

Le Ministère Chargé de la Communauté Marocaine Résidant à l'Etranger a requis l'appui de l'Organisation Internationale pour les Migrations pour l'accompagner dans la réalisation d'une étude visant à mettre en relief les pratiques en cours et les acteurs engagés dans la valorisation des compétences des Marocains Résidant à l'Étranger (MRE).

L'étude a consisté en deux volets :

1. L'analyse de l'expertise des MRE et l'élaboration de recommandations sur les voies de valorisation et de promotion de leurs compétences ;
2. L'évaluation du portail d'échange d'expertises entre le Maroc et les MRE, dénommé Forum International des Compétences Marocaines à l'Etranger (FINCOME).

Financée par le Fonds 1035 de l'Organisation Internationale pour les Migrations, cette étude a permis de fournir des éléments de réflexion pour une politique intégrée valorisant et optimisant la contribution des MRE au développement socio-économique du Maroc.

Editorial : Le Maroc a besoin de tous ses talents

Trois ans après le lancement, par le Ministère, de son programme sur la mobilisation des compétences des Marocains résidant à l'étranger, notamment avec le portail FINCOME, il nous a semblé nécessaire de dresser un premier bilan et de proposer, sur cette base, des pistes d'actions qui doivent renforcer notre stratégie dans ce domaine et la rendre plus efficace.

Deux constats fondent cette stratégie :

Le premier affirme la dynamique institutionnelle, économique et sociale de notre pays. Pays émergent, ouvert à la compétitivité internationale et engagé dans son développement économique et social, le Royaume fait face à plusieurs défis. Pour les relever, d'importants chantiers ont été lancés au Maroc, sous la conduite de Sa Majesté le Roi Mohammed VI, dans lesquels la participation sociale et citoyenne a toute sa place :

- Promotion et encouragement de l'investissement
- Renforcement du rôle du secteur privé, développement des secteurs industriels, des services (Plan Emergence), de l'agriculture (Plan vert), du tourisme (Pan Azur), de l'artisanat (Vision 2015)...
- Promotion de nouvelles technologies de l'information et de la communication
- Développement des projets sociaux à travers l'INDH
- Appui aux initiatives des associations œuvrant pour le développement durable...

Chaque Marocain, où qu'il soit, doit pouvoir être informé de l'ensemble de ces programmes et, s'il le souhaite, être associé aux dynamiques économiques et sociales en cours dans son pays.

Le second confirme la vitalité de notre diaspora à l'étranger. Elle participe activement, partout, à l'innovation, à la recherche, à la production.... dans tous les secteurs de l'économie, de la vie sociale ou culturelle. Cette diaspora constitue aujourd'hui, avec d'autres, un formidable levier de développement et de croissance dans les pays d'accueil. Elle est aussi un réel potentiel de savoir-faire, de solidarités, de ressources humains et d'investissements pour le Maroc. Les réseaux marocains à l'étranger, nombreux et souvent bien organisés, tissent des liens étroits avec leur pays d'origine. Ils constituent un maillage efficace sur lequel doit se baser toute action de mobilisation, ou de réintégration, des compétences de Marocains résidents à l'étranger.

Forts de ces constats, d'analyses comparatives avec d'autres pays et des pistes de travail proposées dans la présente étude, réalisée avec le concours de l'OIM, nous lancerons prochainement un programme d'actions opérationnel qui visera une meilleure synergie entre besoins nationaux et compétences marocaines à l'étranger. Les modalités de mise en œuvre de ce programme viendront préciser les conditions de relance du Forum international des compétences marocaines à l'étranger.

M. Mohammed Ameur,
Ministre Délégué auprès du Premier Ministre
Chargé de la Communauté Marocaine Résidant à l'Etranger

ABRÉVIATIONS

ADA	Agence de Développement Local
AIMAF	Association des Informaticiens Marocains en France
AMGE	Association des Marocains en Grandes Ecoles
ANAPEC	Agence Nationale de Promotion de l'Emploi et des Compétences
ANPME	Agence nationale pour la Promotion de la Petite et Moyenne entreprise
CARIM	Consortium for Applied Research on International Migration
CCME	Conseil de la Communauté Marocaine à l'Étranger
CCS	Comité de Coordination et de Suivi
CDO	Conseil de Direction et d'Orientation
CGEM	Confédération Générale des Entreprises au Maroc
CNCE	Caisse Nationale des Caisses d'Épargne
CNRST	Centre National pour la Recherche Scientifique et Technique
DACS	Direction des Affaires Consulaires et Sociales, MAEC
FNBT	Fédération Nationale du Bâtiment et des Travaux Publics
FINCOME	Forum International des Compétences Marocaines à l'Étranger
GPBM	Groupement professionnel des Banques du Maroc
IMIST	Institut Marocain d'Information Scientifique et Technique
INSEA	Institut National de Statistique et d'Économie Appliquée
MAEC	Ministère des Affaires Étrangères et de la Coopération
MCCMRE	Ministère Chargé de la Communauté Marocaine Résidant à l'Étranger
MRE	Marocains Résidant à l'Étranger
PME	Petites et Moyennes Entreprises
PNUD	Programme des Nations Unies pour le Développement
OCMRE	Observatoire de la Communauté Marocaine Résidant à l'Étranger
OIM	Organisation Internationale pour les Migrations
OFPTT	Office de la Formation Professionnelle et de la Promotion du Travail
R&D	Association Marocaine pour la Recherche et le Développement

TABLE DES MATIÈRES

Introduction.....	9
VOLET 1 : Analyse de l'expertise des MRE et élaboration des recommandations sur les canaux de valorisation et de promotion de leurs compétences.....	13
1. Les migrations marocaines aujourd'hui.....	14
1.1. Diversité des destinations des migrations marocaines.....	14
1.2. Diversification des profils des migrants marocains.....	16
1.3. Diversité des liens avec le pays d'origine.....	19
1.3.1. Les transferts de savoirs et la formation/recherche.....	19
1.3.2. Entreprenariat, investissement et création d'emploi...	20
2. Comment les migrants qualifiés s'inscrivent-ils au cœur du nouveau paradigme de partage de production.....	21
2.1. Le nouveau schéma industriel.....	21
2.2. La place des MRE.....	22
2.3. La crise économique.....	24
3. Les associations des migrants qualifiés, futurs acteurs privilégiés ?	24
3.1. Historique.....	24
3.2. Les quatre catégories d'associations.....	26
3.3. Les particularités des associations des migrants qualifiés.....	27
3.4. Les trois âges et les trois niveaux du mouvement associatif.....	29
3.5. Les fonctions assurées par les associations.....	29
3.6. Proposition de politique de partenariat entres les associations et le MCMRE.....	30
4. Domaines d'expertises des compétences marocaines expatriées.....	32
4.1. Secteurs classiques.....	32
4.2. Secteurs nouveaux.....	33

5. Les fichiers et listings de données des compétences marocaines.....	34
5.1. L'état des lieux.....	34
5.2 La proposition pragmatique.....	35
6. Les institutions marocaines en charge des questions migratoires.....	36
6.1. Comment la politique migratoire marocaine dépend de l'adéquation des institutions ?.....	36
6.2. Le Ministère de la CMRE.....	37
6.3. La Fondation Hassan II.....	38
6.4. Le Ministère des Affaires Etrangères.....	38
6.5. Le Conseil Consultatif des Marocains à l'Etranger.....	38
7. Les compétences des marocains à l'étranger à mobiliser au service des projets gouvernementaux au Maroc.....	39
7.1. La nouvelle stratégie économique du Maroc.....	39
7.2. La mobilisation des MRE pour les projets gouvernementaux.....	40
7.3. Les plans sectoriels.....	41
7.3.1. Le plan Vert.....	42
7.3.2. Le plan Emergence.....	44
7.3.2.1. L'offshoring.....	44
7.3.2.1.1. Les centres de relations clientèles ou centres d'appel.....	45
7.3.2.1.2 . Les sociétés d'Outsourcing.....	46
7.3.2.2. Le plan Automobile.....	47
7.3.3. Le plan Envol.....	48
7.3.4. Le pacte National.....	49
7.3.5. Le plan Azur.....	50
7.4. Les éléments transversales.....	51
7.4.1. L'entrepreneuriat.....	51
7.4.2. L'aspect régional.....	52
7.4.3. La formation / expertise.....	53

8. Les pratiques internationales du recours aux compétences expatriées et leur intégration dans le développement local.....	53
8.1. L'expérience chinoise.....	54
8.2. L'expérience colombienne	54
8.3. L'expérience roumaine.....	55
8.4. L'expérience indienne.....	56
8.5. L'expérience turque.....	57
8.6. Autres initiatives.....	57
9. Recommandations pour la mobilisation des compétences marocaines expatriées.....	58
9.1. Les conditions de réussite.....	58
9.1.1. Au Maroc.....	58
9.1.2. Dans le pays de résidence.....	60
9.1.3. Les experts.....	60
9.2. Leadership.....	61
9.3. Formes de participation des compétences.....	61
9.4. Approche sectorielle.....	62
9.5. Liens avec FINCOME.....	64
9.5.1. Constats.....	64
9.5.2. Orientations stratégiques.....	65
VOLET 2 : Évaluation du portail d'échange d'expertises entre le Maroc et les MRE : Forum International des Compétences Marocaines à l'Étranger (FINCOME)...	69
1. Analyse et bilan des réalisations.....	70
1.1. Mission du FINCOME.....	70
1.2. Objectifs du FINCOME.....	70
1.3. Organisation et structure.....	71
1.3.1. Comité de Direction et d'Orientation.....	71
1.3.2. Comité de Coordination et de Suivi.....	72
1.3.3. Secrétariat.....	72
1.3.4. Cellules opérationnelles de gestion.....	73
1.3.5. Coordonnateur Principal.....	73

1.4. Fonctionnement.....	74
1.4.1. Documents de base.....	74
1.4.2. Analyse du fonctionnement.....	75
1.5. Ressources allouées.....	76
1.5.1. Ressources humaines.....	76
1.5.2. Ressources matérielles.....	77
1.6. Communication.....	78
2. Appréciations des partenaires.....	79
2.1. Environnement.....	79
2.2. Fonctionnement.....	79
2.3. Moyens alloués.....	80
2.4. Communication.....	81
3. Analyse de la base de données.....	82
3.1. Synthèse sur l'état des dossiers.....	82
3.2. Evolution de l'offre et de la demande.....	83
4. Analyse du front office.....	84
5. Analyse du back office.....	85
6. Benchmarking et bonnes pratiques.....	86
7. Plan d'action de relance.....	88
ANNEXES :	90
ANNEXE 1 : Bibliographie sélective.....	92
ANNEXE 2 : Liste des entretiens	95
ANNEXE 3 : Diagramme de traitement des offres et demandes.....	98
ANNEXE 4 : Charte du projet de relance.....	99
ANNEXE 5 : Fiches descriptives de l'action de relance.....	100
ANNEXE 6 : Analyse quantitative des offreurs.....	121
ANNEXE 7 : Statistiques des visites du site.....	124
ANNEXE 8 : Détails de l'opération de benchmark.....	133

INTRODUCTION

Les migrants qualifiés sont aujourd'hui considérées comme des agents de développement dans leurs pays d'origine et de changements positifs dans les sociétés d'accueil. Ils jouent un rôle important dans le renforcement de la coopération entre les sociétés d'origine et d'accueil et y apportent des contributions positives. À l'heure de la mondialisation, les migrants qualifiés représentent un potentiel inexploité pour la croissance de leur pays d'origine, à laquelle ils sont disposés à participer. Dans des pays comme le Maroc, cette diaspora de migrants qualifiés est fort peu explorée.

Les pouvoirs publics ont pris conscience du potentiel de développement que représentent le nombre élevé d'expatriés et le changement de leur statut économique. Par conséquent, ils mettent en place des stratégies et des programmes visant à inverser la fuite des cerveaux et retenir les professionnels qualifiés dans leur pays, ou à tout le moins, leur permettre de contribuer à son développement.

Victime d'un exode massif de ses cerveaux, le Maroc ne fait pas exception. Ces dernières années, il affiche sa volonté de mobiliser les compétences de sa diaspora au service du développement du pays. Cette nouvelle approche « traduit le regard neuf porté par le gouvernement sur les ressortissants marocains résidant à l'étranger, lesquels ne sont plus considérés comme simples pourvoyeurs de fonds pour le pays d'origine, mais comme de véritables acteurs de son développement économique et social. Cette mobilisation repose sur la mise en réseau des compétences¹ » .

1- M Nizar Baraka, Ministre des Affaires Générales et Economiques, 14/05/07

Pour gérer efficacement ses dynamiques migratoires le Royaume du Maroc s'est doté d'une politique et d'instruments publics. En 1990, ont été créés un Ministère chargé de la Communauté Marocaine Résidant à l'Étranger et la « Fondation Hassan II pour les Marocains Résidents à l'Étranger », l'objectif étant d'œuvrer en faveur du maintien et du renforcement des liens entre les MRE et leur pays. Cette communauté marocaine résidant à l'étranger est au cœur des préoccupations du Gouvernement. A cet effet, le Ministère chargé de la Communauté Marocaine Résidant à l'Étranger a été placé sous la tutelle directe du Premier Ministre fin 2007 et le Conseil de la Communauté Marocaine à l'Étranger a été mis en place en parallèle.

M. Mohamed Ameur, Ministre Chargé de la Communauté Marocaine Résidant à l'Étranger, a choisi de faire de la mobilisation des compétences l'un des axes prioritaires de son plan quinquennal 2008-2012. Les ressources financières, le potentiel d'investissement et les compétences des 3.300.000² ressortissants marocains à l'étranger représentent un potentiel qui nécessite de mettre en place une stratégie nationale, bénéfique à la fois au MRE et au Maroc.

Dans ce contexte, le Ministère Chargé de la Communauté Marocaine Résidant à l'Étranger a officiellement saisi l'Organisation Internationale pour les Migrations pour l'accompagner dans la réalisation d'une étude visant à mettre en relief les pratiques en cours et les acteurs engagés dans la valorisation des compétences des MRE. Cette étude devrait permettre l'élaboration de recommandations pour définir une politique intégrée valorisant et optimisant la contribution des MRE au développement socio-économique du Maroc. Cette étude financée par le Fonds 1035 (Fonds propre de l'OIM) a été lancée le 1 novembre 2008 et finalisée le 30 juin 2009.

Elle consiste en deux volets :

1. L'analyse de l'expertise des MRE et l'élaboration de recommandations sur les canaux de valorisation et de promotion de leurs compétences. Ce volet traite des aspects suivants :
 - Le rôle potentiel des compétences des MRE dans le contexte socio-économique du Maroc

- l'analyse des réseaux d'experts marocains résidant à l'étranger et leur interaction avec le Maroc;
- l'analyse des compétences nécessaires dans les domaines porteurs d'emploi, dans le cadre des projets gouvernementaux mis en œuvre au Maroc;
- l'analyse du problème de l'équivalence des diplômes entre le Maroc et les pays d'accueil des MRE;
- la mise en relief des bonnes pratiques internationales, le but étant de valoriser les compétences des migrants qualifiés et leur éventuelle réadaptation au contexte marocain;
- l'élaboration d'une cartographie des MRE par pays concernés, par l'étude et par domaines d'activités;

Deux consultants, un consultant international M.Latreche et un consultant national M. Benhaim, ont été recrutés pour effectuer ces recherches.

2. Le portail d'échange d'expertises entre le Maroc et les MRE, dénommé Forum International des Compétences Marocaines à l'Etranger (FINCOME). Il comprend deux parties :

- D'une part, une proposition à partir de l'analyse des relations à élaborer entre les composantes des migrants qualifiés.
- D'autre part, une évaluation du FINCOME (résultats obtenus, difficultés rencontrées, points faibles et points forts, exploitation des offres en instance sur le site) permettra de recadrer la stratégie du Ministère. Cette évaluation sera menée par une agence spécialisée dans le domaine et portera sur deux volets :
 - le diagnostic du contenu (utilisation des offres en instances, problèmes de communication/sensibilisation, difficultés liées au financement etc.) ;
 - l'évaluation du site FINCOME, en termes de front et de back office : analyse de la fonctionnalité du système informatique de gestion des inscriptions et de l'ergonomie du site, identification des insuffisances techniques etc.

L'agence de communication, IT Consulting, a été choisie pour évaluer le FINCOME.

L'étude a été suivie par la mise en place d'un comité de pilotage, dirigé par le Ministère Chargé de la Communauté Marocaine Résidant à l'Étranger et l'Organisation Internationale pour les Migrations. Il regroupe des représentants des différents Ministères et institutions marocaines chargées des questions migratoires: la Fondation Hassan II pour les Marocains Résidants à l'Étranger, le Ministère des Affaires Étrangères et de la Coopération (MAEC), le Ministère de l'Intérieur, le Conseil des Marocains de l'Étranger (CCME), la Confédération Générale des Entreprises du Maroc (CGEM), le Centre National pour la Recherche Scientifique et Technique (CNRST), l'Agence Nationale de Promotion de l'Emploi et des Compétences (ANAPEC) et l'Association Marocaine pour la Recherche et le Développement R&D.

Dans son premier volet, l'étude a couvert trois pays de résidence des MRE, la France, la Belgique et le Canada. La forte présence de MRE dans ces pays³ et les différentes étapes de l'évolution de l'immigration marocaine⁴ ont motivé le choix de ces pays.

3 - France : 1.131.000 MRE ; Belgique : 285.000 et Canada : 60.000

4 - France et Belgique sont des pays traditionnels de l'immigration marocaine depuis les années 60 et le Canada est une nouvelle destination de l'immigration marocaine depuis les années 90.

VOLET 1 :

**Analyse de l'expertise des MRE et
élaboration des recommandations
sur les canaux de valorisation et de
promotion de leurs compétences**

VOLET 1 : Analyse de l'expertise des MRE et élaboration des recommandations sur les canaux de valorisation et de promotion de leurs compétences

1. LES MIGRATIONS MAROCAINES AUJOURD'HUI

Les migrations marocaines sont caractérisées aujourd'hui par leur diversité et leur vitalité. Les flux migratoires marocains se sont mondialisés (nouvelles destinations d'immigration) et diversifiés (nouveaux profils d'immigrants). Cette tendance explique en partie l'émergence d'actions transnationales au sein des communautés de migrants marocains et l'apparition d'un ensemble d'organisations professionnelles à travers le monde.

1.1. Diversité des destinations des migrations marocaines

Les liens autrefois exclusifs entre le Maroc et la France se sont relâchés au profit d'autres pays d'Europe occidentale, d'Amérique du Nord, du Moyen-Orient et d'Afrique. Deux grands axes géographiques d'établissement de la diaspora marocaine ont successivement remplacé cette relation particulière avec la France. Le premier, qui gagne progressivement en importance, s'étend du Canada aux pays du Golfe en passant par les Etats Unis. Le second s'étend de l'Espagne à la Norvège. Compte tenu de l'importance acquise par les communautés dans certains pays, notamment au Sénégal, les chiffres indiqués ci-dessous nous semblent bien en dessous de la réalité.

Tableau n°1 : Les MRE selon le pays de résidence, 1993-2007

Pays de résidence	1993	2007
Allemagne	85 156	130 000
Belgique	145 363	285 000
Espagne	65 847	547 000
France	678 917	1 131 000
Italie	91 699	379 000
Pays-Bas	164 546	278 000
Autres pays européens	8 022	87 654
Total Europe	1 275 567	2 837 654

VOLET 1 : Analyse de l'expertise des MRE et élaboration des recommandations sur les canaux de valorisation et de promotion de leurs compétences

Algérie	54 576	80 000
Arabie Saoudite	9 000	28 000
Emirats Arabes Unis	2 992	13 040
Lybie	102 413	120 000
Tunisie	20 000	26 000
Autres pays Arabes	6 036	14 591
Total pays arabes	196 017	281 631
Total Asie et Océanie	731	4 037
Afrique du Sud	600	832
Côte d'Ivoire	1 060	1 971
Gabon	229	832
Sénégal	544	1 900
Autres pays d'Afrique	288	920
Total Afrique	2 721	8 061
Canada	45 000	60 000
Etats-Unis	25 000	100 000
Autres pays d'Amérique	70 000	1 216
Total Amérique	70 000	161 599
Total	1 545 036	3 292 386

Source : Marocains de l'Extérieur, Observatoire CMRE, Fondation Hassan II pour les MRE, 2007

Le tableau ci-dessus fait état des nouvelles destinations, proches et distantes. Les plus proches, dans le Sud de l'Europe, concernent l'Espagne et l'Italie. En effet, ces pays qui jusqu'au début des années 90, n'attiraient que quelques dizaines de milliers de migrants marocains, en accueillent des centaines de milliers en 2007. En Espagne et en Italie, les MRE rappellent la première génération des migrants non qualifiés qui s'est installée en France. En Espagne, ils travaillent surtout dans le secteur de la production agricole et en Italie, dans celui des services. Parmi les nouvelles destinations éloignées, figurent principalement le Canada et les États-Unis. Dans ces pays, par contre, la communauté des MRE pays est avant tout hautement qualifiée.

Cette diversification des destinations est intervenue selon une séquence historique particulière et a accompagné, en parallèle, le phénomène de qualifications des migrants. Ainsi, au fur et à mesure de leur étalement géographique, les migrations marocaines enregistraient une importante diversification sociale. Aujourd'hui, dans un même pays⁵, nous retrouvons de simples ouvriers, des ouvriers qualifiés, des contremaîtres, des professions libérales, des cadres moyens et techniciens, des petits entrepreneurs du bâtiment, des grossistes en fruits et légumes, des détaillants et des cadres supérieurs de grandes entreprises. Ils appartiennent aux mêmes strates sociales dans leurs sociétés d'accueil. Dans le même temps, ils participent à ce qu'il est convenu d'appeler aujourd'hui les classes globales.

1.2. Diversification des profils des migrants marocains

La séquence historique des migrations marocaines est liée à l'histoire du pays, à ses soubresauts et ses sécheresses pluriannuelles. Les migrations sont cadencées au rythme des événements historiques et des dures réalités climatiques. Après les événements du Rif en 1958, les Rifains du Nord ont quitté le pays pour s'installer dans un premier temps en Belgique et ensuite aux Pays Bas. En France, dans les années 1965-70, les entreprises du Nord et les constructeurs automobile ont envoyé leurs émissaires négocier avec le gouvernement marocain le départ de milliers d'hommes pour les mines et les usines automobiles. Ces premières vagues d'immigration étaient constituées de villageois et d'ouvriers.

Mais pourquoi ces femmes et ces hommes, diplômés et qualifiés ont-ils quitté le pays ? Pour des raisons économiques certes, mais aussi culturelles, par désir de vivre dans une culture de l'autorité différente, dépourvue de clientélisme, une culture managériale différente à laquelle ils s'identifiaient et qui correspondaient à leurs études, à leur besoin d'être reconnus comme méritants. Ils souhaitaient aussi voir leurs enfants grandir dans une société ouverte. C'était la raison principale de leur départ et ce sera la raison principale de leur retour. Une société dynamique, ouverte, dans laquelle ils trouvent leur place.

5 - Ce qui n'est évidemment pas le cas des pays qui ont récemment accueilli les migrants marocains comme l'Italie, l'Espagne ou le Canada. L'évolution historique et la particularité des besoins des pays d'accueil ont formé bien plus les catégories sociales marocaines dans ces pays d'accueil.

Comment définir les compétences, élément clé de cette étude sur la mobilité des compétences ? En règle générale, sont comprises dans cette catégorie toutes les personnes possédant une formation supérieure d'une part, et, d'autre part, celles qui exercent une profession libérale, les cadres supérieurs et/ou les professeurs de l'enseignement supérieur.

Un phénomène récent qui pose un problème majeur aux institutions marocaines concernées est l'hémorragie des compétences constatée au niveau des qualifications moyennes et des postes intermédiaires : infirmiers, enseignants, etc. Ainsi, elle concerne le champ complet des stratifications sociales et niveaux de postes.

Les données sur la migration des compétences devraient intégrer la mobilité étudiante. Il s'agit, en effet, d'un flot potentiel de travailleurs qualifiés, soit pendant le temps de leurs études, soit sous forme de recrutement ultérieur.

Enfin, la caractéristique la plus saillante de la dernière décennie est la présence massive des femmes sur le marché du travail en Europe et en Amérique du Nord. Elle correspond à des changements majeurs au sein de la société marocaine. Traditionnellement minoritaires dans les migrations marocaines, le pourcentage de femme a nettement augmenté et les niveaux de participation des deux sexes tendent à s'équilibrer. A l'instar des hommes, elles s'orientent vers de nouvelles destinations, comme en témoigne la composition de la population des MRE au Canada en 2006.

Tableau n°2 : Répartition par sexe des immigrants marocains au Canada en 2006

Sexe	Immigrants marocains	
	%	Effectif
Hommes	53	23 855
Femmes	47	20 780
Total	100	44 435

Source : Statistiques Canada, Origine ethnique des immigrants ; recensement de 2006

Une autre évolution récente notable est la diversification croissante des qualifications des migrants sur les marchés de l'emploi dans leurs pays d'accueil représente une autre évolution récente notable, comme le démontre le tableau ci-dessous :

Tableau n°3 : Population marocaine au Canada âgée de 15 ans et plus selon le niveau de qualification (2006)

Niveau de qualification	Femmes		Hommes		Total	
	%		%		%	
Population totale de 15 ans et plus selon le plus haut niveau, certificat, diplôme ou grade	100	14460	100	17045	100	31500
1- Aucun certificat, diplôme ou grade	16	2295	10	1660	12.6	3955
2- Certificat, diplôme ou grade dont:	84	12165	90	15385	87	27545
- Diplôme d'études secondaires ou équivalent	22	2730	18	2720	17.3	5445
- Certificat ou diplôme d'apprenti ou d'une école des métiers	11	1365	11	1660	9.59	3020
- Certificat ou diplôme d'un collège ou autre établissement supérieur non-universitaire	19	2370	19	2890	16.7	5260
- Certificat ou diplôme universitaire inférieur au Baccalauréat	11	1385	10	1515	9.19	2895
- Certificat, diplôme ou grade universitaire supérieur au Baccalauréat	36	4320	43	6600	34.7	10920

Source : Statistiques Canada www.statcan.com

1.3. Diversité des liens avec le pays d'origine

1.3.1. Les transferts de savoirs et la formation/recherche

Les migrants marocains constituent une « diaspora de connaissances », susceptible de se mobiliser, à titre temporaire ou définitif, en faveur de l'économie de son pays ou de ses régions d'origine. Aujourd'hui, la diaspora marocaine offre de nouvelles perspectives de coopération et de partenariat avec le Maroc, notamment grâce au transfert des compétences qu'elle a acquises grâce à l'éducation, la formation et l'expérience professionnelle. Les MRE peuvent contribuer au développement des capacités au Maroc, que ce soit par le biais de la migration de retour ou celui des retours virtuels utilisant les techniques de communication (comme l'apprentissage par les voies électroniques).

Le transfert de savoir se concrétise, le plus souvent, sous trois formes : l'expertise, la formation et la recherche. Un indicateur pertinent de l'importance des transferts de compétences est l'apport respectif de ces trois formes. Aujourd'hui, c'est l'expertise qui semble prédominer. Elle émane de plusieurs sources : d'une part, les experts marocains membres recrutés par des sociétés de conseils et d'expertise sont de plus en plus nombreux à être envoyés au Maroc, d'autre part, les experts indépendants en mission à durée déterminée envoyés par leurs employeurs, et enfin, les sociétés créées par les experts marocains installés dans les pays d'accueil, qui obtiennent des contrats et ouvrent de plus en plus de filiales ou d'antennes au Maroc. Cette importation d'expertise de compétences marocaines est relativement récente et date d'une dizaine d'années. Les ministères, entreprises publiques, sociétés privées et banques ont pu observer ce phénomène. La tendance à la création de filiales ou d'antenne ne date, elle, que de quelques années.

Les activités du CNRST témoignent de l'implication continue de scientifiques et enseignants marocains dans différents cycles de formation et de programmes de recherche au profit d'établissements de l'enseignement supérieur au Maroc. Cette implication avait commencé bien avant la naissance de cet organisme, sous l'impulsion d'initiatives privées de migrants enseignants chercheurs dans les universités et instituts de leur région d'origine. Et c'est la dimension prise par cette activité de formation et de recherche qui a conduit à la création du CNRST.

1.3.2 Entreprenariat, investissement et création d'emploi

Le migrant qualifié a des qualités d'entrepreneur : dans son pays d'accueil, qui ne lui est pas immédiatement favorable, il a pris toute une série de risques ; de plus, il ne dispose pas du capital humain pour le soutenir dans ce qu'il entreprend. C'est un homme seul. Dans son pays d'accueil, il est freiné par de multiples contraintes sociales et financières et dans son pays d'origine, il a perdu ses repères. Pourtant, il est fort sensible aux possibilités qui se présentent autour de lui et prend des risques. D'où l'importance majeure de la mise en place de structure capables de le soutenir : les CRI et les Chambres de Commerce. Les CRI jouent le rôle de guichet unique et les chambres de commerce peuvent décrypter les atouts et les obstacles pour le compte des migrants investisseurs.

Les transferts de fonds représentent, comme on le sait, le premier avantage de la migration pour le pays d'origine. Aucun pays ne tient de statistiques sur les transferts par profils de compétences. Les travailleurs hautement qualifiés peuvent être incités à investir dans leur pays d'origine. Ce sont, en effet, généralement les migrants possédant une formation plus poussée qui recourent aux investissements. Les émigrés qualifiés quittent, le plus souvent, leur pays accompagnés de leur famille et leurs transferts financiers peuvent s'amenuiser avec le temps. De plus, ils suivent très attentivement l'actualité économique et politique de leur pays d'origine et préfèrent parfois conserver leurs économies à l'étranger.

Les émigrés marocains investissent dans différents secteurs productifs, notamment dans les petites et moyennes entreprises⁶. Ils participent ainsi à la création d'entreprises et à la croissance de l'activité économique. Les investissements de la diaspora marocaine dans l'économie de leur pays stimulent aussi la création d'emplois productifs au Maroc. Ces emplois, qui se concentrent dans les secteurs de l'industrie, du commerce, du tourisme et des services, contribuent à absorber le poids du chômage au sein de la société, surtout des jeunes.

6 - Voir l'enquête du CIME.

Tableau n°4 : Secteurs d'investissement des MRE au Maroc, en 2005

Secteur	%
Immobilier	35.6
Industrie	7.5
Commerce	27.4
Tourisme	12.1
Autres Services	5.3
Agriculture	10.6
Autres	1.5
Total	100

Source : INSEA, les marocains résidant à l'étranger, 2005.

Nous ne disposons pas de statistiques des CRI et chambres de commerce sur les demandes d'investissements des MRE. Les données sur les investissements, leurs montants, leur répartition régionale, leur forme sociale et leur nature sont disparates. Ainsi, dans le tableau ci-dessus, la répartition des investissements par nature ne semble pas correspondre à l'enquête réalisée par le CIME⁷ et l'équipe d'Economia.

2. COMMENT LES MIGRANTS QUALIFIÉS S'INSCRIVENT-ILS AU CŒUR DU NOUVEAU PARADIGME DE PARTAGE DE PRODUCTION

2.1. Le nouveau schéma industriel

Depuis une dizaine d'années, un nouveau paradigme de la division internationale du travail, lequel modifie progressivement les relations économiques entre le Nord et le Sud est apparu. Il porte sur deux leviers majeurs de la croissance : d'une part, les capacités des multiples entrepreneurs et, d'autre part les porteurs d'innovations dont la source est la circulation des migrants qualifiés.

A partir des années 1990, le schéma industriel mondial a été reconfiguré. Grâce à la mobilité circulaire des migrants qualifiés,

7 - Club des Investisseurs Marocains à l'Etranger avec un échantillon de 650 investisseurs.

les pays du Sud s'approprient une partie des activités de recherche et de développement et montent dans la chaîne de valeur. Progressivement, ils participent à toutes les étapes de la chaîne de valeur d'un produit industriel. L'apparition, soudaine et inattendue, de ce nouvel acteur, les migrants qualifiés, dans le déploiement industriel mondial, change la donne en termes de répartitions des valeurs dans l'élaboration des productions.

Dans l'articulation entre le plan national et la demande internationale, les MRE qualifiés prennent leur place. C'est dire l'importance qu'ils prennent dans le développement économique du pays dès lors que ce dernier se veut connecté aux marchés internationaux des productions industrielles. Il s'agit d'une donne nouvelle. Ces migrants ne sont plus de simples pourvoyeurs de fonds, ils ne sont pas des compétences occasionnelles ou complémentaires à importer dans leur pays d'origine, mais deviennent une partie organique des structures de croissance de la production industrielle à forte valeur ajoutée du pays.

2.2 La place des MRE

Quel est le rôle (potentiel) des MRE dans ce nouveau schéma industriel ?

- Ils sont les représentants au Maroc des entreprises pour lesquelles ils travaillent dans leur pays d'accueil
- Ils sont ceux qui transmettent l'expertise et les bonnes pratiques de leur pays d'accueil à leur pays d'origine
- Ils sont en quête de nouveaux lieux de gratification et de reconnaissance professionnelle
- Ils vivent dans une biculture fondatrice d'un nouveau rapport managérial et efficacité décisionnelle
- Ils sont les lobbies auprès des administrations qui aident à lever les contraintes non fondées
- Ils sont les médiateurs qui atténuent le rapport de domination ou de subordination toujours vivace dans les pays du Sud
- Ils sont susceptibles de développer la Recherche et le Développement
- Ils peuvent assurer une fonction d'encadrement auprès des chefs de PME au Maroc
- etc.

Au regard de ce rôle du MRE qualifié, une politique publique structurée, clairement axée sur en direction des migrants qualifiés s'avère indispensable.

Au Maroc, l'itinéraire du migrant qualifié au sein de ce schéma se compose en règle générale trois étapes. Il est formé dans les meilleures écoles du pays, s'expatrie et acquiert une expérience enrichissante à l'étranger, le hissant à des postes de direction et de responsabilité. Pendant ce temps, de plus en plus de sociétés sont créées dans les secteurs porteurs de son pays. Un lien se construit entre les sociétés implantées au Maroc et celles implantées à l'étranger, où travaillent les ingénieurs marocains. L'offre marocaine est l'aboutissement de cet itinéraire.

Aujourd'hui la démarche du retour occasionnel a pris de l'ampleur. C'est tout d'abord dans le cadre des activités de leurs sociétés ou clients au Maroc qu'ils sont amenés à s'y rendre à titre professionnel et à découvrir de nouvelles opportunités. C'est ensuite la volonté affichée des instances dirigeantes de leur pays d'origine que les migrants qualifiés marocains sont appelés à chercher et à défendre leurs positions sur des marchés marocains de plus en plus ouverts à la compétition internationale.

Les autorités marocaines sont conscientes de ces phénomènes et une véritable politique publique en faveur des migrants qualifiés est actuellement mise en œuvre. Au niveau international, les règles de circulation des compétences, qui autorisent les migrants qualifiés à se déplacer au gré des demandes des marchés, mais uniquement à titre temporaire, constituent un véritable frein à l'accumulation et aux synergies des compétences des migrants qualifiés au sein de leurs structures clientes.

C'est dans ce sens qu'il est plus aisé de comprendre que les entreprises du Nord et du Sud ne sont pas en concurrence, car celles du Sud n'arrachent pas de parts de marchés à celles du Nord. Nous sommes confrontés à un cas singulier de convergence et de complémentarité de ces entreprises sur les mêmes marchés. Les MRE élargissent les zones de modernisation des industries dans le pays d'origine.

2.3. La crise économique

La crise dévoile des situations à la fois nouvelles et très disparates selon les secteurs et entraîne une contraction des affaires et une frilosité en termes de risques à prendre. Pour les MRE qualifiés, deux phénomènes ressortent clairement. Le premier se traduit par la volonté affichée des MRE de s'impliquer professionnellement au Maroc et d'y découvrir et d'y suivre les possibilités en termes d'offres d'emploi et/ou d'opportunités d'installation. Le second est la poussée des associations ces deux dernières années, avec notamment, l'organisation à Londres, Montréal⁸ et Paris⁹ de forums, de salons et d'ateliers destinés à faciliter la rencontre entre jeunes migrants qualifiés et entreprises marocaines.

C'est une nouvelle caractéristique du mouvement associatif des migrants qualifiés dans les pays d'accueil qui a été stimulé par la crise. Dans les pays d'accueils, les associations de migrants qualifiés constituent un maillage de réseaux et d'opportunités, composé de solidarités professionnelles, familiales et amicales. Elles jouent alors le rôle de soutien logistique et de référence aux activités de marchés de ses membres qui établissent des liens sociaux de solidarité, d'échanges d'informations et de relais d'échanges dans un univers favorable aux liens interpersonnels et à la confiance basée sur une recommandation.

3. LES ASSOCIATIONS DE MIGRANTS QUALIFIÉS, FUTURS ACTEURS PRIVILÉGIÉS ?

3.1. Historique

La naissance des réseaux de compétences marocaines trouve ses origines dans le non-retour des diplômés marocains à l'issue de leur séjour d'études à l'étranger. Initialement considérées comme utiles au développement, les universités à l'étranger se sont transformées en voie menant à l'exode d'un nombre important de diplômés. La migration universitaire ou d'étudiants marocains à l'étranger a enregistré une forte croissance¹⁰, surtout en France, au Canada et aux

8 - Careers in Morocco

9 - Maroc Entrepreneurs

10 - Aujourd'hui, environ 50.000 étudiants marocains poursuivent leurs études à l'étranger.

Etats Unis. Leur objectif est d'y acquérir une meilleure qualification spécialisée. Malheureusement, pour les jeunes générations, les études à l'étranger ne constituent plus une assurance d'accès à un emploi de qualité au Maroc. Par crainte de devoir accepter des emplois sous-qualifiés et sous-rémunérés, les docteurs marocains issus d'universités à l'étranger sont poussés à faire le choix de l'option du non-retour, que tous espèrent provisoire.

Tableau n°6 : Docteurs marocains issus des universités françaises

Docteurs	1994	1996	1999
Total docteurs	10247	10963	10241
Total docteurs étrangers	2903	2807	2157
Total docteurs marocains	675	514	204

Source : Ministère de l'Éducation Nationale, Ministère de la Recherche et de la Technologie, Direction de la recherche et de la technologie, Rapport sur les études doctorales

Les réseaux d'experts marocains sont apparus, pour la plupart, dans les années 1990. Ils ont été créés par des étudiants ou anciens étudiants marocains à l'étranger. Internet est l'instrument principal utilisé par ces réseaux pour devenir visibles.

En France, au Canada et en Belgique, le mouvement associatif marocain est dense, à la fois en termes de nombre et de caractéristiques. Celles-ci sont particulières en ce sens qu'elles vont au-delà des catégories, des spécificités et des motivations. L'éclatement et la dispersion du mouvement associatif des migrants qualifiés procèdent une double origine, celle de la fin de l'UNEM¹¹ qui regroupait indistinctement les étudiants, indépendamment de leur formation, et celle de l'arrivée sur le marché du travail des étudiants et cadres supérieurs issus de l'immigration.

L'UNEM était le creuset des débats politiques et sociaux qui ont formé la conscience civique et politique des étudiants marocains, futurs cadres du pays. Ce fut une véritable école de formation à la pensée

11 - Union Nationale des Etudiants du Maroc

critique par l'apprentissage public des débats contradictoires. L'interdiction de l'UNEM a coïncidé avec l'arrivée sur les bancs des universités, notamment françaises et belges, des générations d'étudiants marocains issus de l'immigration. Le mouvement associatif des migrants qualifiés devait prendre une ampleur toute autre, par sa diversification d'une part, et sa spécialisation d'autre part, sans pour autant renier les motivations civiques de l'engagement et du bénévolat qui avaient vu le jour pendant les années du mouvement étudiant avec l'UNEM.

3.2. Les quatre catégories d'associations

La première catégorie est celle des regroupements dont l'origine est la formation. Elle est le prolongement du regroupement étudiant et couvre toutes les formations, avec une prédominance des formations scientifiques. C'est un phénomène qu'il est difficile d'expliquer. Deux hypothèses sont possibles. D'une part, la forte concentration des étudiants dans les filières de formation scientifique. D'autre part, l'offre plus limitée d'activités dans les établissements de formation technique et scientifique qui incite plus facilement les Marocains à se constituer en groupements.

Le mouvement associatif regroupe également les marocains selon leur profession au sens large. Il en est ainsi des informaticiens, des biologistes ou des médecins. Ce regroupement s'effectue dans la suite naturelle du mouvement associatif étudiant qui regroupait les écoles. Leur but est de promouvoir les intérêts professionnels de leurs membres mais aussi leur socialisation, tout en assurant différentes formes de transferts et de partenariat avec les institutions du pays d'origine. La dispersion des membres et la mobilité des compétences sont deux traits essentiels de ces réseaux, totalement indépendants et libres de toute attache, qu'il s'agisse de partis politiques ou d'agences gouvernementales. Ils sont en contact permanent avec les représentations diplomatiques et consulaires marocaines. Pour la plupart, ces réseaux ont une orientation scientifique.

Ces réseaux associatifs couvrent également les associations de Marocains selon leur région d'origine et s'articulent autour de différentes activités : appui à l'enfance, au développement, à l'éducation, à la santé. Leur engagement est essentiellement orienté vers le développement local des régions d'origine des migrants,

particulièrement les zones rurales. Ainsi, les émigrés continuent à remplir leur devoir. L'envoi de fonds pour restaurer des équipements collectifs (creusement d'un puits ou construction d'écoles), s'est peu à peu transformé en véritables opérations de développement (électrification, eau potable, centres de santé...). Ce développement est sollicité par la population locale elle-même.

Le mouvement associatif regroupe aussi les migrants selon leurs convictions civiques, comme la protection de l'environnement ou le développement durable.

Associations d'entrepreneurs¹² : Leurs membres font partie du tissu productif des pays d'accueil. Ils sont chefs de petites et moyennes entreprises dans divers secteurs (construction, distribution, audit, maintenance, audit, informatique etc.). Leur volonté d'investir au Maroc est manifeste et souhaitent obtenir une assistance de la part des autorités. Le principal objectif est d'assister les investisseurs marocains résidant à l'étranger et leurs éventuels partenaires étrangers dans leurs démarches en vue d'investir au Maroc.

3.3. Les particularités des associations des migrants qualifiés

L'exercice de la démocratie interne. C'est cette démocratie interne et les difficultés inhérentes au jeu des tendances et des clans qui, comme dans toute association, vont constituer une partie significative de la vie de l'association.

Les activités de ces associations peuvent être intenses, discontinues, léthargiques ou même en sommeil. Certaines renouvellent leurs bureaux par des élections tous les ans à la même période, d'autres les maintiennent pendant des années.

L'exercice de la solidarité. Un des marqueurs est la vive solidarité qui se manifeste par l'engagement bénévole permanent/occasionnel fort qui dynamise les activités des associations. Ainsi les membres de l'AMGE¹³ s'organisent pour recevoir à l'aéroport d'Orly les étudiants en classes préparatoires qui passent leurs oraux à Paris, leur trouvent un hébergement et les encadrent pendant les épreuves. Pour les membres de l'association Maroc Entrepreneurs, une de leurs

12 - Maroc Entrepreneurs, Club des Investisseurs marocains à l'étranger (CIME)

13 - Association Marocaine des Grandes Ecoles qui réunit aussi, de fait, les étudiants qui ne suivent pas les grandes écoles

activités consiste à préparer les étudiants en fin de cycle à créer leurs entreprises. Pour les membres de l'association IDD¹⁴, il s'agit d'organiser des bibliothèques dans les régions rurales du Maroc pour y développer la lecture. Cette liste d'exemples est loin d'être exhaustive.

La force des liens avec le Maroc. L'un des éléments clés du rassemblement des membres des associations, consiste à trouver les moyens et les réponses aux questions relatives aux liens avec le Maroc et/ou au retour au Maroc : comment, avec qui, dans quelles circonstances, établir des liens / lancer des activités au Maroc, dans la région d'origine, le quartier ou le village. Si ce n'est pas un retour, c'est l'établissement d'une activité, professionnelle ou non, bénévole, individuelle et/ou collective qui appuie et témoigne de la force des liens. Et ce, indépendamment du choix de vie définitif dans les pays d'accueil.

Le cloisonnement du milieu associatif. Il s'applique à l'ensemble des associations qui n'ont que peu de contacts suivis entre elles. Elles n'ont pas toujours d'instance d'échanges et de coordination. De ce fait, elles rétrécissent leur rayon d'action, leur vision d'ensemble, et, à l'exception de quelques unes d'entre elles, ne s'autorisent pas à émettre des points de vue citoyens sur les situations régionales ou nationales.

La force du projet concret. Les membres des associations tentent toujours de concrétiser les liens. Il s'agit alors de s'imprégner des situations et des difficultés que connaissent les régions d'origine et de trouver un écho favorable auprès de personnes ressources ou de réseaux locaux, avec ou sans l'appui des autorités concernées. L'action des associations est fortement entravée par le manque de moyens financiers : leur seule possibilité est l'appel aux cotisations, toujours insuffisantes, aux sponsors et à de petites subventions accordées de manière occasionnelle. Le manque de logistique est la raison de la faiblesse relative des manifestations publiques.

La mixité « étudiants et cadres en activité ». Dans la plupart des associations, on relève la présence à la fois d'étudiants et de cadres en activité. Cette situation contient un certain nombre d'atouts dont notamment celui de la continuité et de la solidarité entre les

14 - Immigration Démocratie et Développement

étudiants et les migrants actifs. Elle permet aux étudiants de se familiariser avec les questions d'insertion, de recherche d'emploi et de création d'entreprises que connaissent leurs aînés.

3.4. Les trois tranches âges et les trois niveaux du milieu associatif

En prenant comme exemple trois associations connues, l'AMGE Caravane, Maroc Entrepreneurs¹⁵ et CIME¹⁶, nous distinguons trois tranches d'âges, à la fois dans le sens chronologique, mais surtout de la progressivité de la logique de leurs actions. La première recouvre les regroupements¹⁷ d'étudiants entreprenants et motivés, la seconde couvre le lancement de jeunes entrepreneurs qui s'investissent dans la création de leurs sociétés, et la troisième regroupe les Marocains ayant déjà investi et participé à la création d'entreprises au Maroc, que ce soit en y acquérant des parts, en y injectant des fonds propres ou par le truchement de crédits bancaires¹⁸. Il est intéressant de relever que bien que ces associations aient des origines et des horizons forts différents elles ne constituent pas moins un même corpus d'activités dont la continuité est frappante, puisque l'objectif est le même : l'insertion et l'investissement au Maroc.

Dans d'autres associations, les étudiants et les cadres, sont indistinctement investis, sans que l'on perçoive de dominance des uns ou des autres. Cette particularité est relativement importante, elle résulte de l'historique associatif où l'étudiant membre reste actif au sein de la même association, même après avoir intégré la vie active. Il demeure attentif aux problèmes soulevés par les étudiants, tout en se fixant de nouveaux objectifs.

3.5. Les fonctions assurées par les associations

Les fonctions des associations sont très nombreuses et différentes; elles ont aussi un impact qui varie selon les circonstances. Nous relevons trois fonctions principales. La première, de type

15 - Maroc Entrepreneurs regroupe des étudiants en fin d'études, des cadres en début d'activité ainsi que des jeunes qui se sont investis dans la création de leur entreprise.

16 - Club des Investisseurs Marocains de l'Etranger

17 - Maroc Entrepreneurs : parmi ses activités, cette association consacre une grande partie de son énergie à organiser Tremplin, qui présente une sélection de projets de création d'entreprises.

18 - CIME a mené une enquête sur un échantillon de 660 migrants ayant investi au Maroc. Les résultats de cette enquête sont retracés dans le présent rapport.

corporatiste consiste à mutualiser les informations sur les métiers que couvre l'association. La seconde est une fonction de solidarité interne, et consiste à échanger des informations ciblées sur l'emploi, des recommandations, des appuis à la recherche d'emploi et de solidarité externe, qui consiste à mettre en œuvre des activités de soutien externes. La troisième est une fonction de visibilité de l'association vis-à-vis de la scène intérieure et européenne.

3.6. Proposition de politique de partenariat entre les associations et le MCMRE

La question qui se pose est de relever ce que pourraient être les points de soutien au regard des objectifs conjoints des autorités publiques et des associations.

- Les autorités publiques ont pour tâche de mener un travail auprès de l'opinion marocaine et, partant de là, auprès des décideurs privés et publics pour détruire l'image obsolète et dépassée du migrant qualifié ou du migrant tout court. Ce travail d'opinion sur l'image devrait accompagner le cercle vertueux de l'adhésion au retour temporaire/définitif des compétences et des expertises.
- Une activité relative à la visibilité des associations au Maroc, de leurs motivations, de leurs désirs et de leurs ambitions, qui s'avère indispensable au regard du fossé qui existe entre l'importance des activités qu'elles développent à l'étranger et leur méconnaissance par l'opinion et les institutions privées et publiques. En « délocalisant » une partie de leurs activités au Maroc, au cours de certaines périodes, les associations marocaines seraient à même de mieux se faire connaître et de faire découvrir à leurs adhérents, grâce à des visites sur site, les potentialités en termes d'opportunités d'emploi, d'expertise et de création d'entreprises.
- Il est également impératif que l'autorité publique ait une idée précise de ces associations et de leurs adhérents, afin d'élaborer une véritable banque de compétences et de disposer d'un outil qui sera mis à la disposition des entreprises publiques pour leur développement. Un soutien actif doit être apporté pour élaborer un format commun, mettre à jour et en réseau les listings.
- Le Ministère pourrait mener une action auprès des associations et, avec leur collaboration, décloisonner leurs activités et leur fournir des possibilités d'approches complémentaires.

- De même, les adhérents devraient être informés des possibilités que leur offrent la convergence des plans sur les plateformes régionales.
- La mise en relation des associations avec les instituts de formation pour mettre à disposition leurs compétences au profit du système de formation initiale et permanent. La demande est forte et le sera de plus en plus.
- Les associations dépensent beaucoup d'énergie pour couvrir leurs besoins logistiques (ex : salles de conférence). Elles devraient pouvoir être « sponsorisées ».
- De même, la prise en compte par le Ministère des besoins des associations en matière de déplacement, à l'étranger et au Maroc, serait une aide appréciable pour celles-ci.
- Le Ministère aurait à examiner, programme par programme, chacune des activités des associations afin qu'elles en proposent quelques-unes auxquelles qu'elles souhaiteraient donner une nouvelle dimension.
- La création d'un fonds public/privé d'investissements pour ces jeunes entrepreneurs, faisant office de fonds d'amorce. Nous disposons au Maroc de sociétés de capital risque, filiales de grandes banques, qui sont des sociétés de capital-développement. Les jeunes migrants qualifiés n'y ont pas accès.
- La tenue régulière, tous les ans, au Maroc, d'une conférence des compétences marocaines de tous les pays d'accueil.
- La participation au conseil d'administration ou aux organes de direction du portail FINCOME.
- La mise en place de correspondants pour chacune des associations, chargés d'être un lien permanent avec le back office du portail.
- L'appui du Ministère aux associations pour la publication et la diffusion des comptes-rendus de leurs activités.
- La demande faite par le MCMRE auprès des autres ministères et établissements publics d'un affichage des appels d'offres auprès des associations.
- La constitution d'un collectif des associations par pays, si celles-ci le désirent.

4. DOMAINES D'EXPERTISES DES COMPÉTENCES MAROCAINES EXPATRIÉES

Le transfert de savoir des compétences expatriées n'exclue en principe aucun domaine : tous les domaines et secteurs qui participent au développement économique et social des pays d'origine des expatriés et à leur bien-être requièrent un transfert de savoir. Les différents domaines et champs de transfert restent néanmoins tributaires de la disponibilité de relais au sein des régions d'origine, du type de demandes et des priorités dans les différents contextes.

4.1. Secteurs classiques

Au Maroc, la permanence des liens entre les établissements d'enseignement supérieur et leurs homologues étrangers et la multiplication des accords et programmes de coopération entre ces institutions a facilité l'implication des enseignants-chercheurs marocains expatriés dans différentes formes de transferts de savoirs.

Aujourd'hui, les universités d'Agadir et d'Oujda participent, à des degrés divers certes, activement à des activités d'enseignement et de recherche en collaboration avec les universités où enseignent les universitaires marocains. Par ailleurs, ce sont les universités des villes moyennes qui sont les plus actives dans la collaboration enseignement-recherche. Ces deux dernières caractéristiques méritent réflexion et une politique volontariste. Celle-ci est menée par le CNRST et l'IMIST.

Le rôle du CNRST est exemplaire à plusieurs égards. C'est un établissement public, chargé de renforcer les méthodes et moyens dans les différents domaines, pour la mise en réseau des chercheurs et des enseignants installés à l'étranger, avec les universités et les laboratoires marocains. La particularité et la difficulté de cette entreprise découlent du caractère individuel des initiatives et de la maîtrise de ce type d'activités.

Les enseignants-chercheurs marocains expatriés participent, au travers de missions de courte ou de moyenne durée et de formes de coopération déterminées, au transfert de différents types de

savoirs au profit de la science et de la recherche locale au Maroc. Ces transferts interviennent sous forme de collaboration à des projets de recherche, du renforcement des capacités de recherche des institutions locales, du lancement de nouvelles institutions de recherches, du soutien aux nouvelles formations ou de la modernisation du système d'enseignement. Les enseignants marocains expatriés assurent également des enseignements divers, notamment dans les domaines spécialisés des (à la fois des sciences classiques et des sciences nouvelles) :

Tableau n°7 : Place des docteurs marocains au sein des flux annuels des docteurs en France.

Directions Scientifiques	1999
Total docteurs	10241
Total docteurs étrangers	2157
Total docteurs marocains	204
Mathématique et informatique	33
Physique et sciences pour l'ingénieur	56
Sciences de la terre et de l'univers	5
Chimie et sciences des matériaux	13
Biologie, médecine, santé	35
Sciences de la société	20
Sciences de l'homme et des humanités	42

Source : Ministère de l'Éducation Nationale, Ministère de la recherche et de la technologie, Rapport sur les études de la recherche et de la Technologie, Direction de la recherche doctorale, 1997,1998 et 1999

4.2. Secteurs nouveaux

La diversification des domaines d'expertise trouve ses origines dans les besoins nouveaux qui ont émergé lors des deux dernières décennies. Les domaines qui requièrent une implication active des compétences des migrants qualifiés sont aujourd'hui nombreux. A

titre d'exemple : l'environnement, la sécurité du travail, l'urbanisme, les industries de recyclage, les énergies renouvelables etc., exigent une attention particulière dans le recueil des compétences.

L'offre d'expertise dépend d'une combinaison entre les demandes des différents secteurs porteurs au Maroc et l'offre des compétences expatriées. Différents types d'ajustements de l'offre d'expertise peuvent être constatés, comme en témoigne la promotion de l'Offshoring au Maroc dans le cadre des activités de l'Association des Informaticiens Marocains en France¹⁹.

5. LES FICHIERS ET LISTINGS DE DONNÉES DES COMPÉTENCES MAROCAINES

5.1. L'état des lieux

Il convient de noter qu'aucun pays ne possède de système complet d'enregistrement et de suivi des flux de migration des compétences à l'échelon international. Les pays d'origine tiennent rarement une liste des talents perdus. En règle générale, les pays d'accueil possèdent des données plus complètes et plus fiables sur la migration des compétences. Ceci étant, même dans les pays développés, ces données sont très limitées. De plus, de simples chiffres de flux entrants et sortants ne renseignent aucunement sur la perte qualitative.

Nos recherches se sont heurtées à des obstacles dus à l'absence des données quantitatives globales, lorsque nous avons voulu répertorier les compétences des MRE dans les trois pays identifiés. Des listings de données ont été recueillis de façon fragmentaire et incomplète. C'est la raison pour laquelle l'équipe a adopté une méthode qualitative pour collecter les données. Des entretiens qualitatifs ont eu lieu au Maroc avec les différentes institutions et personnes concernées par l'étude²⁰. Dans les trois pays de résidence, les représentants des associations regroupant les compétences ainsi que ceux des institutions chargées de la coopération entre les pays de résidence des MRE et le Maroc²¹ ont été consultés. Les données ainsi récoltées ont été étudiées et analysées.

19 - www.aimaf.org

20 - Liste des entretiens en annexe.

21 - Liste des entretiens en annexe.

La DACS²², qui centralise les informations recueillies auprès des représentations consulaires marocaines à travers le monde, dispose d'informations sur tous les MRE immatriculés auprès des consulats marocains dans le monde. Ces informations portent sur l'ensemble des renseignements signalétiques (âge, sexe, lieu de naissance, lieu de résidence, niveau de formation), mais ne comportent pas d'indications sur les activités professionnelles. En effet, la DACS nous a expliqué qu'il n'était ni pertinent ni fiable de relever l'activité professionnelle des migrants, car elle pouvait varier ; de plus, sa mention était laissée à la discrétion du migrant et, par voie de conséquence, elle ne pouvait pas être vérifiée. Cette unique source d'information globale sur les MRE n'a donc pas pu être utilisée dans le cadre de cette étude.

Les autres institutions ne disposent que d'informations partielles sur certaines catégories de Marocains Résidents à l'Étranger (MRE). À titre d'exemple, la Fondation Hassan II pour les MRE possède des informations sur les MRE qui ont lancé des projets d'investissements économiques au Maroc ou encore sur le portail FINCOME²³ qui recense les profils des MRE qui ont déposé leur curriculum vitae dans le cadre d'une recherche d'emploi ou d'un projet d'échange de compétences au Maroc. Le CNRST dispose d'informations détaillées sur les scientifiques marocains expatriés venus au Maroc dans le cadre d'une mission d'enseignement ou de recherche de courte durée. Enfin les associations professionnelles marocaines à travers le monde disposent des listings de leurs membres²⁴.

5.2. La proposition pragmatique

Compte tenu des difficultés liées à la méthode et aux institutions, nous avons adopté une démarche pragmatique. Il s'agit d'élaborer des conventions partenariales avec les détenteurs d'informations fiables que sont les associations de migrants qualifiés en Europe, au Canada et aux États Unis. Une politique de partenariat entre le Ministère et les associations a pour objectif de fournir un appui aux associations, dans le respect strict de leur autonomie. L'un

22 - Direction des Affaires Consulaires et Sociales du Ministère des Affaires Étrangères et de la Coopération

23 - Voir volet 2 de l'étude.

24 - www.aimaf.org ; www.biomatec.org ; <http://www.amge-caravane.com> ; www.marocentrepreneurs.com ;

des points de cette collaboration est le répertoire des adhérents, l'élargissement de leur base ainsi que l'établissement d'un standard commun des listings fournissant les éléments d'une véritable base de données. Les associations et les organismes disposant de ces listings et que nous avons répertoriés sont les suivants :

AMGE²⁵ : 3 600

ME : 14 500

AIMAF²⁶ : 650

CIME : 550

CoM²⁷ : 770

Nous disposons d'une base de compétences de près de 20.000 membres.

6. LES INSTITUTIONS MAROCAINES EN CHARGE DES QUESTIONS MIGRATOIRES

Plusieurs institutions sont en charge de la question migratoire et des MRE. Les missions de chacune d'elles sont bien définies. Récemment encore, elles apparaissaient complémentaires.

6.1. Comment la politique migratoire marocaine dépend de l'adéquation des institutions ?

Les politiques migratoires dépendent dans une large mesure des institutions chargées de leur mise en œuvre. Les changements intervenus au fil de l'histoire déterminent les particularités des populations émigrées dans les différents pays. Vus de l'extérieur, les problèmes des migrants varient fortement d'un pays à l'autre. Les migrants ne disposent pas de représentants légaux auprès des autorités des pays d'accueil. Les questions de la vie quotidienne des migrants sont très complexes pour les représentants publics marocains. Elles concernent à la fois l'aspect culturel, le logement, l'éducation etc. Les contraintes actuelles, vis-à-vis des autorités publiques des pays d'accueil, exigent un effort permanent de la

25 - Association des Marocains en Grandes Ecoles

26 - Association des Informaticiens Marocains en France

27 - Carrers on Morocco

part du Ministère de la CMRE, à la fois sur le plan pédagogique et diplomatique. Les efforts entrepris depuis plus d'un an en termes de définition et de mise en œuvre de la politique migratoire marocaine portent leurs fruits. D'un point de vue marocain, la diversité des institutions est bien plus un legs historique et empirique que l'expression d'une réponse globale avec des instances dédiées. Aussi, la conception globale et précise que le gouvernement met en œuvre sur cette question impose un effort de coordination d'une part, de cohérence d'autre part et enfin d'orchestration de l'ensemble.

6.2. Le Ministère Chargé de la Communauté Marocaine Résidant à l'Étranger

Créé en 1990, le MCCMRE est chargé d'élaborer et de mettre en œuvre la politique gouvernementale relative à la communauté marocaine à l'étranger. Il s'agit notamment de :

- promouvoir l'action économique, sociale, culturelle et éducative en faveur de la communauté marocaine à l'étranger ;
- contribuer à la sauvegarde des intérêts matériels et moraux de la communauté marocaine à l'étranger, tant dans les pays d'accueil, qu'au Maroc ;
- encourager la vie associative de la communauté marocaine à l'étranger ;
- suivre les mouvements migratoires des Marocains, d'en appréhender les divers aspects et d'en favoriser l'étude ;
- participer à la négociation des accords bilatéraux et internationaux relatifs à la communauté marocaine à l'étranger et en assurer le suivi ;
- participer à la représentation du gouvernement auprès des organisations, conférences et réunions internationales et régionales traitant de l'émigration et des questions concernant la vie et le séjour de la communauté marocaine à l'étranger ;
- veiller à la mise en œuvre des actions concourant à assurer les meilleures conditions de réinsertion au Maroc des émigrés à leur retour définitif.

6.3. La Fondation Hassan II pour les Marocains Résidant à l'Étranger

Créée en 1990, la Fondation Hassan II se veut une institution au service des MRE, qui œuvre pour le maintien et le développement des liens fondamentaux que les MRE entretiennent avec leur pays. Elle est composée de six structures opérationnelles :

- Pôle Éducation, Échanges Culturels, Sport et Jeunesse
- Pôle Assistance Juridique
- Pôle Assistance Sociale
- Pôle Promotion Economique
- Pôle Coopération et Partenariat
- Pôle Communication

Elle s'est dotée également d'une structure dédiée au suivi et à l'analyse de l'évolution et des conditions de vie des MRE. Il s'agit de l'Observatoire de la Communauté Marocaine Résidant à l'Étranger (O.C.M.R.E)²⁸.

6.4. Ministère des Affaires Étrangères et de la Coopération, Direction des Affaires Consulaires et Sociales (DACs)

La mission de la DACs est de :

- connaître et de traiter de toutes les questions et relations à caractère consulaire et social relatives à l'établissement et à la circulation des ressortissants marocains à l'étranger et des étrangers au Maroc ;
- assurer la protection des citoyens marocains à l'étranger, de leurs intérêts et de leurs biens ;
- veiller au développement des relations extérieures du Maroc dans le domaine consulaires et social ;
- conduire les négociations relatives aux accords concernant l'établissement, la circulation, la protection sociale des Marocains à l'étranger ainsi que les accords de main-d'œuvre les concernant et assurer le suivi de leur application.

6.5. Le Conseil Consultatif des Marocains à l'Étranger (CCME)

Le CCME a été mis en place le 21 décembre 2007. Les membres du Conseil (au nombre de 50) ont été choisis dans le cadre d'une

28 - Créé en partenariat avec l'OIM.

approche concertée et participative. Le choix s'est fait sur la base des qualités reconnues de ces membres, en l'occurrence, leur attachement aux constantes de la nation et aux valeurs de l'identité marocaine unifiée et riche de ses multiples affluents, ainsi que de leurs contributions remarquables en matière d'immigration et de défense des causes de la communauté marocaine à l'étranger.

Ce Conseil a surtout compétence pour formuler des propositions et des recommandations. En collaboration avec l'ensemble des autorités nationales, il contribue à la mise au point d'une stratégie nationale d'immigration globale et multidimensionnelle. Dans sa dimension nationale, régionale et internationale, cette stratégie devrait être fondée sur la cohérence et la complémentarité de l'action des autorités et des instances qui en ont la charge.

7. LES COMPÉTENCES DES MAROCAINS À L'ÉTRANGER À SE MOBILISER AU SERVICE DES PROJETS GOUVERNEMENTAUX AU MAROC

7.1. La nouvelle stratégie économique du Maroc

La nouvelle stratégie économique du Maroc englobe tout un ensemble de secteurs et de territoires différents. Au regard de cette double approche, par filières et territoriale, les MRE qui se sont qualifiés par leurs études et/ou leur expérience, y trouveront une place pour mettre à profit leur expertise et contribuer au développement économique du Maroc.

La stratégie économique couvre aujourd'hui les secteurs suivants :

- Tourisme (Plan Azur) ;
- Agricultures et agro-industrie (Plan Vert) ;
- Industries (Plans Emergences et Envol) ;
- Infrastructures (TMSA et TZ) ;
- Aménagement du territoire (Agence de la Vallée du Bouregreg) ;
- Développement régional et local ;
- Etc.

La contribution potentielle et fonctionnelle des compétences des MRE sera identifiée pour chaque plan sectoriel. Une approche qualitative permettra de préciser la fonction qualitative des MRE pour la réalisation de chacun de ces plans.

Pour que cette stratégie industrielle nouvellement annoncée soit couronnée de succès, elle devra impliquer non seulement les compétences requises, mais aussi promouvoir les investissements, les infrastructures d'accompagnement (télécommunications, ferroviaire, portuaire, et de zones d'aménagement industrielle) et une structure de gestion autonome et efficace. Celle-ci est destinée à prendre place au sein des nouveaux dispositifs de décentralisation et de professionnalisation. Le statut le plus adapté est celui de statut d'agence dotée d'une autonomie de gestion et décisionnelle, d'un conseil de surveillance et des prérogatives des pouvoirs publics. La professionnalisation de ces nouvelles instances, ainsi que leur ouverture à l'expertise, permettront aux MRE de mettre leurs qualifications au profit de ces nouveaux champs d'activités. Au sentiment d'appartenance et de fierté nationale, s'ajouterait ainsi la volonté d'entreprendre, et celle de vouloir être utile.

7.2. La mobilisation des MRE pour les plans gouvernementaux

Afin de mobiliser les compétences des MRE au profit de la réalisation des différents plans sectoriels, il s'agit de :

- relever et de repérer les compétences des MRE dans les différents pays et les différents secteurs. Cette activité devrait être formalisée dans une base de données crédible et fonctionnelle ;
- relever les besoins précis en termes de compétences des différents plans sectoriels, des plans de développement régionaux, des zones d'activités dédiées, des projets structurants ;
- Présenter de manière multiforme les différents domaines d'activités et acteurs privés et publics de ces différents plans aux migrants qualifiés ;
- diversifier les outils de mise en relation occasionnelle et permanente des responsables des ressources humaines avec les associations et les compétences individuelles.

Bien que partiellement seulement, cette étude est une première réponse à ces quatre points.

Compte tenu, d'une part, des compétences des MRE et des besoins importants en ressources humaines requis pour mener à bien les projets des différents plans, d'autre part, un double besoin se fait ressentir. Il ne s'agit pas d'un marché de travail dans la mesure où les

besoins du cadre marocain MRE restent encore à définir de manière précise et que les compétences des MRE ne sont pas répertoriées de façon fonctionnelle. Un marché du travail est un processus spontané qui ne nécessite pas d'intervention.

L'objectif de cette étude est différent : elle vise à identifier les besoins d'expertise ou d'emploi sur une durée précise dans le cadre de programmes spécifiques. Ensuite, un système de mise en relation devra être mise en place.

Les compétences recherchées dans le cadre de cette étude sont celles concernant la mise en œuvre des projets des plans sectoriels et pour lesquelles une pénurie est à constater (aménageurs, urbanistes, ingénieurs, informaticiens, techniciens du bâtiment et de l'automobile etc.) et des plans relatifs aux territoires des Agences régionales (personnel médical, de formation etc.).

Pour mettre en œuvre ses plans sectoriels et territoriaux, le Maroc peut s'appuyer sur la circulation croissante des connaissances et des technologies nouvelles. Ainsi entre en jeu le concept de réceptivité des compétences qualifiées, qui est au cœur de la capacité d'un pays du Sud à intensifier sa croissance. En d'autres termes, pour faciliter cette circulation des MRE qualifiés, il faut agir sur la capacité de concevoir et d'organiser cette réceptivité qui détermine le retour des connaissances et qualifications accumulées à l'étranger. Grâce aux technologies de l'information et de la communication, la diffusion de ce savoir peut contribuer à la croissance du Maroc sans que cela ne requiert de déplacement physique.

7.3. Les plans sectoriels

Ils ont été conçus et approuvés de 2003 à 2008 pour l'ensemble des secteurs et répondent tous aux mêmes critères : politique volontariste, définition des priorités, des échéances, des cibles. Mais la gouvernance, la territorialisation, les conditions précises de mise en œuvre doivent encore être précisées pour la plupart d'entre eux. Le phasage et choix du moment sont cruciaux pour la fiabilité des projets.

Les quatre principales conditions de mise en œuvre sont les suivants :

- les ressources humaines qu'il s'agit de mettre à la disposition de la gouvernance d'une part, et les ressources humaines disponibles pour les entreprises publiques et privées désireuses de s'investir, d'autre part ;
- la commercialisation des zones d'activités dédiées que sont les zones industrielles programmées dans les différentes villes ;
- la convergence des projets structurants, tels que Tanger Med (TMSA) et la mise en valeur de la vallée du Bouregreg (AVBR) « encadrent » à la fois ces différents plans sectoriels et leur fournissent une nouvelle dimension nationale ;
- ces zones sont, pour certaines d'entre elles, des zones franches à adapter à une sous-traitance frontalière.

L'objectif immédiat de notre étude consistait à confronter les besoins en ressources humaines requis pour réaliser les plans avec la disponibilité des compétences des MRE. Il s'est avéré que la démarche était plus complexe, car elle était avant tout qualitative. En examinant les données et les dossiers des plans sectoriels, les faiblesses et besoins ont été définis pour chacun de ces plans. Ensuite, nous avons vérifié dans quelle mesure les compétences des MRE pouvaient répondre aux besoins identifiés et dans quelles conditions.

Chaque plan sectoriel sera analysé comme suit :

- présentation de ses grandes lignes ;
- identification de la compétence globale des MRE répondant à la fonction principale qui semble être le déficit qualitatif du Plan ;
- la formation et les besoins de compétences (= la réponse quantitative).

7.3.1. Le Plan Vert

Le plan vert renoue avec les ambitions des décennies 60 et 70 pour l'agriculture en lui reconnaissant sa fonction économique motrice d'actif principal de l'économie marocaine. Ce plan, consacré à l'agriculture marocaine, tient compte des lourdes contraintes qui ont découragé auparavant toutes les tentatives de réformes.

Rappelons que ces contraintes sont la source de l'émigration d'une partie importante des MRE de leurs régions. Il s'agit notamment de la complexité du foncier, du morcellement excessif de la surface agricole utile (70% des exploitations agricoles ont moins de 2ha), de la faiblesse du tissu des acteurs, de celles des structures d'encadrement et de la raréfaction de l'eau. Le plan reconnaît que la faiblesse principale du secteur est celle du tissu des acteurs économiques, isolés, dispersés, sans visibilité.

Le problème de fond de l'agriculture marocaine est bien celui de la faiblesse des capacités et de l'environnement des acteurs économiques. Il s'agit donc de créer des modèles d'agrégation innovants autour de l'investissement privé, soutenus par le circuit bancaire. Ainsi, une démarche transactionnelle sur 1.000 à 1.500 projets a été identifiée et définie autour d'un modèle économique précis. Une autre faiblesse majeure de l'agriculture marocaine est celle de la distribution, au sens logistique du terme. C'est sur ce créneau que réside le potentiel des MRE par rapport au Plan Vert.

En effet, la valeur ajoutée potentielle des MRE découle des nombreuses expériences accumulées aux différents stades de la distribution, notamment en France, en Belgique et en Allemagne. Elles recouvrent plusieurs chaînes de métiers de la distribution alimentaire et agro-alimentaire, notamment le métier de recueil, d'acheminement et de répartition des produits auprès des vendeurs. Ce sont des logisticiens spécialisés, à l'échelon intermédiaire, dont l'atout premier est la connaissance du produit et du producteur, en bout de chaîne du distributeur final.

Le Maroc dispose d'un important vivier de petits et moyens entrepreneurs indépendants dans le secteur de la distribution, dont certains sont des cadres dirigeants dans des grandes entreprises en Europe et au Canada. De plus, il s'avère que ces entrepreneurs ont tissé des liens économiques et amicaux solides dans leur région d'accueil. Ils y ont souvent fait leurs preuves et disposent de réseaux d'appui parmi des entreprises européennes désireuses de les accompagner. Or, ces régions sont des marchés de produits agricoles et agro-industriels à fort potentiel.

7.3.2. Le Plan Emergence

Il définit une nouvelle politique industrielle basée sur l'externalisation des biens et services en Europe et en Amérique du Nord. Il comprend le diagnostic de 12 filières et de 77 branches, l'évaluation de compétitivité, les apports comparatifs par rapport au PIB, à l'emploi et aux exportations. Grâce au Plan Emergence, le Maroc espère réaliser un chiffre d'affaires de 1 milliard et demi d'euros dans l'outsourcing, et créer près de 91.000 emplois.

Les faiblesses par rapport à l'industrie sont les suivantes : faible demande informelle, importance de l'économie informelle, coût de l'énergie pénalisant, logistique insuffisante, accès difficile aux matières premières et qualité médiocre de l'administration. Le tissu industriel est fragmenté, de petite taille et sous-capitalisé.

Le Plan Emergence tend à trouver une position au Maroc correspondant à son potentiel et aux évolutions de l'économie mondiale. Le Plan Emergence se focalise sur les métiers mondiaux du Maroc, c'est-à-dire sur les secteurs orientés vers l'export qui représenteraient 70% de la croissance industrielle en 2015.

Ainsi sont sélectionnés sept moteurs de croissance :

1. Offshoring
2. Automobile
3. Aéronautique
4. Électronique
5. Agro-alimentaire
6. Produits de la mer
7. Artisanat industriel

7.3.2.1. Offshoring

Les métiers de l'Offshoring sont les suivants : développement informatique (édition de logiciels), ressources humaines (paie, traitement et évolution de carrière, licenciements, centrale de CV), centres de relation clientèle ou centres d'appel, gestion des connaissances (archivage, gestion documentaire, banques de données), services financiers (rapprochements bancaires, suivi des crédits, comptes bancaires), e-learning, design et ingénierie. Parmi

ces métiers, certains ce sont développés depuis quelques années au Maroc, à savoir : les centres de relation clientèle, le développement informatique, les ressources humaines et services financiers.

7.3.2.1.1. Les centres de relation clientèles ou centres d'appel

Pour les centres de relations clientèles, déjà installés à Casablanca, Rabat et Tanger, les tensions sur le marché du travail sont très vives. Elles se traduisent par des augmentations des salaires et des mouvements d'effectifs (turnover) importants, les entreprises tentant de s'arracher les salariés les unes les autres. Les recrutements se font aujourd'hui à Bac +4, alors qu'ils s'effectuaient en 2005 à Bac +2, et les salaires sont passés de 2.500 Dh/mois à 3.500 – 4.000 Dh/mois. Les salaires des ingénieurs informatiques à Casablanca ont augmenté de près de 15% à 20% en deux ans, au risque de voir se perdre l'atout salarial. Compte tenu de la forte croissance des sociétés, les salariés des calls centers sont sollicités. Ce phénomène peut aujourd'hui également être observé pour les techniciens informatiques de la maintenance.

La principale faiblesse qui apparaît dans ce secteur est une formation insuffisante. Très tôt, les contrats avec les clients ont donc intégré une composante importante consacrée au volet de la formation continue.

Lors des visites des calls center à Rabat et Casablanca, nous avons constaté que plusieurs chefs de plateaux marocains étaient des enfants de MRE, nés en Europe. Et que leur embauche avait été proposée aux sociétés marocaines par les clients européens. Par ailleurs, il est à relever que les calls center en Europe emploient souvent une main-d'œuvre féminine et masculine issue de la deuxième et troisième génération de MRE. La particularité de ces centres est qu'ils sont ouverts à proximité de périphéries ou de banlieues pour être plus proche des salariés. La connaissance de ce métier permet à de simples opérateurs de devenir chefs de plateaux et chefs de dossiers. La possibilité d'une délocalisation complète est donc possible dans ce domaine.

La valeur ajoutée potentielle des MRE aux postes de techniciens de maintenance ou de chefs de plateaux des calls center est l'expérience qu'ils ont acquise en Europe et leur connaissance des langues. Le

marché hispanophone, pour lequel la connaissance de la langue espagnole est indispensable est l'une des principales cibles de ces centres. Les nouvelles générations de MRE installées en Espagne seraient un atout pour le développement de ce marché.

7.3.2.1.2. Les sociétés d'outsourcing

Elles couvrent les métiers de développement informatique (édition de logiciels), les ressources humaines (traitement des fiches de salaires, de la comptabilité), les services financiers (comptes bancaires, états de rapprochement, gestion des comptes des particuliers, vente de produits immobiliers et financiers).

En fonction des projets ou chantiers prévus, le rythme de recrutement annuel de cadres informaticiens devrait atteindre 1.400 à 1.500 par an. Les ingénieurs informaticiens et Télécoms MRE participent déjà de plus en plus au développement de projets au Maroc. D'une part, nous avons les ingénieurs marocains ou d'origine marocaine travaillant sur des projets réalisés par des sociétés européennes au Maroc et d'autre part, l'ouverture par de jeunes marocains de filiales de sociétés étrangères au Maroc. De même, la demande des entreprises marocaines est grande, comme en témoigne les multiples forums en Europe ou au Canada qui mettent en relation les jeunes diplômés et/ou cadres marocains en activité avec des entreprises marocaines.

La valeur ajoutée potentielle des MRE est double dans ce secteur : l'apport technique (compétences qualifiées) et l'apport commercial (de clientèle).

Pour la langue française, le client de la société d'outsourcing marocaine se trouve en France, en Belgique en Suisse. Or, la prospection et le suivi des clients pourraient être grandement facilités par l'ingénieur MRE qui est sur place depuis plusieurs années. Il a les moyens et les possibilités de mener une action clientèle. C'est lui qui en a la meilleure connaissance et qui peut en assurer le suivi. Il assure la promotion et la vente des produits de la société marocaine.

Inversement, pour une société française qui délocalise ses services informatiques au Maroc, l'appel à un MRE est doublement rentable : d'une part, il connaît les besoins et les échéances

précises de sa société mère et d'autre part, pour tout ce qui concerne les aspects d'implantation et d'exploitation, il connaît bien le « terrain marocain ».

L'ingénieur et/ou le technicien MRE se trouve donc doublement sollicité.

7.3.2.2. Le Plan Automobile

Le Maroc est considéré comme seule localisation crédible pour la production de véhicules au Maghreb. L'expérience mexicaine a servi de modèle pour concevoir le Plan Automobile. L'atout principal du Maroc est logistique : 28 sites d'assemblage sont accessibles en moins de 3 jours depuis Tanger. Ces sites construisent 6,7 millions de véhicules par an. C'est un marché immédiatement accessible de 14 milliards d'€ d'ici 2015.

Tout d'abord, ce Plan prévoit pour le secteur automobile :

- de passer du montage de véhicules Fiat, Citroën, Peugeot et Renault avec SOMACA, à la production par les constructeurs automobiles (Renault-Nissan à Tanger) ;
- de passer à la spécialisation du véhicule low-cost avec Fiat ;
- de passer à une production de 200.000 véhicules avec Renault Nissan ;
- une extension des établissements de productions de composants automobiles²⁹ au-delà de Tanger, à Casablanca et Rabat.

Le Maroc devrait se préparer aux différentes étapes de croissance du secteur automobile, notamment l'assemblage, la production, le design et le centre de gestion des plateformes réparties. Actuellement, les faiblesses qu'enregistre ce secteur sont le nombre réduit d'exportations de composants, l'existence d'un unique site de production et surtout la le manque important de main-d'œuvre qualifiée.

La valeur ajoutée potentielle des MRE est celle de l'expertise technique. Plusieurs générations de MRE ont travaillé et travaillent

29 - En 2003, 85 établissements avec 20.000 emplois se consacrent à la production de composants automobiles dont 25% aux pièces de rechange et près de 50% au câblage. En 2007, 19 unités de composants sont établies à Tanger Automotive City.

au sein des unités industrielles du secteur automobile, notamment en France. Ils ont travaillé dans les unités de production de composants tels que des radiateurs, et des unités d'assemblage. Leur qualification peut s'avérer précieuse.

7.3.3. Le plan Envol

Le Plan Envol symbolise la nouvelle position du Maroc dans le futur paysage mondial des nouvelles industries. D'une certaine manière, il est prolongement du Plan Emergence, même s'il s'en écarte, dans la mesure où il est basé sur une approche totalement différente. Il se fonde, d'une part, sur les nouveaux marchés de la haute technologie dans les domaines de la biotechnologie, de la nanotechnologie, de la microélectronique, de l'environnement, de l'optique et de la biochimie et, d'autre part, sur celui de la recherche au développement, conçu comme un secteur majeur qu'il s'agit de gérer de manière industrielle. Ces deux choix de positionnement sont profondément novateurs et audacieux. En effet, ils portent sur des filières jusqu'alors aux mains d'entreprises et de laboratoires des pays du Nord ; de plus, ces filières sont celles qui présentent la valeur ajoutée la plus importante parmi tous les produits en circulation. En ce sens, le Plan Envol marque la nouvelle place du pays dans le paysage industriel mondial.

Le Plan Envol est très fortement symbolique de l'apport de MRE aux multiples domaines de croissance du pays sous trois points de vue : l'extrême qualité des apports puisqu'ils interviennent dans les domaines de recherche où le Maroc est très déficitaire, de la spécificité des secteurs à très forte valeur ajoutée et enfin, la contribution déterminante et décisive des MRE à ce choix.

Une approche systématique a été menée à partir de l'observation empirique de la présence des chercheurs MRE dans les laboratoires étrangers³⁰. On relève qu'ils ont joué et peuvent jouer un rôle de pionnier majeur dans la mise en place de structures d'innovation performantes dans des domaines relevant des hautes technologies.

30 - Une recherche complète a été entreprise pour répertorier les chercheurs marocains à l'étranger évalués à 15 000. Il en a été tiré un panel relativement restreint de 350 chercheurs MRE aux cursus universitaires et professionnels confirmés. De même, une base de données des compétences au Maroc et à l'étranger a été mise au point au sein du CNRST.

7.3.4. Le pacte national

Il s'agit d'un projet public-privé préparé par les Ministères de l'Industrie et des Finances en collaboration avec la CGEM et le GPBM pour la période 2009-2015. Ce pacte répond aux besoins requis pour réaliser les différents plans d'émergence et surtout, il fournit les moyens pour moderniser les PME marocaines. Il pourrait permettre la création de 220.000 emplois et prévoit des fonds dédiés à la formation, aux ressources humaines et à l'investissement.

Ce plan repose sur trois piliers : le premier comprend 111 mesures précises relatives à la réalisation effective des métiers mondiaux du Plan Emergence, le second porte sur des actions visant à augmenter la compétitivité des entreprises (outils bancaires précis et correspondant à la sous-capitalisation et au déblocage foncier de 2200 ha pour les plates-formes industrielles) et le troisième concerne la mise en place de l'AMDI, un outil d'exécution dédié à la promotion et à l'exécution des investissements industriels.

Dans une large mesure, le Pacte National est consacré aux PME actuelles ou futures. Deux secteurs vont en bénéficier, celui de la formation et de l'expertise. Ce sont les secteurs qui accompagnent la croissance économique et la situation actuelle du Maroc requiert des cabinets de formation performants et des experts reconnus. Le scepticisme d'antan des décideurs marocains face à l'expertise disparaît lentement. Cette nouvelle attitude vis à vis de l'expertise et de la formation sera soumise à l'épreuve de sa fiabilité et l'évaluation de son succès.

A la suite des difficultés rencontrées par les MRE, en termes d'insertion dans les grandes entreprises, un grand nombre d'entre eux a tenté et réussi l'expérience des professions libérales. En termes d'aptitudes, cela signifie indépendance d'esprit, faculté d'entreprendre, mobilité d'exécution et capacité d'adaptation. Ils possèdent ainsi toutes les qualités requises en termes d'expertise, nécessaires pour dispenser des formations aux entreprises en constante évolution et soumises à la compétition. Les apports des MRE dans ce domaine sont liées au fait qu'ils ont systématiquement été confrontés à la concurrence dans leurs pays d'accueil. Ils possèdent un double atout : à la fois la maîtrise des procédures en cours à l'étranger et la connaissance intime de la culture marocaine.

7.3.5. Le plan Azur

Dans son Plan Azur, le Maroc a défini une politique touristique présentant plusieurs objectifs à l'horizon 2010 :

- augmenter les capacités hôtelières (230.000 lits au total) ;
- promouvoir les investissements (9 milliards €) ;
- augmenter les recettes en devises (48 milliards €) ;
- créer 600.000 nouveaux emplois ;
- mettre en œuvre des chantiers prioritaires (formation de 70.000 professionnels, transport aérien, marketing de partenariat avec les Tour Opérateurs) ;
- développer les sites touristiques suivants : Lixus Larache, Mazagan, Essaouira, Taghazout, Plage Blanche, Saïdia).

Pour encourager les investissements, plusieurs avantages sont prévus par l'Etat :

- réalisation par l'Etat des infrastructures hors sites ;
- exonération des droits d'importation pour l'aménagement ;
- subvention de 50% du prix du foncier ;
- exonération des droits d'importation ;
- exonération de l'impôt sur les sociétés sur le CA réalisé en devises (100% pendant 5 ans et 50% au-delà).

Ces dernières années, le Maroc s'est transformé en destination touristique très populaire. De plus, des changements structurels ont été notés dans le type de tourisme au Maroc :

- une durée plus courte ;
- des séjours plus fréquents ;
- une tranche d'âge plus jeune, aux revenus élevés ;
- une curiosité prononcée pour les lieux et les populations.

Ces changements ont donné lieu à la promotion des produits touristiques traditionnels et écologiques/naturels (tourisme de montage, randonnées, tourisme du désert, tourisme aventurier etc.).

Ces données de base donnent aux MRE, qui connaissent intimement leur région, la possibilité de concevoir des produits touristiques qui

fidélisent une clientèle jeune et dont la gestion est facilitée par les outils du Web. Plusieurs MRE ont déjà saisi l'opportunité d'établir de manière artisanale et occasionnelle, des partenariats avec des jeunes de la région d'Ouarzazate et d'Er-Rachidia pour ce type de tourisme.

Avec peu de moyens, mais une coordination étroite entre les MRE et leurs régions d'origine, il est possible de donner une impulsion majeure à ce type de tourisme, qui peut devenir une source importante de revenus dans les régions concernées. La présence des MRE dans toute l'Europe est un atout majeur : en effet, ils peuvent être des relais pour commercialiser les produits de ces jeunes sociétés de tourisme de niche.

7.4. Les éléments transversaux

7.4.1. L'Entrepreneuriat

L'entrepreneuriat ou la capacité d'entreprendre est l'un des marqueurs déterminants d'une croissance généralisée. Il est fondé sur des aptitudes personnelles et collectives, comme la créativité, la détermination et l'aptitude à la synthèse et à la synergie des acteurs.

Notre insistance sur ce point essentiel ressort de l'analyse d'un échantillon de 640 investisseurs MRE qui ont fait preuve d'une forte aptitude industrielle. Il s'agit d'un échantillon certes réduit, mais indicatif des tendances réelles :

- la forte tendance des MRE à l'entrepreneuriat compte tenu de leurs investissements industriels qui maximisent la densité de risques ;
- l'aptitude des MRE à l'endettement puisqu'ils mobilisent des crédits bancaires en provenance de toutes les banques, sans prédominance d'aucune d'entre elles ;
- la propension des MRE à s'associer en tant qu'actionnaires ;
- les réticences auxquelles les MRE sont confrontés face à l'actionnariat comme moyen de surmonter l'obstacle de la faible capitalisation.

Ces caractéristiques réfutent un certain nombre d'idées préconçues sur les MRE. Pour beaucoup, le MRE ne prend pas de risques, ne

s'intéresse qu'aux placements sûrs, n'a pas de mentalité industrielle, ne veut pas s'associer pour ne pas aliéner sa liberté de décision et ne veut pas s'endetter (vieille mentalité paysanne fortement ancrée).

La répartition des investissements par secteur d'activité démontre la même tendance³¹. Les investissements sont surtout effectués dans les secteurs industriels à proprement parler comme la chimie-pharmacie, l'agro-industrie, les textiles-cuir, les matériaux de construction etc. Viennent ensuite les services, notamment la distribution et les cafés. Le nombre d'investissements dans le secteur de la santé (cliniques et polycliniques) est surprenant. Autre conclusion étonnante : la faiblesse des investissements dans l'immobilier et le tourisme.

7.4.2. L'aspect régional

La dimension régionale est très importante. L'un des enseignements tirés de l'échec de la participation de l'émigration turque au développement régional de la Turquie est la grande faiblesse des infrastructures et l'importance des zones enclavées. Les projets de désenclavement actuellement en cours au Maroc, à savoir le lancement de projets d'infrastructures d'envergure, ont fortement changé la perception et mobilisation des MRE en faveur du développement régional. La plupart des régions excentrées se trouvent sur le littoral, près des ports. À l'exception du sud-est de la région d'Er-Rachidia, c'est notamment le cas de la zone Tanger-Tétouan, d'Agadir et de l'Oriental Nord.

Le cercle vertueux de la croissance économique régionale explique la volonté des pouvoirs publics à concentrer leurs efforts sur le développement régional au cours des prochaines années. L'analyse des investissements industriels des MRE montre la dominante régionale de leurs destinations, fort probablement liées à leurs origines géographiques. Ils sont fortement motivés à se réinvestir dans leur région d'origine pour diverses raisons, principalement, cependant, l'élément confiance et connaissance.

31 - Services (116) ; santé (99) ; agro-industrie et pêche (88) ; chimie, pharmacie (59) ; textiles et cuir (53) ; matériaux de construction (44) ; IMME (38) ; tourisme (33) ; immobilier (26) ; enseignement (16) ; Télécoms (8)

7.4.3. La formation / expertise

Face à la situation de rupture de compétences, le Maroc a pris conscience de la dimension des ressources humaines. La pénurie se transforme en « métastase » puisque même les secteurs dits traditionnels (textile et cuir) découvrent que l'une de leurs principales faiblesses en termes de compétitivité est une pénurie de main d'œuvre qualifiée. Celle-ci est également observée dans des secteurs modernes, comme la gestion.

Le système de formation révèle, entre autres, les anomalies suivantes :

- Alors que cette pénurie risque de s'installer, le chômage massif des diplômés chômeurs n'a jamais été aussi élevé, en dépit des améliorations apportées par certains programmes de mise à niveau. Ces programmes de formation complémentaire de diplômés scientifiques gagneraient à être généralisés ;
- Dans la plupart des cas, les jeunes sont contraints d'accepter des activités rémunérées en dessous de leur niveau ;
- Souvent, il y a un déphasage entre la formation professionnelle et les besoins des entreprises qui la considère souvent comme n'étant pas assez rigoureuse ou complète.

L'OFPPT offre plusieurs formations afin de combler ce retard³².

8. LES PRATIQUES INTERNATIONALES DE RECOURS AUX COMPÉTENCES EXPATRIÉES ET LEUR INTÉGRATION DANS LE DÉVELOPPEMENT LOCAL

Depuis les conférences de Monterey sur l'aide au développement et de Johannesburg sur le développement durable, en 2002, l'idée de la participation active de la société civile aux efforts de développement, dans le cadre la coopération internationale, a

32 - 10.000 ingénieurs/an; 400.000 jeunes; 72.000 jeunes dans le tourisme; 6.900 candidats dans l'offshoring. L'OFPPT prévoit la formation, étalée sur trois ans, de 6.900 candidats aux métiers de l'offshoring. Les besoins évalués, en 2013, sont de près de 91.000 emplois dont près de 80% sont des ingénieurs et des techniciens, soit 65.000. Dans le cas où l'OFPPT réédite son programme, en 2011, 14.000 candidats seront formés en 2013. Compte tenu du programme de 10.000 ingénieurs et techniciens et de son rythme actuel, le programme aura fourni près de 40.000 ingénieurs et techniciens, soit un total de 54.000 candidats formés aux métiers de l'offshoring à l'horizon 2013. Ce qui signifie un déficit de 11.000 ingénieurs et techniciens. Peut-on envisager de trouver dans les diasporas marocaines ces 11.000 ingénieurs et techniciens manquants ?

été largement évoquée. À ce titre, les diasporas sont devenues un élément moteur du développement. Cette constatation a été confirmée par la mutation des migrations internationales, plus particulièrement la multiplication des réseaux de compétences expatriées. Ces dernières ont introduit un nouveau facteur, à la fois exogène et endogène, dans le processus de développement des pays d'origine des migrants. D'où l'intérêt croissant de ces pays à vouloir mobiliser leurs diasporas, notamment leurs compétences.

8.1. L'expérience chinoise

La diaspora chinoise qui bénéficie d'une implantation internationale et de groupes financiers puissants liés, pour l'essentiel, à la constitution de réseaux et d'associations dans différents secteurs économiques et financiers, présente de fortes potentialités d'investissement. C'est la raison pour laquelle l'Etat chinois a entrepris différentes démarches afin de mobiliser les compétences chinoises expatriées. Ainsi, le gouvernement chinois a constitué un Comité National des diasporas, qui lui a présenté plusieurs recommandations pour tirer profit du potentiel que représente les diasporas (base de données centrale des expatriés, dispositifs d'accueil des chercheurs de haut niveau et d'échange des doctorants...). Ces actions sont mises en œuvre pour faire bénéficier les universités et les centres de recherche locaux de l'expérience d'expatriés de très haut niveau.

L'organisation de la diaspora chinoise couvre les acteurs économiques et financiers, les investisseurs, les scientifiques, chercheurs etc.... Les formes de mobilisation sont généralement décidées par les instances étatiques, ce qui semble limiter les actions des associations professionnelles créées par la diaspora. Cette mobilisation est, par conséquent, descendante.

8.2. L'expérience colombienne

En Colombie, la mobilisation de compétences expatriées a pris une forme différente. Consciente du rôle des chercheurs colombiens expatriés dans le développement local, l'organisation gouvernementale chargée de la recherche en Colombie (Colciencias) a créé en 1991, un réseau de chercheurs, universitaires et ingénieurs colombiens expatriés. Son objectif est de contribuer,

depuis l'étranger, au développement scientifique, technique, socio-économique et culturel de la Colombie. A l'origine de la création de ce réseau, le constat est simple : «nos compatriotes les plus qualifiés sont à l'étranger : ce n'est pas une perte, mais au contraire une ressource que nous pouvons capitaliser. Ils ont été formés et travaillent ailleurs dans de meilleures conditions ; des conditions que nous n'aurions jamais pu leur offrir ici. Si nous pouvons faire en sorte qu'ils participent à distance à nos programmes de recherche et de développement, nous bénéficierons non seulement de leurs compétences et connaissances personnelles, mais encore des multiples ressources qu'ils mobilisent chaque jour autour d'eux.»

Le réseau Caldas³³ est constitué actuellement de 24 associations établies dans différents pays et réunissant des étudiants, scientifiques et techniciens colombiens travaillant dans des universités, laboratoires et entreprises. C'est à partir de ces différents «nœuds» que s'organisent des activités de recherche collective en liaison avec des équipes et programmes nationaux. La coordination générale du réseau est assurée par Colciencias. L'extension du réseau Caldas depuis son lancement en 1991 illustre non seulement la mobilisation des chercheurs expatriés au profit de leur société d'origine, mais aussi la diversification des apports des compétences expatriées. Cette implication qui couvre différents domaines de la vie économique et sociale du pays touche à la fois le secteur public et privé. La gestion souple du réseau semble aussi favoriser l'adhésion des différentes associations de chercheurs colombiens expatriés à travers le monde. Un réseau de communication électronique via Internet permet l'échange d'informations dans le cadre de projets communs, d'évaluation de programmes scientifiques et techniques, de sessions de formation ou de recherche de données.

8.3. L'expérience roumaine

En Roumanie, face au développement d'une dynamique transnationale chez les migrants roumains et à l'émergence de

33 - Le réseau «Caldas» s'est progressivement organisé et rassemble aujourd'hui près d'un millier de personnes sur les deux mille environ que compte la diaspora scientifique colombienne. Un quart est établi dans les autres pays d'Amérique latine, 24% aux Etats-Unis, 12% en Grande Bretagne, 9% en France, 9% en Allemagne et le reste dans les autres régions du monde. Les sciences sociales et humaines constituent le domaine où ils sont les plus nombreux à travailler (31%), suivies par la technologie et l'ingénierie (23%), puis viennent les sciences naturelles (16%), les sciences exactes (14%), la médecine et les sciences de la santé (12%) et enfin les sciences de la terre et de l'environnement (4%).

nouvelles formes d'action et de participation des migrants dans leur pays d'origine, l'Etat a compris que la présence de ses ressortissants à l'étranger, et notamment de ceux hautement qualifiés, représente en fait le prolongement de son influence. D'où sa démarche : mobiliser les ressources de sa diaspora et renouer les liens avec les Roumains de l'étranger, à travers la création d'espaces de rencontre et de participation. Un pas législatif a été franchi par l'inclusion dans la constitution roumaine de 1991, de l'article qui prévoit que « l'Etat soutient le renforcement des liens avec les Roumains qui vivent en dehors des frontières du pays et agit pour la préservation, le développement et l'expression de leur identité ethnique, culturelle, linguistique et religieuse, avec le respect de la législation de l'Etat dont ils sont les citoyens ».

Ce processus de mobilisation de la diaspora roumaine illustre la volonté de l'Etat roumain d'intégrer sa diaspora. Cette volonté s'est manifestée par la mise en œuvre de plusieurs actions pratiques et législatives en faveur des expatriés.

8.4. L'expérience indienne

En Inde, l'Etat a mis en œuvre, depuis plusieurs années, une politique volontariste de mobilisation de sa diaspora, par la constitution du Comité de Haut Niveau sur la diaspora indienne. Ce Comité a présenté plusieurs recommandations au gouvernement pour tirer profit du potentiel que représentent les compétences indiennes expatriées. Cette démarche s'est basée sur la mise en place d'une base de données centrale des expatriés et le lancement de dispositifs d'accueil de chercheurs expatriés de haut niveau³⁴.

Dernièrement, l'Etat indien a choisi de mettre en place de nouveaux outils pour mieux attirer les compétences expatriées. En effet, l'Inde vient d'ouvrir un réseau virtuel pour connecter sa diaspora et impliquer les compétences expatriées dans le développement du pays. Cette nouvelle initiative, intitulée « Global Indian Knowledge Network » et lancée par le Premier Ministre Manmohan Singh, vise à mettre en place un groupe de réflexion destiné à faire émerger de nouvelles idées pour accélérer le développement économique et

34 - La diaspora scientifique indienne apparaît comme un outil d'échange bilatéral entre l'Inde et l'étranger, comme c'est le cas avec les Etats-Unis. Aux Etats-Unis, les chercheurs d'origine indienne sont très présents dans les programmes de coopération scientifique et technologique avec leur pays d'origine.

social de l'Inde, en particulier dans les secteurs de l'éducation et de la santé. L'objectif de ce réseau est de connecter les personnes d'origine indienne qui résident à l'étranger avec leur pays d'origine pour le transfert de compétences à la fois aux niveaux national, régional et local. Ce projet permettra de faciliter les investissements et les actions philanthropiques, de même qu'il proposera des formes d'engagement et de partenariat diverses entre la diaspora indienne et l'Inde.

Si l'Inde aspire à intégrer ses compétences expatriées dans le développement et la modernisation du pays, les voies de cette mobilisation restent à inventer et à élaborer. C'est la raison pour laquelle l'Inde examine et diversifie les modalités d'intégration de ses compétences. Cette démarche élargie leurs formes de participation en leur donnant davantage de choix.

8.5. L'expérience turque

Avec les transformations de l'immigration turque, particulièrement la multiplication et le rôle croissant des associations et l'émergence d'une élite issue de l'immigration, bien installée et bien intégrée, l'État turc s'est orienté vers une politique de mobilisation de sa diaspora. Ces liens nouveaux entre la Turquie et sa diaspora s'appuient sur la force du réseau associatif turc à l'étranger. Les formes de mobilisation recensées à ce jour concernent essentiellement les acteurs économiques et financiers.

Les efforts portent surtout sur la formation de groupes de pression à l'échelle européenne, par le truchement des associations. Ceci leur permet de réunir les intérêts nationaux, religieux, économiques et parfois ethniques, pour bien les défendre auprès des diverses institutions locales et européennes.

8.6. Autres initiatives

Aux initiatives nationales de mobilisation des diasporas s'ajoutent également l'action des pays et institutions internationales, régionales et des pays d'accueil des migrants, telles que :

- Transfert des connaissances par l'intermédiaire des expatriés (TOKTEN, Programme des Nations Unies pour le Développement-PNUD). Le principe de ce programme consiste à recruter un consultant expatrié qui est affecté dans son pays d'origine suite

à une demande d'assistance de ce dernier. L'expatrié peut ainsi contribuer au renforcement des capacités nationales par le transfert de ses connaissances.

- Migration pour le Développement en Afrique (MIDA, Organisation Internationale pour les Migrations - OIM). MIDA est une initiative dans laquelle les communautés de la diaspora jouent un rôle important. Lancé en 2001 par l'OIM en partenariat avec les pays d'origine et les pays d'accueil, ce programme soutient les gouvernements dans leurs objectifs de développement, par le transfert des compétences et des ressources financières de la diaspora africaine. Il permet d'identifier les besoins dans les secteurs prioritaires de l'économie des pays participants et de mobiliser les compétences et les ressources appropriées qui sont disponibles. Fondé sur la notion de « circulation des cerveaux », ce programme permet aux Africains de la diaspora de mettre leurs compétences au service de leur pays, grâce aux outils technologiques, sans nécessairement devoir rentrer dans leur pays.
- Programmes de co-développement en Europe (Union Européenne) ;
- Forum des Organisations de Solidarité Internationale issues des Migrations (FORIM, France).

9. RECOMMANDATIONS POUR UNE MOBILISATION DES COMPÉTENCES EXPATRIÉES

La réussite de la politique marocaine de mobilisation des compétences expatriées au profit du développement national exige l'identification et la réalisation d'un ensemble de conditions. Ces conditions objectives concernent l'ensemble des acteurs et parties impliquées dans cette politique. Elles sont propres au pays d'origine, au pays de résidence et aux experts. Les questions organisationnelles de leadership et de la nature des liens doivent être au centre de ce dispositif.

9.1. Conditions de réussite

9.1.1. Dans le pays d'origine

Dans le pays d'origine, la réussite des différentes formes de mobilisation de la diaspora dépend :

- du niveau de développement ;

- des politiques macroéconomiques ;
- de la stabilité politique ;
- du climat en matière d'investissement ;
- de la mise en place d'institutions spécialisées dans la mobilisation et les transferts de savoirs et de compétences ;
- de l'existence des bases de données sur les compétences expatriées ;
- de l'intégration réelle de la diaspora dans le processus de développement.

Toute tentative de mobilisation des compétences marocaines expatriées ne peut aboutir que si elle s'appuie sur le renforcement de la coordination entre l'ensemble des institutions marocaines en charge des questions liées aux MRE, à savoir, le Ministère Chargé de la Communauté Marocaine Résidant à l'Etranger, la Fondation Hassan II pour les Marocains Résidants à l'Etranger, le Conseil de la Communauté Marocaine à l'Etranger, le Ministère des Affaires Etrangères et de la Coopération et le Ministère de l'Intérieur. Ceci suppose aussi une meilleure coordination entre ces institutions et les institutions marocaines concernées par les transferts de savoir, comme le Ministère de l'Enseignement Supérieur, le Centre National de Recherche Scientifique et Technique et l'Association Marocaine pour la Recherche et le Développement, et les institutions travaillant dans les domaines de l'emploi, comme l'Agence Nationale de Promotion de l'Emploi des Compétences (l'ANAPEC) et le patronat, notamment la Confédération Générale des Entreprises (CGEM).

La politique marocaine de mobilisation des compétences expatriées doit en premier lieu mobiliser, dans un même élan, les institutions en charge des Marocains Résidants à l'Etranger et les institutions publiques marocaines chargées des questions de développement. Cette démarche permettra de définir les domaines de coopération et facilitera les modalités de coopération entre les institutions locales et les organisations de la diaspora.

L'intégration des compétences expatriées dans le développement requiert une politique déclarée du Maroc à l'égard du recours et de l'intégration de ces compétences dans le développement et du rôle de la diaspora. Cette politique doit disposer de moyens institutionnels, humains et financiers qui lui garantiront sa réussite et formaliseront davantage l'implication des MRE. Cette démarche

ouvrira la voie à l'institutionnalisation des formes d'implication et de participation des compétences expatriées dans le développement du pays. Elle ne sera couronnée de succès que si les conditions favorisant l'investissement au Maroc, l'identification des besoins et des domaines d'intervention des compétences expatriées ainsi que la création d'une base de données pour recenser les compétences marocaines expatriées selon leurs domaines et champs de spécialisations, sont mises en place.

9.1.2. Dans le pays de résidence

Les pays de résidence des compétences expatriées sont des partenaires importants dans la réussite des politiques visant à les mobiliser. C'est la raison pour laquelle leur implication dans les différentes phases de mise en place des modalités d'intégration de ces acteurs dans le développement de leur pays d'origine s'avère nécessaire. Elle s'appuie sur l'existence d'une politique globale de coopération entre le pays de résidence des migrants et le Maroc, et l'existence de voies institutionnelles qui intègrent les transferts de savoirs des migrants qualifiés comme modalité de coopération.

Des législations facilitant les différentes formes d'organisation des compétences expatriées, des bases de données sur les compétences étrangères dans le pays et l'identification des associations de diaspora participeront pleinement à la réussite des politiques de mobilisation des compétences expatriées au profit de leur pays d'origine.

9.1.3. Les experts

La réussite des politiques de mobilisation et d'intégration des compétences dans le développement s'appuie aussi sur leur adhésion à ce type de projets. Il s'agit plus précisément de la motivation et de l'engagement des experts par rapport aux questions de développement et leur disponibilité. L'existence des bases de données qui identifieraient les compétences expatriées ainsi que leurs domaines et spécialisations maximiserait également leurs apports. Le travail collégial est également une condition nécessaire pour objectiver leurs apports. La structuration et l'organisation de la diaspora dans les pays d'accueil joue un grand rôle dans la mobilisation des ses membres.

9.2. Leadership

Au delà des conditions propres aux pays d'origine et de résidence des compétences expatriées et aux compétences elles mêmes, d'autres facteurs participent aussi pleinement à la réussite des différentes formes relatives à leur mobilisation. Il s'agit tout particulièrement des aspects organisationnels et des questions de leadership. Quelles que soient les formes d'organisation de la mobilisation des compétences expatriées, elle requiert une institution ou des personnes disposant des ressources nécessaires pour prendre le leadership de cette initiative. Ces personnes mobilisatrices auraient pour mission de définir les contours de la politique marocaine de mobilisation des compétences et de réunir les ressources nécessaires pour la réussite de ce projet national d'envergure. Le système « en ligne » FINCOME est un outil à fort potentiel pour cette expérience³⁵.

9.3. Formes de participation des compétences

Les transferts d'expertise peuvent être plus efficaces s'ils s'insèrent dans une vision globale d'intégration dans le développement, comme c'est le cas en Chine, où l'implication de la diaspora chinoise apparaît explicitement dans les programmes de développement quinquennaux du pays.

La participation de la diaspora et des compétences expatriées peut prendre plusieurs formes. Il faudrait essayer de diversifier les modalités des transferts et éviter de les canaliser en une seule voie institutionnelle.

Une première forme possible d'intégration des compétences expatriées consiste à conclure des partenariats avec l'ensemble des associations actives dans les domaines du transfert de compétences, selon les champs de transferts ou le pays de résidence. Ceci n'est possible qu'au travers d'un engagement à long terme des pouvoirs publics chargés de la gestion de la question migratoire et des politiques de développement, par le biais de l'intégration des associations de professionnels dans les différentes phases de formulation des politiques sectorielles de développement. Les programmes de coopération doivent être clairs de manière à créer un climat de confiance entre les pouvoirs publics et les associations qui insistent beaucoup sur leur autonomie.

35 - Voir volet deux du rapport.

Une seconde forme possible, proche de la première, vise à appuyer les projets et programmes de transfert de savoirs collectifs, initiés ou mis en œuvre par les organisations de la diaspora et leurs membres, selon leurs champs de compétences ou leur pays de résidence. Ces actions, une fois répertoriées peuvent faire l'objet d'un appui institutionnel immédiat. Ceci suppose une politique de communication permanente entre les associations de la diaspora et les institutions marocaines en charge des questions migratoires et des politiques de développement.

9.4. Approche sectorielle

Pour chaque plan sectoriel, des recommandations spécifiques pourraient être proposées ; ceci étant, des recommandations reflétant une approche commune à adopter pour chacun des plans peuvent être identifiées.

La première étape consiste à répertorier les compétences des MRE par pays de résidence et par secteur. Ce travail de cartographie du « Who is Who », qui servira de fondement à toutes les démarches ultérieures, peut être effectué avec l'aide des conseillers économiques des ambassades et les associations professionnelles de la diaspora dans les pays de résidence.

La deuxième étape consiste à exprimer les besoins en capacités humaines des différents secteurs analysés ci-dessus. L'analyse du rôle potentiel des MRE dans chaque secteur, combinée à l'analyse des compétences disponibles, permettra d'identifier les besoins.

Après l'identification des besoins, le transfert de compétences pourra se faire sous différentes formes :

- un travail virtuel ou télétravail, ou à l'aide des systèmes de TIC par satellites ;
- des visites successives/répétées, et des apports spécialisés à l'occasion de visites de courte durée ;
- des formations pointues ou des conférences occasionnelles ;
- des formules de retour physique de durée déterminée.

La plate-forme FINCOME peut être un outil utile pour exprimer les besoins identifiés dans les différents secteurs, étant donné que sa mission du FINCOME consiste à faire appel aux différentes

compétences de la diaspora marocaine, pour accomplir des missions, sur place et / ou à distance, en appui ou dans le cadre des programmes de développement. Le FINCOME peut également servir comme base pour diffuser des informations sur l'ensemble des plans sectoriels du gouvernement.

Après avoir identifié les besoins et pour établir le lien entre les besoins et l'offre, il convient de susciter cette dernière. En complément du FINCOME, des mesures d'accompagnement s'imposent pour faire connaître les plans auprès des MRE. Quelques suggestions :

- Lancer un programme d'annonce auprès des instances consulaires et des organisations de la diaspora ;
- Organiser des forums et des salons par secteur (rencontres entre professionnels marocains, professionnels étrangers et experts MRE) ;
- Organiser des visites de sensibilisation au Maroc avec des MRE potentiellement intéressés (p.ex. sites touristiques) ;
- Inviter les MRE à des séminaires de présentation de travaux à intérêts réciproques ;
- Proposer l'établissement d'écoles de formation de haut niveau dans le domaine du consulting, qui bénéficieraient de l'expérience d'enseignement et des pratiques internationales des MRE ;

Pour que FINCOME réussisse à mettre en relation les MRE qualifiés et les projets du pays, il faut au préalable qu'ils aient confiance et qu'ils adhèrent au cadre global de politique générale applicable au lien migration/ développement.

Les relations avec les pays d'accueil devraient prendre un tour nouveau. La politique de mobilisation des compétences ne devrait pas être perçue dans un sens conflictuel. La finalité et les moyens de cette politique doivent être clairement et concrètement présentés aux migrants qualifiés. Sur le point précis de la compétence MRE au service des chantiers du pays, elle doit être conçue comme une offre d'expertise et non de retour.

Dans ce domaine, la politique doit être concrète et efficace, et s'appuyer sur les moyens appropriés pour la réaliser. L'organigramme du Ministère devra tenir compte, à la fois sur le plan pratique et humain, des recommandations détaillées et institutionnelles. Il s'agit

donc de professionnaliser la demande de participation effective des MRE à cette politique. On pourrait leur demander, à titre d'exemple, de créer des groupements de professionnels MRE sur chacun des points intéressants et d'organiser une relation de gouvernance suivie avec le Ministère. Ainsi, une organisation ciblée au niveau central pour le soutien, l'orientation et le suivi de l'ensemble de cette interface, s'impose.

Certaines recommandations requièrent cohérence et coordination des politiques à l'échelle nationale. Il est clair que ces questions de compétences à mettre en relation avec les chantiers marocains interfèrent avec de nombreux départements, ce qui accroît les risques de conflit de priorité. Des stratégies efficaces de concertation et de coordination intergouvernementale, c'est à dire une nouvelle dynamique intergouvernementale, s'imposent.

9.5. Liens avec FINCOME

En s'appuyant sur l'analyse des différents plans sectoriels, l'étude relative aux compétences des MRE (volet 1) a permis de relever les créneaux actuels et potentiels de la demande en ressources humaines pour les grands chantiers de la croissance au Maroc. Elle a permis de préciser la nature précise des compétences des migrants qui correspondent aux besoins particuliers de chacun de ces Plans. L'étude a montré que les compétences des migrants répondent souvent aux conditions de réussite de ces plans en relation avec les environnements professionnels internationaux.

L'évaluation de FINCOME (volet 2) mettra en lumière les obstacles à son bon fonctionnement et suggèrera des pistes de relance, visant à améliorer son opérationnalité, tant sur le plan technique qu'en termes de ressources.

L'objectif de cette section est de proposer quelques orientations stratégiques de fonds pour la relance du FINCOME, lesquelles permettent de mieux situer ce que pourrait et devrait être le FINCOME.

9.5.1. Constats

Lorsque nous nous sommes entretenus avec les associations, nous leur avons demandé leur point de vue par rapport à l'utilité des

informations disponibles sur le portail FINCOME, de manière à ne pas réitérer les erreurs de l'expérience précédente.

Un paradoxe est à relever : d'une part, la disponibilité de sites d'informations de tous genres sur l'état de l'économie marocaine et, d'autre part, la conviction que l'accès aux informations effectives, qui comptent, n'est possible qu'au travers de réseaux d'amitié et de parenté. Un écart existe entre la disponibilité des informations et leur et leur utilisabilité. Le paradoxe tient de la soif d'informations et du scepticisme à leur égard.

La demande est très forte en termes d'informations, d'analyses, de points de vue sur les différents aspects de l'évolution actuelle du Maroc. C'est la volonté de parvenir à une lecture cohérente de ce qui se passe dans un secteur pour se situer et s'y inscrire. Le FINCOME peut être utilisé en appui des données relatives aux secteurs.

Nous sommes bien loin d'une acceptation « techniciste » du site de FINCOME. Dans un premier temps, l'élaboration du site se fait en amont. Les modalités de lecture des informations et les niveaux de validation spontanée précèdent l'identification des acteurs et la nature des demandes et exigent des réponses appropriées.

9.5.2. Orientations stratégiques

- Le site a pour vocation de répondre à la fois aux besoins en ressources humaines des entreprises et des institutions en les mettant en relation, de manière active et suivie, avec les offres de compétences des MRE qualifiés. Dans son affichage, le site pourrait se consacrer dans un premier temps aux secteurs publics et parapublics pour servir les entreprises qui s'investissent dans les différents projets sectoriels et régionaux des Plans. Dans une deuxième phase, le secteur privé pourrait être visé, avec identification des secteurs porteurs.
- La nature de l'activité du site est une mise en relation active et suivie. La mise en relation signifie la production d'outils permettant le libre accès des candidats aux profils et aux énoncés des besoins des postes proposés par les entreprises et institutions. Lorsqu'elle est active, la mise en relation peut même signifier l'intervention directe et permanente du webmaster auprès d'un client pour préciser ou rapprocher l'offre et la demande. Elle implique un

relevé permanent de la relation et son évaluation.

- La préparation permanente en amont et l'évaluation permanente en aval. Elle signifie la prééminence sur le site de rapports professionnels étroits entre les équipes de FINCOME et les responsables régionaux et sectoriels des différents Plans qui connaissent les besoins en ressources humaines. Elles doivent répondre aux niveaux d'informations requis, notamment restituer les cohérences entre les informations de niveau macroéconomique et microéconomique. Elles signifient une cohérence entre la préparation et le suivi des différents Plans avec les équipes rédactionnelles.
- Maîtriser le timing pour fournir un service « juste-à-temps (JAT) ». Cela signifie que le site arrive sur le marché au moment opportun et juste à temps. En effet, la conjonction, dans le temps entre, d'une part, l'offre des compétences des migrants qualifiés, en cours de constitution dans les différents pays et, d'autre part, l'arrivée à maturité de certains plans ou le lancement de nouveaux plans, est étonnante. Le suivi de ce « timing », c'est à dire la progressivité de la mise en œuvre, sera l'une des préoccupations stratégiques du site.
- La gestion en continu du site en tant que producteur d'informations. Le site s'adresse à des demandeurs migrants pour lesquels les informations qu'il fournit décident d'orientations de vie. Ces informations devraient être à la hauteur de la responsabilité du choix. Le site doit dispenser des informations complètes, de haut niveau et fiables. Pour chaque plan sectoriel, les éléments suivants pourraient être affichés : l'état d'avancement, le calendrier, les domaines d'activités, les déclinaisons géographiques, les relais, les correspondants et l'organigramme.
- Les équipes du site couvriront le back office dont les compétences seront celles de spécialistes des ressources humaines. Elles couvriront les domaines d'activités professionnelles de chacun des Plans en s'attachant à chaque étape, à sa progression sectorielle et régionale. Leur tâche première consistera à identifier les acteurs de recrutement émetteurs de besoins de compétences et à établir les liens. Elles auront, aussi à faire participer activement les différentes associations professionnelles sectorielles des MRE dans les différents pays.
- Le cadrage de fonctionnement du site devrait obéir aux principes suivants : une conception ouverte du site, une élaboration évolutive

- de ses missions, la prise de participation des espaces dédiés, un itinéraire d'évaluation permanente, une gestion conjointe avec les intervenants majeurs qu'il s'agit d'identifier et une institutionnalisation « modérée ».
- S'agissant du statut juridique, le choix le plus judicieux est celui de l'Agence avec un conseil d'administration et un budget autonome. Ce statut permet le libre choix du personnel et un fonctionnement du site autorisant la prise de sanctions en cas de défaillance au niveau de la gestion. Il est aussi le seul à garantir la réalisation des critères de cadrage relevés précédemment, en particulier, l'itinéraire d'évaluation et la gestion responsabilisée des partenaires associés. En somme, un service public conçu et géré avec un partenariat public – privé.
 - Les partenaires institutionnels et privés et la hiérarchie des liens avec les partenaires. Les partenaires institutionnels relèvent des instances dédiées et des autorités publiques (directions des ressources humaines des différents plans, ANAPEC, ADA, ANPME/PMI, CNRST, IMIST, CNCE,...) et des instances privées (FNPME, FNBTP, CGBPM). Les associations de MRE devraient également être associées, tout comme la presse. L'élaboration des liens avec les partenaires peut recouvrir plusieurs scénarios, de l'accord sur la simple reprise des pages des sites existants, à l'élaboration ad hoc de pages supplémentaires ou de paragraphes spéciaux. Ces accords peuvent être ponctuels, permanents, reconductibles ou accords réciproques. Leur mise en place ne peut intervenir que progressivement, reflétant la hiérarchie des disponibilités.
 - FINCOME est incontestablement une idée forte, un projet ambitieux et, par voie de conséquence, difficile. D'où les précautions relatives à sa relance. Il faut éviter une approche uniquement axée sur le budget comme réponse à tout et une définition techniciste axée sur les outils.



VOLET 2 :

**Evaluation du portail d'échange
d'expertises entre le Maroc et les MRE :
Forum International des Compétences
Marocaines à L'étranger (FINCOME)**

VOLET 2 : Evaluation du portail d'échange d'expertises entre le Maroc et les MRE : Forum International des Compétences Marocaines à l'Etranger (FINCOME)

1. ANALYSE ET BILAN DES RÉALISATIONS

1.1. Mission du FINCOME

La mission du FINCOME est double :

- Constituer une plateforme d'intermédiation entre les MRE et le Maroc à travers la mise en place des structures, ressources et mécanismes de fonctionnement requis pour régir les différents intervenants ;
- Consolider les efforts des différents départements et organismes en vue d'optimiser les retombées par une action globale et harmonisée.

1.2. Objectifs du FINCOME

Les objectifs initialement fixés pour le FINCOME sont multiples et touchent plusieurs domaines liés aux questions de développement et de savoir. Il s'agit notamment de :

- Fournir l'expertise, le conseil et l'assistance aux secteurs et programmes de développement du Maroc ;
- Appuyer la mise à niveau de l'entreprise marocaine ;
- Aider à l'élaboration de stratégies sectorielles de développement ;
- Aider à la mise en œuvre et à l'évaluation des projets et programmes socio-économiques, scientifiques, culturels et artistiques ;
- Encourager la synergie entre les MRE et les compétences locales ;
- Contribuer au renforcement de la coopération multilatérale ;
- Orienter les projets potentiels d'investissement des MRE ;
- Accompagner les MRE qui souhaitent intégrer le marché national de l'emploi ;
- Favoriser le transfert des technologies et du savoir-faire ;
- Promouvoir l'attrait de l'investissement et du partenariat ;
- Soutenir la recherche scientifique.

1.3. Organisation et structure

Pour le pilotage et le fonctionnement du FINCOME, un protocole d'accord définit l'ensemble des instances chargées de la gouvernance et de la gestion opérationnelle du programme, leurs attributions ainsi que la fréquence de leurs réunions.

1.3.1. Conseil de Direction et d'Orientation

Le Conseil de Direction et d'Orientation (CDO) est présidé par le Premier Ministre. Cette instance de pilotage et d'accompagnement du programme FINCOME fixe les grandes orientations, stimule des initiatives et pourvoit au financement des activités du FINCOME. Le CDO est composé de membres permanents, représentant les acteurs de gestion du FINCOME, et de membres non permanents concernés par les différents objectifs de la stratégie du FINCOME, représentant des institutions publiques et des organismes privés. Il comprend, en outre, les représentants des compétences marocaines établies à l'étranger, choisis sur la base de critères de compétences et d'engagement en faveur de ce programme.

Le CDO est chargé de :

- diriger et orienter la stratégie générale du FINCOME ;
- soutenir les actions du FINCOME ;
- contribuer à la promotion du FINCOME et à la mobilisation des ressources financières pour la réalisation des activités qui rentrent dans le cadre de la stratégie du FINCOME ;
- stimuler des initiatives et encourager les actions de mobilisation des MRE ;
- assurer la cohérence des activités du FINCOME par rapport aux différents initiatives et programmes visant les MRE.

Quant au fonctionnement du CDO, il se réunit au moins une fois par an, selon un ordre du jour distribué par avance à ses membres par le secrétariat du FINCOME.

Au cours des deux dernières années, le CDO s'est réuni deux fois : le 8 décembre 2006, sous la présidence de Mme la Ministre Déléguée Chargée de la Communauté Marocaine Résidant à l'étranger. A l'occasion de cette réunion, le point le plus important évoqué a

été le cadrage du FINCOME sur le plan stratégique, en excluant le recrutement de manière directe. Les autres aspects débattus portaient sur le fonctionnement interne, la communication, le site et le financement. La deuxième réunion, qui s'est tenue le 22 février 2007 sous la présidence de Monsieur le Premier Ministre, a mis l'accent sur la stratégie gouvernementale relative au FINCOME.

1.3.2. Comité de Coordination et de Suivi

Le Comité de Coordination et de Suivi (CCS) est présidé par l'autorité gouvernementale chargée de la communauté marocaine résidant à l'étranger. Ce comité est composé de tous les acteurs susmentionnés, chargés de la gestion et du suivi du programme FINCOME.

Ses missions et responsabilités sont les suivantes :

- Examen et validation des programmes et plans d'action annuels proposés par les cellules du FINCOME ;
- Suivi et évaluation du travail des cellules de gestion du FINCOME ;
- Coordination des activités du FINCOME dans le respect de la stratégie nationale pour la mobilisation des MRE ;
- Respect de la confidentialité de l'expertise et de la propriété intellectuelle et industrielle.

Le CCS s'est réuni deux fois au cours des deux dernières années. Sa première réunion, qui a eu lieu le 19 juillet 2007, a débouché sur un ensemble de propositions sur les axes suivants : les modalités, le financement, le site Fincome.ma, la communication, les projets sectoriels visant à stimuler le programme, la gestion des demandes d'emploi des MRE, grâce à une ouverture sur les sociétés de recrutement privées, et l'élaboration d'un plan d'actions pour 2008.

1.3.3. Secrétariat

Le secrétariat exécutif du conseil de direction et d'orientation et celui du comité de coordination et de suivi est assuré par l'autorité chargée de la communauté marocaine résidant à l'étranger. Il rédige un rapport annuel sur les activités du FINCOME, présenté pour examen au CDO. Le secrétariat du FINCOME est chargé de la gestion administrative du programme, mais cette structure n'a jamais officiellement vu le jour.

1.3.4. Cellules opérationnelles de gestion

Le rôle de gestion et de suivi du programme FINCOME est attribué aux cellules opérationnelles qui représentent les acteurs responsables de la mise en œuvre, à savoir :

- La cellule centrale de gestion, de suivi et de coordination du FINCOME auprès de l'autorité chargée de la communauté marocaine résidant à l'étranger (MCCMRE) ;
- Les cellules de gestion et de suivi du FINCOME auprès de l'ANAPEC, du CNRST, de l'INDH, de la CGEM et de R&D Maroc.

Tous les partenaires du FINCOME sont supposés désigner un groupe de personnes chargées de la gestion opérationnelle du programme dans le cadre du rôle et des prérogatives de leur entité. Les cellules de gestion ont joué un rôle important dans la préparation de la première rencontre des CMRE organisée les 25 et 26 mai 2007, en participant à des groupes de travail chargés de préparer les ateliers de la rencontre. Ce niveau d'implication et d'activité n'a pas duré dans le temps. Seul le CNRST s'est doté d'un service officiel, qui figure dans son organigramme ; il gère les activités du FINCOME en collaboration avec R&D Maroc et s'est doté d'un budget annuel. Cette situation semble avoir contribué à la concrétisation d'une soixantaine d'interventions principalement en faveur des établissements universitaires. Le Centre National de Recherche Scientifique et Technique jouit d'une position particulière dans le programme FINCOME. En effet, il fonctionne indépendamment des structures et de la plateforme mise en place par le FINCOME. Cette « indépendance » se traduit par un budget annuel garanti (environ 1,4 MDh financé 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.

1.3.5. Coordonnateur Principal

Un coordonnateur principal du programme FINCOME doit être désigné parmi les hauts fonctionnaires du Ministère des Affaires Étrangères et de la Coopération.

Il assurera les tâches suivantes :

- La gestion administrative du secrétariat exécutif ;
- La gestion de la cellule principale du FINCOME ;

- La coordination entre les cellules de gestion et de suivi du FINCOME.

Après avoir été officiellement occupé par un haut fonctionnaire du MCCMRE, le poste est resté vacant en 2008.

1.4. Fonctionnement

1.4.1. Documents de base

Plusieurs documents descriptifs du fonctionnement du programme FINCOME ont été élaborés.

Le premier document porte sur la mobilisation des compétences marocaines résidant à l'étranger et a initié le FINCOME en avril 2004. Le deuxième porte sur la stratégie gouvernementale relative à la mise en place du FINCOME et a été validé par le Conseil gouvernemental du 8 février 2008 ; ensuite, il a été présenté et validé par une commission nationale présidée par le Premier Ministre le 22 février 2007.

Sur le plan de la gestion du FINCOME, un protocole d'accord a été signé le 7 juillet 2006. 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 ;
- la confidentialité des données recueillies ;
- et le rôle et les responsabilités des différents partenaires initiaux (MCCMRE, ANAPEC, CGEM et R&D Maroc).

Au niveau de la gestion opérationnelle du programme, un manuel de procédure qui régit le back office de la plateforme technique du FINCOME avec le soutien d'un consultant externe a été élaboré. Il définit le processus du back office avec l'ensemble des activités le constituant et définit le rôle de chaque cellule de gestion ainsi que les formulaires utilisés. Un glossaire des termes utilisés se trouve en fin de document.



Figure 1: Processus Back Office

Le document de cadrage de la rencontre du 25 et 26 mai 2007 fait partie des documents produits au cours de la mise en œuvre du programme.

Ce document présente les problèmes abordés lors de quatre ateliers distincts :

- Recherche et innovation
- Entrepreneuriat et investissement
- Développement humain
- Plateforme FINCOME

1.4.2. Analyse du fonctionnement

L'analyse des réalisations du projet et de sa documentation a révélé un ensemble de dysfonctionnements susceptibles de compromettre les objectifs du programme.

Premièrement : le périmètre du programme n'a pas été suffisamment bien précisé. Dans une certaine mesure, le FINCOME n'a pas réussi à préciser son périmètre d'action vis-à-vis des modalités d'approche des CMRE. Conçu en premier lieu en tant que plateforme d'intermédiation entre offreurs et demandeurs, le message initial laissait entendre que le FINCOME visait aussi le rapatriement des CMRE en leur proposant des offres d'emploi. D'autre part, si le programme doit englober la dimension investissement, les moyens alloués doivent être revus à la baisse.

Deuxièmement : les rôles et responsabilités opérationnels ne sont pas détaillés et précisés par entité. Ainsi, et malgré l'existence de documents décrivant le fonctionnement du FINCOME, l'apport des différentes entités reste limité. Les partenaires se retrouvent dans l'incapacité d'agir seuls, par manque de coordination et de visibilité sur le rôle opérationnel de chacun dans les activités du programme.

Troisièmement : depuis son lancement, le programme n'a pas établi de plan d'action clair avec les responsables de chaque action, pour ce qui concerne le planning, les moyens à mettre en œuvre, etc. Cette défaillance est davantage liée à des facteurs, notamment l'absence de moyens, qu'au manque de bonne volonté des acteurs du programme qui, à maintes reprises, ont souligné la nécessité de

définir des plans d'action annuels. Le programme FINCOME manque aussi d'objectifs chiffrés, en termes de réalisation et d'indicateurs de performances, qui permettraient le suivi et l'adaptation des actions entreprises pour réajuster et optimiser les résultats du programme. Ce manque d'objectifs découle de l'absence de visibilité et de moyens pour mener des actions ciblées.

Quatrièmement : au cours des deux années d'existence du programme, plusieurs réunions ont été organisées à différents niveaux de responsabilités. Les recommandations issues de ces réunions n'ont pas toujours été mises en œuvre, ce qui a eu impact sur le bon déroulement du programme. Il suffit de consulter la synthèse des rapports des réunions et des recommandations de la première rencontre des CMRE pour se faire une idée de ces recommandations non appliquées.

Enfin, le protocole d'accord (07/2006) n'a pas été amendé de manière à intégrer les nouveaux partenaires associés au FINCOME (CNRST, INDH, Fondation Hassan II). La formalisation de la participation de ces partenaires les engagerait davantage et permettrait d'identifier exactement leurs rôles et responsabilités respectifs. La convention d'accord revêt une importance capitale puisqu'elle est la charte du programme définissant sa mission, ses objectifs, ses acteurs... et toute modification majeure du programme devra y être intégrée.

1.5. Ressources allouées

1.5.1. Ressources humaines

Le tableau ci-dessous présente les effectifs affectés au programme FINCOME dans les différentes entités partenaires :

Tableau 1 : Effectifs par partenaire

Partenaire	Effectif
MCCMRE	3
ANAPEC	1
CGEM	2
R&D Maroc	1
CNRST	2
INDH	3

Pour le MCCMRE, deux ingénieurs sont affectés au FINCOME. Cependant, et à l'exception du CNRST, toutes les ressources des autres partenaires, sont en mode matriciel, ce qui veut dire qu'elles ont des tâches et des responsabilités qui prennent souvent le dessus sur les obligations du FINCOME. Le CNRST reste très avancé puisqu'il a un service organique, chargé du FINCOME (dans sa version CNRST). L'entité en question travaille conjointement avec R&D Maroc et, indépendamment des autres cellules et instances du FINCOME. Cette indépendance, renforcée par un budget annuel spécifique, a porté ses fruits puisque le CNRST a réalisé, à lui seul, plus d'une soixantaine d'interventions faisant appel à des MRE, majoritairement en faveur des universités. Il est à noter que la mise en relation ainsi que la gestion de ces interventions se déroulent en dehors du site fincome.ma, et que c'est le CNRST qui prend en charge les experts MRE lors de leurs interventions au Maroc.

Les ressources humaines affectées au programme présentent quelques défis qui influent négativement sur leurs activités. Mentionnons notamment les aspects suivants :

- Les ressources humaines affectées au programme subissent une forte pression en raison des départs continus des personnes désignées qui représentent leurs entités. Ces départs laissent un vide momentané qui retarde ou affaiblit les initiatives entreprises.
- La non-officialisation des cellules de gestion s'exprime par l'absence de nomination des personnes à des postes bien définis. Ceci a eu des répercussions négatives sur l'efficacité et l'efficience des instances de gestion du FINCOME.
- L'adéquation des profils et la formation qui leur est dispensée posent un problème pour le bon fonctionnement du programme. La compatibilité entre les rôles et les qualifications des personnes qui les assurent est d'autant plus importante que la nature même du programme impose des compétences spécialisées dans des domaines techniques, linguistiques, et relationnels.

1.5.2. Ressources matérielles

Le budget est un réel handicap pour le programme puisqu'il n'est pas budgétisé systématiquement tous les ans en tant que rubrique du MCCMRE, malgré la demande faite par la Ministre. Le seul budget alloué au programme a concerné les activités de lancement, et

provient du Ministère et du PNUD. Le Comité de Suivi et de Gestion a toujours mis l'accent sur les besoins en moyens financiers et la nécessité de financer le programme à partir du budget de l'Etat, tout en appelant les partenaires à financer leurs cellules respectives. Il va sans dire que cette limitation de budget compromet le travail réalisé et bloque la concrétisation des activités programmées.

1.6. Communication

Au niveau de la communication, la stratégie initialement prévue pour 2006-2007 a été élaborée en mettant en exergue les éléments suivants : objectifs de la stratégie de communication ; cibles de la communication ; messages à véhiculer ; types de campagnes à mener et gestion de la communication.

La communication est l'épine dorsale du programme. Une attention particulière lui a été réservée lors du lancement du programme et a permis la réalisation des actions suivantes :

- L'événement phare est la première rencontre des 25 et 26 mai 2007, organisée pour présenter le programme, notamment à la télévision et à la radio ;
- Création d'affiches et de dépliants présentant succinctement la stratégie du FINCOME ;
- Le site www.fincome.ma constitue toujours le point de présence permanent du programme sur Internet. Sur ses pages publiques, il présente toutes les informations relatives au FINCOME.

Malgré les efforts déployés, tant pour communiquer autour du FINCOME et susciter l'intérêt et l'engouement des acteurs internes (partenaires) et externes (offreurs et demandeurs), quelques problèmes qui entravent le bon déroulement du programme subsistent :

- aucun plan de communication effective n'a été arrêté, en dépit de l'effort considérable et gratifiant déployé dans la définition de la stratégie de communication;
- aucune action de promotion du programme et du site n'a été menée après la première rencontre des CMRE. Il y a eu une rupture entre cet événement, et l'enthousiasme qu'il a suscité, et la suite des actions entreprises pour maintenir la vigilance des partenaires et la motivation des clients ;

- un des principes du marketing est la définition de la clientèle et des produits, autrement dit la segmentation du marché. Cette analyse, qui rejoint celle du périmètre du projet, a rendu le message moins clair et la tâche de priorisation des cibles impossible ;

2. APPRÉCIATIONS DES PARTENAIRES

Le présent chapitre présente les évaluations et appréciations recueillies auprès des différents partenaires du projet FINCOME, regroupées par thème.

2.1. Environnement

Les appréciations des partenaires qui entrent dans la catégorie environnement concernent le contexte dans lequel agit le FINCOME.

- En se basant sur l'expérience des premières années d'existence, certains partenaires estiment qu'il serait souhaitable de n'avoir un seul interlocuteur au niveau du FINCOME, doté des moyens nécessaires et appropriés pour le gérer et chargé d'agréger les efforts et initiatives nationales en vue d'intégrer les CMRE dans le processus de développement du pays.
- D'autres considèrent que les tractations initiales autour du FINCOME sont l'un des éléments qui l'ont affaibli, et présentent le cas réussi du FINCOME.CNRST comme la preuve de l'avantage d'une bonne définition et séparation des rôles et responsabilités.
- De plus, il s'agit prendre en compte l'évolution de la migration dans le monde, notamment en termes de concurrence acharnée entre les pays pour attirer la matière grise des pays du Sud et de mutation de la migration vers d'autres formes. Ces nouvelles données s'imposent et compliquent la tâche du FINCOME si elles ne sont pas intégrées dans la définition de la stratégie et l'attribution des moyens pour sa mise en œuvre. C'est la raison pour laquelle quelques intervenants ont mis l'accent sur la nécessité de mettre en place un dispositif incitatif au profit des demandeurs et des offreurs pour stimuler l'ensemble.

2.2. Fonctionnement

- Le FINCOME est supposé devenir un carrefour et un point de rencontre des différentes initiatives gouvernementales en faveur

des CMRE. Dans la réalité, plusieurs acteurs, dont la santé, les CRI, les consulats, l'APEBI..., sont exclus de cette plateforme, alors qu'ils présentent un potentiel capable de stimuler les performances du programme.

- Le manque de ciblage en amont, la non prise en compte des spécificités des différentes cibles lors de la conception du site et l'unification de la procédure de validation des dossiers ont rendu compliquée la « mise en relation » (matching) entre les offres et les demandes. La tâche du back office et le dépouillement des données en sont devenus plus ardues.
- Une fois reçues les demandes et les offres, un travail de vérification doit être initié avant de les valider. Cette vérification est d'autant plus difficile que le contenu des CV est varié et, par conséquent, qu'il exige des connaissances spécifiques aux domaines de compétences de l'offreur pour être évalué. L'autre handicap à ce niveau est l'absence de procédures de vérifications validées, compatibles avec les droits des offreurs en matière de confidentialité des données transmises.
- Le roulement du personnel et la difficulté d'assurer la continuité, reviennent dans les propos des partenaires comme de véritables freins à la pérennité des actions menées dans le cadre du programme, et reflètent selon eux un manque d'engagement et de motivation susceptibles de paralyser le FINCOME.
- Les recommandations issues de la première rencontre des CMRE sont considérées par certains partenaires comme des voies capables d'assurer le succès du programme.

2.3. Moyens alloués

- A l'unanimité, les partenaires ont considéré budget comme étant un impératif qui peine à être instauré et formalisé. L'absence de fonds propres au FINCOME et l'appel lancé aux partenaires afin qu'ils prennent en charge le financement des cellules de gestion, ne permettent en aucune manière de relever les défis auxquels est confronté le programme et d'assurer sa continuité.
- S'agissant des ressources humaines, la question des profils désignés pour assurer les activités opérationnelles du FINCOME revient souvent dans les propos des partenaires. Il serait urgent de définir ces profils et d'assurer la continuité des ressources assignées à chaque poste.

- Pour certains partenaires, le programme se réduit actuellement à un site CV-thèque, dans la mesure où les activités opérationnelles et managériales se sont progressivement arrêtées, faute de plan d'actions réalisables avec les moyens adéquats.
- Une des missions du programme consiste à intégrer les efforts des différents acteurs en faveur des CMRE. Malheureusement, certains partenaires considèrent leurs ressources (structure, processus, programmes...) comme étant sous-exploitées par le programme. L'ANAPEC est un bon exemple, avec ses 300 conseillers et ses outils qui peuvent être mis à profit de la promotion du FINCOME et de la réalisation de ses objectifs.

2.4. Communication

- Des actions de communication ont été décidées au niveau du comité de suivi et de gestion, sans pour autant être concrétisées. Les rencontres régionales en faveur des demandeurs et les rencontres internationales en faveur des offreurs n'ont jamais vu le jour.
- La demande est aussi importante que les offres. L'essentiel de la communication est axée sur les CMRE, ce qui a eu pour conséquence une demande limitée et insuffisante pour répondre à l'offre. Ce décalage entre l'offre et la demande peut avoir des conséquences négatives sur le succès du programme.
- Un des symptômes de l'échec du programme sur le plan opérationnel est la perte de contact avec les inscrits sur le site. Cette rupture risque, si ce n'est pas déjà le cas, de faire perdre au programme sa crédibilité auprès des CMRE.
- Les partenaires ont critiqué, dans une certaine mesure, la première rencontre des CMRE qui a rehaussé leurs attentes, sans pour autant garantir une certaine maturité du programme. Maturité qui permettrait, par la suite, de répondre à l'enthousiasme suscité. Les partenaires appellent beaucoup plus à des actions de communication ciblées, avec plus d'impact et de suivi.
- Les partenaires jugent la communication interne insuffisante, ce qui risque de renforcer le sentiment de désengagement, aussi bien des personnes impliquées que des entités elles-mêmes.
- La boîte e-mail n'est pas consultée ; ceci est significatif et reflète la négligence de la dimension de proximité dans le processus de communication.

3. ANALYSE DE LA BASE DE DONNÉES

La base de données présentée dans ce chapitre est celle qui a été créée et exploitée par la plateforme www.fincome.ma. Elle regroupe l'ensemble des données des offreurs ainsi que leurs CV, les demandeurs et les projets soumis, les utilisateurs etc.

Une analyse de la structure des données et du contenu de la base de données a révélé quelques défaillances dont :

- la codification et la nomenclature des champs des tableaux ne sont pas correctement réalisées. Par conséquent, l'exploitation des données ou l'extension de l'application est complexe, voir impossible ;
- la base n'est pas assainie, certains champs et enregistrements sont superflus et inexploitable par l'application ;
- aucune sauvegarde n'est effectuée au niveau du Ministère. Toute relance, en cas de défaillance de l'hébergeur, est donc impossible et risque de porter préjudice au niveau de la sécurité offerte ;
- Le transfert des données entre le serveur et les utilisateurs s'effectue en clair. Il faut prévoir un protocole de cryptage, en SSL par exemple, pour protéger ces échanges et renforcer la sécurité de la plateforme.

3.1. Synthèse sur l'état des dossiers

Le tableau ci-après présente la situation des dossiers traités au niveau du back office au 18/12/2008. Le constat qu'on peut faire est qu'aucune mise en relation n'a été faite jusqu'à cette date. Même le « 1 » qui figure dans les « en cours », correspond à une mise en relation qui a été supprimée.

Situation au 18/12/2008	Offres	Demandes avec projet
Dossiers non traités	30	
Dossiers en instance	24	11
Dossiers admis	30	0
Dossiers validés	469	7
Total	553	18

Dossiers mis en relation		
En cours	Accomplie	Échec
1	0	0

3.2. Evolution de l'offre et de la demande

Les deux graphiques ci-après présentent l'évolution des offres et demandes dans le temps. Les pics constatés autour des mois de mai et de juin peuvent s'expliquer par les effets de la communication, notamment l'effet généré par la première rencontre des CMRE au mois de mai et qui a drainé un maximum d'inscription au mois de juin.

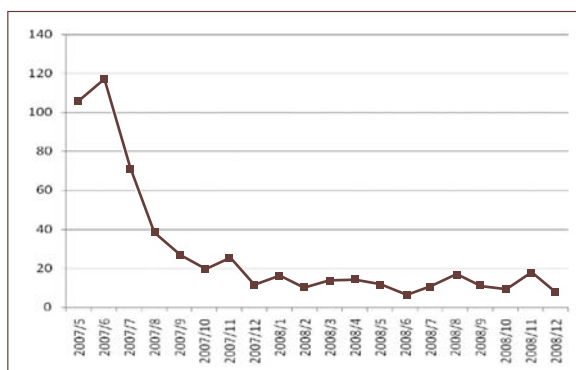


Figure 2: Evolution des offres entre mai et décembre 2008

La même déduction peut être faite sur l'évolution des demandes, mais avec des chiffres nettement plus faibles. De plus, seules 18 demandes ont été présentées, accompagnées de leur projet.

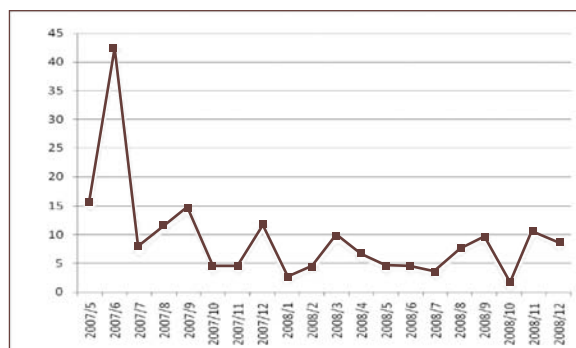


Figure 3: Evolution des demandes entre mai et décembre 2008

4. ANALYSE DU FRONT OFFICE

L'analyse du Front Office, qui constitue l'interface visible par les offreurs et les demandeurs, a permis de relever quelques problèmes lors de l'utilisation du site, lesquels peuvent constituer un frein réel à la fidélisation et à l'élargissement des visiteurs.

Les problèmes relevés au niveau de l'utilisation :

- Certains liens ne sont pas fonctionnels (comme les liens « Académie Hassan II des sciences et techniques » et « ANAPEC »).
- La page d'inscription d'un nouvel offreur de compétences ne fonctionne pas sous le navigateur Internet Firefox (elle fonctionne sous IE, Opera et Chrome).
- 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 (aucun e-mail n'est reçu par l'internaute).
- Certaines informations ne sont pas traduites dans les quatre langues du site. Par exemple, le guide d'utilisation du site est uniquement en français, et les documents de « La Première Rencontre des Compétences Marocaines à l'Étranger » sont publiés uniquement en français et en anglais.
- Le plan du site présente plusieurs anomalies :
 - Certaines entrées du plan ne référencent aucune page (Partenaires, Photothèque...).
 - Certaines entrées référencent des sites externes (Actualités).
 - Certaines entrées référencent des pages non accessibles à partir de la page d'accueil. L'accès unique à ces pages n'est possible que via ce plan du site (Sondage, Dossiers).

Au niveau des améliorations à apporter au site, voici quelques unes à titre d'exemple :

- La charte graphique ainsi que le « rubriquage » doivent être revus pour simplifier la navigation et permettre un accès plus intuitif aux informations.
- Les informations publiées sur le site doivent être traduites dans les quatre langues.
- Plusieurs rubriques d'information utilisent des fenêtres « pop-up » pour afficher le Contenu, alors que pour faciliter la navigation, il serait plus judicieux de les afficher sur la même page.

- La date de naissance dans la page de consultation du dossier de l'offreur est affichée selon le format américain.

5. ANALYSE DU BACK OFFICE

L'analyse du Back Office a permis de relever certains problèmes lors de l'utilisation du système de gestion du contenu (CMS Content Manager System) que nous résumons ci-après :

- Le CMS contient un grand nombre d'informations, mais ces dernières sont mal présentées.
- Certaines fonctionnalités ne sont pas très claires et d'autres sont redondantes. Le rubriquage doit être revu pour simplifier l'utilisation et permettre un accès plus intuitif.
- Le tri des listes (offres, demandes, mises en relation) est, dans certains cas, dans un ordre croissant pour ce qui est de la date et dans d'autres, il est en ordre décroissant. Il faudrait uniformiser le tri sur toutes les listes pour ne pas perturber l'utilisateur.
- Les intitulés de certaines pages sont ambigus (la page intitulée « Formulaire d'offre » concerne aussi bien les offres que les demandes).
- L'absence de tableaux de bords pour l'analyse de la demande et de l'offre et pour le suivi de l'utilisation du CMS.
- L'utilisation d'un seul login et mot de passe pour chaque partenaire et ce, indépendamment du nombre d'utilisateurs, peut s'avérer dangereuse ; par conséquent, il serait préférable que chaque utilisateur dispose de son propre login/mot de passe.
- Le site web et le CMS ont été développés à l'aide de la technologie ASP de Microsoft, en utilisant une base de données MySQL. Bien que la technologie ASP soit toujours utilisée, elle a été optimisée vers un nouvel environnement, l'ASP.NET.

D'autre part nous avons relevé certains problèmes dans la conception du système :

- Les mots de passe sont stockés dans la base de données en clair et sont visibles par l'administrateur. Il faudrait les stocker sous forme cryptée.
- La sécurité repose uniquement sur le nom et le mot de passe ; aucun moyen, par exemple, le SSL, n'est utilisé pour crypter les échanges de données.

- Plusieurs tableaux sont stockés dans la base de données mais ne sont pas exploitées.
- La base de données n'est pas normalisée et n'utilise pas de contraintes d'intégrité.
- Le Ministère ne dispose d'aucune sauvegarde du site, aussi bien des données que du programme.
- La maintenance technique n'est assurée par aucune entité et l'équipe du MCCMRE n'a pas la maîtrise du système déployé.

L'analyse des statistiques des visites survenues entre le 12/1/2007 au 18/12/2008 révèle qu'elles sont en baisse constante, et que le taux de retour des visiteurs est faible³⁶.

6. BENCHMARKING ET BONNES PRATIQUES

Le phénomène universel de la migration suscite un intérêt général de la part de tous les pays aussi bien d'émigration que d'immigration. Ces derniers ont mis en œuvre des politiques visant à contrôler les flux migratoires de façon à ce qu'ils soient en adéquation avec les besoins de la croissance économique. Quant aux pays d'origine des migrants, bien qu'ayant encouragé les départs de leurs ressortissants vers les pays développés, ils se rendent aujourd'hui de plus en plus compte du rôle que peut jouer leur diaspora et plus particulièrement, la main d'œuvre qualifiée dans le développement de leurs propres économies.

Ce chapitre présente des éléments concrets des expériences faites dans d'autres pays en matière de mise en place de systèmes pour répondre au besoin de faire participer les nationaux résidant à l'étranger au développement de leur pays d'origine. Les éléments présentés éclairent les choix faits par certains pays et les points forts de leurs systèmes. Bien que ces résultats ne soient pas tous directement transposables, ils permettent de situer le futur système et de disposer de choix et d'orientations majeurs.

Chaque expérience est analysée selon un canevas qui couvre les aspects suivants :

- Fondement & mission ;
- Langues proposées, charte graphique et convivialité ;
- Type de site ;

36 - Le détail des statistiques figure en annexe.

VOLET 2 : Evaluation du portail d'échange d'expertises entre le Maroc et les MRE : Forum International des Compétences Marocaines à l'Etranger (FINCOME)

- Plan du site ;
- Informations techniques et positionnement via moteur de recherche ;
- Existence d'un forum et de blogs ;
- Points forts du site.

Le benchmark a porté sur deux groupes de systèmes :

- Des systèmes gouvernementaux similaires au FINCOME ;
- Des systèmes couvrant quelques volets et aspects qui peuvent servir d'exemple pour les services et fonctionnalités du futur système.

Les expériences retenues dans le premier groupe sont :

- Mexican Talent Network du Mexique : www.mexicantalentnetwork.org
- Integrated Migration Information System in Egypte : www.emigration.gov.eg
- South African Network of Skills Abroad : www.sansa.nrf.ac.za
- Le programme TOKTEN du PNUD en Mali et en Palestine : www.toktenmali.org et www.toktenpalestine.org
- L'Office des Tunisiens à l'Etranger : www.ote.nat.tn.

Le second groupe représente des systèmes mis en place, dans une large mesure, par des associations ou sociétés privées, et qui ne correspondent pas exactement aux attentes d'un système comme FINCOME. Ceci étant, ils s'adressent tous aux communautés résidentes à l'étranger et offrent, dans ce cadre, des services et outils qui peuvent s'avérer utiles pour le futur système FINCOME. Les expériences analysées dans ce deuxième groupe sont répertoriées dans le tableau ci-dessous :

Site	Pays	Type d'organisme
www.mfe.org	France	Gouvernemental
www.ataturquie.asso.fr	Turquie	Associatif
www.eljelia.com	Tunisie	Autre
www.bladi.net	Maroc	Autre
www.francaisdumonde.com	France	Autre
www.bled.ma	Maroc	Autre
www.globalmalaysians.com	Malaisie	Autre

Le présent paragraphe présente une synthèse des points forts et des bonnes pratiques, et le détail de ce benchmark est donné en annexe.

Les bonnes pratiques utilisées par les systèmes étudiés sont énumérées ci-dessous :

- Une présentation claire et précise des objectifs du système ;
- Une offre d'informations utiles sur les investissements, formalités, opportunités... ;
- La publication en continu des actualités du pays, soit directement, soit à travers des liens spécialisés ;
- Le Networking (mise en réseau), à travers la contribution à la création de réseaux d'experts. Parmi les réseaux mis en place, il en existe quelques uns de type « social », qui permettent aux inscrits de s'échanger directement des services et des informations ;
- Certains services électroniques sont mis en œuvre. C'est notamment le cas du e-conferencing et du e-collaboration ;
- La création et l'envoi automatique de bulletins à tous les inscrits à ce service ;
- Mise en place de forums de discussion actifs et animés.

7. PLAN D'ACTION DE RELANCE

Le plan de relance devra être entrepris en tant que PROJET à part entière, limité dans le temps, avec un résultat bien déterminé et des objectifs clairs. Il va sans dire que la réussite de la relance du FINCOME dépend de la pertinence des actions programmées et de leur capacité à redresser le programme. Par contre, une mauvaise gestion de la mise en œuvre de ces actions compromettra la relance et par conséquent le programme tout entier.

L'analyse effectuée au cours les deux dernières phases de cette étude a révélé un ensemble de dysfonctionnements qui ont sérieusement affecté le programme et l'ont empêché d'atteindre ses objectifs. Les constats et recommandations recueillis, ainsi que les scénarios validés lors de la séance de réflexion, constituent les références de base du plan de relance présenté dans ce document. La réussite d'un tel projet de relance passe par la mise en place de composantes bien identifiées et la mise en œuvre de bonnes pratiques liées à la gestion de projets susceptibles de redynamiser

le programme FINCOME et de lui conférer les moyens assurant sa pérennité et son efficacité.

Pour élaborer le présent plan d'action de relance du programme FINCOME, la démarche adoptée est l'aboutissement des actions suivantes :

- Diagnostic du programme sur le plan organisationnel, fonctionnel, et technique ;
- Etudes d'expériences similaires ;
- Elaboration d'une synthèse des constats, avec proposition de scénarios d'évolution ;
- Animation d'une réunion de réflexion collective avec les partenaires pour enrichir et valider les scénarios d'évolution ;
- Elaboration du plan d'actions de relance sur la base des résultats de ce qui précède.

Les objectifs du projet de relance sont :

- Le repositionnement du programme FINCOME en termes de cadrage et de stratégies ;
- La mise en place de structures efficaces et efficientes, à mêmes de prendre en charge le programme ;
- La définition et catégorisation des partenaires du programme selon leur niveau d'interaction avec celui-ci ;
- L'élaboration des procédures de fonctionnement interne et celles régissant l'interaction avec les principaux partenaires ;
- La refonte du site Internet en prenant en considération les recommandations formulées en termes de contenu et de présentation ;
- La planification et mise en œuvre d'un plan de communication de relance.

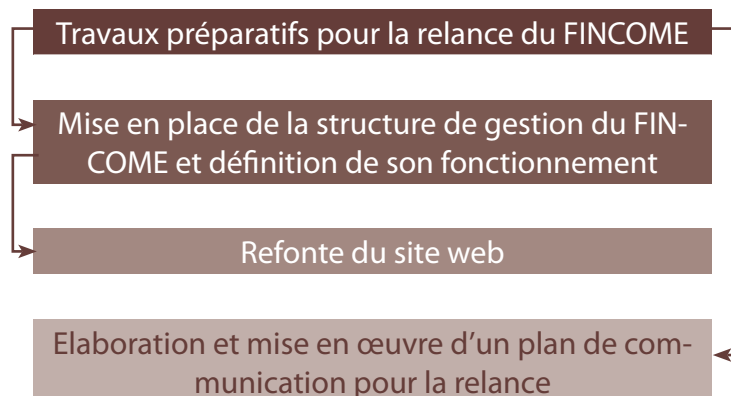
Les risques majeurs auxquels le projet doit faire face sont :

- L'insuffisance du budget ; c'est l'élément fondamental qui fait défaut depuis le lancement du programme et qui est, dans une large mesure, à l'origine de la situation actuelle ;
- La démotivation des partenaires vu les séquelles laissées les deux dernières années au niveau de l'implication de certains partenaires qui n'ont pas pu observer de résultats concrets ;

- L'image du programme ternie auprès des MRE et d'autres acteurs. L'absence de résultats palpables du programme et le défaut de communication ont soulevé des questions chez différents acteurs sur la capacité du programme à remplir sa mission. Cette perception constitue un des défis que doit relever la communication de relance ;
- Le désengagement politique. Le programme FINCOME ne peut en aucun cas réussir s'il ne bénéficie pas d'un appui politique considérable.

Le projet de relance du FINCOME est constitué de quatre actions majeures :

- 1- Travaux préparatifs pour la relance du fincome, ces travaux englobent deux sous-actions :
 - Création d'une charte du projet de relance du fincome ;
 - Définition Des partenaires et mise à jour de la convention ;
- 2- Mise en place de la structure de gestion du fincome et définition de son fonctionnement ;
- 3- Refonte du site ;
- 4- Élaboration et mise en œuvre d'un plan de communication pour la relance ;



ANNEXES

ANNEXE 1 : Bibliographie sélective

- Barré R., Hernandez V., Meyer J-B., Vinck D. (2003), « Diasporas Scientifiques/ Scientific Diasporas », Paris, IRD Editions.
- Beine M., Docquier F. (2008), "Brain drain and human capital formation in developing countries: winners and losers" , in *Economic Journal*, 118, 631-652.
- Bonache J., Brewster C. (2001), "Knowledge transfer and the management of expatriation", in *Thunderbird International Business Review*, Volume 43, 145-168.
- Bouoiyour J. (2001), « Réseaux scientifiques et techniques et transfert technologiques : quelques éléments d'analyse à travers l'expérience marocaine », in *Migration Sud-Nord « la problématique de l'exode des compétences »*, publications AMERM-Rabat.
- Bouoiyour J., (2004), "Knowledge Transfer, Diaspora and development in Morocco (in Arabic)", Regional Expert Group Meeting, in *Towards Science and Technology Advancement and Innovation in the Arab Region*. Amman, Jordan, 29-30 November.
- Bouoiyour J. (2006), « Migration, Diaspora et développement humain », in *Cinquantenaire de l'indépendance du Maroc, rapport sur le développement humain, Royaume du Maroc*, 457-483.
- Conseil Économique et Social (2001), « De l'exode à la mobilisation des compétences dans le cadre d'un véritable co-développement », in *Avis et rapports du Conseil Économique et Social no 15, Septembre 2001*.
- De Hein H. (2006 a), "Engaging diasporas: how governments and development agencies can support diaspora involvement in the development of origin countries", IMI in cooperation with Oxfam Novib (Oxford: International Migration Institute, University of Oxford).
- Gaillard A.M., Gaillard J. (1999), « Les enjeux des migrations scientifiques internationales. De la quête du savoir à la circulation des connaissances », Paris, l'Harmattan.
- Gaillard A.M., Gaillard J. (1998), "The International Circulation of Scientists and Technologists: a win-lose or a win-win situation ?», in *Science Communications*, Vol. 20, no. 1, p. 106-115.

- Gaillard J., Gaillard A.M. (1997-1), «The International Mobility of Brains : Exodus or Circulation ?» Introduction of «The International Mobility of Brains in Science and Technology» in Science, Technology & Society, Vol. 2(2), 195-228.
- Gaillard J., Gaillard A.M. (1998 a), « Fuite des cerveaux, retours et diasporas : le brain drain n'est pas encore épuisé », in Futuribles Analyse et Prospective, février n° 228, p 25-50.
- Gamlen A. (2006), "Diaspora Engagement Policies: What are they, and what kinds of states use them?", Working Paper No. 32., Oxford: Centre on Migration, Policy and Society (COMPAS), University of Oxford.
- IOM (2004), "MIDA: Mobilizing the African Diasporas for Development in Africa", Geneva, IOM.
- Ionescu D. (2006), "Engaging Diasporas as Development Partners for Home and Destination Countries: Challenges for Policymakers", Geneva, IOM Migration Research Series, MRS, N°26.
- Iredale R. (2001), "The migration of professionals: Theories and typologies", International Migration 39, 7-24.
- Kapur D. (2001), "Diasporas and Technology Transfer", in Journal of Human Development, Vol. 2(2), p. 265-286.
- Kuznetsov Y. (ed.) (2006), "Diaspora Networks and The international Migration of Skills: How Countries Can Draw on Their Talents Abroad", World Bank Institute, Washington DC.
- Lacroix T. (2005), « Les réseaux marocains du développement : Géographie du transnational et politiques du territorial », Paris, Presses de Sciences Po.
- Latreche A. (2004), «The links of the Arabic Diaspora to their Countries of Origin», in Arab Migration in Globalized World, p 217-228, Arab League Stat and IOM, Cairo.
- Latreche A. (2002), « Les cadres venus du sud développent une identité transnationale», in Confluences Méditerranée no 42, p. 113-122.
- Meyer J-B. (2004 a), "Savoirs, diasporas et identités projectives", Hermès, 40 : 350-54.

- Meyer J-B, Wattiaux J-P. (2006), "Diasporas Knowledge Networks: Vanishing Doubts and Increasing Evidence", in *International Journal on Multicultural Societies*, 8 (1).
- Meyer J-B (2004), « Les diasporas de la connaissance : atout inédit de la compétitivité du Sud », in *Revue Internationale et Stratégique*, no 55.
- Meyer J-B. (2001), "Network approach versus brain drain: Lessons from the diaspora", in *International Migration*, 39, 91-108.
- Østergaard-Nielsen E. (2005), "Co-development: collaboration or co-option? Moroccan migrant associations in Catalonia's transnational engagement in projects of development and democratisation in Northern Morocco", Paper presented at 'Diaspora, Development and Conflict', the Third International Workshop on the Forms and Means of Transnational Engagement, Danish Institute of International Studies, Bornholm, March 10-12, 2005.
- Raunet M. (2001), « De l'exode à la mobilisation des compétences dans le cadre d'un véritable co-développement », in *Avis et Rapports du Conseil Economique et Social*, Paris, Editions des Journaux Officiels.
- Riusala K., Suutari V. (2004), 'International knowledge transfer and expatriates', in *Thunderbird International Business Review*, Volume 46, 743-770.

ANNEXE 2 : Liste des entretiens

En France

- M Gaillard Jacques et Mme Gaillard Anne-Marie, Institut Recherche pour le Développement (IRD), Spécialistes des migrations des compétences et des réseaux de professionnels, Paris.
- M Bouoiyour Jamal, maître de conférences à l'Université de Pau, Directeur de l'Institut Marocain de l'Économie et des Affaires et Organisateur des instances de la diaspora marocaine en France
- Mme Azmy Najet, chargée de mission du Fonds d'Action et de Soutien pour l'Intégration et la Lutte contre les Discriminations (FASILD) et Membre du CCME.
- M Bennai Driss, ingénieur et président de l'Association des Informaticiens Marocains de France.
- Mmes Cadiergue Diane et Boinot Maria, Association Immigration, Développement et Démocratie, (IDD), Paris.
- Mme Paula Gandelfi, maître de conférences à l'Université de Bergame, Italie, auteur du Livre Maroc Pluriel.
- Mme Sabrina Marchandise, consultant, Research and Technological Exchange Group (GRET).
- M Amine Bellakrid, AMGE-Caravane
- M Fahd Berrada, AMGE Caravane
- Mlle Himdi Asma, AMGE Cravane
- M Mohamed Bouzidi, Maroc Entrepreneurs
- Mlle Zoubida Tazi, Maroc Entrepreneurs
- M Jabert Mohamed, CIME

En Belgique

- M Rassili Ahmed, directeur de l'unité de recherche THIXO et Président de l'Association Marocaine de Physique, Liège.
- Mme Talhaoui Fouzaya, ancienne sénateur et chercheuse, Université d'Anvers.
- M Chamak Mustapha, professeur à la Faculté de Médecine, Université Libre de Bruxelles et président de BIOMAC, Bruxelles.

- M Goossens Luc, coordinateur du projet Université Anvers-Université Mohamed Premier (Oujda), centre de recherche OASes, Université d'Anvers.
- Mme Keppens Sonja, attachée de la Direction Générale de la Coopération et du Développement, Ministère des Affaires Etrangères, Bruxelles.
- M Bouziani Mohamed, pharmacien, membre du Réseau associatif IMANE, Bruxelles.

Au Canada

- Mme Otmani Souria, Consul du royaume du Maroc, Montréal.
- M Dadès Abdelghani, Media Canada, Montréal.
- M Amar Daniel, comité de préparation du CCME.
- Mme Serra Halima, docteur et directrice du Centre de Santé, Montréal.
- M Ratnani Kebir, vice-président International Lavalin.
- M Révah Daniel, industriel du textile, Montréal.
- M Chergui Saïd, président Zinda Products (couscous), Montréal.
- Mme Abitbol Evelyne, directrice adjointe des Relations Internationales, Université du

Québec à Montréal.

- M Alloul Yasmin, journaliste, Montréal.
- M Benaroch Jo, président Fonds BIOTECH, Montréal.

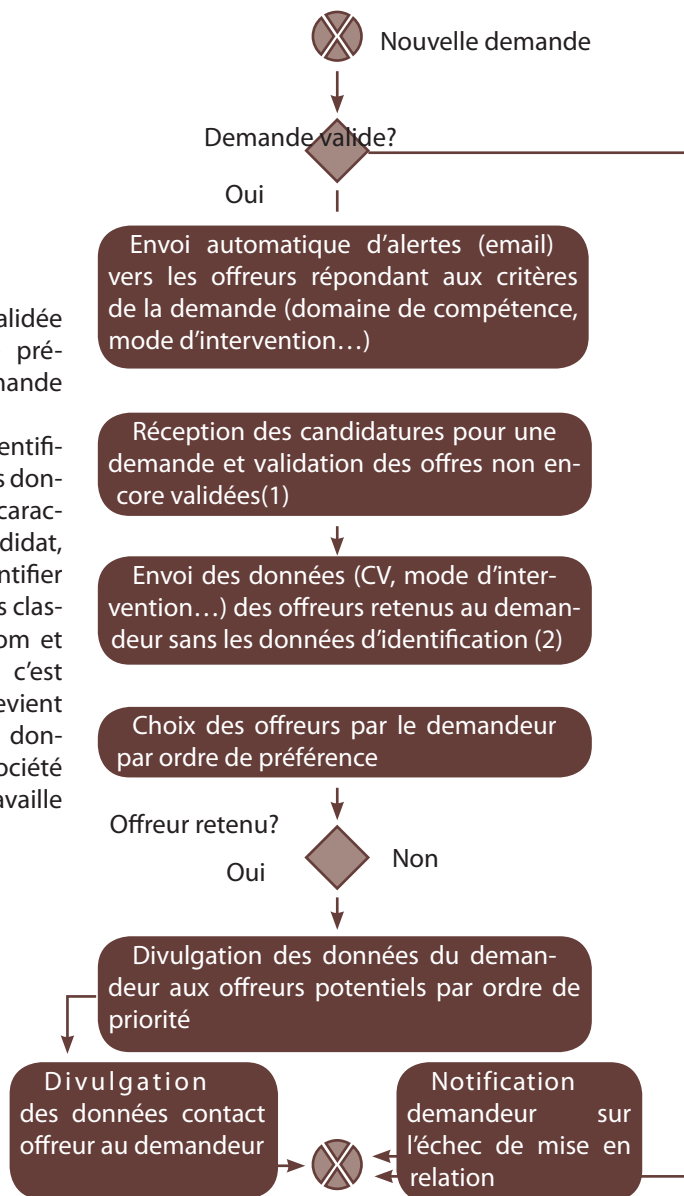
Au Maroc

- M Himdi Jaouad, directeur des Services Consulaires et Sociales au Ministère des Affaires Etrangères.
- M Hamdouch Bachir, professeur Université Mohamed V Faculté des Sciences Juridiques Economiques et Sociales Rabat-Agdal, consultant à la Fondation Hassan II pour les MRE, Rabat.
- M Belcadi Saïd et Mme Chana Hanane, Institut Marocain de l'Information Scientifique et Technique (IMIST), CNRST, Rabat.
- Mme Rais Sofia, Confédération Générale des Entreprises (CGEM), Casablanca.

- M Belahrach Jamal, vice-président de la Commission Emploi au CGEM, Casablanca.
- M Bouiad, Directeur Général de la Société A2I.
- M De Mas Paolo, directeur de L'Institut Néerlandais, Rabat.
- M ElFthouh Abdesselam, directeur du Pôle Promotion Economique, Fondation Hassan II pour les MRE, Rabat.
- M Lfarakh Abdellatif, directeur du Centre d'Étude et de Recherche Démographique, du Haut Commissariat au Plan, Rabat.
- M Mgahri Mohamed, démographe, Centre d'Étude et de Recherche Démographique du Haut Commissariat au Plan, Rabat.
- M Khachani Mohamed, Université Mohamed V Faculté des Sciences Juridiques Economiques et Sociales, Rabat- Agdal.
- M Allalat Abdelhak et Khellaf Ayache, Directeur de la Direction de la Prévision et de la Prospective au Haut Commissariat au Plan, Rabat.
- M El Fatihi Abdelhalim, chef de la division du Placement à l'International, ANAPEC, Casablanca.
- Mme Touzani Jihane, chef du Pôle AZUR au Ministère du Tourisme.

ANNEXE 3 : Diagramme de traitement des offres et demandes

(1) : Une offre n'est validée qu'une fois elle se présente pour une demande donnée
(2) : Les données d'identification sont toutes les données présentant un caractère singulier du candidat, susceptible de l'identifier (en plus des données classiques comme le nom et prénom, adresse... c'est au candidat que revient de définir les autres données comme la société pour laquelle il travaille actuellement...)



ANNEXE 4 : Charte du projet de relance

Intitulé du projet :

Projet de relance du programme FINCOME

Description :

Les résultats des deux dernières années du programme FINCOME sont loin d'être satisfaisants en matière de réalisation. L'analyse faite par les deux cabinets d'étude a permis de dégager les raisons de cet échec, en mettant en exergue des recommandations et un plan d'action pour le recadrage et l'amélioration du programme.

Ce projet de relance vise à mettre en œuvre le plan d'actions arrêté par l'étude des consultants externes.

Objectif principal du projet :

L'objectif principal du projet de relance est de remettre le programme sur les rails et de le doter des moyens nécessaires à sa pérennité.

Chef du projet :

Il a été décidé d'affecter la responsabilité de ce projet de relance à Mr (/Mme) XXXX YYYYY qui sera chargé de constituer l'équipe projet.

Parties prenantes du projet :

Les parties prenantes de ce projet sont les partenaires actuels du programme, l'Organisation Mondiale de la Migration et les directions du MCCMRE. Au besoin, il faudra faire appel à ces acteurs pour participer et enrichir le projet.

Liste des livrables :

- 1-Projet de la nouvelle convention de partenariat
- 2-Manuel détaillé des procédures
- 3-Cahier des charges pour la refonte du site
- 4-Site opérationnel respectant le cahier des charges élaboré
- 5-Comptes-rendus des actions de communication réalisées
- 6-Rapport final de synthèse des réalisations

Contraintes :

Le projet devra être achevé avant le DD/MM/YYYY et les dépenses ne devront pas dépasser le budget initial de XXXXXXXX DH.

ANNEXE 5 : Fiches descriptives de l'action de relance

DESCRIPTIF DE L'ACTION

1- Travaux préparatoires pour la relance du FINCOME.

Contexte :

Les objectifs du programme FINCOME ne sont pas totalement clairs et partagés par l'ensemble des acteurs concernés. Le programme gagnerait à être dirigé par un chef de projet, officiellement désigné et totalement dédié à la coordination de ses activités et à la mise en œuvre des différentes actions qui seront arrêtées. Le rôle et la participation des partenaires ne sont pas clairement identifiés et matérialisés par une convention reconnue et appliquée par le partenaire.

Description de l'action :

Les sous-actions constituant les travaux préparatoires pour la relance du programme FINCOME sont :

- La désignation d'un chef de projet qui veillera à la réalisation des objectifs définis ;
- La définition des orientations stratégiques du programme en coordination avec le premier volet de l'étude. Une note précisant ces orientations stratégiques et la mission exacte du programme doit être élaborée, communiquée et partagée avec l'ensemble des acteurs ;
- La redéfinition des rôles et les responsabilités des partenaires dans le programme FINCOME en concertation avec ces derniers ;
- La réalisation d'une charte de projet permettant de redéfinir les modalités pratiques du projet de relance, les objectifs recherchés et les acteurs impliqués. Elle reconnaîtra et officialisera les responsables en charge de ce projet de relance du FINCOME.

Conditions de mise en œuvre :

- La confirmation de la stratégie du programme FINCOME par le premier volet de l'étude ;
- La volonté ferme du Ministère de relancer le programme FINCOME et de mobiliser les moyens nécessaires.

Délai de réalisation : 2 mois. **Date début :** T2-2009

Date fin : T2-2009

Budget estimé : Aucun.

Orientations de mise en œuvre :

- Charte du projet ³⁷ :
- Définition des partenaires et mise à jour de la convention. Il s'agit de redéfinir les partenaires qui doivent être associés au programme. Il s'agit d'une intégration et homogénéisation et non pas d'un remplacement. Des discussions devront être organisées avec l'ensemble des responsables des programmes et initiatives présentant une valeur ajoutée potentielle pour le FINCOME.

D'après notre analyse, voici quelques points de départ pour les partenaires actuels du FINCOME et la manière de les intégrer plus efficacement :

- Étudier les possibilités de coopération avec le MAEC, notamment au niveau des activités de communication à l'étranger (consulats et ambassades) ;
- Renforcer le partenariat avec le CNRST qui sera chargé du domaine R&D. Le nouveau site du FINCOME devra lui consacrer son propre espace de travail ;
- Associer R&D Maroc en intégrant les programmes PTR et INNOV'ACT au FINCOME. Le processus de communication du FINCOME peut profiter des campagnes de communication de R&D Maroc tout en faisant usage de ses publications ;
- Intégrer l'ANAPEC sur le plan de la communication envers les entreprises (par le biais de son réseau de conseillers) ;
- Étudier les mécanismes d'intégration entre le FINCOME et son positionnement dans la stratégie de migration développée par le Ministère ;
- Négocier le sponsoring du FINCOME par la Fondation Hassan II et intégrer son pôle économique dans le processus de communication ;
- Encourager l'INDH à faire appel au FINCOME lorsqu'il est à la recherche d'experts sur les problématiques de développement ;
- Considérer le CGEM comme partenaire de second plan, auquel il sera fait appel pour avis et consultation sur des sujets en rapport avec les domaines de compétences (données sur les adhérents, études et analyses des ses commissions...).

37 - Voir un modèle en annexe 4.

Étapes de mise en œuvre :

- Désigner le chef du projet ;
- Rédiger la charte projet et préciser les orientations stratégiques du programme ;
- Définir tous les partenaires potentiels, les programmes et initiatives en rapport avec le programme FINCOME ;
- Mener des discussions avec les partenaires potentiels ;
- Arrêter la liste officielle des partenaires avec leurs rôles et responsabilités ;
- Organiser une cérémonie de signature des conventions et de lancement de la relance du programme FINCOME.

Résultats escomptés :

- Signature par Monsieur le Ministre de la lettre de mission du chef de projet ;
- Charte de projet signée par Monsieur Le Ministre ;
- Projet de la nouvelle convention ;
- Rapport détaillé contenant la liste définitive des partenaires à retenir, les modalités de coopération et d'intégration avec ces partenaires, les risques d'échec d'une telle intégration et les contraintes opérationnelles à sa mise en œuvre, les structures et/ou personnes en charge du FINCOME au niveau des partenaires.

Risques :

- Mauvais choix du chef du projet de relance ;
- Non spécification du budget et de la date de fin du projet de relance dans la charte ;
- Conflits d'intérêt susceptibles de nuire à la négociation avec les partenaires.

FICHE DESCRIPTIVE DE L'ACTION

2 - Création de la structure de gestion du FINCOME et définition de son fonctionnement

Contexte :

Le fonctionnement du FINCOME a connu de nombreux problèmes dont :

- Absence de budget, à l'exception du budget de lancement initial;
- Non officialisation de la structure centrale et des cellules des partenaires ;
- Absence de plans d'action ;
- Absence d'objectifs chiffrés ;
- Lacunes en matière de procédures opérationnelles ;
- Défaut de coordination entre les partenaires ;
- Inefficacité des structures en place ou même leur absence ;
- Importante rotation des effectifs (ressources) affectées au programme ;
- Inadéquation des profils.

Les recommandations au niveau de la structure et du fonctionnement du FINCOME tentent de pallier aux dysfonctionnements constatés. Il s'agit de:

- Maintenir la structure de gouvernance actuelle en renforçant ses capacités, notamment au travers de la création d'une structure forte au niveau du MCCMRE ;
- Assurer un budget viable au FINCOME en ayant recours à divers sources de financement ;
- Recourir à l'externalisation pour toutes les tâches susceptibles d'être externalisées ;
- Disposer de structures ou de relais auprès des partenaires, selon leur degré d'implication dans le FINCOME ;
- Alléger les procédures de fonctionnement.

On note aussi que la liste des partenaires s'est élargie, notamment grâce à la participation de la Fondation HASSAN II, de l'INDH et du Conseil Consultatif des MRE au tour de table du FINCOME.

Description de l'action :

- Créer une structure au niveau du Ministère dotée des moyens adaptés.
- Définir avec précision le fonctionnement du FINCOME au niveau central et au niveau de l'interaction avec les partenaires.

Délai de réalisation : 1 mois. **Date début :** T2-2009.

Date fin : T2-2009.

Budget estimé : 200 000 Dh (Assistance).

Résultats escomptés :

- Mise en place d'une structure officielle forte, dotée de ressources adéquates et capable d'assurer la pérennité du programme ;
- Définition du fonctionnement interne et des interfaces avec les partenaires tout en simplifiant les procédures.

Indicateur(s) de mesure :

- Nombre de ressources affectées à la structure ;
- Evolution des effectifs de la structure ;
- Structure officielle ou non ;
- Nombre de procédures rédigées par rapport à celles déterminées ;
- Nombre de partenaires formés sur les procédures d'interfaçage.

Orientations de mise en œuvre:

- Structure : Organigramme

1. Chargé du programme FINCOME

Rattaché au Ministre Chargé de la Communauté Marocaine Résidant à l'Étranger

A ce titre, la mission du chargé du programme FINCOME s'articule autour des axes suivants :

- Représentativité du Ministère dans les manifestations en rapport avec le FINCOME ;
- Préparation du plan d'actions annuel ;
- Élaboration des tableaux de bord de suivi et des rapports d'activités pour le Comité de Suivi et le Comité de Pilotage du programme ;
- Encadrement des chefs de projets ;
- Coordination avec les partenaires du FINCOME.

2. Secrétariat du FINCOME (1 personne) : gestion administrative

3. Groupe de travail FINCOME

1 Chef de projet sénior, rattaché au Chargé du Programme FINCOME

A ce titre, la mission du chef de projet sénior s'articule autour des axes suivants :

- Aider dans la préparation du plan d'action annuel ;
- Encadrer les chefs de projets juniors ;
- Mener les actions de communications planifiées ;
- Coordonner avec les partenaires du FINCOME ;
- Entrer en contact avec les offreurs et demandeurs.

1 Chef de projet junior, rattaché au Chargé du Programme FINCOME

A ce titre, la mission du chef de projet junior s'articule autour des axes suivants :

- Aider dans la préparation du plan d'action annuel ;
- Participer à l'exécution des actions de communication planifiées ;
- Coordonner avec les partenaires du FINCOME sur le plan opérationnel ;
- Entrer en contact avec les offreurs et demandeurs.

• Profils

Chargé du programme FINCOME

Bac + 5, expérience d'au moins 10 ans dans la gestion en général, dont 4 au minimum dans la conduite de programmes (ou portefeuilles projets). Il doit savoir négocier, être rigoureux et axé sur les résultats.

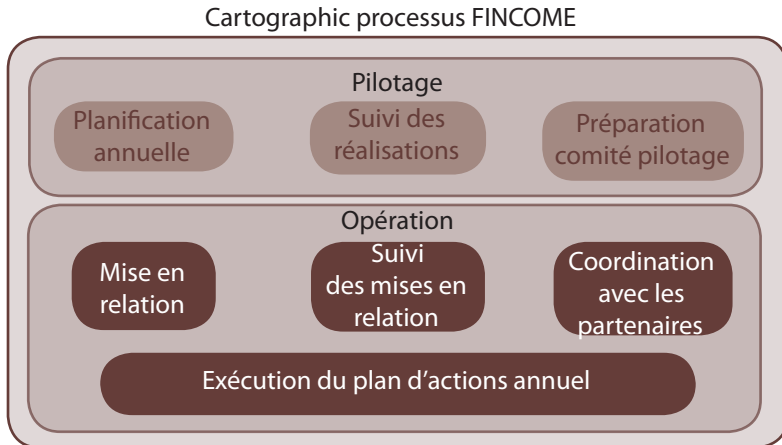
Chef de projet senior

Bac + 4/5, expérience d'au moins 5 ans dans la gestion de projets. Il devra aussi maîtriser au moins deux langues étrangères, notamment le français et l'anglais et faire preuve de capacités de communication orales et écrites importantes. Une certification (PgMP, PMP, Prince2...) serait un atout majeur.

Chef de projet junior

Bac + 4/5. Il devra maîtriser au moins deux langues étrangères, notamment le français et l'anglais et faire preuve de capacités de communication orales et écrites importantes. Une première expérience en gestion de projet serait un atout.

- Fonctionnement



- Pilotage

Planification annuelle

Mettre à jour le plan d'actions pluriannuel du FINCOME en prenant en compte les directives et orientations du Comité de Pilotage et d'Orientation, les réalisations de l'année précédente et les ressources mises à la disposition du programme.

Suivi des réalisations

Le processus de suivi des réalisations vise à planifier des actions correctives de court terme pour palier aux dysfonctionnements et dérives constatés dans la mise en œuvre du plan d'action annuel. Il prend en compte le plan d'action annuel, les tableaux de bords de suivi et les rapports d'activité de l'exploitation. Les actions correctives peuvent être validées par le Comité de suivi et de Coordination.

Préparation du comité de pilotage

Ce processus prépare l'ensemble des données à soumettre à l'occasion de chaque réunion du Comité d'Orientation et de Suivi.

- Opérations

Mise en relation

Il s'agit du processus en charge de la mise en relation entre les demandeurs et les offreurs qui ont répondu. Ce processus doit être régi par des procédures détaillant les modalités de validation des offres et des demandes ainsi que le rôle des différents acteurs

dans ce processus. Le diagramme en annexe 1 résume le mode de fonctionnement préconisé pour le traitement des offres et demandes.

Suivi des mises en relation

Le suivi des mises en relation vise à s'assurer de la bonne marche des interventions des CMRE chez leurs clients marocains et de collecter le maximum d'informations afin de dégager des statistiques sur les réalisations et le niveau de satisfaction. Ce processus est très important pour ajuster le programme et adapter le plan de communication.

Exécution du plan d'actions annuel

Il s'agit de mettre en œuvre les actions arrêtées dans le plan d'action annuel et les actions correctives décidées par le Comité de Suivi et de Coordination.

Coordination avec les partenaires

La coordination avec les partenaires concerne tous les volets opérationnels du FINCOME. Il s'agit de mettre en place les mécanismes d'échanges, de communication et de collaboration afin d'assurer la réalisation optimale des actions planifiées.

- Dispositions particulières

Aspects devant être respectés et garantis par les différents intervenants :

1) Confidentialité et respect de la vie privée

C'est une politique relative à la protection de la vie privée des demandeurs au titre de laquelle le MCCMRE s'engage à respecter la vie privée et à protéger les renseignements personnels inscrits sur le site. Elle doit intégrer et expliquer les pratiques appliquées en matière de gestion des informations sur le site du FINCOME. La gestion des renseignements personnels par le MCCMRE devra être régie par la loi sur la protection de la vie privée au Maroc.

2) Charte d'éthique (demandeurs et offreurs)

Dans cette charte d'éthique, qui est destinée aux demandeurs et offreurs, les parties s'engage à: respecter leurs engagements mutuels; coopérer dans la transparence et la clarté ; agir

professionnellement avant et au cours des interventions ; participer activement à la réussite du FINCOME ; énoncer toute pratique illégale ou non éthique.

3) Conditions d'utilisation du site

Les conditions d'utilisation du nouveau site précisent les dispositions auxquelles est soumis l'utilisateur du site. Ces dispositions concernent les éléments suivants: propriété intellectuelle ; données personnelles ; éventuels liens vers d'autres sites ; garanties d'accès ; fermeture ou suspension du site ; droit applicable en cas de litiges ; limitation de responsabilité du MCCMRE sur les dommages et/ou pertes susceptibles d'affecter le site ; conditions particulières applicables à certaines rubriques du site (exemple forums).

Étapes de mise en œuvre :

- Nomination du chargé du programme FINCOME ;
- Appel à candidature pour les autres ressources ;
- Consultation avec les responsables du personnel choisi en cas de recrutement interne ;
- Validation de l'équipe ;
- Recrutement ou envoi des lettres de mission en cas de recrutement interne ;
- Définition des procédures internes de fonctionnement ;
- Précision du rôle et de la responsabilité des différents partenaires ;
- Définition des interfaces d'interaction avec les partenaires.

Livrables :

- Organigramme de la structure ;
- Liste du personnel avec leurs missions ;
- Fiches de postes ;
- Manuel de procédures (avec les outils et canevas des formulaires de travail) ;
- Manuel de procédures simplifié pour les besoins de communication.

Risques:

- Démotivation des partenaires ;
- Désintérêt du personnel du MCCMRE en cas de recrutement interne ;
- Budget insuffisant pour assurer le fonctionnement du FINCOME.

FICHE DESCRIPTIVE DE L'ACTION

3 - Refonte du site

Contexte :

Le site ***www.fincome.ma*** qui constitue le système informatique sur lequel repose le fonctionnement du FINCOME présente un certain nombre d'anomalies résumées ci-après :

Front office

- Le plan du site est incohérent par rapport à son contenu ;
- Le site n'est pas compatible avec tous les navigateurs ;
- La fonctionnalité d'e-mail automatique ne fonctionne pas ;
- Problème de formatage de données.

Back office

- Une navigation mal conçue (rubriquage, recherche, tri...);
- Gestion des utilisateurs et contrôle d'accès défaillant ;
- Mauvaise présentation du CMS ;
- Manque de tableau de bords pour le suivi de l'activité.

Plan technique

- Le site est développé avec l'ancien ASP de Microsoft et le SGBD libre MySql ;
- Base de données mal conçue et non normalisée ;
- Mots de passe sont stockés en clair ;
- Transfert des données entre les clients et le serveur web sans cryptage ;
- Absence de sauvegarde des données au niveau du MCCMRE ;
- Maintenance non assurée ;
- Absence de documentation technique du site ;
- Code source mal implémenté.

L'analyse du site web du programme FINCOME a donné lieu à deux recommandations majeures :

Refonte du site

La refonte du site actuel fait l'unanimité, mis à part quelques réserves sur l'identité visuelle qui pourrait être conservée. Elles peuvent être prises en compte dans les termes de référence de la refonte puisque celle-ci touche plutôt les processus d'inscription et de traitement de ces inscriptions en back office.

Externalisation de la gestion du site

Le site peut être externalisé en matière de conception, de développement et en termes d'hébergement et de maintenance.

Description de l'action :

Cette action de refonte du site couvre trois volets : le pilotage du projet, le développement de la nouvelle version, son hébergement et sa maintenance.

Pilotage du projet de la refonte

Ce volet doit être assuré par le MCCMRE, ou maître d'ouvrage (MOA). Ce pilotage est constitué des activités suivantes :

- Création du groupe projet MOA ;
- Définition des termes de référence ;
- Lancement de l'appel d'offres ;
- Choix du prestataire ;
- Suivi de l'exécution du projet et validation des livrables ;
- Test recette et réception définitive ;

Développement du nouveau site

Le développement sera assuré par un prestataire externe, ou maître d'œuvre (MOE). La phase du développement doit couvrir les actions suivantes :

- **Analyse détaillée des besoins:** Cette analyse doit déterminer le périmètre exact du projet et arrêter les principales fonctionnalités auxquelles doit répondre le nouveau système de Rubriquage qui consiste à définir le plan du site et les différents sous niveaux de navigation. Le rubriquage doit organiser les fonctionnalités du site en se basant sur un regroupement logique tenant compte des nouveaux schémas d'IU (Interface Utilisateur) utilisés (Modèle de rubriquage sur <http://www.mmsp.gov.ma/egov/files/RubriSiteWEB.pdf>)
- **Charte graphique :** La charte graphique est un document de travail qui contient l'ensemble des règles fondamentales d'utilisation des signes graphiques qui constituent l'identité graphique d'une organisation, d'un projet, d'une entreprise. Le but de la charte graphique est de rester cohérent dans les réalisations graphiques d'une même organisation, projet ou entreprise, quels que soient les intervenants de la production (graphiste, directeur artistique...).

L'intérêt de réaliser une charte graphique est double : l'identité graphique reste intacte, quelles que soient les réalisations graphiques et elle permet au récepteur d'identifier facilement l'émetteur et, par habitude si la cohérence est respectée, de se repérer visuellement dans les différentes réalisations graphiques, et au sein d'un même support graphique.

N.B. : Une charte graphique bien conçue doit laisser suffisamment de liberté en constituant des « méta-règles » souples, c'est-à-dire en évitant les interdictions, et en envisageant le maximum de contextes où des règles doivent s'appliquer pour l'utilisation des signes graphiques de l'identité graphique.

- **Conception** : Dans cette phase, le prestataire doit présenter tous les artefacts de l'architecture qu'il a conçus sous forme de rapport d'architecture incluant, entre autres, les éléments suivants: cas d'utilisation, diagrammes de classes, diagrammes de séquences, modèle physique de données...
- **Développement** : Après validation de la conception, le prestataire passe à la phase de développement où il implémente les fonctionnalités voulues en codant selon l'architecture validée. Plusieurs méthodes de développement existent et chaque prestataire met en place les processus qu'il adapte à sa structure et sa culture. Nous ne suggérons pas de figer la méthodologie dans les termes de référence mais plutôt de demander une méthodologie où la MOA est impliquée dans le développement et le test recette des modules du système final.
- **Tests recettes**: Une fois que le système est livré par le prestataire après avoir passé les tests unitaires et d'intégration. Le MOA devra procéder aux tests recettes dans un délai restreint. Ces tests consistent à:
 - Valider les fonctionnalités demandées les unes après les autres en mettant en œuvre des données réelles et en passant par toutes les branches de traitement (NB : contrôler la validation des entrées utilisateurs)
 - Valider les exigences non fonctionnelles incluses dans les termes de référence (performance, sécurité, interopérabilité, internationalisation, login...)

- Formation des utilisateurs : La formation devra être dispensée à l'ensemble des utilisateurs identifiés en l'adaptant, le cas échéant, à leurs profils. Des documents de formation devront être livrés pour constituer des supports de formation à des utilisateurs futurs.

Hébergement et maintenance

L'hébergement et la maintenance du site peuvent être inclus dans l'appel d'offre relatif au développement de la nouvelle plateforme. Ceci étant, nous sommes partis du principe qu'il s'agit-là de deux prestations différentes et qu'elles peuvent être réalisées par deux prestataires distincts, d'autant que des règles comptables peuvent interdire un tel regroupement.

L'élément essentiel du projet d'externalisation de la maintenance et de l'hébergement du site consiste à définir un contrat de niveau de service (SLA) qui représente les engagements de part et d'autre entre le prestataire et le Ministère.

Le contrat de niveau de service définit les éléments suivants :

- Définition du service ;
- Mesures de la performance, méthodes de calcul y afférente ainsi que sources des données utilisées ;
- Processus de gestion des incidents ;
- Engagements du client ;
- Pénalités en cas de non respect des niveaux de service ;
- Modalités de recouvrement en cas de problème majeur (disaster recovery) ;
- Droit à l'audit du client ;
- Critères de finalisation du contrat.

Conditions de mise en œuvre :

- Budget suffisant pour couvrir le développement et l'hébergement du site
- Procédures de fonctionnement validées

Délai de réalisation : 9 mois. **Date début :** T2-2009.

Date fin : T1-2010.

Budget estimé : 1.000.000 Dh.

Résultats escomptés :

- Plateforme technique maîtrisée, sécurisée et évolutive, assurant toutes les fonctionnalités du front office et back office du FINCOME.

Indicateur(s) de mesure :

- Respect des délais de livraison
- Respect du planning MOA

Orientations de mise en œuvre :

- Modèle proposé

Un modèle simple qu'il est préférable d'implémenter est celui de « subscriber/publisher » où les offreurs (subscriber) s'inscrivent de manière simplifiée en précisant leurs domaines d'intérêt et reçoivent ainsi par mail les demandes soumises par les « publisher » uniquement pour ces domaines. La mise en relation se limitera ainsi à ceux qui se sont présentés pour une demande. Dans ce modèle, les demandes devront être validées avant d'être publiées dans un «topic» prédéfini. Ce modèle est très connu et largement implémenté sur les sites de centres d'intérêts ou de recrutement.

Par rapport au modèle actuel du site fincome.ma, il présente les avantages suivants :

- Aiguillage des offres et demandes depuis l'inscription en précisant les domaines de compétences ;
- Les offres ne sont validées qu'une fois que l'offreur en question se présente pour une demande donnée. Le CV de l'offreur est validé une seule et uniquement à la suite de sa première candidature pour une demande (Voir annexe II) ;
- Le FINCOME peut limiter son intervention à la seule mise en relation des demandeurs et des offreurs, sans s'impliquer, ni dans le choix du prestataire ni dans les transactions entre les deux parties ;
- Gains considérables de productivité ;
- La structure devra mettre en place un processus de suivi des mises en relation faites afin de recueillir le maximum d'informations possibles sur leurs issues, à des fins de statistiques, d'analyse et de perfectionnement.

- Termes de référence

Objectifs du site Web :

Le site Web vise à atteindre les objectifs suivants :

- Favoriser l'accès aux informations grâce à une interaction dynamique entre les intervenants (site interactif) ;
- Faciliter les échanges de données ;
- Permettre l'accès aux bases de données ;
- Développer des liens avec les sites nationaux et internationaux ;

Clientèle visée :

- Les demandeurs (société nationale ou privée, établissements publics, associations...)
- Les offreurs (personnes physiques) ;
- Les administrateurs du système ;
- Les partenaires ;
- Le grand public ;
- Autres

Données de Base :

Le système devra importer les données déjà existantes dans la base de données du site actuel.

Les Phases de l'étude :

Phase 1 : Conception du site Web

Le Consultant aura à :

- effectuer un recueil des documents et des supports de communication;
- constater et analyser l'existant informationnel à mettre sur le site Web ;
- proposer une présentation du contenu ;
- définir l'architecture globale du site ;
- définir les formes de présentation des informations ;
- prévoir les méthodes d'accès aux bases de données ;
- définir les mécanismes de sécurité à mettre en place pour la sauvegarde du site, ainsi que les mécanismes de sécurité appropriés pour les zones privées ;
- prévoir un moteur de recherche par thème, date ou autres à proposer ;

- proposer une approche de conception ergonomique assurant un environnement optimal de communication entre le site et l'utilisateur ;
- proposer, parmi les scénarios possibles, la solution la plus convenable pour l'hébergement du site ;
- définir la configuration matérielle optimale pour la mise en œuvre du site.

Phase 2 : Réalisation du site :

Cette phase comprend la mise en forme des données textuelles, la production des données graphiques, le développement des formulaires et pages d'accès aux bases de données et le développement du site, tests et corrections.

Phase 3 : Mise en œuvre du site Web et Formation :

Cette phase comprend la mise en œuvre des mécanismes de sécurité, l'installation du site, les tests définitifs, la formation des intervenants et le démarrage du site.

Dans le cas du FINCOME, des précisions peuvent être données notamment pour :

- la technologie à utiliser (ASP.NET, PHP, JEE). Le langage de développement doit obligatoirement être orienté objet (C#, VB .NET, PHP 5+, JAVA 5+) ;
- demander l'application d'un standard de codage avec un outil automatique de vérification et de forçage de ce standard ;
- les fonctionnalités déjà définies et validées: e-Networking, Newsletter, Forums, CVS, e- Collaboration... ;
- les langues contenues dans le site ;
- le futur site peut conserver l'identité visuelle actuelle du site ou se baser sur la charte du site du MCCMRE ;
- les bulletins ou alertes emails sur les demandes à destination des offreurs devront être au format HTML avec un template validé.

Phase 4 : Maintenance et hébergement :

L'élément le plus important dans le projet d'externalisation est le contrat de service qui devra être fourni par le prestataire au MCCMRE.

Ce contrat devra contenir les éléments suivants :

- Un descriptif détaillé du service fourni ;
- Les ressources humaines et matérielles mises en œuvre pour assurer le service ;
- Les mesures de performance et leurs méthodes de calcul ;
- Les processus mis en œuvre pour assurer le service, notamment la gestion des incidents ;
- Les reportings et leurs fréquences ;
- Les pénalités en cas de non respect des niveaux de service ;
- Les modalités de recouvrement en cas de problème majeur (disaster recovery) ;
- Le droit à l'audit du client pour s'assurer du respect des engagements du prestataire ;
- Les mesures entreprises pour assurer la sécurité du service ;
- Les critères de résiliation du contrat.

Étapes de mise en œuvre :

- Définition des termes de référence (inclure les partenaires retenus) ;
- Lancement de l'appel d'offres ;
- Suivi de la réalisation du site (analyse des besoins, rubriquage, charte graphique) ;
- Tests et recette ;
- Réception du nouveau système ;
- Formation des utilisateurs ;
- Définition des TDR pour la maintenance et l'hébergement du site ;
- Lancement de l'appel d'offres ;
- Suivi du contrat de service.

Livrables :

- Site respectant toutes les exigences fonctionnelles présentées (livrables du premier CPS) ;
- Contrat de Niveau de Service (SLA) de maintenance et d'hébergement signé avec un prestataire qualifié.

Risques :

- La qualité des prestataires ;
- Incomplétude ou ambiguïté dans les exigences fonctionnelles ;
- Contrat de service mal conçu.

FICHE DESCRIPTIVE DE L'ACTION

4- Élaboration et exécution du plan de communication de relance

Contexte :

La communication et les mesures d'accompagnement représentent un pilier essentiel de l'édifice FINCOME. Durant les deux dernières années de la vie du FINCOME, la communication s'est limitée à l'événement de lancement, avec la première rencontre des CMRE organisée les 25 & 26 mai 2007. Après cette manifestation, aucune autre action de communication n'a été mise en œuvre pour assurer la continuité informationnelle du programme. La communication devra être réalisée dans le cadre d'un processus continu intégré planifié sur une base annuelle. Elle devra accompagner les actions menées dans le cadre du programme, en veillant à être de proximité, personnalisée et efficace. L'élaboration du plan de communication devra prendre en compte des données externes au FINCOME, comme le climat international (politique, économique...), le changement des comportements migratoires et la concurrence acharnée sur la matière grise des pays du tiers monde.

Description de l'action:

Le plan de communication que nous présentons ici concerne la phase de relance du programme. Il devra prendre en compte les éléments suivants :

- Regagner la confiance des CMRE dans le programme ;
- Renforcer la communication envers les demandeurs ;
- Faire adhérer fortement les partenaires au FINCOME.

Sur le plan de la réalisation, le FINCOME pourra externaliser certaines activités de communication et faire appel aux réseaux des partenaires (ANAPEC, R&D Maroc...).

Conditions de mise en œuvre :

Budget suffisant pour financer les actions de communication ;
Constitution d'un sous-groupe de projet pour le suivi et l'exécution du plan de communication de relance.

Délai de réalisation : 12 mois et demi **Date début :** T2-2009.

Date fin : T2-2010.

Budgets estimés : 500.000 Dh.

Résultats escomptés :

- Regagner la confiance des CMRE dans le FINCOME ;
- Impliquer davantage les partenaires ;
- Toucher le maximum de CMRE ;
- Relancer les demandes et les offres

Indicateur(s) de mesure :

- Taux de réalisation des actions de communication ;
- Rapport des prévisions de l'assistance sur les réalisations pour les différentes manifestations
- Evolution de l'offre et de la demande ;
- Evolution des visiteurs sur le site

Difficultés et risques :

- Mauvaise synchronisation des actions de communication avec les réalisations effectives du projet de relance ;
- Budget non disponible à temps pour financer les actions de communication.

Orientations de mise en œuvre :

Le plan de communication doit être synchronisé avec les activités entamées dans le projet de relance. Le présent portefeuille d'actions n'est pas immuable, il peut être modifié pour s'adapter à toutes les conjonctures. Des économies importantes peuvent être réalisées en se basant sur la communication en ligne.

ANNEXE 5 : Fiches descriptives de l'action de relance

Code action	Cibles	Description
INT01	Interne - MCCMRE	Réunion au sein du MCCMRE pour présenter le projet aux parties prenantes internes et signaler le lancement effectif des travaux
INT02	Interne -Partenaires	Réunion au sein du MCCMRE pour présenter les résultats de catégorisations des partenaires du FINCOME et leurs rôles et responsabilités
INTEXT01	Interne Externe - CSG (Hôtel) + Public	Réunion du Comité de Suivi et de Gestion en présence des stratégie et la convention de coopération et de partenariat. La presse écrite et audiovisuelle PEUT être invitée à cette réunion pour communiquer au public sur la nouvelle stratégie de relance du FINCOME
INTEXT02	Interne Externe – CPO (Siège primature)	Réunion du Comité de Pilotage et d'Orientation pour la validation de la stratégie et la signature de la nouvelle convention. La presse écrite et audiovisuelle DOIT être invitée à cette réunion pour communiquer au public sur la nouvelle stratégie de relance du FINCOME
EXT01	Externe - Public	Un message sur la page d'accueil du site qui annonce la relance du projet avec une adresse email pour recevoir les commentaires et avis des visiteurs du site
EXT02	Externe - CMRE déjà inscrit	Envoi d'un email à tous les CMRE contenus dans la base de données pour les inviter à visiter le nouveau site et à mettre à jour leurs profils
EXT03	Externe - Conseillers PTR (R&D Maroc), Conseillers ANAPEC	Il s'agit de rassembler les responsables des différents réseaux des partenaires et les membres de ses réseaux pour leur présenter le programme et leur expliquer son fonctionnement et leur rôle dans le FINCOME

EXT04	Externe - Demandeurs (impact second volet de l'étude-voir annexe)	Envoi d'un dépliant, par poste, aux Directeurs Généraux et Directeurs de ces établissements leur présentant le programme, le profit qu'ils peuvent en tirer tout en les encourageant à participer à cette initiative nationale. (Base de données des affiliés aux CGEM, des PME/PMI au Maroc- Offices et administrations)
EXT05	Externe - Demandeurs établissement d'enseignement, de recherche et de formation	Il s'agit d'envoyer, par poste, un dépliant spécifique à cette catégorie de demandeurs présentant le programme, l'offre de financement du CNRST...aux directions de ses établissements tout en joignant une affiche qu'on leur demandera de mettre dans leurs enseignes. (Base de données des écoles et universités public et privées, Bases de données des centres de recherche et techniques)
EXT06	Externe - CMRE	Envoi d'un email publicitaire à tous les CMRE inscrits sur les sites de recrutement (Rekrute.com, AmalJob.com, Bayt.com) et sites communautaires
EXT07	Externe - MRE	Achat d'espaces publicitaires sur les sites communautaires des MRE (Bladi.net, MRE.ma...)

Étapes de mise en œuvre :

Constituer un sous-groupe de projet chargé de la communication de relance.

Activer et mettre à jour le plan de communication de relance.

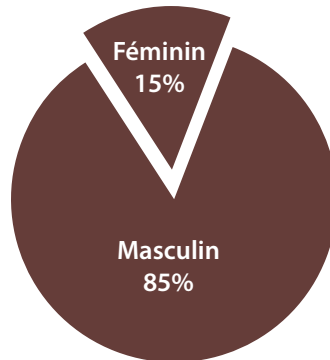
Livrables :

Rapport détaillé sur le bilan de chaque action de communication menée.

ANNEXE 6 : Analyse quantitative des offreurs

Repartition des offreurs par sexe :

D'après le schéma ci-après, on constate la prédominance masculine parmi les offreurs, avec 85% de l'ensemble des offreurs.

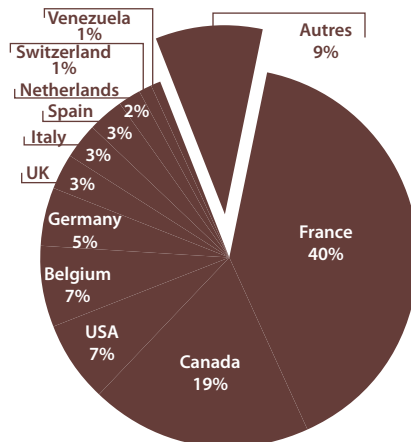


Repartition des offreurs par pays de résidence :

La France vient en tête avec 40% des offreurs. Constat logique, compte tenu des relations historiques entre le Maroc et la France et les liens privilégiés entre les deux pays.

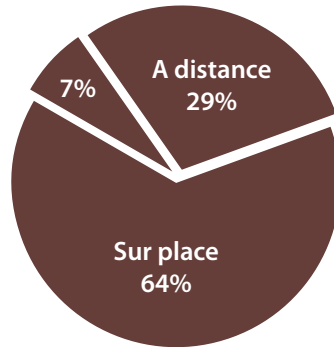
Autre facteur : celui de la langue et de la ressemblance des parcours d'études dans les deux pays, facilitant l'accès des étudiants marocains aux établissements français et leur réintégration aisée au Maroc grâce à l'équivalence des diplômes.

Le Canada vient en seconde place avec 19% des offreurs et, en rajoutant trois autres pays à ces deux, on arrive à environ 80%.



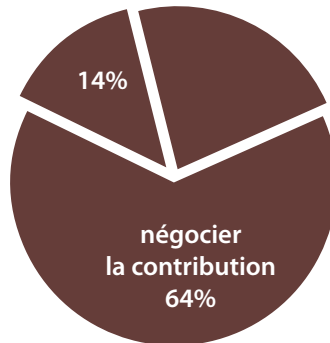
Repartition des offreurs par mode d'intervention

64% des CMRE ont exprimé leur prédisposition à intervenir au Maroc, alors que 29% seulement choisissent d'intervenir à distance.



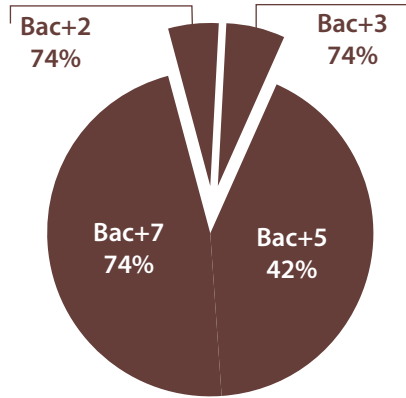
Repartition des offreurs par type d'intervention

22% des offreurs ont exprimé leur volonté de participer bénévolement à des actions au Maroc, chiffre non négligeable. Par contre, 64% indiquent vouloir négocier leur rémunération.



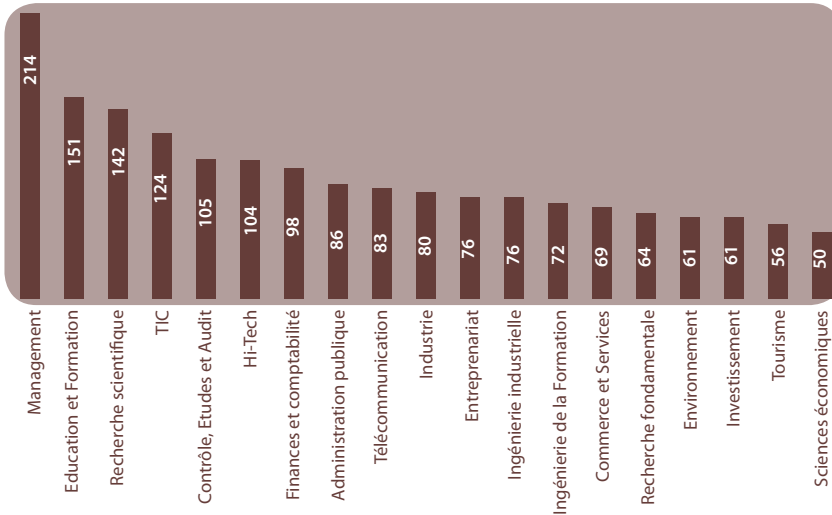
Repartition des offreurs par diplôme

Le graphique ci-après montre que 89% des offreurs ont des formations d'ingénieurs ou plus. Ce taux est encourageant, en ce sens que ces profils ont exprimés leur intérêt à participer au programme. Ceci ne devrait en aucun cas toutefois faire oublier les techniciens et autres profils utiles dans des domaines pointus ou spécifiques et dont les compétences locales sont rares ou inexistantes.



Repartition des offreurs par domaine de compétences

Les offreurs couvrent la majorité du spectre des domaines de compétences, avec une prédominance en ingénierie et dans les métiers d'entreprise.



ANNEXE 7 : Statistiques des visites du site

Dans cette annexe, nous présentons et analysons les statistiques couvrant la période allant du 12/1/2007 au 18/12/2008.

Repartition des vues par pays

Les visiteurs du site proviennent principalement, en plus du Maroc, des Etats-Unis, de France, du Canada, d'Allemagne et de Hollande. Ces proportions sont conformes à la présence de la communauté marocaine à l'étranger. Le tableau suivant présente les détails de cette répartition par pays :

Rank	Country	Views	% Views
1	N/A	35,433	57,4
2	United States	9,641	15,6
3	Morocco	5,263	8,5
4	France	2,789	4,5
5	Canada	2,616	4,2
6	Germany	2,457	4,0
7	Netherlands	1,337	2,2
8	Belgium	852	1,4
9	Italy	776	1,3
10	Spain	513	0,8

Nombre total de vues et de visites

Le tableau suivant présente les détails de ces statistiques pour les onze mois analysés :

Month	Year	Views	% Views	Visits	% Visits
December	2007	5,785	9,0	2,676	8,6
January	2008	6,046	9,4	2,807	9,0
february	2008	5,225	8,1	2,234	7,2
March	2008	6,296	9,7	2,399	1,1
April	2008	5,859	9,1	2,847	9,2
May	2008	5,848	9,0	2,742	8,8
June	2008	5,080	7,9	2,585	8,3
July	2008	4,843	7,5	2,669	8,6
August	2008	5,278	8,2	2,382	7,7
September	2008	4,118	6,4	2,254	7,3
October	2008	4,827	7,5	2,718	8,7
November	2008	4,773	7,4	2,417	7,8
December	2008	654	1,0	333	1,1
Total(s)	N/A	64,632	N/A	31,063	N/A

Nombre de visiteurs uniques par mois

Le tableau ci-après présente le nombre de visiteurs uniques par mois. Pour cet indicateur, un visiteur qui s'est rendu sur le site à plusieurs reprises, n'est comptabilisé qu'une seule fois.

La tendance de cet indicateur est aussi à la baisse.

Month	Year	Unique Visits	Total Visits	% Unique Visitors
December	2007	1,610	2,676	9,8
January	2008	1,706	2,807	10,4
february	2008	1,311	2,234	8,0
March	2008	1,460	2,399	8,9
April	2008	1,459	2,847	8,9
May	2008	1,332	2,742	8,1
June	2008	1,289	2,585	7,9
July	2008	1,313	2,669	8,0
August	2008	1,100	2,382	6,7
September	2008	1,105	2,254	6,8
October	2008	1,277	2,718	7,8
November	2008	1,190	2,417	7,3
December	2008	199	333	1,2
Total(s)	N/A	16,351	31,063	N/A

Nombre des nouveaux visiteurs

Cet indicateur qui reflète le nombre des nouveaux visiteurs, est aussi en baisse.

Month	Year	Unique Visits	Total Visits	% Unique Visitors
December	2007	1,610	2,676	12,0
January	2008	1,521	2,807	11,3
february	2008	1,124	2,234	8,4
March	2008	1,208	2,399	9,0
April	2008	1,187	2,847	8,8
May	2008	987	2,742	7,3
June	2008	1,021	2,585	7,6
July	2008	1,013	2,669	7,5
August	2008	890	2,382	6,6
September	2008	872	2,254	6,5
October	2008	992	2,718	7,4
November	2008	906	2,417	6,7
December	2008	125	333	0,9
Total(s)	N/A	13,456	31,063	N/A

Duree moyenne par visite

La stabilité de la durée moyenne de visite peut être expliquée par le fait que le site n'a pas connu de modifications ou d'ajouts de services et fonctionnalités lors de cette période. Ainsi, tous les visiteurs ont tendance à passer le même temps sur le site.

Month	Visits	Average Visits length
December	1,610	2,676
January	1,521	2,807
february	1,124	2,234
March	1,208	2,399
April	1,187	2,847
May	987	2,742
June	1,021	2,585
July	1,013	2,669
August	890	2,382
September	872	2,254
October	992	2,718
November	906	2,417
December	125	333
Total(s)	13,456	31,063

Statistiques globales en chiffres

	Offreur	Demandeur
Dossiers non traités	30	
Dossiers en instance	24	11
Dossiers Admis	30	0
Dossiers Validés	469	7
Total	553	18
Dossiers mis en relation		
En cours	Accomplie	Échec
1	0	0

Evolution des demandes en 2007

Année	Mois	Nombre
2007	5	15
2007	6	42
2007	7	7
2007	8	11
2007	9	14
2007	10	4
2007	11	4
2007	12	11
Total 2007		108
2008	1	2
2008	2	4
2008	3	9
2008	4	6
2008	5	4
2008	6	4
2008	7	3
2008	8	7
2008	9	9
2008	10	1
2008	11	10
2008	12	8
Total 2008		67

Evolution des offres 2007

Année	Mois	Nombre
2007	5	105
2007	6	117
2007	7	71
2007	8	38
2007	9	26
2007	10	19
2007	11	25
2007	12	11
Total 2007		412
2008	1	16
2008	2	10
2008	3	14
2008	4	14
2008	5	11
2008	6	6
2008	7	10
2008	8	16
2008	9	11
2008	10	9
2008	11	17
2008	12	7
Total 2008		141

Répartition des offres par pays

Pays	Nombre
France	222
Canada	108
USA	41
Belgique	39
Allemagne	26
Royaume-Uni	15
Italie	15
Espagne	14
Pays-Bas	12
Suisse	8
Venezuela	5
Norvège	4
Suède	4
Tunisie	4
Emirats Arabes Unis	4
Arabie Saoudite	3
Koweït	2
Nouvelle Zélande	2
Chine	2
Oman	2
Qatar	2
Libye	2
Roumanie	1
Australie	1
Bahreïn	1
Ukraine	1
Brésil	1
Turquie	1
Sénégal	1
Danemark	1
Ethiopie	1

ANNEXE 7 : Statistiques des visites du site

Niger	1
Honduras	1
Hongrie	1
Palestine	1
Japon	1
Liban	1
Algérie	1
Egypte	1

Répartition des offres par domaine de compétence

Domaine de compétence	Nombre
Management	214
Éducation & Formation	151
Recherche scientifique	142
TIC	124
Contrôle, Études et Audit	105
Hi - Tech	104
Finances et comptabilité	98
Administration publique	86
Télécommunication	83
Industrie	80
Entreprenariat	76
Ingénierie industrielle	76
Ingénierie de la Formation	72
Commerce et Services	69
Recherche fondamentale	64
Environnement	61
Investissement	61
Tourisme	56
Sciences économiques	50
Sciences sociales et humaines	49
Transport	48
Énergie et Mines	42

Travail social	38
Médecine et Pharmacie	35
Media	34
Gouvernance locale	32
Habitat & Urbanisme	31
Recherche Statistiques	29
Industrie aérienne	27
Sciences politiques	27
Agriculture	26
BTP bâtiment et travaux publics	24
Sciences juridiques	23
Assurance	22
Arts et Culture	20
Ingénierie civile	20
Ingénierie sociale	19
Littérature	14
Pêche maritime	9

Répartition des offres par type de motivation

Motivation	Nombre
Non renseigné	78
Bénévolence	119
En négociant la contribution	356

Répartition des offres selon le mode de prise en charge

Mode de prise en charge	Nombre
Non renseigné	349
Avec prise en charge de l'accommodation et la logistique	204

Répartition des offres selon le lieu d'intervention

Lieu d'intervention	Nombre
Non renseigné	40
A distance	158
Sur place	355

Répartition des offres par diplôme

Diplôme	Nombre
Niveau 1 (Bac + 2)	29
Niveau 2 (Bac + 3)	31
Niveau 3 (Bac + 5)	234
Niveau 4 (Bac + 7)	259

Répartition des offres par sexe

Sexe	Nombre
Masculin	471
Féminin	82

ANNEXE 8 : Détails de l'opération de benchmark

1. Mexican talent network

Présentation

Le Mexique, dont 20% de la population est installée aux Etats Unis, a adopté une approche dynamique d'intégration des Mexicains résidant à l'étranger, en les considérant comme une entité culturelle entièrement rattachée au pays, malgré l'éloignement géographique, préservant ainsi l'unité de la nation mexicaine. Dans cette optique, le gouvernement mexicain a procédé à plusieurs réformes constitutionnelles, comme celle permettant aux Mexicains nés à l'étranger de garder la double nationalité et la mise en place de plusieurs sites, dont le «Mexican Talent Network» qui s'adresse spécialement aux compétences et qui a pour but de renforcer les liens avec la diaspora.

Objectif stratégique de la création du site

Ce site a été créé par le Ministère de l'Economie en collaboration avec plusieurs organismes mexicains dans le cadre du programme MTN (Mexican Talent Network), qui vise à impliquer les compétences mexicaines à l'étranger, liées par ce qu'on appelle « l'économie du savoir » dans le processus du développement du Mexique et à optimiser l'insertion du Mexique dans l'économie mondiale. En effet, ce site offre aux Mexicains hautement qualifiés résidant à l'étranger la possibilité de se regrouper à travers un réseau en ligne (plusieurs réseaux en ligne). Celui-ci est piloté par une instance appelée également MTN qui prend en charge la mise en relation de l'offre et de la demande en compétences et le renforcement de ces liens en vue de réaliser les buts suivants :

- Promouvoir la relation entre le Mexique et les compétences mexicaines résidant à l'étranger ;
- Encourager l'insertion du Mexique dans l'économie mondiale du savoir à travers la création de synergies entre les talents résidant à l'étranger et ceux vivant au Mexique ;
- Créer des projets à haute valeur ajoutée ;
- Promouvoir l'image du Mexique et celle des Mexicains résidant à l'étranger.

Description du site : www.mexicantalentnetwork.org

Le site n'est pas encore terminé, mais ses services les plus importants sont déjà opérationnels.

Il se présente sous une forme simple et élégante. Quant au contenu, il est organisé selon plusieurs rubriques dont les plus importantes sont les suivantes :

Rejoindre le MTN : Permet d'avoir un compte personnalisé grâce auquel l'utilisateur bénéficie de plusieurs services, parmi lesquels : la mise en relation soit avec la demande soit avec l'offre d'expertise, la newsletter, l'e-conferencing...

Newsletter MTN : Cette lettre d'information régulièrement envoyée aux membres du MTN qui englobe aussi bien les compétences mexicaines à l'étranger ainsi que celles des Mexicains vivant au Mexique. Elle a pour but de les tenir informés par courrier électronique des derniers chantiers et initiatives de développement national.

Networking : C'est un réseau en ligne créé pour établir les échanges entre les compétences mexicaines et les entreprises établies à l'étranger et celles du pays. Le MTN intervient pour la mise en relation entre les personnes concernées. Ce réseau est divisé en deux sous-réseaux:

- Social Networking : encore en construction. C'est un réseau qui permet d'établir le lien entre les personnes elles-mêmes selon leur formation.
- Business Networking : permet de réaliser des échanges entre les offreurs et les demandeurs d'emplois. Le but du MTN business network est d'aider les Mexicains ainsi que les entreprises mexicaines à accéder au savoir des Mexicains du monde.

Twiki et e-conference room : Grâce à l'e-Conferencing, les citoyens mexicains de l'étranger et ceux de la mère patrie peuvent partager directement le savoir, échanger des informations, développer de nouveaux projets...

Points forts du site

Parmi les avantages présentes par ce site :

- Le renforcement de la communication et la création d'un flux d'informations à haut débit pour la communauté des Mexicains du monde.
- Une collaboration massive.
- L'élimination de toute barrière physique grâce à l'e-conferencing.
- L'optimisation des coûts.

2. «Integrated migration information system» en Egypte

Présentation

Le gouvernement égyptien, conscient des conséquences résultant du phénomène de la fuite des cerveaux des pays en développement, a mis en œuvre un ensemble de mesures concrètes pour répondre aux besoins des migrants en les encourageant à mettre en pratique leur expertise en faveur du développement économique de leur pays d'origine. A cet effet, le Ministère de l'Emigration (the Ministry of Manpower and Emigration) a créé, en collaboration avec le gouvernement Italien et l'OIM (Organisation Internationale de la Migration), un Système d'Information intégré appelé : « Integrated Migration Information System » qui vise à aider le Ministère à bien gérer le mouvement migratoire.

Objectif stratégique de la création du site

Le site déployé remplit plusieurs objectifs, que l'on peut citer comme suit :

- Permettre de recueillir toutes sortes d'informations concernant les Egyptiens résidant à l'étranger et les stocker dans une banque de données permettant d'analyser et de diffuser les informations de manière efficace.
- Orienter les transferts de fonds vers des investissements locaux en Egypte, en offrant des informations sur les différentes opportunités possibles.
- Faciliter le dialogue et le contact entre les Egyptiens résidant à l'étranger et leurs compatriotes en Egypte.

- Identifier, grâce à ce centre de données, la diaspora égyptienne et permettre ainsi de réguler le flux migratoire à partir de l'Égypte et faciliter l'insertion des migrants sur les marchés de l'emploi à l'étranger, en offrant les informations sur les demandeurs et offreurs potentiels d'emplois.

Plan du site : www.emigration.gov.eg.

Les plus importantes rubriques du site web sont les suivantes :

Nous connaître

- Objectifs
- Mission
- Vision
- Connaître le projet IMIS
- Connaître le projet IDOM

Les Égyptiens à l'étranger

- Inscription complète
- Inscription rapide
- Inscription des ONG
- Les ambassades et consulats égyptiens
- Les projets d'investissement
- Services gouvernementaux
- Les cas réussis (Successful stories)

Les emplois à l'étranger

- Demandeurs d'emplois
- Offreurs d'emplois

La migration

- La loi de migration égyptienne
- Les annonces des organisations étrangères et ambassades
- Liens utiles

Publications

- Publications et rapports
- Les newsletters du secteur de l'émigration

Points forts du site

Le site est dynamique et complet ; il permet ainsi de :

- Mettre à la disposition des migrants toutes les informations pertinentes sur la migration, notamment, la législation, les lois de migration des pays hôtes, les demandeurs d'emplois et

les éventuels offreurs d'emplois, les ambassades et consulats égyptiens...

- Alimenter de façon fiable et permanente la base de données sur la migration.
- Etre facilement accessible par le public-ciblé.

3. South african network of skills abroad

Présentation

Le «South African Network of Skills Abroad» est un réseau associant les compétences sud- africaines résidant à l'étranger. Il a pour objet d'encourager les échanges d'informations et le développement de projets conjoints ayant pour objet de contribuer au développement économique et social de l'Afrique du Sud. Ce réseau a été mis en œuvre par «The National Research Foundation» sous l'impulsion du «South African Department of Science and Technology» et grâce à la participation active de plusieurs universités et groupes de recherches locaux et de Sud-africains résidant à l'étranger. L'objectif que s'est fixé cette organisation est de mobiliser la diaspora sud-africaine en créant une communauté virtuelle, dont le rôle est de dynamiser et de favoriser en temps réel le partage et le transfert du savoir-faire et de l'expertise entre les membres du SANSA, en vue de créer une synergie et de la valeur ajoutée, susceptibles d'être canalisées pour le développement durable du pays. Dans ce sens, la SANSA encourage tous les Sud-africains vivant à l'étranger à rejoindre le réseau et à participer activement à la réalisation de ses objectifs, en prenant part à son extension au plus grand nombre de Sud-africains résidant à l'étranger.

Objectif stratégique de la création du site

Pour développer son action, la SANSA a créé un réseau à travers la mise en place d'un site qui se propose de :

- nouer les contacts et resserrer les liens entre les membres de la diaspora sud-africaine dans divers domaines, avec les compétences locales ;
- encourager la diaspora à participer à des projets d'investissement dans le pays d'origine en facilitant les transactions et les formalités nécessaires ;

- adapter les compétences aux besoins du pays d'origine en renforçant le partenariat ;
- mettre en place une base de données intégrée, accessible aux membres, laquelle permettra d'effectuer des recherches par critère, proposant ainsi un ensemble d'informations sur les membres tels que : le pays de résidence, les qualifications professionnelles, l'expertise et le domaine d'activité, et permettant d'identifier les partenaires potentiels pour une collaboration. Les informations personnelles des membres sont confidentielles et tout contact éventuel avec les partenaires potentiels passe exclusivement par la SANSA.

Plan du site : www.sansa.nrf.ac.za

Le site web est un espace virtuel privé accessible uniquement aux membres inscrits. Ce site comprend les rubriques suivantes :

- Connaitre SANSA
- Liste des membres
- Groupes de discussion
- Networking
- Publications
- Formalités d'enregistrement
- Bulletin du Board
- Connaitre l'Afrique du Sud
- Liens utiles et contacts
- Recherches à travers la Base de données
- The National Research Foundation (NRF)

Points forts

Ils peuvent être résumés comme suit :

- Une présentation bien structurée et simplifiée qui met l'accent sur le contenu ;
- Un contenu pratique, concis et axé sur l'objectif visé, qui consiste à établir des liens avec la diaspora et la faire contribuer au développement économique et social de l'Afrique du Sud ;
- L'adhésion est simplifiée à travers l'enregistrement dans la base de données accessible via le site. Une fonctionnalité de recherche dans la base de données avec plusieurs critères est mise à la disposition

- des expatriés pour leur permettre d'identifier facilement le domaine de contribution adéquat ;
- La mise en relation des expatriés qualifiés avec leur pays d'origine grâce à la mise en réseau à travers la base de données, des forums de discussion et le Networking ;
 - Des publications sont diffusées sur le site pour mettre à la disposition de la diaspora des informations actualisées sur les derniers événements nationaux.

4. Programme tokten (Mali et Palestine)

Présentation

Le Programme des Nations Unies pour le Développement (PNUD) est un réseau mondial de développement créé par les Nations Unies. Son objectif est de mettre à la disposition des pays en développement le savoir-faire, l'expertise et les ressources nécessaires pour améliorer la qualité de vie de ses populations. Le programme nommé TOKTEN (Transfer Of Knowledge Through Expatriate Nationals) ou « transfert des connaissances par l'intermédiaire des nationaux expatriés » a été initié par le PNUD pour faire bénéficier les pays en développement de l'expertise de leurs expatriés nationaux. Ces derniers sont sollicités dans le cadre d'un volontariat à retourner dans leur pays pour de courtes périodes afin de mettre à la disposition du gouvernement et de ses partenaires les connaissances qu'ils ont acquises à l'étranger en vue de contribuer au développement de leur pays. Une cellule TOKTEN se charge, dans chaque pays, d'établir le lien entre les expatriés intéressés et leur pays d'origine à travers un site Internet, qui permet de recueillir les informations des expatriés et des institutions gouvernementales. Ensuite une opération de matching (mise en relation) ou de coordination entre la demande d'expertise et l'offre de celle-ci se fait afin de les mettre en relation.

Cas du Mali

Objectif stratégique de la création du site

Le programme est mis en œuvre depuis 1998 pour faire bénéficier principalement les universités, les grandes écoles et les instituts de recherches.

A travers son site, le programme s'est fixé les objectifs suivants :

- Pallier au manque de personnel enseignant qualifié et améliorer la qualité de l'enseignement et de la formation à l'Université, dans les Grandes Ecoles et Instituts ou Centres de Recherche ;
- Permettre l'ouverture de l'Université sur le monde extérieur ;
- Renforcer le développement et le maintien des relations des consultants (offreurs) avec les universités et les instituts ;
- Apporter l'appui aux instances gouvernementales.

Plan du site : www.toktenmali.org

Le site comprend les rubriques suivantes :

- Projet TOKTEN
- Consultants
- Missions
- Formulaire
- Liens utiles
- Contacts
- Statistiques

Points forts du site web

Les principaux points forts à souligner sont les suivants :

- Un répertoire de consultants potentiels pour les activités d'enseignement et de recherche ;
- La réception de nombreux dons sous forme de matériel informatique et de documentation à travers les nationaux expatriés ;
- La signature de plusieurs accords de coopération inter-universités ;
- L'établissement d'échanges et de transferts de compétences entre les consultants expatriés et leurs homologues locaux ;
- L'appui à des secteurs d'activités autres que les universités, tels que les hôpitaux et administrations publiques ;
- Organisation de rencontres scientifiques au Mali autour de conférences thématiques couvrant une large gamme de disciplines.

Cas de la Palestine

Objectif stratégique de la création du site

Le programme TOKTEN Palestinien offre une opportunité aux expatriés palestiniens hautement qualifiés de travailler comme consultants ou dans le cadre de missions d'experts sur le sol palestinien, sur une courte période, en vue de contribuer au développement économique et social de la Palestine.

Son portail présente toutes les informations nécessaires pour devenir soit un consultant volontaire TOKTEN soit une institution TOKTEN hôte. Une opération de matching entre les expertises expatriées et les besoins exprimés par le pays est réalisée afin de répondre de manière précise aux besoins de chacun.

Parmi les principaux objectifs du portail figurent :

- La création d'une passerelle entre les Palestiniens nationaux et la communauté palestinienne à l'étranger et le renforcement de ce lien ;
- Le transfert de l'expertise et du savoir-faire aux Palestiniens nationaux en vue de participer au développement durable du pays ;
- La promotion du volontariat afin de contribuer à une meilleure cohésion sociale (citoyenneté) et intégration des ressortissants palestiniens.

Plan du site : www.toktenpalestine.org

Les rubriques du portail sont :

Projet TOKTEN

- Objectifs et avantages du programme
- Partenaires et bailleurs de fonds

Application pour les expatriés

- Devenir un TOKTEN (s'inscrire)
- Les offres d'emploi
- Les profils des TOKTEN

Les institutions hôtes

- Devenir une institution TOKTEN
- Les postes vacants
- Trouver un consultant

Points forts du site web

Le portail s'est révélé une réussite car il a permis plusieurs réalisations dont :

- L'identification des ressortissants hautement qualifiés et la création d'une base de données les regroupant.
- L'incitation au retour de plus de cinq cent des expatriés experts dans divers domaines et la participation active de ces derniers au développement de la Palestine.
- L'envoi de fonds et de dons pour la reconstruction du pays ce qui a permis la mise en place de plusieurs projets tels que : « Bethlehem 2000 » et « the International Airport in Gaza », des centres à hautes technologies dans le traitement des maladies des reins.

Le renforcement des partenariats tels que :

- l'encadrement dans la planification de la politique macro-économique du pays
- Le développement des cursus et réseaux universitaires
- L'amélioration des capacités (télévision et films)

Une meilleure intégration des ressortissants et la promotion de la citoyenneté.

5. L'Office des Tunisiens à l'étranger

Présentation

L'Office des Tunisiens à l'Etranger (OTE) a été créé en juin 1988 pour fournir au gouvernement les éléments et les données lui permettant de mettre en œuvre une politique d'encadrement et d'assistance en faveur des Tunisiens résidant à l'étranger.

Il accorde une attention particulière :

- À la famille, premier milieu d'éducation et de socialisation.
- Aux jeunes générations, futur vecteur d'échanges avec les sociétés d'accueil.
- Aux compétences dans les domaines scientifique, technologique, économique artistique etc.

L'OTE s'est fixé plusieurs objectifs, parmi lesquels celui d'inciter les membres de la communauté tunisienne à participer activement au développement de leur pays :

- En les informant sur les différentes possibilités d'épargne et d'investissement ainsi que sur les multiples avantages qu'offre leur pays.
- En facilitant l'installation de tous ceux qui désirent créer leur propre projet économique.

Objectif stratégique de la création du site web

L'OTE a créé un site web dans le cadre général de la politique du pays en matière d'émigration et qui vise entre autres à :

Soutenir l'effort national de développement par le transfert de leurs économies dans le pays et par la création de projets, source à la fois d'augmentation de richesses et de résorption du chômage.

Constituer une base de données comprenant les références des compétences tunisiennes installées hors de la Tunisie. L'Office veille en permanence à l'enrichissement de son répertoire qui regroupe des universitaires, des chercheurs, des scientifiques, des techniciens, des juristes, des intellectuels, issus de plus de 50 pays européens, arabes, asiatiques, africains, d'Amérique et du Canada...soit près de 7000 enseignants et chercheurs, ingénieurs et architectes, médecins et pharmaciens, informaticiens, avocats, écrivains, cinéastes, peintres, hommes d'affaires etc., chiffre qui est appelé à augmenter en fonction des nouvelles inscriptions qu'il est désormais possible d'effectuer à partir de ce site.

Développer un réseau national de compétences scientifiques et économiques tunisiennes dans un environnement globalisé qui se caractérise par le changement accéléré et les innovations majeures en s'inscrivant sur le site.

Plan du site : www.ote.nat.tn

Parmi les rubriques les plus importantes du site on trouve :

- Présentation de l'OTE ;
- Compétences ;
- Forums pour les compétences ;

- Investir en Tunisie ;
- Journées d'appui au développement ;
- Contributions des Tunisiens de l'étranger à l'économie nationale ;
- Les structures d'appui.
 - Investissement ;
 - Exportations ;
 - Epargne et placements - Politique Monétaire.

Points forts du site web

Parmi les points forts nous pouvons citer :

La création d'une base de données de la diaspora tunisienne incluant les références des compétences expatriées à travers une rubrique formulaire de saisie des inscriptions ;

La présence d'un comité de liaison avec les compétences tunisiennes à l'étranger qui a pour mission de prendre contact avec les compétences scientifiques et technologiques tunisiennes résidentes à l'étranger en vue de les sensibiliser à participer à l'effort de développement de la Tunisie et de participer aux manifestations nationales organisées à leur intention ;

Une rubrique «SOS Homme d'Affaires» qui est un bureau d'intervention rapide qui apporte l'assistance nécessaire en cas de difficultés. Il garantit diligence et efficacité et met à disposition toute information ou renseignement susceptibles d'orienter et de répondre à leurs questions ;

Encourager la contribution au développement économique national en incitant les compétences à transférer les fonds et en les aidant à identifier les opportunités d'investissement et de partenariat en offrant plusieurs liens utiles.