

## MESURES DE SOUTIEN AUX MIGRANTS EN MATIÈRE D'EMPLOI ET DE COMPÉTENCES (MISMES)

# MAROC



Le contenu du présent rapport relève de la seule responsabilité des auteurs et ne reflète pas nécessairement l'opinion de la Fondation européenne pour la formation, de l'Institut universitaire européen ou des institutions de l'Union européenne.

© Fondation européenne pour la formation, 2015  
Reproduction autorisée, moyennant mention de la source.

## MESURES DE SOUTIEN AUX MIGRANTS EN MATIÈRE D'EMPLOI ET DE COMPÉTENCES (MISMES)

# MAROC

MAI 2015

## Sommaire

PRÉFACE.....	2
RÉSUMÉ EXÉCUTIF .....	3
1. INTRODUCTION: LE CONTEXTE DE LA MIGRATION AU MAROC .....	7
1.1 Données relatives à la migration .....	7
1.2 Politiques et institutions dans le domaine de la migration.....	10
2. INVENTAIRE NATIONAL DES MISMES .....	13
2.1 MISMES 1 : ANAPEC International, y compris le Programme de gestion intégrée de la migration saisonnière Maroc-Espagne.....	14
2.2 MISMES 2 : E-Bosla .....	16
2.3 MISMES 3 : Améliorer l'accès aux opportunités d'emploi à l'international pour la jeunesse marocaine .....	17
2.4 MISMES 4 : TOKTEN .....	18
2.5 MISMES 5 : FINCOME .....	20
2.6 MISMES 6 : La plateforme Maghribcom.....	20
2.7 MISMES 7 : Retour temporaire de nationaux qualifiés (TRQN III).....	23
2.8 MISMES 8 : Programme de formation qualifiante pour les jeunes MRE au chômage .....	23
2.9 MISMES 9 : Programmes d'assistance au retour volontaire et à la réintégration (AVRR) .....	24
3. ETUDES DE CAS MISMES: MIGRATION SAISONNIERE MAROC-ESPAGNE ET COMPETENCES MAROCAINES RESIDANT à L'ETRANGER .....	26
3.1 Programme de gestion intégrée de la migration saisonnière Maroc-Espagne .....	26
3.2 Programme « Forum international des compétences marocaines résidant à l'étranger (FINCOME) » .....	28
4. LES MISMES DANS LE CADRE DU PARTENARIAT POUR LA MOBILITE UE-MAROC .....	36
5. CONCLUSIONS, ENJEUX ET RECOMMANDATIONS .....	43
ANNEXES .....	47
Annexe 1. Méthodologie de l'étude .....	47
Annexe 2. Liste des entretiens et questionnaires reçus.....	49
ABREVIATIONS ET ACRONYMES .....	51
BIBLIOGRAPHIE.....	52

# PRÉFACE

Ce rapport représente la contribution la plus récente de la Fondation européenne pour la formation (ETF) au dialogue politique éclairé sur la migration dans les dimensions de l'emploi et des compétences. Il fait partie d'une série de rapports sur les résultats du projet « Mesures de soutien aux migrants en matière d'emploi et de compétences » (MISMES). Le projet a été coordonné par le Migration Policy Centre de l'Institut universitaire européen (IUE) sous la supervision de l'ETF.

Le projet a créé un inventaire des mesures de soutien aux migrants mises en œuvre dans les pays d'origine, afin de faciliter la mobilité des travailleurs et d'augmenter l'effet de développement engendré par la migration. De plus, cinq études détaillées ont concernés les pays qui ont signé un partenariat pour la mobilité avec l'Union européenne (UE): Arménie, Géorgie, République de Moldavie, Maroc et Tunisie. Dans le cadre du projet, les MISMES sont définies comme les interventions spécifiques au niveau politique, avant, pendant et après la migration, ayant pour but soit d'améliorer l'intégration des travailleurs migrants dans le marché du travail soit d'améliorer la correspondance entre l'emploi et les compétences.

Le présent rapport recense et analyse les mesures de soutien aux migrants identifiées au Maroc. Les auteurs de l'étude de cas pays sont le Prof. Mohamed Bensaid de l'Université Mohamed V Rabat-Agdal et le Prof. Iván Martín du Migration Policy Centre de l'IUE. L'étude de cas sur le projet TOKTEN, FINCOME et Maghrib.com a été réalisée par le Prof. Larabi Jaidi de l'Université Mohamed V Rabat-Agdal. Les Professeurs Philippe Fargues et Alessandra Venturini du Migration Policy Centre à l'IUE et Ummuhan Bardak, Siria Taurelli, Eduarda Castel-Branco et Sara Rinaldi de l'ETF ont également contribué avec des commentaires et de précieuses suggestions. Malheureusement, la préparation de la première ébauche du rapport a été la dernière mission professionnelle du Prof. Bensaid; son courage tout au long de la première phase de ce projet, notamment lors de l'atelier méthodologique à Florence et de la mission pays au Maroc, ainsi que sa contribution intellectuelle ont constitué une source d'inspiration pour nous tous et le demeureront pour nos futurs travaux.

L'étude a considérablement bénéficié de l'assistance et des contributions de nombre d'institutions et de personnes actives dans le domaine de la migration au Maroc. Il faut mettre en exergue le rôle du ministère chargé des Marocains résidant à l'étranger et des affaires migratoires en tant que partenaire institutionnel principal pour ce projet au Maroc, et en particulier de sa Direction de la coopération, des études et de la prospective, notamment dans les personnes de Jaâfar Derbbah, Oussama Zennati et Tarik Sissou. Des remerciements particuliers vont à ce dernier, ainsi qu'à Larabi Jaidi, pour leur participation à l'atelier technique de clôture du projet à Turin et pour les commentaires fournis dans le cadre de la rédaction de ce rapport. Il convient également de citer d'autres institutions qui ont facilité l'accès à l'information pertinente, à savoir l'Agence nationale pour la promotion de l'emploi et des compétences (ANAPEC), avec la collaboration efficace d'Abdelhamid el Fathi, Chef de la Division « Emploi à l'international », le ministère de l'Emploi et des Affaires sociales, l'Office de la formation professionnelle et de la promotion du travail (OFPPT), le Conseil national pour la recherche technique et scientifique (CNRTS) et le Conseil de la communauté des Marocains à l'étranger, et tout particulièrement son président Driss El Yazami. Parmi les organisations internationales, il faut signaler la contribution de Tatiana Romon de la Délégation de l'Union européenne au Maroc, ainsi que de France Expertise Internationale, l'Organisation internationale pour les migrations (OIM), l'Office français de l'immigration et de l'intégration (OFII) et tous les participants au « focus group » rendu possible grâce au précieux soutien d'Abdelali Kraki, responsable du RADEV. Tous ont eu l'amabilité de partager avec les auteurs leurs informations et connaissances.

## RÉSUMÉ EXÉCUTIF

La présente étude vise à dresser l'inventaire des Mesures de Soutien aux Migrants en matière d'Emploi et de Compétences (ensuite dénommées par l'acronyme anglais MISMES) mises en œuvre au Maroc, ainsi qu'à analyser leur pertinence par rapport aux besoins des migrants, leur cohérence interne ou externe, les résultats obtenus, leur efficacité et leurs lacunes. Elle devrait ainsi permettre de déterminer les mesures de soutien manquantes et leur degré de nécessité. Dans le cadre de la méthodologie générale du projet MISMES (voir annexe 1), les auteurs et l'équipe migration de l'ETF ont mené une mission pays conjointe entre le 12 et le 14 mai 2014. Les principales institutions concernées ont été rencontrées à cette occasion (voir annexe 2) et un groupe de discussion sur le Programme de gestion intégrée de la migration saisonnière Espagne-Maroc a été organisé. Une deuxième mission pays de deux jours s'est déroulée en août 2014, notamment en vue de collecter les informations destinées à l'étude de cas sur le Forum international des compétences marocaines résidant à l'étranger, FINCOME (voir ci-après).

L'étude sur les MISMES a été menée dans le contexte d'un pays à forte intensité migratoire, comptant plus de trois millions de Marocains résidant à l'étranger (MRE), soit près de dix pour cent de la population totale, et où les transferts contribuent à environ 7 % du PIB. Le flux migratoire est loin de s'être interrompu (plus de 100 000 nouveaux migrants par an), d'où l'intérêt pour les mesures de soutien visant à optimiser leur insertion sur les marchés de travail des pays de destination ainsi que l'utilisation et le développement de leurs compétences.

Cette approche est d'autant plus nécessaire que 1) le niveau d'instruction des migrants marocains est très bas, bien qu'il soit plus élevé que celui de la population en général (58% des migrants de retour au pays n'ont accompli que des études primaires ou moins); 2) les taux de migration des diplômés sont nettement plus élevés que ceux de la population en général (15% pour les diplômés contre moins de 10% pour l'ensemble de la population); 3) la sous-utilisation des qualifications et compétences des MRE est considérable (25% pour les qualifications et 46% pour les compétences, d'après l'Enquête sur la migration et les compétences au Maroc menée par l'ETF en 2013); et que 4) dans l'état actuel des choses, près de la moitié des migrants marocains n'acquière pas de nouvelles compétences pendant la période de migration.

En dépit de ces arguments en faveur de l'utilisation des MISMES comme levier permettant d'optimiser la contribution de la migration de main-d'œuvre au développement national, l'analyse des MISMES existantes au Maroc réalisée dans le cadre de la présente étude a révélé l'existence d'une ample marge de développement de cet outil de politique migratoire.

**Le nombre et l'étendue des MISMES au Maroc ne reflètent pas l'importance et l'ampleur de ses flux migratoires.** Les MISMES répertoriées ciblent le placement à l'international (deux MISMES sur neuf), la mobilisation des compétences des migrants (quatre MISMES sur neuf, le Maroc adoptant une approche assez élitiste dans la mesure où le pays se concentre exclusivement sur les migrants diplômés, qui représentent une minorité sur l'ensemble des migrants) et l'accompagnement au retour (cinq programmes différents, regroupés dans une seule MISMES compte tenu de leur similarité). Dans ces conditions, il n'est pas surprenant que l'enquête menée par l'ETF (2013a) auprès des migrants de retour au pays montre que ceux-ci sont rarement au courant de l'existence de programmes gouvernementaux facilitant le travail à l'étranger (89% n'en étaient pas informés) et que seuls 6 % d'entre eux ont participé à ces programmes.

**Bien que la politique nationale en matière de migration se concentre sur la mobilisation des compétences des Marocains résidant à l'étranger, notamment depuis 2009, l'éventail de MISMES**

**reste très limité**, compte tenu des défis posés par la migration dans ce domaine. On ne dénombre que très peu de mesures visant à développer les compétences des migrants avant leur départ, à les préparer afin qu'ils tirent davantage profit de l'expérience migratoire (formation pré-départ) et, surtout, à reconnaître et à valider au moment du retour les compétences et qualifications acquises pendant la migration (des problématiques qui touchent par ailleurs également le système d'éducation-formation au Maroc de manière générale).

**Par conséquent, dans le domaine des MISMES, beaucoup reste à faire.** 70% des migrants souhaitent principalement être aidés dans la recherche d'un emploi au cours du processus migratoire, donc à accéder à une aide au placement, tandis que très peu de personnes citent d'autres types d'aide (voir ETF 2013a, p. 60): cours de langues (3 %), formations professionnelles (2%), reconnaissance et validation des acquis et des compétences (moins de 2%) ou cours d'orientation culturelle (moins de 1%). **La contribution potentielle des MISMES au développement et à l'utilisation des compétences, à la réussite du processus migratoire ainsi qu'au développement du pays reste à exploiter**, éventuellement en collaboration avec les réseaux familiaux et les organisations de la diaspora, qui jouent un rôle important dans l'intégration des migrants.

**En revanche, les MISMES identifiées présentent un niveau élevé d'appropriation par les institutions nationales marocaines** (notamment l'ANAPEC, le MCMREAM et même l'OFPPT), ce qui n'a pourtant pas débouché sur une réflexion d'ensemble sur l'importance des MISMES, voire sur la migration de main-d'œuvre et le développement national (le ministère chargé des Marocains résidant à l'étranger et des affaires de la migration – MCMREAM – s'approprie les questions migratoires au détriment, par exemple, du ministère de l'Emploi et des Affaires sociales, ce qui ne facilite pas cette prise en main). L'absence de structures de coordination formelles (malgré l'élan suscité par les négociations sur le Partenariat pour la mobilité) entrave l'élaboration d'une politique plus explicite et proactive dans ce domaine.

**Les projets d'assistance au retour volontaire et à la réintégration (AVRR) constituent une exception ne bénéficiant pas d'une bonne appropriation** par les autorités marocaines. Étant donné la fragmentation de ces projets souvent similaires, il serait approprié d'intégrer les différents programmes d'AVRR dans un souci d'efficacité.

**En général, les institutions responsables des MISMES ne procèdent pas systématiquement à l'évaluation de leur efficacité ou au suivi de leur impact** sur l'intégration des émigrés. Ce problème, commun aux MISMES mises en œuvre dans le monde entier, est doublement plus important au Maroc en raison du manque d'une culture d'évaluation, comme de nombreux acteurs le signalent. Par conséquent, il a peu de prise en compte des connaissances et leçons accumulées dans le temps, malgré la longue expérience du Maroc en la matière. Dans la pratique, l'apprentissage mutuel entre les opérateurs de MISMES s'avère également très limité.

**Cependant, l'analyse des MISMES identifiées au Maroc permet de tirer quelques conclusions afin de les optimiser.**

- Pour assurer leur pérennité, les services de placement à l'international doivent compléter leur activité de rapprochement de l'offre et de la demande d'emploi par la prospection d'opportunités d'emploi à l'étranger et le réseautage avec les services de placement dans les pays de destination (ce qui est en cours grâce au projet Sharaka initié dans le cadre du Partenariat de Mobilité UE-Maroc). Il est également nécessaire que ces organismes combinent leurs services avec des programmes de développement et de mise à niveau des compétences des candidats à la migration.
- Bien que les mesures d'accompagnement des migrants temporaires permettent de protéger les droits de ces derniers, elles ne sont pas viables dans la mesure où elles nécessitent des

financements spécifiques (coopération internationale ou autre) ou doivent être intégrées dans l'offre de services des institutions nationales du marché de travail.

- Les portails web ne se sont pas révélés efficaces en tant qu'instruments d'intermédiation en vue d'un placement à l'international ou d'une migration de retour. L'intermédiation sur le marché du travail (y compris la prospection d'opportunités d'emploi et l'adéquation des compétences) requiert des investissements et des capacités techniques spécialisées plus importants.
- L'implication des ONG et des syndicats dans la mise en œuvre des MISMES permet de réduire les coûts et de mieux atteindre les objectifs de protection ou de promotion.
- La participation directe des employeurs à l'élaboration de la formation pré-départ ou des programmes de mobilisation des compétences des migrants permet de mieux cibler ces programmes.

**S'agissant de facteurs institutionnels, les accords bilatéraux** en matière de migration, notamment avec l'Espagne, la France et le Qatar, jouent un **rôle central dans la gestion de la migration légale**. Néanmoins, le nombre de migrants bénéficiaires de ces accords est minime par rapport au flux migratoire total, ce qui met en évidence la difficulté de mettre ces accords en œuvre. Dans le cas spécifique du projet de migration saisonnière Espagne-Maroc, la **concertation entre les autorités des deux pays et la présence d'ONG** accompagnant les migrants se sont avérées des instruments très utiles pour protéger les droits de ceux-ci, en tout cas au cours des premières campagnes du programme.

**Le Partenariat pour la mobilité avec l'UE, avec son caractère évolutif, offre un cadre favorable au développement des MISMES au Maroc**, en concertation entre les autorités nationales, l'Union européenne et les principaux pays de destination des migrants marocains. Au niveau bilatéral, ce Partenariat, signé en juin 2013, vient s'ajouter au Processus de Rabat entamé en 2006 par l'UE et ses partenaires d'Afrique du Nord et d'Afrique occidentale et centrale, y compris le Maroc. Le Partenariat pour la mobilité constitue une opportunité pour l'articulation des MISMES entre le pays de départ, le Maroc en l'occurrence, et les mesures d'intégration mises en œuvre dans les pays de destination. Cette articulation est une condition nécessaire pour assurer l'efficacité des mesures. Le Partenariat peut également devenir un espace permettant un apprentissage mutuel positif en matière d'application des MISMES et de leur impact. Cependant, il n'ouvre que peu de nouvelles possibilités concrètes de migration légale pour les travailleurs marocains, sans lesquelles les MISMES pré-départ n'ont pas de raison d'être. Les actions concrètes entamées jusqu'à présent, agréées et listées dans l'annexe à la Déclaration conjointe, se concentrent sur l'assistance technique plutôt que sur le soutien direct aux migrants. Le programme Sharaka vise notamment à permettre de renforcer les capacités de l'ANAPEC en matière de placement à l'international, ainsi que dans le domaine de la veille des marchés du travail internationaux et la prospection d'opportunités d'emploi.

Le Partenariat pour la mobilité constitue dès lors un espace de coordination entre les institutions marocaines compétentes et les acteurs internationaux, notamment de l'UE, et peut contribuer à faciliter **l'émergence d'une politique migratoire plus explicite et plus intégrée**. Il convient en outre que cette politique migratoire comprenne un système intégré de MISMES. Son caractère évolutif permettra d'avancer dans ce sens pour autant que les parties prenantes aient la volonté de le faire. Le projet Sharaka pourrait devenir un instrument permettant d'encourager plus de coordination ainsi que la mise en commun d'informations, à condition de remédier à la fragmentation des institutions gérant ses différentes composantes. La méthode de diagnostic et d'évaluation adoptée dans le cadre de l'activité de placement à l'international de l'ANAPEC et des projets de migration et de développement devrait également s'appliquer aux autres MISMES.

**De manière plus générale, le Maroc a besoin d'une réflexion sur sa politique publique afin de concevoir et d'élaborer un système intégré de MISMES**, intégrant les phases de placement à l'international, le développement des compétences, la formation pré-départ, la mobilisation des compétences pendant la migration, la reconnaissance et la validation des compétences au retour et l'aide spécifique à la réinsertion professionnelle pour les migrants de retour. À cet égard, il est essentiel de toucher un public de migrants plus vaste qu'à l'heure actuelle ainsi que de cibler les différents types de MISMES en fonction des différentes catégories de migrants marocains et de leurs besoins spécifiques. Étant donné le profil des migrants marocains, les mesures en faveur du développement des compétences ne doivent pas se limiter aux migrants qualifiés, mais **notamment développer les compétences des migrants non qualifiés**. Cette approche serait entièrement cohérente avec la priorité accordée par les autorités marocaines à la mobilisation des compétences des migrants.

**Un suivi et une évaluation systématiques des MISMES appliquées au Maroc** depuis des années et identifiées dans cet inventaire pourraient servir de point de départ à cette réflexion. Cette évaluation devrait également considérer l'articulation des mesures entre elles et avec les mesures d'intégration dans les pays de destination, aussi que la cohérence avec les objectifs de la politique marocaine en matière de migration. Le Partenariat pour la mobilité et, à court terme, le programme Sharaka pourraient permettre de lancer un processus en ce sens.

# 1. INTRODUCTION: LE CONTEXTE DE LA MIGRATION AU MAROC

Au cours des années passées, l'ETF a réalisé une série d'études dans le domaine de la migration et des compétences avec une attention particulière aux pays voisins de l'UE (ETF 2013a, ETF 2013b). Ces études ont permis de définir des profils de compétences des migrants, et d'appréhender la façon dont leur compétences sont sous-utilisées à l'étranger et lors du retour dans le pays d'origine. Au même temps, ces études ont montré la nécessité de mesures de soutien aux migrants afin d'améliorer l'adéquation entre l'emploi et les compétences pour qu'à la fois les pays d'accueil, les pays d'origine et les migrants eux-mêmes puissent en tirer bénéfice (ETF 2014). En raison de ce constat, en 2014 l'ETF a lancé et mis en œuvre le projet MISMES avec le soutien du Migration Policy Centre de l'Institut universitaire européen.

## 1.1 Données relatives à la migration

Historiquement, l'émigration marocaine vers les pays européens, essentiellement vers la France et, dans une moindre mesure, vers la Belgique, les Pays-Bas et l'Allemagne, s'est intensifiée dans les années 1960. Il s'agissait surtout d'une émigration de main-d'œuvre venant combler la pénurie de certaines qualifications – généralement simples ou moyennes – dans ces pays. Cette forme d'émigration s'est fortement atténuée depuis le milieu des années 1970 en raison de la crise économique dans ces pays, pour laisser place à d'autres formes de flux migratoires, principalement dans le cadre du regroupement familial.

Le nombre d'immigrés marocains dans les principaux pays européens de destination montre que les flux migratoires se poursuivent (bien qu'à un rythme moins élevé par rapport aux décennies précédentes). Ces flux sont passés de 1,17 million de migrants en 1990 à 3,09 millions en 2012, en passant par 1,62 million en 1998 et 2,27 millions en 2005.

### ÉVOLUTION DE LA MIGRATION MAROCAINE DANS LES PRINCIPAUX PAYS DE MIGRATION EN EUROPE, 1990-12 (RÉSIDENTS ENREGISTRÉS + DEUXIÈME ET TROISIÈME GÉNÉRATIONS)

Année		France	Pays-Bas	Belgique	Allemagne	Espagne	Italie	Total
1990	Nombre	653 000	184 000	138 000	62 000	59 000	78 000	1 174 000
	%	55,6	15,7	11,8	5,3	5,0	6,6	100
1998	Nombre	728 000	242 000	155 000	98 000	200 000	195 000	1 618 000
	%	45,0	15,0	9,6	6,1	12,4	12,1	100
2005	Nombre	1 025 000	316 000	214 000	98 000	397 000	253 000	2 278 000
	%	45,0	13,9	9,4	4,3	17,4	11,1	100
2012	Nombre	1 147 000	363 000	214 000	73 000	397 000	253 000	3 094 000
	%	37,1	11,7	6,9	2,4	12,8	8,2	100

Source: De Haas (2014), a: données de 2002 et b: données de 2004

Il est à noter que ces données ne sont pas stabilisées et varient d'une institution à l'autre. Si le ministère des Affaires étrangères fait état de 3,5 millions d'inscrits dans les consulats (en 2011), le ministère chargé des Marocains résidant à l'étranger évoque un chiffre de 4,5 millions (en 2012). Ces différences s'expliquent en partie par la difficulté d'estimer le nombre des migrants clandestins (qui, en théorie, ne

sont pas inscrits dans les consulats), mais également par l'absence d'études y relatives, de systèmes de recensement de la population efficaces et d'études sur la population active, sans oublier que le Maroc considère les individus nés à l'étranger comme des Marocains résidant à l'étranger (MRE).

Les flux annuels d'émigration ne sont toujours pas précisément quantifiables. La division de la population du département des affaires économiques et sociales des Nations unies fait état d'une baisse des flux annuels (moyens) au cours des années 2000: de 755 000 migrants entre 2000 et 2005 à 625 000 entre 2005 et 2010. Selon les projections réalisées sur la base d'un taux de fécondité moyen, cette diminution devrait se poursuivre: de 450 000 migrants entre 2010 et 2015 et entre 2015 et 2020, à 300 000 entre 2020 et 2025 et entre 2025 et 2030, et ainsi de suite jusqu'en 2050. Le flux annuel de la migration nette peut être estimé à quelque 100 000 personnes dans les années 2010, avec une tendance à la baisse les années suivantes<sup>1</sup>, c'est-à-dire un taux d'émigration annuel toujours très élevé, à savoir environ 3 pour 1 000. Néanmoins, il est très probable que ces flux migratoires se poursuivent dans les prochaines années, étant donné que 42% des Marocains âgés de 18 à 50 ans déclarent avoir l'intention de migrer et que pour près d'un sur quatre d'entre eux (9%), les probabilités de migrer sont très élevées selon l'enquête « Migration et compétences au Maroc » de l'ETF (ETF, 2013a).

#### **ENQUÊTE DE L'ETF « MIGRATION ET COMPÉTENCES AU MAROC »**

Dans le cadre de son projet « Migration et compétences », l'ETF a mené entre 2011 et 2012 des enquêtes représentatives de l'ensemble de la population au Maroc, ainsi que en Géorgie et en Arménie, dans le but de fournir, à partir de données fiables, une analyse de qualité de la migration, des compétences et de l'emploi dans l'Union européenne et les pays partenaires concernés. 4 000 Marocains ont été interrogés : 2 600 migrants potentiels et 1 400 migrants de retour âgés de 18 à 50 ans. Le questionnaire et, par conséquent, les résultats portaient sur les données sociodémographiques des migrants potentiels, leur niveau d'études, leur situation professionnelle, leurs conditions de vie et leur projet migratoire. Pour les migrants de retour, en plus de ces variables, le questionnaire s'intéressait également à leur expérience migratoire, à l'expérience de retour et à leurs éventuels nouveaux projets d'émigration. En outre, des indices sur l'intention de migrer, les conditions sociales, les conditions économiques, les résultats des migrations et les résultats du retour ont été calculés.

Le rapport complet est accessible via: [www.etf.europa.eu/webatt.nsf/0/CC3D1360326C17DBC1257BBE004E9255/\\$file/Migration&competences\\_Maroc.pdf](http://www.etf.europa.eu/webatt.nsf/0/CC3D1360326C17DBC1257BBE004E9255/$file/Migration&competences_Maroc.pdf)

Le profil de cette émigration a évolué dans le temps, au fur et à mesure des changements dans la nature des flux migratoires et de leurs causes. On est ainsi passé d'une émigration légale de main-d'œuvre masculine jusqu'au milieu des années 1970 à une émigration touchant davantage de femmes (principalement en raison du regroupement familial) et comprenant des flux « clandestins ». Par ailleurs, la migration des compétences a gagné en importance dès la fin des années 1990. Enfin, en termes de concentration dans les pays d'accueil, on observe un recul de l'immigration en France et une augmentation considérable en Espagne et en Italie (voir tableau ci-dessus). Cette migration reste fortement concentrée dans les pays européens (84 % selon les inscriptions aux consulats), en particulier en France (38 % des migrants résidant en Europe).

En matière d'emploi et de compétences, l'enquête de l'ETF (2013a) met en exergue le faible niveau d'instruction et de compétences des migrants en général, avant leur départ et même à leur retour. Néanmoins, les migrants sont plus qualifiés que la population marocaine en général, tandis que les migrants de retour sont en moyenne encore plus qualifiés que l'ensemble des migrants (19% d'entre eux ont fait des études supérieures, contre 6,3% pour la population en général). En effet, si le taux

---

<sup>1</sup> Cf. Division de la Population des Nations unies (2013).

d'émigration reste inférieur à 10% parmi la population marocaine en général, celui-ci s'élève à près de 15% parmi la population ayant étudié dans l'enseignement supérieur<sup>2</sup>. D'après le ministère chargé des Marocains résidant à l'étranger et des affaires de la migration, 47,2% des MRE ont un niveau d'études moyen ou supérieur, contre seulement 11% dans les années 1960. Selon les estimations, quelque 400 000 MRE sont diplômés de l'enseignement supérieur, une tendance qui se renforce étant donné qu'environ 40 000 Marocains partent étudier à l'étranger chaque année.

Selon cette même enquête, « le migrant marocain typique compte sur ses amis et membres de la famille pour trouver un emploi à l'étranger, travaille en tant que salarié ou travailleur occasionnel, passe environ dix mois au chômage, apprend la langue du pays hôte, mais n'acquiert pratiquement pas d'autres nouvelles compétences et retourne au Maroc principalement pour des raisons familiales ». Dans la pratique, près de la moitié des migrants marocains n'acquièrent pas de nouvelles compétences pendant leur période de migration (ETF, 2013a).

En termes de flux, le profil du migrant marocain a évolué au cours des dernières années. La nouvelle demande s'adresse à des migrants plus qualifiés, et ce, non en France, mais dans les pays du Golfe et au Canada, ainsi que dans l'UE, en Allemagne plus particulièrement. Dès lors, la connaissance de l'anglais devient indispensable (d'où la nécessité d'élaborer des mesures de soutien dans ce domaine).

Quant à l'impact de la migration sur l'économie du Maroc en 2013, les transferts de fonds des MRE auraient atteint la somme de 57,45 milliards de dirhams, soit 6,6 % du PIB. Les volumes transférés ont considérablement augmenté dans le temps, sauf pendant la dernière crise internationale, progressant de pas moins de 56% entre 2001 et 2012.

#### ÉVOLUTION RECENTE ET POIDS ECONOMIQUE DES TRANSFERTS DES MRE, 2001-13

	2001	2003	2005	2007	2009	2011	2013
<b>Transferts des MRE (en millions de dirhams)</b>	36 858	34 582	40 738	55 001	50 211	58 385	57 867*
<b>Transferts des MRE/PIB</b>	8,6	7,3	7,7	8,9	6,8	7,3	6,6**

Source : Calculs des auteurs à partir des données de l'Office des changes et du Haut-commissariat au plan.

\* estimations des transferts : Office des changes et \*\* estimations du PIB : Haut-commissariat au plan.

S'agissant du contexte socioéconomique favorisant l'émigration, il convient de souligner que le marché du travail marocain offre très peu d'opportunités aux jeunes: le taux de chômage s'élève à 21,3% parmi les jeunes âgés de 15 à 24 ans, contre 14,3% pour l'ensemble de la population urbaine (21,9% pour les femmes dans les villes), et ce compte tenu du taux d'activité très bas (47% de la population en âge de travailler), notamment parmi les femmes (24%, un pourcentage en recul par rapport à 2000). Les pressions démographiques – la population en âge de travailler continuera à augmenter bien au-delà de 2030 – et la dynamique du marché du travail ne laissent rien présager de bon quant à la capacité du marché à absorber les 180 000 nouveaux entrants par an prévus dans les années à venir. Le taux de chômage des diplômés s'avère encore plus élevé que celui des travailleurs moins qualifiés (17,3% pour les diplômés en général et 33,3% pour les femmes diplômées)<sup>3</sup>, et ce malgré un taux d'inscription très bas dans l'enseignement universitaire (à peine 15%). En outre, le marché du travail marocain est confronté à des difficultés d'adéquation entre l'offre et la demande, dues à la faible qualité du système

2 Chiffres de l'OCDE: [www.oecd.org/fr/els/mig/les-migrations-internationales-en-chiffres.pdf](http://www.oecd.org/fr/els/mig/les-migrations-internationales-en-chiffres.pdf)

3 Toutes les données relatives au marché du travail marocain proviennent du Haut-commissariat au plan, *Note d'information au sujet de la situation du marché du travail au premier trimestre de l'année 2015*, [www.hcp.ma/attachment/574090/](http://www.hcp.ma/attachment/574090/)

éducatif, qui affecte également le placement des travailleurs marocains à l'international (et qui se traduit par une forte sous-utilisation de leurs qualifications).

Par ailleurs, en plus d'être un pays d'émigration, le Maroc est devenu un pays de transit, voire d'immigration, accueillant sur son sol des flux migratoires non négligeables en provenance de l'Afrique subsaharienne. Cependant, même après la dernière régularisation de 2014 (voir ci-dessous), ces flux restent très limités, ne dépassant pas les 100 000 migrants.

## 1.2 Politiques et institutions dans le domaine de la migration

Pour ce qui est de la politique migratoire, les années 1960 marquent la signature de plusieurs accords en matière de migration de main-d'œuvre avec différents pays européens: Allemagne de l'Ouest (1963), France (1963), Belgique (1964) et Pays-Bas (1969). Il a fallu attendre les années 2000 pour la conclusion de conventions du même type avec l'Espagne (2001) et l'Italie (2005, avec un protocole en 2007 mais sans véritable migration de travailleurs dans la pratique), puis avec le Qatar (accord en 1981, avec un protocole en 2011, à la suite duquel 900 travailleurs marocains ont été placés dans les secteurs de la sécurité et de l'enseignement au Qatar).

Ces conventions visaient à organiser différentes étapes du processus migratoire, du recrutement à l'installation dans les pays d'accueil, en passant par les conditions de travail, la protection sociale et le déplacement, sans oublier les institutions compétentes. Bien qu'elles aient permis d'institutionnaliser la gestion des flux migratoires, ces conventions ont très peu contribué à l'élaboration de mesures de soutien en matière d'emploi et de compétences (mis à part le placement en tant que tel). Ces accords répondaient surtout à des besoins spécifiques en matière de main-d'œuvre dans certains secteurs des pays de destination européens. Or, depuis lors, les accords bilatéraux sont restés un important instrument de gestion des migrations au Maroc, ainsi qu'un facteur contextuel à prendre en considération pour évaluer l'efficacité des MISMES. Toutefois, ces accords ne représentent qu'une part marginale de l'ensemble des flux migratoires (ils canalisent moins du 10% de ceux-ci) et n'ont pas suffisamment été adaptés à l'évolution des besoins au fil du temps (en raison de la longueur et de la complexité du processus de modification de ces instruments conventionnels internationaux). C'est pourquoi de nombreux opérateurs remettent leur pertinence en question.

Au-delà de ces observations, bien que la formulation d'une politique nationale en matière de migration ait été envisagée à plusieurs reprises, il n'existe pas de politique nationale en tant que telle en la matière. La politique officielle en matière de migration de main-d'œuvre est formellement neutre: elle ne favorise ni n'empêche la migration de main-d'œuvre, mais elle vise 1) à mettre en place des structures institutionnelles publiques en mesure de soutenir les décisions prises par les individus, tout en assurant la sécurité et le développement des travailleurs marocains à l'étranger (notamment par le biais de mécanismes de placement à l'international); et 2) à mettre l'accent sur l'accumulation de compétences par le processus migratoire ainsi que sur le retour des migrants qualifiés. En effet, un axe fort de la politique migratoire marocaine, notamment du ministère chargé des Marocains résidant à l'étranger et des affaires de la migration (MCMREAM), consiste en la mobilisation des compétences des Marocains résidant à l'étranger. Dans la politique officielle, cet axe constitue un enjeu stratégique pour le développement économique et social du Maroc, l'objectif étant d'exploiter les compétences expatriées, en termes d'expertise, mais aussi d'investissements, de compétences, de ressources humaines et professionnelles et de réseaux composés de Marocains hautement qualifiés résidant à l'étranger.

En effet, en 2009, le gouvernement marocain a mis en place un programme national intitulé «Stratégie de mobilisation des compétences marocaines résidant à l'étranger», destiné à promouvoir la participation et l'implication de la diaspora marocaine scientifique, économique et professionnelle dans les efforts de développement du pays. La plateforme [maghribcom.gov.ma](http://maghribcom.gov.ma), analysée en détail ci-après, devait venir renforcer les objectifs de ce programme en tant qu'outil d'application. Cependant, en 2012,

une importante étude portant sur les 25 années d'application de la politique de mobilisation des compétences au Maroc (El Asri, 2012) a mis en évidence l'absence d'une politique cohérente et intégrée dans ce domaine. D'autre part, la formation de la grande majorité des migrants marocains non qualifiés ou peu qualifiés avant, pendant ou après la migration, n'a pas suscité la même attention à ce jour.

Quant à l'articulation avec la politique nationale en matière d'emploi, après plusieurs années de travaux, un projet de Stratégie nationale pour l'emploi a finalement été soumis par le comité de pilotage en mars 2015, mais doit encore être approuvé par le Conseil du gouvernement. Pour la première fois, cette stratégie tient compte de l'impact des différentes formes de migration de main-d'œuvre sur la demande d'emploi : migrants de retour, immigration régulière répondant aux besoins spécifiques des entreprises en termes de compétences et migration de transit de travailleurs en situation irrégulière. Par ailleurs, elle vise à mettre en place des procédures dans le cadre des services publics d'intermédiation du marché de travail. Parmi les orientations concernant l'objectif spécifique n° 2 (« améliorer l'offre spécifique aux employeurs »), une page entière porte sur les modalités destinées à « structurer et renforcer le dispositif de placement à l'international ». Cette volonté, certes louable, d'intégrer la dimension migratoire dans la politique d'emploi contraste cependant avec le transfert des compétences en matière de migration de main-d'œuvre du ministère de l'Emploi et les Affaires sociales au MCMREAM.

Bien que cette politique semble peu interventionniste, le cadre institutionnel en matière de gestion de la migration au Maroc est assez dense, même s'il vise davantage les Marocains résidant à l'étranger plutôt que la gestion des flux migratoires en tant que tels. Au cours des dernières années, ce cadre a radicalement été mis à jour. En décembre 2007, un Conseil de la communauté marocaine à l'étranger (CCME) a été mis en place (consolidé dans la Constitution en 2011). Le CCME est chargé du suivi et de l'évaluation des politiques publiques du Royaume destinées à ses ressortissants à l'étranger. Il a en outre pour mission d'émettre des avis en vue de veiller à la défense des intérêts des Marocain(e)s résidant de l'étranger, tant à l'intérieur qu'à l'extérieur du pays, de renforcer leur contribution au développement économique, social et humain du pays et de consolider les liens d'amitié et de coopération entre le Maroc et les pays de résidence. Un de ces groupes de travail s'attache d'ailleurs à « encourager la contribution des compétences résidant à l'étranger au développement ». En mars 2012, un séminaire international sur la contribution des compétences marocaines du monde s'est tenu à Rabat dans le but de présenter les résultats d'une étude inédite menée par le CCME sur les politiques publiques et les actions associatives de mobilisation des compétences entreprises au Maroc au cours des vingt dernières années (El Asri, 2012).

Ce conseil représentatif est venu renforcer et compléter l'action de la Fondation Hassan II pour les Marocains résidant à l'étranger, une fondation publique créée en 1990 qui a pour mission d'assister et de fournir des services aux MRE. Du côté du gouvernement, la responsabilité politique incombe au ministère chargé des Marocains résidant à l'étranger, créé en 2000, qui a pour vocation d'appliquer « une nouvelle politique à l'égard des Marocains résidant à l'étranger », une approche prônée par le Roi dans un discours de 2001. Après avoir porté, depuis sa création, la dénomination de « ministère de la Communauté des Marocains résidant à l'étranger », celui-ci a été rebaptisé « ministère chargé des Marocains résidant à l'étranger et des affaires de la migration (MCMREAM) » en 2013, à la suite d'une extension de son mandat concernant la politique d'immigration, débouchant sur la mise en place d'un nouveau département chargé des affaires migratoires en général.

Depuis 2013, le ministère de l'Emploi et des Affaires sociales a dû céder au MCMREAM une large partie de ses compétences en matière de migration de main-d'œuvre et de coopération dans ce domaine, mais il continue d'être associé à tous les projets et processus liés à la migration de main-d'œuvre et intervient notamment dans la réception des offres d'emploi collectives internationales (traitées en collaboration avec le ministère des Affaires étrangères et l'ANAPEC) et les contrats collectifs de migration

professionnelle<sup>4</sup>. En 2014 a été créé un « observatoire national de l'emploi », un département ministériel comportant deux divisions. En outre, un projet d'évaluation des besoins en termes de main-d'œuvre au niveau national est en cours d'élaboration, dans le but de servir de base à la politique en matière d'emploi et de migration (le MCMREAM envisage également de réaliser ce type de projet afin de compléter son projet d'inventaire des compétences dans le cadre de Maghribcom, mais ces deux initiatives ne sont pas coordonnées).

À son tour, l'ANAPEC, en tant que service public d'emploi, intervient également dans le placement de travailleurs marocains à l'international en réponse aux offres d'emploi reçues (voir ci-après la MISMES n° 1 dans l'inventaire).

Enfin, depuis les années 1990, la politique marocaine en matière de migrations internationales s'inscrit dans des initiatives de coopération avec les pays de destination et les pays d'origine de la migration de transit à travers son territoire. Ainsi, au niveau multilatéral, le Maroc a été un acteur important dans le cadre du Processus de Rabat entre l'UE et les pays d'Afrique du Nord et d'Afrique occidentale et centrale, depuis son lancement en 2006. Par ailleurs, le Maroc coopère étroitement avec l'Espagne dans le cadre de l'accord bilatéral de 1992 relatif à la circulation des personnes, au transit et à la réadmission d'étrangers qui accèdent irrégulièrement au territoire et il a été le premier pays méditerranéen à conclure un partenariat pour la mobilité avec l'UE (voir chapitre 4).

A l'aube du Partenariat pour la mobilité signé avec l'Union européenne en juin 2013 et du dialogue sur les politiques migratoires qui a abouti à sa conclusion, la politique migratoire nationale a été profondément revue en septembre 2013, à la suite d'une initiative royale appelant à « élaborer une nouvelle politique globale relative aux questions d'immigration et d'asile, suivant une approche humanitaire conforme aux engagements internationaux du Maroc et respectueuse des droits des immigrés ». Cette nouvelle politique tient compte de la présence des immigrants subsahariens au Maroc et du rôle du Maroc en tant que carrefour entre les routes migratoires vers l'Europe, remplaçant ainsi l'approche répressive adoptée dans la lutte contre l'immigration clandestine, qui prévalait dans la loi sur l'immigration de 2003. Dans ce cadre, un processus extraordinaire de régularisation d'étrangers en situation irrégulière a été lancé en 2014, aboutissant à la régularisation de 18 000 immigrants (sur les 27 000 demandes présentées). Par la suite, trois projets de loi ont été déposés par le gouvernement en mars 2014 et sont toujours en cours d'examen à l'heure actuelle: un projet de loi d'asile, un projet de loi en matière d'immigration et un projet de loi sur la traite des êtres humains. Néanmoins, en décembre 2014, le gouvernement marocain a adopté un projet de stratégie en matière de migration et d'asile, comprenant onze programmes relatifs à l'intégration des immigrants.

---

4 Une de ces missions consiste à « suivre, en liaison avec l'autorité gouvernementale chargée des affaires de la communauté marocaine résidant à l'étranger, les questions relatives à la prospection de l'emploi à l'étranger et à l'application des conventions d'emploi et de sécurité sociale ».

## 2. INVENTAIRE NATIONAL DES MISMES

Cette étude a défini les mesures de soutien aux migrants en matière d'emploi et de compétences comme les interventions politiques spécifiques mises en œuvre dans les pays d'origine des migrants, au cours des différentes phases migratoires (pré-départ, pendant et post-migration) et ayant pour but d'améliorer l'intégration des migrants dans le marché de l'emploi ou l'adéquation entre leurs compétences et l'emploi. Les mesures de soutien impliquent que des ressources appropriées soient mobilisées afin d'atteindre l'intégration et l'utilisation des compétences dans le marché de l'emploi, indépendamment de la source de financement ou de l'organisme responsable de la mise en œuvre.

L'étude utilise onze modèles de MISMES, qui ont été révisés et classés dans l'Inventaire Globale MISMES (ETF 2015a). L'annexe 1 à ce rapport introduit la méthodologie relative à la réalisation de l'inventaire des mesures existantes au Maroc et l'analyse des cas d'étude (voir aussi ETF 2015b). Un questionnaire et une mission pays ont permis de recueillir des informations pertinentes et à jour auprès des autorités marocaines, ainsi que des organisations internationales, des bailleurs de fonds et des ONGs actives dans le domaine au Maroc. Une liste détaillée des personnes interviewées et des institutions qui ont répondu au questionnaire se trouve dans l'annexe 2.

La politique peu interventionniste du Maroc en matière de migration de main-d'œuvre, malgré la signature d'accords bilatéraux, n'a pas facilité la mise en œuvre de mesures de soutien aux migrants. Par conséquent, on peut affirmer que, dans le cas du Maroc, l'impact de ces mesures sur les politiques migratoires a été plutôt marginal jusqu'à présent.

L'étude pays au Maroc a permis de répertorier treize initiatives de soutien aux migrants en matière d'emploi et compétences mises en œuvre entre 2000 et 2014 (**TABLEAU 2.1**). Trois d'entre elles ont été classées comme mesures de soutien avant la migration, cinq comme mesures de soutien pendant la migration et cinq comme mesures après la migration. En ce qui concerne les programmes d'assistance au retour volontaire et à la réintégration (en anglais *Assisted Voluntary Return and Reintegration*, AVRR), les cinq programmes identifiés ont été regroupés en une seule catégorie, compte tenu de leur similarité. Chaque initiative a été présentée de façon détaillée dans la sous-section y afférente, tandis qu'un fichier Excel présente un tableau comparatif (voir sur l'internet à l'adresse suivante: [www.etf.europa.eu/web.nsf/pages/MISMES](http://www.etf.europa.eu/web.nsf/pages/MISMES)).

Bien que la politique officielle du Maroc en matière de migration de main-d'œuvre soit formellement neutre, il faut souligner que ces mesures sont souvent largement intégrées aux activités des institutions étatiques en tant qu'interventions d'ordre politique, plutôt que configurées comme des projets spécifiques.

L'Office de la formation professionnelle et de la promotion du travail (OFPPT) possède un projet pilote de validation des compétences au retour dans le secteur de la construction, actuellement en phase expérimentale (40 certifications jusqu'à présent).

**TABLEAU 2.1 LISTE DES MISMES IDENTIFIÉES AU MAROC ENTRE 2000 ET 2014**

No	Titre du projet/de l'intervention d'ordre politique	Mise en œuvre
<b>MISMES pré-migration</b>		
1	ANAPEC International et Programme de gestion intégrée de la migration saisonnière	ANAPEC – Agence nationale de promotion de l'emploi et des compétences
2	E-Bosla	Organisation internationale pour les migrations (OIM)
3	Améliorer l'accès aux opportunités d'emploi à l'international pour la jeunesse marocaine	ANAPEC, GIZ, Banque mondiale
<b>MISMES pendant la migration</b>		
4	TOKTEN	PNUD
5	Forum international des compétences marocaines résidant à l'étranger (FINCOME)	Conseil national pour la recherche scientifique et technique (CNRST)
6	Maghrib.com	MCMREAM
7	Retour temporaire de nationaux qualifiés (TRQN III)	OIM
8	Programme de formation professionnelle pour les jeunes MRE au chômage	MCMREAM-OFPPT
<b>MISMES post-migration</b>		
9	(1) Assistance au retour volontaire et à la réintégration (AVRR); (2) OFII Assistance au retour volontaire; (3) Club France-Maroc; (4) CEFA Italie; (5) Caritas Belgique	OIM; OFII; Club France-Maroc, CEFA-Italie, Caritas Belgique

## 2.1 MISMES 1 : ANAPEC International, y compris le Programme de gestion intégrée de la migration saisonnière Maroc-Espagne

No	Titre du projet/MISMES		Mise en œuvre	Source de financement
1	ANAPEC International, y compris le Programme de gestion intégrée de la migration saisonnière Maroc-Espagne		ANAPEC	ANAPEC – Différents projets de coopération (Union européenne)
Durée	Budget	Bénéficiaires	Activités principales	
En cours (depuis 2001)	Administratif (ANAPEC) et programmes de soutien (mesures d'accompagnement + renforcement institutionnel)	Entre 2 000 et 13 000 par an	Traitement des offres d'emploi internationales Pré-sélection des travailleurs migrants demandés Concertation avec les autorités espagnoles sur les modalités du contrat, les conditions de travail et l'accompagnement des migrants	

Depuis 2001, le service public marocain de l'emploi ANAPEC (Agence nationale de promotion de l'emploi et des compétences) compte une division spécialisée dans le placement à l'international (ANAPEC International). Pour son développement, l'ANAPEC a bénéficié d'un projet financé par l'Union européenne, intitulé « Appui institutionnel à la circulation de personnes », à hauteur de 5 millions d'euros<sup>5</sup>. Le soutien institutionnel à l'ANAPEC s'est poursuivi par le biais du projet TEAM,

<sup>5</sup> Ce projet, qui s'inscrit dans le cadre du Programme MEDA II, s'est étalé sur une durée de trois ans, entre 2006 et 2008 ([http://eeas.europa.eu/delegations/morocco/documents/more\\_info/newsletters/meda06\\_29\\_fr.pdf](http://eeas.europa.eu/delegations/morocco/documents/more_info/newsletters/meda06_29_fr.pdf)).

« Professionnaliser les services publics de l'emploi des pays d'Afrique du Nord en matière de gestion des flux migratoires »<sup>6</sup>.

La division ANAPEC International est chargée de gérer les offres d'emploi internationales reçues par les autorités marocaines. Dans quelques cas, elle s'occupe aussi, dans le cadre des accords bilatéraux (Espagne, France, Canada), de la pré-sélection et du suivi des migrants, voire du soutien administratif dans leurs démarches<sup>7</sup> (par exemple, dans le cas des quelques 5 000 travailleurs saisonniers qui partent chaque année en France dans le cadre d'un processus géré essentiellement par l'Office français de l'immigration et de l'intégration, OFII).

Afin de remplir sa mission, l'ANAPEC International a développé 60 espaces de placement à l'international au niveau des agences de l'emploi, quatre agences internationales qui n'ont néanmoins jamais été pleinement actives et un portail d'e-placement à l'international. Cependant, le nombre de placements réalisés dans ce cadre reste assez limité : près de la totalité des placements (85 % - 95%) résultent du programme de migration saisonnière conclu avec l'Espagne.

L'ANAPEC International présente une faiblesse structurelle qui réside dans son manque de capacités de prospection d'opportunités d'emploi à l'étranger et de veille des marchés du travail internationaux, voire d'identification de débouchés pour les travailleurs marocains (voir Banque mondiale, 2013 et ministère de l'Emploi et des Affaires sociales, 2015). L'ANAPEC n'est donc pas en mesure de générer des opportunités d'emploi à l'international pour les demandeurs d'emploi marocains, ni d'exploiter les possibilités offertes par les accords bilatéraux en vigueur. Par exemple, dans le cadre du programme français « Jeunes professionnels », environ 10 travailleurs sont placés tous les ans (sur un objectif de 100), tandis que dans le cadre du programme « Talents et compétences », seuls 10 travailleurs sont placés tous les ans. L'ANAPEC dépend donc des offres spontanées, émanant dernièrement surtout des pays du Golfe (Abu Dhabi et Qatar, notamment). L'ouverture récente d'un bureau de l'ANAPEC à Doha pourrait constituer un premier pas dans cette direction.

Ses capacités de gestion des offres sont également remises en question, au vu des résultats du traitement d'un certain nombre d'offres d'emploi transmises par le service public d'emploi français – Pôle Emploi – lors de quelques essais pilotes réalisés en 2009 dans le cadre du projet AENEAS et, par la suite, dans le cadre du projet TEAM. Bien que les explications varient d'un acteur à l'autre, il n'en reste pas moins que ces expériences ne se sont pas traduites par des placements dans la pratique (en raison du profil inadéquat des candidats ou du manque d'attractivité des offres d'emploi, mais aussi de l'inefficacité du processus d'échange d'informations entre Pôle Emploi et l'ANAPEC sur les offres, qui souvent n'étaient plus valables au moment où des candidats potentiels étaient identifiés) (voir Banque mondiale, 2013).

Dès lors, il convient aussi bien de renforcer la capacité d'intermédiation de l'ANAPEC International (tel que proposé dans le projet de Stratégie nationale pour l'emploi) que de concevoir des mesures de formation complémentaire permettant de faire coïncider le profil de compétences des demandeurs d'emploi enregistrés à l'ANAPEC avec les demandes des employeurs étrangers potentiels. En dépit des projets de coopération et jumelage successifs, le réseautage avec les services publics d'emploi des pays de destination reste également à améliorer.

L'une des MISMES mises en œuvre par l'ANAPEC International est l'atelier de préparation au départ « Vivre et travailler à l'étranger ». Ces présentations standardisées réparties en séances de 90 minutes

---

6 Ce projet a été financé dans le cadre du Programme thématique sur la migration et l'asile, à hauteur d'un budget total de 1,8 million pour la période 2012-2014, avec la participation du Maroc, de l'Algérie, de la Tunisie, de l'Égypte et de la Mauritanie.

7 Pour le Programme de gestion de la migration saisonnière conclu avec l'Espagne, voir l'étude de cas qui suit.

ont été élaborées en tant que module de formation pré-départ dans le cadre de l'activité de l'ANAPEC International. Bien que ces modules soient souvent validés par des instances officielles (l'ambassade d'Espagne, par exemple), les acteurs s'accordent sur leur utilité très limitée, étant donné principalement leur caractère obsolète et leur application mécanique. Ces modules présentent néanmoins l'avantage d'être peu coûteux. L'ANAPEC propose également des cours d'anglais sur demande, dont l'utilité dans la pratique n'a pas été évaluée à ce jour.

Le programme de gestion intégrée de la migration saisonnière Maroc-Espagne, inscrit dans le cadre d'une convention signée entre l'ANAPEC et la ville de Cartaya en 2006, a été choisi comme étude de cas et fait l'objet d'une analyse détaillée au chapitre 3 du présent rapport.

## 2.2 MISMES 2 : E-Bosla

No	Titre du projet/MISMES	Mise en œuvre	Source de financement
2	E-Bosla	OIM	Ministère de l'Intérieur, Italie
Durée	Budget	Bénéficiaires	Activités principales
Nov. 2012- déc. 2014	400 000	45	Formation pré-départ à destination des bénéficiaires d'un regroupement familial en Italie (40 h cours de langue + 20 h d'éducation civique)

Destiné à des bénéficiaires d'un regroupement familial en Italie, ce programme de formation pré-départ (40 heures de cours d'italien et 20 heures d'éducation civique) s'étale sur une brève période de deux mois, juste avant le départ, et vise à aider les bénéficiaires dans leur intégration en Italie en général et sur le marché de travail en particulier. Le projet est mené en coopération avec deux ONG au Maroc: l'Entraide nationale et l'association Maan Maroc-Italie.

Le coût unitaire de cette première expérience s'est certes avéré très élevé (près de 10 000 euros par migrant), mais il inclut des coûts fixes liés au lancement du projet, tels que la visite sur le terrain du groupe de travail multidisciplinaire chargé de concevoir le programme, le développement du matériel de formation et la mise en place d'une plateforme électronique d'apprentissage (l'un des objectifs du programme étant de tester ces outils). Néanmoins, certains facteurs structurels expliquent également ce coût :

- d'après les conditions imposées par le donateur, les professeurs d'italien doivent être certifiés en Italie (et originaires d'Italie), en particulier de l'université pour étrangers de Sienne ;
- la continuité du projet dépend des cycles administratifs et budgétaires du donateur et l'irrégularité des flux de fonds rend le processus plus coûteux.

Selon une évaluation en cours, les bénéficiaires du programme affichent un niveau élevé de satisfaction en ce qui concerne le contenu du programme. Quoi qu'il en soit, l'intérêt de cette expérience réside dans le profil de qualifications des bénéficiaires, qui possèdent tous un niveau d'enseignement secondaire ou inférieur et sont pour la plupart des femmes. Tous ces éléments d'information permettront in fine de tirer des leçons utiles pour les futurs programmes de soutien aux migrants peu qualifiés.

## 2.3 MISMES 3 : Améliorer l'accès aux opportunités d'emploi à l'international pour la jeunesse marocaine

No	Titre du projet/MISMES		Mise en œuvre	Source de financement
3	Améliorer l'accès aux opportunités d'emploi à l'international pour la jeunesse marocaine		ANAPEC, GIZ, Banque mondiale	MENA Transition Fund
Durée	Budget	Bénéficiaires	Activités principales	
2015-18	1 975 000 USD	100-150	Renforcement des capacités institutionnelles en matière de pré-sélection et de préparation des candidats dans le cadre d'un emploi à l'international Développement de partenariats durables en matière de placement entre les acteurs publics et privés concernés au Maroc et en Allemagne, au-delà du projet pilote ; Développement et partage des connaissances	

Comparable au projet réalisé par la GIZ en Tunisie (formation pré-départ et stages de formation en Allemagne pour des ingénieurs au chômage en Tunisie), ce projet pilote vise le secteur touristique et de la restauration<sup>8</sup>. L'objectif est de présélectionner entre 100 et 150 candidats qui effectueront un stage d'apprentissage en Allemagne pendant de deux ans. Avant le départ, les bénéficiaires suivront des cours intensifs d'allemand ainsi qu'un module d'orientation interculturelle et de gestion des attentes pendant six mois (dans le cadre de l'OFPP). Le programme couvre les frais de déplacement et certains frais d'adaptation, tandis que les employeurs prennent en charge la formation professionnelle, le salaire de l'apprenti et l'hébergement. Le projet sera en principe ouvert à tous les candidats à l'emploi à l'étranger enregistrés à l'ANAPEC, qui seront ensuite sélectionnés sur la base d'une série de critères encore à définir.

Bien que le projet n'en soit qu'à ses balbutiements et qu'aucune évaluation ne soit encore possible, plusieurs questions relatives à son efficacité peuvent déjà être posées.

- Même s'il s'agit d'un projet pilote, comprenant une importante composante de renforcement des capacités institutionnelles et d'assistance technique, le coût unitaire par bénéficiaire s'avère assez élevé : entre 11 000 et 16 500 euros (sans compter le salaire et l'hébergement payés par l'employeur en Allemagne).
- Les synergies entre les activités de renforcement institutionnel de l'ANAPEC prévues dans le cadre du projet et celles du programme Sharaka (voir ci-après au chapitre 4) ne sont pas évidentes.
- Le projet contribuera certes à compléter la formation professionnelle des bénéficiaires, mais il y a lieu de s'interroger sur sa contribution à l'amélioration de la qualité des établissements de formation professionnelle dans le secteur au Maroc.

<sup>8</sup> Document du projet :

[www.menatransitionfund.org/sites/mena\\_trans\\_fund/files/documents/MA%20WB%20Accessing%20Overseas%20Employment%20Opportunities%20for%20Moroccan%20Youth%20Project%20Document.pdf](http://www.menatransitionfund.org/sites/mena_trans_fund/files/documents/MA%20WB%20Accessing%20Overseas%20Employment%20Opportunities%20for%20Moroccan%20Youth%20Project%20Document.pdf)

## 2.4 MISMES 4 : TOKTEN

No	Titre du projet/MISMES		Mise en œuvre	Source de financement
4	TOKTEN		PNUD	PNUD
Durée	Budget	Bénéficiaires	Activités principales	
1990-96	Non disponible	250 MRE participant aux rencontres	Organisation de trois rencontres de chercheurs, experts et industriels	

En 1990, le Maroc, à l'instar d'autres pays en développement confrontés au même phénomène, a mis en place, grâce à un cofinancement du PNUD, un programme initié par les Nations unies, intitulé TOKTEN (Transfer of Knowledge Through Expatriate Nationals), dont l'objectif est de favoriser le transfert d'expertise par l'intermédiaire des Marocains hautement qualifiés résidant à l'étranger<sup>9</sup>.

Le programme a pour but d'appuyer les efforts du Maroc visant à renforcer ses capacités techniques par la mise en place d'un mécanisme permettant à des spécialistes marocains expatriés de contribuer au développement économique et social de leur pays d'origine. Les compétences des experts sont ainsi mises au service d'organismes nationaux dans le cadre de missions de courte durée au Maroc, allant de deux semaines à trois mois<sup>10</sup>.

Afin de promouvoir ce programme, la Direction de la coopération multilatérale – qui en est l'organe d'exécution – a organisé trois rencontres au niveau national. La première s'est déroulée à Rabat en juillet 1993, réunissant près de 300 chercheurs, experts et industriels, dont 170 MRE, dans le but de dresser un état des lieux de la recherche et du développement au Maroc et de l'impact des nouvelles technologies sur le développement national. La deuxième s'est tenue à Casablanca en juillet 1994 et s'est conclue par un appel à la mise en place d'une instance de haut niveau disposant de l'autorité nécessaire pour orienter, organiser et évaluer la recherche et le développement, ainsi qu'à un renforcement substantiel des moyens financiers alloués à la recherche scientifique et technique. Ont participé à ces rencontres près de 250 scientifiques et cadres supérieurs marocains résidant à l'étranger. À Rabat, la troisième rencontre a réuni 180 scientifiques marocains, dont 38 expatriés, mobilisés pour contribuer à la définition d'une stratégie nationale relative aux enjeux en matière de technologies nucléaires et spatiales au Maroc<sup>11</sup>.

Les rencontres ont certes facilité les échanges scientifiques, mais les lacunes suivantes ont été relevées.

- **Connaissance réduite du programme TOKTEN:** au-delà de la connaissance générale du programme, seul un quart des participants déclare avoir une idée suffisamment claire des modalités pratiques du fonctionnement du programme.
- **Absence de projets:** en l'absence de projets ou d'idées de projets de coopération suffisamment précis, les ateliers réservés à la confrontation directe entre l'offre et la demande d'expertise se sont

<sup>9</sup> Le programme a été initié pour la première fois en 1977 par les Nations unies en Turquie. Il a vu le jour au Maroc en 1990.

<sup>10</sup> Le programme prend en charge les frais de déplacement, tandis que l'organisme bénéficiaire au Maroc assure les frais de séjour et s'occupe des démarches administratives. Le consultant marocain expatrié fournit son expertise bénévolement.

<sup>11</sup> La troisième rencontre TOKTEN s'est tenue en partenariat avec le Centre royal de télédétection spatiale (CRTS) et le Centre national de l'énergie, des sciences et des techniques nucléaires (CNESTEN).

transformés en séances de « brainstorming » sur les meilleurs moyens de promouvoir la recherche au Maroc.

- **Faible dynamique des échanges scientifiques:** à peine 29 % des participants ont établi des échanges scientifiques avec leur pays d'origine par la suite (consultations, constitution de réseaux, échanges ponctuels de documents de recherche, visites et accords de coopération).

Par conséquent, l'évaluation de l'impact des rencontres TOKTEN sur la constitution et le développement de réseaux d'échanges scientifiques entre experts marocains travaillant au Maroc et ceux travaillant à l'étranger a débouché sur les conclusions suivantes<sup>12</sup>.

- Les trois rencontres susmentionnées ont certes permis de réunir des compétences de tous les horizons pour débattre des possibilités de mobilisation de ces compétences expatriées, mais sans pérenniser cette action, sans assurer de suivi et sans aboutir à un véritable programme reposant sur une stratégie claire. La préparation de ces rencontres scientifiques n'était pas confiée à des organismes suffisamment structurés pour pouvoir formuler des besoins en expertise, initier des projets de coopération et, surtout, en assurer le suivi et la continuité. Conçus comme de grands rassemblements embrassant plusieurs thèmes, ces rencontres ressemblaient davantage à des forums qu'à des lieux de rencontre entre offreurs et demandeurs d'expertise. Par conséquent, les ateliers et commissions de travail réservés à la confrontation directe entre l'offre et la demande d'expertise, en l'absence de projets ou d'idées de projets de coopération suffisamment précis, se sont transformés en séances de « brainstorming » sur les meilleurs moyens de promouvoir la recherche au Maroc.
- Dès lors, le programme ne fixe pas d'objectifs chiffrés, ne dresse pas d'aperçu des offreurs et des demandeurs, ne prévoit pas de plan d'accompagnement ni d'actions de promotion auprès des cibles prioritaires et, enfin, ne tient pas suffisamment compte de la dimension internationale de la stratégie relative à l'évolution de la population migrante et de ses exigences. En raison de la définition imprécise des rôles et responsabilités des partenaires, aggravée par l'absence de coordination, les rencontres n'ont pas débouché sur des plans d'action assortis d'un calendrier rigoureux et de moyens à mettre en œuvre.
- L'objectif premier, celui de l'établissement de réseaux d'échanges scientifiques, a ainsi relégué au second plan la phase la plus importante dans le déroulement des rencontres TOKTEN, à savoir celle de la confrontation entre l'offre et la demande d'expertise.
- Il est devenu impératif, après une phase d'évaluation, de mettre en place un mécanisme durable dans le cadre d'une réelle stratégie nationale de mobilisation des compétences des Marocains résidant à l'étranger.

---

<sup>12</sup> L'évaluation a reposé en grande partie sur les résultats des questionnaires diffusés auprès de Marocains hautement qualifiés résidant à l'étranger et auprès des participants aux rencontres résidant au Maroc, ainsi que sur les résultats d'entretiens menés avec des personnalités marocaines.

## 2.5 MISMES 5 : FINCOME

No	Titre du projet/MISMES		Mise en œuvre	Source de financement
5	FINCOME		CNRST	CNRST
Durée	Budget	Bénéficiaires	Activités principales	
2006- en cours	1,4 million MAD (pour le CNRST) + personnel affecté dans les institutions impliquées		Financement et organisation de missions d'expertise des MRE (283) Organisation de rencontres stratégiques (17) Soutien à l'établissement de partenariats/projets (1)	

Confronté au phénomène de fuite des cerveaux résultant de la migration depuis les années 1980, mais surtout à partir de 1995, en particulier dans les secteurs de la recherche, de la médecine et des nouvelles technologies, le Maroc a opté pour une politique de mobilisation des compétences à l'étranger afin de les inciter à investir dans leur pays d'origine et à contribuer à son développement. C'est dans cette logique qu'a été créé un Forum international des compétences marocaines résidant à l'étranger (FINCOME), destiné à « mettre en place une stratégie globale et intégrée visant à mobiliser la diaspora marocaine qualifiée ». Le FINCOME se veut un outil d'intermédiation et de mise en relation, qui doit faciliter la participation de la diaspora marocaine scientifique, économique et professionnelle à la réalisation des différents chantiers et initiatives de développement national.

Le programme, coordonné depuis 2005 par le MCMREAM, a été formellement lancé en 2006 et couvre différents types d'action, dont principalement l'expertise, les rencontres, les projets et l'entrepreneuriat innovant. Mis en œuvre principalement à travers le lancement d'appels d'offres par le biais du CNRST et de l'association R&D, le programme couvre plusieurs domaines liés au développement et au savoir et vise à mobiliser les compétences des MRE afin d'en faire bénéficier le Maroc.

Une description détaillée de l'initiative et des éléments d'évaluation ont été élaborées au chapitre 3, puisque le FINCOME a été choisi comme l'une des deux programmes faisant l'objet des études de cas examinés dans le cadre du présent rapport.

## 2.6 MISMES 6 : La plateforme Maghribcom

No	Titre du projet/MISMES		Mise en œuvre	Source de financement
6	Maghribcom		MCMREAM	MCMREAM
Durée	Budget	Bénéficiaires	Activités principales	
2013- en cours	Intégré dans l'activité du MCMREAM	41 000 utilisateurs uniques	Portail d'adéquation des compétences marocaines à l'étranger Portail d'information Création de réseaux de compétences (5 géographiques et 1 thématique)	

Afin de faciliter l'accès aux informations en matière de mobilisation des compétences marocaines à l'étranger, le ministère chargé des Marocains résidant à l'étranger et des affaires de la migration a mis en place une plateforme web ciblant la communauté marocaine qualifiée expatriée.

Précédemment, le portail FINCOME, conçu en décembre 2006 comme « un outil de mise en relation et d'intermédiation mis en place pour institutionnaliser et faciliter la participation des compétences marocaines du monde à la réalisation des différents chantiers et initiatives de développement dans leur

pays d'origine », s'était soldé par un échec. Son objectif était de rassembler sur la même plateforme les informations relatives aux plans et programmes nationaux en cours au Maroc, aux opportunités d'affaires et d'investissements, ainsi qu'au programme de mobilisation de compétences mis en œuvre par le MCMREAM en partenariat avec les différents acteurs nationaux, les pays d'accueil et les réseaux de compétences (en ce qui concerne ce dernier volet, voir MISMES 5: FINCOME ci-dessus, et relative étude de cas au chapitre 3). Le site [www.fincome.ma](http://www.fincome.ma) a permis une présence continue du programme sur Internet. Sur ses pages publiques, il présentait toutes les informations relatives au FINCOME.

Néanmoins, l'étude d'évaluation a mis en exergue le manque d'interactivité du portail, le nombre restreint de ressources humaines chargées de le gérer, une limite des ressources financières ainsi qu'un suivi insuffisant. Malgré les efforts déployés, tant pour communiquer au sujet du FINCOME que pour susciter l'intérêt et l'engouement des acteurs internes (partenaires) et externes (offreurs et demandeurs), plusieurs problèmes ont entravé le bon déroulement du programme. Pour certains partenaires, le programme n'était qu'une CV-thèque, dans la mesure où les activités opérationnelles et managériales avaient progressivement cessé, faute de plans d'action réalisables dotés de moyens adéquats.

Une refonte du portail s'imposait. Le sentiment d'échec a abouti à un changement de nom: Maghribcom. Le nouveau site poursuit deux objectifs principaux: impliquer les MRE dans les divers chantiers de développement au Maroc et encourager les réseaux de compétences.

Le site a pour vocation de répondre aux besoins en ressources humaines des entreprises et des institutions en les mettant en relation, de manière proactive et suivie, avec les offres de compétences des MRE qualifiés. Maghribcom est une plateforme d'information qui entend servir de cadre formel de mise en circulation des informations en matière d'opportunités d'affaires, de collaboration ponctuelle, d'investissements ou d'emploi.

Le site est opérationnel depuis janvier 2013. Pour pouvoir bénéficier de toutes les fonctionnalités proposées par Maghribcom, il suffit de s'inscrire pour obtenir un compte d'utilisateur, en tant que membre d'une association ou d'un réseau de compétences, en tant qu'individu ou en tant qu'organisme potentiellement demandeur de compétences. L'inscription permet à l'utilisateur de profiter des différentes fonctionnalités : créer des offres et/ou des demandes de compétences ; créer des réseaux et/ou adhérer aux réseaux existants ; trouver et échanger avec les compétences inscrites sur la plateforme.

En cas d'adéquation entre une offre et une demande, en fonction des formulaires complétés par les utilisateurs, les deux utilisateurs concernés reçoivent une notification par e-mail et peuvent entrer en contact afin de finaliser les modalités de leur partenariat. Maghribcom propose d'autres fonctionnalités, telles que des informations utiles en matière d'investissements, les actualités relatives aux chantiers de développement au Maroc, la création de réseaux de compétences thématiques et/ou géographiques et un vaste éventail d'autres services (forums de discussion, sondages, blogs, revues de presse, publications, etc.).

Le site compte plus de 41 000 utilisateurs. Toutefois, les données statistiques sur le nombre d'adéquations offres/demandes ne permettent pas réellement d'en apprécier les résultats. Le site n'assure pas de suivi et, dès lors, aucune traçabilité n'est possible.

Aujourd'hui, le site dispose de six réseaux : cinq réseaux géographiques (Allemagne, États-Unis, Canada et deux en France) et un réseau thématique réparti sur plusieurs pays (médecine/biologie). La constitution de réseaux résulte de la volonté de faciliter l'établissement de conventions entre les membres des réseaux et de nouer des partenariats dans le cadre d'initiatives de recherche. La donne a cependant changé : l'action s'étend désormais au soutien financier aux associations. Des rencontres dans les pays d'accueil sont organisées afin de présenter les grands chantiers et besoins en

compétences. Il convient de souligner que les employeurs ne sont pas présents lors de ces rencontres ; seules des institutions publiques y participent.

Maghribcom se présente donc surtout comme une plateforme permettant l'adéquation entre l'offre et la demande de compétences. D'après ses promoteurs, Maghribcom présente à cet égard une valeur ajoutée par rapport à l'ANAPEC. En effet, l'emploi constitue la priorité de l'ANAPEC. Or, la plateforme a ceci d'original qu'elle constitue un outil d'intermédiation. Cette appréciation soulève néanmoins une question essentielle : le ministère chargé des Marocains à l'étranger définit l'adéquation entre l'offre et la demande de compétences de manière réductrice. Pour le ministère, il est difficile voire impossible de faire coïncider les compétences et les postes vacants. Pour qu'un programme de mise en relation d'une offre et d'une demande sur le marché du travail soit efficace, il incombe à une agence d'intermédiation d'accomplir cette tâche. La capacité à identifier rapidement des offres redondantes et de nouvelles demandes en matière de compétences est essentielle afin d'améliorer la qualité des conseils donnés aux demandeurs d'emploi et aux employeurs. Elle suppose un suivi des exigences en matière de compétences sur le marché du travail.

Lors d'une première évaluation, plusieurs problèmes liés à l'utilisation du site, qui semblent perdurer, ont été relevés.

- Certains liens ne fonctionnent pas (comme les liens « Académie Hassan II des sciences et techniques » et « ANAPEC »).
- L'envoi d'e-mails lors de la validation de l'inscription ou lors de l'oubli du mot de passe ne fonctionne pas correctement (l'internaute ne reçoit aucun e-mail).
- Certaines informations ne sont pas traduites dans les quatre langues du site.
- Le plan du site présente plusieurs anomalies.

Au-delà de ces aspects techniques, l'adéquation entre l'offre et la demande suppose également que soient réunies plusieurs conditions que le ministère chargé des Marocains résidant à l'étranger ne maîtrise pas, comme la création d'un environnement propice à l'innovation pour attirer les profils de compétences requis, des mesures d'incitation au niveau des entreprises et, de manière générale, les conditions et la qualité de vie.

Le portail lance également des appels à projets: il les reçoit, les achemine vers les partenaires et organise des rencontres au Maroc. Des conventions sont établies entre associations et organismes de recherche, par exemple entre des associations de compétences et le CNRST, l'Institut agronomique, etc.

En avril 2015, le MCMREAM a lancé un appel d'offres dans le cadre d'une « Étude sur la contribution des compétences marocaines résidant à l'étranger dans les chantiers de développement du Maroc », comprenant une « identification des domaines de compétences déficitaires et déclinaison en besoins en compétences » (mais limitée étant donné l'absence de moyens suffisants pour aller au-delà d'une recherche basée sur des sources secondaires) et des « recommandations et plan d'action pour réactiver la demande en compétences MRE et assurer l'adéquation entre l'offre et la demande ». L'un des objectifs spécifiques de cet appel d'offres consistait à « élaborer des recommandations et un plan d'action susceptible de réactiver la demande en compétences MRE et d'assurer son adéquation avec l'offre existante, notamment à travers le portail Maghribcom ».

## 2.7 MISMES 7 : Retour temporaire de nationaux qualifiés (TRQN III)

No	Titre du projet/MISMES		Mise en œuvre	Source de financement
7	Retour temporaire de nationaux qualifiés		OIM	Pays-Bas
Durée	Budget	Bénéficiaires	Activités principales	
Janv. 2013-nov. 2015 phases antérieures depuis 2006	4 877 481 € (pour tous les pays d'origine)	Non disponible	Séjour de trois mois de migrants marocains qualifiés dans des institutions publiques ou privées marocaines	

Ce projet s'inscrit dans le cadre du programme TRQN III mené par l'OIM avec les Pays-Bas et une série de pays d'origine (Afghanistan, Arménie, Cap-Vert, Géorgie, Ghana, Irak, Maroc, Somalie et Soudan du Sud), qui se poursuit depuis 2006 (530 missions au total pendant les deux premières éditions du programme jusqu'en 2012 et plus de 800 jusqu'à présent). Le projet vise à confier à des MRE qualifiés (c'est-à-dire possédant une formation universitaire ou professionnelle et un minimum de trois ans d'expérience) résidant aux Pays-Bas et dans l'Union européenne (et qui ont acquis la nationalité de ces pays) une mission de trois mois (exceptionnellement, entre deux semaines et six mois) au sein d'institutions publiques ou privées marocaines. Pour le Maroc, les secteurs prioritaires sont l'enseignement et la gestion de projets. Le programme rembourse les frais de déplacement, l'hébergement et les dépenses de la vie quotidienne dans le pays d'origine. Une assurance-voyage et une aide financière sont octroyées pendant la durée de la mission. Le principal avantage du projet réside dans sa capacité à s'adapter aux besoins des institutions marocaines et dans la souplesse des procédures.

Il n'a pas été possible d'obtenir des éléments d'analyse pour ce programme. L'évaluation de l'ensemble du programme, en cours à l'heure actuelle, devrait permettre de décider si et comment celui-ci doit se poursuivre.

## 2.8 MISMES 8 : Programme de formation qualifiante pour les jeunes MRE au chômage

No	Titre du projet/MISMES		Mise en œuvre	Source de financement
8	Programme de formation qualifiante pour les jeunes MRE au chômage		MCMREAM/OFPPT	MCMREAM/OFPPT
Durée	Budget	Bénéficiaires	Activités principales	
Depuis 2009	Administratif (MCMREAM)	30-40 par an	Bourse d'une année pour suivre un programme de formation professionnelle au Maroc.	

Les bénéficiaires obtiennent une bourse d'une année leur permettant de suivre un programme de formation professionnelle (à l'OFPPT), souvent dans le secteur de l'artisanat traditionnel, mais parfois aussi dans le secteur du tourisme ou de la restauration. L'objectif du programme est que, une fois celui-ci finalisé, les bénéficiaires réintègrent le marché du travail dans leur pays de résidence. Toutefois, un accompagnement dans la réinsertion sur le marché du travail marocain leur est également proposé. Les pays d'origine des MRE bénéficiaires sont l'Algérie, la Tunisie, le Sénégal, le Gabon et la Libye (les tentatives en France et aux Pays-Bas n'ont pas porté leurs fruits, étant donné que ce programme n'est pas à la hauteur des autres mesures offertes aux résidents de ces pays).

L'approche est originale dans la mesure où elle repose sur une coopération interinstitutionnelle étroite entre le MCMREAM et l'OFPTT et où elle est intégralement financée et gérée par des ressources nationales. Cependant, l'évaluation de ce programme s'avère impossible étant donné qu'il n'existe pas à ce jour de base de données relatives aux bénéficiaires. De plus, aucune étude de suivi n'a été réalisée.

L'un des points faibles de ce programme réside dans le fait que la formation offerte aux bénéficiaires est définie en fonction de l'offre existante au Maroc, mais n'est pas du tout adaptée aux besoins des bénéficiaires (aucune analyse des besoins du marché de travail dans le pays de résidence).

## 2.9 MISMES 9 : Programmes d'assistance au retour volontaire et à la réintégration (AVRR)

NN	Titre du projet/MISMES		Mise en œuvre	Source de financement
9	Programmes d'assistance au retour volontaire et à la réintégration (AVRR) 1) OIM; 2) OFII; 3) Club France-Maroc; 4) CEFA-Italie; 5) Caritas Belgique		OIM; OFII; Club France-Maroc; CEFA-Italie; Caritas Belgique	Pays de destination
Durée	Budget	Bénéficiaires	Activités principales	
			Soutien au retour volontaire des migrants marocains Soutien à la réintégration (formation et financement pour la création d'entreprises)	

Le soutien au retour volontaire menés par l'Organisation internationale pour les migrations et l'Office français de l'immigration et de l'intégration est calqué sur les modèles standards d'incitation et d'accompagnement au retour, dont les principaux problèmes, comme ailleurs, résident dans le profil souvent problématique des bénéficiaires, l'absence de continuité du soutien offert et le fait que les projets comportent davantage une incitation au retour, voire une prestation sociale, qu'une vraie mesure de réinsertion. Outre ces programmes « classiques », le Maroc met en œuvre deux autres programmes gérés par des ONG pour la Belgique et l'Italie, dans ce dernier cas en vue d'un accompagnement intégral des projets individuels de retour et de réinsertion dans une logique de « migration et développement ». Par ailleurs, le Club France-Maroc est une initiative très intéressante d'information et d'accompagnement au retour des MRE diplômés, et notamment des ingénieurs, dans le cadre d'une mobilité circulaire, et ce à l'initiative de la communauté de Marocains résidant à l'étranger. Ses activités consistent essentiellement à organiser des entretiens annuels, à élaborer des études et à diffuser des informations sur les possibilités de retour au Maroc, davantage dans une logique de réseau que de soutien direct aux bénéficiaires potentiels. Cependant, en raison des ressources limitées affectées à l'étude, il n'a pas été possible de collecter des informations permettant d'analyser les réalisations, l'efficacité et l'impact de ces actions.

Le « système » d'assistance au retour volontaire au Maroc se caractérise notamment par sa fragmentation, comme dans d'autres pays. On observe une kyrielle de projets développés en fonction des différents bailleurs de fonds et pays d'origine, plusieurs institutions de gestion et un nombre de bénéficiaires restreint, et ce bien que les noyaux d'activités soient souvent les mêmes : accompagnement tout au long du voyage, activités de formation/développement du business plan et aide à la réalisation d'un petit projet économique. Chaque projet d'AVRR requiert sa propre équipe de réalisation, dans le cadre d'une activité intensive en main-d'œuvre et impliquant donc un coût administratif fixe assez élevé. De manière générale, tout ceci nuit à l'efficacité du « système national d'AVRR » et réduit le financement disponible pour les bénéficiaires directs et, par conséquent, l'efficacité des programmes. Dès lors, il s'avère indiqué d'intégrer les différents programmes d'AVRR dans un souci

d'efficacité. Pour pressentir les conditions à mettre en place afin d'atteindre une meilleure intégration entre ces programmes, une étude de faisabilité pourrait éventuellement être réalisée.

### 3. ÉTUDES DE CAS MISMES: MIGRATION SAISONNIERE MAROC-ESPAGNE ET COMPÉTENCES MAROCAINES RÉSIDANT À L'ÉTRANGER<sup>13</sup>

#### 3.1 Programme de gestion intégrée de la migration saisonnière Maroc-Espagne

Le programme de gestion intégrée de la migration saisonnière Maroc-Espagne a été lancé en 2006 dans le cadre d'un accord bilatéral signé en 2001 entre les deux pays (et d'une convention signée entre l'ANAPEC et la ville de Cartaya en 2006), et financé au titre du programme AENEAS (Projet Cartaya<sup>14</sup>). L'objectif était de répondre à la demande de travailleurs saisonniers pour la cueillette de fraises dans la province espagnole de Huelva, et ce après l'échec de plusieurs initiatives passées (taux de non-retour des migrants s'élevant à 90% et pratiques douteuses de certains intermédiaires qui réclamaient de l'argent, par exemple), d'empêcher la migration clandestine, de protéger les droits des migrants et d'améliorer les conditions de travail de ces derniers en Espagne. Depuis 2003, l'ANAPEC présélectionne tous les ans un certain nombre de travailleuses marocaines, notamment des femmes avec des enfants, originaires pour la plupart du nord du pays et de milieux ruraux. En 2008, 13 600 personnes ont été sélectionnées, un nombre qui a ensuite chuté pour atteindre 2 180 en 2014 en raison de la crise, en passant par 6 800 en 2011.

Des normes sont établies en matière de clauses contractuelles (contrats signés dans le pays d'origine) : 35 € par jour (journées de travail de 7 heures), un montant pouvant augmenter jusqu'à 60 €<sup>15</sup> par jour en cas d'heures supplémentaires, dans le cadre de contrats d'une durée moyenne de trois mois<sup>16</sup>. Ce salaire est payé uniquement les jours de travail effectif (le risque de pluie, par exemple, est donc supporté par les migrantes) et ne donne pas droit à des prestations de sécurité sociale en Espagne (malgré l'existence d'une convention bilatérale en la matière).

Ce programme de migration temporaire a une vocation circulaire (bon nombre des bénéficiaires réitèrent l'expérience année après année<sup>17</sup>; dans la pratique, l'ANAPEC procède à la pré-sélection la première fois et c'est ensuite l'employeur qui conclut un contrat individuel directement avec les travailleuses). Il s'agit également d'un programme de migration concerté, qui prévoit deux réunions entre les autorités des deux pays chaque année (avant et après la campagne). Les principaux intervenants sont, du côté marocain, l'ANAPEC essentiellement, mais aussi certains acteurs de la société civile et, du côté espagnol, des organismes publics, des entreprises et la société civile (sauf en 2003 et en 2013-14 en raison de la pénurie de projets de soutien et, par conséquent, de ressources). Le programme prévoit de nombreuses mesures de soutien aux migrantes saisonnières, en particulier en matière de préparation et d'organisation du départ et du retour, d'information des candidates sur leurs droits, de vérification des

---

<sup>13</sup> Les auteurs de l'étude de cas pays sont le Prof. Mohamed Bensaid de l'Université Mohamed V Rabat-Agdal et le Professeur Iván Martín du Migration Policy Centre de l'Institut universitaire européen (IUE). L'étude de cas sur le projet FINCOME a été réalisée par le Prof. Larabi Jaidi de l'Université Mohamed V Rabat-Agdal.

<sup>14</sup> Gestion intégrée de la migration saisonnière entre le Maroc et l'Espagne, 2006-2008, 1,5 million d'euros.

<sup>15</sup> Au Maroc, ces travailleuses peuvent gagner environ 6 € par jour.

<sup>16</sup> D'après une étude menée par l'ANAPEC en 2008, 68 % des migrantes ont eu un contrat d'une durée 3 mois, 20 % un contrat de 6 mois et 10 % un contrat de 9 mois. Quant à l'horaire de travail, 88 % déclarent 7 heures ou moins par jour et 10 % plus de 8 heures par jour, parmi lesquelles 67 % ont fait des heures supplémentaires. 40 % des migrantes n'ont pas bénéficié d'un jour de repos par semaine.

<sup>17</sup> Les deux bénéficiaires ayant participé au focus group avaient participé au programme lors de quatre années différentes.

conditions de travail dans le pays de destination, etc. Jusqu'en 2012, le programme a bénéficié de plusieurs projets de soutien dans le cadre de la coopération internationale au développement.

Plusieurs mesures de soutien aux migrants sont intégrées dans le programme, tant dans le pays d'origine que dans le pays d'accueil : pré-sélection et placement des travailleuses, formation pré-départ très limitée (un atelier de sensibilisation de 90 minutes intitulé « Vivre et travailler à l'étranger », voir analyse ci-après), établissement de normes en matière de conditions de travail, vérification des conditions de travail et soutien des ONG dans le pays de destination par le biais de médiateurs professionnels, les syndicats espagnols restant présents tout au long du processus afin d'en garantir le bon déroulement. L'ANAPEC accompagne également les travailleuses migrantes dans la préparation de leur voyage (transport, par exemple) et les démarches administratives y afférentes (bien qu'il n'ait pas été possible d'éliminer les taxes de visa de 66 euros), tandis que les médiateurs accueillent les migrantes à leur arrivée. En réalité, ces mesures d'accompagnement ont évolué dans le temps en fonction principalement de la disponibilité de ressources.

Le programme présente l'intérêt d'avoir été étalé sur plusieurs années et d'avoir fait l'objet de plusieurs évaluations, notamment sur son impact social<sup>18</sup>. L'ANAPEC a ainsi pu en tirer des leçons et faire évoluer le programme. En outre, le programme peut servir de modèle à de nombreux égards, dans la mesure où il fait converger plusieurs MISMES (bien que ces différentes mesures n'aient pas fait l'objet d'évaluations spécifiques) et regroupe les efforts de plusieurs partenaires publics, privés et de la société civile, tant au Maroc qu'en Espagne. Néanmoins, mis à part les évaluations générales, notamment de l'impact sur les bénéficiaires, les différentes mesures d'accompagnement n'ont pas été évaluées, pas plus que leur cohérence et leur articulation entre elles.

### 3.1.1 Éléments d'évaluation du programme

Le programme semble avoir bien fonctionné en termes de placement et de protection des droits des migrantes. Seules 16 % des migrantes signalent des problèmes liés à la perception du salaire prévu dans le contrat, tandis qu'une sur dix a dû changer d'employeur. 98 % d'entre elles déclarent qu'un transport confortable leur a été assuré du Maroc à l'Espagne et 94 % font état d'un logement confortable. L'accord bilatéral dans lequel s'inscrit le programme, ainsi que les mesures d'accompagnement déployées afin d'en assurer la réussite ont sans doute fortement influencé ces résultats.

Le programme a probablement également contribué à renforcer les capacités des bénéficiaires, surtout en termes financiers, bien que ces revenus additionnels soient essentiellement affectés à la consommation et que seuls 6 % des bénéficiaires déclarent des projets d'investissement (ce chiffre pourrait bien être encore inférieur). 96 % des bénéficiaires se montrent très satisfaits de l'expérience et souhaitent participer une nouvelle fois au programme. En revanche, d'après les bénéficiaires, son impact en termes d'accumulation de compétences a été très faible, ou nul : 10 % des migrantes seulement déclarent avoir bénéficié d'une formation (des cours de langue dans 37 % des cas et une formation en hygiène, santé et sécurité au travail, pour les autres). En outre, les migrantes travaillaient déjà dans le même secteur au Maroc avant leur participation au programme et les techniques ne varient pas fortement entre les deux pays (ce qui indique un bon niveau d'adéquation et d'utilisation des capacités professionnelles des migrantes). Le faible niveau de qualifications des bénéficiaires n'a pas facilité l'accumulation de nouvelles compétences. Par ailleurs, une augmentation du taux d'inscription à la sécurité sociale marocaine a été observée parmi les bénéficiaires (passant, dans certains sous-groupes, de 20 % à 52 %). En termes de dynamiques collectives, l'expérience n'a pas permis la création d'associations de femmes migrantes saisonnières jusqu'à présent.

---

<sup>18</sup> Voir, par exemple, FIDH (2012), Enríquez et Ramón (2011), Fondation CIREM (2009) and Moreno (2009).

En dépit de l'épuisement des ressources financières allouées, le programme a pu être maintenu, bien que de manière limitée, et ce moyennant des coûts très bas gérés dans le cadre des activités ordinaires de la division de l'emploi à l'international de l'ANAPEC. Bien évidemment, les changements politiques au sein de la mairie de Cartaya en 2012 (qui ont mis fin au financement du projet INTEMIC de soutien au programme, géré par la Fondation FUTEH) et l'indisponibilité de ressources pour financer l'accompagnement des ONG ont eu un impact sur les services offerts, notamment en matière d'accompagnement des bénéficiaires pendant leur séjour en Espagne. Autrement dit, pour être maintenu, ce type de programme de migration circulaire requiert des ressources issues de la coopération internationale, car ces programmes sont difficilement autofinancés.

Enfin, le focus group a cité les MISMES complémentaires suivantes, susceptibles d'améliorer l'expérience de migration circulaire :

- généralisation des cours de langue espagnole;
- élaboration au Maroc d'activités génératrices de revenus pour les saisons « creuses » afin de compléter le salaire résultant l'activité effectuée pendant la migration ;
- organisation de formations professionnelles qui pourraient faciliter les activités susmentionnées ;
- soutien à des activités de développement économique communautaire, en particulier une aide aux femmes à la tête de ces communautés.

### 3.2 Programme « Forum international des compétences marocaines résidant à l'étranger (FINCOME) »

Le ministère de l'Enseignement supérieur, de la Formation des Cadres et de la Recherche scientifique, à la base de la conception du FINCOME, a lancé la stratégie nationale de mobilisation des compétences marocaines résidant à l'étranger. Cette politique de mobilisation des compétences marocaines expatriées en faveur du développement national s'est déroulée principalement par le biais du programme TOKTEN (voir MISMES 4, chapitre 2) et de la mise en place d'une formule spécifique, c'est-à-dire du programme FINCOME (voir MISMES 5, chapitre 2), faisant l'objet de cette étude de cas. Cette stratégie, élaborée en collaboration avec le PNUD et l'UNOPS (*United Nations Office for Project Services*, Bureau des Nations unies pour les services d'appui aux projets), a été validée le 20 avril 2004 par une commission interministérielle, présidée par le Premier Ministre.

Outre la validation du projet FINCOME-TOKTEN, les modalités d'action ont été définies, en particulier l'institution du comité de pilotage au niveau du ministère de la Recherche scientifique et la création de deux cellules opérationnelles: l'une au CNRST et l'autre au niveau de l'Association marocaine pour la recherche-développement (R&D Maroc). En mars 2005, une réunion interministérielle a placé la coordination du projet FINCOME entre les mains du MCMREAM. Un an plus tard, en juillet 2006, un protocole d'accord a été signé en vue du lancement du FINCOME. Ce protocole présente le contexte et les objectifs du programme, les missions du comité de pilotage et d'orientation, la contribution du PNUD au programme ainsi que le rôle et les responsabilités des partenaires (MCMREAM, ANAPEC, CGEM et R&D Maroc).

En février 2007, le rôle du MCMREAM dans la conduite du projet a été renforcé au cours de la réunion d'une commission mixte de haut niveau, présidée par le Premier ministre. Cette réunion a mis en exergue les aspects suivants:

- la stratégie gouvernementale relative au FINCOME est conçue comme un cadre et un outil adéquats pour démarrer le processus national de mobilisation des compétences marocaines résidant à l'étranger (CMRE) ;

- le FINCOME doit être une structure de régulation et de suivi des expériences et actions entreprises à l'égard des MRE ;
- le FINCOME doit être un programme évolutif ainsi qu'une structure souple, simple et ouverte à toutes les propositions et initiatives, notamment par le biais d'un dialogue avec les expatriés hautement qualifiés ;
- la nécessité de démarrer le programme sans attendre que tous les moyens et structures soient disponibles ;
- la nécessité de regrouper tous les efforts et de réunir les conditions propices à la réussite de la première rencontre des CMRE.

Des documents descriptifs sur le fonctionnement du programme FINCOME ont été élaborés<sup>19</sup>. Le programme vise à inciter les cadres marocains résidant à l'étranger à contribuer au processus de développement économique, social, technique et culturel du Maroc par le biais de la formation, de la recherche, de l'expertise, de la consultance ou d'autres types d'initiatives. Les objectifs à atteindre sont variés et couvrent plusieurs domaines liés au développement et au savoir, la méthode pour les réaliser consistant à mettre en relation des chercheurs et experts marocains d'universités, de centres de recherche ou d'établissements privés à l'étranger avec ceux travaillant dans des établissements nationaux :

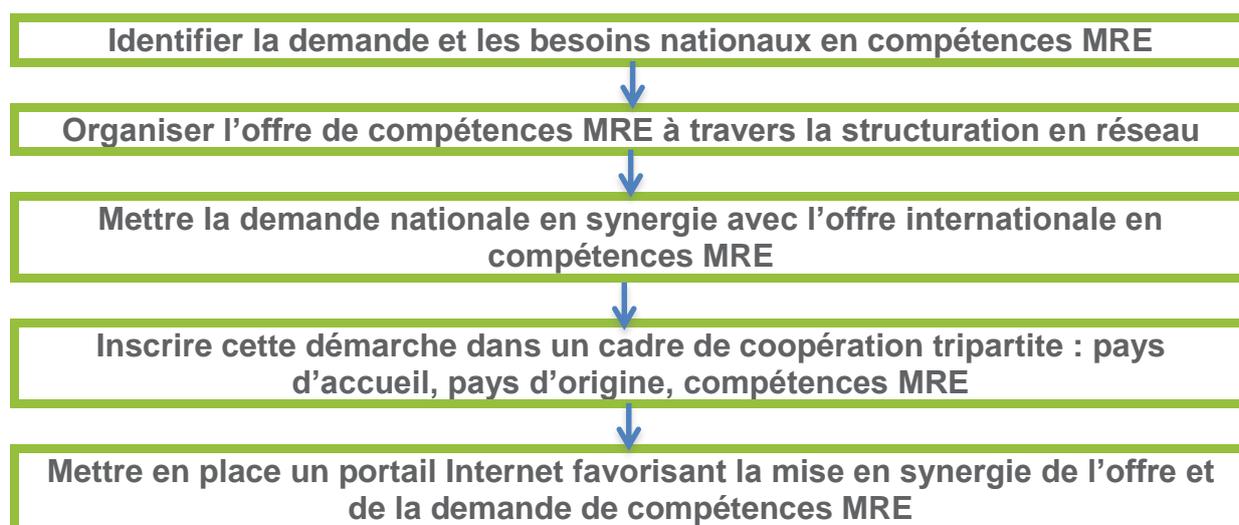
- soutenir la recherche, le développement et la formation en vue d'améliorer le système de recherche scientifique ;
- transférer des technologies et un savoir-faire ;
- contribuer à l'expertise, à l'élaboration de stratégies sectorielles de développement, à la mise en application et à l'évaluation de projets et programmes scientifiques socio-économiques ;
- attirer des investissements et des partenariats d'affaires ;
- orienter des projets d'investissement potentiels de MRE ;
- favoriser la synergie entre compétences locales et celles des MRE, notamment à travers les réseaux de recherche ;
- accompagner les CMRE souhaitant intégrer le marché national de l'emploi ;
- contribuer au renforcement de la coopération bilatérale et multilatérale.

Le programme FINCOME amène les cadres marocains résidant à l'étranger à participer au processus de développement du Maroc en transférant leur savoir et leur savoir-faire au cours de missions d'expertise, de projets, de rencontres et d'initiatives d'entrepreneuriat innovantes. Des appels d'offres sont lancés dans le cadre du programme par le biais du CNRST et de l'association R&D Maroc avec le soutien financier du ministère compétent afin de soutenir les actions qui impliqueraient des CMRE et bénéficieraient à une entité marocaine.

---

<sup>19</sup> Ces documents portent sur la mobilisation des compétences marocaines résidant à l'étranger. Le premier document concerne le lancement du FINCOME en avril 2004. Le deuxième document porte sur la stratégie gouvernementale relative à la mise en place du FINCOME et a été validé par le Conseil du gouvernement en février 2008.

L'approche préconisée peut être définie comme suit :



Au départ, le programme prenait en charge les frais de déplacement (billets d'avion + frais de séjour) dans le cadre de deux types d'actions, à savoir les expertises et les rencontres. Compte tenu de l'évolution du programme et de l'émergence de nouveaux besoins, les frais de déplacement et de séjour relatifs aux projets et à l'entrepreneuriat innovant sont désormais également couverts.

Le pilotage et le fonctionnement du FINCOME sont gérés par des instances chargées de la gouvernance et de la mise en œuvre opérationnelle du programme : le Conseil de direction et d'orientation, qui fixe les grandes orientations, encourage les initiatives, assure le financement et veille à la cohérence des activités du FINCOME ; le Comité de coordination et de suivi (CCS), qui valide les plans d'action annuels tout en suivant et en évaluant le travail des cellules de gestion ; les cellules opérationnelles de gestion qui assurent la gestion et le suivi du programme auprès de l'autorité chargée de la communauté marocaine résidant à l'étranger et d'autres institutions partenaires (ANAPEC, CNRST, INDH, CGEM et R&D Maroc).

### 3.2.1 Mise en œuvre par le Conseil national de la recherche scientifique et technique (CNRST)

La mise en œuvre du programme FINCOME a été confiée au CNRST eu égard à la mission de cet organisme de « contribuer à l'action menée en direction des chercheurs marocains à l'étranger en vue de les faire participer à l'effort national dans le domaine de la recherche scientifique ». Le CNRST s'est doté d'un service officiel qui gère les activités du FINCOME en collaboration avec R&D Maroc et opère indépendamment des structures et de la plateforme fincome.ma mise en place par le FINCOME<sup>20</sup>. Ce mode de fonctionnement se traduit par un budget annuel garanti (environ 1,4 million MAD octroyé par le ministère de l'Éducation nationale, de l'Enseignement supérieur, de la Formation des Cadres et de la Recherche scientifique) qui lui permet de concrétiser ses objectifs.

Le CNRST lance des appels d'offres afin de soutenir des mesures impliquant des compétences marocaines résidant à l'étranger et bénéficiant à une entité publique ou privée marocaine. Dans ce cadre, le CNRST a entrepris plus d'une soixantaine de mesures mobilisant des MRE, principalement en faveur des universités. Il convient de souligner que la mise en relation des parties prenantes ainsi que la

---

<sup>20</sup> Dans sa configuration institutionnelle, le FINCOME CNRST dispose d'un comité de sélection des projets qui se réunit tous les mois ou mois et demi. Siègent au sein de ce comité des représentants des ministères compétents, de R&D Maroc, du ministère de l'Industrie et du CNRST.

gestion de ces interventions se déroulent indépendamment du site fincome.ma et que le CNRST prend en charge les experts MRE lors de leurs interventions au Maroc.

Les principaux bénéficiaires peuvent être les instituts de recherche, les établissements de formation, les organismes publics, les entreprises de tous les secteurs d'activité, les bureaux d'ingénieurs, les structures de transfert et de promotion des investissements, les associations professionnelles à caractère économique et, plus généralement, toute entité souhaitant faire appel aux compétences des Marocains résidant à l'étranger.

Dans la pratique, le transfert de savoir se fait la plupart du temps sous trois formes : l'expertise (enseignement spécialisé, évaluation, activités technologiques, élaboration de projets, etc.), les rencontres stratégiques en vue de prospecter et/ou de préparer le lancement d'une opération d'envergure et/ou à caractère stratégique, aboutissant à l'élaboration d'un document de travail (business plan), et le partenariat, à savoir nouer des liens durables avec des associations de compétences marocaines qualifiées expatriées. Le programme FINCOME a donc amené des cadres marocains résidant à l'étranger à contribuer au processus du développement du Maroc en transférant leur savoir et leur savoir-faire par le biais de missions d'expertise, de projets, de rencontres et d'entrepreneuriat innovant.

Parmi les trois formes de transfert du savoir, l'expertise a prédominé. En effet, d'une part, de plus en plus d'experts marocains recrutés par des sociétés de conseil et d'expertise ont été envoyés au Maroc tandis que, d'autre part, les experts indépendants en mission à durée déterminée ont été envoyés par leurs employeurs et, enfin, les sociétés créées par les experts marocains installés dans les pays d'accueil obtiennent des contrats et ouvrent de plus en plus de filiales ou d'antennes au Maroc. Cette importation d'expertise et de compétences marocaines date d'une dizaine d'années. Les ministères, entreprises publiques, sociétés privées et banques ont pu observer ce phénomène.

Le ministère chargé des Marocains résidant à l'étranger et des affaires de la migration a fait de la mobilisation des compétences marocaines à l'étranger un axe fort de sa politique. En effet, cette mobilisation, notamment sous la forme d'une expertise contribuant aux chantiers en cours dans différents domaines, constitue un enjeu stratégique dans le cadre du développement économique et social du Maroc. En outre, en développant des liens avec sa communauté qualifiée expatriée, le Maroc cherche à valoriser le vivier de compétences, de ressources humaines et professionnelles et de réseaux que constituent les Marocains hautement qualifiés du monde.

De manière générale, l'expertise fournie vise essentiellement à soutenir les masters de haut niveau récemment mis en place dans le cadre de la réforme LMD ainsi des modules spécifiques, au profit des étudiants et chercheurs dans les laboratoires de recherche universitaires. Différents domaines liés à la formation, la recherche et l'innovation dans le milieu académique sont abordés, sans oublier le secteur socioéconomique et des entreprises. Depuis le lancement du programme, on dénombre 420 experts mobilisés dans le cadre du FINCOME. La majorité de ces experts proviennent de France (60 %), d'Allemagne (13 %), du Canada (10 %), des USA (6%), de la Belgique (5 %), d'Angleterre (5 %) et d'autres pays (6 %). Les domaines d'intervention de ces experts sont multiples et variés : biotechnologies, nanotechnologies, télécommunications, sciences de l'environnement, management. À titre d'exemple, au mois d'octobre 2013, l'ENCG de Settat a fait appel à un expert marocain résidant en France pour accompagner le projet de lancement de deux masters en management et pour assurer des jeux d'entreprises destinés aux étudiants de 4<sup>e</sup> année. Au début du mois de novembre 2013, la faculté des sciences de Rabat a participé à la 27<sup>e</sup> école africaine de neurosciences à Fès. Elle a fait appel à deux experts (USA et Angleterre) afin de mener une réflexion approfondie sur la mise en place d'un partenariat scientifique entre les institutions des deux experts et les entités bénéficiaires et de donner des cours et conférences aux étudiants de la faculté.

Enfin, le partenariat a été plus difficile à mettre en œuvre dans les autres domaines. Néanmoins, le CNRST est tout de même parvenu à nouer des partenariats avec des associations de compétences marocaines qualifiées expatriées, regroupant essentiellement des scientifiques (conventions avec l'Association des informaticiens marocains en France, l'association MASTER et le réseau des compétences germano-marocain DMK, etc.).

Le troisième domaine – les rencontres – a donné lieu à quelques manifestations, mais sans déboucher sur le lancement d'opérations d'envergure ou à caractère stratégique.

En conclusion, l'action du FINCOME complète les différents programmes de promotion, de développement et de valorisation de la recherche. Il s'agit d'une action gouvernementale transversale, dans la mesure où elle est supervisée par les services du Premier ministre, le CNRST et R&D Maroc, avec le concours financier du ministère de l'Éducation nationale, de l'Enseignement supérieur, de la Formation des Cadres et de la Recherche scientifique. S'agissant de sa valeur ajoutée, les expertises portent sur différents domaines de formation, de recherche et d'innovation dans le milieu académique, mais également dans le secteur socioéconomique et des entreprises. Plusieurs régions du Maroc ont pu en tirer profit. Les domaines d'intervention de ces experts sont multiples et variés : biotechnologies, nanotechnologies, télécommunications, sciences de l'environnement, management. On peut relever un certain nombre d'écoles supérieures ou d'universités ayant mobilisé une expertise marocaine, dans le cadre d'un partenariat scientifique avec des institutions de recherche étrangères. Les institutions concernées estiment que l'impact de ces expertises est considérable en termes de réseautage, de renforcement de la coopération internationale, de contribution à l'élaboration de stratégies sectorielles et de drainage d'investissements. Néanmoins, il ne nous a pas été possible d'accéder à des éléments permettant de vérifier ces appréciations.

Toutefois, l'intervention du CNRST a présenté les lacunes suivantes.

- L'intervention du CNRST ne vise pas l'emploi de compétences, mais est plutôt axée sur la circulation des compétences ainsi que sur la mise en relation d'établissements de recherche (universités et instituts d'ingénierie) et de compétences (professeurs/chercheurs et ingénieurs).
- L'action commune de R&D Maroc et du CNRST vise à soutenir et à améliorer la recherche, le transfert de technologies et le savoir-faire. Dès lors, plusieurs objectifs et actions du FINCOME ne peuvent être pris en considération et ne sont pas pertinents pour le CNRST.
- Le FINCOME présente une valeur ajoutée par rapport au TOKTEN, dans la mesure où le pays s'approprie le projet et mobilise des fonds nationaux. Néanmoins, le mécanisme actuel ne débouche pas sur une carrière, ce qui réduit l'impact du programme. Des propositions en la matière est en cours d'élaboration.
- Si le volet de mobilisation des compétences pour la recherche semble fonctionner correctement, le FINCOME souffre de certaines lacunes qui freinent ses ambitions : le monde des entreprises étant peu impliqué, l'entrepreneuriat évolue lentement.
- Le programme ne fait l'objet ni d'une évaluation, ni d'un suivi.

La montée en puissance du programme dépend donc de sa capacité à renforcer ses moyens de financement et, surtout, à évoluer vers de nouveaux modes de mobilisation des ressources humaines (utilisation d'experts seniors), à impliquer les entreprises, à développer l'incubation, à consolider l'entrepreneuriat par le biais de stratégies innovantes et à contribuer au réseautage entre partenaires nationaux et internationaux.

### 3.2.2 Eléments d'évaluation du programme

L'évaluation du FINCOME a mis en lumière les obstacles à son bon fonctionnement et a permis d'avancer des pistes afin d'améliorer son opérationnalité, tant sur le plan technique que sur le plan des ressources.

Les principales réalisations du programme sont les suivantes :

- 283 missions d'expertise réalisées depuis le démarrage du programme ;
- signature d'une convention entre le CNRST et l'Association des informaticiens marocains en France (Aimaf) en 2009 ;
- signature d'une convention entre le CNRST et le réseau des compétences marocaines en Allemagne (DMK) en 2009 ;
- convention entre le CNRST et l'association « France Synergie », en cours ;
- Participation aux rencontres avec les CMRE au Maroc et à l'étranger ;
- indicateurs : 2006-08 : 69 actions « Expertise » et 2 actions « Rencontre » ; 2009-11 : 194 actions « Expertise », 17 actions « Rencontre », 1 action « Projet ».

Quant aux points forts et aux points faibles :

- Le FINCOME géré par le CNRST est de loin le principal programme à l'échelle nationale ayant permis le soutien systématique de davantage d'actions d'expertise impliquant des CMRE et portant sur des thématiques de pointe nécessaires pour le système national de recherche et d'enseignement.
- La procédure pour les CMRE est très souple, selon les divers témoignages.
- Le nombre d'experts a fortement augmenté au cours des trois dernières années.
- L'éventail d'actions susceptibles d'être soutenues au titre du FINCOME est diversifié.

Par contre,

- La coordination avec les autres intervenants au niveau national est faible.
- Les procédures d'acquisition de billets sont complexe et chronophages au niveau du CNRST, ce qui ralentit la gestion des aspects stratégiques au sein de la cellule.
- Le programme FINCOME tel qu'il est conçu aujourd'hui ne permet pas une exploitation optimale de l'énorme potentiel de la diaspora.
- Le programme ne permet pas à l'heure actuelle d'accueillir les compétences de l'étranger dans le cadre de séjours longs. Par ailleurs, l'analyse des réalisations du projet et de sa documentation a révélé un ensemble de dysfonctionnements susceptibles de compromettre les objectifs du programme.
- *Le périmètre du programme manque de précision.*
- *Le rôle des parties prenantes manque de définition* et le rôle opérationnel de chacun des partenaires manque de coordination et de visibilité.

- *L'intégration insuffisante des partenaires* : l'une des missions du programme consiste à intégrer les efforts des différents acteurs en faveur des CMRE. Certains partenaires estiment qu'il serait souhaitable de n'avoir qu'un seul interlocuteur au niveau du FINCOME, doté des moyens nécessaires et chargé de réunir les efforts et initiatives nationales en vue d'intégrer les CMRE dans le processus de développement du pays. Le FINCOME est supposé devenir un carrefour et un point de rencontre entre différentes initiatives gouvernementales en faveur des CMRE. Dans la pratique, plusieurs acteurs, dont la santé, les CRI, les consulats, l'APEBI, etc. sont exclus de cette plateforme, alors qu'ils sont susceptibles d'améliorer les performances du programme. L'ANAPEC, par exemple, dispose de 300 conseillers et d'outils pouvant être mis à profit afin de promouvoir le FINCOME et d'atteindre ses objectifs.
- *L'absence de plans d'action clairs* : le programme FINCOME ne fixe pas d'objectifs chiffrés en matière de réalisation et d'indicateurs de performances, qui permettraient de suivre et d'adapter les actions entreprises afin de rectifier le tir et d'optimiser les résultats du programme.
- *La difficulté de la « mise en relation » (adéquation) entre les offres et les demandes.*
- *Le nombre restreint de ressources humaines allouées au programme* : les effectifs affectés au programme FINCOME dans les différentes entités partenaires sont peu nombreux : MCMREAM (3) ; ANAPEC (1) ; CGEM (2) ; R&D (1) ; CNRST (2) ; INDH (3). À l'exception du CNRST, les ressources humaines des autres partenaires ont des tâches et des responsabilités qui prennent souvent le dessus sur les obligations liées au FINCOME. De plus, elles sont confrontées à certains obstacles entravant leurs activités : turn-over élevé des personnes désignées qui représentent leurs entités, ce qui retarde ou affaiblit les actions entreprises ; absence de nomination des personnes à des postes bien définis dans les cellules de gestion, ce qui se répercute négativement sur l'efficacité et l'efficience des instances de gestion du FINCOME ; l'inadéquation entre les qualifications et les rôles des personnes qui assurent la gestion du programme, alors que la nature même du programme requiert des compétences spécialisées dans des domaines techniques, linguistiques et relationnels. Les partenaires mentionnent régulièrement le taux de rotation élevé du personnel et la difficulté d'assurer la continuité comme de véritables freins à la pérennité des actions menées dans le cadre du programme. Selon eux, ces lacunes traduisent un engagement et une motivation insuffisants, susceptibles de paralyser le FINCOME.
- *Les limites du budget affecté* : il s'agit là d'un réel handicap, dans la mesure où le programme ne fait pas systématiquement l'objet d'un poste budgétaire au sein du budget annuel du MCMREAM. Quant aux partenaires, ils ne mobilisent pas des ressources suffisantes pour financer leurs cellules respectives. Cette limitation de budget compromet le travail réalisé et entrave la mise en œuvre des activités programmées. L'absence de fonds propres au FINCOME et l'absence de financement des cellules de gestion par les partenaires ne permettent pas de relever les défis auxquels le programme est confronté ni d'assurer sa continuité.
- *Les limites de la communication* : une attention particulière a été réservée à la communication lors du lancement du programme. Néanmoins, la communication interne est restée insuffisante, ce qui a renforcé le sentiment de désengagement, tant des personnes impliquées que des entités elles-mêmes.

À la lumière des lacunes en matière de documentation et d'informations disponibles, il s'avère impossible d'évaluer l'impact des mesures du programme FINCOME sur les objectifs fixés, en particulier ceux liés à la mobilisation des compétences nationales résidant à l'étranger. L'absence de données sur le budget affecté à ces interventions et actions complique encore davantage toute évaluation sur l'efficience des dispositifs en place.

En conclusion, plusieurs recommandations peuvent être formulées afin de réviser le programme actuel et, ainsi, de mieux en exploiter le potentiel. Les mesures suivantes sont primordiales : une meilleure coordination entre les différentes instances impliquées dans le programme de mobilisation des compétences marocaines résidant à l'étranger ; une refonte des procédures afin que l'aide à la mobilité des experts soit plus souple ; une extension de l'éventail de produits de FINCOME afin de permettre des séjours plus longs pour les CMRE. Plusieurs chercheurs et enseignants-chercheurs de la diaspora ont manifesté le souhait de rentrer au pays, mais la réglementation de la fonction publique ne tient pas compte de leur expérience en matière de recrutement et de reconstitution de la carrière. Dès lors, un changement de cap en la matière s'impose. Il est également nécessaire de prévoir des mécanismes de financement de projets de coopération spécifiques impliquant la diaspora au bénéfice d'une entité nationale et d'élargir l'éventail des mesures de soutien dans le cadre de projets de création d'entreprises technologiquement innovantes portés par la diaspora.

## 4. LES MISMES DANS LE CADRE DU PARTENARIAT POUR LA MOBILITE UE-MAROC

En juin 2013, le Maroc, d'une part, et l'Union européenne et neuf de ses États membres<sup>21</sup>, d'autre part, ont adopté une Déclaration conjointe établissant un Partenariat pour la mobilité (PPM)<sup>22</sup>. Il s'agissait du premier accord du genre entre l'UE et un pays du sud de la Méditerranée, après les accords signés avec des pays de l'Est : la République de Moldavie en 2008, la Géorgie en 2009 et l'Arménie en 2011. L'Azerbaïdjan et la Tunisie ont succédé au Maroc, en décembre 2013 et en mars 2014 respectivement. Au niveau bilatéral, le PPM vient s'ajouter au Processus de Rabat entamé en 2006 par l'UE et ses partenaires d'Afrique du Nord et d'Afrique occidentale et centrale, y compris le Maroc, et dont le premier des quatre piliers porte sur l'organisation de la mobilité et de la migration légale<sup>23</sup>.

Dans cette déclaration, les parties s'engagent notamment à négocier un accord en matière de facilitation de visas pour les citoyens marocains et un accord de réadmission des ressortissants marocains et des ressortissants de pays tiers ayant transité par le territoire marocain pour atteindre l'UE. Du point de vue européen, le Partenariat pour la mobilité est relié à l' « Approche globale de la question des migrations et de la mobilité » (AGMM) qui constitue, depuis 2005, le cadre général de la politique migratoire (externe) de l'Union européenne, définissant les modalités de dialogue avec les pays tiers selon les priorités liées aux objectifs stratégiques de l'UE, sur le plan interne et externe, en particulier en matière de coopération au développement, tout en cherchant à tenir compte des intérêts des pays partenaires.

Le partenariat fixe les objectifs suivants : (i) une meilleure gestion de la circulation des personnes pour des séjours de courte durée, des migrations régulières et de la migration à des fins professionnelles « en tenant compte, pour cette dernière, de la situation du marché de l'emploi des signataires » ; (ii) le renforcement de « la coopération en matière de migrations et de développement, en permettant la valorisation du potentiel de la migration et ses incidences bénéfiques sur le développement du Maroc et des pays européens » ; (iii) la lutte contre « l'immigration irrégulière, les réseaux de trafic des êtres humains et de traite des personnes », et la promotion d'une « politique efficace en matière de retour et de réadmission dans le respect des droits fondamentaux, de la législation applicable et de la dignité des personnes concernées » ; (iv) le respect des « instruments internationaux relatifs à la protection des réfugiés ».

Les MISMES occupent une place non négligeable dans le Partenariat pour la mobilité, quoique en dessous du potentiel, l'accord consistant en un cadre général pour les négociations en vue d'une coopération durable et évolutive entre les différentes parties. L'accord lui-même inclut dans son annexe des indications sur des initiatives proposées par l'UE, ses agences ou certains des États membres signataires pour tel ou tel axe de coopération et qui devraient faire l'objet de discussion avec les autorités marocaines compétentes. Différents axes et articles de la déclaration politique, ainsi que plusieurs initiatives proposées dans son annexe, correspondent, plus ou moins clairement, aux différents types de mesures de soutien aux migrants dans une perspective d'emploi et de compétences.

---

<sup>21</sup> L'accord a été officiellement signé entre le Maroc, l'UE et neuf de ses États membres (Allemagne, Belgique, Espagne, France, Italie, Pays-Bas, Portugal, Suède, Royaume-Uni).

<sup>22</sup> [http://ec.europa.eu/dgs/home-affairs/what-is-new/news/news/2013/docs/20130607\\_declaration\\_conjointe-maroc\\_eu\\_version\\_3\\_6\\_13\\_fr.pdf](http://ec.europa.eu/dgs/home-affairs/what-is-new/news/news/2013/docs/20130607_declaration_conjointe-maroc_eu_version_3_6_13_fr.pdf)

<sup>23</sup> <http://processusderabat.net/web/>

## ARTICLES DE L'ACCORD DE PARTENARIAT POUR LA MOBILITÉ LIÉS AUX MESURES DE SOUTIEN DIRECT OU INDIRECT AUX MIGRANTS EN MATIÈRE D'EMPLOI ET DE COMPÉTENCES

### 1. Mesures de soutien avant la migration

- Article 5. Mieux informer les citoyens marocains possédant les qualifications requises sur les offres d'emploi, d'étude et de formation disponibles dans les États membres participants, en renforçant notamment la coopération entre leurs services d'emploi et les services d'emploi marocains.
- Article 7. Œuvrer pour une meilleure cohérence entre la politique en matière de mobilité des personnes et les autres domaines de coopération sectorielle (commerce, enseignement, recherche, culture) de manière à faciliter l'entrée et le séjour sur le territoire des États membres de l'UE aux stagiaires issus de la formation professionnelle, aux étudiants, aux universitaires, aux chercheurs marocains et aux hommes et femmes d'affaires.

### 2. Mesures de soutien tout au long de la migration

- Article 6. Coopérer étroitement afin de faciliter la reconnaissance mutuelle des qualifications professionnelles et universitaires.

### 3. Mesures de soutien aux migrants de retour

- Article 22. Renforcer le rôle des ressortissants marocains dans l'UE en vue de leur contribution au développement du Maroc, notamment à travers une mobilisation des compétences marocaines établies dans l'UE.
- Article 23. Soutenir l'acquisition par les migrants marocains séjournant légalement dans l'UE de compétences professionnelles et académiques leur permettant, de retour au Maroc, de développer des activités économiques rentables et d'améliorer leur employabilité.
- Article 24. Faciliter la réinsertion sociale des migrants et de leurs familles qui retournent d'une manière volontaire et leur permettre de bénéficier des compétences acquises pendant l'expérience d'émigration, tout en prêtant une attention particulière aux besoins spécifiques des migrants plus vulnérables.

L'annexe indicative de la Déclaration conjointe, également publiée en juin 2013, dressait un inventaire des projets en cours financés par l'UE ou les États membres participants et visant à « réaliser ce partenariat », tout en signalant que l'annexe avait une vocation évolutive. Cette annexe a en effet été modifiée à la suite des négociations entre les parties. Dans ses contre-propositions présentées à l'automne 2013, le gouvernement marocain avait réclamé des actions supplémentaires afin de mettre en œuvre l'article 5, notamment:

- renforcement des capacités de l'ANAPEC en matière de placement à l'international (demande couverte par le programme Sharaka décrit ci-après) ;
- appui au MCMREAM pour mettre en place un mécanisme visant le redéploiement des immigrés marocains réguliers à l'intérieur de l'espace Schengen ou vers d'autres placements internationaux, une proposition très innovante que les autorités européennes considèrent comme « pas possible au niveau de l'UE », tout en étant ouvertes aux initiatives au niveau des États membres.

Concernant l'article 22, les autorités marocaines proposaient les actions suivantes:

- création de PME par les immigrés marocains qui retournent au Maroc, proposition qui devrait être reprise dans un nouveau projet de coopération ;
- contribution à la promotion et au développement du portail Maghribcom dédié aux compétences marocaines résidant à l'étranger, une activité qui pourrait se concrétiser dans le cadre du programme Sharaka décrit ci-après.

La dernière version disponible, intitulée « Tableau de bord du Partenariat pour la mobilité » (ou Scoreboard), date de mars 2015, et comprend d'anciens et de nouveaux projets, des projets en cours et des projets en cours de préparation, (le niveau d'informations variant fortement d'une initiative à l'autre). Les activités directement liées aux MISMES recensées (c'est-à-dire mis à part les actions de migration et de développement concernant des migrants qui ne sont pas de retour, ainsi que les actions dans les pays de destination) sont présentées ci-dessous.

#### Objectif 4. Possibilités de migration régulière

- IT : « Formation des fonctionnaires marocains pour renforcer leurs capacités dans la gestion des flux migratoires vers l'Italie (cours de formation sur les voies légales de migration vers l'Italie et sur la législation italienne migratoire, informations sur la base du manuel d'intégration disponible dans huit langues, parmi elles l'arabe et le français, réalisation de capsules sur les possibilités de vie et de travail en Italie, préparation d'un guide en français sur la législation migratoire avec des informations pratiques sur les procédures. » [réalisé septembre-décembre 2013 et septembre 2015-janvier 2015]
- BE : « Développement d'une campagne d'information adressée aux jeunes dans les grandes villes, surtout dans le nord, afin de les informer des possibilités d'une migration légale qui les aideraient dans leurs projets personnels, et de les sensibiliser aux risques engendrés dans leurs démarches vers leur migration, y compris par la réalisation de matériel audiovisuel sur les risques de la migration irrégulière en Europe. (Office des étrangers) » [en préparation]
- ES: Assistance dans l'élaboration et le lancement de campagnes de sensibilisation afin de mieux informer les citoyens marocains sur les possibilités d'immigration régulière en Espagne (procédures, conditions, délais) ainsi que sur la prévention de l'immigration irrégulière. (Ministère de l'Emploi et de la Sécurité sociale) [en préparation]
- IT : « Mise en œuvre par l'Italie de projets de migration circulaire pour des jeunes travailleurs souhaitant rehausser leurs compétences professionnelles dans certains secteurs, tels que le tourisme et l'agriculture, en tenant compte des besoins professionnels des entreprises en Maroc. » [en cours février-août 2015]

#### Objectif 5. Offres d'emploi

- UE, BE, DE, ES, FR, IT, NL, SE : « Renforcement des capacités des autorités marocaines compétentes, en particulier l'ANAPEC, à gérer les migrations de travail et le placement à l'international, mais aussi l'insertion des migrants régularisés sur le marché du travail marocain, en renforçant la coopération avec les partenaires de l'UE (Composante 3 du programme "Sharaka - Soutenir le Partenariat pour la Mobilité UE-Maroc") ». Le programme Sharaka est décrit ci-dessous
- ES : « Assistance technique (visites "in situ", formation et échange de bonnes pratiques et/ou collaboration ponctuelle avec les autorités marocaines) afin de créer ou d'améliorer les canaux d'information appropriés qui fournissent les renseignements sur les possibilités d'emploi réelles en Espagne et qui permettent ainsi d'améliorer les procédures et instruments de gestion du marché du travail. (Ministère de l'Emploi et de la Sécurité sociale) » [en préparation]
- UE, ETF: Développement d'un répertoire concernant les mesures au Maroc d'appui aux migrants dans le domaine de l'emploi et des compétences. Le répertoire se base sur un rapport analytique et est lié à un inventaire mondial des mesures. (ETF) – (Projet MISMES)

#### Objectif 6. reconnaissance des qualifications

- UE, ETF: Conseil visant la facilitation à terme de la reconnaissance par les Etats membres intéressés des certifications professionnelles et universitaires émises par les instituts marocains,

telles que, par exemple, réseautage et coopération entre le Cadre national marocain des certifications au Cadre européen des certifications (EQF) et des institutions de reconnaissance et d'assurance qualité de l'enseignement en UE. (ETF)

- UE, ETF: Soutien par l'ETF d'élaborer des certifications communes pour certains métiers de secteurs économiques prioritaires dans les Etats membres et au Maroc tels que le tourisme et les bâtiments et les travaux publics. (ETF)
- Soutien par l'ETF pour la mise en place d'un cadre national des certifications en vue d'une meilleure adéquation avec les besoins du marché de travail, transparence et portabilité des certifications. (ETF)

### Objectif 8. Ressortissants marocains dans l'UE

- DE: L'établissement et le développement de coopérations bilatérales entre organismes allemands et marocains dans les domaines des sciences, de la recherche et de la technologie dans le cadre d'une collaboration entre le ministère fédéral allemand de l'Éducation et de la Recherche (BMBF) et le ministère marocain de l'Enseignement supérieur, de la Recherche scientifique et de la Formation des cadres sur des thèmes présentant un intérêt particulier pour les deux parties (p. ex. la recherche environnementale, les énergies renouvelables et la recherche en santé). L'établissement et le développement de coopérations bilatérales entre organismes allemands et marocains dans les domaines des sciences, de la recherche et de la technologie dans le cadre d'une collaboration entre le Ministère fédéral allemand de l'Education et de la Recherche (BMBF) et le ministère marocain de l'Enseignement supérieur, de la Recherche scientifique et de la Formation des cadres sur des thèmes présentant un intérêt particulier pour les deux parties (p. ex. la recherche environnementale, les énergies renouvelables et la recherche en santé).(en cours)
- DE: L'offre "Appui de l'engagement des associations de migrants" (dans le cadre du Programme "Migration pour le Développement") soutient l'engagement de développement des associations de migrants dans leurs pays d'origine. (Ministère fédéral de la Coopération économique et du Développement (BMZ)/CIM en coopération avec l'Agence fédérale pour l'emploi allemande)

### Objectif 9. Intégration

- IT, UE: E-BOSLA Projet pilote dans la région marocaine de Chaouia-Ouardigha (région ayant une forte propension à la migration vers le Piémont): le projet vise à soutenir les politiques d'intégration à travers une orientation linguistique et civique pré-départ adressée à des ressortissants marocains en possession d'une autorisation de regroupement familial en Italie et à renforcer les capacités des autorités locales, afin de leur permettre de fournir une telle assistance sur une base permanente.
- ES: Application des flexibilités offertes par la législation espagnole en matière d'admission de certaines catégories visant à promouvoir l'internationalisation des entreprises ainsi que le développement économique et social avec l'objectif de promouvoir la migration liée au commerce (« business-related migration »). (Ministère de l'Emploi et de la Sécurité sociale)

### Objectif 22. Mobilisation des compétences marocaines

- NL: *Supporting Migrant Entrepreneurs*. Promotion de l'engagement des ressortissants marocains résidant aux Pays-Bas, de développer l'entrepreneuriat des migrants marocains et de créer des conditions favorables pour l'entrepreneuriat des migrants de la part du gouvernement. (Ministère des Affaires étrangères) – en cours
- NL: *Temporary Return of Qualified Nationals*. Retour temporaire d'experts migrants résidant aux Pays-Bas qui pourront transférer expertise vers leur pays d'origine, le Maroc. (Ministère des Affaires étrangères) – en cours

- BE: MEDMA – Projet relatif à la mobilisation des Marocains résidant en Belgique pour contribuer au développement du Maroc – en cours
- UE, BE, DE, ES, FR, IT, NL, SE : Elaboration d'un profil migratoire des principales communautés marocaines résidentes en Europe et identification des modalités de mobilisation de leurs compétences pour contribuer à l'élaboration et/ou la mise en œuvre de la politique de développement national, appui à la mise en œuvre de la stratégie du MCMRE en matière de mobilisation des compétences, mise en place des mécanismes pilotes visant à favoriser le retour ou la mobilité circulaire des talents marocains pour le développement de leur pays d'origine (Composante 1 et 2 du programme "Soutenir le Partenariat pour la Mobilité UE-Maroc", Union européenne)
- UE: Mobilisation des MRE par l'élaboration d'un profil migratoire ("cartographie des dynamiques socio-démographiques des MRE") des principales communautés marocaines résidentes en Europe, et un appui à la stratégie du ministère chargé des Marocains résidant à l'étranger et des Affaires de la Migration en matière de mobilisation des compétences des Marocains de l'étranger (Composante 2 programme "Sharaka – Soutenir le Partenariat pour la Mobilité UE-Maroc", Union européenne)
- FR : « Actions visant à mobiliser les compétences des migrants marocains résidant en France au bénéfice du Maroc. (Ministère des Affaires étrangères – DGM – sous-direction de la gouvernance démocratique – pôle migration et développement » en cours
- FR: Actions d'appui à la création et au développement d'entreprises portés par des migrants marocains et renforcement des capacités des structures marocaines, notamment celles visant la création d'entreprises (public migrants). (Ministère des Affaires étrangères – DGM – Sous direction Gouvernance démocratique – Pôle migration et développement et ministère de l'Intérieur, OFII) – en cours

#### Objectif 24. Retour volontaire/réinsertion

- UE : « Soutien à l'élaboration d'une stratégie de réinsertion sociale et éducative des Marocains qui retournent au Maroc (composante 4 du programme "Sharaka – Soutenir le Partenariat pour la mobilité UE-Maroc", Union européenne). » – en cours
- FR : « Programme d'aide à la réinsertion économique et sociale pour la création d'entreprise : OFII-IntEnt (Association internationale pour l'entrepreneuriat au Maroc). » – en cours
- DE : « L'offre "Appui et accompagnement de porteurs de projet" (dans le cadre du programme "Migration pour le développement") soutient des migrants en Allemagne désireux de créer leur propre entreprise une fois rentrés au pays par le biais de conseils, d'un accompagnement individuel et du réseautage au Maroc. (Ministère fédéral de la Coopération économique et du Développement (BMZ)/CIM en coopération avec l'Agence fédérale pour l'emploi allemande) »  
 « Le programme "Retour des experts" (dans le cadre du programme "Migration pour le développement") facilite le retour et la réintégration des Marocains au Maroc. Le programme vise au potentiel des migrants et soutient des jeunes diplômés et des experts à retourner dans leur pays d'origine. Le programme propose du conseil individuel, de l'appui au placement et, dans certains cas, des suppléments salariaux. Leur retour vise un transfert de savoir-faire durable au contexte local. (Ministère fédéral de la Coopération économique et du Développement (BMZ)/CIM en coopération avec l'Agence fédérale pour l'emploi allemande) » – en cours
- Faciliter la migration circulaire ("mobilité à l'extérieur") afin de permettre aux titulaires d'un permis de séjour permanent en Allemagne de quitter le pays jusqu'à 24 mois sans perdre leur droit au permis de séjour. (Ministère de l'Intérieur BMI) – en cours

## Objectif 27. Fuite des cerveaux

- UE, BE, NL, DE, FR : Mieux valoriser l'expertise scientifique et technique des immigrés marocains résidant en Europe à travers le soutien et l'accompagnement de projets de création d'entreprises innovantes au Maroc – en cours

Le programme Sharaka, « Promouvoir la mobilité des compétences et des personnes »<sup>24</sup> est mentionné à plusieurs reprises dans la dernière version du tableau de bord du Partenariat de Mobilité UE-Maroc. Il a été lancé en juin 2014 par l'UE afin de soutenir l'application du Partenariat pour la mobilité, sur la base d'un budget de cinq millions d'euros, réparti sur trois ans. Son principal objectif est renforcer les capacités institutionnelles des autorités marocaines en matière de gestion des migrations. L'une des quatre composantes du projet porte précisément sur la gestion de la migration de main-d'œuvre au niveau de l'ANAPEC et du MCMREAM (les autres composantes concernent la capitalisation des projets « migration et développement », la mobilisation des migrants marocains en Europe et le soutien aux organisations de la société civile marocaines sur le thème de la réintégration des migrants de retour). Dans le cadre de ce volet, un diagnostic des capacités de l'ANAPEC a été réalisé et les actions s'orienteront vers un nouveau programme de renforcement de l'ANAPEC International ainsi que vers le développement de l'offre de services de l'ANAPEC en faveur de l'intégration des immigrants sur le marché de travail. Dans le cadre de la composante « migration et développement », l'éventail d'activités pourrait également comprendre des mesures de soutien aux migrants de retour.

En conclusion, le Partenariat pour la mobilité et les actions proposées dans l'annexe à la Déclaration conjointe intègrent les MISMES dans leur conception d'ensemble, même si sur le plan opérationnel, il serait souhaitable de renforcer et d'améliorer les actions concrètes en soutien direct aux migrants et que le partenariat continue à faciliter les synergies entre les initiatives existantes dans ce domaine.

Le Partenariat pour la mobilité, en tant que cadre de dialogue et de concertation évolutif, représente une excellente occasion d'élaborer et de mettre en place un ensemble de mesures de soutien aux migrants en matière d'emploi et de compétences, et ce de manière systématique. Le Partenariat pour la mobilité constitue également un cadre approprié pour articuler les MISMES dans les pays de départ, le Maroc en l'occurrence, et les mesures d'intégration mises en œuvre dans les pays de destination, une condition nécessaire à l'efficacité de ces mesures. Il peut en outre devenir un espace d'échanges mutuels permettant de tirer des leçons des expériences de chacun et, ainsi, de suivre une courbe d'apprentissage et d'améliorer la mise en œuvre des MISMES.

Cependant, il y a lieu de souligner que le Partenariat pour la mobilité, dans sa conception actuelle, prévoit peu de nouvelles possibilités de migration légale vers les États membres de l'Union européenne, sans lesquelles les MISMES pré-départ n'ont pas de raison d'être. Le programme Sharaka offre un premier cadre opérationnel et financier permettant d'élaborer certaines de ces MISMES, mais sans pour autant remédier à la pénurie de mesures de soutien aux migrants dans le domaine du développement, de l'utilisation, de la reconnaissance et de la validation des compétences et qualifications, qui touche le Maroc.

De manière générale, le Partenariat pour la mobilité constitue un espace de coordination entre les institutions marocaines compétentes et les partenaires européens (mais aussi d'autres acteurs internationaux). Le dialogue politique sur la migration, y compris l'accord en matière de facilitation des visas négocié dans le cadre du PPM, peut contribuer à faciliter l'émergence d'une politique migratoire plus explicite et plus intégrée ainsi que de structures de coordination entre les institutions marocaines compétentes. Cette politique migratoire doit comprendre un système intégré de MISMES. Dans la

---

<sup>24</sup> [www.expertisefrance.fr/re/Domaines-d-activite/Gouvernance-et-Droits-humains/Migrations-projet-SHARAKA-au-Maroc](http://www.expertisefrance.fr/re/Domaines-d-activite/Gouvernance-et-Droits-humains/Migrations-projet-SHARAKA-au-Maroc)

pratique, le processus de dialogue en amont a sans doute permis de dynamiser la politique migratoire marocaine, dont le développement a fortement été accéléré depuis 2013, notamment dans le domaine de la politique d'immigration et d'asile (voir le chapitre ci-dessous). Son caractère explicitement évolutif permettra d'avancer dans ce sens pour autant que les parties aient la volonté de le faire. Le projet Sharaka pourrait devenir une plateforme encourageant cette coordination, à condition de remédier à la fragmentation des institutions chargées de la gestion de ses différentes composantes. L'analyse et l'évaluation de l'activité de placement à l'international de l'ANAPEC et des projets « migration et développement » devraient également s'appliquer aux autres MISMES.

## 5. CONCLUSIONS, ENJEUX ET RECOMMANDATIONS

Tant le projet de Stratégie nationale pour l'emploi du gouvernement marocain que les priorités en matière de politique migratoire affichées par le MMREAM visent la pleine intégration de la migration de main-d'œuvre dans la stratégie du développement du Maroc, que ce soit par le biais des compétences des Marocains résidant à l'étranger ou par le biais de l'impact des migrations de départ et de retour sur l'offre de main-d'œuvre sur le marché du travail national. Dans ce cadre, les mesures de soutien à l'emploi et les compétences des migrants peuvent jouer un rôle crucial afin d'optimiser ce processus.

Le Partenariat pour la mobilité entre l'UE et le Maroc a permis de faire évoluer la politique migratoire marocaine et d'adopter une approche plus systématique dans sa mise en œuvre et dans la coordination institutionnelle, un aspect indispensable. Cependant, à ce jour, les MISMES sont restées en marge de ce processus de reformulation.

### Conclusions principales dégagées par l'inventaire des MISMES existantes au Maroc

- Le nombre et l'ampleur des mesures de soutien aux migrants en matière d'emploi et de compétences ne reflètent pas l'importance et l'étendue des flux migratoires du pays (voir chapitre 1 ci-dessus), ni le fait que près de la moitié des migrants marocains n'acquièrent pas de nouvelles compétences pendant leur période de migration (ETF, 2013a). Ce constat peut s'expliquer en partie par les modalités de migration des travailleurs migrants marocains qui ne passent généralement pas par les circuits officiels de recrutement (mais s'appuient plutôt sur les réseaux d'amis ou les membres de la famille), voire empruntent directement des voies irrégulières. Dans ces conditions, il n'est pas surprenant que l'enquête de l'ETF sur les migrants de retour montre que très peu d'entre eux sont au courant de l'existence de programmes gouvernementaux facilitant le travail à l'étranger (89 % l'ignoraient) et que seuls 6 % d'entre eux ont participé à ces programmes. Cela étant dit, ces faibles niveaux de connaissance et d'utilisation apparaissent aussi dans d'autres pays présentant des réalités migratoires très différentes, comme la Géorgie ou l'Arménie.
- Les MISMES identifiées se concentrent sur le placement à l'international (deux MISMES sur neuf), la mobilisation des compétences des migrants (quatre MISMES sur neuf, mais dans le cadre d'une approche assez élitiste au Maroc, le pays visant exclusivement les migrants diplômés qui ne représentent pourtant qu'une minorité parmi les migrants) et l'accompagnement au retour (cinq programmes différents, regroupés dans une seule MISMES compte tenu de leur similarité).
- Par ailleurs, bien que la politique nationale en matière de migration vise en priorité la mobilisation des compétences des Marocains résidant à l'étranger, le nombre et l'éventail de MISMES dans ce domaine sont très insuffisants, compte tenu des enjeux dans ce domaine. Très peu de mesures s'attachent à développer les compétences des migrants avant leur départ (seulement deux: le programme E-bosla pour des bénéficiaires du regroupement familial en Italie et les cours de langue et d'orientation culturelle donnés dans le cadre du programme Banque mondiale-GIZ, MISMES n° 3), à les préparer afin qu'il tirent le meilleur parti de leur expérience migratoire (formation pré-départ, comprenant seulement un petit module « Vivre et travailler à l'étranger » développé par l'ANAPEC) et, surtout, à reconnaître et à valider à leur retour les compétences et qualifications acquises pendant leur migration (seulement un projet en cours d'élaboration dans le secteur de la construction, mené par l'OFPPT). Les organisations internationales, telles que l'OIM, n'ont pas élaboré ce type de programmes dans la même mesure que dans d'autres pays, tandis que les institutions nationales, telles que l'OFPPT ou l'ANAPEC, ne se sont pas investies dans ce domaine. Par ailleurs, ces problématiques touchent également le système d'éducation-formation au Maroc, qui a manifestement tendance à cibler principalement les diplômés au chômage, au détriment du

nombre important de jeunes en échec scolaire non-diplômés, et qui ne possède ni politique, ni méthodologie pratique en matière de validation des compétences acquises.

- Si 70% des migrants déclarent que l'aide la plus importante dans le cadre du processus de migration consiste en l'obtention d'un emploi, autrement dit le placement, seul un nombre restreint d'entre eux mentionnent les cours de langue (3 %), les cours professionnels (2 %), la reconnaissance et la validation des acquis et des compétences (moins de 2 %) ou les cours d'orientation culturelle (moins de 1 %) (ETF 2013a, p. 60). La contribution potentielle des MISMES au développement et à l'utilisation des compétences, à la réussite du processus migratoire ainsi qu'au développement du pays reste donc à exploiter, éventuellement en collaboration avec les réseaux familiaux et les organisations de la diaspora, qui jouent un rôle important dans l'intégration des migrants. Dès lors, beaucoup reste à faire dans ce domaine, compte tenu surtout de la sous-utilisation des qualifications de nombreux migrants, tant dans leur emploi à l'étranger (25 % des migrants de retour déclarent avoir eu un emploi aux qualifications inférieures à leur niveau d'études et 46 % un emploi aux qualifications inférieures à leur niveau de compétences) qu'à leur retour (17 % déclarent avoir un emploi aux qualifications inférieures à leur niveau d'études).
- Même les MISMES qui ont été mises en œuvre avec succès (comme le programme de gestion intégrée de la migration saisonnière Maroc-Espagne ou le projet FINCOME analysé dans cette étude) n'ont pas réussi à intégrer une dimension de développement et d'optimisation des compétences de façon efficace.
- Il existe une exception non négligeable à cette pénurie de MISMES dans le domaine des compétences au Maroc : le programme de formation qualifiante pour les jeunes MRE au chômage, mis en œuvre par le MCMREAM et l'OFPPPT (voir n° 8 ci-dessus). Compte tenu de son caractère innovant, il serait utile d'évaluer en profondeur le déroulement et l'impact de ce programme afin, éventuellement, de l'étendre ou de mieux déterminer les facteurs de réussite.
- En revanche, les MISMES identifiées présentent un haut niveau d'appropriation par les institutions nationales marocaines (notamment l'ANAPEC, le MCMREAM et même l'OFPPPT) et, par conséquent, une continuité importante (voir les deux études de cas susmentionnées), mais sans pour autant déboucher sur une réflexion d'ensemble sur l'importance des MISMES, voire sur la migration de main-d'œuvre et le développement national (le MCMREAM s'approprie les questions migratoires au détriment, par exemple, du ministère de l'Emploi et des Affaires sociales, ce qui ne facilite pas cette prise en main). L'absence de structures de coordination formelles dans le domaine de la migration (malgré l'élan suscité par les négociations sur le Partenariat pour la mobilité) entrave l'élaboration d'une politique plus explicite et proactive en la matière.
- Les projets d'assistance au retour volontaire et à la réintégration (AVRR), par contre, sont faiblement appropriés au niveau national. Étant donné la fragmentation de ces projets souvent similaires, il semble souhaitable d'intégrer les différents programmes d'AVRR dans un souci d'efficacité et de pérennité.

### Succès et limitations dans la configuration des MISMES existantes au Maroc

L'analyse du nombre restreint de MISMES mises en œuvre au Maroc, surtout si on le compare à la dimension de la migration, permet de tirer des conclusions intéressantes sur leur configuration.

- Pour assurer leur pérennité, les services de placement à l'international (notamment l'ANAPEC International) doivent compléter leur activité de rapprochement de l'offre et de la demande d'emploi par la prospection d'opportunités d'emploi à l'étranger et le réseautage avec les services d'emploi dans les pays de destination. Il est également nécessaire que ces organismes combinent leurs

services avec des programmes de développement et de mise à niveau des compétences des candidats à la migration.

- S'il s'avère que si les mesures d'accompagnement des migrants temporaires permettent de protéger les droits de ces derniers, elles ne sont pas pérennes dans la mesure où elles nécessitent des financements spécifiques (coopération internationale ou autre) ou doivent être intégrées dans l'offre de services des institutions nationales du marché du travail (voir étude de cas sur le programme de gestion intégrée de la migration saisonnière Maroc-Espagne).
- Les portails web se sont révélés peu efficaces en tant qu'instruments d'intermédiation en vue d'un placement à l'international ou d'une migration de retour (voir étude de cas sur maghribcom et l'ANAPEC International). L'intermédiation sur le marché du travail (y compris la prospection d'opportunités d'emploi et l'adéquation des compétences) requiert des investissements et des capacités techniques spécialisées plus importants .
- L'implication des ONG et des syndicats dans la mise en œuvre des MISMES permet de réduire les coûts et de mieux atteindre les objectifs de protection ou de promotion (voir étude de cas sur le programme de gestion intégrée de la migration saisonnière Maroc-Espagne).
- La participation directe des employeurs à l'élaboration de la formation pré-départ ou des programmes de mobilisation des compétences des migrants permet de mieux les cibler (voir étude de cas sur le projet FINCOME et l'ANAPEC International).

### Facteurs institutionnels affectant les MISMES au Maroc

- S'agissant des facteurs institutionnels pertinents, les accords bilatéraux en matière de migration, notamment avec l'Espagne, la France et le Qatar, jouent toujours un rôle central dans la gestion de la migration légale. Néanmoins, le nombre de migrants bénéficiaires de ces accords est minime par rapport au flux migratoire total, ce qui met en évidence la difficulté de mettre ces accords en œuvre. Dans le cas spécifique du projet de migration saisonnière Espagne-Maroc, la concertation entre les autorités des deux pays et la présence d'ONG accompagnant les migrants ont prouvé leur valeur d'instrument pour protéger les droits de ceux-ci, en tout cas au cours des premières campagnes du programme.
- En général, les institutions qui appliquent les MISMES ne procèdent pas systématiquement à une évaluation de leur efficacité ou à un suivi de leur impact sur l'intégration des émigrés. Ce problème, commun aux MISMES mises en œuvre dans le monde entier (voir Global Critical Inventory of MISMES), est doublement important au Maroc en raison du manque d'une culture d'évaluation, comme de nombreux acteurs le signalent. Par conséquent, les connaissances ne sont pas accumulées dans le temps, malgré la longue expérience du Maroc en la matière. Dans la pratique, l'apprentissage mutuel entre les opérateurs de MISMES s'avère également très limité.
- Le Partenariat pour la mobilité avec l'UE offre un cadre utile pour développer les MISMES au Maroc en concertation entre les autorités nationales et l'UE et ses États membres, bien qu'il ouvre peu de nouvelles possibilités concrètes de migration légale pour les travailleurs marocains, sans lesquelles les MISMES pré-départ n'ont pas de raison d'être. La négociation en cours entre l'UE et le Maroc au sujet d'un accord en matière de facilitation de visas pourrait faciliter la mobilité de certaines catégories de citoyens marocains, mais influencera difficilement les flux migratoires vers l'Europe.
- Le programme Sharaka s'est donné pour objectif de renforcer les capacités de l'ANAPEC dans le domaine du placement à l'international, y compris en matière de veille des marchés du travail internationaux et de prospection d'opportunités d'emploi. Ce programme, qui associe des institutions de plusieurs États membres européens, offre un cadre adéquat en vue de concrétiser l'engagement

adopté dans la Déclaration conjointe, à savoir « mieux informer les citoyens marocains possédant les qualifications requises sur les offres d'emploi, d'étude et de formation disponibles dans les États membres participants, en renforçant notamment la coopération entre leurs services d'emploi et les services d'emploi marocains ». Pour ce faire, il conviendrait de mettre en réseau les systèmes d'information de l'ANAPEC et ceux des services publics d'emploi européens afin de permettre le traitement d'offres d'emploi européennes par l'ANAPEC et le placement direct de demandeurs d'emploi marocains.

### Intégrer, cibler et évaluer les MISMES pour améliorer leur efficacité

De manière plus générale, le Maroc a besoin d'une réflexion de politique publique afin de concevoir et d'élaborer un système intégré de mesures de soutien aux migrants dans le domaine de l'emploi et de la formation, intégrant les phases de placement à l'international, le développement des compétences, la formation pré-départ, la mobilisation des compétences pendant la migration, la reconnaissance et la validation des compétences au retour et l'aide spécifique à la réinsertion professionnelle pour les migrants de retour.

À cet égard, il est essentiel de toucher un public de migrants plus vaste qu'à l'heure actuelle ainsi que de cibler les différents types de MISMES en fonction des différentes catégories de migrants marocains et de leurs besoins spécifiques. Cette approche est entièrement cohérente, les autorités marocaines accordant la priorité à la mobilisation des compétences des migrants. Étant donné le profil des migrants marocains, les mesures de soutien au développement des compétences ne doivent pas se limiter aux migrants qualifiés, mais viser aussi les migrants non qualifiés.

Un suivi et une évaluation systématiques des MISMES appliquées au Maroc depuis des années et identifiées dans cet inventaire, de leur articulation entre elles, avec les mesures d'intégration dans les pays de destination et avec les objectifs de la politique générale en matière de migration, pourraient servir de point de départ à cette réflexion. Le Partenariat pour la mobilité et, à court terme mais dans le même cadre, le programme Sharaka pourraient permettre de lancer un processus en ce sens, de renforcer le suivi et l'évaluation et d'intégrer ces deux aspects dans les politiques nationales en matière d'emploi et de migration, actuellement en cours d'élaboration.

# ANNEXES

## Annexe 1. Méthodologie de l'étude

Le projet MISMES (mesures de soutien aux migrants en matière d'emploi et de compétences) a été lancé en 2014 par l'ETF afin de fournir des contributions significatives fondées sur des données factuelles et destinées à la prise de décision politique dans le but de guider le dialogue de l'UE en matière de migration avec les pays voisins. Le projet a été coordonné par le Migration Policy Centre de l'Institut universitaire européen et il dresse l'inventaire des mesures de soutien aux migrants en matière d'emploi et de compétences dans le but d'évaluer (1) leur rapport coût/efficacité et (2) leur impact sur les résultats du processus de migration des travailleurs.

Dans le cadre de ce projet, les mesures de soutien aux migrants en matière d'emploi et de compétences (MISMES) ont été définies comme « des interventions politiques spécifiques mises en œuvre dans les pays d'origine avant, pendant et après la période migratoire, ayant pour but de (i) améliorer l'intégration des travailleurs migrants dans le marché du travail (en facilitant à la fois la mobilité des travailleurs et la mise en adéquation de l'emploi, l'accès aux informations concernant le marché du travail et la protection des travailleurs); et/ou (ii) réduire la sous-utilisation des compétences des travailleurs migrants et améliorer la correspondance entre emploi et compétence de façon plus générale ». Dans ce cadre, les politiques à caractère générale et les règlements, tels que les accords bilatéraux, les conventions internationales sur la reconnaissance des qualifications et les accords en matière de sécurité sociales ne sont pas pris(es) en compte.

### Principaux modèles de MISMES identifiés et analysés dans l'Inventaire global (voir ETF 2015a) :

- la mise en adéquation de l'emploi au niveau international et les services de l'emploi ;
- les systèmes d'information, d'orientation et de formation avant le départ ;
- l'élargissement des compétences professionnelles avant la migration ;
- l'accès aux informations relatives au marché du travail et à la protection dans les pays de destination ;
- la capitalisation des compétences au-delà des frontières (y inclus la diaspora) ;
- l'évaluation, la certification, la validation et la reconnaissance des compétences et des qualifications des migrants ;
- les plateformes d'information avant le retour ou pendant le retour, et les centres d'appels ;
- l'entrepreneuriat et les projets générateurs de revenus ciblés pour les migrants de retour ;
- l'assistance au retour volontaire et à la réintégration ;
- les centres de ressources pour les migrations ;
- les fonds sociaux pour les migrants.

### Principaux résultats du projet MISMES :

- **Un Inventaire global** visant à établir une typologie des mesures de soutien aux migrants en matière d'emploi et de compétences, classées en fonction de la phase migratoire (avant, pendant et après la migration ou MISMES multidimensionnelles), des objectifs et des parties prenantes

(migrants, entités de financement et de mise en œuvre, ONG, organes publics). L'Inventaire global a pour but de définir les facteurs de réussite et les dénominateurs communs, notamment les facteurs contextuels susceptibles d'affecter l'impact des MISMEs, et d'identifier les difficultés liées à la mise en œuvre de chacune des catégories de mesures.

- **Cinq études de cas pays** visant à analyser les MISMEs dans cinq pays du voisinage de l'UE (études exhaustives pour la Moldavie, la Géorgie, la Tunisie et le Maroc et étude documentaire pour l'Arménie). Les études de cas ont pour but de tirer des leçons des expériences de ces pays afin d'optimiser leurs partenariats pour la mobilité avec l'UE dans le domaine de l'emploi et des compétences. Elles ont été mises au point selon une méthodologie et une structure communes (pour plus d'informations, voir MISMEs: Note méthodologique, ETF 2015b).

### Phases selon lesquelles les études de cas pays ont été menées :

- **Groupe de travail méthodologique:** Organisé au Migration Policy Centre à Florence (13-14 mars 2014), ce groupe de travail a permis d'aborder les résultats préliminaires de l'Inventaire global des MISMEs. Les participants ont ensuite convenu de l'approche méthodologique à adopter dans le cadre des études de cas sur la base des notes de synthèse par pays présentées par les auteurs de ces études.
- **Recherche documentaire:** Recherche documentaire exhaustive afin de dresser l'inventaire des interventions politiques sur la base des sources de données secondaires (recherche universitaire, études de politiques, brochures sur le projet, ressources en ligne d'organisations internationales, d'agences gouvernementales et d'autres entités chargées de la mise en œuvre des mesures, évaluations du projet, tableaux de bord dans le cadre des partenariats pour la mobilité, etc.). S'appuyant sur cette recherche et sur les sources primaires décrites ci-après, chaque auteur des études de cas a dressé un inventaire des MISMEs mises en œuvre dans son pays depuis l'année 2000 jusqu'à l'année 2014.
- **Questionnaire MISMEs:** Un questionnaire électronique standard (voir Note méthodologique sur les MISMEs, ETF 2015b) a été diffusé auprès de l'ensemble des parties prenantes chargées de la mise en œuvre des MISMEs identifiées dans chacun des pays étudiés afin de compléter la recherche documentaire. Dans le cas du Maroc, l'Organisation Internationale pour les Migrations, qui a mis en œuvre le Projet e-Bosla, a répondu au questionnaire, comme indiqué dans l'annexe 2.
- **Missions sur le terrain et entretiens approfondis:** Dans le cas de la Moldavie, de la Géorgie et du Maroc, des missions conjointes sur le terrain de trois jours ont été menées par une équipe composée de l'auteur de l'étude de cas, du chercheur principal du projet MISMEs ou du coordinateur de projet et d'un ou deux officier(s) de l'ETF (gestionnaire pays et spécialiste de l'équipe migration). Dans le cadre de ces missions, une série d'entretiens en tête-à-tête avec les entités de mise en œuvre, les décideurs politiques et les parties prenantes ont été conduits afin de mieux comprendre la dynamique de la mise en œuvre et les différentes mesures entreprises. Lors de chacune de ces missions, un groupe de réflexion sur une MISME spécifique a été organisé. En outre, les auteurs des études de cas ont réalisé des entretiens supplémentaires lorsque cela s'avérait nécessaire. Les personnes rencontrées pendant les missions pays, qui ont eu lieu au Maroc respectivement du 12 au 14 mai et du 11 au 13 août 2014, sont mentionnées dans l'annexe 2 du présent rapport.
- **Études de cas:** Pour bien comprendre les difficultés liées à la mise en œuvre des MISMEs ainsi que les facteurs de réussite de certaines de ces mesures, deux projets spécifiques (notamment, le Programme de gestion intégré de la migration saisonnière Maroc-Espagne et le Projet Forum international des compétences marocaines résidant à l'étranger - FINCOME) ont été sélectionnés dans le cas du Maroc, afin de faire l'objet d'une étude de cas.

- **Atelier technique final:** L'équipe du projet MISMES du Migration Policy Centre, l'équipe migration de l'ETF, les responsables pays concernés et des représentants des pays étudiés se sont réunis les 29 et 30 septembre à l'ETF à Turin afin de discuter des études de cas, des résultats de l'Inventaire global et d'une Note politique sur les MISMES dans le cadre des partenariats pour la mobilité.

## Annexe 2. Liste des entretiens et questionnaires reçus

### Participants au Focus group (14 mai 2014, siège de la Fondation Orient-Occident)

- Abdelali Krakri, responsable du RADEV ayant travaillé avec les migrantes marocaines en Espagne à Larache et Ksar El Kebir (nord du Maroc)
- Khadija et Fatma, deux bénéficiaires des MISMES migration saisonnière Maroc-Espagne (qui ont travaillé avec le RADEV)
- Mustapha Azaitraoui, faculté de Khouribga, coordinateur du projet « Migration circulaire féminine, vecteur de développement », initiative de Migration4Development, menée conjointement avec la Fondation Orient-Occident et en partenariat avec l'ANAPEC au Maroc et la mairie de Cartaya en Espagne, financement UE-PNUD
- Rachid Badouli, directeur de la Fondation Orient-Occident, ayant réalisé une évaluation de la migration saisonnière Maroc-Espagne (en partenariat avec le CIREM)
- Samira Htila, ANAPEC

### Personnes rencontrées pendant les missions pays (12-14 mai et 11-13 août 2014):

- Délégation de l'Union européenne, Tatiana Romon, chargée de programmes, Droits de l'Homme, Migration, Gouvernance
- France expertise internationale, Gilles Cressan, chef de projet, Projet de soutien à l'application du Partenariat pour la mobilité UE-Maroc (puis programme Sharaka)
- Conseil de la communauté marocaine à l'étranger, Driss El Yazami, président, et Faozi Lakdhar-Ghazal, groupe de travail « compétences »
- Ministère chargé des Marocains résidant à l'étranger et des affaires de la migration. Direction de la coopération, des études et de la prospective. Jaâfar Derbbarh, chargé de la direction ; Tarik Sissou, Seloua Hermez, Oussama Zennati
- Organisation internationale pour les migrations, Anke Strauss, chef de mission ; Christos Christodoulides, responsable de programme
- Ministère de l'Emploi et des Affaires sociales, Mourad Bentaher, chef de la division des études ; Karim Isbayene, chef du service de la coopération multilatérale
- Office français de l'immigration et de l'intégration, OFII, Sami Boubakeur, directeur OFII-Maroc et expert principal pour la composante « migration de main-d'œuvre » du Projet de soutien à l'application du Partenariat pour la mobilité
- ANAPEC: Hafid Kamal, directeur général ; Nouredine Benkhalil, directeur général adjoint
- Abdelhamid el Fatihi, chef de la division de l'emploi à l'international ; Mustapha Ellaghat, directeur d'agence à Casablanca ; Karima Essami, conseiller à l'international ; Salima Bensalem, ANAPEC International

- OFPPT: Said Kohen et Fatiha Khalfa (direction du développement) ; Rokia Ferrad et M. Bardalane (direction de la formation)
- CNRTS: Elyas Azzoui, responsable programme FINCOME

### Organisation ayant répondu au questionnaire

- Organisation internationale pour les migrations (OIM), Projet E-Bosla

## ABRÉVIATIONS ET ACRONYMES

<b>AENEAS</b>	Programme d'assistance technique et financière de l'Union européenne en faveur de pays tiers dans le domaine des migrations et de l'asile
<b>AGMM</b>	Approche globale de la question des migrations et de la mobilité de l'UE
<b>ANAPEC</b>	Agence nationale de promotion de l'emploi et des compétences, service public d'emploi marocain
<b>AVRR</b>	Assisted Voluntary Return and Reintegration (Assistance au retour volontaire et à la réintégration)
<b>CCME</b>	Conseil de la communauté marocaine à l'étranger
<b>CGEM</b>	Confédération générale des employeurs marocains
<b>CMRE</b>	Compétences marocaines résidant à l'étranger
<b>CNESTEN</b>	Centre national de l'énergie, des sciences et des techniques nucléaires
<b>CNRST</b>	Conseil national de la recherche scientifique et technique
<b>CRTS</b>	Centre royal de télédétection spatiale
<b>ETF</b>	European Training Foundation (Fondation européenne pour la formation)
<b>FINCOME</b>	Forum international des compétences marocaines résidant à l'étranger
<b>GIZ</b>	Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (Agence de coopération internationale allemande pour le développement)
<b>INDH</b>	Initiative nationale pour le développement humain
<b>MAD</b>	Dirham marocain
<b>MCMREAM</b>	Ministère chargé des Marocains résidant à l'étranger et des affaires de la migration
<b>MISMES</b>	Migrant Support Measures from an Employment and Skills Perspective (Mesures de soutien aux migrants en matière d'emploi et de compétences)
<b>MRE</b>	Marocains résidant à l'étranger
<b>OFII</b>	Office français de l'immigration et de l'intégration
<b>OFPPT</b>	Office de la formation professionnelle et de la promotion du travail
<b>OIM</b>	Organisation internationale pour les migrations
<b>PNUD</b>	Programme des Nations unies pour le développement
<b>TOKTEN</b>	Transfert of Knowledge Trough Expatriate Nationals (Transfert des connaissances à travers les nationaux expatriés)
<b>UE</b>	Union européenne

## BIBLIOGRAPHIE

Association Maroc Entrepreneurs (2006), Grande enquête sur le thème du retour au Maroc.

Banque mondiale (2013), Intermediation for Overseas Employment in Morocco: A Diagnostic of the System and Related Policy Options, International Mobility Programme, Centre for Mediterranean Integration.

Benguendouz, A. (2011), Compétences marocaines expatriées. Quelle politique de mobilisation suivie pour le développement du Maroc. Du TOKTEN au FINCOME. CARIM. Robert Schuman Centre of Advanced Studies.

CNRST, CNRST en chiffres, site web : [www.cnrst.ma/](http://www.cnrst.ma/).

De Haas, H. (2014), Morocco: Setting the Stage for Becoming a Migration Transition Country? (Country profile), Migration Policy Institute.

El Asri, Farid (dir.) (2012), Migrations marocaines. Les compétences marocaines de l'étranger : 25 ans de politiques de mobilisation, Conseil de la communauté marocaine à l'étranger, Rabat.

Enríquez, Carmen González et Ramón, Miguel Reynes (2011), METOIKOS Project, Circular Migration between Spain and Morocco: Something More than Agricultural Work ?, [www.eui.eu/Projects/METOIKOS/Documents/CaseStudies/METOIKOScasestudySpainMorocco.pdf](http://www.eui.eu/Projects/METOIKOS/Documents/CaseStudies/METOIKOScasestudySpainMorocco.pdf)

ETF (2013a), Migration et compétences au Maroc : Résultats de l'enquête 2011-2012 sur la migration et le lien entre compétences, migration et développement, ETF, Turin, [www.etf.europa.eu/webatt.nsf/0/CC3D1360326C17DBC1257BBE004E9255/\\$file/Migration&competences\\_Maroc.pdf](http://www.etf.europa.eu/webatt.nsf/0/CC3D1360326C17DBC1257BBE004E9255/$file/Migration&competences_Maroc.pdf)

ETF (Fondation européenne pour la formation) (2013b), Collyer, M., Bardak, U., Jansova, E. et Kärkkäinen, O., *Migration and Skills in Armenia, Georgia and Morocco: Comparing the Survey Results*, ETF, Turin, [www.etf.europa.eu/web.nsf/pages/Migration\\_and\\_skills\\_Armenia\\_Georgia\\_Morocco](http://www.etf.europa.eu/web.nsf/pages/Migration_and_skills_Armenia_Georgia_Morocco) (3 août 2015).

ETF (Fondation européenne pour la formation) (2014), Bardak, U., 'Migration and Skills Development Agenda in Partner Countries' [Agenda en matière de migration et de développement des compétences dans les pays partenaires de l'ETF], ETF Position Paper, ETF, Turin.

ETF (Fondation européenne pour la formation) (2015a), *Migrant Support Measures from an Employment and Skills Perspective (MISMES): Global Inventory with a Focus on Countries of Origin*, ETF, Turin.

ETF (Fondation européenne pour la formation) (2015b), *Migrant Support Measures from an Employment and Skills Perspective (MISMES): Methodological Note for the Country Studies*, ETF, Turin.

FIDH (2012), Importación de mano de obra para exportación de fresas. Condiciones laborales en los cultivos de fresa en Huelva (España), [www.fidh.org/IMG/pdf/informe\\_fresas\\_esp.pdf](http://www.fidh.org/IMG/pdf/informe_fresas_esp.pdf)

Fondation CIREM (2009), La migration circulaire féminine, vecteur de développement.

Ministère des Affaires étrangères et de la Coopération (1996), Évaluation des rencontres TOKTEN, sous la direction de Mekki Zouaoui.

Ministère chargé des Marocains à l'étranger (2010), Étude sur la contribution des Marocains résidant à l'étranger au développement économique et social du Maroc, [www.iom.int/jahia/webdav/shared/shared/mainsite/activities/countries/docs/Etude\\_contribution\\_MRE\\_au\\_d%C3%A9veloppement\\_du\\_Maroc.pdf](http://www.iom.int/jahia/webdav/shared/shared/mainsite/activities/countries/docs/Etude_contribution_MRE_au_d%C3%A9veloppement_du_Maroc.pdf)

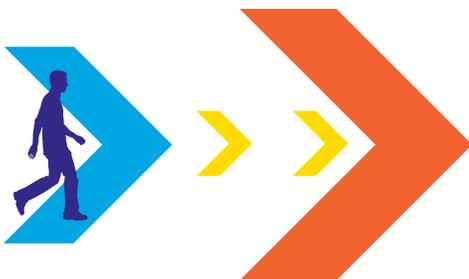
Ministère chargé des Marocains à l'étranger (2012), Mobilisation des compétences marocaines résidant à l'étranger ; séminaire ETF sur les migrations et les compétences, Marwan Berrada.

Ministère de l'Emploi et des Affaires sociales (2015), Projet de Stratégie nationale pour l'emploi, version provisoire.

Ministère de l'Emploi et des Affaires sociales (2014), Étude de diagnostic sur la situation de l'emploi au Maroc, préalable à la formulation de la Stratégie nationale de l'emploi, Rapport global 2014.

Moreno, Juana (2009), "Los contratos en origen de temporada : mujeres marroquíes en la agricultura onubense", REIM n° VII, janvier-mai 2009, <https://www.uam.es/otroscentros/TEIM/Revista/reim7/pdfs/ArticuloJuana.pdf>.

Division de la Population des Nations unies (2013), "Net number of migrants, 1950-2100 (Medium fertility, 2010-2100)", World Population Prospects: The 2012 Revision.



## NOUS CONTACTER

Pour obtenir des informations supplémentaires,  
veuillez visiter le site internet de l'ETF:

[www.etf.europa.eu](http://www.etf.europa.eu)

Pour toute autre information veuillez contacter:

Fondation européenne pour la formation

Département Communication

Viale Settimio Severo 65

I - 10133 Torino

E: [info@etf.europa.eu](mailto:info@etf.europa.eu)

T: +39 011 6302222

F: +39 011 6302200