes menées, des enseignements qui en découlent ainsi que des recommandations inspirées des constats et attentes des compétences marocaines installées à l'étranger s'agissant de leurs rapports actuels et futurs avec le Maroc (phase 3) et, enfin, à la restitution publique des conclusions de l'étude (phase 4). Le projet vise à proposer de nouvelles mesures – et à en adapter d'autres, plus anciennes, au nouveau contexte marocain et international – en vue de promouvoir et de développer la contribution la plus pertinente et la plus efficiente des Marocains du monde au développement de l'économie et de la société de leur pays d'origine.

Les deuxième et troisième phases de l'étude, objets du présent rapport, et qui représentent la phase deux de notre projet de recherche, font suite à la première phase qui avait notamment rappelé l'importance de la diaspora marocaine, tant d'un point de vue démographique – elle représenterait, selon une estimation maximale, environ 15 % de la population totale du pays – que par sa contribution économique – les envois de fonds représentant environ 10 % du produit intérieur brut (PIB) du Maroc. La même phase nous avait donné l'occasion – après avoir discuté des notions de compétences et de leur mobilisation, et après avoir passé en revue les différentes initiatives prises par le Maroc depuis la fin des années 1970, telles que le TOKTEN, le FINCOME ou MAGHRIBCOM – de dresser le profil de cette diaspora. Nous avons alors enregistré qu'elle était majoritairement masculine (68,3 %), jeune (27 % ont entre 15 et 29 ans), et vivait principalement en Europe (86,2 %). Quant au niveau d'éducation de ses membres, il est plus élevé que celui des résidents au Maroc. Ainsi, deux tiers de ses membres ont atteint le niveau d'enseignement supérieur ou secondaire et la majorité ont obtenu leur diplôme supérieur au Maroc (74,1 %). Nous avons aussi noté qu'il existe une forte disparité de la diaspora entre les différents pays d'accueil. Ainsi, le profil type d'un Marocain résidant en France est singulièrement différent du Marocain résidant en Espagne ou en Italie. La deuxième phase de l'étude nous apprendra que ces profils sont différents à l'intérieur d'un même pays d'accueil et que des différences importantes sont perceptibles selon les périodes de migration et, surtout, entre les compétences

féminines et masculines, tant pour ce qui concerne les motifs d'installation à l'étranger que pour ce qui porte sur les possibilités de collaboration avec le Maroc dans le futur.



## Introduction

La crise du coronavirus, de par sa fulgurance et son ampleur, a fait entrer le Maroc, comme l'ensemble des pays d'Afrique du Nord, dans une situation historiquement inédite, demandant de nouvelles politiques économiques et sociales, et avant cela, l'adoption de nouveaux outils de réflexion et d'analyse. Les problématiques relatives à la migration internationale en général, et à celle des compétences en particulier, n'échappent pas à cette règle. Il est donc plus que nécessaire de ne pas passer sous silence cette réalité lorsqu'on aborde le paradigme des compétences et plus précisément celui de la diaspora scientifique.

La propagation continue de la pandémie du coronavirus a plongé le Maroc dans une période d'incertitudes et a montré de manière flagrante la fragilité de son économie ainsi que celle de ses systèmes éducatifs et de santé. Nous nous sommes notamment rendus compte, à la faveur de cette crise, que tout un pan de l'économie du pays est basé sur le secteur non structuré et que les décisions de confinement et déconfinement ne peuvent pas constituer le seul outil de politique publique en matière de santé publique. La gestion de la pandémie a aussi pointé une certaine difficulté dont ont fait preuve les autorités à donner de la visibilité à leurs initiatives économiques et sociales, et également dans l'élaboration de prévisions fiables, s'agissant de l'évolution de la situation à court et moyen termes.

L'option diaspora est apparue, dès lors, encore plus cruciale en ces temps de disette et de perte de repères, pour représenter une sorte de bouée de sauvetage contribuant à colmater une partie des déficits en ressources humaines qualifiées dont souffre le pays. Il s'agit particulièrement, mais pas exclusivement, des secteurs de la médecine, de l'enseignement et de la recherche scientifique. Encore faut-il manier ce recours aux compétences avec prudence et doigté. C'est justement là où le bât blesse et tout l'intérêt de notre étude.

Cette étude, engagée dans le cadre du réseau NAMAN, tombe à point nommé pour le Maroc, et pour l'ensemble des pays du Maghreb, en ce sens que l'un des facteurs qui est apparu leur manquer le plus en ces temps difficiles est bien celui que représentent des ressources humaines qualifiées, alors même que nombre de leurs citoyens de hautes compétences vivent et travaillent à l'étranger. Dans le secteur médical, comme dans l'enseignement/recherche, l'industrie ou les services financiers, l'agriculture ou encore les énergies renouvelables, etc.

L'objectif de cette étude est de permettre l'analyse, la plus fiable possible, des compétences marocaines disponibles à l'étranger, fondée sur une meilleure connaissance de leur répartition géographique, leurs profils, leurs caractéristiques, les secteurs/activités où elles sont impliquées. Cela dans la perspective de proposer des moyens de les mobiliser – selon des modalités à inventer/réinventer – dans le cadre d'une politique appropriée visant leur contribution optimale au développement économique et social du Maroc. À ce titre, cette étude devait :

- Permettre d'approfondir la réflexion sur la problématique de l'exode/départ des compétences en capitalisant sur les études antérieures ;



- Permettre la collecte d'un grand nombre de données statistiques récentes et d'informations qualitatives et quantitatives pertinentes ;
- Permettre de dresser un répertoire, le plus détaillé possible, des migrants qualifiés, décrivant la nature de leurs compétences, leurs secteurs d'activité et l'impact de leurs expériences à l'étranger sur leurs compétences ;
- Indiquer des perspectives d'avenir et des solutions faisables permettant de "compenser la perte de valeur" subie par le pays du fait de leur départ. En ce sens, elle proposera quelques voies et moyens autorisant à faire de ces compétences expatriées un atout pour le développement de leur société d'origine ;
- Proposer un éventail de mesures de nature à renforcer l'attractivité du pays pour ses compétences. Sachant bien que leur retour au Maroc n'est plus, pour beaucoup, un réflexe systématique, car sans attractivité, ces compétences pourraient poursuivre leur mobilité et investissement dans d'autres pays. Ces mesures devraient prendre en considération les expériences déjà menées au Maroc à ce sujet, et aussi s'inspirer de certaines des bonnes pratiques à l'échelle internationale en matière de mobilisation des compétences expatriées.

Le présent livrable, qui constitue le rapport de la deuxième phase du projet de recherche du NAMAN-Maroc, est consacré à la présentation de la synthèse des constats, critiques et propositions de mesures, établissant/rétablissant la confiance entre le pays et ses citoyens partout où ils se trouvent. Le tout étant tiré des enquêtes réalisées par questionnaire et par focus-group auprès de compétences individuelles et de réseaux de Marocains du monde. Le même rapport reprend certaines des recommandations faites par ces compétences en les traduisant en propositions, mesures et autres réformes institutionnelles, organisationnelles et législatives opérationnelles permettant à l'économie et à la société marocaine de bénéficier au mieux de l'apport multiforme des compétences nationales présentes hors du Maroc.



# 1. Famille et Quelques rappels de la phase I du projet : De l'adéquation demande/offre des ressources en compétences qualifiées

Dans la phase I de notre projet, consacrée à la recherche bibliographique visant l'état des lieux général portant sur l'adéquation demande/offre des ressources en compétences qualifiées au sein de l'économie marocaine, nous étions revenus notamment à un rapport publié au mois d'octobre 2019 par la Banque mondiale (BM). Dans ce rapport, la BM soutient que « malgré le taux d'investissement remarquablement élevé du Maroc, l'un des plus élevés au monde avec une moyenne de 34 % du PIB par an depuis le milieu des années 2000, les retombées en termes de croissance économique, création d'emplois et productivité, ont été décevantes ». À titre d'exemple, poursuit le même rapport « certains pays tels que la Colombie, les Philippines et la Turquie ont atteint des taux de croissance similaires ou supérieurs, avec des niveaux d'investissement nettement inférieurs (Banque mondiale, 2016). Les pays qui ont réussi à décoller économiquement sont parvenus à maintenir des taux annuels de croissance du PIB par habitant bien au-delà de 4 % pendant des décennies (contre des taux annuels moyens au Maroc de 2,9 % entre 2000 et 2017 et de seulement 1,6 % entre 1990 et 2000) ».

En réalité, s'il y a effectivement un tel décalage au Maroc entre effort national d'investissement et taux moyen de croissance du PIB sur le long terme, c'est en raison de la qualité des institutions en place, et en particulier de la façon dont celles-ci décident et gèrent les projets d'investissement, de grande comme de moindre ampleur, mais c'est aussi, et dans une large mesure, parce que la force de travail disponible dans le pays est très peu qualifiée, alors qu'une composante importante de cette dernière exerce ses talents hors de ses frontières.

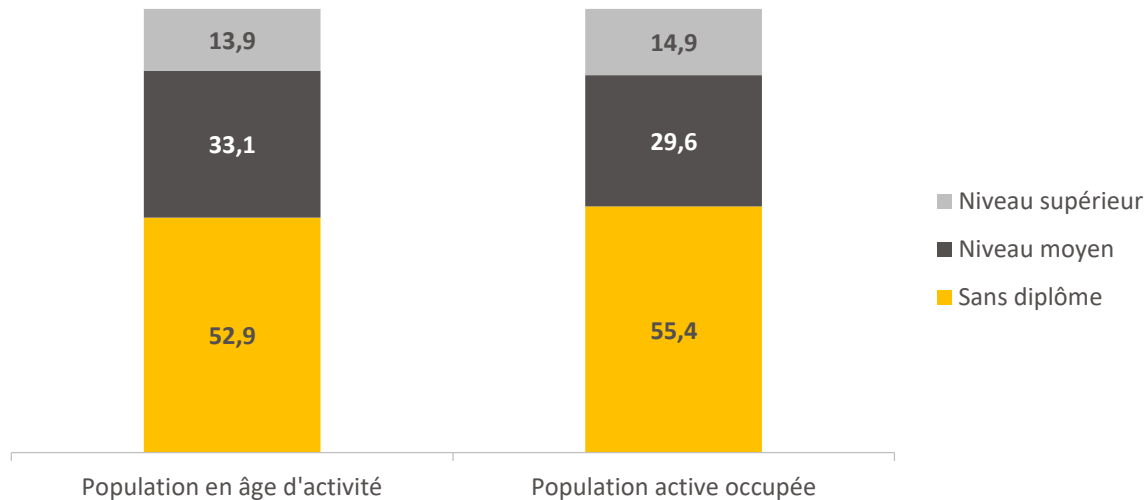
De fait, il y a là à la fois une conséquence majeure des politiques publiques suivies en termes aussi bien d'emploi/formation qu'en matière migratoire, mais également une opportunité à saisir, dans la mesure où les ressources humaines marocaines qualifiées, expatriées, pourraient aider à résorber – jusqu'à une certaine limite – le déficit en compétences dont certains secteurs d'activité semblent souffrir le plus.

Dans cette phase, nous présentons les principaux secteurs/projets à forte demande de main-d'œuvre qualifiée et nous introduisons les options de connexion entre ce qu'on pourrait appeler « demande et offre » de compétences marocaines à l'étranger.

Dans notre premier livrable, il apparaissait que le Maroc connaissait une faible qualification des actifs occupés. En effet, un peu plus de la moitié (55,4 %) des actifs occupés dans le pays n'ont aucun diplôme, 29,6 % ont un diplôme moyen et 14,9 % un diplôme supérieur. Parmi les actifs occupés exerçant dans le secteur de « l'agriculture, forêt et pêche », 81,4 % n'ont aucun diplôme. Cette proportion des sans-diplômes atteint 59,8 % dans le secteur du Bâtiments et Travaux Publics (BTP), 46,2 % dans l'industrie y compris l'artisanat et 38,1 % dans les services.

Près de sept indépendants sur 10 (70,5 %) ne disposent d’aucun diplôme, le quart (24,8 %) ont un diplôme moyen et 4,7 % un diplôme supérieur. Pour les salariés, ces proportions sont respectivement de 42,4 %, 33,4 % et de 24,2 %.

**Graphique 1 : Structure de la population en âge d’activité et de la population active occupée selon le diplôme (en %).<sup>1</sup>**



Ces deux données structurelles du marché de l’emploi au Maroc constituent, à n’en pas douter, des freins importants, notamment dans des activités à forte valeur ajoutée et dans des secteurs à composante technologique importante, ouverts sur l’économie monde, et donc soumis aux aléas de la concurrence internationale. Ces mêmes données représentent également autant de facteurs limitatifs des performances des systèmes nationaux de santé, d’éducation ou de recherche scientifique.

## **1.1. Activités économiques et sociales, plans de développement sectoriels et besoins en compétences de l’économie marocaine**

C’est dans le cadre de ce marché de l’emploi, marqué (en plus d’un taux de chômage important) par les deux caractéristiques structurelles évoquées ci-dessus, que le Maroc a démarré en 2009, soit une année après le début de la crise économique et financière mondiale de 2008, sa réflexion autour de l’élaboration d’une série de programmes visant la réduction du taux d’inactivité parmi ses jeunes, la relance de son économie et sa déconnexion par rapport aux aléas climatiques dont elle dépend encore fortement aujourd’hui. Ces programmes, insérés dans des stratégies qualifiées de sectorielles,

<sup>1</sup>World Bank group, Diagnostic du secteur privé (au Maroc). Octobre 2019.

ambitionnaient notamment d'assurer l'autonomie énergétique du pays, d'accroître sa sécurité alimentaire et de renforcer son positionnement dans ce qui sera qualifié de « métiers mondiaux du Maroc », en particulier, dans les secteurs des industries automobiles et aéronautiques. Cela en mettant l'accent sur le développement des nouvelles technologies de l'information et de la communication, sur des innovations porteuses, nécessitant de faire appel à des ressources humaines qualifiées et à des compétences pointues, présentes au Maroc comme parmi sa communauté expatriée. Les secteurs ciblés étaient alors l'industrie, l'agriculture et la pêche, le tourisme, les énergies renouvelables, l'Offshoring, la logistique, la santé, l'enseignement supérieur et la recherche scientifique.

Certains des projets devaient arriver à leur premier terme en 2020, et beaucoup allaient être revus et relancés à partir de cette date. Il s'agit plus particulièrement du Plan Maroc-vert, rebaptisé Green-Generation, fin 2019, des programmes en énergies renouvelables ou du Plan Halieutis. Or, la crise sanitaire provoquée par le coronavirus, qui a démarré au Maroc au mois de mars 2020, va marquer, avec ses multiples effets aux niveaux économique et social, un coup d'arrêt pour beaucoup de ces projets, dont on estime qu'ils pourraient être repris à partir des années 2021/2022, avec notamment le projet de Nouveau modèle de développement<sup>2</sup> tel que publié à la fin du mois de mai 2021.

Dans le même sens, avec la fermeture des frontières nationales à partir de la mi-mars 2020, et avec l'explosion des besoins de la population en termes de soins de santé, et aussi pour répondre à la demande en biens alimentaires à partir de la production intérieure, quatre secteurs sont apparus comme encore plus stratégiques, imposant une mobilisation importante des ressources financières de l'État, et faisant aussi apparaître un fort besoin en compétences humaines. Il s'agit de l'agriculture et des industries alimentaires, de la santé et des industries médicales et pharmaceutiques, de l'enseignement – notamment de sa composante à distance – et de la recherche scientifique. Dans ces divers secteurs, considérés subitement par les autorités publiques comme vitaux pour le pays, un double constat a été fait. D'un côté, en situation de crise majeure le Maroc ne peut compter que sur ses propres moyens et ressources financières et humaines. De l'autre côté, de très nombreuses compétences marocaines de haut niveau s'activent – et sont effectivement mobilisées à l'international, y compris par l'administration américaine, pour trouver le vaccin qui sortirait le monde de sa crise sanitaire actuelle. Leurs domaines de prédilection sont la santé, la recherche médicale, l'industrie pharmaceutique, l'énergie ou, encore, l'intelligence artificielle.

Nonobstant, parmi les programmes sectoriels de développement, le plus important a porté sur l'industrie, sous la dénomination de « Plan d'accélération industrielle ». Ce plan visait à introduire, en particulier, une nouvelle approche basée sur la mise en place d'écosystèmes industriels. Cet élément phare de la nouvelle stratégie industrielle visait à réduire la fragmentation du secteur, en favorisant le développement de partenariats stratégiques ciblés et mutuellement avantageux entre les chefs de file de l'industrie et les très petites, petites et moyennes entreprises. Plus précisément, il s'agissait de fédérer des groupes d'entreprises autour d'unités industrielles porteuses de projets intégrés. Ces entités pouvaient être des leaders nationaux de l'industrie, des groupes professionnels ou des investisseurs étrangers.

---

<sup>2</sup>[Le Nouveau modèle de développement. Rapport général.](#)

Les travaux en ce sens ont abouti au lancement de sept écosystèmes dans l'industrie automobile, les poids lourds et la carrosserie industrielle, l'aéronautique et le textile ; six dans les industries des matériaux de construction, les industries mécaniques et métallurgiques, l'industrie chimique, le secteur du cuir, l'Offshoring, l'industrie pharmaceutique, le secteur agroalimentaire et un écosystème de l'Office chérifien des phosphates (OCP). La stratégie industrielle adoptée en 2014 assignait alors les deux principaux objectifs suivants au secteur à l'horizon de l'année 2020 :

- La création d'un demi-million d'emplois, dont la moitié devaient provenir d'investissements directs étrangers, et l'autre moitié d'une base industrielle nationale rénovée ;
- Une croissance de neuf points de la part de l'industrie dans le PIB, laquelle devait passer de 14 % en 2014 à 23 % en 2020.

À côté de ce plan industriel, on peut aussi citer la « Stratégie nationale pour le développement de la compétitivité logistique » ou « le plan énergies renouvelables ». Concernant ce dernier, le Maroc, importateur d'énergie pour près de 95 % de ses besoins, a lancé en février 2008 un « Plan national énergies renouvelables et efficacité » pour développer des énergies alternatives en vue de répondre à 52 % de ses besoins domestiques à l'horizon 2030 et d'augmenter l'utilisation de méthodes d'économie d'énergie. Ce plan devait mobiliser plus de 4,5 milliards d'euros d'investissements et conduire à la création de plus de 40 000 emplois en 2020. L'ensemble de ces composantes est indiqué succinctement dans le tableau synoptique suivant.

**Tableau 1 : Composantes principales des Plans et stratégies sectoriels au Maroc.<sup>3</sup>**

	Objectifs	Secteurs concernés	Objectifs chiffrés / résultats escomptés	Année du lancement	Horizon
<b>Plan d'Accélération Industrielle (PAI)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dynamiser l'industrialisation du Maroc</li> <li>• Améliorer le positionnement du Maroc à l'international</li> <li>• Accompagner les secteurs à fort potentiel d'exportation</li> <li>• Améliorer la balance commerciale</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Automobile, textile, cuir, offshoring, industries mécaniques et métallurgiques, agroalimentaire, aéronautique et électronique, etc.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Créer 500 000 emplois dans l'industrie</li> <li>• Augmenter la part de l'industrie dans le PIB à 23 %</li> <li>• Rééquilibrer les comptes commerciaux en favorisant les exportations et en substituant l'approvisionnement local aux importations</li> </ul>	2014	2020
<b>Plan Maroc Vert, devenu en 2019 "Green generation"</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Faire de l'agriculture le principal moteur de croissance de l'économie nationale à l'horizon 2020, à</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Agriculture</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Créer 1 à 1,5 million d'emplois à l'horizon 2020</li> <li>• Atteindre un PIB annuel variant entre 70 et 100 milliards de DH</li> </ul>	2008	2020

<sup>3</sup>Source : Consortium International de Développement en Éducation (CIDE), La prospective de l'emploi au Maroc, Mars 2020.



	travers le développement des filières végétales, des productions agricoles à forte valeur ajoutée et la mise à niveau du tissu social, etc.		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Accroître la valeur ajoutée du secteur</li> <li>• Réduire la pauvreté</li> </ul>		
<b>Plan Rawaj (littéralement, promotion des activités commerciales)</b>	<p>Le plan Rawaj visait à faire du Maroc un hub commercial par excellence :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Favoriser un développement adapté des commerces aux typologies des territoires</li> <li>• Soutenir la modernisation du commerce de proximité et encourager l'animation des espaces commerciaux</li> <li>• Proposer une offre adaptée aux besoins de tous les consommateurs</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Commerce</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Créer 450 000 emplois à l'horizon 2020</li> <li>• Tripler le PIB de l'année 2006 pour atteindre 180 milliards DH en 2020</li> <li>• Porter la contribution du commerce au PIB national à 15 % (contre 11 % en 2006).</li> <li>• Porter la croissance du secteur à 8 % annuellement</li> </ul>	2008	2020
<b>La Vision 2020 pour le tourisme</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Positionner le pays parmi les premières destinations touristiques mondiales (augmentation des capacités d'accueil, formation, création de nouvelles stations balnéaires, promotion, etc.)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tourisme</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Création de 470 000 nouveaux emplois directs</li> <li>• Multiplier par deux le nombre de touristes</li> <li>• Accroissement des recettes touristiques pour atteindre 140 milliards de dirhams en 2020</li> <li>• Accroissement de la part du PIB touristique dans le PIB national de deux points</li> </ul>	2010	2020
<b>Plan Halieutis</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Moderniser et mettre à niveau le secteur halieutique pour en faire un moteur de l'économie marocaine</li> <li>• Tripler le PIB du secteur et les</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La pêche (produits de la mer)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Créer 115 000 emplois directs et 510 200 indirects</li> <li>• Réduire le poids des activités informelles, de 30 % à 15 % du chiffre d'affaires du secteur</li> </ul>	2009	2020



	exportations d'ici 2020				
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Doubler les emplois directs du secteur</li> <li>• Améliorer l'accessibilité des produits de la mer</li> <li>• Multiplier la consommation par habitant par 1,6</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Multiplier par 2,6 fois les exportations des produits de la mer</li> </ul>		
<b>Maroc Export Plus</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Augmenter la valeur des exportations et diversifier les exportations au profit de nouveaux marchés et au niveau des produits exportés</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Textile/cuir, agroalimentaire, produits de la mer, électronique, offshoring, TIC, aéronautique</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Créer plus de 300 000 emplois additionnels</li> <li>• Tripler le volume des exportations</li> <li>• Contribuer à l'augmentation du PIB</li> </ul>	2008	2018

En parallèle à cet ensemble de programmes/plans, il faut aussi mettre l'accent sur les secteurs de la santé et de la formation/éducation/recherche, mais aussi sur le secteur agricole – stratégique au Maroc à plus d'un égard (dont la sécurité alimentaire, la part dans l'emploi qui atteint encore 45 % de l'emploi global dans le pays, ou encore la rationalisation de l'usage des eaux d'irrigation dont il a besoin, dans une période de renforcement du stress hydrique, etc.).

S'agissant du secteur de la santé, les ressources humaines disponibles et les besoins en ces mêmes ressources sont clairement précisés et posent un vrai défi aux autorités marocaines. À ce propos, le Maroc s'était engagé – bien avant la crise – dans plusieurs chantiers de réforme de son système de santé en vue de réduire les inégalités sociales et territoriales en matière d'accès aux soins et de mieux répartir l'offre médicale.

Cependant, la crise du coronavirus que traverse le pays, comme la majeure partie des régions de par le monde, a montré que le Maroc souffre d'un manque important d'infrastructures médicales (en CHU et autres hôpitaux régionaux ou dispensaires) et aussi d'une grande faiblesse en termes de ressources humaines disponibles, tant pour ce qui porte sur les médecins que les personnels paramédicaux. On se rend compte que le problème est latent et la crise du coronavirus ne fait que confirmer une situation déjà critique.

Le Maroc ne comptait en 2020 que près d'un peu plus de 26 0004 médecins, dont plus de la moitié (53 %) relevaient du secteur médical libéral. Cela ne représente qu'un peu plus d'un médecin pour 1 500 habitants, alors que la norme minimale convenue par l'Organisation mondiale de la santé (OMS) en la matière est de un médecin pour 650 habitants. De la sorte, et avec un quotient de personnel

<sup>4</sup>Carte Sanitaire – Situation de l'offre de soins de santé 2020, Maroc.

médical de 1,65 pour 1 000 habitants – pour un minimum requis de 4,45 pour 1 000 personnes – son secteur de santé souffre d'un déficit de près de 100 000 soignants, soit 32 400 médecins et 64 800 paramédicaux, entre infirmières/infirmiers et technicien/nes de santé. On estime par ailleurs que dans le cadre de ce déficit global, le secteur public seul a besoin de 62 000 personnes, dont 12 000 médecins et 50 000 infirmiers et techniciens. Simultanément, on estime que près de 8 000 Marocains exercent la médecine rien qu'en France.

Pour ce qui concerne l'enseignement supérieur et la recherche, les conditions dans lesquelles s'est passé le confinement aussi bien en Extrême-Orient qu'en Europe de l'Ouest ont montré l'importance déterminante de l'enseignement à distance et du télétravail. Ce processus qui se précise, année après année, dans les sociétés avancées devient une obligation également pour des pays comme le Maroc. Toutefois, la révolution numérique suppose que l'ensemble des citoyens en soient les acteurs et les bénéficiaires. Pour cela, la réduction du taux d'analphabétisme parmi la population et la généralisation de l'école sont des préalables indispensables, comme est indispensable la couverture numérique de toutes les régions du pays ainsi que la facilitation de l'accès de tous les habitants aux différents réseaux internet disponibles. Cela est d'autant plus vrai à l'heure actuelle que toutes les économies avancent vers davantage d'immatérialisation, parallèlement au développement accéléré ces dernières années de l'intelligence artificielle. Aussi, le recours à un personnel hautement qualifié dans l'ensemble de ces domaines est devenu aujourd'hui un impératif de développement. Or, le Maroc est d'autant plus en manque de profils pertinents qu'il voit partir à l'étranger, depuis deux décennies, une bonne partie des diplômés (ingénieurs civils, industriels, informaticiens, programmeurs, etc.) de ses universités et grandes écoles.

Concomitamment, autant l'enseignement supérieur que la recherche scientifique ont enregistré au cours des dernières années des pertes importantes en enseignants/chercheurs en lien, d'un côté, avec l'opération de départ volontaire de l'administration publique qui a eu lieu en 2005 et, de l'autre, avec le non remplacement des personnels formateurs et de recherche partis en retraite depuis quelques années. Paradoxalement, et même en situation de déficit en ressources humaines pertinentes, le système de l'enseignement supérieur s'est fixé comme objectif stratégique la synchronisation de ses formations avec la dynamique de croissance du pays. Or une telle adaptation appelle, notamment, à une ouverture de plus en plus forte à l'international en raison des nouveaux profils exigés par les grandes multinationales implantées sur le territoire national, les grands Offices publics, les sièges des banques ou les grosses PME (NTIC – Nouvelles technologies de l'information et de la communication) qui ciblent des cadres ayant une expérience confirmée dans les réseaux d'échange mondialisés.

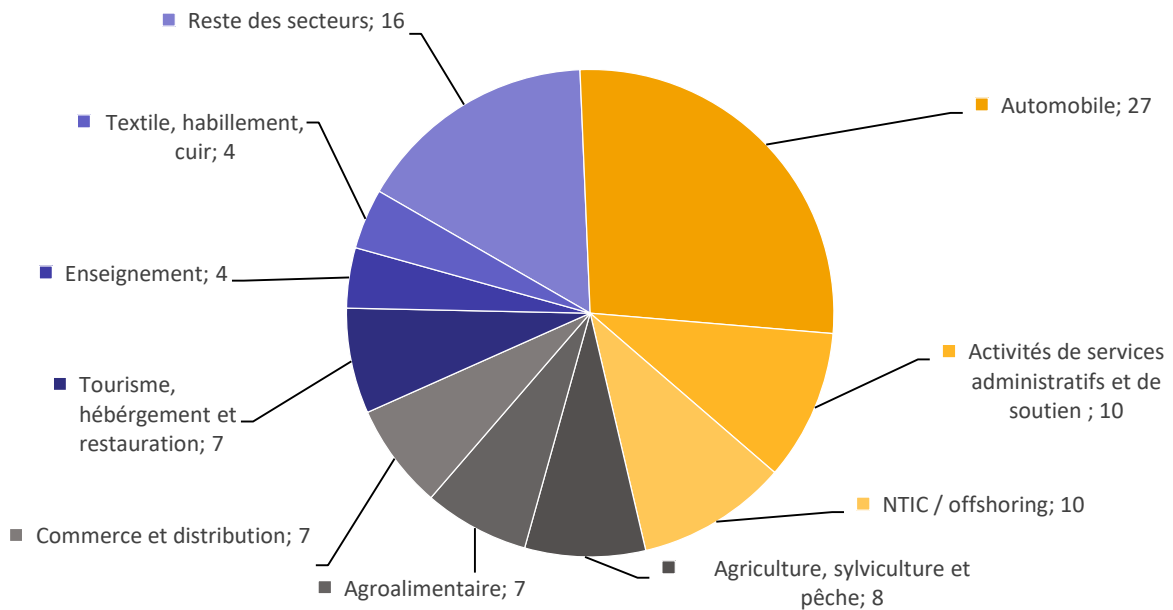
En réalité, et abstraction faite du caractère stratégique ou non reconnu à chaque secteur d'activités à l'échelle nationale, l'Agence Nationale de Promotion de l'Emploi et des Compétences (ANAPEC) a développé sa propre enquête de veille sur le marché de l'emploi. Cette enquête repose sur des entretiens en face-à-face et vise à déterminer les intentions de recrutement des entreprises avec comme objectif d'établir des prévisions pour les formations qualifiantes.

Ainsi, pour l'année 2019 cette agence a procédé à une étude de veille prospective sur le marché de l'emploi. Il s'agissait alors d'une enquête quantitative auprès d'un échantillon de 8 000 entreprises. Les besoins prévisionnels en emplois recueillis par cette étude s'élèvent à 113 439 à fin 2020. Le secteur de l'automobile se place comme le premier pourvoyeur d'emplois, avec 27 %, suivi du secteur



des NTIC/Offshoring (10 %) avec des offres récurrentes pour les téléopérateurs. Quant à l'agriculture, la sylviculture et la pêche, elles occupent la quatrième place avec 8 % (mais avec des projections de besoins dominées par des profils peu qualifiés).

**Graphique 2 : Répartition (%) des besoins prévisionnels en ressources humaines par secteur, ANAPEC 2019.<sup>5</sup>**



Quelle que soit la source des données, et dans l'attente d'une enquête exhaustive qui devrait être menée à l'échelle nationale (par le Haut-commissariat au plan, par exemple), les différents secteurs/sous-secteurs et autres plans/programmes de développement évoqués ci-dessus - considérés comme aussi stratégiques les uns que les autres - apparaissent déjà comme ayant besoin de ressources humaines importantes tant en nombre qu'en qualité. Or celles-ci, comme l'indiquent clairement les deux caractéristiques du marché de l'emploi citées ci-dessus, ne semblent ni quantitativement ni qualitativement suffisantes au Maroc.

## **1.2. De la recherche de ressources humaines en mesure de répondre aux besoins en compétences de l'économie marocaine**

Aussi, les autorités compétentes ont opté, de période en période, pour différentes méthodes et initiatives en vue de réduire ce besoin et permettre aux entreprises marocaines, entre autres,

<sup>5</sup>ANAPEC 2019.

d'augmenter la valeur ajoutée de leurs activités et de tenir la cadence – autant que faire se peut – en termes de concurrence et de compétitivité aussi bien sur le marché domestique qu'à l'international.

Ces méthodes incluent la formation initiale dans les établissements nationaux d'enseignement supérieur et de formation professionnelle, la formation continue au sein d'unités de production ou de stages à l'étranger et, également, la facilitation de l'accès à l'emploi des migrants étrangers vivant au Maroc ou encore l'attraction de ressources humaines qualifiées de l'étranger, notamment celles représentées par les compétences parmi les Marocains résidant à l'étranger (MRE). C'est en substance là que résidait l'objectif des trois initiatives, Tokten, Fincome6 et Maghribcom, dont il est question précédemment dans ce texte. De fait, les compétences MRE peuvent représenter, sous certaines conditions (sur lesquelles il sera temps de revenir notamment lors de la deuxième phase de ce projet), une solution à cette problématique en répondant aux besoins en qualifications professionnelles non générées aujourd'hui par les dispositifs nationaux de formation où le pays n'a pas pu empêcher/réduire le départ à l'étranger.

La communauté des MRE ou Marocains du monde (MdM), comprenant de plus en plus de profils faisant de brillantes carrières, et qui sont, a priori, économiquement et socialement bien intégrés dans leur pays d'accueil, pourrait répondre partiellement à ces besoins. Autrement exprimé, étant donné que la plus grande partie des compétences marocaines vivant à l'étranger se trouve aujourd'hui dans les pays de l'OCDE, en France notamment, mais aussi en Belgique, en Allemagne, en Amérique du Nord aux Émirats Arabes Unis, ou au Japon et en Corée du Sud, il apparaît évident que celles-ci ont normalement adhéré aux modes de production et d'organisation des structures où elles travaillent. Ainsi, il est logique d'évoquer ici une question importante, celle de savoir en quoi ces compétences peuvent contribuer aux projets nationaux de développement et quel peut être leur apport aux entreprises marocaines, tant publiques que privées, ou encore aux secteurs de la santé et de l'enseignement/recherche au Maroc.

Et de fait, ces compétences - bien nombreuses par rapport à l'ensemble de la communauté des migrants marocains et aussi en rapport avec le nombre de la main d'œuvre qualifiée au Maroc même - apporteront un grand support à ces derniers secteurs, en contribuant à l'augmentation de leur valeur ajoutée, comme elles renforceront d'une façon ou d'une autre les systèmes nationaux de santé et de formation/recherche. Tout cela grâce à :

- Leur expertise scientifique et technique enrichie et actualisée en raison d'une forte exposition mondiale à la compétitivité ;
- Leur forte immersion dans les normes, codes et valeurs érigés dans un cadre organisationnel (scientifique, technique et déontologique) porteur de plus d'efficacité et d'un souci constant d'innovation ;
- Leur manière de réaliser des affaires à l'étranger, conformément aux meilleures pratiques internationales ;

---

<sup>6</sup> Littéralement exprimé en arabe dialectal marocain, Où êtes-vous ?

- Leur maîtrise des processus globaux des entreprises mondialisées ;
- Leur présence sur différents marchés émetteurs d'investissements directs étrangers et aussi de technologies novatrices ;
- Leurs qualifications acquises et leurs réseaux constitués à l'intérieur comme à l'extérieur des entreprises et autres entités de production et/ou de recherche où elles sont engagées ;
- Leur capacité d'adaptation à la nouveauté, d'ouverture et de flexibilité, acquise tant lors de leur formation qu'en se confrontant aux réalités économiques, sociales et humaines des milieux où elles opèrent et/ou elles vivent.

Et de fait, lors de certains entretiens organisés directement avec des individualités parmi les MDM ou avec des responsables de réseaux les représentant, il est notamment apparu que les potentialités que recèlent de très nombreuses compétences marocaines installées à l'étranger sont en mesure de répondre parfaitement à une grande partie des besoins exprimés ci-dessus, dans divers secteurs, et notamment dans celui de la santé ou de l'aéronautique.

Dans le secteur de la santé, par exemple, il nous a été permis d'enregistrer les collaborations qui se sont développées depuis quelques années, et surtout depuis le déclenchement de la crise du coronavirus, entre le Réseau maroco-américain de compétences (American Moroccan Competencies Network - AMCN) et les autorités marocaines, notamment le Ministère de la santé.

Parmi ces collaborations, il y a lieu de signaler la mise en place d'une Task-force coronavirus, suite à l'identification du premier cas au Maroc, le 2 mars 2020. À ce moment, l'AMCN a mis en place un Groupe de travail dédié composé de compétences marocaines d'Amérique, et disposant d'une expertise reconnue dans les domaines nécessaires pour appuyer les efforts déjà fournis par les autorités marocaines pertinentes pour lutter contre cette pandémie mondiale.

Le groupe de travail coronavirus de l'AMCN a ainsi identifié des domaines clés dans lesquels ses membres pouvaient avoir un impact immédiat et aider à atténuer les conséquences que cette pandémie pouvait potentiellement avoir sur les Marocains, au Maroc comme aux États-Unis. Ce groupe se compose de membres de l'AMCN possédant une expertise avérée dans les domaines suivants :

1. La recherche médicale et biomédicale ;
2. L'ingénierie (mécanique, électricité, conception, etc.) ;
3. Les technologies de l'information et l'enseignement/apprentissage en ligne ;
4. La recherche universitaire et rédaction de subventions dans l'objectif de rechercher des financements auprès des États-Unis et d'autres institutions de financement conçues pour le développement de vaccins contre le coronavirus et la conception accélérée d'équipements et de dispositifs de protection médicale ;

5. L'éducation et la conscientisation liées au coronavirus, visant la sensibilisation de la collectivité nationale.

Par ailleurs, le même groupe de travail maintient, vu l'ampleur prise par la pandémie, sa durée, et la possibilité que d'autres virus apparaissent, à l'international comme au Maroc, un certain nombre de projets/initiatives, dont :

1. Des laboratoires d'assemblage de ventilateurs et de réparation de respirateurs ;
2. La production d'écrans faciaux médicaux et de stations de désinfection ;
3. Des actions de sensibilisation et de publication d'avis médicaux.

À ce propos, l'AMCN a enregistré une série de vidéos éducatives en arabe dialectal, avec des médecins et scientifiques médicaux maroco-américains, couvrant les questions fréquemment posées autour du coronavirus. Ces vidéos ont été publiées sur les réseaux sociaux de l'association et partagées avec les partenaires au Maroc.

S'agissant du secteur aéronautique, nous avons reçu une liste de certaines des compétences marocaines opérant dans ce secteur dans la province canadienne du Québec – considérée comme le troisième pôle aéronautique mondial. Cette dernière (voir tableau 2 en annexe) comprend 75 personnes, dont beaucoup travaillent au Canada depuis des années, et qui ne demandent qu'à contribuer au renforcement de la filière correspondante au Maroc.

En passant en revue la liste ci-dessus, on constate qu'il y a là des compétences en mesure de contribuer au développement d'un véritable écosystème aéronautique national, grâce à des ressources humaines marocaines, ou d'origine marocaine. Que celles-ci se déplacent physiquement, et s'installent au Maroc, qu'elles y effectuent des missions sporadiques ou qu'elles collaborent à distance avec les entités industrielles pertinentes installées au pays. Toutefois, pour faire en sorte que cela advienne, il faudrait, selon les mêmes personnes interrogées, qu'un ensemble de conditions soient réunies, dont notamment celles qui suivent :

- L'existence d'un plan stratégique de mobilisation des compétences ;
- Le respect de la voix des MRE, au-delà du rôle de conseillers ;
- Assurer une continuité institutionnelle dans les rapports avec les MRE de façon générale, et les compétences parmi eux, en particulier ;
- Assurer un suivi effectif des engagements et des projets élaborés d'un commun accord ;
- Une réelle prise en charge du facteur « temps », autrement dit, tenir compte du fait que le « Temps » est une valeur économique majeure ;
- Un changement de la façon de penser des responsables, de l'Administration et un besoin de plus de réactivité de la part de cette dernière ;

- Encourager et valoriser la prise d'initiatives pour mieux échanger, commencer, faire participer, partager savoirs et expériences, proposer des projets, etc. ;
- Accepter une prise de risques raisonnables et stratégiques, et ne pas avoir peur que des projets ne fonctionnent pas ;
- Assurer une continuité du service public, continuité de l'État. Autrement dit, les autorités publiques devraient être en mesure de tenir leurs engagements, soit de donner confiance à tous les opérateurs et partenaires avec lesquels elles seraient en rapport (les compétences en font partie).

Nous reviendrons dans les développements suivants, plus en profondeur, sur ce facteur/concept immatériel, un des supports majeurs de l'activité économique et sociale d'une nation. Comme nous reviendrons dans un chapitre conclusif avec plus de détails sur les conditions nécessaires pour une mobilisation adéquate des compétences marocaines installées à l'étranger. Avant cela, nous présenterons dans les chapitres ci-après les principaux enseignements chiffrés et qualitatifs tirés aussi bien des réponses au questionnaire que nous avons administré dans le cadre de ce projet que des focus-groups et autres entretiens organisés à cette occasion.

## 2. Enquête quantitative et qualitative : principaux résultats

La recherche de terrain que nous avons menée dans le cadre de ce projet est de nature exploratoire, plus qualitative que quantitative. Elle a été réalisée selon deux démarches complémentaires : une enquête qualitative sous forme de focus groupes organisés avec des représentants de réseaux/associations ou de fédérations professionnelles de compétences et d’entretiens individuels, et une enquête quantitative auprès d’un échantillon – évidemment non représentatif – de ces compétences, saisi à partir de données fournies par des responsables au département ministériel en charge des Marocains résidant à l’étranger ou par des membres de l’équipe du projet.

Pour réaliser notre enquête et saisir les informations qui en ont découlé, les outils de collecte et d’exploitation des données suivants ont été utilisés (voir annexe) :

- Un guide d’entretien pour les focus groupes auprès des réseaux, associations ou fédérations de compétences ;
- Un questionnaire individuel pour l’enquête quantitative auprès des compétences marocaines à l’étranger ;
- Un programme de saisie, de traitement et d’exploitation des données utilisant le logiciel SPSS.

### 2.1. Données chiffrées tirées de notre enquête quantitative

La collecte des données quantitatives dans le cadre de ce projet a été réalisée au cours de la période du 5 juin au 15 juillet 2021 à travers l’envoi de notre questionnaire (voir annexe) à 400 personnes-cibles via leurs adresses électroniques. De cette enquête, à laquelle ont répondu 50 personnes, sont ressortis les principaux éléments suivants, qui sont à mettre en perspective avec un certain nombre de données déjà présentées dans le rapport de la phase 1 de ce projet<sup>7</sup>.

#### 2.1.1. Profils des compétences marocaines à l’étranger

L’enquête quantitative a permis de dégager un certain nombre d’informations sur certaines des compétences marocaines opérant à l’étranger, nous permettant d’avoir une idée sur leur profil à travers plusieurs paramètres : âge, genre, motifs d’émigration, période de départ et pays d’accueil, dernier diplôme obtenu et pays d’obtention et secteur d’activité actuel.

---

<sup>7</sup> Résultats de l’Enquête Nationale sur la Migration Internationale 2018-2019. Haut Commissariat au Plan, Rabat. 2020. [www.hcp.ma](http://www.hcp.ma)

### **2.1.1.1. Structure selon l'âge et le genre**

L'émigration des compétences concerne les hommes et les femmes, mais la structure selon le genre des personnes qui ont répondu à notre questionnaire fait ressortir une prédominance masculine. Ainsi, deux compétences expatriées sur trois (66 %), parmi celles dont nous avons reçu des retours, sont des hommes. Ceci, bien évidemment, étant donné le nombre réduit de notre échantillon, ne peut être l'objet d'aucune extrapolation.

S'agissant de l'âge, nous avons relevé que l'émigration des compétences qui ont répondu à notre sollicitation s'est effectuée à un âge assez avancé, suite à l'acquisition d'une expérience dans le secteur public ou privé. Selon notre enquête, la part la plus élevée des compétences émigrées que nous avons enregistrées se situe dans la tranche d'âge des 45 ans et plus (50 %). Ceci pourrait s'expliquer de plusieurs façons, et notamment par le fait que les bases de données disponibles auprès du département ministériel pertinent sont relativement anciennes, et qu'il y aurait un besoin pressant de les actualiser, justement pour faciliter à l'avenir le type d'étude que nous avons mené, et pour pouvoir, en conséquence, mettre en œuvre, plus facilement, des actions éventuelles de mobilisation ou, à tout le moins, d'échange avec les compétences marocaines installées de par le monde.

Toutefois, les tranches d'âge 35-44 ans (12 %) et surtout 27-34 ans, avec une part de 38 % des répondants, disent bien la nouvelle tendance marquée par le fait que de plus en plus de jeunes diplômés marocains restent dans le pays où ils ont obtenu leur dernier diplôme supérieur, en France, comme au Québec, aux USA, en Espagne ou en Allemagne, par exemple.

### **2.1.1.2. Motifs de l'émigration**

Deux raisons principales, études et recherche de meilleurs horizons professionnels, représentent 58 % des motifs d'émigration des compétences qui ont répondu à notre questionnaire. Ainsi, un peu moins du tiers des compétences (32 %) avaient émigré pour leurs études, suivis en seconde position de la recherche de meilleurs horizons, opportunités professionnels pour acquérir de l'expérience (26 %). La recherche de meilleurs cadre et qualité de vie, ainsi que les raisons familiales (meilleur avenir pour les enfants) viennent en troisième position, avec 8 % chacune.

Enfin, il y a lieu de noter qu'une proportion non moins importante évoque d'autres raisons liées à la recherche de plus de liberté, de pays où dominent l'État de droit, la justice, la reconnaissance des compétences et le respect de la femme (16 %).

Ce dernier élément – soit le respect de la femme et de ses droits, de même que la revendication de l'égalité femmes/hommes – semble être déterminant, non seulement pour le départ du Maroc, mais aussi pour le refus d'y retourner, chez de nombreuses femmes qui ont évoqué les injustices qu'elles subissent, la question de l'héritage qui demeure totalement en leur défaveur, ou encore, et pas des moindres motifs de marginalisation et d'exclusion, le refus qu'elles subissent de pouvoir aller seules dans des hôtels, y compris classés, même dans de grandes villes touristiques – théoriquement plus ouvertes au monde – comme Marrakech.

### **2.1.1.3. Période de départ et pays d'accueil**

Selon les données de notre enquête quantitative, plus de la moitié des compétences marocaines expatriées (56 %) sont parties après l'année 2000 dont 38 % durant la période 2000-2010 et 18 % durant la période 2011-2020. Mais, une proportion non moins importante des départs a été enregistrée avant l'année 2000 (44 %), ce qui correspond grosso modo à l'âge moyen (45 ans et plus), comme signalé ci-dessus, de 50 % de nos répondants.

L'analyse selon les pays de destination montre que les pays d'Amérique du Nord accueillent plus de la moitié des compétences marocaines, 54 %, dont 42 % au Canada et 12 % aux États-Unis d'Amérique. La France et l'Allemagne drainent 16 % chacune, suivies de la Belgique (6 %), la Suisse (2 %), le Luxembourg (2 %), le Royaume-Uni (2 %) et l'Australie (2 %). Toutefois, ces statistiques, encore une fois, ne sont pas extrapolables, et ne concernent que les personnes ayant répondu à notre questionnaire.

### **2.1.1.4. Dernier diplôme obtenu**

L'analyse des données recueillies a permis de constater que 40 % des personnes hautement qualifiées enquêtées sont titulaires d'un diplôme de Master, 28 % d'un doctorat, 22 % d'un diplôme d'ingénieur. Environ 4 % sont détentrices d'un diplôme de formation professionnelle (post-secondaire) et 4 % d'un diplôme de licence. Enfin, une infime minorité dispose d'un diplôme de médecine ou de pharmacien (2 %). Ce dernier pourcentage ne dit pas, notamment, qu'entre 10 000 et 12 000 médecins marocains travaillent aujourd'hui hors du Maroc. La France avec 30 % et le Canada avec 30 % viennent en tête du peloton des pays d'obtention du dernier diplôme des personnes enquêtées, suivis de l'Allemagne (12 %), des États-Unis d'Amérique (10 %), du Maroc (10 %) et, enfin, de la Belgique (8 %).

### **2.1.1.5. Secteurs d'activité actuels**

Concernant les secteurs d'activité, la part la plus élevée des compétences marocaines émigrées enquêtées est employée dans le secteur de l'économie, la gestion et les finances à raison de 32 %, suivi par le secteur de l'enseignement supérieur et la recherche scientifique avec 16 %, l'ingénierie (10 %), les télécommunications (8%), les énergies renouvelables (8 %), l'automobile (6 %), la santé (4 %), le tourisme (4 %), l'agriculture (2 %), et enfin, l'aéronautique (2 %). Il convient de noter que 8 % des personnes enquêtées sont présentes dans d'autres secteurs.

## **2.1.2. Nature des liens entretenus avec le Maroc**

Les compétences marocaines émigrées ont besoin d'entretenir des liens avec leur pays d'origine pour diverses raisons, et ce aussi bien avec les institutions nationales pour obtenir les informations et les services dont elles ont besoin qu'avec leurs familles. À ce niveau, il y a lieu de souligner que la quasi-totalité des compétences enquêtées (90 %) ont affirmé entretenir des liens avec le Maroc. S'agissant de la nature de ces liens et des services recherchés auprès des institutions marocaines, 70 % des



personnes entretenant des rapports avec le Maroc affirment rechercher des informations sur la politique économique et sociale, 60 % sur les grands chantiers en cours de réalisation, tandis que 52 % cherchent à développer des relations de partenariat ou d'échange avec le Maroc. 48 % en revanche mettent en avant le besoin d'obtenir des informations sur les opportunités d'investissement, 44 % désirent participer à des activités organisées par l'institution qui pourrait être chargée de la promotion de la coordination/collaboration avec les compétences et enfin, 28 % le font pour des raisons liées aux demandes d'intervention – familiales comme de nature associative ou professionnelle – pour la résolution de divers problèmes les mettant en rapport avec le Maroc.

Pour le reste, la position de certaines compétences féminines bien particulière dit toute la difficulté de leurs relations avec leur pays d'origine. Ainsi en est-il d'une des réponses que nous avons reçues d'une Marocaine travaillant à Bruxelles. Selon cette dernière : « *Je connais beaucoup de personnes, haut à très haut diplômées qui ont quitté le Maroc et produisent de la richesse ailleurs et je vous assure que les raisons principales derrière leur départ sont : le cadre de vie, le manque de liberté, le système social, l'état des écoles et des hôpitaux* ». Et d'ajouter « *Les droits de la femme dans la loi et en société, moi, c'est ce qui m'a fait partir, une femme marocaine, quelle que soit sa capacité à travailler et à produire de la richesse, est considérée comme moins que rien... normal, la loi ne lui donne pas les mêmes droits qu'à un homme dans rien. Depuis l'enfance, un garçon est éduqué à être dans une dimension de leader, puissant et tuteur de la femme, pourtant, c'est cette dernière qui laboure les champs, porte le bois et travaille comme bonne quand il le faut. Je suis membre du Rotary international et je présente souvent l'histoire du Maroc, sa civilisation, son architecture, mais quand on me parle de l'évolution, je réponds, en 2021, j'hériterai toujours de la moitié de la part de mon frère et mon mari pourra toujours épouser trois autres femmes !* »

### 2.1.3. Perspectives des compétences migrantes

Selon les données tirées de notre enquête, plus des deux tiers (70 %) des compétences envisageraient un retour définitif au Maroc. Mais, la quasi-totalité des personnes ayant répondu à notre questionnaire affirment être prêtes à développer des partenariats avec le Maroc et participer à des programmes de transferts d'expertise (96 %). La moitié d'entre elles voudraient le faire avec les deux secteurs public et privé contre 28 % avec le seul secteur public (administration et entreprises publiques) et 22 % avec le secteur privé. Un peu moins de la moitié de ces compétences (48 %) entendent le faire en contrepartie d'une rémunération, 14 % à titre bénévole et 38 % selon les deux modalités, selon les secteurs et les opérateurs concernés.

S'agissant de la durée de cette contribution, 30 % des enquêtées sont favorables à une courte durée (de moins de trois mois), 28 % à une durée moyenne (de trois mois à un an) et 30 % à une longue durée (d'un an et plus). Il faut noter que 12 % sont disposées à contribuer pendant n'importe quelle durée, pour peu que les conditions, dont la plupart sont contenues dans leurs recommandations, soient favorables à cela.

Parmi les propositions exprimées par les compétences marocaines émigrées enquêtées pour tirer profit de leur expérience, il y a la nécessité de faciliter les procédures administratives pour l'investissement productif et innovant qui ressort en force avec 84 % des répondants, suivie par la

constitution d'un réseau de compétences marocaines à l'étranger (82 %), le partage de l'information avec eux (76 %), l'organisation de rencontres périodiques au Maroc (74 %), et la création d'une institution/organisme qui prendrait en charge les relations avec les compétences marocaines installées à l'étranger (72 %). Enfin, 64 % d'entre eux plaident pour un meilleur accompagnement et un suivi marqué par plus d'empathie de ces mêmes compétences dans le sens d'une relation apaisée et mutuellement bénéfique pour elles-mêmes comme pour le Maroc.

## **2.2. Enquête qualitative : Principaux enseignements et constats tirés des focus-groupes et des entretiens directs**

Après avoir identifié les réseaux/associations ou fédérations professionnelles des compétences marocaines opérant à l'étranger, nous avons procédé à un ensemble d'entretiens auprès des responsables qui ont accepté de nous rencontrer directement ou par Zoom / Skype pour nous faire part de leurs points de vue sur les informations dont ils ont besoin pour renforcer leurs liens avec le Maroc (politique économique et sociale, les grands chantiers en cours de réalisation, les opportunités d'investissement, etc.), les actions d'échange et de partenariat éventuelles développées avec des institutions marocaines et leur appréciation au sujet des obstacles et autres freins les empêchant de réaliser des projets au ou avec le Maroc, ainsi que leurs propositions de pistes pour qu'elles puissent, d'une manière ou d'une autre, se mettre au service de l'économie nationale et constituer ainsi un de ses vecteurs de développement et enfin, leurs perspectives à court, moyen et long terme.

D'un point de vue géographique, cette enquête a englobé trois continents, et concerné des compétences marocaines se trouvant aussi bien à l'ouest du Canada, dans les provinces de l'Alberta et de la Colombie Britannique, que dans les provinces du Québec et de l'Ontario, à l'est des États-Unis d'Amérique, à New York notamment, en Europe occidentale, en France et en Allemagne en particulier, et en Arabie, aux Émirats Arabes Unis, notamment. De ce point de vue, il est possible de considérer qu'il y a là une palette de personnes de nature à permettre de disposer de l'information la plus fiable et crédible possible aussi bien sur la nature des rapports des Marocains du monde avec leur pays d'origine, qu'au sujet de l'appréciation de ces derniers quant à ces rapports ou encore leur disponibilité, ou non, à contribuer aux programmes de développement de tous ordres, déjà lancés ou à venir, au Maroc.

Tenant compte de cela, les éléments chiffrés présentés ci-dessus nécessairement limités et difficilement extrapolables, vu le nombre très réduit de personnes auxquelles nous avons envoyé notre questionnaire, et celles qui y ont répondu en définitive, devaient être complétés au cours de notre recherche par un volet qualitatif nécessairement plus probant, portant sur quelques entretiens directs, mais surtout sur un nombre important de réseaux et autres groupes professionnels représentant des compétences marocaines installées à l'étranger. Le nombre de ceux-ci s'est élevé à 16, répartis entre l'Amérique du Nord, l'Europe et les Émirats Arabes Unis (voir tableau en annexe).

Les focus-groupes et entretiens individuels, tout en nous proposant un certain nombre de constats identiques, qui se sont traduits par des propositions de mesures ou recommandations de même nature, nous ont montré surtout que la Communauté marocaine est, en réalité, composée de plusieurs

communautés, avec un certain nombre de particularités, et d'abord d'ordre géographique (tenant compte, plus particulièrement de la distance physique par rapport au Maroc. Ainsi, un MdM vivant en Espagne ou en France (et de façon générale en Europe) par exemple, n'est pas dans les mêmes dispositions dans ses rapports avec le Maroc, qu'une compétence travaillant dans l'Alberta, dans l'Ouest canadien, ou encore à New York, Montréal ou Dubaï. La même chose peut être dite des compétences selon leur âge, ainsi de jeunes diplômés nouvellement installés à Paris, à Londres, ou encore à New York ou à Dubaï sont d'abord dans une approche de recherche d'affirmation, d'un capital social et financier leur permettant de se construire professionnellement et familialement, avant de penser à leurs relations avec le Maroc. Contrairement à leurs aînés, ces jeunes diplômés/compétences ne sont pas, par ailleurs, dans un rapport monétaire avec leurs familles, qui ont été pour certaines à l'origine de leur départ à l'étranger. De la même façon, ils sont dans une très grande mobilité internationale, surtout pour ceux et celles qui ont obtenu la nationalité du pays d'accueil, se déplaçant de Paris à Londres, ou de cette dernière à New York ou à Vancouver ou à Dubaï au gré de leurs envies ou de leur volonté de « se faire plus d'argent, plus vite », dans un pays plutôt que dans un autre, selon aussi les stratégies des entreprises avec lesquelles ils/elles travaillent.

De ce point de vue, il semble que l'image du Marocain du monde, même qualifié, des années 1980/1990 a vécu. Que les MRE d'aujourd'hui, telles qu'ils/elles vivent à l'étranger, sont largement imprégnés désormais des effets de la mondialisation.

À ce titre, les conclusions et constats tirés des rencontres que nous avons organisées dans le cadre de notre projet éclairent sur ce que le Maroc devrait entreprendre pour attirer des investisseurs étrangers, mais aussi, et avant cela, pour reprendre contact avec ses compétences travaillant à l'étranger, accroître sa collaboration avec elles et en faire, véritablement, un des moteurs de son développement économique, social, scientifique et culturel pour les années à venir.

Ainsi, de Vancouver à Dubaï, en passant par l'Europe, tous ceux et celles que nous avons interrogés dans le cadre de notre recherche disent à peu près la même chose, expriment les mêmes critiques et proposent quasiment les mêmes recommandations quant à leurs relations avec le Maroc, et ce que devrait faire ce pays pour pouvoir profiter au mieux du potentiel de compétences et de savoirs dont ils/elles sont porteurs.

C'est le cas, par exemple, de certaines discriminations ressenties par quelques compétences. En effet, certains MdM, invités à travailler sur des projets au Maroc, et dans lesquels ils ont mis l'expertise acquise pendant plusieurs années, relèvent que ces projets sont souvent proposés, de préférence, à des sociétés françaises ou américaines. Ce sentiment d'injustice est immensément préjudiciable aux relations que le Maroc peut avoir avec ses compétences vivant à l'étranger car ces dernières estiment qu'elles ont une valeur moindre – à qualification égale – que celle qui est donnée à un non-Marocain.

Ce constat est prolongé par un autre qui réside dans le fait que les Marocains du monde devraient mettre leur savoir/expérience à la disposition de leur pays, gracieusement. Ainsi, selon plusieurs compétences interrogées, si les Marocains sont présents partout à l'étranger, dirigeant de grandes entités de production industrielle, informatique, médicale, ou gèrent des ONG mondiales, etc., une fois au Maroc, le cadre de référence change à leur égard. En effet, les partenaires qu'ils rencontrent au Maroc, l'administration plus particulièrement, mettent en avant davantage leur patriotisme et

nationalisme pour pouvoir bénéficier de leur expertise sur une base volontariste. En revanche, quand il s'agit d'un travail rémunéré, ces mêmes partenaires ont tendance à chercher un expert venu de l'étranger et non-Marocain.

À un autre niveau, le système administratif marocain est la cible de fortes critiques de la part de très nombreuses compétences, partout où elles se trouvent. Ainsi, l'administration au Maroc est présentée comme étant complexe, avec des procédures difficiles à suivre, souvent inutiles, et où il est ardu de rencontrer des responsables en mesure de répondre rapidement aux problèmes rencontrés, ce qui implique désagréments et pertes de temps, surtout pour des personnes habituées à plus de facilités administratives dans leur pays d'accueil. Pour certaines compétences nées dans un autre pays que le Maroc, ne parlant pas l'arabe parfois, la situation est encore plus complexe et difficile à gérer. Certes, pour certains acteurs, l'administration marocaine a beaucoup changé, mais elle reste en décalage entre le discours et la réalité.

Ce décalage est aussi relevé par de très nombreuses compétences qui mettent en avant des conduites et comportements de l'administration qu'elles qualifient d'archaïques et de clientélistes. Ainsi en est-il du fait de ne pas répondre aux appels téléphoniques, ni aux e-mails qui sont envoyés à ses responsables. La critique porte ici aussi sur l'absence de la culture de l'engagement par écrit. En effet, beaucoup de compétences avancent que les responsables administratifs ne signent pas de papiers pour s'engager, prétextant que leur parole vaut engagement de leur part. Or cela ne permet aucun suivi de ce qui est parfois projeté entre certaines compétences et des entités administratives, interdisant par la même occasion tout processus cumulatif d'expériences, et fragilisant davantage la confiance des Marocains du monde, dont les compétences qu'ils regroupent, dans la volonté des autorités publiques de leur pays de s'engager et de les engager véritablement dans le développement économique et social de ce dernier. Or, sans confiance entre partenaires de tous ordres, rien de crédible ne peut se faire de façon crédible et durable lorsqu'il s'agit de changer une société et de la mettre sur le chemin du progrès scientifique, comme culturel et humain.

### 3. La confiance comme facteur de mobilisation de la diaspora et de la diffusion des normes

Le Maroc passe par une période délicate dans laquelle s'entremêlent espoirs, désillusions, doutes et remises en question. Le chef de l'État avait lui-même reconnu l'échec des choix faits par le pouvoir exécutif en matière de croissance et de développement économique (au mois d'octobre 2017) ; il avait chargé, deux ans plus tard, une commission ad hoc, de réfléchir à un nouveau modèle de développement. Au-delà des problèmes qui se posent au Maroc, comme d'ailleurs, à la majorité des pays d'Afrique du Nord et du Moyen-Orient (MENA), ce sont les perspectives qui s'offrent aux jeunes de ces pays (ils constituent presque la moitié de la population active) qui sont, de notre point de vue, les plus préoccupantes.

La diaspora est souvent présentée par les instances institutionnelles marocaines comme un objet exogène, un ovni, tantôt source des maux des sociétés hôtes (manque d'intégration, trafics en tout genre, échec scolaire, etc.), tantôt la solution miracle, une sorte de panacée pour résoudre les problèmes inhérents à la société (par le truchement de l'argent frais qu'elle transfère régulièrement, des investissements qu'elle réalise, ou est censée réaliser, par le rayonnement international du Maroc, etc.).

À dire vrai, elle n'est ni l'un ni l'autre, comme nous avons pu le vérifier tout au long de notre étude. La diaspora marocaine est tout sauf une population homogène. Elle est constituée d'individus divers, de par leur histoire personnelle, de par leurs profils sociodémographiques et de par les histoires migratoires (époque d'immigration, motif d'immigration, pays d'accueil, etc.) et aussi de par les lieux de résidence et de travail.

Certes, il y a bel et bien la dissémination d'un groupe d'individus dans un grand espace, certes un pays originel constitue le point de départ de l'aventure migratoire, comme le critère ethnique joue un rôle fondamental dans le sentiment d'appartenance à la nation marocaine ; mais ces éléments sont loin d'être suffisants. D'autres doivent être pris en considération afin de tendre, un tant soit peu, vers une homogénéisation, une vision globale de l'histoire des appartenances et des processus d'identification partagés par l'ensemble du groupe.

Autrement dit, la recherche portant sur la mobilisation de la diaspora ne doit pas être présentée comme un livre de cuisine dans lequel on peut piocher telle ou telle recette expliquant comment les autorités marocaines devraient imiter les Indiens ou les Chinois afin de réussir l'intégration des compétences nationales installées à l'étranger dans les actions de croissance et de développement que connaît le Maroc. L'idée serait aussi d'utiliser le levier de la culture pour voir comment celle-ci réfléchit, façonne et conçoit les performances économiques, en liaison avec la diaspora. La culture est le viatique qui devrait aboutir à l'instauration de la confiance ; cette dernière renvoie, elle-même, à une notion plus englobante, et également très sensible, qui est la cohésion sociale.

En ces temps tumultueux de violence, de multiplication des conflits et de repli sur soi, la construction d'une communauté de destin est une pulsion de vie. Ce serait un havre de paix dans un monde globalisé, en perpétuel mouvement. Certes, on assiste à une ouverture de plus en plus grande du monde mais, concomitamment, le particularisme fait son chemin et l'irrédentisme semble être de retour.

La richesse matérielle dont peut se prévaloir une partie de la diaspora peut créer un vide de référence qui ne peut être comblé que par un retour au terroir ; le tribalisme serait, pour ainsi dire, consubstantiel à la modernité. L'évolution actuelle du monde n'offre que des espaces transitionnels où le temps est suspendu, laissant des individus, happés par le présent, face à eux-mêmes. Certes, les distances se rétrécissent, et pourtant, on n'a jamais autant eu le sentiment d'être seul face à un désert d'incompréhension. La diaspora se trouve prise en tenaille entre deux logiques difficiles à concilier : une envie de s'épanouir dans un pays qui l'a accueillie et qui lui offre beaucoup de possibilités de se réaliser et la nostalgie, couplée à une forme de culpabilité envers son pays natal qui l'a formée. Le migrant, quel que soit son niveau intellectuel ou matériel, demeure persuadé qu'il doit rendre à son pays natal ce qu'il lui a donné et ne comprend pas pourquoi les autorités de ce même pays ne lui « déroulent pas le tapis rouge » et sont peu enthousiastes envers lui et ses actions. Ces vœux pieux peuvent donner lieu à des incompréhensions, voire à des déceptions.

Ce sont d'utiles rappels pour ne pas tomber dans l'affectivité et l'animique qui sont sources de perte de discernement et d'appréhension. L'objet de ce chapitre est justement de donner des éléments d'explication à cette problématique complexe, mais ô combien passionnante. La section 1 présente une analyse du lien entre la confiance, la cohésion sociale et les performances économiques, alors que la section 2 analyse ces mêmes relations dans le cas marocain, en relation avec la diaspora. La section 3 introduit une confrontation de ces concepts à la réalité du terrain, à travers l'analyse des résultats du focus groupe. Quant à la dernière section, elle donne quelques éléments de conclusion avec une focalisation sur l'expérience marocaine.

### **3.1. Confiance, cohésion sociale et performances économiques**

Les sciences économiques essaient d'expliquer la façon dont les agents (ou les acteurs) s'organisent afin d'améliorer leur bien-être. Pour produire de la richesse, la théorie économique donne un rôle primordial à deux intrants, à savoir le capital physique et le travail (les ressources humaines). Ces deux inputs et la façon de les combiner (c'est-à-dire l'état de la technologie) constituent les leviers qui sont susceptibles d'expliquer les différences de performances économiques entre les nations. Même si des améliorations ont été apportées ici et là, le cadre théorique de référence est bel et bien balisé, il s'agit du modèle de Solow (1956). Ses extensions et amendements ne remettent nullement en cause le soubassement théorique originel. Cependant, les trajectoires divergentes, en matière de croissance économique, qui se sont dessinées des années durant, sont tellement importantes que ce modèle de croissance exogène, ainsi que ses extensions, au demeurant fort intéressantes, ont paru incapables de décrire et d'expliquer la réalité. Il paraît clair que les différences de niveau de développement et la vitesse de croissance entre pays ont d'autres explications, et en particulier la façon dont les décisions d'investissement sont prises. L'une des explications se trouve dans les analyses de Daron Acemoglu (2008) qui identifie des éléments exogènes dont la chance et la géographie. Il s'agit de facteurs a priori

non économiques sur lesquels les individus ne peuvent pas agir. À côté de ces deux éléments, l'auteur en identifie deux autres qui sont la culture et les institutions. Ces dernières sont, selon Douglas North (1994), les règles du jeu qui régissent la société. Il s'agit des contraintes qui sont créées par les individus (donc endogènes) afin de faciliter leurs relations. Ce qui aboutit, in fine, à l'émergence de groupes d'individus plus ou moins homogènes, basés sur des critères sociaux, ethniques ou sur d'autres intérêts/sensibilités et qui ont la particularité de pouvoir se réorganiser, suite à l'apparition d'institutions nouvelles. Autrement dit, il s'agit des règles, des lois, des régulations qui affectent les décisions d'investissement dans l'innovation par exemple, ou dans l'accumulation du capital (physique et/ou humain). On peut songer à l'ensemble des incitations qui peuvent être mises en place pour permettre aux agents économiques de prendre les bonnes décisions à un moment donné. Dans ce rapport, nous en proposerons certaines

Si cette problématique relative aux institutions (importance des lois, rôle de la culture, prééminence du capital immatériel, prépondérance de la cohésion sociale, etc.) n'est pas nouvelle (elle remonte aux années soixante-dix avec les travaux pionniers de North and Davis, 1971), elle a tendance à ressurgir aujourd'hui de façon intrusive. On assiste, en effet, à une profusion d'articles scientifiques ou de presse sur la relation vertueuse entre la confiance – et son corollaire, la cohésion sociale – et les performances économiques. Les discours politiques ne sont pas en reste. Ce qui peut aboutir quelques fois à un air « d'alexandrins » aux prophéties tantôt optimistes, tantôt pessimistes.

Si l'on remonte un peu plus loin dans l'histoire, on observera qu'Ibn Khaldoun, philosophe, historien et sociologue arabe du XIV<sup>ème</sup> siècle avait déjà mis en exergue la notion de cohésion sociale. Ce dernier a notamment utilisé le terme « Assabiyya » pour décrire la solidarité tribale ou clanique. Il s'agit d'une cohésion qui repose sur les relations entretenues entre les sous-groupes d'une tribu d'une part, et entre la tribu et les autres groupes tribaux d'autre part. Selon Ibn Khaldoun, la notion d'Assabiyya couplée à une forte idéologie politico-religieuse constitue un pilier fondamental de l'émergence d'une dynastie. Dans cette lignée, au cours du XIX<sup>ème</sup> siècle, la réflexion d'Émile Durkheim se situait dans une période où l'ordre social a subi des risques d'explosion à cause des transformations importantes que la société européenne a connues suite à l'industrialisation, l'urbanisation et aux flux migratoires. Dans la même veine, Putnam (XX<sup>ème</sup> siècle) a défini le capital social comme les caractéristiques de l'organisation sociale, telles que la confiance, les normes et les réseaux qui peuvent améliorer l'efficacité de la société en favorisant la coopération et la coordination. De même, Bourdieu définit le capital social comme étant un réseau de relations dont dispose un individu du fait de son appartenance à un groupe social. Ce réseau est à la fois hérité et constitué. Sans oublier les travaux de Fukuyama et de Coleman. Ce dernier explique que le capital social est un élément essentiel pour la formation du capital humain. Pour lui non seulement les indicateurs « matériels » comme le capital physique, mais aussi les indicateurs « immatériels » comme l'éducation et la cohésion sociale doivent être compris comme des facteurs de création de la richesse de la société. L'expression capital social remonte aux travaux de Hume – avec la notion du sens moral, de Tocqueville – qui parlait de l'engagement civique, de Weber – qui insistait sur l'importance des valeurs chrétiennes, de Durkheim – qui faisait référence à l'anomie, sans oublier les réflexions de Simmel – qui aborde les notions de culture et les interactions sociales. Dans le même ordre d'idées, on trouve les travaux des institutionnalistes dont le plus célèbre est Douglas North, ou encore la théorie des organisations avec les analyses de Williamson et Coase.

Par ailleurs, Fukuyama, célèbre pour son ouvrage traitant de la « fin de l'histoire » a insisté aussi sur cette notion de confiance. Pour lui, la compétitivité d'une nation – et son corolaire, la prospérité – dépend d'une variable clé, à savoir la confiance. De son point de vue, le monde est séparé en deux camps ; celui où « la haute confiance » règne, avec un niveau de performance économique fort, des droits de l'Homme respectés et une cohésion sociale optimale, couplée à un sentiment d'appartenance à la nation. Ces pays se caractérisent aussi par une société civile dynamique, des corps intermédiaires structurés, ce qui aboutit, entre autres, à l'émergence de groupes industriels privés puissants qui se développent en dehors du cercle familial. À côté de cela, on trouve des nations avec « une basse confiance », un niveau de performance faible, une cohésion chancelante et un fossé abyssal entre les aspirations du peuple et celles de l'élite. Contrairement aux pays de « haute confiance », le tissu industriel y est composé de petites entreprises familiales, esseulées, peu performantes et incapables de prendre des risques.

Les instances internationales (Banque mondiale, Organisation de coopération et de développement économiques ou encore le Fonds monétaire international, pour ne citer que les plus importantes) ont compris l'importance de ce chaînon, souvent manquant (la confiance) dans tout processus de développement économique et ont participé à ce tohu-bohu. Cette approche qualifiée de culturelle a connu un certain engouement dans les années 1980, concomitamment au développement des modèles de développement durable.

Ces rappels théoriques sont importants pour baliser l'analyse de la thématique qui nous intéresse ici, à savoir la mobilisation de la diaspora et son rapport éminent à la confiance, terme revenu comme un leitmotiv dans la plupart des entretiens et autres focus-groups qui ont été réalisés dans le cadre de ce projet.

## **3.2. Diaspora, confiance & cohésion sociale, cas du Maroc**

### **L'État, la Nation et la diaspora**

Le Maroc est très souvent cité comme un pays stable, avec un système politique remontant aux temps médiévaux. La parenthèse coloniale y fut brève et n'a pas totalement altéré sa construction politique et sociale originelle. Cette dernière est la résultante d'un entrelacement de deux sous-systèmes ; un État impérial d'avant le protectorat et un État-nation moderne (au sens de Fernand Braudel). Il ne s'agit nullement d'une concaténation ou d'une juxtaposition de ces deux sous-systèmes, ni de la prééminence de l'un par rapport à l'autre, mais bien d'une sorte de tapis dont les fils tracent des motifs entrelacés, symbole de toutes les appartenances : politiques, ethniques et territoriales. C'est un équilibre subtil entre un État moderne et des pratiques caco-chymes propres aux temps écoulés.

Cette agilité du pouvoir marocain réside également dans les liens qu'entretiennent les autorités marocaines avec leur diaspora. Contrairement, par exemple, à l'Algérie ou à la Tunisie, le Maroc a toujours considéré que l'émigration était un moyen comme un autre de diversifier ses sources de revenus, à travers les remises de fonds des Marocains résidant à l'étranger. L'émigration dessert l'état d'un marché du travail asphyxié par un niveau de chômage structurellement élevé. Elle participe aussi au rayonnement international du Maroc, via le lobbying qu'elle peut exercer sur les pays d'accueil.



C'est une vision d'un État moderne et stratège qui a fait ses preuves si l'on considère les montants annuels des transferts de fonds de la diaspora marocaine (à peu près 10 % de la richesse nationale du Maroc, en y ajoutant les transferts via des circuits informels), leur régularité (stabilité stupéfiante depuis deux décennies) et leur résilience (plus de 20 % de hausse durant la pandémie). C'est là où intervient l'État traditionnel ; les autorités marocaines ont toujours été réticentes à l'intégration des Marocains dans leur pays d'installation, refusant catégoriquement le reniement de la nationalité marocaine. La double allégeance n'a jamais été acceptée dans les faits, même si la nouvelle Constitution adoptée en 2011 reconnaît la double nationalité.

Cette conceptualisation de la relation État-diaspora produit des constructions territoriales réticulaires, qui relativisent les discontinuités territoriales. Dans cette logique de non-contiguïté des lieux, il serait plus judicieux de parler de confins, comme dans l'Empire médiéval, que de frontières. L'achat de mosquées en France, entre autres, par l'État marocain, les soutiens aux différentes fédérations musulmanes marocaines installées en Europe, tout comme la formation des imams français (et africains) au Maroc vont dans ce sens.

On peut multiplier les exemples qui témoignent de la capacité du système politique marocain à s'adapter et à changer de cap quand ses intérêts vitaux sont en jeu. On peut songer à sa politique africaine. Le Maroc a en effet longuement boudé les instances africaines jusqu'à une date récente où il décida de réintégrer l'Union Africaine, sans pour autant expliquer à sa population ce changement aussi fort qu'inattendu. Cette dernière a, dans son ensemble, suivi ces nouvelles orientations et une véritable politique africaine a vu le jour (multiplication des échanges commerciaux, intensification des investissements marocains en Afrique, régularisation des africains vivant au Maroc en situation irrégulière, etc.), avec, bien entendu, des retombées significatives sur les Marocains vivant dans différents pays du sud du Sahara, comme le Sénégal, le Mali ou la Côte-d'Ivoire.

À travers ce genre d'approche politico-diplomatique, le Maroc a su créer, bon gré mal gré, une homogénéité culturelle, aboutissant à un équilibre politique et à une certaine harmonie sociale avec la population restée au pays, comme avec la diaspora. Mais si l'on dépasse ces approches par prétériton, force est de constater qu'aujourd'hui la Nation elle-même est en butte à des doutes, à une baisse de confiance et à des revendications de plus en plus vigoureuses. Il faut dire que l'élite politico-économique qui a accumulé, des années durant, des richesses fortes élevées, n'a pas su jouer le rôle qui est le sien, en les redistribuant. L'équilibre commence, pour ainsi dire, à être rompu.

Au-delà de l'ingénierie politique évoquée ci-dessus, le Maroc est confronté à une réalité économique de plus en plus difficile, où la croissance demeure très faible, peu inclusive et durable, faiblement créatrice d'emplois – ce qui continue de constituer un fort moteur de migration, y compris de personnes qualifiées – et ne répondant pas significativement aux besoins de base d'une population précarisée. Ceci est d'autant plus surprenant que l'un des fondements de la croissance économique, à savoir l'investissement, est loin d'être négligeable. Le taux d'investissement dépasse allégrement les 30 % (34 % en 2018). Il est vrai que la crise engendrée par la pandémie du coronavirus a, pour ainsi dire, mis en avant certains des déficits sociaux du système politico-économique et a montré les failles d'une économie fragile (très vulnérable aux chocs externes), rentière (multiplication de gains acquis en dehors de la loi du marché) et peu structurée (le secteur informel est omniprésent). Nous allons

insister, dans ce qui suit, sur le chaînon manquant qui peut expliquer ce décalage entre un investissement massif et une croissance (relativement) faible.

### **Confiance, institutions et efficience de l'investissement**

Pour lier la croyance dans des valeurs modernes – telles que la démocratie – à la confiance, nous utilisons les différentes enquêtes de base sur les valeurs mondiales (World Values Survey – (WVS), sixième vague, 2010-2014)<sup>8</sup>. Pour mesurer la confiance, les questions posées dans cette enquête sont « est-ce que l'on peut faire confiance à la plupart des personnes ? » et « est-ce qu'il faut être très prudent ? ». Le résultat obtenu au Maroc – pour la première question – est parmi les plus faibles (12,3 %). La moyenne dans l'échantillon comprenant des pays en développement et des pays développés est de 23,8 %. Ceci montre que les Marocains ne se font pas confiance. Concernant la prudence, le Maroc obtient une note de 86,1 % (la moyenne de l'échantillon est 73,5 %). Les Marocains ne se font pas confiance entre eux et par conséquent, ils sont très prudents dans leur comportement les uns vis-à-vis des autres.

Cela nous semble important car, comme rappelé précédemment, c'est la confiance entre les individus qui composent la société qui les incitent à investir et à prendre des risques. Pour illustrer notre propos, nous considérons le taux d'investissement au Maroc. Comme indiqué plus haut, il est parmi les plus importants dans les pays MENA. Cependant, l'essentiel de cet investissement est fourni par le secteur public. C'est là où le bât blesse. D'une part, l'investissement dans le secteur public est inefficace dans la mesure où il crée peu d'emplois et génère une croissance de 2,5 à 3,5 %, en moyenne annuelle, sur les vingt dernières années contre une croissance potentielle (basée sur une utilisation optimale des facteurs de production – travail et capital) de 7 %. Mais cette inefficience peut s'expliquer aisément par un fort déficit en ressources humaines qualifiées, dont beaucoup travaillent hors du pays. D'autre part, il n'existe pas de complémentarité entre l'investissement public et l'investissement privé. Ce manque de complémentarité entre les deux types d'investissement et la faiblesse de l'investissement privé sont le signe d'un manque de confiance des investisseurs dans l'économie marocaine. Ceci montre que le modèle marocain de développement n'est pas soutenable. Il demande une accumulation toujours plus importante de capital public, sans prêter davantage attention au capital humain, en continuant à comprimer, d'une façon ou d'une autre, les possibilités de développement socio-économique du pays ainsi que ses capacités de création d'emplois, pour ses jeunes, qualifiés ou pas.

### **Diaspora et diffusion des normes**

Face à une situation de relatif blocage, beaucoup de chercheurs et de responsables publics affirment que la diaspora peut constituer une solution (sinon la solution) pour accélérer la transition économique et, pourquoi pas, politique. Nous allons donner quelques éléments d'analyse de cette problématique de manière générale et dans le cas marocain. Théoriquement, la diaspora a beaucoup d'attributs et

---

<sup>8</sup> Il s'agit d'un projet international d'enquêtes portant sur l'évolution des valeurs et des opinions à travers le monde (démocratie, tolérance, égalité des sexes, famille, diversité, etc.). Ce projet a démarré en 1981 et couvre une centaine de pays (soit quelque 90 % de la population mondiale). <https://www.worldvaluessurvey.org>.

d'avantages tant pour le pays d'accueil que pour le pays d'origine. Nous allons nous attarder ici sur le pays d'origine.

Dans le cas marocain, plus de 10 % de la population vit à l'étranger dont l'essentiel en Europe occidentale (85 %). L'un des faits les plus significatifs dans l'influence de cette diaspora est le montant des remises de fonds qu'elle transfère chaque année. Elles sont passées de moins de 2 % de la richesse nationale, dans les années 1970 à presque 10 % aujourd'hui. C'est un élément tangible, mais il n'est pas le seul. La diaspora peut aussi jouer un rôle de transfert de normes (passeuse de cultures), en accélérant les mutations socio-économiques au Maroc. La migration peut en effet, accélérer la transition démographique (Sajoux Benseddik, 2001), l'acquisition du capital humain (Bouoiyour et Miftah, 2015), ou encore le changement dans les habitudes de consommation (Arab, 2011).

Bouoiyour et Miftah (2017) ont, par ailleurs, montré que la migration et les transferts de fonds ont un impact positif et significatif sur la participation politique au Maroc et, de manière générale, sur la probabilité de voter et de participer à des mouvements de protestation. Elle fait prendre conscience de l'importance de l'égalité au niveau économique. Cependant, les auteurs montrent que les vieilles habitudes ont la peau dure, et que la migration n'arrive pas à briser des marqueurs identitaires forts tels que le voile (Bouoiyour et Miftah, 2017). Ce dernier demeurant important aux yeux d'un certain nombre de migrants de retour qui ont vécu pourtant dans les pays occidentaux.

L'un des éléments importants dans notre problématique, et qui ressort de l'analyse des questionnaires retournés et des focus groupes, est le rôle de la démocratie dans le processus de motivation de la diaspora scientifique. Spilimbergo (2009) a montré que la migration promeut la démocratie dans les pays d'origine, surtout si les immigrants sont diplômés et résident dans des pays développés et démocratiques.

Nous avons essayé de valider ce constat empiriquement en utilisant les données de WVS et du World Economic Forum (2008), et en liant la demande de démocratie au taux d'expatriation des diplômés. Le résultat semble plutôt instructif, malgré la complexité de la relation. Cette dernière est, en effet, non linéaire, convexe et endogène. On peut ainsi distinguer quatre groupes de pays. Un premier dans lequel à des niveaux faibles de fuite de cerveaux, correspond une demande de démocratie importante. Ce groupe de pays est composé de pays européens (quelques pays nordiques – Suède et Norvège – ainsi que la Suisse), les États-Unis et le Canada. Un deuxième groupe composé du Burkina-Faso, Colombie, Bulgarie, la Russie, etc. se caractérise par une fuite des cerveaux faible et une demande de démocratie qui l'est autant. Un troisième groupe inclut des pays dont la demande de démocratie et la fuite des cerveaux sont relativement moyennes ; il s'agit de la Corée du Sud, de l'Espagne, de l'Inde, du Brésil, etc. Enfin, un dernier groupe se caractérise par une demande de démocratie forte, mais aussi un niveau d'expatriation important. Dans ce groupe, on trouve un certain nombre de pays arabes tels que l'Égypte, la Jordanie, et d'autres pays tels que la Turquie, l'Argentine, etc. Les données disponibles dans cette enquête n'incluent pas le Maroc, mais nos propres recherches – utilisant les données de l'OCDE et du WVS (2010-2014) – nous ont permis effectivement de situer ce pays dans ce groupe.

Comme rappelé précédemment, la relation entre démocratie et diaspora est complexe et il arrive qu'on confonde les postulats théoriques – surtout quand ils vont dans le sens de nos désirs en tant que chercheurs – et la réalité – marocaine en l'occurrence.

Si l'on regarde ce qui se passe au Maroc aujourd'hui avec lucidité et aussi lorsqu'on prend en considération une grande proportion de réponses obtenues à nos questions lors de notre présente recherche, on se rend clairement compte que la causalité qui va du manque de démocratie vers la fuite des cerveaux est tout à fait plausible. En revanche la causalité inverse ; c'est-à-dire que le fait que la diffusion de la démocratie peut advenir à travers les réseaux diasporiques est loin d'être vérifiée. De notre point de vue, il manque une pièce dans le puzzle. Cette pièce serait, très probablement, le fait que cette population, comme de très nombreux habitants, est de moins en moins politisée. Moins concernée par la chose publique, et davantage portée par ses intérêts propres, directs, et ceux de son entourage que ceux de la Cité. Cela pourrait représenter un prochain projet d'étude pour le NAMAN, au Maroc comme pour les autres réseaux.

Les travaux sur le « biais culturel » peuvent compléter notre raisonnement. Il s'agit de l'impact des cultures nationales sur les pratiques organisationnelles des pays. Les individus seraient en quelque sorte formatés par les facteurs culturels. Il s'agit de l'expérience et autres habitudes/attitudes acquises au sein de la famille, à l'école, au travail et à travers les médias de son pays tout au long de la vie. Ces « acquis immatériels » ont une influence forte sur le comportement, les attitudes et même la façon de penser des individus et, in fine, sur l'acceptation ou non d'un pouvoir fort, d'une culture différente, de valeurs d'ouverture et de tolérance et aussi de comportements économiques et de recherche. La persistance de relations non institutionnalisées, d'absence d'engagements formalisés, écrits, de comportements rentiers, opportunistes et non coopératifs fait que le transfert des normes démocratiques via la diaspora a du mal à se concrétiser. Si l'on rajoute à cela le fait que le rapport du Marocain à l'autre et à lui-même est inévitablement tissé de croyances diverses et variées, l'équation devient sinon inextricable, du moins bien compliquée. Toutefois, ce n'est pas la croyance, en tant que telle, qui pose problème, mais ce sont plutôt les modalités de sa conjugaison avec la raison qui sont questionnables. Ce sont certaines de ces modalités et cette raison que les recommandations qui concluront ce rapport tentent d'interroger, de contribuer à mettre en place.

La coexistence d'un pouvoir politique fort au Maroc accepté globalement par la population, malgré des protestations sporadiques, quelques fois virulentes, y compris parmi la diaspora, et d'une forte demande de démocratie peut paraître antinomique. Les travaux de Geert Hofstede (1980, 1985) peuvent nous aider à dénouer cette énigme. Il est en effet le premier à théoriser le concept de distance hiérarchique. Il s'agit de « la mesure dans laquelle les individus les moins puissants des entreprises et des autres organismes acceptent le fait que le pouvoir soit distribué de façon inégale ». Contrairement aux pays scandinaves où les individus préfèrent avoir une hiérarchie faible et une organisation aplatie, au Maroc, comme dans un certain nombre de pays arabes ou d'Amérique latine ou asiatiques (et aussi en France), les individus semblent préférer avoir un chef doté d'un pouvoir fort. Le Maroc et la France ont un indice autour de 70 (sur 120), le Danemark 18 et les États-Unis 40. Ceci peut donner une explication non exclusive des difficultés que connaît le seul pays arabe démocratique, en l'occurrence la Tunisie, qui fait face aujourd'hui à d'interminables difficultés économiques et politiques malgré des élections transparentes, à cause de la faiblesse du pouvoir central. Tout en exprimant une forte demande de démocratie, les Marocains acceptent donc la hiérarchie, sont peu indulgents concernant les normes (score de 25, la moyenne est de 44,6) et surtout dépourvus de vision à long terme (score de 14 avec une moyenne de 45,3). Ce dernier trait culturel est le plus important, du moins concernant notre problématique de mobilisation de la diaspora dans le processus d'accélération de la transition

économique et sociale. En effet, le peu de vision à long terme, elle-même dépendante du niveau du capital humain (parmi le plus faible quantitativement au monde en le comparant à des pays à niveau de développement équivalent, mais aussi qualitativement si l'on tient compte des performances cognitives issues du test PISA, 2008) est associée à une accumulation du capital physique faible et donc à une croissance économique atone. La vision à long terme est aussi fondamentale car elle permet de planifier les politiques structurelles (politiques éducatives, politiques d'innovation, etc.).

### **En guise de conclusion ?**

Le Maroc a connu des progrès indéniables qu'il serait malhonnête intellectuellement de nier. Cependant, des problèmes sérieux persistent, liés en grande partie à la qualité des institutions (la façon dont les décisions stratégiques du pays sont prises). Le manque de confiance, la non tolérance envers les normes et les valeurs modernes (égalité homme-femme, égalité entre les êtres quelles que soient leurs confessions, leurs appartenances), un capital humain faible, l'acceptation d'un pouvoir fort avec des institutions faibles et le manque de vision à long terme constituent des obstacles sérieux qui empêchent d'avoir une croissance forte, inclusive et durable.

Malgré les retards accumulés au niveau du capital humain qui expliquent en partie la persistance de la fuite des cerveaux – du fait que les diplômés aient du mal à s'insérer sur le marché du travail – et des poches de pauvreté à travers tout le pays, il existe bel et bien une demande forte de démocratie. Cette apparente contradiction donne de l'espoir, mais ce dernier peut ne pas se concrétiser, motus proprio, comme par magie. D'où le rôle de la diaspora pour faire en sorte que cet espoir advienne et accélérer les processus de transition tant démocratique qu'économique.

Pour y arriver il faut s'appuyer sur les leviers de la culture, du patrimoine et de l'identité. Ces derniers ne doivent pas être pensés comme une authenticité invariante et invariable, mais comme une entité inclusive, composite et changeante. On peut remarquer à juste titre que la diaspora marocaine a toujours œuvré pour soutenir son pays d'origine, avec des résultats, peut-être modestes, parfois mitigés, en tout cas, tangibles (remises de fonds surtout en période de crise). Cependant, il ne faut pas oublier que tout processus de développement est d'abord endogène, la diaspora, malgré sa richesse, sa diversité, son dynamisme ne peut constituer la solution miracle. Je fais mienne cette citation de François Mauriac : « Ce n'est que du dedans qu'une jeune âme probe et intègre puisse aspirer au salut ».

## Références bibliographiques pour ce chapitre :

- Acemoglu D. (2008) An Introduction to Modern Economic Growth, Princeton: Princeton University Press.
- Arab C., « La migration circulaire féminine marroquaine en Huelva. Impacto y cambio », in Revista de ciencias sociales, vol. 5, n° 2, 2011, pp. 165-175.
- Bouoiyour J., Miftah A. (2015), « Migration, remittances and educational levels of household members left behind: Evidence from rural Morocco », European Journal of Comparative Economics, vol. 12, 2015, pp. 21-40.
- Bouoiyour J., Miftah A. (2015), Do Migrants Transfer Political and Cultural Norms to Their Origin Country? Some Evidence From Some Arab Countries. WP-ERF.
- Dasgupta, N. (2004). Implicit Ingroup Favoritism, Outgroup Favoritism, and Their Behavioral Manifestations. Social Justice Research, 17(2), 143–169.
- Hibou B., Tozy M.(2020), Tisser le temps politique au Maroc. Imaginaire de l'État à l'âge néolibéral, Edition Kathala.
- Hofstede, G. (1980). Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values. Beverly Hills, CA: SAGE.
- Hofstede, G. (1985). The interaction between national and organizational value systems. J. Manag. Stud. 22, 347–357. doi: 10.1111/j.1467-6486.1985.tb00001.x
- Knack S., Keefer P. (1997), Does Social Capital Have an Economic Payoff? A Cross-Country Investigation. The Quarterly Journal of Economics, Vol. 112, No. 4. pp. 1251-1288.
- North C. D., 1994. "Institutional Change: A Framework Of Analysis," Economic History.
- Putman R. (1993), What makes democracy work? Spring.
- Sajoux Ben Seddil M. (2001), Développement rural et transition démographique : le cas du Maroc. Thèse de doctorat, Université de Pau et des pays de l'Adour.
- Spilimbergo A. (2009), « Democracy and Foreign Education » American Economic Review, vol. 99, No 1, pp. 528-43.
- Solow R. (1956), A Contribution to the Theory of Economic Growth, The Quarterly Journal of Economics, Vol. 70, No. 1, pp. 65-94. The MIT Press.
- Zak, P. J., Knack, S. (2001). Trust and Growth, The Economic Journal 111 (470), 295-321.

## 4. Chapitre conclusif : Quelques recommandations pour un lien plus apaisé entre le Maroc et ses compétences de l'étranger

Toutes les recommandations proposées dans ce chapitre proviennent des réponses des compétences au questionnaire proposé dans le cadre de ce projet ainsi que de celles données par les participants aux différents focus groupes organisés.

Une idée-force est revenue de manière transversale à ces propositions dans la majeure partie des réponses qui nous sont parvenues : pour améliorer la participation des compétences de l'étranger aux programmes de développement économique et social du pays, le Maroc doit d'abord changer, que ce soit sur un plan académique, économique et social, ou encore au niveau politique et institutionnel. Ceci induit la nécessité de tisser des liens de confiance entre le pays et les Marocains du monde, et ces liens passent obligatoirement par une reconnaissance de leur apport, apport qui ne doit pas seulement être reconnu dans sa dimension monétaire et économique, mais d'abord dans sa dimension morale, culturelle et scientifique.

Les membres ayant participé en tant que « compétences » dans les focus groupes, ainsi que ceux ayant répondu à notre questionnaire, soulignent que la lutte contre la corruption et le népotisme est un travail qui doit se faire en interne, afin de donner une image du Maroc comme un pays transparent. Ainsi, renforcer les droits de l'Homme et les libertés individuelles à travers la création d'un climat de liberté est ressorti comme une recommandation primordiale pour instaurer un climat de confiance avec ces compétences.

L'instrumentalisation financière de la migration par les pouvoirs publics nécessite une réelle révision, à travers la valorisation de l'apport des compétences marocaines et leur force contributive dans tous les domaines reliés au développement humain, académique, technique etc. Malgré la présence à l'étranger de près de 450 000 MRE ayant un niveau Bac +5 et plus, et une forte volonté à faire participer ces compétences au développement de leur pays d'origine, l'écart constaté entre le discours et les pratiques montre le besoin d'un changement dans la volonté affichée par les pouvoirs publics, et la nécessité de mettre en place une politique réaliste et opérationnelle.

Dans leurs réponses, ces compétences remettent notamment en cause le non-aboutissement de la promesse faite par l'État du droit de vote. Nous avons ainsi constaté que le droit de vote apparaît comme un droit primordial pour ces compétences. Il serait même le signe d'une citoyenneté complète qui ouvre des perspectives vers des collaborations significatives avec le pays d'origine. Ainsi établir le droit de vote peut contribuer grandement à l'instauration de la confiance entre ces compétences et les pouvoirs publics.

Les ressentis d'absence de respect et de reconnaissance sont revenus plusieurs fois dans les réponses, comme des freins empêchant la collaboration avec le pays d'origine. Ainsi, donner de la valeur aux

compétences marocaines nécessite la mise en place d'un cadre juridique et législatif flexible qui reconnaît la vraie valeur et l'expertise de ces MRE. Ce respect et cette reconnaissance passent par :

- L'assouplissement et la simplification des démarches administratives qui constituent un obstacle à toutes formes de coopération.
- L'adoption de programmes pour renforcer les initiatives des associations, pour valoriser le bénévolat tout en soutenant les échanges entre la société civile, l'État et les régions.
- La création d'une agence dédiée à la gestion des compétences en tant que seul interlocuteur qui centralise les stratégies des différentes institutions étatiques.
- La formation des personnels publics chargés de travailler avec ces compétences dans le domaine de la migration, son histoire, sa composition sociologique et géographique, sur le plan juridique, etc.

Enfin, parmi les programmes lancés dans le cadre des compétences des MRE figure l'« Académie des compétences marocaines résidant à l'étranger ». Ce programme, lancé en 2021 par le ministère chargé des MRE, succède à d'autres programmes comme TOKTEN (1993), FINCOME (2006), MAGHRIBCOM (2013). Toutefois, la plupart de nos interlocuteurs méconnaissent les anciens programmes, et ne savent presque rien au sujet du nouveau.

Afin de mieux rendre compte de l'efficacité de ce nouveau programme et pour lui permettre un meilleur fonctionnement et une plus grande réussite, plusieurs propositions ont été émises :

- Procéder à une réelle évaluation scientifique des anciens programmes, et questionner les raisons de leur non-aboutissement ;
- Mettre en place une campagne de communication autour de ces programmes, afin de faire circuler l'information ;
- Donner du sens à la participation réelle des compétences, et évaluer son véritable impact quantitatif et qualitatif. Cela dans l'objectif de ne pas la réduire à un marketing du nombre de participants, qui cache en réalité une non-adhésion, comme ce constat a été révélé lors des focus groupes.

Ci-après, après avoir présenté une synthèse des dysfonctionnements et principales critiques formulés par les compétences que nous avons interrogées au moyen d'un questionnaire et des focus-groupes, nous introduisons les lignes essentielles de ce qui nous est apparu comme des mesures/réformes qu'il est nécessaire d'entreprendre par les autorités marocaines en vue de mobiliser au mieux les compétences marocaines installées à l'étranger dans les programmes de développement économique, social et scientifique menés ou à entreprendre au Maroc.



## 4.1. Synthèse des dysfonctionnements et des critiques formulés par les compétences

De l'ensemble des réponses reçues et des focus groupes, il est ressorti les principaux constats suivants quant aux rapports que les autorités marocaines entretiennent avec leur diaspora.

- Il n'y a pas de vision globale, cohérente et à long terme partagée par toutes les parties concernées par les questions migratoires, surtout par le sujet de la Mobilisation des compétences marocaines à l'étranger (MCME) ;
- Les initiatives menées jusqu'à présent dans le cadre du Tokten ou des portails FINCOM et MAGHREBCOM ont eu un faible impact imputable à des raisons techniques et au manque de moyens humains et financiers pour leur gestion et leur animation ;
- Il existe une grande complexité ainsi que beaucoup de lenteurs des procédures administratives afférentes aux collaborations internationales ainsi qu'aux investissements de toutes natures, d'origine marocaine comme étrangère ;
- L'environnement des affaires n'est pas très porteur, pour diverses raisons, dont notamment :
  - > Un déficit de transparence dans la gouvernance des services publics en charge de l'investissement ;
  - > Une forte prégnance de l'économie de rente, un cadre juridique instable et enfin l'existence de nombreux conflits d'intérêts ;
  - > De grandes difficultés pour l'accès au foncier dues à la complexité et aux incertitudes du cadre juridique de la propriété immobilière ;
  - > Un coût élevé des facteurs de production et une législation contraignante du marché du travail au regard du benchmark régional.

Lorsque l'on revient au contexte socioculturel marocain, il a été relevé que la toile de fond sociétale, et en particulier sa dimension socio-culturelle, ne favorise pas toujours la mobilisation des compétences. Les principaux griefs formulés par les MDM peuvent être résumés à ce propos comme suit :

- Il existe encore de fortes inégalités sociales nourries par la corruption et des disparités spatiales aggravées par la non-application de la régionalisation avancée prévue par la constitution de 2011.
- Le développement humain et social est encore à la traîne malgré des moyens considérables mis à la disposition de l'Initiative nationale de développement humain (INDH), instituée en 2005, dont la gouvernance n'a pas permis jusqu'à présent une réduction significative de la grande pauvreté, des disparités sociales et de l'analphabétisme.

- Il y a une persistance des discriminations, des injustices et des inégalités hommes/femmes en termes de revenus, sur le plan social, dans la sphère religieuse et dans l'espace public malgré les réformes du code de la famille, l'adoption du système de quotas lors des élections nationales à travers une liste nationale dédiée aux femmes dans les élections législatives, l'institutionnalisation de l'approche genre et son intégration transversale dans les politiques publiques ;
- Les lacunes et contraintes du nouveau code de la famille empoisonnent la vie de milliers de familles. Des difficultés importantes portent notamment sur le mariage mixte, le divorce, la filiation, la garde des enfants, l'adoption et l'héritage ;
- Il existe un grand hiatus entre les règles constitutionnelles censées garantir l'exercice, les libertés et les droits fondamentaux et encadrer l'économie de marché, et la réalité qui demeure marquée par des décisions politiques peu conformes aux règles, des conflits d'intérêts, l'économie de rente et la concurrence déloyale en violation de la Constitution et des engagements internationaux du pays. Ainsi, la Constitution marocaine adoptée en 2011 a prévu plusieurs dispositions visant l'amélioration de l'environnement des affaires, dont notamment la garantie du droit de propriété et de la liberté d'entreprendre, la libre concurrence (Art 35), l'interdiction des conflits d'intérêts (Art 35), l'affirmation des principes de bonne gouvernance et la constitutionnalisation des diverses instances de contrôle et de régulation économique (Art. 151-171). Ces dispositions ont été considérées au moment de leur adoption comme la panacée face aux problèmes afférents à la gouvernance économique. Mais, plus d'une décennie après sa promulgation, la loi fondamentale n'a pas changé – jusqu'à présent en tout cas. Les règles traditionnelles du jeu économique continuent à ne pas inspirer confiance, ou alors si peu, aux compétences marocaines expatriées et aux investisseurs nationaux ou étrangers potentiels.

S'agissant des libertés et des droits fondamentaux, l'attitude des pouvoirs publics en la matière semble peu claire au regard du droit positif. En effet, le Maroc a ratifié la quasi-totalité des conventions internationales relatives aux droits humains et la Constitution de 2011, tout en affirmant la supériorité des normes internationales sur la législation nationale, leur a consacré son titre II composé d'une vingtaine d'articles.

Toutefois, beaucoup de reproches des Marocains du monde, notamment parmi les femmes, concernent la liberté religieuse, la liberté d'expression et d'association, la liberté vestimentaire, les droits des femmes et l'égalité femmes/hommes de façon générale ainsi que la place de la femme dans l'espace public.

- Le dispositif institutionnel et organisationnel en place est considéré comme peu performant :

Le dispositif institutionnel et organisationnel dédié au MdM de façon générale, et à la mobilisation des compétences en particulier, ne fonctionne pas dans des conditions satisfaisantes. Loin s'en faut. Faute d'évaluation globale de son organisation et de son fonctionnement en dehors de celle élaborée

conjointement par le Conseil consultatif des Marocains à l'étranger et le Ministère en charge des MRE en 2013, les différentes études partielles qui ont abordé ce sujet jusqu'à présent pointent une série d'anomalies dont la persistance handicape l'action publique vis-à-vis des MDM au lieu de la faciliter. Les dysfonctionnements constatés à ce niveau peuvent être résumés comme suit :

- > Gouvernance administrative éclatée entre plusieurs institutions/départements sans unité de direction, ni mécanismes de contrôle et de coordination, ni, bien évidemment, procédures de suivi ; également, manque de continuité au niveau des ministères/du gouvernement (absence de mémoire institutionnelle...) ;
- > Absence presque générale de suivi et d'évaluation ;
- > Confusion dans la répartition des rôles et des responsabilités, d'où, au final, dilution de ces dernières ;
- > Tensions récurrentes entre les diverses parties-prenantes génératrices de lenteurs et de multiples blocages ;
- > Prévalence du fonctionnement dans une logique de compétition inefficace en dehors de tout esprit de complémentarité ; à ce niveau, l'impression qui se dégage le plus souvent est celle que les autorités et autres opérateurs institutionnels au Maroc agissent au jour-le-jour, par impulsion ;
- > Absence de vision à long terme. Surtout, absence de Plan stratégique quant aux perspectives d'évolution de l'économie marocaine (notamment de ses secteurs d'avenir ou moteurs) ;
- > Ignorance de la localisation géographique des compétences installées à l'étranger, de leur nombre véritable, de leurs secteurs d'activités, et, évidemment, de leurs attentes et perspectives ;
- > Absence d'une véritable approche régionale, or beaucoup de compétences expriment la volonté de collaborer avec et d'être utiles d'abord à leurs régions d'origine.

## **4.2. Recommandations/propositions de mesures pour la mobilisation des compétences**

Le benchmark des pratiques des États dans le domaine de la mobilisation des compétences enseigne que l'action publique en la matière suppose la réunion de prérequis multiples d'ordre institutionnel, technique, politique, juridique et relationnel insérés dans une politique à long terme déclinée. Ceci nous a été confirmé par les réponses que nous avons reçues à nos questionnaires ainsi que par les échanges que nous avons eus lors des focus groups que nous avons organisés dans le cadre de ce projet. Dans ce sens, nous présentons ci-après les principales recommandations qui nous semblent à même de donner/redonner confiance aux compétences marocaines de par le monde et qui permettraient, en conséquence, qu'elles contribuent au mieux au développement de leur pays d'origine. Ces recommandations sont déclinées ici selon les principaux axes suivants :

## 4.2.1. Amélioration de l'environnement juridique

### 4.2.1.1. Révision du code de la nationalité

La nationalité constitue pour une personne physique ou morale (entreprises, associations, navires, etc.) le lien d'appartenance juridique à une nation déterminée. Elle impose des devoirs, mais confère des droits politiques, civiques, économiques et sociaux. Les critères d'acquisition et de perte de la nationalité varient d'un pays à l'autre. Ceux définis par le code de la nationalité marocain<sup>9</sup> manquent de souplesse et constituent un handicap pour l'intégration des MdM dans les pays d'accueil.

En effet, les MdM n'ayant pas la nationalité du pays d'accueil ne peuvent légitimement prétendre à une citoyenneté pleine et entière dans ce pays. Ils ne peuvent pas exercer des droits politiques en tant qu'étrangers par les lois nationales. La distinction à ce niveau entre l'étranger et le national est légitime au plan juridique et est reconnue comme telle par le droit international.

Lorsque les MdM acquièrent une nationalité étrangère, ils demeurent citoyens marocains au regard de la loi marocaine, ce qui constitue parfois, et de plus en plus, une source de difficultés pour les intéressés et un facteur de crispation dans le contexte des relations bilatérales du Maroc avec certains pays de résidence, notamment en Europe.

Ainsi, les MdM ne se sentent pas complètement chez eux dans leur deuxième pays parce qu'ils n'ont pas renoncé à leur nationalité d'origine. Et quand ils rentrent au Maroc, leur naturalisation ne constitue pas pour eux un atout malgré la double reconnaissance constitutionnelle de leur double citoyenneté<sup>10</sup>.

Les crispations récurrentes de la plupart des pays européens au sujet de la question de la nationalité des MdM et l'instrumentalisation de la déchéance de la nationalité d'acquisition dans un contexte de panique identitaire alimentée par l'extrême droite plaident en faveur de la révision du code de la nationalité actuel basé sur la conception fermée du jus sanguinis.

L'évolution juridique opérée par le législateur marocain en 2007, en permettant à la femme marocaine de donner la nationalité à ses enfants issus d'un mariage légal, n'a pas réglé tous les problèmes en suspens pour les MdM. Les éléments de réforme à envisager devraient porter sur les modifications et améliorations suivantes :

- La reconnaissance du droit aux femmes marocaines mariées à des étrangers de transmettre leur nationalité d'origine à leurs époux ;

---

<sup>9</sup> Dahir N°. 1-58-250 portant Code de la nationalité marocaine du 12 sept. 1958

<sup>10</sup> L'article 16 de la Constitution qui énonce que « Le Royaume du Maroc œuvre à la protection des droits et des intérêts légitimes des citoyennes et des citoyens marocains résidant à l'étranger, dans le respect du droit international et des lois en vigueur dans les pays d'accueil. Il s'attache au maintien et au développement de leurs liens humains, notamment culturels, avec le Royaume et à la préservation de leur identité nationale.

Il veille au renforcement de leur contribution au développement de leur patrie, le Maroc, et au resserrement des liens d'amitié et de coopération avec les gouvernements et les sociétés des pays où ils résident ou dont ils sont aussi citoyens. » La loi organique n° 60-09 relative au CES dispose que les MRE y sont représentés par le président du CCME.

- L'introduction du droit à une option effective de renonciation à la nationalité marocaine à partir de la troisième génération pour qui la nationalité marocaine constitue, dans certains cas, un handicap majeur à son intégration et sa promotion sociale dans les pays d'accueil ;
- La révision des dispositions discriminatoires à l'égard des femmes marocaines à qui le code reconnaît la jouissance de la nationalité sociologique sans les attributs que confère la nationalité juridique ;
- La dissipation de l'amalgame entre le référentiel religieux qui imprègne les droits civils des femmes dans l'espace familial et le référentiel du Droit international privé qui fonde les droits politiques, économiques et sociaux qui leur sont reconnus dans l'espace public. Soit, en fait, la reconnaissance effective de la suprématie des conventions internationales sur l'ordre légal interne en matière de droits des personnes, des femmes en particulier.

#### **4.2.1.2. Application du droit de vote en faveur des MdM**

Le droit de vote est inhérent à la citoyenneté qui s'analyse au plan juridique comme un état particulier d'un individu dans son rapport à la cité. Tout en créant des devoirs, la citoyenneté donne juridiquement accès à l'ensemble des droits politiques par opposition au fait d'être simple résident.

Pour les MdM, la participation politique aux institutions représentatives, condition sine qua non pour l'exercice d'une citoyenneté pleine et entière, a été clairement reconnue par la constitution de juillet 2011.

La représentation politique, qui s'est limitée jusqu'à présent à un mandat parlementaire unique entre 1984-1992, a été certes renforcée par la représentation MdM au sein du Conseil économique, social et environnemental par le président du Conseil consultatif des Marocains de l'étranger.

Toutefois, 10 ans après l'adoption de la Constitution, la participation effective des MdM aux élections législatives n'est toujours pas à l'ordre du jour. Les trois formes de participation précitées n'ont pas été suffisamment appréhendées à l'étranger et ceux des MdM qui les ont notées, les ont trouvées insuffisantes ou inadaptées.

Il y a par conséquent une insatisfaction doublée d'une déception qui demeure au sujet du droit de vote. L'absence jusqu'à présent d'un dispositif juridique pour l'inscrire dans les faits ne s'explique pas logiquement et nourrit un sentiment de défiance des Compétences marocaines de l'étranger (CME) à l'égard du pays.

#### **4.2.1.3. Facilitation du retour au Maroc à travers les mesures suivantes**

- Élimination des contraintes bureaucratiques aussi pesantes qu'inutiles par la mise en place effective d'un guichet unique opérationnel et performant.

- Promotion d'un climat des affaires favorable à l'investissement en luttant effectivement à travers des mesures significatives contre la corruption endémique.
- Exonération partielle ou totale de l'impôt sur les sociétés et des droits et taxes à l'importation sur les matériels nécessaires à la réalisation du projet.
- Allègements fiscaux pour l'importation des effets personnels et des biens mobiliers et véhicules des MRE qui optent pour un retour au pays d'origine et décident de s'y établir à titre temporaire ou définitif.

#### **4.2.1.4. Clarification des conditions d'accès aux hôtels**

Sujet aussi incongru qu'expressif de la place marginale que certains voudraient que la femme occupe encore au Maroc, le refus d'accès à certains hôtels à des citoyennes marocaines (voir post en annexe 2, envoyé par une Marocaine du Canada ayant visité Marrakech au cours de l'été 2021), au motif qu'elles seraient seules, est problématique à plus d'un titre. Et quand ces citoyennes sont des compétences expatriées désireuses de s'investir au Maroc, ou d'y retourner d'une façon ou d'une autre, l'attitude de certains établissements touristiques ne manque pas de retentir négativement sur leurs motivations et le degré de leur implication dans le développement économique et social de leur pays d'origine.

De même, exiger un acte de mariage d'un couple de compétences expatriées (que ce soit des couples marocains ou mixtes) pour lui permettre d'accéder à un hôtel, y compris classé, ou refuser d'y servir une boisson alcoolisée sont des comportements qui ne s'expliquent pas dans le Maroc d'aujourd'hui. S'il fallait les expliquer, les seuls arguments mobilisables en droit seraient l'article 490 du code pénal et l'article premier du décret royal du 14 novembre 1967 portant loi relative à la répression de l'ivresse publique. Ces deux textes qui remontent aux années soixante du siècle dernier ne sont plus, de toute évidence, compatibles avec l'action publique dédiée à l'amélioration de l'environnement des affaires et à la MCME.

Il est permis de penser que si l'exception d'inconstitutionnalité prévue par la Constitution<sup>11</sup> était opérationnelle, ces deux dispositions auraient été abrogées pour ce qu'elles sont devenues : anachroniques et inconstitutionnelles<sup>12</sup>. Il est vivement recommandé de clarifier le droit applicable au sein des établissements touristiques dont l'attitude actuelle – même si elle peut paraître sans importance, ou allant dans le sens des « valeurs religieuses du pays », pour certains responsables – n'est pas sans conséquence, loin s'en faut, sur les processus de collaboration avec des personnes venant de l'étranger, et notamment avec les compétences diasporiques.

---

<sup>11</sup> Le « Mécanisme d'inconstitutionnalité » permet à un justiciable d'invoquer, au cours d'un procès, que la loi dont dépend l'issue du litige est non-conforme à la Constitution. C'est une voie d'accès individuel à la justice constitutionnelle. Une nouveauté dans le système juridique marocain prévue par la constitution de 2011. L'exception peut être soulevée devant n'importe quelle juridiction, mais c'est la Cour constitutionnelle qui rend la décision. Entre temps, l'action judiciaire est suspendue. Si la Cour estime que le texte est inconstitutionnel, ce dernier est abrogé. Car si le recours est individuel, ses effets n'en demeurent pas moins généraux et impersonnels.

<sup>12</sup> L'article 133 de la Constitution énonce que la Cour Constitutionnelle est compétente pour connaître d'une exception d'inconstitutionnalité soulevée au cours d'un procès, lorsqu'il est soutenu par l'une des parties que la loi dont dépend l'issue du litige, porte atteinte aux droits et libertés garantis par la Constitution. Une loi organique fixe les conditions et modalités d'application du présent article.

## 4.2.2. Facilitation de la portabilité des droits sociaux

Il est nécessaire d'adopter et de rendre opérationnelles des conventions bilatérales avec les pays d'accueil au sujet de la portabilité des droits acquis relativement aux pensions de l'assurance maladie et de l'assurance vie et, de manière générale, aux garanties relatives aux prestations sociales<sup>13</sup>.

La perte des droits sociaux, et notamment ceux afférents à la pension et aux prestations d'assurance maladie et d'assurance vie, constitue un obstacle majeur pour les compétences marocaines de l'étranger en cas de retour au Maroc.

Ainsi, les pays qui entendent mobiliser leurs compétences expatriées œuvrent pour la transférabilité de leurs droits dans le cadre d'accords bilatéraux ou multilatéraux, étant précisé que plusieurs États à travers le monde offrent la possibilité de transférer les droits à la pension et à la sécurité sociale.

## 4.2.3. Encouragement des collaborations et de la mobilisation à distance

Après avoir montré ses limites, l'action publique de mobilisation des compétences basée sur les sentiments, le patriotisme supposé et le récit portant sur la thématique identitaire et le retour au pays doit être repensée. Une nouvelle dynamique devrait être insufflée à cette action via une nouvelle approche fondée sur l'expression d'intérêts partagés et sur la mobilisation/contribution à distance des MdM.

La nouvelle démarche devrait être présentée dans le cadre d'une stratégie relationnelle appropriée comme une chance et une opportunité à saisir sans insister sur l'éventualité du retour temporaire ou définitif au pays, sachant que de toute façon la mobilité est un droit intangible reconnu de tout être humain<sup>14</sup>. Il y a lieu, par conséquent, de respecter le choix de l'enracinement dans les pays d'accueil et rompre avec l'action publique et les méthodes - privilégiées jusqu'à présent - visant souvent à assimiler la MCME avec le retour définitif au pays d'origine.

Toutes les enquêtes montrent que l'obstination dans une telle démarche est contreproductive, d'autant plus que la majorité des MdM considèrent - à raison ou à tort - que les avantages comparatifs sur les plans professionnel, économique et social ne plaident pas encore en faveur du Maroc.

Cette nouvelle approche de mobilisation des compétences implique une redéfinition de la relation entre compétences expatriées et pays d'origine, sur la base d'une configuration horizontale sans intermédiation institutionnelle contreproductive en capitalisant sur les expériences et les modes de fonctionnement novateurs qui ont vu le jour durant la période de confinement à travers la

---

<sup>13</sup> La portabilité des droits sociaux a pour objet le rattachement des droits sociaux à la personne quel que soit son statut professionnel. Elle permet de conserver les prestations et les droits sociaux en cas de rupture et/ou de transitions professionnelles et personnelles qu'elles soient volontaires ou involontaires. Parmi les transitions personnelles, le fait pour un assuré dans un pays de rentrer dans son pays d'origine.

<sup>14</sup> L'article 13 de la Déclaration Universelle des Droits de l'Homme (1948) énonce que « Toute personne a le droit de circuler librement et de choisir sa résidence à l'intérieur d'un État. Toute personne a le droit de quitter tout pays, y compris le sien, et de revenir dans son pays. »

multiplication de conférences et webinaires via les différentes plateformes de téléconférences comme Zoom, Skype, Microsoft Teams ou les réseaux sociaux traditionnels (Facebook, Instagram, YouTube, etc.).

Ces nouvelles pratiques peuvent utilement servir et encourager l'implication à distance des MRE. Une telle approche présente l'avantage d'emporter l'adhésion des personnes intéressées tout en étant profitable au pays d'origine sans contrarier les intérêts des pays d'accueil.

#### **4.2.4. Adoption d'une stratégie relationnelle à long terme**

La stratégie préconisée vise le tissage d'une relation privilégiée, directe, continue et personnalisée avec les MdM. Celle-ci doit être basée sur la confiance mutuelle, le dialogue continu, et le partage de toutes informations utiles concernant ou intéressant l'ensemble des MdM en général, et les compétences en particulier.

Une telle stratégie peut être facilitée par les nouvelles technologies de l'information et de la communication, lesquelles permettent désormais aux compétences vivant à l'étranger d'avoir des échanges fructueux et quasi permanents avec leur pays d'origine via les sites d'information officiels et les réseaux sociaux utilisés comme vecteurs efficaces et pertinents de communication (Facebook, Twitter ou Instagram) à travers la publication d'articles réguliers relatifs aux opportunités d'investissement, au climat des affaires, aux avantages comparatifs tout en mettant en exergue les faits et arguments qui plaident en faveur de la contribution d'une manière ou d'une autre au développement du Maroc. Mais aussi à travers des actions de plus grande ampleur, telles que celles menées entre les compétences marocaines installées aux États-Unis, entre autres, et les services marocains de santé, à l'occasion de la crise du coronavirus.

La stratégie relationnelle aura également pour ambition de renforcer le sentiment d'appartenance au pays (dans son ensemble, ou à certaines de ses régions) des compétences expatriées et leur descendance à travers des actions concrètes dont les plus significatives seraient :

- Des programmes attractifs et périodiques à l'attention des MdM axés sur des événements économiques, scientifiques et culturels.
- La participation des CME à la vie politique du pays à travers notamment l'exercice de droit de vote aux différentes échéances électorales organisées par le pays d'origine sachant que les droits politiques et en particulier le droit de vote constituent un élément essentiel dans l'instauration et le maintien de la confiance.
- La mise en place de sites web performants qui renseignent sur les événements politiques, économiques et culturels concernant le Maroc en mettant en exergue les opportunités d'affaires, les vacances d'emploi dans les secteurs pour lesquels l'expertise locale fait défaut et les mesures incitatives en insistant sur la transparence, la sécurité juridique des transactions et le respect de l'État de droit. Le portail Maghribcom, doté de fonctionnalités appropriées, peut jouer ce rôle.



- L'utilisation des outils de marketing en ligne à travers notamment les centres d'appel, les blogs, les messages sur les réseaux sociaux, e-mails ou SMS personnalisés ;
- La mise en réseau des acteurs économiques et sociaux au Maroc, pour faire émerger des projets pertinents auxquels peuvent contribuer des compétences expatriées ;
- L'encouragement au regroupement des associations et réseaux de compétences des MdM sous forme de fédérations dans le but de faciliter l'identification des profils recherchés par les pays d'origine ;
- L'organisation de forums ciblés sur les pays d'accueil dédiés aux débats sur des thématiques liées au développement économique, à la recherche scientifique, aux domaines médical et pharmaceutique, et à l'évaluation des attentes et perspectives des compétences marocaines expatriées ;
- Promotion du fait régional via des mesures incitatives à l'adresse des MRE pour qui la nation est considérée à l'heure de la globalisation comme un niveau non pertinent pour investir et qui préfèrent s'impliquer dans leur région d'origine en capitalisant sur les grands chantiers structurants initiés par le Maroc dans le cadre de la mise en œuvre de la régionalisation avancée. Dans ce cadre, des opérations de jumelage entre régions de départ et villes/régions d'accueil seraient d'une très grande utilité. Comme seraient très porteurs des partenariats d'enseignement et de recherche qui seraient signés entre des universités marocaines, là où elles se trouvent, et des universités pertinentes dans les régions de présence des compétences marocaines expatriées. Dans de tels cas, les procédures administratives devraient être allégées, particulièrement s'agissant du volet financier. En effet, il serait très difficile à une université ou un centre de recherche au Maroc de collaborer avec des Marocains du monde, si les dépenses impliquées par une collaboration, notamment les honoraires et autres indemnités payés à une personne ou une institution, ne sont opérées que plusieurs années après le début d'un quelconque partenariat. Cela induit et la renonciation de la partie marocaine et la renonciation du partenaire venant de l'étranger, même lorsqu'il est marocain.

#### **4.2.5. Amélioration et diversification de l'action diplomatique et consulaire du Maroc**

Le rôle des Missions diplomatiques et postes consulaires (MDPC) vis-à-vis des MdM est rigoureusement encadré aux plans politique et juridique par le droit international et les règles nationales propres à chaque pays.

Les MDPC devraient être en mesure de constituer sur le plan opérationnel des interlocuteurs/rices nécessaires et utiles pour les membres de la diaspora dans les pays d'accueil à qui elles rendent des services indispensables concernant notamment la protection de leurs droits et de leurs intérêts, les

prestations administratives et consulaires relatives au statut personnel, aux passeports, à l'état civil et autres formalités notariales.

Les MDPC mettent également à dispositions des MdM des informations sur la situation économique au Maroc, sur le milieu des affaires, les opportunités d'investissement et gèrent des programmes axés sur la promotion de l'investissement, l'encouragement des transferts, la culture, l'éducation, les cours de langue, etc.

L'avènement d'internet a toutefois fondamentalement changé la nature des fonctions des MDPC en favorisant la dématérialisation du travail consulaire, permettant ainsi aux MdM de bénéficier à distance de l'essentiel des prestations administratives dont ils ont besoin, leur évitant de la sorte des déplacements coûteux et fatigants.

Ainsi, les sites internet ouverts par les MDPC, avec un spectre d'applications concernant les prestations consulaires, auraient vocation, moyennant des aménagements techniques appropriés, à être dotés de fonctionnalités additionnelles dédiées à l'actualité économique, sociale et scientifique du pays, en insistant en particulier sur l'environnement des affaires, les offres d'emplois disponibles pour les MdM et les opportunités d'investissement au Maroc. En d'autres termes, les MDPC en tant que pont de communication entre la diaspora et son pays d'origine pourraient jouer un rôle majeur dans les politiques publiques dédiées à la mobilisation des compétences à travers l'instauration d'une véritable relation de confiance « MDPC - Compétences expatriées », qui devrait être normalement appuyée par une information claire, crédible, servie par des réseaux sociaux adéquats, selon une approche dynamique et professionnelle.

Cette nouvelle approche démarrerait par un redéploiement des représentations consulaires dans des régions de présence des MdM, où elles font défaut ; elle inclurait aussi la prise en charge d'autres missions, comme celle du suivi des compétences, de leurs qualifications, de même que celui des grandes évolutions scientifiques, techniques et économiques dans les lieux où elles vivent. Or, ce qui est constaté jusqu'à maintenant est la prédominance de la présence consulaire du Maroc dans trois pays que sont la France, l'Espagne et l'Italie. Ce qui indique qu'il s'agit plus de couvrir les besoins en divers services administratifs de la communauté marocaine à l'étranger plutôt que d'objectifs de la nature de ceux recherchés par notre projet.

En ce sens, il serait extrêmement utile d'ouvrir d'autres représentations du Maroc en Amérique du nord, au Canada comme aux États-Unis, pays aussi vastes que porteurs des évolutions industrielles et scientifiques parmi les plus en avance à l'heure actuelle dans le monde, et où habite et travaille un nombre de plus en plus important de compétences marocaines. En ce sens, il serait de la plus grande utilité d'ouvrir des guichets Maroc dans le centre et l'ouest canadiens, par exemple. Il est en effet inconcevable aujourd'hui qu'un Marocain vivant dans l'Alberta ou la Colombie Britannique fasse 5 000 km pour rencontrer trace de la présence institutionnelle de son pays. Il est en effet difficile de s'entendre dire, que dans des provinces où vivent près de 40 000 Marocains, dont des personnes de très hautes qualifications, pour sentir quelque peu le Maroc, il faut se déplacer jusqu'à Montréal – soit faire un voyage en avion de plus de cinq heures.

Ces entités, en plus de donner de la considération aux Marocains vivant dans les régions ainsi ciblées, en assurant une certaine proximité avec le Maroc, pourraient servir de lieux/instances pour s’informer sur ce qui se fait en matière de recherche scientifique et technique et de progrès industriel dans différents secteurs de l’énergie, au climat, à la qualité de l’air, ou la gestion de l’eau, ou encore l’économie numérique et l’intelligence artificielle.

Ce qui est valable pour le Canada, l’est tout aussi bien pour les États-Unis, où, à part les villes de New York et de Washington, le Maroc n’est présent nulle part alors que des représentations marocaines devraient exister à Los Angeles, à San Francisco, ou encore à Seattle, quartier général de l’avionneur Boeing. Une démarche de même nature devrait être entreprise du côté de la Corée du Sud, du Japon ou encore de la Chine, la crise du coronavirus, qui dure depuis mars 2020, ayant montré combien les relations avec l’Extrême-Orient sont importantes pour le pays, à plusieurs points de vue.

#### **4.2.6. Mise en place (ou restauration) d’une entité dédiée à la mobilisation des compétences marocaines installées à l’étranger avec les caractéristiques suivantes**

- Une structure administrative légère dotée de l’autonomie administrative et financière animée par un effectif réduit, servie et animée par des profils polyvalents. Cette structure pourrait avoir une couverture géographique analogue à celle du Conseil consultatif des Marocains vivant à l’étranger, mais serait menée par un nombre moins élevé de personnes, désignées sur leurs qualités relationnelles et leurs qualifications scientifiques et/ou économiques, en ciblant un seul objectif, celui de la mobilisation des compétences diasporiques ;
- Cette structure aurait des attributions à vocation transversale définies avec clarté, par un texte réglementaire qui en assure le bornage et la protection juridiques contre toute interférence éventuelle ou conflits de prérogatives entre départements ministériels ;
- Ce serait une autorité stable à vocation intergouvernementale, dotée du pouvoir de coordination et d’arbitrage et d’une vision à long terme déclinée en feuille de route dont la mise en œuvre serait assujettie à une évaluation effective menée par une structure indépendante selon une périodicité précise ;
- Elle aurait un pilotage centralisé quant à ses orientations stratégiques, de nature à faire travailler ensemble les différentes parties prenantes concernées par la mobilisation des compétences. Mais elle serait aussi dynamisée par des responsables dont les missions seront dédiées aux principales régions de présence des compétences marocaines à l’international. En suivant ces compétences et en contribuant de la sorte à la création d’une base de données les concernant – qui serait accessible aux différents départements ministériels pertinents ainsi qu’à d’autres institutions publiques, telles les universités et les instances de recherche, comme aux entreprises tant publiques que privées – elles contribueraient à ses dépenses de fonctionnement et participeraient au suivi et à l’évaluation de ses activités.

### Références bibliographiques pour ce chapitre :

- Abarri Btisam (2018), « Descendants de l'immigration marocaine : d'une migration inverse a l'apparition d'une nouvelle marocanité ». Mémoire Master 2, Sciences politiques, Université Aix Marseille, 121 p.
- Alami-Mchichi Houria, Un autre regard sur les migrations : expériences du Maroc, L'Harmattan, 2018, Collection « Histoires et perspectives méditerranéennes ».
- AMERM (2013), « Migration et compétences au Maroc. Résultats de l'enquête 2011-2012 sur la migration et le lien entre compétence, migration et développement », L'Association marocaine d'études et de recherches sur les migrations (AMERM), 92p.
- Belguendouz Abdelkrim (2010), « Compétences marocaines expatriées : Quelles politiques de mobilisation suivies pour le développement du Maroc ? Du TOKTEN au FINCOME », In CARIM (Consortium pour la recherche appliquée sur les migrations internationales).
- CCME. 2013. Migrations Marocaines, Les compétences marocaines de l'étranger : 25 ans de politiques de mobilisation, sous la direction Farid El Asri, Études et Recherches, CCME, 2008/2012. 187p.
- El Asri Farid (2013), « Migrations marocaines. Les compétences marocaines de l'étranger : 25 ans de politiques de mobilisation ». CCME, 192 p. Consulté le 27 août 2020.
- Feld Serge : Les migrations internationales et le développement, l'exode de compétences et les envois de fonds émigrés. L'Harmattan Paris, avril 2019 Collection Populations.
- Gaillard Anne Marie et Gaillard Jacques (2017), « La mobilisation des compétences marocaines à l'étranger ». In Jacques Gaillard, Hamid Bouabid, la recherche scientifique au Maroc et son internationalisation. Éditions Universitaires Européennes (EUE) Editors, pp.279-312.
- Khachani Mohamed (2010), La migration des personnes hautement qualifiées. Le cas du Maroc. CARIM, notes d'analyse et de synthèse 2010/37.
- Mobilisation de la diaspora : Bonnes pratiques à l'international et éléments de transposabilité en Tunisie. Projet de soutien au partenariat pour la mobilité UE - Tunisie. Lemma, Expertise France, et Office français de l'immigration et de l'Intégration, Paris, 2018.
- Pellegrini Chloé (2018) « Partir pour études à l'étranger ou rester étudier au Maroc - enjeux d'estime de soi et projections professionnelles de jeunes diplômés » in Alami Mchichi H. (dir), Un autre regard sur les migrations : expériences du Maroc, L'Harmattan, Paris.

# Annexes

## Annexe 1

**Tableau 2 : Liste de certaines compétences marocaines travaillant dans le secteur aéronautique au Québec, selon leur expertise/grade**

	<b>Initiales (Noms et prénoms)</b>	<b>Compagnie/Institution</b>	<b>Grade/Expertise</b>
1	Présidente AEROMAC°	Ge Aviation	Présidente Production Leader MBA, Msc OSD & Black Belt Six Sigma
2	M.H		
3	A.M	Université Mc Gill	Professeur Modeling and simulation of Multi-physics engineering problems /Virtual Reality
4	Y.Bou	École de Technologie Supérieure	Post Doc Flight Control System & Simulation aircraft performances
5	F.B	Innotech Aviation Canada	Design /Project leader /Designer connecteurs & Terminales
	T.A	Consulting Soft Skills	
6	J.R	TCR Engineering co- Founder	Business management
7	A.Ch	TCR Engineering Founder Safran USA Gainsville	Stress Analysis Design Static & Dynamic
8	A.A	Bombardier	Master/Ingénieur (Ing). Structure
9	J.Ch	Bombardier	Ing/Design/Fuel
10	A.M	Analyse & Improve	Master/Quality Eng
11	Y.B	ETS	Étudiant Ph.D.
12	R.A	Bombardier	Ing Méthode
13	I.B	Bombardier	Ing génie industriel
14	Y.K	Bombardier	Ing. Programs/Logistique
15	A.H	Bombardier	Ing. Tool Design/Méthodes
16	H.S	Bombardier	Ing. Méthodes
17	A.Kh	Ge Aviation	Technicien
18	A.M	Bombardier	Agent de Méthode
19	M.W	ETS	Post Doc
20	Y.L	MSB	Agent Méthode
21	A.F	Tekalia	Superviseur Qualité
22	F.T	MDA Corporation	Ingénieur Électrique
23	Y.B	Bombardier	Ingénieur Liaison/Mécanique
24	N.A	U Sherbrooke	Directeur Gauss/chercheur
25	J.F	Bombardier	Programs management

26	K.B	MDA Corporation	Project Mgmt/Finances
27	M.El	Étudiante Polytechnique	Génie Industriel
28	Y.B	Tekalia Aéronautique	Agent Méthode
29	A.Y	Simens	Contrôleur qualité
30	M.R	Bombardier	Mécanicien prévol
31	H.Kh	Bombardier	Mécanicien prévol
32	I.S	Zodiac	Planificateur-acheteur
33	E.I	Lockheed Martin	Technicien moteur avion
34	W.M	Simens	Mécanicien avion
35	O.A	Bombardier	Mécanicien prévol
36	K.M	Bombardier	Mécanicien avion
37	Z.R	Lockheed Martin	Mécanicien avion
38	S.K	Lufthansa	Tech. line maintenance
39	A.Y	Bombardier	Ingénieur
40	D.S	MSB RG /Bombardier	Designer
41	L.Y	MSB RG /Bombardier	Intégrateur Système Avionique
42	A.A	MSB RG /Bombardier	Agent méthode
43	H.H	Lockheed Martin	Technicien moteur avion
44	Kh.Y	MSB RG /Bombardier	Agent méthode
45	D.I	Simens	Technicien moteur avion
46	R.R	Bombardier	Peintre avion
47	O.M	CAE	Responsable technique
48	H.Y	MSB RG /Bombardier	Coordonateur projet
49	Y.H	MSB RG /Bombardier	Ingénieur concepteur
50	A.Y	Bombardier	Agent méthode
51	M.T	MSB RG /Bombardier	Ingénieur méthode
52	E.S	Akka	Agent méthode
53	A.M	Bombardier	Mécanicien avion
54	B.A	Simens	Ingénieur méthode
55	B.H	MSB RG /Bombardier	Agent méthode
56	R.M	Lockheed Martin	Technicien moteur avion
57	S.H	ETS/Bombardier	Ingénieur/Ph.D Électronique
58	H.M	U de Sherbrooke	Professeur Chercheur
59	M.D	XDIInnovation Canada	Country Manger
60	A.H	Merkur/Udes	Doctorant chercheur
61	Y.O		Avionics engineer
62	M.H		Intégration sys et logiciel embarqués
63	T.A		Ingénieur junior
64	Y.A		Ingénieur
65	M.B	Transport Canada	Stress et simulation
66	A.B	Stelia	Project Management
67	M.D	Ge Aviation	Inspection MMT/Méetrologie

68	M.J	Lufthansa Technik AG	Mécanicien intervention sous l'aile
69	H.F	Zodiac Aerospace	Planificateur production
70	Y.K	Tekalia	Phd Traitement surface
71	S.L	CAE Canada	Simulateur expert
72	M.S	Lockeed Martin Canada	Agent méthode
73	S.S	Ge Aviation	Ingénieure Qualité
74	S.Soali	Lockeed Martin Canada	Spécialiste moteur assemblage
75	Z.K	Logikit Aeronautique Canada	Directrice Qualité

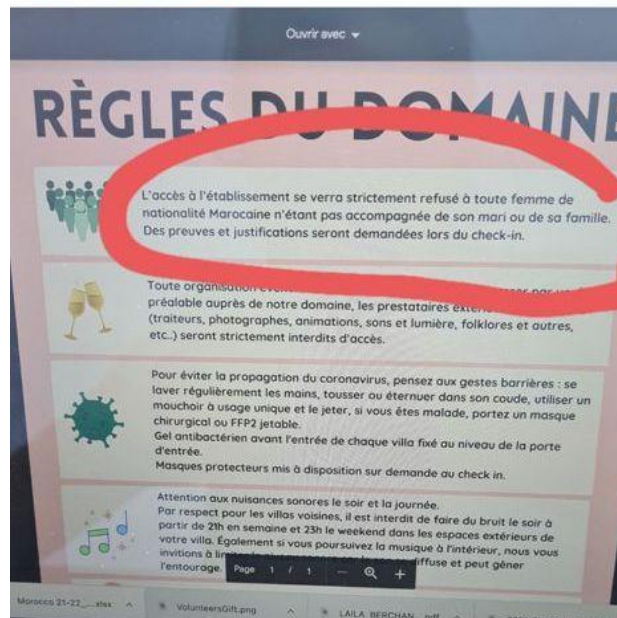
° Réseau des compétences marocaines dans le domaine de l'aéronautique au Canada

## Annexe 2



**Laila BERCHANE** · 2e  
Entrepreneur, EdTech specialist  
2 sem. · Modifié ·

Aujourd'hui, avec un groupe d'amis (dont 2 familles), on se voit refuser pour la 3ème fois une réservation d'hôtel à Marrakech sous prétexte que certains membres du groupe sont des femmes célibataires de nationalité marocaine!! C'est une offense aux droits des femmes et aux libertés individuelles qu'aucune loi ne justifie!!  
Nom de l'établissement : Domaine Abiad  
<https://lnkd.in/d66byJ7>





**Contact :**

[eMGPP\\_team@icmpd.org](mailto:eMGPP_team@icmpd.org)

**Adresse :**

ICMPD Bureau régional de coordination pour la Méditerranée  
Development House, 4A  
St Anna Street, Floriana, FRN 9010, Malta