



**HAL**  
open science

## Le diplôme étranger, un remède au chômage des diplômés marocains?

Chloé Pellegrini, Hassan Sahib

► **To cite this version:**

Chloé Pellegrini, Hassan Sahib. Le diplôme étranger, un remède au chômage des diplômés marocains? : Discours et représentations sur l'employabilité des diplômés et la valeur respective des diplômes sur le marché de l'emploi de Marrakech. [Rapport de recherche] Association Marocaine d'Etudes et de Recherches sur les Migrations (AMERM). 2016. hal-01722390

**HAL Id: hal-01722390**

**<https://hal.science/hal-01722390>**

Submitted on 3 Mar 2018

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.



Association Marocaine d'Etudes et de Recherches sur les Migrations (AMERM)  
Fondation Population, Migration et Environnement (PME)



## MIM-AMERM

Programme de recherche sur la Migration Internationale des Marocains

---

# Le diplôme étranger, un remède au chômage des diplômés marocains ?

Discours et représentations sur l'employabilité des  
diplômés et la valeur respective des diplômes sur le  
marché de l'emploi de Marrakech

## Chloé Pellegrini (coord.)

MA Social Anthropology of Development, School of Oriental and African Studies  
(SOAS), Londres, Royaume-Uni ; consultante en éducation, Marrakech ;  
doctorante LAMES, Aix-Marseille Univ, CNRS, France

## Hassan Sahib

Professeur de Droit Administratif et Droit du Travail,  
Université Cadi Ayyad, Marrakech

Aide à la conception initiale :

**Mohammed Bougroum**, Professeur en Économie Sociale et Économie du Travail, Université Cadi  
Ayyad, Marrakech

Assistants de recherche :

**Moniba Alazali**, Doctorante, spécialité économie de l'éducation, Université Cadi Ayyad, Marrakech

**Brahim Bouali**, Doctorant, spécialité intelligence économique, Ecole Nationale de Commerce et de  
Gestion (ENCG), Marrakech

**Fettah Zitouni**, Master en économie, Université Cadi Ayyad, Marrakech

rapport – version Janvier 2016

---

**Association Marocaine d'Etudes et de Recherches sur les Migrations (AMERM)**

BP 8025, Avenue des Nations Unies, 10102 Rabat, Maroc. Tel. +212 537 71 34 50. Fax- 212 537 71 34 50  
web: [www.amerm.ma](http://www.amerm.ma) – Email: [amerm@amerm.ma](mailto:amerm@amerm.ma)

# Sommaire

|   |           |
|---|-----------|
| <b>Principales abréviations .....</b>   | <b>4</b>  |
| <b>Introduction.....</b>  | <b>5</b>  |
| <b>1. Problématique de l'étude et méthodologie .....</b>  | <b>8</b>  |
| 1.1. Evolution de la problématique.....   | 8         |
| 1.1.1. Résumé de la problématique initiale (mars – août 2014) .....   | 8         |
| 1.1.2. Reformulation de la problématique (décembre 2014 – présent) .....  | 9         |
| 1.2. Méthodologie, tâches et chercheurs en charge de ces tâches .....   | 10        |
| 1.2.1. Recherche documentaire et statistique.....   | 10        |
| 1.2.2. Enquête qualitative .....  | 11        |
| 1.2.3. Elaboration de pistes de recommandations à destination des instances publiques.....  | 13        |
| 1.2.4. Présentation générale des entretiens pour l'enquête qualitative .....  | 13        |
| <b>2. Contexte de la mobilité internationale des étudiants marocains et revue de la littérature existante.....</b>  | <b>15</b> |
| 2.1. Mobilité internationale pour études et employabilité des diplômés au Maroc : présentation des facteurs explicatifs d'un phénomène social de grande ampleur.....          | 15        |
| 2.1.1. Une tradition historique élitiste peu à peu démocratisée.....  | 15        |
| 2.1.2. Les effectifs en hausse de ce qui est devenu « un phénomène social » .....   | 16        |
| 2.1.3. Un contexte national en crise pour les étudiants et les diplômés .....   | 18        |
| 2.1.4. Les motivations des jeunes Marocains à partir étudier à l'étranger.....  | 19        |
| 2.1.5. Une meilleure employabilité des diplômés étrangers par opposition aux diplômés nationaux selon les enquêtes précédentes .....  | 20        |
| a) Les préférences des employeurs marocains pour les diplômés de l'étranger selon la littérature existante.....   | 20        |
| b) Une insertion professionnelle différente selon les écoles, les filières et les réseaux.....  | 20        |
| c) Des disparités d'opportunités d'insertion professionnelle qui ne permettent pas de généraliser l'idée d'une corrélation entre études à l'étranger et mobilité sociale..... | 21        |
| 2.2. Retours ou non-retours des jeunes Marocains diplômés de l'étranger ?.....  | 22        |
| 2.2.1. « Fuite des cerveaux » et migrations de compétences des diplômés marocains en situation de mobilité pour études à l'étranger .....                                     | 22        |
| 2.2.2. Un contexte de politiques compétitives entre les systèmes éducatifs des pays du nord pour attirer les étudiants étrangers.....   | 23        |
| 2.2.3. Motivations au retour des jeunes Marocains diplômés de l'étranger.....   | 25        |
| 2.2.4. Freins au retour des diplômés marocains.....   | 26        |
| 2.2.5. Degrés de satisfaction au retour dans le milieu professionnel.....   | 27        |
| 2.2.6. Initiatives publiques et privées marocaines pour inciter les diplômés de l'étranger au retour.....   | 28        |
| <b>3. Les politiques publiques marocaines concernant la mobilité internationale des étudiants (Hassan Sahib) .....</b>  | <b>29</b> |
| 3.1. Les lois sur les équivalences de diplômes étrangers.....   | 29        |
| 3.2. Les Conventions sur la reconnaissance et la délivrance des diplômes.....   | 30        |
| 3.3. Les accords de coopération .....   | 32        |
| 3.3.1. Accords bilatéraux avec les pays européens.....  | 32        |
| 3.3.2. Accords de coopération avec les pays arabes.....   | 32        |
| 3.3.3. Accords de coopération avec les pays de l'Union du Maghreb Arabe (UMA) .....   | 33        |
| 3.3.4. Accord de coopération avec la Chine.....   | 33        |
| 3.3.5. Accords de coopération avec les pays africains.....  | 33        |
| 3.3.6. Accords de coopération avec les pays américains.....   | 33        |
| 3.4. Décrets sur les bourses pour partir étudier à l'étranger.....  | 34        |
| 3.5. Les discours des institutions publiques sur la mobilité internationale des étudiants marocains....   | 35        |
| 3.5.1. Institutions existantes.....   | 35        |
| 3.5.2. Discours institutionnels sur la mobilité internationale des étudiants marocains.....   | 36        |
| 3.5.3. Politiques publiques incitant au retour des étudiants.....   | 37        |
| 3.5.4. Position des politiques publiques envers les étudiants désireux de travailler à l'étranger ..  | 38        |

|  |           |
|--|-----------|
| <b>4. Pratiques et discours des employeurs sur leurs préférences de recrutement .....</b>  | <b>39</b> |
| 4.1. Caractéristiques de la population .....   | 39        |
| 4.2. Les pratiques de recrutement des employeurs à l'égard des diplômés .....  | 40        |
| 4.2.1. Deux grands types d'entreprises ?.....  | 43        |
| 4.3. Les préférences de recrutement des employeurs par secteur.....  | 43        |
| 4.3.1. Le secteur hôtelier (trois entreprises).....  | 43        |
| 4.3.2. Le système bancaire (trois entreprises) .....   | 45        |
| 4.3.3. Le secteur industriel (trois entreprises).....  | 48        |
| 4.3.4. Vente et distribution (trois entreprises) .....   | 51        |
| 4.3.5. Services de mise en relation (deux entreprises) .....   | 54        |
| 4.3.6. Santé publique (une entreprise) .....   | 56        |
| 4.4. Synthèse sur les préférences de recrutement des employeurs.....   | 58        |
| 4.4.1. Préférences pour les diplômés étrangers : quelles écoles et quels pays ?.....   | 58        |
| 4.4.2. Préférences pour les diplômés marocains.....  | 59        |
| 4.4.3. Préférences pour les doubles diplômés .....   | 59        |
| 4.4.4. Représentations sur les diplômés et les études au Maroc et à l'étranger .....   | 60        |
| <b>5. Représentations des diplômés sur la mobilité internationale pour études et les préférences des employeurs .....</b>  | <b>63</b> |
| 5.1. Caractéristiques de la population.....  | 63        |
| 5.2. Motivations et intentions des diplômés face à la mobilité pour études à l'étranger .....  | 66        |
| 5.3. Insertion professionnelle comparée des diplômés interviewés : éléments d'analyse.....   | 69        |
| 5.4. Les préférences de recrutement des employeurs vues par les diplômés .....   | 72        |
| 5.5. Représentations de soi sur le marché de l'emploi en tant que diplômés.....  | 74        |
| <b>6. Discours d'acteurs institutionnels et privés de l'enseignement supérieur, de l'insertion professionnelle et de la mobilité internationale .....</b>                    | <b>77</b> |
| 6.1. Caractéristiques de la population .....   | 77        |
| 6.2. Les préférences de recrutement des employeurs vues par les acteurs.....   | 78        |
| 6.3. L'importance de l'adéquation formation/emploi pour les acteurs .....  | 81        |
| 6.4. « Fuite des cerveaux » ou mobilité légitime ? .....   | 84        |
| <b>7. Quelques suggestions de recommandations à destination des instances publiques marocaines.....</b>  | <b>86</b> |
| 7.1. Suggestions de recommandations au niveau des politiques publiques concernant la mobilité internationale des étudiants marocains (Chloé Pellegrini & Hassan Sahib) ..... | 86        |
| 7.1.1. Au niveau législatif et des politiques publiques .....  | 86        |
| 7.1.2. Au niveau des partenariats et relations internationales .....   | 87        |
| 7.2. Suggestions de recommandations concernant l'enseignement national.....  | 87        |
| 7.2.1. Dans l'enseignement primaire et secondaire .....  | 87        |
| 7.2.2. Dans l'enseignement supérieur .....   | 88        |
| <b>Conclusion .....</b>  | <b>89</b> |
| <b>Bibliographie.....</b>  | <b>93</b> |

## Liste des tableaux

|   |    |
|---|----|
| Tableau 1. L'évolution de la répartition des étudiants marocains dans les principaux pays d'études (1999-2011) .....                        | 17 |
| Tableau 2. Secteurs des entreprises des DG et DRH interviewés .....   | 39 |
| Tableau 3. Types d'entreprises par secteur des DG et DRH interviewés .....  | 39 |
| Tableau 4. Nombre d'employés dans les entreprises interviewées de la région de Marrakech et répartition selon les diplômes .....            | 40 |
| Tableau 5. Caractéristiques des participants au focus groupe (population 2A) .....  | 64 |
| Tableau 6. Caractéristiques des diplômés de l'enseignement supérieur national : filières universitaires non sélectives (population 2A)..... | 64 |
| Tableau 7. Caractéristiques des diplômés de l'enseignement national : grande école nationale sélective (population 2A).....                 | 64 |
| Tableau 8. Caractéristiques des diplômés de l'enseignement national : écoles supérieures privées (population 2A) .....                      | 65 |
| Tableau 9. Caractéristiques des jeunes Marocains diplômés de France (population 2B) .....   | 65 |
| Tableau 10. Caractéristiques des jeunes Marocains diplômés d'autres pays que la France (population 2B) .....                                | 66 |
| Tableau 11. Caractéristiques des acteurs interviewés.....   | 78 |

## Principales abréviations

|           |   |
|-----------|---|
| ANAPEC    | Agence Nationale de Promotion de l'Emploi et des Compétences (Maroc)          |
| B.O.      | Bulletin Officiel (Maroc)   |
| BTP       | Bâtiment et Travaux Publics   |
| CCME      | Conseil Consultatif des Marocains à l'Etranger                                |
| DG        | Directeurs généraux   |
| DRH       | Directeurs des ressources humaines  |
| ENCG      | Ecole Nationale de Commerce et de Gestion                                     |
| ETF       | Fondation européenne pour la formation (Educational Training Foundation)      |
| FINCOME   | Forum International des Compétences Marocaines à l'Etranger                   |
| FH2       | Fondation Hassan II pour les Marocains Résidant à l'Etranger                  |
| HCP       | Haut Commissariat au Plan   |
| HEEC      | École des Hautes Etudes Economiques, Commerciales et d'Ingénierie             |
| IGA       | Institut supérieur du Génie Appliqué (École d'ingénierie et management)       |
| ISTA      | Institut Spécialisé de Technologie Appliquée                                  |
| LMD       | Licence, Master, Doctorat   |
| MENFP     | Ministère de l'Education Nationale et de la Formation Professionnelle (Maroc) |
| MRE       | Marocains résidant à l'étranger   |
| MREAM     | Ministère des Marocains Résidant à l'Etranger et des Affaires de la Migration |
| OCP       | Office Chérifien des Phosphates (Maroc)                                       |
| OFPTT     | Office de la Formation Professionnelle et de la Promotion du Travail (Maroc)  |
| ONCF      | Office National des Chemins de fer (Maroc)                                    |
| PNUD      | Programme des Nations Unies pour le Développement (en anglais : UNDP)         |
| PHQ       | Personnel Hautement Qualifié  |
| PME       | Petite et Moyenne Entreprise  |
| RAM       | Royal Air Maroc   |
| Sup de Co | École Supérieure de Commerce de Marrakech                                     |
| TOKTEN    | Transfer of Knowledge Through Expatriate Nationals (PNUD)                     |
| UPM       | Université privée de Marrakech  |

## Introduction

La mobilité internationale des étudiants désigne un phénomène particulier : le fait que des personnes (généralement des jeunes gens qui ne sont pas encore entrés sur le marché de l'emploi) quittent leur pays d'origine afin d'entreprendre des études dans un pays étranger. Il ne s'agit pas en principe d'une migration conçue à l'origine comme définitive, mais d'un projet initial de partir dans un pays étranger pour une période plus ou moins longue, soit pour y faire un cursus complet d'études, soit pour poursuivre des études déjà commencées dans son pays d'origine avant de retourner dans ce dernier pour y vivre et y travailler. Ainsi le terme de « mobilité » est-il préféré par les chercheurs à celui de « migration » qui dénote un projet d'installation durable, voire définitive (Latreche 2000 ; Vertovec 2002). La mobilité internationale des étudiants est ainsi considérée comme un phénomène relevant d'une « *migration de transit plutôt que d'installation* » (Latreche 2000).

Sa définition reste, cependant, porteuse d'une certaine ambiguïté sur la durée potentielle de cette « migration de transit » et ses suites : l'étudiant en situation de mobilité à l'étranger pour études, une fois diplômé, voire devenu hautement qualifié (PHQ), revient-il s'installer et travailler dans son pays d'origine ? Reste-t-il dans le pays d'accueil de ses études et cherche-t-il à s'y insérer sur le marché de l'emploi ? Part-il s'installer dans un pays tiers ? En somme, passe-t-il de la catégorie d'étudiant en situation de mobilité internationale pour études à celle de migrant durable ou rentre-t-il au pays ? C'est à travers ces questions, que nous ne résoudrons pas ici, que, aussi bien dans les esprits des chercheurs que des décideurs politiques, la mobilité internationale étudiante est intrinsèquement liée à la problématique de la « fuite des cerveaux » des PHQ des pays du sud vers les pays du nord, même s'il existe souvent peu, voire pas, dans les pays d'origine des étudiants concernés de moyens de mesures chiffrés et de traçabilité de la mobilité internationale pour études et de ses conséquences.

Dans ce sens, le cas du Maroc est particulièrement intéressant : il est connu, de façon empirique et à l'aide d'estimations d'organismes internationaux et d'enquêtes portant sur la question<sup>1</sup>, que le nombre d'étudiants marocains en situation de mobilité internationale pour études est extrêmement important (un étudiant sur sept en 2002, selon Balac 2010). Cependant, l'État marocain ne dispose pas de données précises sur ces chiffres, ni sur la propension au retour (ou non) de ces diplômés après l'obtention de leur diplôme étranger, ni sur les modalités de l'insertion professionnelle de ceux, parmi eux, qui reviennent s'installer et travailler au Maroc.

En revanche, un certain nombre d'études existantes, qui sont surtout quantitatives, portent sur les aspirations des jeunes Marocains en cours d'études universitaires au Maroc à partir à l'étranger pour y poursuivre leurs études (Chamkhi & Dubois 2011) ; les intentions de retour (ou non) au Maroc après leurs études à l'étranger d'étudiants marocains en cours d'études en France (Sadik 2008) ; les profils socioprofessionnels des familles de ces étudiants en France, leurs choix et parcours d'études là-bas et leurs souhaits quant à leur future vie professionnelle (Gérard dir. 2008). Ces différentes études montrent, ainsi, non seulement l'engouement des étudiants marocains pour partir étudier à l'étranger, mais aussi leurs espoirs de mobilité sociale et professionnelle grâce aux études à l'étranger à leur retour au Maroc.

<sup>1</sup> Voir, par exemple, Balac 2010 ; le site des statistiques de l'UNESCO, [www.uis.unesco.org/pages/defaultFR.aspx](http://www.uis.unesco.org/pages/defaultFR.aspx)

Cet engouement et ces espoirs se déclinent dans un contexte marocain où l'enseignement supérieur national est saturé par la massification de la demande d'éducation supérieure et où le chômage des diplômés constitue un problème sociétal d'importance. Dans ce contexte, nombreux sont les acteurs sociaux (jeunes diplômés, acteurs des milieux associatifs et éducatifs, employés, cadres, acteurs institutionnels, etc.) et les chercheurs académiques<sup>2</sup> qui partagent la conviction que les employeurs marocains préfèrent recruter de jeunes Marocains qui ont effectué leurs études et obtenu leurs diplômes dans un pays étranger au détriment des diplômés des écoles supérieures et universités marocaines à niveau égal. L'enquête dirigée par Gérard (dir. 2008) va dans le même sens : s'appuyant sur quelques entretiens qualitatifs avec de jeunes Marocains diplômés de France de retour à Casablanca et Rabat et quelques employeurs des mêmes villes, elle montre la meilleure employabilité de ces diplômés sur le marché de l'emploi marocain à leur retour par rapport à leurs homologues diplômés de l'enseignement supérieur national, et la promotion sociale à laquelle les premiers peuvent accéder dans leur pays d'origine grâce à leur diplôme étranger, en l'occurrence français.

C'est à partir de ces constats et résultats des études existantes qu'en décembre 2013, nous avons proposé l'étude qui fait l'objet de ce rapport au programme MIM-AMERM, en nous intéressant à l'employabilité comparée des jeunes Marocains diplômés de l'étranger de retour par rapport aux diplômés de l'enseignement supérieur national sur le marché de l'emploi marocain. Notre objectif était d'examiner si effectivement – et, si oui, dans quelle mesure et pour quelles raisons – les employeurs marocains préfèrent recruter des diplômés de l'étranger plutôt que des diplômés de l'enseignement national. Il s'agissait également de confronter les pratiques de recrutement des employeurs et leurs représentations sur l'employabilité et les compétences de ces deux types de diplômés avec celles de jeunes diplômés et d'acteurs institutionnels et privés.

Nous souhaitons enfin tenter d'identifier les enjeux et conséquences possibles de ces préférences et de ces représentations. Parmi eux, nous avons identifié les hypothèses suivantes. D'une part, les préférences des employeurs pour recruter des diplômés de l'étranger favoriseraient ceux-ci au détriment des diplômés de l'enseignement supérieur national sur le marché de l'emploi et dans l'imaginaire social national, incitant les jeunes Marocains qui en ont les moyens à tout faire pour partir étudier en dehors du Maroc. Une des conséquences de cela serait un risque d'augmentation potentielle du phénomène de la « fuite des cerveaux » du fait de l'ampleur des départs des étudiants marocains pour étudier dans des pays étrangers. D'autre part, cela décrédibiliserait de l'intérieur le système de l'enseignement supérieur et les diplômes nationaux aux yeux mêmes des diplômés, de leur environnement, et des entrepreneurs fournisseurs d'emploi.

Pour notre enquête, nous avons fait le choix de concentrer notre terrain sur le bassin de l'emploi de Marrakech qui n'a pas été traité par les études citées ci-dessus concernant l'employabilité des Marocains diplômés de l'étranger. Nous avons ainsi proposé une enquête qualitative centrée sur trois populations cibles : des employeurs marocains ; de jeunes Marocains diplômés de l'étranger de retour dans la région et de jeunes Marocains diplômés de l'enseignement supérieur national ; des acteurs institutionnels et privés de l'enseignement supérieur, de l'insertion professionnelle des diplômés et de la mobilité internationale marocaine en général.

<sup>2</sup> Voir notamment Dachmi & Riard 1995 ; Geisser 2000 ; Gérard 2008 ; Balac 2010.



Or, l'enquête préliminaire, que nous avons menée au début de notre recherche, nous a permis de découvrir, lors des entretiens exploratoires, que les préférences des employeurs, telles que ceux-ci nous les présentaient, et leurs représentations de l'employabilité comparée des deux types de diplômés étaient plus complexes que nous ne l'avions imaginé à la lecture des résultats des études citées ci-dessus.

En effet, d'un côté, les propos des participants des deux populations des diplômés et des acteurs confirmaient l'hypothèse de départ : selon eux, il était évident et indéniable que tous les employeurs marocains préféreraient recruter des diplômés de l'étranger au détriment des diplômés de l'enseignement national, d'où l'aspiration des étudiants marocains à partir étudier à l'étranger. D'un autre côté, en revanche, un grand nombre d'employeurs interviewés affirmaient préférer recruter des diplômés de l'enseignement national et ne pas souhaiter recruter de diplômés de l'étranger de retour.

C'est pourquoi nous avons affiné nos questions de recherche de manière à chercher à comprendre comment ces représentations contradictoires s'articulent et à analyser les divergences et convergences des propos des personnes interviewées des trois populations, ainsi que leurs conséquences sur la mobilité internationale des étudiants marocains, l'employabilité des diplômés marocains sur le marché de l'emploi spécifique de Marrakech et sa région et la crédibilité de l'enseignement supérieur national auprès des Marocains.

Le chapitre 1 de ce rapport expose de façon plus exhaustive la problématique de notre enquête, son évolution, ainsi que la méthodologie suivie. Le chapitre 2 propose une présentation synthétique de l'état de la recherche et de la littérature sur la mobilité internationale des étudiants marocains, ses enjeux sur le marché de l'emploi national, et ses relations avec la question de la « fuite des cerveaux ». Le chapitre 3 présente les politiques publiques marocaines existantes concernant la mobilité internationale des étudiants. Les chapitres 4, 5 et 6 présentent l'analyse des entretiens qualitatifs par population : le chapitre 4 traite des employeurs, le chapitre 5 des diplômés et le chapitre 6 des acteurs institutionnels et privés. Enfin, le chapitre 7 propose quelques suggestions de recommandations à destination des instances publiques marocaines concernant les politiques publiques et le système éducatif marocains.

# 1. Problématique de l'étude et méthodologie

## 1.1. Evolution de la problématique

### 1.1.1. Résumé de la problématique initiale (mars – août 2014)

Le projet de recherche initial reposait sur la conviction partagée par un grand nombre d'acteurs sociaux marocains (diplômés, acteurs des milieux associatifs et éducatifs, employés, cadres, acteurs institutionnels, etc.) et de chercheurs académiques marocains et étrangers<sup>3</sup> que les entreprises et employeurs marocains privilégient le recrutement des jeunes diplômés marocains qui ont effectué leurs études et obtenu leurs diplômes dans un pays étranger au détriment des diplômés des écoles supérieures et universités marocaines à niveau égal.

C'est à partir de cette conviction devenue notre hypothèse principale de départ que nous avons ainsi bâti notre projet et sélectionné les questions de travail suivantes :

1. Dans quelle mesure, et pour quelles raisons, les grandes entreprises marocaines favoriseraient-elles le recrutement de jeunes Marocains diplômés de l'étranger au détriment de jeunes diplômés des écoles et universités nationales ?
2. Comment les jeunes Marocains diplômés tant de l'étranger que de l'enseignement supérieur marocain perçoivent-ils ces préférences ?
3. Quels sont les enjeux et les conséquences de cette « demande » d'employés diplômés de l'étranger de la part des employeurs ?

Au cours de la création du projet, nous avons également identifié les hypothèses suivantes sur les conséquences possibles de la valorisation des diplômes étrangers par les employeurs marocains au détriment des diplômés nationaux :

1. La valorisation des diplômes de l'étranger par les employeurs marocains au détriment des diplômés nationaux encouragerait ainsi le départ des jeunes Marocains pour étudier à l'étranger sans aucune garantie que ces derniers ne reviennent une fois diplômés, ce qui constitue un risque « de fuite des cerveaux », et de pertes de compétences en Ressources Humaines Scientifiques et Techniques (HRST<sup>4</sup>) et en Personnel Hautement Qualifié (PHQ), freinant ainsi le développement du pays.
2. La valorisation des diplômes de l'étranger par les employeurs marocains au détriment des diplômés nationaux contribuerait à miner la crédibilité et la légitimité de ces derniers, voire à miner l'image de l'enseignement supérieur national auprès des jeunes et de la société civile marocaine.
3. D'un point de vue sociétal, cela contribuerait à maintenir le taux de chômage des jeunes diplômés de l'enseignement supérieur national, alimentant potentiellement les tensions et frustrations d'une partie de la société marocaine.

<sup>3</sup> Voir par exemple Dachmi & Riard 1995 ; Geisser 2000 ; Gérard 2008 ; Balac 2010.

<sup>4</sup> « Brain drain in Human Resources in Science and Technology » (Banque Mondiale 2003 ; 2012 ; OCDE 2001 ; 2013)

Comme nous le présenterons de façon détaillée plus loin (voir la section sur la méthodologie), nous avons prévu une étude en deux volets :

1. Une analyse documentaire portant sur la littérature, les données et les politiques publiques existantes concernant la mobilité internationale des étudiants marocains et ses conséquences ;
2. Une enquête qualitative auprès de trois populations cibles : des employeurs marocains ; de jeunes Marocains diplômés de l'étranger de retour au Maroc et de jeunes Marocains diplômés de l'enseignement supérieur national ; des acteurs institutionnels et privés de l'enseignement supérieur et de l'insertion professionnelle.

Pour des raisons de moyens, d'efficacité et de cohérence de l'enquête, sur les conseils du Pr. Mohammed Bougroum, nous avons circonscrit notre terrain d'investigation à Marrakech et sa région afin d'identifier les spécificités régionales des préférences de recrutement des employeurs et de l'employabilité de ceux-ci sur le marché de l'emploi en fonction de la provenance de leurs diplômés. Il est fort probable que les résultats de cette même enquête dans les villes de Casablanca et Rabat, qui sont les principaux pôles économiques et administratifs du Maroc, seraient très différents de ceux de Marrakech qui a peu d'industries et dont l'économie repose essentiellement sur les secteurs du tourisme, des services, de l'artisanat et de l'agriculture.

Cependant, lorsque nous avons effectué l'enquête préliminaire (mars – août 2014), nous nous sommes aperçus que l'hypothèse principale de départ que les employeurs privilégiaient le recrutement de diplômés de retour de l'étranger au détriment des diplômés de l'enseignement national était fortement remise en question.

En effet, les entretiens préliminaires menés pendant cette période ont montré que, tandis que les diplômés de l'étranger et du système national et les acteurs institutionnels et privés partageaient cette conviction sur les préférences de recrutement des employeurs, la majorité des employeurs interrogés affirmaient, arguments à l'appui, préférer recruter des diplômés de l'enseignement national.

### *1.1.2. Reformulation de la problématique (décembre 2014 – présent)*

C'est ainsi qu'au cours de l'automne 2014, nous avons réorienté notre problématique sur l'employabilité comparée des jeunes diplômés marocains dans le bassin de l'emploi de Marrakech selon le pays d'obtention de leurs diplômes (pays étrangers ou Maroc) et les types d'écoles ayant décerné ces diplômes d'après les discours, représentations et pratiques de recrutement des employeurs et DRH de petites, moyennes et grandes entreprises dans les secteurs économiques les plus représentatifs de la ville.

Un autre volet de notre problématique a été mis en place afin de comparer ces discours, représentations et pratiques des employeurs avec les discours et représentations des jeunes diplômés (de l'enseignement marocain et de retour de l'étranger) sur leur propre employabilité et les attentes des employeurs sur le marché de l'emploi de Marrakech.

Il nous est également paru important de confronter les perceptions des employeurs et des diplômés avec celles d'acteurs institutionnels et privés de l'enseignement supérieur et de l'insertion professionnelle sur l'employabilité comparative des deux types de diplômés, les attentes des employeurs, l'adéquation formation/emploi des formations au Maroc et dans les pays étrangers,

ainsi que sur les causes et conséquences de la mobilité internationale des étudiants marocains pour leur pays d'origine.

Il s'est agi également de collecter les recommandations formulées par ces trois populations au sujet de la mobilité internationale des étudiants marocains et de l'adéquation formation/emploi comparative entre les divers types de formations offertes au niveau national et celles offertes par les pays étrangers.

Ainsi nous avons reformulé les questions de recherche de la manière suivante :

1. Quelles sont les pratiques de recrutement des employeurs de Marrakech et sa région vis-à-vis des jeunes Marocains diplômés de l'enseignement national et de l'étranger ?
2. Comment les employeurs présentent-ils les différences d'employabilité entre ces diplômés ?
3. Comment les jeunes diplômés (de l'étranger et de l'enseignement national) perçoivent-ils le marché de l'emploi marocain et régional ?
4. Comment les jeunes diplômés perçoivent-ils les préférences des employeurs et leur propre employabilité ?
5. Comment les acteurs institutionnels et privés de l'enseignement supérieur et de l'insertion professionnelle perçoivent-ils les préférences des employeurs et l'employabilité des jeunes diplômés ?
6. Comment peut-on analyser les différences de discours et de représentations des trois populations (employeurs, diplômés, acteurs) ? Et les conséquences de ces représentations divergentes ?

Vu que, lors de l'enquête préliminaire, un nombre important d'employeurs avaient affirmé préférer recruter des diplômés issus des filières publiques sélectives, privées et/ou des formations en double diplôme de l'enseignement supérieur marocain, nous avons ajouté deux questions centrales qui nous semblent fondamentales pour mieux comprendre l'évolution des perceptions des différences entre diplômés du Maroc et diplômés de l'étranger, les divergences de représentations des acteurs interviewés sur les préférences des employeurs et, partant, une possible transformation du phénomène de la demande de mobilité internationale des étudiants marocains :

1. Quels types de diplômes venus de quelles écoles (en dehors de la dichotomie entre diplômes marocains et/ou étrangers) semblent favorisés par les employeurs dans leurs discours et leurs pratiques de recrutement ?
2. En quoi ces préférences pourraient-elles changer à terme l'attraction pour les études à l'étranger des étudiants marocains (du moins en ce qui concerne Marrakech et sa région) ?

## **1.2. Méthodologie, tâches et chercheurs en charge de ces tâches**

### *1.2.1. Recherche documentaire et statistique*

Nous avons prévu une recherche documentaire et statistique en quatre volets, chaque volet étant attribué à un chercheur et/ou un chercheur et un assistant de recherche.

**Volet 1 : Revue de littérature sur la mobilité internationale des étudiants marocains**  
(Chloé Pellegrini)

Il s'agissait de faire un recensement et l'analyse de l'ensemble de la littérature portant sur ce sujet.

**Volet 2 : Revue documentaire et analyse des politiques publiques marocaines sur la mobilité internationale des étudiants marocains** (Hassan Sahib)

Il s'agissait de réaliser les tâches suivantes :

1. Une présentation synthétique et l'analyse des politiques publiques actuelles en matière de mobilité internationale des étudiants marocains ;
2. Une recherche sur les politiques publiques actuelles vis-à-vis des jeunes Marocains diplômés de l'étranger ;
3. Une recherche sur les politiques publiques actuelles destinées à inciter les étudiants marocains à l'étranger à retourner vivre et travailler au Maroc.

**Volet 3 : Recherche de données chiffrées sur les pays d'études des étudiants marocains à l'étranger** (Chloé Pellegrini & Fettah Zitouni)

Il s'agissait de tenter d'identifier les pays d'études majoritairement choisis par les étudiants marocains en situation de mobilité pour études à l'étranger.

**Volet 4 : Recherche de données sur la « fuite des cerveaux » des jeunes diplômés marocains et le phénomène de migrations de compétences au Maroc dans un contexte de politiques compétitives des pays de l'OCDE pour attirer des étudiants étrangers des pays du Sud dans leurs systèmes d'enseignement supérieur** (Chloé Pellegrini & Fettah Zitouni)

Il s'agissait de réaliser les tâches suivantes :

1. Tenter de trouver des données chiffrées sur les retours/non retours dans leur pays d'origine des jeunes Marocains diplômés de l'étranger à l'issue de leurs études. *Ces données se sont avérées inexistantes.*
2. Faire une revue de littérature sur les études existantes sur la « fuite des cerveaux » et les migrations de compétences au Maroc ;
3. Faire une revue de littérature synthétique sur les politiques des pays de l'OCDE pour attirer les étudiants des pays du sud dans leurs systèmes d'enseignement supérieur.

*1.2.2. Enquête qualitative*

Nous avons prévu de faire des entretiens semi-structurés approfondis et des focus groupes avec les trois types de populations dont les caractéristiques précises seront définies ci-dessous : des employeurs (population 1) ; de jeunes Marocains diplômés de l'enseignement supérieur national et de jeunes Marocains diplômés de différents pays étrangers (population 2) ; des acteurs institutionnels et privés de l'enseignement supérieur, de l'insertion professionnelle et de la mobilité internationale.

D'autre part, après avoir conduit plusieurs entretiens nous-mêmes avec des diplômés, nous avons fait appel à trois assistants de recherche, eux-mêmes jeunes diplômés ou doctorants, que nous avons formés aux entretiens semi-directifs approfondis : Moniba Alazali qui vient de déposer sa

thèse de doctorat en économie de l'éducation ; Brahim Bouali qui est en cours de thèse en intelligence économique territoriale ; Fettah Zitouni qui vient d'obtenir son master en économie sociale. Il nous a paru important d'impliquer de jeunes diplômés dans cette étude puisqu'ils sont partie prenante avec la problématique de l'employabilité des diplômés, des préférences des employeurs et de la valeur des diplômes sur le marché de l'emploi national. De plus, les diplômés qu'ils ont interviewés ont été souvent plus ouverts avec eux vu qu'ils sont de la même génération et partagent des situations professionnelles souvent proches. Ces entretiens ont ainsi également pu être menés au moins en partie en dialecte marocain, ce qui a permis, dans certains cas, une expression plus libre, évitant le français comme médium et ses effets de barrières linguistique et symbolique potentiels.

**Population 1 : directeurs généraux (DG) et/ou directeurs des ressources humaines (DRH) de petites, moyennes et grandes entreprises marocaines de Marrakech (entretiens individuels)** (Chloé Pellegrini et Khalid Mahdi)

- Entreprises publiques
- Entreprises privées
- Holdings
- Multinationales
- Cabinets de recrutement

**Population 2 : de jeunes Marocains diplômés de l'enseignement national (population 2A) et des diplômés de différents pays étrangers (population 2B)** (Chloé Pellegrini, Moniba Alazali, Brahim Bouali, Fettah Zitouni)

*Population 2A : des diplômés de l'enseignement supérieur marocain (âgés entre 23 et 35 ans) :*

- Un échantillon de jeunes Marocain(e)s diplômé(e)s de l'enseignement supérieur marocain, en situation d'emploi ou non ;
- Des associations de jeunes diplômés de l'enseignement supérieur national.

*Population 2B : des diplômés de pays étrangers de retour à Marrakech et dans la région (âgés entre 23 et 35 ans) :*

- Un échantillon de jeunes Marocain(e)s diplômé(e)s de l'enseignement supérieur de pays étrangers de retour, en situation d'emploi ou non, ayant fait tout ou partie de leurs études à l'étranger ;
- Des membres d'associations marocaines d'alumni (anciens élèves) diplômés de l'étranger

**Population 3 : Acteurs publics et privés de l'enseignement supérieur ; de l'insertion professionnelle ; de la mobilité internationale marocaine** (Chloé Pellegrini)

Lors de la création des échantillonnages pour l'enquête préliminaire, nous avons jugé nécessaire de mener également des entretiens avec différents acteurs des secteurs public et privé de l'enseignement supérieur, de l'insertion des diplômés sur le marché de l'emploi et de la mobilité internationale marocaine. Il nous a, en effet, paru essentiel de cerner les positions et les discours de ces acteurs sur les préférences de recrutement des employeurs, l'employabilité des diplômés, les stratégies d'études supérieures et l'attraction des étudiants marocains pour partir étudier à l'étranger, et de comparer leurs discours avec ceux des deux autres populations. Ces acteurs ont, en effet, un rôle déterminant dans les représentations véhiculées sur l'adéquation formation/emploi et la mobilité des étudiants à l'étranger dans la société marocaine.

| Acteurs publics   | Acteurs privés & internationaux                                  |
|---|--|
| ANAPEC de la région de Marrakech  | Agences de coaching et d'accompagnement à l'emploi               |
| Présidence de l'Université publique de Marrakech                                      | Directions d'écoles supérieures privées                          |
| Ministère des Marocains Résidant à l'Étranger et des Affaires de la Migration (MREAM) | Agence internationale d'accompagnement à la mobilité pour études |
| Acteurs institutionnels sur les questions migratoires                                 | Club d' alumni de l'étranger                                     |

### 1.2.3. *Elaboration de pistes de recommandations à destination des instances publiques*

À partir des résultats obtenus, il était proposé d'élaborer des suggestions de recommandations à destination des instances publiques concernant la mobilité internationale des étudiants marocains et le développement de l'enseignement national vers une plus grande adéquation formation/emploi (Chloé Pellegrini & Hassan Sahib).

### 1.2.4. *Présentation générale des entretiens pour l'enquête qualitative*

Au total, 44 entretiens individuels et un focus groupe ont été réalisés à Marrakech et dans la région, dont 17 entretiens individuels avec la population 1, nommée ci-après « les employeurs » ; 1 focus groupe (10 participants) et 9 entretiens individuels avec la population 2A, nommée ci-après « les diplômés de l'enseignement supérieur national » ; 10 entretiens avec la population 2B, nommée ci-après « les diplômés de l'étranger » ; 8 entretiens individuels avec la population 3, nommée ci-après « les acteurs ».

La méthodologie adoptée a été celle d'entretiens semi-directifs approfondis à partir de guides d'entretiens contenant chacun moins de dix questions organisées par grandes thématiques liées aux questions de recherche exposées ci-dessus, à savoir de façon synthétique :

1. L'employabilité comparée des diplômés de l'enseignement supérieur national et des lauréats de diplômes étrangers en nous basant sur les pratiques et préférences de recrutement des employeurs marocains du bassin de l'emploi de Marrakech (population 1) ;
2. Les représentations des jeunes diplômés sur ces différences d'employabilité et sur leur propre employabilité (population 2) ;
3. Les représentations des acteurs de ces différences d'employabilité (population 3) ;
4. Les représentations comparées des systèmes de l'enseignement supérieur national et étrangers pour les trois populations ;
5. Les représentations *hiérarchisantes* des diplômes selon les pays, les écoles, les filières pour les trois populations ;
6. Les enjeux et conséquences de ces représentations de l'employabilité des jeunes diplômés pour la société civile et le marché de l'emploi national aux yeux de ces trois populations ;
7. Les recommandations que les personnes interviewées des trois populations formulent face à ces représentations de l'employabilité des jeunes diplômés et des diplômés sur le marché de l'emploi.

Pour chaque question posée, la personne interviewée a eu le loisir de répondre aussi longtemps que bon lui semblait et de faire des digressions autant qu'elle le souhaitait. Dans chaque cas, la personne en charge de coordonner l'entretien a veillé à ce que le participant réponde néanmoins à toutes les questions, par des relances directes ou indirectes.

Les entretiens, toutes populations confondues, ont duré entre 30 et 75 minutes. Un grand nombre d'entre eux ont été enregistrés et ont fait par la suite l'objet d'une transcription littérale : 18/20 avec des diplômés ; 2/8 avec les acteurs ; 6/17 avec les employeurs. Les autres entretiens n'ont pas été enregistrés suite au refus des personnes interviewées mais ont fait l'objet de prises de notes exhaustives. Les deux diplômés qui ont refusé d'être enregistrés sont des diplômés de l'étranger de retour à Marrakech, dont une jeune entrepreneuse. Quant aux autres refus, ils ont surtout concerné les employeurs et les acteurs, ce qui est compréhensible vue leur position sociale et professionnelle, voire, pour certains, les responsabilités politiques et pouvoirs décisionnels qu'ils assument.

Il a été, par ailleurs, particulièrement difficile de rencontrer les employeurs et les acteurs vu le peu de temps effectif dont ils disposent, leur rapport au droit de réserve et à la discrétion professionnels et l'anonymat qu'ils souhaitent conserver. Pour les aborder, nous avons été conduits à assister à plusieurs forums sur l'emploi et à mobiliser un grand nombre de réseaux professionnels, associatifs et personnels afin de tisser peu à peu des relations de confiance avec des tiers à qui « montrer patte blanche » pour pouvoir être mis en relation avec les personnes recherchées. Les rencontres avec ces deux populations se sont faites le plus souvent dans leur bureau officiel, mais d'autres ont eu lieu dans des cafés éloignés de leur lieu de travail. Malgré des tentatives répétées, il nous a été impossible d'approcher les représentations régionales des grandes entreprises nationales (ONCF, RAM, OCP, etc.). Certaines entreprises publiques et privées nous ont aussi opposé des refus catégoriques ou des fins de non recevoir.

La prise de contact avec les diplômés a été plus simple et les personnes concernées se sont souvent montrées extrêmement avides de parler d'elles-mêmes, de leurs parcours d'étudiants et de jeunes professionnels, de leurs représentations, de leurs peurs et appréhensions, de leurs espoirs et de leurs aspirations de réussite professionnelle au Maroc. Une grande partie d'entre eux ont insisté sur le fait que la parole était rarement donnée aux jeunes comme eux alors qu'ils aspiraient à être entendus davantage par la société civile et les dirigeants politiques marocains.



## 2. Contexte de la mobilité internationale des étudiants marocains et revue de la littérature existante

### 2.1. Mobilité internationale pour études et employabilité des diplômés au Maroc : présentation des facteurs explicatifs d'un phénomène social de grande ampleur

Comme nous l'avons vu dans le chapitre précédent, la littérature scientifique, les médias nationaux et internationaux, les milieux politiques et ceux des acteurs de la société civile marocaine, partagent la conviction que les employeurs marocains sur le marché de l'emploi national privilégient le recrutement de jeunes Marocains qui ont obtenu leurs diplômes dans un pays étranger au détriment des jeunes Marocains diplômés de l'enseignement supérieur national. Pour expliquer ces préférences des employeurs, et partant, la moindre employabilité des diplômés du système national mis en concurrence avec les lauréats de diplômes de l'étranger de retour au Maroc, les études existantes ont dégagé plusieurs facteurs explicatifs que nous allons présenter ici.

#### 2.1.1. Une tradition historique élitiste peu à peu démocratisée

Tout d'abord, un facteur important est celui de l'ancrage historique du phénomène de mobilité des étudiants marocains à l'étranger qui a longtemps concerné presque exclusivement les enfants de l'élite marocaine.

En effet, déjà sous le protectorat français (1912-1956), partir faire ses études en France était une tradition réservée aux enfants de l'élite, signe d'une position sociale élevée et gage d'une carrière future dans les hautes sphères de l'administration ou des affaires (Vermeren 2002). Il n'était *a priori* pas envisageable de pouvoir briguer un poste à hautes responsabilités sans avoir au préalable suivi un parcours d'études en France et avoir obtenu de la sorte la légitimité et la reconnaissance du diplôme français (*ibid.*).

Après l'indépendance du Maroc en 1956, cette tradition s'est perpétuée à travers les différentes conventions de coopération éducative entre les deux pays et grâce à leur proximité linguistique et géographique. La France est ainsi restée la destination majeure de cette élite étudiante jusqu'à aujourd'hui. Dans les années 1960-1970, elle a également commencé à accueillir des étudiants marocains plus modestes, bénéficiaires de bourses de l'État marocain (Geisser 2000 ; Vermeren 2002 ; Balac 2010). Cette prise en charge permettait alors de pallier le manque d'établissements de l'enseignement supérieur présents dans le pays le temps que celui-ci construise et rende opérationnelles les infrastructures éducatives nécessaires pour accueillir une population grandissante d'étudiants au niveau national (Vermeren 2002 ; Ibaaquil 2000 ; Gérard dir. 2008).

De plus, selon Vermeren (2002) et Balac (2010), ces étudiants boursiers plus modestes que les enfants de l'élite qui partaient par tradition étudier en France (nommés « les héritiers » par Vermeren, *ibid.*), obtenaient à leur retour, grâce à leur diplôme français, des postes à responsabilités au sein de l'État, ce qui leur offrait une possibilité d'ascension sociale et professionnelle qu'ils n'auraient très probablement pas atteinte en restant au Maroc (*ibid.*). Ainsi, il est fort probable que la perception toujours partagée actuellement du diplôme étranger (à cette époque essentiellement le diplôme français) comme un tremplin social et professionnel pour un jeune Marocain issu de classes moyennes ou populaires hérite en grande partie de ces exemples d'ascension sociale des années 1960-1970.

Cependant, dans les années 1980, la mobilité étudiante marocaine a connu une baisse due notamment au fait que l'État marocain distribuait de moins en moins de bourses pour accompagner les départs pour études à l'étranger. Est venu s'ajouter à cela le durcissement des conditions d'accord de visas aux étudiants étrangers par la France et d'autres pays européens (Gérard dir. 2008).

En revanche, dans les années 1990, des changements structurels ont favorisé les départs d'un nombre de plus en plus élevé d'étudiants marocains issus de classes moyennes et populaires, non bénéficiaires de bourses, démocratisant ainsi le phénomène (Latreche 2000 ; Vermeren 2002 ; Gérard dir. 2008 ; Marchandise 2009 ; Balac 2010). En effet, des mesures publiques et privées ont été mises en place aussi bien au Maroc qu'en France, et dans d'autres pays d'accueil, pour développer la mobilité étudiante marocaine (accords de coopération bilatéraux ou multilatéraux, partenariats privés entre universités et grandes écoles, programmes « d'actions intégrées » etc.<sup>5</sup>). De la sorte, l'offre éducative étrangère s'est aussi diversifiée. Depuis, un nombre croissant d'étudiants marocains partent faire leurs études dans d'autres pays que la France, majoritairement dans des pays de l'Union Européenne et de l'OCDE (Latreche 2000 ; Balac 2010 ; OCDE 2001 ; UNESCO 2004 ; UE 2012).

La mobilité internationale des étudiants marocains s'est alors accrue de façon importante, dépassant largement celle des étudiants des autres pays du Maghreb et devenant un véritable « phénomène social » (Marchandise 2009).

### 2.1.2 Les effectifs en hausse de ce qui est devenu « un phénomène social »

L'évolution des effectifs des étudiants marocains à l'étranger et la diversification des pays d'accueil montrent également l'amplification du phénomène et l'importance qu'il revêt aux yeux de la société marocaine. Selon Balac (2010), en 2002, un étudiant marocain sur sept partait faire ses études à l'étranger. D'après les données de l'UNESCO citées par ce même auteur (*ibid.*), en 2007, les pays d'accueil principaux de la mobilité étudiante marocaine étaient la France qui reste toujours la première destination des étudiants marocains avec un effectif alors de 26 998, suivie de loin par l'Allemagne (3 699), l'Espagne (2 735), le Canada (2 652) et les États-Unis (1 133). Cependant, en comparant les chiffres collectés entre 1990 et 2007 par Balac (2010), nous constatons une augmentation de 4 % des effectifs des étudiants marocains en France, de 154 % en Allemagne, 195 % en Espagne, 385 % au Canada, et 19 % aux États-Unis. Pour la France seule, le nombre d'étudiants marocains s'élevait à 33 899 en 2013-2014 selon l'Agence Campus France (2014), ce qui en fait le premier contingent d'étudiants étrangers dans le pays (11.5 %) avant la Chine (30 176) et l'Algérie (21 935) (*ibid.*).

Nous avons complété ces données à l'aide d'une recherche sur le site de l'Institut des Statistiques de l'UNESCO pour estimer l'évolution des effectifs des étudiants marocains dans le monde entre

<sup>5</sup> Le site de l'université Mohamed V de Rabat fait état de plus de 286 accords avec plus de trente pays. Le Maroc et de nombreux pays ont institué des accords de « programmes d'actions intégrées » qui visent à la « consolidation des capacités de recherche collective » : la France depuis 1982, la Belgique depuis 2003, l'Italie et la Tunisie depuis 2004, l'Espagne depuis 2006, le Canada depuis 2009, et l'Allemagne depuis 2011 (site du Ministère de l'Enseignement Supérieur marocain). Depuis 1990, le programme de coopération TEMPUS se développe de façon croissante entre le Maroc et des États membres de l'Union Européenne.

1999 et 2011. Cependant, aucune source n'étant citée par le site, on peut se demander d'où viennent ces données de sorte qu'il faut les considérer avec précaution comme des estimations année après année<sup>6</sup>.

**Tableau 1. L'évolution de la répartition des étudiants marocains dans les principaux pays d'études (1999-2011)**

| Pays d'accueil                     | 1999   | 2000   | 2001   | 2002   | 2003   | 2004   | 2005   | 2006   | 2007   | 2008   | 2009   | 2010   | 2011   |
|------------------------------------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| France                             | 18 849 | 21 048 | 24 284 | 29 504 | 34 826 | 32 802 | 29 859 | 29 299 | 27 684 | 26 998 | 27 051 | 27 467 | 28 463 |
| Espagne                            | 2 258  | 3 144  | 2 877  | 3 263  | 3 468  | 1 450  | 1 517  | 1 613  | 1 782  | 2 735  | 3 165  | 3 514  | 3 117  |
| Allemagne                          | 5 416  | 5 882  | 6 285  | 6 960  | 7 616  | 8 305  | 8 227  | 4 784  | 4 369  | 3 699  | 3 748  | 3 306  | 2 861  |
| Italie                             | 235    | 244    | 332    | 361    | 518    | 664    | 776    | 813    | 1 017  | 1 207  | 1 398  | 1 554  | 1 715  |
| Canada                             | 765    | 768    | 795    | 714    | 729    | 777    | 816    | 2 652  | 1 587  | 1 770  | 1 440  | 1 344  | ...    |
| États Unis                         | 1 306  | 1 484  | 1 663  | 2 102  | 2 034  | 1 835  | 1 641  | 1 555  | 1 229  | 1 133  | 1 150  | 1 110  | 1 178  |
| Ukraine                            | ...    | ...    | ...    | ...    | ...    | ...    | 679    | 632    | 671    | 799    | 833    | 851    | 871    |
| Roumanie                           | 300    | 286    | 235    | 216    | 175    | 130    | 109    | 89     | 117    | 201    | 258    | 351    | 408    |
| Suisse                             | 281    | 342    | 345    | 361    | 403    | 422    | 434    | 396    | 368    | 323    | 328    | 352    | 384    |
| Grande Bretagne et Irlande du nord | 177    | 158    | 149    | 132    | 139    | 174    | 186    | 196    | 212    | 208    | 237    | 264    | 296    |
| Belgique                           | 4 527  | 5 355  | 4 894  | 5 146  | 2 658  | 52     | 68     | 55     | 59     | 62     | 179    | 205    | 228    |
| Pays Bas                           | 1 829  | 1 874  | 1 956  | 1 953  | 1 664  | 429    | 376    | 297    | 234    | 246    | 193    | 156    | 133    |
| Fédération de Russie               | ...    | ...    | ...    | ...    | ...    | ...    | ...    | ...    | ...    | 867    | 860    | ...    | ...    |
| Tunisie                            | ...    | 648    | 599    | 596    | ...    | ...    | ...    | ...    | ...    | ...    | ...    | ...    | ...    |

Source : Institut Statistique de l'UNESCO : <http://www.uis.unesco.org/pages/default.aspx>,  
extraction des données par F. Zitouni ; sélection par C. Pellegrini.

D'après le tableau ci-dessus tiré du site de l'Institut des statistiques de l'UNESCO, les pays qui accueillent le plus d'étudiants marocains sont la France, l'Espagne, l'Allemagne, l'Italie, le Canada et les États-Unis. Bien que l'ordre de ce classement ne corresponde pas à celui donné par Balac (2010) pour les années 1990-2007, nous retrouvons comme destinations privilégiées les mêmes pays que cet auteur.

Il est, cependant, possible d'émettre des réserves sur les chiffres concernant les pays surlignés par nous en orange. En effet, pour la Belgique et les Pays Bas, alors que les effectifs présentés par l'UNESCO entre 1999 et 2003 sont très élevés, ils baissent considérablement entre 2003 et 2011, ce qui est sujet à caution, d'autant plus pour la Belgique, pays francophone réputé pour attirer un grand nombre d'étudiants marocains. Par ailleurs, pour la Russie et la Tunisie, pays également réputés comme étant des destinations privilégiées pour ces étudiants, le manque de données ici ne permet pas de tirer de conclusions précises.

Malgré ces réserves sur les données chiffrées existantes, l'importance des effectifs des étudiants marocains à l'étranger montre l'ampleur du phénomène qui dépasse le nombre des seules élites pour toucher une nouvelle population issue de diverses classes socioprofessionnelles aspirant à travers la mobilité pour études à l'étranger à une « mobilité sociale » au retour (Gérard dir. 2008), surtout dans un contexte national marocain où aussi bien les conditions d'études dans l'enseignement supérieur public que l'employabilité des diplômés sont considérées comme étant en crise.

<sup>6</sup> Par exemple, les chiffres que nous a transmis l'Agence française Campus France, lors d'un entretien, ne correspondent pas toujours aux chiffres de l'UNESCO, notamment pour l'année 2011 où l'Agence présente des effectifs de 32 482 étudiants marocains en France au lieu des 28 463 de l'UNESCO.

### 2.1.3. Un contexte national en crise pour les étudiants et les diplômés

Dans le contexte national marocain, il existe des tensions entre les aspirations des classes moyennes et populaires à la mobilité sociale grâce aux études et aux diplômes auxquels elles confèrent « un rôle d'ascenseur social » (Ibaaquil 2000) et l'offre d'études supérieures qui peine à faire face aux effectifs grandissant des jeunes femmes et hommes qui souhaitent poursuivre des études supérieures (*ibid.* ; Vermeren 2002 ; Cohen 2004 ; Gérard dir. 2008). Vermeren (2002) présente l'engouement des familles et les sacrifices financiers qu'elles sont prêtes à faire pour envoyer leurs enfants étudier à l'étranger comme un « investissement » et une stratégie pour « échapper à la massification et aux avatars du système universitaire dans son ensemble » dans un contexte où il existe une « hiérarchie symbolique et fonctionnelle » entre les diplômes obtenus à l'étranger (y compris les baccalauréats obtenus dans les écoles françaises au Maroc) et les diplômes nationaux marocains.

De fait, les conditions d'études dans l'enseignement supérieur public marocain sont particulièrement difficiles dans un contexte de massification de la demande d'éducation supérieure qui fait que le système d'enseignement supérieur public est saturé aussi bien dans les filières à accès sélectif (grandes écoles nationales et filières universitaires telles que médecine) que dans les filières où l'entrée post-baccalauréat n'est pas limitée par des quotas (Ibaaquil 2000 ; Dubois et Chamkhi 2011). Les effectifs d'étudiants surchargés, le manque de matériel, de ressources pédagogiques et d'infrastructures ainsi que le nombre insuffisant d'enseignants par étudiant (*ibid.*) rendent particulièrement difficiles les parcours d'études dans les établissements de l'enseignement supérieur public, comme le souligne la grande majorité des personnes interviewées pour cette enquête dont nous analyserons les propos plus loin.

De plus, les aspirations des jeunes Marocains à la mobilité sociale grâce aux études se heurtent à un contexte où le taux de chômage des diplômés au Maroc ne cesse de croître (il concernait 20 % des lauréats de diplômes supérieurs au 3<sup>ème</sup> trimestre 2014 selon les données du HCP 2015<sup>7</sup>), ce qui provoque une crise sociétale de reconnaissance de la valeur des diplômes nationaux et de leur employabilité. Ainsi, ces difficultés d'insertion des jeunes diplômés, présentées par ailleurs par Oreopoulos, Wachter et Heisz (2012) comme habituelles dans tout pays qui traverse une période de récession économique, tendent à décevoir les espoirs de promotion sociale et professionnelle investis dans les formations et les diplômes par une grande partie de la société marocaine, notamment pour ceux dont les enfants sont la première génération à accéder à l'enseignement supérieur (Ibaaquil 2000). La radicalisation des mouvements des « diplômés chômeurs » (Emperador 2007) en est un signe. De même, les discours extrêmement critiques des employeurs, entrepreneurs et acteurs institutionnels à l'égard des diplômes nationaux (Ibaaquil 2000) dévalorisent et délégitiment les formations universitaires nationales présentées comme n'étant pas toujours (voire rarement) en adéquation avec les besoins du marché de l'emploi privé, d'autant plus dans un contexte de libéralisation et de mondialisation de l'économie marocaine (*ibid.*). Nous verrons dans les chapitres 4, 5 et 6 de cette étude comment ces deux aspects se retrouvent dans les discours et les représentations des acteurs interviewés de nos trois populations cibles.

Par ailleurs, dans un mouvement plus global à l'échelle mondiale, les sociologues du travail identifient un amoindrissement de la valeur et de la légitimité « symboliques » des diplômes sur les

<sup>7</sup> [http://www.hcp.ma/Taux-de-chomage-national-selon-le-diplome\\_a267.html](http://www.hcp.ma/Taux-de-chomage-national-selon-le-diplome_a267.html)

marchés de l'emploi aussi bien nationaux que mondiaux : selon Marchal et Bureau (2009), les choix de recrutement des employeurs sont désormais de plus en plus basés sur les compétences et/ou les « défauts de compétences » supposés des jeunes diplômés demandeurs d'emploi plutôt que sur les diplômes en tant que tels.

Ainsi, la tradition historique de mobilité internationale pour études synonyme d'abord d'élitisme, puis d'accélérateur d'ascension sociale, les conditions d'études difficiles dans l'enseignement supérieur public au Maroc, ainsi que le manque d'employabilité et de reconnaissance des diplômes nationaux sur le marché du travail sont vraisemblablement des éléments clef pour expliquer en grande partie les motivations actuelles des étudiants marocains à partir étudier à l'étranger. Nous verrons plus loin, dans l'analyse des entretiens, dans quelle mesure ces facteurs sont décisifs pour les jeunes diplômés que nous avons interviewés et combien la peur du chômage a souvent été un des moteurs majeurs du choix et/ou du désir de quitter le Maroc pour faire leurs études à l'étranger afin d'améliorer leur employabilité sur le marché de l'emploi au retour.

#### 2.1.4. *Les motivations des jeunes Marocains à partir étudier à l'étranger*

Les études existantes mettent en avant ce contexte national difficile comme la première motivation des jeunes Marocains à partir faire leurs études à l'étranger, en l'occurrence en France puisque ces études se sont concentrées essentiellement sur ce pays d'accueil. Leurs analyses sont basées sur des entretiens quantitatifs et qualitatifs avec des étudiants marocains ayant le projet ou le désir de partir poursuivre leurs études à l'étranger (Dubois & Chamkhi 2011) ; des étudiants marocains en cours d'études en France (Geisser 2000 ; Latreche 2000 ; Sadik 2008 ; Gérard dir. 2008 ; Balac 2010) et un échantillon de diplômés de France en situation de travail au Maroc (Gérard dir. 2008).

La motivation principale présentée par les étudiants marocains en cours d'études en France (Kail in Gérard dir. 2008 et de Sadik 2008), et les étudiants en cours d'études au Maroc qui souhaiteraient poursuivre leur cursus à l'étranger (Dubois & Chamkhi 2011) est de considérer l'obtention d'un diplôme français comme une stratégie « *pour se prémunir contre le chômage* » (Gérard dir. 2008) au Maroc, voire, pour les étudiants de milieux modestes, comme l'assurance d'une ascension sociale au retour (« *une stratégie de distinction scolaire* », Kail, *ibid.*).

Sadik (2008) et Kail (in Gérard dir. 2008) ajoutent une seconde motivation liée à cette première : celle de compléter leur diplôme français par une première expérience professionnelle de quelques années à l'étranger afin d'acquérir les compétences nécessaires pour être plus compétitifs sur le marché de l'emploi marocain au retour. Kail (*ibid.*) va plus loin en distinguant deux populations : les étudiants des milieux favorisés dont au moins un des parents a étudié en France (« les héritiers ») et les étudiants d'origine plus modeste qui sont les premiers de leur famille à partir y étudier (« les pionniers »). Selon cette chercheuse, les « héritiers » qui savent qu'ils disposeront à leur retour d'un réseau social et professionnel suffisant pour trouver un travail à leur convenance une fois leur diplôme français obtenu, reviennent le plus souvent directement au Maroc sans chercher à compléter leur formation par une expérience professionnelle à l'étranger. En revanche, les « pionniers », n'ayant pas de « capital social » à mobiliser pour être recrutés au retour, ont tendance à compléter leurs études par une expérience professionnelle de quelques années en France pour développer leur réseau et valoriser leurs compétences et leur expérience au retour.

Il est à noter, cependant, que toutes les motivations au départ à l'étranger pour études ne sont pas centrées sur le souci d'assurer sa propre employabilité au retour. Sadik (2008) identifie ainsi

parmi les autres motivations : la volonté de s'installer définitivement en France (19 %) ; celle d'échapper au carcan familial au Maroc (11.3 %) ; et le désir de vivre une « aventure » (9.3 %). Nous verrons dans l'analyse des entretiens de notre enquête dans quelle mesure ces motivations identifiées se retrouvent en grande partie chez les jeunes diplômés interviewés. Ces trois facteurs présentés par Sadik se trouvent souvent liés les uns aux autres et imbriqués de façon parfois compliquée avec les deux motivations principales relatives à l'amélioration de l'employabilité au retour.

#### 2.1.5. Une meilleure employabilité des diplômés étrangers par opposition aux diplômés nationaux selon les enquêtes précédentes

##### a) Les préférences des employeurs marocains pour les diplômés de l'étranger selon la littérature existante

Selon toutes les études existantes, les employeurs marocains favoriseraient systématiquement le recrutement de lauréats de diplômes étrangers au détriment de lauréats de diplômes marocains. Gérard annonce ainsi dans l'introduction de l'étude qu'il a coordonnée (2008) : « *le diplôme universitaire marocain n'ouvre ni les mêmes portes ni ne prédispose aux mêmes carrières au Maroc qu'un diplôme universitaire français, a fortiori de grande école.* » Dans l'enquête menée par Sadik la même année auprès d'étudiants et de diplômés de l'étranger (2008), 72.5 % des enquêtés pensent que les diplômés français sont considérés par les employeurs marocains comme adéquats à leurs besoins, contrairement aux diplômés marocains envers lesquels ces derniers expriment de la méfiance. Gérard (dir. 2008) va plus loin en avançant que les préférences des employeurs marocains pour des diplômés étrangers permettent « une double mobilité » pour les « pionniers » issus de classes sociales non favorisées : mobilité en France pour études et « mobilité sociale » au retour au Maroc. Pour cet auteur, les employeurs marocains privilégient le recrutement de lauréats de diplômes français qu'ils considèrent comme des « cadres prêts à l'emploi » par opposition aux lauréats de diplômes marocains, surtout universitaires, considérés comme inadéquats face aux besoins du marché de l'emploi (*ibid.*). Cela rejoint les facteurs explicatifs de l'engouement des étudiants pour les études à l'étranger présentés par Sadik (2008) et Kail (in Gérard dir. 2008) dont nous avons parlé plus haut.

##### b) Une insertion professionnelle différente selon les écoles, les filières et les réseaux

Selon les études de Kail (in Gérard dir. 2008) et de Sadik (2008), les jeunes Marocains diplômés de France connaissent une insertion professionnelle rapide au retour (de moins de trois mois à moins d'un an selon Kail) dans la mesure où « *ils sont d'autant plus recherchés sur le marché du travail marocain qu'ils sont rares* » (*ibid.*). Sadik met cependant en avant une minorité de diplômés de France (7.8 %) qui mettent jusqu'à deux ans pour trouver du travail au retour.

Selon Kail (in Gérard dir. 2008), cette insertion rapide concerne surtout les lauréats des grandes écoles de commerce et d'ingénieurs qui sont parfois « chassés » par des chasseurs de têtes marocains directement en France, sans qu'ils aient eu besoin de compléter leur diplôme français par une expérience à l'étranger. De la même façon, les lauréats des écoles françaises les plus prestigieuses (les « big five » souvent cités, à savoir Polytechnique, Ponts et Chaussées, les Mines, Sciences Po et HEC) sont, selon Kail (*ibid.*), systématiquement choisis en premier par les employeurs à l'issue de leur formation.

Cependant, Kail, moins optimiste que Gérard (*ibid.*), précise que les « pionniers » lauréats de ces grandes écoles (en dehors des « big five »), qui ne disposent pas de réseaux professionnels et familiaux à mobiliser au retour, doivent compenser ce manque par une expérience professionnelle à l'étranger pour augmenter leurs chances de s'insérer dans des postes à la hauteur de leurs attentes à leur retour. Ceci dit, elle aussi met en avant l'idée que ces « pionniers » ont accès à une promotion sociale grâce aux réseaux d' alumni de ces écoles qui leur permettent d'accéder à des postes importants. Elle va même jusqu'à qualifier ces réseaux d'anciens élèves de « *groupes de pression d'une nouvelle ère qui remplacent les réseaux des grandes familles bourgeoises* », rejoignant ainsi l'idée de « double mobilité » et de promotion sociale défendue par Gérard dans le même ouvrage (2008).

Hors grandes écoles, toujours selon Kail, les filières liées à l'entreprise et aux techniques et technologies de pointe sont elles aussi favorisées sur le marché de l'emploi marocain de sorte que leurs lauréats sont « attendus » par les employeurs et « *ont le choix entre les entreprises* » (*ibid.*).

En revanche, elle précise que les diplômés des filières littéraires, artistiques et de sciences humaines françaises mettent plus de temps à s'insérer au retour, voire connaissent de plus ou moins longues périodes de chômage. Ils ont davantage besoin d'étayer leur diplôme par une expérience professionnelle pendant plusieurs années à l'étranger pour pouvoir espérer obtenir un emploi à la hauteur de leurs attentes à leur retour au Maroc (*ibid.*).

c) Des disparités d'opportunités d'insertion professionnelle qui ne permettent pas de généraliser l'idée d'une corrélation entre études à l'étranger et mobilité sociale

De fait, à partir de ces constats, il semble clair que la mobilité pour études, synonyme de mobilité sociale selon Gérard (dir. 2008), ne concerne pas tous les lauréats marocains de diplômes français à leur retour au Maroc.

Tout d'abord, cela dépend du lieu de leur installation à leur retour. En effet, Kail (*ibid.*) précise que cette situation est surtout vraie pour les grands axes de Rabat et Casablanca où, selon l'étude menée par l'association « Maroc entrepreneurs » (2006), 85 % des Marocains de retour de l'étranger s'installent, parmi lesquels 18 % ont fait ce choix pour s'assurer un emploi au retour alors qu'ils auraient voulu s'installer dans d'autres régions. Là encore, nous verrons plus loin dans notre étude dans quelle mesure la situation à Marrakech est différente.

De plus, cela dépend également du type de formation suivie en France et du diplôme obtenu par rapport aux besoins du marché de l'emploi marocain. En effet, tandis que, selon Kail (in Gérard dir. 2008), les grandes écoles françaises de commerce et d'ingénieurs sont systématiquement valorisées par les employeurs, ainsi que les filières considérées par ces derniers comme les plus adaptées à l'économie actuelle, les lauréats des autres filières ne sont pas valorisés sur le marché de l'emploi. Nous verrons, par ailleurs, dans l'analyse de nos entretiens avec les employeurs (chapitre 4) que les grandes écoles de commerce et d'ingénieurs marocaines ne sont pas forcément moins valorisées sur le marché de l'emploi national que les écoles françaises, mises à part celles de grand renom (les « big five »).

En outre, bien que la distinction entre « héritiers » et « pionniers » puisse être en partie réduite grâce à la constitution de réseaux d' alumni en France utilisables au Maroc, les différences entre milieux sociaux d'origine subsistent et ne sont pas effacées par le diplôme français. En effet, il semble que les dits « pionniers » diplômés de France ont davantage d'efforts à fournir pour faire

leurs preuves en recourant à une expérience professionnelle complémentaire à leurs diplômes afin d'augmenter leur employabilité au retour tandis que les dits « héritiers » n'en ont pas besoin.

Enfin, la question du genre est également discriminante. En effet, selon Kail (*ibid.*), l'employabilité des jeunes femmes diplômées de France au retour est plus problématique que celle des jeunes hommes à diplôme égal. Les jeunes femmes interviewées par Kail évoquent, en effet, la pression familiale au retour qui parfois les empêche de travailler, ainsi que le fait que les postes à responsabilités sont généralement réservés aux hommes. Si l'on ajoute au fait d'être une femme sur le marché de l'emploi marocain une origine sociale modeste, il est probable que la promotion sociale des jeunes femmes concernées grâce aux études en France n'est pas une réalité évidente.

C'est à partir de ces différentes limites que nous nous demandons dans quelle mesure l'argument de l'ouvrage dirigé par Gérard (2008), selon lequel la mobilité pour études en France engendre une mobilité sociale au retour, est vraiment généralisable. En effet, dans quelle mesure ne s'agit-il pas d'une vision optimiste assez *idéalisante* qui valorise les études en France comme facteur de promotion sociale au Maroc par opposition à l'image d'un Maroc où la « reproduction sociale » des inégalités (*ibid.*) prévaudrait systématiquement dans le système de diplomation de l'enseignement supérieur ? Présenter les études en France comme un remède extérieur aux inégalités sociales internes reproduites par le système éducatif marocain nous paraît difficile à soutenir de façon aussi exclusive. Cela, *a fortiori* dans un contexte où les étudiants issus des milieux sociaux les plus modestes, qui n'ont pas les moyens de partir faire leurs études à l'étranger, sont ainsi exclus des opportunités de mobilité sociale mises en avant par cette étude.

## **2.2. Retours ou non-retours des jeunes Marocains diplômés de l'étranger ?**

### *2.2.1. « Fuite des cerveaux » et migrations de compétences des diplômés marocains en situation de mobilité pour études à l'étranger*

À notre connaissance, les études concernant la « fuite des cerveaux » marocaine<sup>8</sup> ne font pas la distinction entre les différents types de populations concernées : les travailleurs non qualifiés ; les personnes hautement qualifiées (titulaires de diplômes marocains ou étrangers) en situation de migration internationale de longue durée ; les étudiants en situation de mobilité internationale pour études ; les lauréats de diplômes étrangers en situation d'emploi durable à l'étranger ; les lauréats de diplômes étrangers en situation de stage ou d'expérience professionnelle temporaire, ayant (ou non) l'intention de rentrer par la suite au Maroc pour s'insérer sur le marché de l'emploi national et s'y installer durablement.

Comme nous l'avons vu précédemment, il paraît important à un certain nombre de ces deux dernières catégories (étudiants et jeunes lauréats) de rester quelques années supplémentaires à l'étranger pour développer leur expérience professionnelle et leurs compétences afin de pouvoir s'insérer plus facilement et dans de meilleures conditions sur le marché de l'emploi au retour. S'agit-il ainsi de mobilité, de circulation, de migration de transit ou d'installation des étudiants ?

Il nous semble que, bien que le problème majeur dit de « la fuite des cerveaux » soit identifié par les chercheurs et les acteurs institutionnels et politiques, la confusion entre les différentes caté-

<sup>8</sup> 12.8% des PHQ marocaines étaient comptabilisés comme étant en situation de migration internationale en 2000 selon le rapport de la banque mondiale (2006).



gories présentées plus haut ne permet pas d'avoir une vision précise du phénomène chez les étudiants en situation de mobilité pour études et les jeunes lauréats qui viennent de terminer leurs études à l'étranger, malgré le grand nombre de Marocains concernés (voir les effectifs présentés plus haut de ce « phénomène social » tel que le définit Marchandise 2009), cela bien que ces jeunes gens représentent les personnes hautement qualifiées de demain dont le développement du pays aura besoin.

Or, les chiffres présentés par les différentes instances marocaines et internationales (Ministère des MREAM ; Banque mondiale 2006<sup>9</sup> ; ETF 2013) ne ciblent pas cette catégorie. De la sorte, nous ne disposons d'aucune donnée statistique sur le nombre de Marocains titulaires de diplômes étrangers qui restent à l'étranger ni sur ceux qui rentrent s'installer au Maroc ; ni sur le nombre des jeunes Marocains qui rentrent après avoir obtenu un diplôme ; ni sur la nature de ces diplômes (filiales, écoles, niveau) ; ni sur le nombre d'années d'études qu'ils ont suivi, le nombre d'années d'expérience professionnelle éventuelle une fois lauréats, et le nombre d'années totale qu'a duré leur mobilité ; ni sur les pays d'obtention de leurs diplômes<sup>10</sup>.

### *2.2.2. Un contexte de politiques compétitives entre les systèmes éducatifs des pays du nord pour attirer les étudiants étrangers*

Depuis les années 1990, avec la « marketisation » et « l'internationalisation » de l'éducation, la mobilité étudiante est devenue un enjeu majeur de compétition entre les pays occidentaux prestataires de systèmes d'enseignement supérieur qui cherchent désormais à attirer les étudiants étrangers venant de tous pays<sup>11</sup>. D'après l'UNESCO (cité par Marchandise, 2009), en 2004, les étudiants issus de pays dits en voie de développement représentaient 60 % des effectifs des étudiants en situation de mobilité internationale<sup>12</sup>.

Avec la « marketisation » de l'éducation, les politiques des gouvernements des pays d'accueil développent leur attractivité en matière d'éducation auprès des étudiants étrangers pour attirer du « capital humain », améliorer l'économie locale, développer la recherche et les ressources humaines (surtout dans les domaines des sciences et des technologies), et combler partiellement un manque de main d'œuvre qualifiée dans certains domaines (Dreher & Poutvaara 2002). Par exemple, certains États membres de l'Union Européenne cherchent à attirer des étudiants déjà qualifiés (au niveau Master et/ou doctorat) et promeuvent leurs systèmes éducatifs afin d'être considérés comme des centres d'excellence en matière d'éducation au niveau mondial (UE 2012).

<sup>9</sup> Ce rapport déplore l'absence de données substantielles et systématiques sur les migrations par pays d'origine et niveau d'éducation pour mesurer l'impact réel du phénomène de la « fuite des cerveaux ».

<sup>10</sup> Il serait possible d'obtenir des estimations de cela en s'adressant aux services des équivalences au ministère de l'enseignement supérieur marocain, mais là encore ces données seraient partielles puisqu'un grand nombre de diplômés de l'étranger ne demandent pas d'équivalence au retour.

<sup>11</sup> Voir par exemple les campagnes de l'Agence française Campus France et du British Council (Royaume-Uni) pour attirer les étudiants étrangers.

<sup>12</sup> Gürüz (2010) estime qu'au niveau mondial le nombre d'étudiants inscrits pour des études supérieures dans un pays étranger s'élevait à 2.75 millions en 2009. En 2002, l'OCDE faisait état de 1.9 million d'étudiants étrangers inscrits dans des universités des pays membres et désignait les États-Unis, le Royaume-Uni, l'Allemagne, la France et l'Australie comme les cinq pays les plus choisis par ces étudiants (OCDE 2002). Selon les données de l'Union Européenne, en 2011, il y aurait eu environ 190.000 étudiants venant de pays hors UE inscrits dans des universités européennes (UE 2011).

Vertovec (2001) analyse ainsi la volonté politique de certains gouvernements d'attirer des populations d'étudiants non pas seulement pour la durée de leurs études, mais pour une installation à plus ou moins long-terme : « *The movement of students should be seen as an integral part of transnational migration systems, not least because the networks they forge often lay the tracks of future skilled labour circulation. Among governments there is growing awareness of this, seen in the increasing incidence of national programmes for student recruitment with a specific view towards longer-term or permanent settlement* ».

La Banque Mondiale (2003) relève que 15 % des étrangers qui vivent dans les pays de l'OCDE ont des diplômes de l'enseignement supérieur, et que plus de 10 % de ces diplômés viennent du Maroc, de la Tunisie, de la Turquie et du Sri Lanka. Dreher & Poutvaara (2006) établissent un bilan des conséquences de la mobilité étudiante qui se transforme en installation permanente ou de longue durée dans le pays d'accueil. Ils concluent que, si ce phénomène implique le risque d'un taux important de « fuite de cerveaux » pour les pays d'origine, ce risque est contrebalancé par le « gain de cerveaux » que représentent les diplômés qui retournent dans leur pays pour y travailler, y développer des compétences, des ressources, et/ou des emplois, ce qui contribue à l'accélération du développement du pays et de la compétitivité de ses ressources humaines.

S'ajoutent aux politiques d'attractivité des systèmes éducatifs des pays du nord à destination des étudiants des pays du sud, les politiques de plus en plus proactives de certains pays qui cherchent à attirer et conserver durablement les personnes hautement qualifiées (PHQ) sur leur marché du travail national. Les rapports existants sur la question (OCDE 2009 ; REM 2013 ; CEPII 2013) mettent en avant les études prospectives démographiques qui montrent que les pays de l'OCDE seront dans quelques années en manque de PHQ nationaux pour expliquer les différentes politiques des pays d'accueil concernés qui consistent à faciliter l'obtention de visas de travail pour les étrangers qui ont fait leurs études et obtenu leurs diplômes dans ces pays d'accueil. Cependant les modalités de ces politiques d'attraction des PHQ ne sont pas harmonisées et sont décidées au plan national. Par exemple, l'ambassade de France, comme nous l'avons appris lors d'un entretien avec un responsable de l'agence française Campus France et un responsable de l'association Club France-Maroc (voir chapitre 6), accorde depuis 2013 des visas de circulation d'un an aux jeunes Marocains diplômés de France afin de leur permettre de chercher du travail dans leur pays d'origine et leur pays d'accueil.

Ainsi, d'une part le manque de données précises et le manque de suivi sur ce que deviennent les jeunes Marocains diplômés de systèmes éducatifs étrangers, d'autre part les politiques des pays du nord pour attirer les étudiants des pays du sud et pour conserver de façon durable ces mêmes étudiants une fois diplômés sur leur marché de l'emploi national, sont autant de facteurs combinés qui empêchent une visibilité du phénomène de « fuite des cerveaux » des PHQ et continuent à drainer les PHQ marocains hors du pays. Ceci est renforcé par le contexte national marocain exposé plus haut : les problèmes liés aux conditions d'études dans l'enseignement supérieur, ceux liés au chômage des diplômés et les représentations historiquement construites, partagées par les acteurs de la société civile marocaine – voire par les politiques – que les employeurs marocains préfèrent recruter des diplômés de l'étranger au détriment des diplômés du système national à diplôme égal. Cela est également renforcé par les représentations qu'ont les jeunes Marocains diplômés de l'étranger du marché de l'emploi marocain et des opportunités et/ou difficultés qu'ils pensent y trouver s'ils font le choix du retour, lorsqu'ils se trouvent confrontés à la décision de rentrer ou non s'installer au Maroc.

### 2.2.3. Motivations au retour des jeunes Marocains diplômés de l'étranger

D'après l'étude ARES (cité par Gérard dir. 2008), les pourcentages des prévisions de retour après l'obtention de leur diplôme chez les étudiants marocains en situation d'études en France se présentent ainsi : 28 % d'entre eux voudraient rentrer après l'obtention de leur diplôme ; 50 % ne savent pas ; 12 % veulent rester en France. De son côté, selon l'étude menée par l'association Maroc Entrepreneurs (2006) auprès de 1 823 Marocains résidant à l'étranger (en France, au Canada, aux États-Unis et en Belgique), toutes catégories confondues, 86.4 % des personnes interrogées envisagent de rentrer au Maroc. En revanche, parmi les étudiants marocains en cours d'études à l'étranger interrogés, 37.4 % envisagent de rentrer au Maroc à moyen terme (c'est-à-dire entre deux et quatre ans après l'obtention de leur diplôme). Quant aux diplômés marocains à l'étranger, le souhait du retour concerne davantage les personnes en situation de recherche d'emploi (57.6 %) que celles déjà insérées sur le marché de l'emploi de leur pays d'accueil. Par ailleurs, l'enquête montre que plus de 67 % des enquêtés qui envisagent le retour, souhaitent faire le choix de s'installer à Casablanca, voire Rabat, moins par choix personnel que par souci d'opportunités professionnelles. Ce même choix de ces deux villes se retrouve dans l'enquête du Club France Maroc (2012).

L'étude menée par l'ETF (2013) ne porte pas en particulier sur les diplômés mais sur les migrants (ou aspirants migrants) marocains en général (4 000 personnes dont 2 600 migrants potentiels et 1 400 migrants de retour). Cependant, elle peut être à titre de comparaison un bon indicateur des motivations des étudiants et diplômés à rester durablement ou non à l'étranger et des raisons invoquées pour retourner au Maroc ou non, d'autant plus qu'un bon nombre des raisons qu'elle présente se retrouvent également chez Sadik (2008) et dans l'enquête de l'association Maroc Entrepreneurs (2006), ainsi que dans les entretiens que nous avons menés avec des diplômés de retour à Marrakech (voir chapitre 5). En effet, concernant les deux populations interrogées par l'étude ETF (2013), une majorité (72 % des migrants potentiels et la totalité des migrants de retour) déclarent ne pas souhaiter rester définitivement à l'étranger, mais pour une période en moyenne de dix ans. Leur motivation au retour sont essentiellement des raisons familiales, les motivations professionnelles venant en seconde place. Enfin, selon cette enquête, 93 % des hommes et 84 % des femmes dans la catégorie des migrants potentiels, qui envisagent leur retour, souhaitent que leur séjour à l'étranger leur permette d'améliorer leurs compétences pour trouver de meilleurs emplois au retour. De même, plus de 60 % des migrants de retour affirment avoir pu, grâce à leur expérience à l'étranger, trouver de meilleurs emplois au retour, surtout lorsqu'ils sont diplômés, et ainsi avoir pu obtenir une meilleure situation sociale et professionnelle au Maroc qu'avant leur départ. Ainsi, la motivation des personnes interrogées à améliorer leur employabilité et leur compétitivité sur le marché de l'emploi national au retour est-elle un motif récurrent.

D'autre part, en ce qui concerne les motivations au retour, les résultats des différentes études concordent partiellement. L'enquête Maroc Entrepreneurs (2006), toutes catégories de migrants confondues, présente les motivations suivantes à partir de son échantillon de 1 823 migrants : en premier lieu des « raisons personnelles et familiales » (34.45 %) ; en second « la volonté de contribuer au développement du pays » (25.23 %), en troisième « le confort et la qualité de vie » (19.09 %), en quatrième des « raisons professionnelles » (13.82 %). Viennent ensuite de façon minime « les difficultés d'intégration à l'étranger » (3.40 %) ; « le sentiment d'avoir assez appris » (2.69 %) ; « l'absence d'opportunités dans le pays d'accueil » (1.32 %). L'enquête conclut que « le retour [de ces migrants] est conditionné par la situation que leur offre le Maroc, et non pas par celle dont ils disposent à l'étranger ».

Concernant spécifiquement les étudiants en cours d'études en France, l'enquête menée par le Club France Maroc (2012) affirme que la grande majorité de ces étudiants souhaitent au plus tard rentrer au Maroc après une moyenne de quatre ans d'expérience professionnelle à l'étranger. D'autre part, les études de Sadik (2008) et Kail in Gérard (dir. 2008) identifient les motivations au retour des étudiants/diplômés dans cet ordre : en premier l'attachement au pays d'origine et à la famille, ce qui coïncide avec les résultats de l'enquête Maroc Entrepreneurs ; en second de meilleures opportunités professionnelles qu'en France, ce qui n'apparaît qu'en quatrième position dans l'enquête Maroc Entrepreneurs. Cependant, cette différence peut justement s'expliquer par le fait que, pour ces étudiants en situation de mobilité pour études, leur employabilité est leur centre d'intérêt et d'angoisse principal. En troisième position vient une meilleure qualité de vie au Maroc, comme dans l'enquête Maroc Entrepreneurs. Sadik (2008) va jusqu'à opposer « les discriminations » professionnelles rencontrées en France à la volonté de « retrouver sa dignité au Maroc ». Kail identifie également la volonté des jeunes gens d'avoir des enfants enracinés dans la culture marocaine (in Gérard dir. 2008) et le souhait de fuir les discriminations potentielles dans le milieu du travail français, ce qui rejoint le critère des « difficultés d'intégration » de l'enquête Maroc Entrepreneurs. Dans ces études est également présente l'attrance pour un « meilleur prestige social » (Kail *ibid.*), le Maroc étant considéré comme permettant plus d'opportunités professionnelles qu'en France où certains secteurs sont saturés.

#### 2.2.4. Freins au retour des diplômés marocains

Les différentes études identifient également les freins au retour des étudiants marocains en situation de mobilité pour études à l'étranger. Ceux-ci concernent essentiellement la vie professionnelle (83 % selon Maroc Entrepreneurs 2006). En effet, le type de travail et de responsabilités qu'il est possible d'obtenir au retour, ainsi que les différences de niveaux de rémunération au Maroc et à l'étranger, apparaissent comme des freins majeurs au retour (Sadik 2008). D'autres freins liés aux conditions de travail au Maroc sont identifiés : les relations de « népotisme » entre patrons et employés (*ibid.*) et « l'arbitraire du pouvoir hiérarchique » (Club France Maroc 2006) ; les relations professionnelles avec les collaborateurs et les clients (Sadik 2008) ; l'organisation interne aux entreprises (*ibid.*), les contraintes administratives (*ibid.* et Kail in Gérard dir. 2008), le manque de perspectives d'avancement hiérarchique et salarial (*ibid.*), le manque de formation continue pour permettre une évolution de carrière, et la faiblesse de la recherche scientifique de pointe (Sadik 2008). Maroc Entrepreneurs (2006) insiste sur les aspirations salariales des étudiants et diplômés de l'étranger qui ont des attentes qui doivent, selon eux, correspondre aux efforts qu'ils ont faits pour faire des études à l'étranger et au nombre d'années d'expérience professionnelle qu'ils ont.

Quant aux raisons autres que professionnelles qui sont des freins au retour, celles mises en avant par l'enquête Maroc Entrepreneurs (2006) concernent surtout la pression familiale et sociale qui impose un mode de vie réglé par la société marocaine qui serait contraire aux choix personnels des personnes concernées.

Cependant, malgré quelques dissimilitudes, il est remarquable que toutes les études existantes sur la propension au retour des migrants marocains (étudiants, diplômés et autres catégories) mettent toutes en avant l'attachement fort au pays d'origine qui fait que tout migrant marocain serait dans le projet à plus ou moins long terme de rentrer s'installer au Maroc. Cependant, d'après les études,

le retour définitif (ou non) dépend en grande partie de la satisfaction et de l'épanouissement personnels et professionnels des PHQ qui ont fait le choix de revenir vivre et travailler au Maroc.

### 2.2.5. Degrés de satisfaction au retour dans le milieu professionnel

Les études portant sur les jeunes Marocains lauréats de diplômes français de retour identifient les difficultés de réintégration rencontrées par les personnes interviewées qui sont installées à Casablanca et Rabat (Gérard dir. 2008 ; Sadik 2008 a ajouté un échantillon de lauréats installés à Agadir mais ne spécifie pas les différences de résultats selon les trois villes).

La population interrogée par Sadik (2008) se répartit ainsi : 73.2 % des diplômés de retour déclarent être satisfaits de leur situation professionnelle au retour contre 20.5 % qui déclarent le contraire ; 40.7 % déclarent que leur niveau de vie était meilleur en France et 52.5 % se disent prêts à repartir vivre à l'étranger.

Les difficultés de réintégration identifiées par Sadik (2008) sont essentiellement d'ordre professionnel et correspondent aux freins au retour énumérés précédemment. En effet, selon ses données, les difficultés majeures des diplômés de l'étranger de retour au Maroc concernent surtout la réintégration/intégration dans le milieu du travail : les contraintes administratives, la qualité des services, les difficultés relationnelles avec les supérieurs hiérarchiques, les collaborateurs et les clients, et le niveau de salaire par rapport au type de responsabilités. Les témoignages de certaines personnes interviewées (*ibid.*) mettent en avant le fait que, de toute façon, la décision de rentrer s'installer au Maroc représentait pour eux un renoncement (anticipé à l'avance dans leur décision) à une forme d'épanouissement professionnel et financier.

Les mêmes difficultés d'adaptation au marché de l'emploi marocain au retour se retrouvent chez Kail (in Gérard dir. 2008) qui s'appuie sur les entretiens qu'elle a menés ainsi que sur les résultats de l'enquête de l'association Maroc Entrepreneurs (2006). Elle insiste sur le fait que, parmi les diplômés de son échantillon, aucun ne souhaitait entrer dans la fonction publique et que ceux qui ont été embauchés dans des entreprises privées y sont en général restés moins d'un an avant de démissionner et de trouver un emploi dans une multinationale ou un grand cabinet de conseils à Rabat ou Casablanca. Certains ont, de la sorte, préféré créer leur propre entreprise ou reprendre l'entreprise paternelle plutôt que de travailler dans une entreprise locale (*ibid.*). Elle cite un seul cas où, souhaitant vivre à Marrakech, sa ville d'origine, et ne trouvant pas d'emploi dans une multinationale dans cette ville qui en comporte peu, un diplômé de France est resté travailler dans une entreprise marocaine par défaut et non par choix. Là encore, la ville d'installation au retour semble être un facteur décisif, non seulement pour la facilitation de l'insertion professionnelle des diplômés de retour, mais aussi par rapport aux opportunités d'emploi possibles selon les villes et à la satisfaction professionnelle ressentie. Comme nous le verrons dans la partie d'analyse des entretiens (chapitres 4, 5 et 6), notre enquête à Marrakech permettra d'approfondir et de nuancer ces questions de l'insertion et de la satisfaction professionnelle des diplômés de l'étranger selon la localisation de leur retour.

Les études portant sur la migration des personnes hautement qualifiées (PHQ) en général mettent en relation les opportunités d'insertion professionnelle et de satisfaction professionnelle dans le travail qui attendent ces personnes au retour dans leur pays d'origine avec le phénomène dit de la « fuite des cerveaux » ou de migration de compétences (Vertovec 2002 ; Dreher & Poutvaara

2006 ; ETF 2013). En effet, selon ces études, si les opportunités apparaissent propices aux personnes en situation de mobilité à l'étranger, celles-ci sont plus à même de prendre la décision de rentrer dans leur pays et de s'y installer durablement.

Ce sont ces opportunités professionnelles sur lesquelles les initiatives publiques et privées marocaines s'appuient pour inciter les diplômés à revenir s'installer au Maroc, ou, pour le moins, pour inciter les migrants hautement qualifiés à participer au développement du pays à distance.

#### *2.2.6. Initiatives publiques et privées marocaines pour inciter les diplômés de l'étranger au retour*

Plusieurs types d'initiatives existent pour inciter les diplômés de l'étranger à rentrer s'installer au Maroc. En termes de politiques publiques, les deux initiatives les plus connues sont celle du programme TOKTEN, programme international adapté ici au contexte du Maroc et financé en partie par le PNUD, et le programme national FINCOME (Forum International des Compétences Marocaines à l'Etranger).

Le TOKTEN Maroc organise des forums scientifiques qui réunissent des scientifiques marocains résidant au Maroc avec d'autres résidant à l'étranger. Il s'agit essentiellement de mises en relation et de prises de contacts afin d'encourager des actions et investissements communs dans les grandes thématiques de développement.

Par ailleurs, le FINCOME sert à mettre en relation des entreprises publiques et privées marocaines et des Marocains résidant à l'étranger hautement qualifiés sous forme d'appels à expertise ponctuelle afin que les PHQ émigrés, qui le souhaitent, s'investissent et participent dans des projets de recherche et développement dans leur pays d'origine (IPEMED 2013).

Il existe également des initiatives privées de la société civile marocaine qui organise des forums de recrutement de jeunes ou futurs diplômés directement dans les pays d'accueil, voire dans des établissements de l'enseignement supérieur étrangers. C'est le cas entre autres du forum Horizon Maroc organisé dans plusieurs pays par l'Association des Marocains des Grandes Ecoles (AMGE-Caravanes) ou le forum Careers in Morocco (en France, en Grande Bretagne et au Canada) qui, lors de chaque forum, réunissent des DRH de grandes entreprises marocaines telles que l'OCP, les banques, les assurances, etc. (article L'Usine Nouvelle, 01/2014). Certaines grandes entreprises marocaines « chassent » également les étudiants futurs diplômés directement dans les pays où ces derniers sont nombreux (Gérard dir. 2008).

D'autres initiatives font également de la mise en réseau entre étudiants et diplômés de l'étranger et publient sur leur site internet des informations sur le marché de l'emploi et la vie professionnelle au Maroc, les secteurs économiques porteurs, les démarches de création d'entreprises et de recherche d'emploi, les offres d'emploi, les associations professionnelles, etc. (voir par exemple le site de la Fondation Hassan 2 pour les MRE et celui du Club France Maroc).

Ainsi, ces initiatives sont nombreuses et diversifiées, mais elles fonctionnent de manière isolée les unes des autres, plutôt à l'initiative de personnes ou de groupes de personnes qu'avec une volonté politique structurée d'action unie et concertée. Nous verrons dans le chapitre suivant sur les politiques publiques les instances gouvernementales existantes dédiées aux relations avec la diaspora marocaine, notamment la diaspora hautement qualifiée.

### **3. Les politiques publiques marocaines concernant la mobilité internationale des étudiants (Hassan Sahib)**

L'étude et l'analyse des politiques publiques sur la mobilité internationale des étudiants marocains nous permettra de connaître à travers le cadre politique et juridique général qui l'organise, la situation de cette mobilité dans le discours institutionnel, les dispositifs juridiques qui l'encadrent, la position des diverses institutions concernées par la mobilité étudiante marocaine et la question du devenir de ces étudiants à la fin de leurs études à l'étranger, qu'il s'agisse de les inciter au retour au Maroc après l'obtention de leurs diplômes à l'étranger, ou qu'il s'agisse des enjeux liés à la « fuite des cerveaux ». Or, il est important de souligner qu'une des limites que nous avons immédiatement rencontrées dans notre recherche est le manque des données empiriques exactes et fiables sur la mobilité internationale étudiante.

Nous constatons d'abord que les textes juridiques marocains n'abordent les questions sur la mobilité internationale des étudiants marocains que d'une façon générale. En effet, la loi sur la réforme de l'enseignement supérieur (dahir 19 mai 2000 portant promulgation de la loi n° 01-00 portant sur l'organisation de l'enseignement supérieur), qui est un texte essentiel sur l'enseignement supérieur marocain, ne comprend aucune disposition sur la mobilité internationale des étudiants marocains, bien que celle-ci soit un phénomène de grande ampleur (voir chapitre 2). De son côté, le décret du 15 février 1993 fixant les attributions et l'organisation du Ministère de l'Enseignement Supérieur, de la Formation des Cadres et de la Recherche Scientifique ne comporte que des dispositions générales destinées à entretenir une coopération culturelle dynamique, bilatérale et internationale entre le Maroc et les pays étrangers.

De même, la Charte Nationale sur l'Éducation de 2000 évoque uniquement de façon générale les programmes de coopération internationale dans les domaines de l'éducation et de la formation (prêts, aides et assistance technique) qui font l'objet d'une rationalisation et d'une coordination globales destinées à tirer le maximum de profit de cette coopération, tout en donnant la priorité à l'expertise nationale afin de renforcer le rayonnement du Maroc par l'exportation, à son tour, de ses propres compétences et expertises. À nouveau, nous constatons que ce sont seulement des dispositions générales qui font mention de la coopération internationale, mais qui ne consacrent pas de dispositions à la mobilité internationale étudiante précisément.

#### **3.1. Les lois sur les équivalences de diplômes étrangers**

- D'après le décret du 21 juin 2001 relatif aux conditions et à la procédure de l'octroi des équivalences de diplômes de l'enseignement supérieur entré en vigueur par l'arrêté du Ministère de l'Enseignement Supérieur, de la Formation des Cadres et de la Recherche Scientifique du 17 février 2003, la reconnaissance du diplôme étranger au Maroc se fait par l'étude des équivalences qui sont accordées, parfois avec la nécessité de compléter les modules ou matières qui seraient estimés manquer. La procédure d'octroi des équivalences se base sur un processus rigoureux de différentes phases à travers la constitution de dossiers d'équivalences de diplômes de tous grades universitaires, titres, diplômes, attestations ou certificats de scolarité sanctionnant des études ou formations supérieures qui doivent être adressés à l'autorité gouvernementale chargée de l'enseignement supérieur.

- A cet effet l'article premier de l'arrêté prévoit que tout document libellé dans une langue autre que l'arabe ou le français doit être accompagné d'une traduction intégrale dans l'une de ces langues, assurée soit par l'autorité compétente du pays ayant délivré le diplôme, visée éventuellement par les services de l'ambassade marocaine concernée, soit par un interprète assermenté.
- L'équivalence de diplômes étrangers relève de la compétence de cinq commissions sectorielles d'équivalences de diplômes réparties par disciplines : celle des lettres et des sciences humaines ; celle des sciences juridiques, économiques, sociales et de gestion ; celle des sciences mathématiques, physiques, chimiques, de la vie, de la terre et de l'univers ; celle des sciences de la santé ; et celle des sciences et techniques, de l'ingénieur et de l'architecture (Article 2 de l'arrêté). Chaque commission sectorielle doit comporter les doyens, directeurs, responsables relevant de la spécialité concernée, ainsi qu'une représentation du Ministère de l'Enseignement Supérieur, de la Formation des Cadres et de la Recherche Scientifique (Article 8 de l'arrêté).
- En cas de rejet d'une demande d'équivalence par une commission sectorielle, le demandeur peut saisir la commission supérieure des équivalences de diplômes par une demande écrite de réexamen de son dossier adressé à l'autorité gouvernementale chargée de l'enseignement supérieur au plus tard dans les soixante jours de la notification qui lui a été faite par cette autorité. La commission supérieure des équivalences de diplômes dispose de soixante jours pour se prononcer sur la demande du réexamen du dossier dont elle est saisie (Article 17).
- En analysant en détails le décret du 21 juin 2001 relatif aux conditions et à la procédure de l'octroi des équivalences des diplômes de l'enseignement, nous constatons que ces équivalences ne sont prononcées par arrêté de l'autorité qu'après avis de l'une des commissions sectorielles ou de la commission supérieure des équivalences de diplômes qui est en charge de définir les critères d'évaluation.
- Ainsi, les procédures d'octroi des équivalences peuvent-elles être longues et difficiles pour les lauréats de diplômes étrangers. Certains diplômés de l'étranger et acteurs institutionnels interrogés dans cette étude (chapitres 5 et 6) affirment que ces procédures peuvent prendre largement plus de six mois et que ces équivalences ne sont pas exigées seulement pour entrer dans la fonction publique, mais aussi par les employeurs du secteur privé.

### **3.2. Les Conventions sur la reconnaissance et la délivrance des diplômes**

Selon l'article premier de la Convention sur la reconnaissance des études, des diplômes et des grades de l'enseignement supérieur entre les États arabes et les États européens riverains de la Méditerranée signée à Nice le 17 décembre 1976 et entrée en vigueur le 6 mars 1978<sup>13</sup>, on entend par « reconnaissance » d'un diplôme, titre ou grade de l'enseignement supérieur obtenu à l'étranger, « son acceptation par les autorités compétentes d'un État contractant et l'octroi à son titulaire de droits dont bénéficient les personnes justifiant d'un diplôme, titre ou grade national auquel le diplôme, titre ou grade étranger est assimilé. Suivant la portée donnée à la reconnaissance, ces droits ont trait soit à la poursuite des études, soit à l'exercice d'une activité professionnelle, soit à ces deux fins à la fois ». Le même article ajoute que « la reconnaissance d'un diplôme, titre ou grade en vue d'entreprendre ou de poursuivre des études de niveau supérieur permettra au titulaire intéressé

<sup>13</sup> Cette Convention a été publiée dans le B.O N° 3517 du 26 mars 1980.



*d'être admis dans les institutions d'enseignement supérieur et de recherche de tout État contractant dans les mêmes conditions en matière d'études que celles applicables aux titulaires du diplôme, titre ou grade similaire délivré dans l'État contractant intéressé ».*

De plus, la reconnaissance d'un diplôme, titre ou grade étranger pour l'exercice d'une activité professionnelle constitue la reconnaissance de la capacité technique exigée pour l'exercice de la profession dont il s'agit<sup>14</sup>. Par conséquent, la reconnaissance, par l'ensemble des États contractants des études faites et des diplômes obtenus dans l'un d'entre eux, permet de renforcer la mobilité des personnes et les échanges d'idées, de connaissances et d'expériences scientifiques et technologiques. Elle constitue l'une des conditions nécessaires pour permettre la meilleure utilisation commune possible des moyens de formation existant sur les territoires de ces États, d'assurer une plus grande mobilité des enseignants, des étudiants, des chercheurs et des professionnels, et de pallier les difficultés que rencontrent lors de leur retour dans leurs pays d'origine les personnes qui ont reçu une formation à l'étranger. Elle permet, enfin, d'assurer la plus large reconnaissance possible des études et des diplômes en tenant compte des principes qui concernent la promotion de l'éducation permanente, la démocratisation de l'enseignement, l'adoption et l'application d'une politique de l'éducation adaptée aux transformations structurales, économiques et techniques, aux changements sociaux et aux contextes culturels.

Bien que les articles 7 à 11 détaillent les mécanismes de mise en œuvre de cette Convention, il nous paraît important de souligner que certaines de ces dispositions ne font pas toujours l'objet d'une application réelle par les parties contractantes, notamment le dispositif d'institution d'un Comité intergouvernemental composé d'experts mandatés par les États contractants dont le secrétariat est confié au Directeur général de l'Organisation des Nations Unies pour l'éducation, la science et la culture. Ce Comité a pour mission de recevoir et d'examiner les rapports périodiques que les États contractants lui communiquent sur les progrès réalisés et les obstacles rencontrés dans l'application de la Convention, ainsi que les études établies par son secrétariat sur ladite Convention. Les États contractants s'engagent normalement à soumettre un rapport au comité au moins une fois tous les deux ans. La non-application de ces dispositions affaiblit, selon nous, la portée de cette Convention de sorte que cela ne favorise pas la reconnaissance des diplômes des Marocains lauréats de diplômes étrangers qui souhaiteraient rentrer au Maroc pour mener une carrière professionnelle dans des domaines où leur diplôme étranger soit reconnu.

En parallèle de cette Convention, une Déclaration récente conjointe entre l'Union Européenne et le Maroc de 2013 sur le renforcement des relations bilatérales (pris dans le cadre du statut avancé) vise à rapprocher le système d'Enseignement Supérieur et de Recherche et de Formation Professionnelle marocain de l'Espace Européen d'Enseignement Supérieur et de Recherche Scientifique et de Formation Professionnelle, notamment à travers l'application du système LMD. Il s'agit ainsi de promouvoir la mobilité des étudiants, des chercheurs et des universitaires marocains vers des établissements d'enseignement supérieur de l'Union Européenne à l'aide des programmes de l'Union Européenne « Erasmus Mundus » et les programmes qui leur ont succédé en

<sup>14</sup> Cette reconnaissance n'a, cependant, pas pour effet de dispenser le titulaire du diplôme, titre ou grade étranger, de satisfaire aux conditions autres que celles relatives à la capacité technique qui ont pu être prescrites par les autorités gouvernementales ou professionnelles compétentes pour l'exercice de l'activité professionnelle dont il s'agit.

2014. Aussi cette Déclaration vise-t-elle à créer une meilleure cohérence entre les politiques en matière de mobilité des personnes et les autres domaines de coopération dans plusieurs secteurs (à savoir le commerce, l'enseignement, la recherche, la culture), de manière à faciliter l'entrée et le séjour sur le territoire des États membres de l'Union Européenne pour les étudiants, les stagiaires de formation professionnelle, les universitaires, les chercheurs, les hommes et femmes d'affaire marocains.

Or, il est fort intéressant de remarquer que, bien que cette Déclaration concerne le partenariat bilatéral entre le Maroc et « les pays européens » de l'Union Européenne, de fait, ses dispositions ne concernent la délivrance de diplômes en partenariat international que pour des étudiants marocains ayant achevé avec succès leurs études dans un établissement d'enseignement supérieur français, et aucunement dans des établissements d'enseignement supérieur d'autres pays européens. Cela signifie bien que les liens historiques étroits établis pendant la période du protectorat entre le Maroc et la France, qui poursuivent une politique commune dans le domaine de l'éducation et de la formation scientifique et culturelle, restent plus déterminants que les liens avec les autres pays européens.

### **3.3. Les accords de coopération**

Le Maroc a conclu des accords de coopération avec des pays étrangers, portant spécifiquement sur l'enseignement supérieur, la recherche scientifique et la formation des cadres.

#### *3.3.1. Accords bilatéraux avec les pays européens*

Plusieurs accords de coopération bilatéraux ont été conclus entre le Maroc et certains pays européens en dehors de la France : l'Italie, l'Espagne, la Belgique et l'Allemagne. On cite à cet égard le Mémorandum d'entente entre le Ministère de l'Education Nationale, de l'Enseignement Supérieur, de la Formation des Cadres et de la Recherche Scientifique du Maroc et le Ministère de l'Education de l'Italie, Rabat le 4 mai 2005 ; le Mémorandum d'entente entre le Ministère de l'Education Nationale, de l'Enseignement Supérieur, de la Formation des Cadres et de la Recherche Scientifique du Maroc et le Ministère de l'Education et des Sciences de l'Espagne au sujet de la création de l'Université des deux rois à Tétouan, le 19 janvier 2005 ; la Convention relative au Fonds destiné à favoriser la recherche appliquée et les échanges entre les établissements scientifiques, techniques et de recherche entre le Maroc et la Belgique (FRAB), le 22 juillet 2003 ; l'Accord de Coopération Technique et Scientifique entre le Ministère de l'Enseignement Supérieur, de la Recherche Scientifique et de la Formation des Cadres du Maroc et le Ministère de l'Education, de la Recherche et de la Technologie de l'Allemagne, le 9 Octobre 1998.

#### *3.3.2. Accords de coopération avec les pays arabes*

Le Maroc a conclu aussi avec les pays arabes des accords et protocoles de coopération, notamment avec la Libye, la Palestine et l'Égypte. On cite à cet égard l'Accord de coopération en matière d'enseignement supérieur avec la Libye à Rabat le 2 décembre 2005, le Protocole de coopération entre le Ministère de l'Enseignement Supérieur, de la Formation des Cadres et de la Recherche Scientifique du Maroc et le Ministère de l'Enseignement Supérieur de la Palestine, le 11 février 1999, la Première Session de la Commission Mixte Maroc-Egyptienne dans le domaine de la recherche scientifique au Caire le 6 Février 2005.

### *3.3.3. Accords de coopération avec les pays de l'Union du Maghreb Arabe (UMA)*

Dans le même sens, le dernier alinéa de l'article 13 du Traité de Marrakech du 17 février 1989 instituant l'UMA stipule que les États du Maghreb Arabe s'engagent pour l'établissement d'une coopération visant à développer l'enseignement aux différents niveaux, à préserver les valeurs spirituelles et morales inspirées des enseignements de l'Islam et à sauvegarder l'identité nationale arabe en se dotant des moyens nécessaires pour réaliser ces objectifs. Il s'agit notamment d'accords pour des échanges d'enseignants et d'étudiants et la création d'institutions universitaires et culturelles ainsi que d'instituts de recherche maghrébins.

### *3.3.4. Accord de coopération avec la Chine*

Un Accord de coopération entre le Ministère de l'Education Nationale, de l'Enseignement Supérieur, de la Formation des Cadres et de la Recherche Scientifique du Maroc et le Ministère des Sciences et de la Technologie chinois a été conclu le 24 avril 2006.

### *3.3.5. Accords de coopération avec les pays africains*

Avec les pays africains comme la Guinée en date du 2 mai 2002, Djibouti le 19 mai 2000, le Gabon le 8 juin 2000, la Côte d'Ivoire le 13 mars 2004, et le Niger le 26 mars 2004, le Maroc a conclu des Protocoles d'Accord de Coopération dans le domaine de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique.

### *3.3.6. Accords de coopération avec les pays américains*

De même avec les Pays américains, le Maroc a conclu deux Accords de coopération : l'Accord entre le Gouvernement du Royaume du Maroc et le Gouvernement des Etats-Unis d'Amérique portant sur la coopération en matière des Sciences et Technologies, signé à Rabat en novembre 2006 ; et l'Accord de coopération avec l'Université de Montréal au Canada, signé à Rabat en novembre 2006.

D'après la lecture de ces accords et protocoles, on observe qu'ils ont pour objectifs de développer les échanges et la coopération directs entre les institutions d'enseignement supérieur, de recherche et de formation des cadres du Maroc et des pays partenaires, de développer la coopération dans le domaine de l'organisation des enseignements, de la formation des cadres et de la recherche scientifique, d'échanger les expériences et les informations, d'organiser conjointement des conférences, colloques, séminaires et actions scientifiques communes.

Ces accords de coopération visent aussi à encourager la mobilité internationale, surtout la mobilité des enseignants-chercheurs et des étudiants, la mobilisation conjointe des ressources et l'implantation de structures d'enseignement et de recherche.

Cependant, ces dispositions comportent des objectifs généraux qui ne donnent pas une place bien définie à la mobilité étudiante, notamment en ce qui concerne les aspects procéduraux et financiers. En outre, les textes de ces Conventions, Accords et Protocoles ne consacrent pas de règlements pour la procédure et les modalités d'encouragement ni pour le suivi desdits accords de coopération.

### **3.4. Décrets sur les bourses pour partir étudier à l'étranger**

Le principe régissant le système d'attribution des bourses d'études pour partir étudier à l'étranger est le suivant : les aides sont distribuées prioritairement aux étudiants des filières et des spécialités non représentées dans le pays d'origine. Elles peuvent également être délivrées selon le principe du mérite, au profit des étudiants et des lauréats des classes préparatoires marocaines qui ont réussi le concours des grandes écoles. La mise en œuvre de cette aide est organisée par le décret n° 2-12-398 qui a été approuvé le 11 avril 2013 par le Conseil de gouvernement. Cependant, le principe présenté ci-dessus d'attribuer des bourses pour les filières non représentées au Maroc n'est en réalité pas appliqué. Au contraire, nous n'avons connaissance que de l'octroi de bourses au mérite pour aider des étudiants méritants à partir poursuivre leurs études à l'étranger à l'issue de leur réussite en classes préparatoires.

La bourse au mérite consiste en l'octroi d'une allocation financière et d'une somme forfaitaire pour les frais de scolarité à l'étranger. Ces bourses sont attribuées par le gouvernement marocain et perçues par les élèves marocains issus des classes préparatoires marocaines et françaises et admis dans l'une des écoles d'ingénieurs ou de commerce dans le pays d'accueil étranger.

Avant d'aborder les dispositions de ce décret et ses arrêtés d'application, il est utile de mentionner qu'une Convention concernant le programme de bourses de mérite a été signée en 2008 entre le Ministère de l'Éducation Nationale, le Ministère de l'Économie et des Finances et le Ministère des Affaires Étrangères. Cette Convention a pour objectif de définir le dispositif de gestion des bourses de mérites octroyés aux profits des élèves admis dans les grandes écoles d'ingénieurs et de commerce en France. Elle a aussi pour objet de définir les critères d'attribution des bourses de mérite, de préciser la procédure à adopter en matière d'octroi desdits bourses depuis la publication de l'avis de candidature jusqu'au déblocage des bourses au profit des élèves méritants en passant par l'organisation des phases administratives et technique de l'opération.

Dans le décret de 2013 portant sur les détails d'octroi des bourses au mérite présenté par le Ministre de l'Éducation Nationale, qui a défini les critères et modalités d'octroi de bourses de mérite aux étudiants admis aux instituts et écoles d'enseignement supérieur à l'étranger, sont également précisés les modalités d'obtention de bourses au mérite et leur montant, les taxes requises pour l'inscription, ainsi que les documents à fournir pour en bénéficier. Le décret n° 2-12-398 a aussi prévu la mise en place d'une commission interministérielle centrale constituée d'un ensemble de départements ministériels, dont la mission essentielle est de traiter les demandes de bourse de mérite selon des critères bien définis, garantissant l'égalité des chances entre l'ensemble des postulants.

Ce décret s'inscrit dans le cadre de la mise en place d'un cadre juridique clair et transparent permettant l'octroi de bourses de mérite aux étudiants marocains qui ont réussi leurs première et deuxième années aux classes préparatoires aux écoles et instituts supérieurs, et qui rejoignent directement les écoles supérieures à l'étranger.

Ainsi, les étudiants concernés peuvent bénéficier, pendant une période de trois années, d'une bourse de mérite annuelle. Est exclu de cette subvention tout étudiant ayant bénéficié d'une bourse du pays d'accueil. Par ailleurs, l'étudiant bénéficiaire d'une bourse au mérite s'engage à retourner au Maroc pour y travailler durant quatre années, après l'obtention de son diplôme. En cas de manquement à cette obligation, l'étudiant devra rembourser les montants encaissés.

Concernant les écoles éligibles pour la demande de bourses au mérite, dans le B.O. du 23/09/2013 un arrêté (15 juillet 2013) fixe la liste des grandes écoles étrangères éligibles aux bourses de mérite pour les élèves marocains désireux de bénéficier de ladite bourse.

Or, pour l'année 2013-2014, selon l'arrêté du 15 juillet, les grandes écoles étrangères identifiées dans cette liste sont vingt-cinq écoles françaises de filières scientifiques et techniques à accès limité par concours et onze écoles de filières économiques et de commerce.

De plus, au niveau des statistiques des demandes de bourses au titre de l'année 2015/2016, le nombre de dossiers déposés pour des demandes de bourses au mérite se répartit comme suit : 299 dossiers pour des écoles d'ingénieurs françaises et 129 dossiers pour les écoles de commerce (Site du Ministère de l'Éducation Nationale, de l'Enseignement Supérieur, de la Formation des Cadres et de la Recherche Scientifique, rubrique CPGE). Sont donc exclusivement concernées de grandes écoles scientifiques et des écoles de commerce. Or, il nous paraît important de souligner que les autres champs disciplinaires ne sont pas concernés pour l'octroi de ce type de bourse, notamment les sciences humaines (littérature, sociologie, droit, etc.).

De plus, comme nous l'avons vu plus haut, alors que les dispositions de ce décret et de son arrêté d'application parlent des écoles de pays étrangers, cependant il apparaît que les trente-six écoles et instituts cités par l'arrêté sont de fait exclusivement des établissements français. Cela montre à nouveau l'influence du système éducatif et de formation française sur le système éducatif et de formation au Maroc, et en même temps semble prouver la continuation de la dépendance du système d'enseignement marocain de son homologue français. Même lorsque dans les textes officiels, il est question de développer les partenariats avec d'autres pays étrangers que la France, ceux-ci ne semblent pas être appliqués de manière concrète, notamment pas par rapport à l'octroi de bourses de poursuite d'études à l'étranger.

### **3.5. Les discours des institutions publiques sur la mobilité internationale des étudiants marocains**

#### *3.5.1. Institutions existantes*

Le Ministère Chargé de la Communauté Marocaine Résidant à l'Étranger (MCMRE), créé en 1990 et renommé Ministère Chargé de la Communauté Marocaine Résidant à l'Étranger et des Affaires de la Migration (MREAM) en octobre 2013, est chargé d'élaborer et de mettre en œuvre la politique gouvernementale concernant la communauté marocaine à l'étranger. On note que le texte déterminant ses attributions ne cite que des dispositions générales visant à promouvoir l'action économique, sociale, culturelle et éducative en faveur de la communauté marocaine à l'étranger et à mettre en œuvre des actions concourant à assurer les meilleures conditions de réinsertion au Maroc des émigrés à leur retour définitif. Le même texte ne consacre pas de dispositions spéciales pour les étudiants marocains en situation de mobilité.

La Fondation Hassan II pour les Marocains Résidant à l'Étranger (MRE), créée en 1990, est une institution au service des MRE qui œuvre pour le maintien et le développement des liens fondamentaux que ces derniers entretiennent avec leur pays.

La Direction des Affaires Consulaires et Sociales (DACS) du Ministère des Affaires Étrangères et de la Coopération veille à traiter toutes les questions et relations à caractère consulaire et social et à assurer la protection des citoyens marocains à l'étranger, de leurs intérêts et de leurs biens.

Le Conseil Consultatif des Marocains à l'Étranger (CCME) a été mis en place le 21 décembre 2007. Ce Conseil a surtout pour attributions de faire des propositions et des recommandations. Il contribue, en collaboration avec l'ensemble des autorités nationales, à la mise au point d'une stratégie nationale d'immigration globale, multidimensionnelle. Cette stratégie ne fait pas de mention spécifique des étudiants marocains en situation de mobilité internationale pour études.

De son côté, le Ministère de l'Éducation Nationale, de l'Enseignement Supérieur, de la Formation des Cadres et de la Recherche Scientifique ne consacre pas d'importance spécifique à la mobilité internationale des étudiants marocains. Il a, cependant, atteint une visibilité à l'international grâce à l'adoption du Système LMD (Licence, Master, Doctorat) qui a permis au système de l'enseignement supérieur marocain d'être plus lisible dans l'espace européen et a facilité la promotion de la mobilité des étudiants, des chercheurs et des enseignants entre les pays. Dans le même contexte, plusieurs universités et centres de recherche à travers le monde participent aux appels à projets internationaux lancés par le Maroc en matière de Recherche Scientifique et Innovation. De plus, des universités marocaines participent activement dans les appels à projets européens en matière de formation et de Recherche (site du Ministère de l'Éducation Nationale, de l'Enseignement Supérieur, de la Formation des Cadres et de la Recherche Scientifique sur le système d'enseignement marocain, septembre 2014).

### *3.5.2. Discours institutionnels sur la mobilité internationale des étudiants marocains*

Le discours sur la mobilité étudiante marocaine rejoint le discours sur la migration. En interrogeant le discours global sur la mobilité, on remarque une carence des données des institutions nationales concernées par la mobilité des étudiants marocains. De la sorte, on ne dispose pas d'informations statistiques continues qui permettraient de suivre l'évolution des mouvements des étudiants marocains, ni l'apparition de nouvelles destinations. Les statistiques du Ministère de l'Éducation Nationale comportent trois recueils de données distincts : celui portant sur les étudiants des universités et établissements assimilés, celui portant sur les élèves des classes préparatoires aux grandes écoles (CPGE) et des sections de techniciens supérieurs (STS), enfin celui des élèves des autres écoles supérieures. On enregistre donc un manque de bases de données chiffrées qui rendent délicate l'étude des mobilités marocaines. De ce fait les données statistiques existantes ne peuvent que provenir des bases de données de l'UNESCO et du Ministère français de l'Éducation. De la sorte, les discours officiels ne peuvent être développés spécifiquement sur la mobilité étudiante puisqu'ils ne peuvent s'appuyer de façon tangible sur des données existantes.

De même les rapports entre les administrations d'État (par exemple, les MREAM, CCME, FH2, MENFP) et la mobilité internationale étudiante demeurent une question à laquelle le discours politique donne peu d'importance. De la sorte, les institutions marocaines en charge des questions de mobilité ne présentent pas de politiques spécifiquement réservées aux étudiants marocains. Cela explique l'absence d'une politique publique intégrée concernant la mobilité étudiante de la part des instances nommées plus haut. De plus, l'étude de Belguendouz (2010) fait l'hypothèse que certains responsables du ministère des MREAM auraient « une nette forme d'allergie » au retour définitif et à la réinsertion des PHQ au Maroc. De ce fait la présence du discours institutionnel sur la mobilité étudiante est presque absente.

### 3.5.3. Politiques publiques incitant au retour des étudiants

Après l'indépendance, les administrations publiques marocaines, devant se doter de cadres nombreux, ont développé avec des pays étrangers et surtout la France des accords de coopération permettant aux étudiants marocains d'aller se former à l'étranger pour garantir la continuité des services administratifs instaurés par le protectorat. L'émigration marocaine pour études s'est ensuite poursuivie, mais dans de nouvelles conditions. Il s'agissait alors de décrocher le diplôme européen – jugé plus prestigieux que le diplôme national – afin d'échapper le plus possible aux difficultés d'accès à l'emploi une fois de retour au pays (voir chapitre 2).

En termes de politiques publiques, plusieurs dispositifs et types d'initiatives existent pour inciter les diplômés de l'étranger à rentrer s'installer au Maroc. C'est notamment dans cette optique que les étudiants bénéficiaires de bourses au mérite doivent s'engager à retourner au Maroc pour y travailler durant quatre années, après l'obtention de leur diplôme, comme nous l'avons vu plus haut.

De même, la Déclaration de partenariat de 2013 entre l'Union Européen et le Maroc sur le renforcement des relations bilatérales déclare mettre en œuvre des politiques afin de prévenir et de traiter le phénomène de la « fuite des cerveaux » en favorisant la migration circulaire et la mobilisation des compétences.

Afin d'inciter les lauréats marocains de diplômes français à rentrer s'installer au Maroc, cette Déclaration vise à faciliter leur accès à l'emploi, notamment pour une première expérience professionnelle. Comme nous le voyons à nouveau, il ne s'agit ici que des étudiants marocains ayant achevé leurs études avec succès dans un établissement d'enseignement supérieur français, et non d'autres pays européens. Cet établissement français doit par ailleurs être habilité sur le plan national ou être lié avec un établissement d'enseignement supérieur marocain par une Convention de délivrance de diplôme en partenariat international.

En outre, cette Déclaration vise à renforcer les capacités institutionnelles de l'ANAPEC en intervenant sur le management des ressources humaines, sur l'offre de services en matière d'intermédiation afin de favoriser l'employabilité et/ou l'emploi des chercheurs d'emploi, en anticipant les besoins du marché et en répondant au mieux aux attentes des employeurs. C'est ainsi qu'elle cherche à lier l'obtention des diplômes par les lauréats et l'employabilité de ces derniers sur le marché du travail national.

D'autre part, nous pouvons également citer les initiatives pour inciter les PHQ marocains à rentrer s'installer ou à investir depuis l'étranger au Maroc, dont le programme TOKTEN financé en partie par le PNUD et le programme national FINCOME (Forum International des Compétences Marocaines à l'Etranger) dont il a déjà été question dans le chapitre précédent.

Parmi les faiblesses des expériences des programmes TOKTEN et FINCOME, Belguendouz (2010) identifie : l'absence de suivi et de continuité, la multiplicité des intervenants et les rivalités institutionnelles ; une gestion à courte vue, sans mise en perspective et sans cohérence. Malgré cela, l'instauration d'une politique de mobilisation des compétences cohérente incite les pouvoirs publics à lutter contre le phénomène de la « fuite des cerveaux » et à travailler en faveur d'un retour définitif des compétences hautement qualifiées. De ce fait, « *le problème réside aussi bien dans le départ vers l'étranger des personnes hautement qualifiées, que du non retour au pays des compétences marocaines résidant à l'étranger* » (*ibid.*). Dans cet esprit, le retour de ces compétences devrait être encouragé et pris en charge par les pouvoirs publics qui devraient concevoir ces retours

de manière prioritaire en facilitant l'intégration des PHQ (*ibid.*). Cependant, comme nous l'avons cité plus haut, dans certains discours de responsables du Ministère chargé des MRE, serait présente « une nette forme d'allergie » au retour définitif et à la réinsertion des PHQ marocains (*ibid.*).

#### *3.5.4. Position des politiques publiques envers les étudiants désireux de travailler à l'étranger*

La mobilité internationale étudiante constitue également un enjeu politique important pour les pays d'accueil. Elle est cependant d'une teneur différente selon la nature du regard porté par les gouvernements sur ces mobilités.

Cependant, à l'étranger, de nombreux chercheurs marocains exercent dans des universités, des institutions, des centres de recherche ou des groupes internationaux et ont de plus en plus tendance à s'organiser sous forme associative professionnelle ou sectorielle.

Les politiques et les institutions publiques mises en place depuis la fin des années 2000 (MCCMRE, CCME), montrent que la volonté d'associer les compétences qualifiées aux stratégies nationales de développement sectoriel est relayée par les institutions financières locales qui mettent en place des dispositifs d'aide à la création d'entreprises innovantes et à haute valeur ajoutée par des MRE. Mais se pose le problème de l'absence de suivi, celui de la multiplicité des intervenants, ainsi que celui des rivalités institutionnelles (site du CCME).

Les étudiants marocains en cours d'études à l'étranger cherchent à acquérir une meilleure qualification spécialisée. Pourtant, les études à l'étranger pour les jeunes générations de Marocains ne constituent plus une assurance d'accès à un emploi supérieur au Maroc. La crainte de ne pouvoir obtenir que des emplois sous-qualifiés et sous-rémunérés incite les docteurs marocains des universités étrangères à choisir l'option du non-retour, même si beaucoup l'espèrent provisoire.



## 4. Pratiques et discours des employeurs sur leurs préférences de recrutement

### 4.1. Caractéristiques de la population

Comme nous l'avons présenté dans le chapitre 1, les employeurs constituent la population 1 de notre enquête. Elle consiste en des directeurs généraux (DG) et des directeurs des ressources humaines (DRH) de petites, moyennes et grandes entreprises publiques et privées du bassin de l'emploi de Marrakech, nommés ci-après « les employeurs ».

17 entretiens semi-directifs individuels ont été menés avec cette population dans 15 entreprises de divers secteurs économiques représentatifs de la région. A deux reprises (entreprise BTP et santé publique), le besoin d'informations complémentaires nous a conduits à interviewer le directeur général, puis le DRH de la même entreprise.

Les secteurs concernés sont les suivants :

**Tableau 2. Secteurs des entreprises des DG et DRH interviewés**

| Secteurs                           | Nombre d'entretiens |
|------------------------------------|---------------------|
| Hôtellerie                         | 3                   |
| Centre d'appel                     | 1                   |
| Filiale multinationale recrutement | 1                   |
| Industrie BTP                      | 2                   |
| Industrie agro-alimentaire         | 2                   |
| Santé publique                     | 2                   |
| Banques                            | 3                   |
| Automobile                         | 1                   |
| Accessoires                        | 1                   |
| Cosmétique                         | 1                   |
| <b>Total</b>                       | <b>17</b>           |

Les types d'entreprises sont les suivants :

**Tableau 3. Types d'entreprises par secteur des DG et DRH interviewés**

|    | DG/DRH    | Secteur              | Entreprise                    | Précisions                               |
|----|-----------|----------------------|-------------------------------|--|
| 1  | DG        | Hôtellerie A         | Hôtel privé                   | Semi-luxe                                |
| 2  | DG        | Hôtellerie B         | Groupe à gestion familiale    | Groupe semi-luxe                         |
| 3  | DG        | Hôtellerie C         | Hôtel de luxe                 | Palace                                   |
| 4  | DRH       | Centre d'appel       | Nationale                     | Clients étrangers, surtout européens     |
| 5  | DRH       | Recrutement          | Multinationale                | Agence de recrutement                    |
| 6  | SG et DRH | Santé (2 entretiens) | Fonction publique             | Hôpital public                           |
| 7  | DRH       | Banque A             | Nationale                     | Banque marocaine                         |
| 8  | DRH       | Banque B             | Nationale                     | Banque marocaine                         |
| 9  | DRH       | Banque C             | Nationale                     | Banque marocaine                         |
| 10 | DG        | Automobile           | Groupe national               | Commercialisation, distribution          |
| 11 | DG et DRH | BTP A (2 entretiens) | Groupe à gestion familiale    | Extraction, fabrication, installation    |
| 12 | DG        | Agro-alimentaire A   | Régionale à gestion familiale | Fabrication, conditionnement, export     |
| 13 | DG        | Agro-alimentaire B   | Locale                        | Fabrication, conditionnement, export     |
| 14 | DG        | Cosmétique           | Locale à gestion familiale    | Fabrication, distribution Maroc/étranger |
| 15 | DG        | Accessoires          | Nationale                     | Distribution accessoires féminins        |

## 4.2. Les pratiques de recrutement des employeurs à l'égard des diplômés

A l'issue des entretiens que nous avons menés avec les employeurs, nous leur avons posé une dernière question (hors enregistrement) pour connaître la répartition de leurs employés selon trois critères : le nombre d'employés non diplômés ; le nombre d'employés diplômés de l'enseignement supérieur ; parmi ces derniers, le nombre d'employés diplômés de l'étranger par rapport au nombre d'employés diplômés de l'enseignement supérieur marocain. Au sujet de ces deux dernières catégories, nous avons également demandé de quel pays et de quels types d'écoles et de filières ces employés étaient diplômés, lorsqu'il était possible à l'employeur de le spécifier. Tandis que certains des employeurs interrogés n'ont, par ailleurs, pu donner que des estimations du ratio entre diplômés de l'étranger et diplômés du système national, d'autres sont allés chercher l'information précise dans leur fichier du personnel. Un employeur a refusé de répondre à cette question précise (Agence de recrutement multinationale) ; un autre nous a communiqué le ratio au niveau national, et non régional (banque A).

À travers cette question, il nous a paru important de pouvoir comparer les représentations et discours de ces employeurs sur leurs préférences de recrutement à l'égard des diplômés avec leurs pratiques effectives – du moins à travers les chiffres qu'ils voulaient bien nous communiquer, de mémoire ou à partir de leurs fichiers informatiques. Pour chacun, il est intéressant de souligner que leurs discours argumentés et construits sur leurs préférences de recrutement se retrouvaient effectivement confirmés par les chiffres avancés, même dans les cas où, durant l'entretien, la personne interviewée n'avait pas une connaissance précise de ces chiffres avant qu'il n'en soit question.

Il est important de noter que tous ont présenté leurs démarches de recrutement comme une décision rationnelle réfléchie remportant le consensus de l'équipe de direction de l'entreprise et comme une pratique également répandue dans les autres entreprises concurrentes et les autres secteurs dans la région.

**Tableau 4. Nombre d'employés dans les entreprises interviewées de la région de Marrakech et répartition selon les diplômes**

|    | Secteur              | Employés de la région | Cadres diplômés | Marocains diplômés de l'étranger | Ratio diplômés de l'étranger/diplômés du système national | Remarques   |
|----|----------------------|-----------------------|-----------------|----------------------------------|---|---|
| 1  | Hôtellerie A         | 250                   | 12              | 0                                | 0 %   |   |
| 2  | Hôtellerie B         | 550                   | 35              | 3                                | 9 %   |   |
| 3  | Hôtellerie C         | 750                   | Expatriés       | 0                                | 0 %   | Politique RH : que des cadres expatriés                 |
| 4  | Centre d'appel       | 1 150                 | 12              | 0                                | 0 %   |   |
| 5  | Recrutement          | ?                     | ?               | ?                                | ?   | Chiffres non communiqués                                |
| 6  | Santé (2 entretiens) | 1 975                 | 1 975           | 11                               | 1 %   |   |
| 7  | Banque A             | 12 000                | 12 000          | 4 000                            | 33 %  | = chiffres au niveau national                           |
| 8  | Banque B             | 900                   | 900             | 0                                | 0 %   | Centrale à Casablanca : 90 % diplômés de l'étranger     |
| 9  | Banque C             | 140                   | 140             | 3                                | 2 %   | Essentiellement des doubles diplômations                |
| 10 | Automobile           | 1 000                 | 120             | 8                                | 7 %   |   |
| 11 | BTP A (2 entretiens) | 1 500                 | 150             | 0                                | 0 %   | Cadres à doubles diplômations surtout                   |
| 12 | Agro-alimentaire A   | 1 150                 | 25              | 2                                | 8 %   | DG et frère – tous autres cadres à doubles diplômations |
| 13 | Agro-alimentaire B   | 220                   | 15              | 4                                | 27 %  |   |
| 14 | Cosmétique           | 60                    | 20              | 5                                | 25 %  |   |
| 15 | Accessoires          | 80                    | 80              | 4                                | 5 %   |   |

Ces données communiquées par les employeurs interviewés concernent le nombre d'employés dans ces entreprises pour la région de Marrakech, même lorsque ces dernières ont également des filiales dans d'autres régions du Maroc. La seule exception est celle de la banque A dont le DRH, n'ayant pas à sa disposition immédiate les données régionales, nous a confié une estimation des chiffres au niveau national.

En retirant les chiffres communiqués par cette banque, nous constatons que le nombre total d'employés au niveau régional pour l'ensemble des autres entreprises du tableau s'élève à 9 725, parmi lesquels figurent 6 241 employés non diplômés et 3 484 cadres diplômés (d'un diplôme technique bac+2 au niveau post-doctorat). Ainsi, les cadres diplômés représentent-ils 56 % de l'ensemble des personnels employés sous contrat par ces entreprises.

Toujours sans tenir compte des chiffres nationaux de la banque A, nous constatons que, sur l'ensemble de ces 3 484 cadres diplômés, 40 d'entre eux sont des Marocains diplômés de l'étranger de retour, soit 1 % de la totalité des cadres diplômés. Tels qu'ils apparaissent ici pour Marrakech et sa région, – même s'il manque des points de comparaison au niveau national et s'il faudrait pouvoir comparer leur nombre avec celui des diplômés de l'enseignement supérieur marocain actuellement insérés sur le marché du travail –, ces chiffres montrent combien le nombre d'employés diplômés de l'étranger dans la région qui nous concerne est bas par comparaison avec celui des diplômés du système national. Nous verrons dans la section suivante que les discours des employeurs et leurs arguments sur leurs préférences comparatives de recrutement face à ces deux types de diplômés sont cohérents avec ces chiffres, puisqu'une grande partie d'entre eux disent préférer recruter des diplômés du système national plutôt que des diplômés de l'étranger.

Il est également important de souligner ici les différences régionales de préférences de recrutement. En effet, dans notre échantillon, ce sont les chiffres au niveau national de la banque A qui présentent le plus grand nombre d'employés diplômés de l'étranger (33 %), tandis que leur nombre au niveau régional de Marrakech dans les autres entreprises oscillent entre 0 % et 27 %. Or, selon le DRH de la banque B – dont le nombre d'employés diplômés de l'étranger à Marrakech est de 0 % –, 90 % des cadres employés à l'agence centrale de cette banque à Casablanca sont diplômés de l'étranger. Ainsi, il apparaît clairement que, d'une ville à l'autre et/ou d'une région à l'autre, il existe d'importantes disparités entre les pratiques de recrutement des employeurs. Comme nous l'avons vu dans la revue de la littérature sur l'insertion des diplômés de l'étranger de retour (chapitre 2), Casablanca et Rabat seraient effectivement les deux villes principales (en comptant les régions qui y sont rattachées) où, d'après les études existantes, l'employabilité de ces derniers serait généralement, pour ne pas dire systématiquement, favorisée par les employeurs. En revanche, même s'ils ne prétendent pas à une représentativité quantitative vue leur peu d'extensivité, les chiffres dont nous disposons ici pour la ville de Marrakech et sa région sont tout autres.

En effet, selon les chiffres de notre tableau, un tiers des entreprises interrogées (5/15) ne comptent aucun diplômé de l'étranger parmi leur personnel diplômé : les entreprises hôtelières A et C ; le centre d'appels ; la banque B et l'entreprise d'industrie BTP.

D'autre part, 4 sur les 15 entreprises connaissent un système de gestion familiale sur deux générations : l'entreprise hôtelière B ; l'entreprise industrielle en BTP A ; l'entreprise industrielle en agroalimentaire A ; l'entreprise de produits cosmétiques. Dans chacune d'entre elles, le fondateur de l'entreprise en est le directeur ou, comme c'est le cas pour 3 d'entre elles, en est devenu le président honorifique, le fils aîné ayant pris la relève à la direction générale. La majorité des autres

cadres de direction sont des membres de la famille proche (parents, enfants et conjoints des enfants généralement, voire petits enfants, surtout les fils sauf dans un cas où il s'agit d'une fille). Or, ces membres de la famille sont les seuls diplômés de l'étranger (en l'occurrence de France) de ces entreprises (à l'exception de l'entreprise de BTP A qui n'en a aucun). Il ne s'agit donc pas de personnes inconnues employées par un processus de recrutement sélectif externe.

Ainsi, le fait que les cadres de direction, qui sont les descendants directs et/ou des membres de la famille proche du fondateur de l'entreprise, soient diplômés de l'étranger est vraisemblablement moins significatif dans leur recrutement que leurs liens familiaux, critère primordial de sélection. En revanche, il est significatif que ces cadres aient fait leurs études en France, comme « héritiers » (Vermeren 2002 ; Gérard dir. 2008), puisque, dans les trois cas en question, le père fondateur de l'entreprise a lui aussi fait ses études en France et a envoyé ses enfants en faire de même avant qu'ils ne rentrent dans l'entreprise familiale occuper des postes de direction. Le fait d'être « fils ou fille de » (« *weld nes* »<sup>15</sup>, expression utilisée par le directeur général de l'entreprise de BTP A pour décrire le profil du cadre de direction idéal) demeure le critère de recrutement absolu et définitif contre lequel aucun diplôme ne peut *a priori* lutter.

*Tout ça je l'ai transformé en culture d'entreprise parce que j'ai su en une dizaine d'années m'entourer de conseillers, de collaborateurs qui... comment dire, nous, on dit une phrase qui n'a pas de traduction, weld nes, c'est-à-dire des fils de famille qui sont bien éduqués, c'est-à-dire qu'ils sont honnêtes, qu'ils sont corrects et ils ont aussi les compétences, le dévouement, l'engagement, et tout ça c'est une culture qu'on met en place sur des années et des années parce que, le fait que le groupe grandit, la culture doit tout le temps être présente. Pour réfléchir tous toujours de la même manière. (DG entreprise BTP)*

De la sorte, si l'on met de côté les entreprises qui n'emploient aucun diplômé de l'étranger et celles qui fonctionnent sous forme de gestion familiale et n'emploient comme diplômés de l'étranger que des membres de la famille du fondateur de l'entreprise, il reste six entreprises qui emploient des diplômés de l'étranger selon un choix de recrutement sélectif en externe. Mise à part la banque A qui en emploie 33 % au niveau national, au niveau régional l'entreprise publique de santé (hôpital) en emploie 1 % ; la banque C 2 % ; le concessionnaire automobile 7 % ; l'entreprise industrielle d'agroalimentaire B 27 % ; et l'entreprise de distribution d'accessoires 5 %. En retranchant les chiffres nationaux de la banque A, le ratio d'employés diplômés de l'étranger par rapport aux diplômés de l'enseignement supérieur national dans ces entreprises reste de 1 %.

D'autre part, il est important de noter que les pratiques de recrutement de 3 sur les 15 entreprises ciblent prioritairement des Marocains titulaires d'un double-diplôme plutôt que des diplômés de l'étranger ou du système national : la banque C ; l'entreprise de BTP A et l'entreprise d'agroalimentaire A.

Le processus de double diplomation repose sur des accords entre deux établissements de formation, le plus souvent dans deux pays différents : un établissement dans le pays d'origine et un autre dans un pays étranger<sup>16</sup>. Ainsi, à l'issue de son cursus, l'étudiant devient-il titulaire de deux di-

<sup>15</sup> Expression à peu près traduisible de l'arabe dialectal marocain par « fils de (bonne) famille ».

<sup>16</sup> A notre connaissance, tous les établissements qui proposent une double diplomation au Maroc utilisent majoritairement le français comme langue d'enseignement, et certains l'anglais.

plômes (appelés double-diplôme) : un du pays de son établissement d'origine, l'autre de l'institution partenaire à l'étranger. En principe, dans ce type de cursus, l'étudiant est censé avoir fait au moins une partie de sa formation dans l'établissement du pays d'accueil. Nous verrons plus loin les arguments qui étayaient les préférences de recrutement de certains employeurs pour ces formes de diplômes relativement récentes.

#### 4.2.1. Deux grands types d'entreprises ?

Un grand nombre d'employeurs interviewés insistent sur le fait que, tandis qu'autrefois les entreprises marocaines ne concevaient la réussite qu'à travers le recrutement de diplômés de l'étranger de retour, notamment de France, les lauréats du système national sont désormais mieux formés que par le passé et deviennent ainsi plus compétitifs et plus avantageux à recruter que les diplômés de pays étrangers.

Cet argument d'un changement actuel en cours des pratiques de recrutement à l'égard des diplômés est particulièrement présent dans les discours des seules femmes que nous avons rencontrées parmi la population des employeurs, à savoir deux jeunes DRH : celle du centre d'appel (qui a fait ses études au Maroc) et celle de la multinationale de recrutement (qui a fait ses études en France). Toutes deux opposent de façon tranchée et argumentée deux types d'entreprises. Elles décrivent, d'un côté, ce qu'elles appellent les « vieilles » entreprises à gestion familiale, aux méthodes passéistes et dépassées, une vieille école marquée par la période du protectorat français (1912-1956) et toujours persuadée de la suprématie de l'étranger – en particulier de la France – et donc de la supériorité des études à l'étranger sur les études au Maroc. Elles leur opposent d'un autre côté les entreprises modernes, ouvertes aux méthodes compétitives du marché international, qui, selon elles, savent reconnaître les véritables compétences des demandeurs d'emploi, quelle que soit la valeur et la provenance de leurs diplômes. Pour elles, ces entreprises ne se font plus d'illusion sur la qualité des diplômes français, mais sont séduites par les méthodes de management anglo-saxonne plus concurrentielles et performantes.

*Il y a la deuxième école d'entreprises qui sont dans une espèce de cordon ombilical qu'on n'a pas encore coupé depuis l'histoire et qui est dans la suprématie de l'occident, et là effectivement, on va prioritairement chercher des écoles occidentales, européennes, françaises. Donc par ordre, françaises d'abord, européennes et occidentales après. Mais c'est clair, l'école anglo-saxonne aussi a le mérite d'être très, très intéressante. Maintenant, ce que les uns et les autres recherchent, c'est d'abord de la compétence. (DRH multinationale recrutement)*

### 4.3. Les préférences de recrutement des employeurs par secteur

Nous adoptons ici une approche sectorielle pour comparer les types de diplômés préférés par les employeurs selon les types de compétences dont ils disent avoir besoin dans chaque secteur.

#### 4.3.1. Le secteur hôtelier (trois entreprises)

Dans ce secteur se trouve un cas particulier, l'hôtel C, palace de luxe, qui ne recrute que des cadres de direction expatriés, donc par définition des non-Marocains qui peuvent être de nationalités différentes, mais qui sont le plus souvent dans les faits français. Ce choix est expliqué par le direc-

teur général de l'hôtel comme une tradition de l'établissement, mais aussi comme un choix stratégique : selon lui, seuls des lauréats des écoles hôtelières internationales les plus prestigieuses (écoles en Suisse, en France et aux Etats-Unis) ont les compétences nécessaires au standing de luxe de cet hôtel tandis que les écoles, même de niveau approchant, n'existeraient pas au Maroc.

*On n'a pas besoin de faire de distinction entre diplômés étrangers et marocains à diplôme égal car les diplômés marocains de pointe dans l'hôtellerie n'existent pas : il n'existe pas de véritable école hôtelière au Maroc, surtout pour les formations aux responsabilités d'encadrement, bien que ça commence à se développer un peu, mais, pour l'instant, il n'y a que des instituts privés d'hôtellerie qui forment à de petites responsabilités comme serveur, femme de chambre ou réceptionniste. (DG Palace-hôtel C)*

Par ailleurs, les postes à hautes responsabilités d'encadrement sont *budgetisés* pour des expatriés uniquement de telle sorte qu'un Marocain diplômé des mêmes écoles internationales ne pourrait être retenu puisque, étant Marocain, il ne pourrait être considéré comme expatrié.

L'hôtel A et le groupe hôtelier B, quant à eux, sont de moindre standing et diffèrent assez peu l'un de l'autre dans leurs préférences de recrutement. Pour les directeurs généraux de ces deux hôtels, les formations hôtelières au Maroc sont aussi performantes que celles de l'étranger, en tous cas par rapport à leurs exigences de standing de semi-luxe. Le directeur général de l'hôtel B oppose ses besoins à ceux des hôtels de luxe avec les mêmes arguments que le directeur de l'hôtel C.

*Les formations des écoles hôtelières, en tous cas selon nos critères [i.e. de semi-luxe], sont aussi bonnes au Maroc que celles de l'étranger, d'un point de vue quantitatif et qualitatif, pour le recrutement des cadres de direction. (...) Si vous prenez les hôtels de luxe, c'est un autre standing et ils vont plutôt compter le diplôme étranger pour 40 % de la grille d'évaluation, voire avoir des cadres supérieurs qui sont 100 % diplômés de l'étranger ou expatriés par question de standing international de qualité très pointue. Ce n'est pas notre cas. (DG, Hôtel B)*

Ainsi, le directeur général du groupe hôtelier B voit seulement dans les diplômés de l'étranger « un petit plus » et insiste plutôt sur l'importance de l'expérience des candidats à l'embauche, si possible plutôt une expérience internationale, ce qui leur permet de développer leurs capacités d'adaptation aux différentes cultures des clientèles de différentes nationalités. Il insiste également sur « la priorité absolue » de la maîtrise des langues étrangères (français, anglais, espagnol et allemand) et sur les investissements de l'établissement dans de solides formations continues en interne pour l'ensemble du personnel de manière à maintenir un service standardisé aux normes internationales adapté au semi-luxe.

Pour le directeur général de l'hôtel A, le diplôme étranger « n'est pas un critère ». Il préfère recruter des diplômés du système national du fait que, selon lui, le diplôme a moins d'importance que la personne et son « profil ». Pour lui, peu importe la nature du diplôme, qu'il s'agisse d'un diplôme d'école hôtelière ou d'une formation qualifiante de six mois à douze mois encadrée par l'ANAPEC<sup>17</sup> ou l'OFPTT<sup>18</sup> en complément (ou non) d'un diplôme d'études universitaires préalable.

<sup>17</sup> Agence Nationale de Promotion de l'Emploi et des Compétences.

<sup>18</sup> Office de la Formation Professionnelle et de la Promotion du Travail.

*Par exemple quelqu'un qui a un diplôme en géologie, il ne trouve pas d'emploi, il s'oriente vers l'OFPPT pour faire des formations qualifiantes, il étudie un module et en un laps de temps réduit, il aura une forme de diplôme, ce qui encourage l'hôtelier. Ça peut être un bac + 4, ça peut être un bac + 2, ça peut être un bac tout simplement, ça peut être rien du tout, il peut être un employé et veut faire une formation qualifiante. (DG, Hôtel A)*

Les compétences qui lui importent essentiellement sont également une maîtrise correcte des langues étrangères (français, arabe du Moyen-Orient et anglais) ; l'aspect et le comportement physiques ; pour les chefs de département, qui sont en charge des formations continues en interne, un sens de la pédagogie pour transmettre les compétences nécessaires à leurs subordonnées ; et une bonne connaissance du milieu du travail marocain. En effet, selon lui, les employés ont besoin de techniques de « management directif » à l'égard de leurs subordonnés de sorte que les diplômés de l'étranger, qui ont eu de surcroît une expérience plus ou moins longue à l'étranger, ne sont pas aptes à avoir des postes de direction au Maroc où ils « *confrontent un choc culturel, un choc de comportement : un maître d'hôtel du plus grand palace du Golfe ne peut pas gérer des équipes au Maroc* ».

Les directeurs généraux des deux hôtels A et C insistent donc particulièrement sur l'importance des langues étrangères, sur les compétences comportementales (« savoir-être ») et sur la formation continue en interne qui prime sur le diplôme d'entrée, qu'il s'agisse d'un diplôme de formations courtes comme celles délivrées par l'ANAPEC ou l'OFPTT ou de formations longues en écoles hôtelières. Dans les deux cas, il importe peu que ces dernières soient accréditées par l'Etat marocain ou non, puisque c'est surtout le profil personnel, l'adaptabilité et le comportement relationnel (voire la beauté physique pour l'hôtel A) du candidat qui fait la différence au recrutement. La formation continue en interne est organisée de façon régulière, non seulement dans le but d'une mise à niveau des nouveaux employés par rapport à leur descriptif de poste, mais aussi dans l'idée de former aux exigences et normes spécifiques de l'établissement. Ainsi, si le diplôme, même minimal, peut être un préalable à l'embauche aux postes à responsabilités, son importance est moindre que l'expérience et la formation continue interne à l'établissement.

#### *4.3.2. Le système bancaire (trois entreprises)*

Comme nous l'avons vu précédemment, deux banques sur les trois (les banques B et C) ont très peu, voire pas du tout, de cadres diplômés de l'étranger à Marrakech et dans la région, tandis que nous ne connaissons pas les effectifs régionaux de la troisième banque (banque A) qui ne nous a communiqué que les chiffres au niveau national.

Alors que le DRH régional de la banque B n'emploie aucun diplômé de l'étranger au niveau de la région de Marrakech, il précise que 90 % des cadres de l'agence centrale de cette banque, localisée à Casablanca, sont des diplômés de l'étranger. Il spécifie que ces différences de recrutement s'expliquent par les responsabilités décisionnaires de ces cadres de l'agence centrale et le rayonnement de leur crédibilité à l'international, surtout dans les départements de marketing et d'investissements boursiers internationaux : ils ont besoin de parfaitement maîtriser les standards bancaires internationaux, et d'être en relation permanente avec des établissements financiers étrangers.

Ces différences de recrutement s'expliquent également, selon lui, par le fait que les meilleurs lauréats de diplômes étrangers ne rentrent pas s'installer à Marrakech où « *le marché du travail est peu attrayant* », mais s'installent essentiellement à Casablanca où se trouvent les meilleures opportunités de carrières pour les profils ambitieux. Il dit avoir eu des expériences décevantes de

recrutement de diplômés de l'étranger de retour à Marrakech qui étaient « peu compétents » et insiste sur les disparités de formation entre les différentes écoles à l'étranger dont certaines sont médiocres et moins performantes que les grandes écoles marocaines (il oppose ainsi les formations au Maroc et en Ukraine). De manière générale, il valorise les formations anglo-saxonnes comme étant les plus performantes dans le milieu bancaire international.

En revanche, selon lui, au niveau régional, les pouvoirs décisionnaires et les relations publiques étant limités à la région, le besoin n'est pas ressenti de recruter des diplômés de l'étranger, d'où les différences d'effectifs des diplômés de l'étranger entre la région de Marrakech et celle de Casablanca.

Ainsi, dans la région de Marrakech, pour les postes à responsabilités de management, sont privilégiés les lauréats (bac+4/5) des grandes écoles nationales de gestion et de commerce (l'ENCG<sup>19</sup>, grande école publique à entrée sélective), et les grandes écoles privées les plus prestigieuses actuellement, qui sont accréditées par l'Etat marocain. En revanche, pour les postes à moindres responsabilités de commerciaux et techniciens spécialisés où les compétences attendues sont les relations avec la clientèle et des compétences techniques (en informatique notamment), un diplôme a minima bac+2 est attendu, de préférence un « diplôme étatique » (DUT ou BTS de l'OFPTT, de l'EST<sup>20</sup> ou de l'ISTA<sup>21</sup>) car, pour ce DRH, « les écoles privées sur ces petits niveaux ne sont pas sérieuses ».

De plus, les pratiques de recrutement de cette banque à l'échelle régionale privilégient les jeunes lauréats plutôt que les personnes ayant une expérience professionnelle antérieure puisque « ils doivent tous suivre un cycle de formation pour les adapter aux pratiques de la banque ». Là aussi, comme pour les entreprises hôtelières présentées plus haut, la formation continue en interne est privilégiée plutôt que le diplôme, même si celui-ci est un préalable nécessaire au recrutement.

*Même pour avoir un poste à responsabilités, il faut d'abord être passé par tous les échelons en commençant dans une agence pour connaître le fonctionnement de l'intérieur à toutes les étapes. Donc la progression en interne est privilégiée. (...) Le passage par les postes en agence, c'est l'école par excellence, c'est le terrain. (DRH Banque B)*

D'autre part, pour l'ensemble des postes, à l'exception des techniciens, la « maîtrise de la langue française » est nécessaire. Selon ce DRH, c'est la seule compétence pour laquelle les diplômés de France et de Belgique ont un avantage sur les diplômés du système national, même concernant les lauréats des grandes écoles marocaines qui ont suivi l'ensemble de leurs études supérieures en français. Cependant, selon lui, ce critère de qualité du français n'est pas suffisamment décisif pour recruter des diplômés des pays francophones au détriment des diplômés des écoles nationales citées.

Le DRH de la banque C présente les mêmes différences entre les pratiques de recrutement du siège central à Casablanca et celles au niveau régional qui n'ont pas les mêmes besoins de « profils pointus », mais ont essentiellement besoin de responsables au niveau des agences bancaires.

Pour lui aussi, dans la région de Marrakech, les lauréats de diplômes étrangers ne sont pas privilégiés dans les pratiques de recrutement. En revanche, comme pour la banque B, est préférée une

<sup>19</sup> Ecole Nationale de Commerce et de Gestion.

<sup>20</sup> Ecole Supérieure de Technologie.

<sup>21</sup> Institut Spécialisé de Technologie Appliquée.



« évolution de carrière pas à pas depuis le bas de l'échelle grâce à un système de formation continue organisée par l'Etat ». De la sorte, sont recrutés préférentiellement des diplômés de niveau bac+2 ou +3 issus des grandes écoles de gestion nationales (l'ENCG est à nouveau citée, ainsi que l'IS-CAE<sup>22</sup>) qui, selon ce DRH, sont « directement opérationnels ». Il s'agit donc, comme pour la banque B, d'un processus de formation continue qui assure la promotion interne des employés au niveau régional. A l'issue de plusieurs années d'ancienneté et, selon la motivation et les performances de l'employé, lui est offerte la possibilité de se voir financer une formation supérieure en techniques bancaires qui peut mener les plus méritants à l'obtention d'un master en double diplomation (Maroc-France). Selon ce DRH, ce sont ces détenteurs d'un double diplôme qui peuvent ensuite parvenir aux « postes les plus élevés ». Il considère donc que les doubles diplômes sont les plus performants, et non les diplômes étrangers, ni les diplômes purement nationaux. Pour lui, comme pour le DRH de la banque B, les compétences qui priment sont moins les contenus techniques dispensés par toutes les formations à égalité que « la communication orale et écrite », « le sens commercial », « le savoir-être » et « l'ouverture d'esprit large sur son pays et les autres pays » qu'il dit rencontrer davantage chez les titulaires de doubles diplômes que chez les diplômés de l'enseignement universitaire national ou les titulaires de diplômes étrangers.

Enfin, interrogé sur la présence dans les agences de la région de trois employés diplômés de l'étranger (voir tableau), il les caractérise de « *rare cas isolés de chargés de clientèle* » qui ont été recrutés pour leur profil plutôt que pour la provenance de leurs diplômes.

Enfin, de son côté, le discours du DRH de la banque A diffère davantage de ceux des DRH des deux banques présentés précédemment. En effet, pour celui-ci, les Marocains diplômés de l'étranger « *ont de bien meilleures compétences linguistiques et techniques* » que ceux des diplômés du système national.

Il fait cependant une distinction entre les pays d'origine des diplômés. Les diplômés d'Europe de l'Ouest sont, selon lui, plus performants à tel point que, dans cette banque, il n'est pas demandé d'équivalence pour les diplômes en provenance de ces pays alors qu'il en est systématiquement demandé une pour les diplômes provenant d'Europe de l'Est et des pays anglo-saxons. Cela s'oppose aux deux autres banques qui demandent des équivalences pour tous les diplômes étrangers. Selon ce DRH, les diplômés d'Europe du Nord ont « la même culture de l'entreprise » et les mêmes capacités d'intégration à l'entreprise que celles exigées par les besoins du « Maroc moderne ». Ils détiennent, notamment, la « compétence majeure » de maîtriser la langue française. Par opposition, les diplômés des pays d'Europe de l'Est (il cite les exemples de la Russie et de l'Ukraine) n'ont pas cette « culture ». Quant aux diplômés des pays anglo-saxons (Canada et Etats-Unis), selon lui, même s'ils ont une formation de qualité, celle-ci est orientée vers des pratiques d'entreprises encore trop éloignées de celles qui sont actuellement communes à l'Europe et au Maroc.

Les préférences pour recruter des diplômés d'Europe (en fait essentiellement les pays francophones) s'expliquent donc pour lui par leur « meilleure formation », les compétences linguistiques, de gestion et de relation commerciale, leur « *esprit d'initiative, d'innovation et de créativité* », et leurs capacités à « *s'adapter aux différents interlocuteurs* ». Lui aussi met en avant l'importance de la formation continue en interne pour développer les compétences des employés, mais

<sup>22</sup> Institut Supérieur de Commerce et d'Administration des Entreprises.

il la présente davantage comme un moyen de « pallier les déficiences » des diplômés du système national que comme un système dédié à aider la progression de carrière de tous les employés.

En revanche, ce DRH ne fait pas de distinction entre les préférences de recrutement du siège de la banque et celles des régions. Pour lui la préférence pour les diplômés de l'étranger va de soi pour tous les types de postes à responsabilités sur l'ensemble du pays. L'entretien très court qu'il nous a accordé et « le devoir de réserve » qu'il a mentionné à de multiples reprises n'ont pas permis d'aller plus loin dans l'analyse.

#### 4.3.3. Le secteur industriel (trois entreprises)

Quatre entretiens ont été réalisés avec des entreprises du secteur industriel : un avec le directeur général d'un groupe industriel en BTP ; un avec le DRH de la même entreprise une année plus tard ; deux avec deux directeurs généraux de deux entreprises différentes de fabrication industrielle en agroalimentaire.

Le directeur général de l'entreprise de BTP s'est d'abord montré assez méfiant sur nos intentions lors de l'entretien en émettant l'hypothèse que nous souhaitions utiliser ses propos pour démontrer l'infériorité des études supérieures au Maroc par rapport aux études en Europe. C'est pourquoi nous avons tenu, un an plus tard, en lui demandant préalablement son accord, à compléter l'entretien mené avec lui par un autre entretien avec le directeur des ressources humaines de la même entreprise.

Le directeur général a présenté les grandes compétences nécessaires à son entreprise par département, à savoir les départements production, commercial, administratif et financier, et la direction générale. Pour la production, il a présenté trois types d'employés : les ouvriers qu'il qualifie de « normaux », c'est-à-dire ceux qui « ont appris le métier sur le tas » dans cette entreprise ou une autre, sans être titulaires d'un diplôme ou d'un certificat ; les ouvriers qualifiés qui ont soit un diplôme « extérieur » (délivré par un centre de formation professionnel étatique ou privé), soit ce que le directeur appelle un « diplôme interne » (délivré par l'entreprise à la suite d'une formation en interne) ; les agents de maîtrise qui les encadrent par secteur, eux-mêmes ayant fait l'objet d'une « promotion de carrière » après avoir été formés en interne. Par ailleurs, dans les autres départements mentionnés ci-dessus, sont employés des cadres titulaires de diplômes de l'enseignement supérieur (de niveaux, filières et écoles non précisés, si ce n'est pour les ingénieurs) auxquels le même processus de « promotion interne » est appliqué à travers des sessions extensives de formation interne organisées annuellement avec un budget d'un million de dirhams.

Ainsi, il apparaît que, dans l'ensemble des départements, la formation continue et l'évolution de carrière au mérite en interne sont privilégiées sur les « diplômes extérieurs » qui ne servent en quelque sorte que de caution préalable à l'embauche pour les emplois à responsabilités. Les cadres de la direction générale sont en la matière les seuls décideurs. Ayant un fonctionnement en gestion familiale, l'entreprise dispense elle-même ses propres certifications, la direction générale agissant comme l'autorité certificatrice.

*Chez nous, hamdullah, on peut dire que tout le monde peut prétendre à une évolution de carrière. Parce que quand on a besoin, on ne fait pas appel à une candidature à l'extérieur, on le fait d'abord à l'intérieur parce que les 1 500 personnes peuvent prétendre à ce poste. Il dépose sa demande, son CV, comme s'il le dépose à une société qui ne le connaît pas. Il y a un comité et il y a des personnes qui gravissent les échelons que par une*

*évolution interne. (...) Même les personnes qui ont des profils normaux [ie. ni qualifiés ni diplômés], un jour ils acquièrent de la compétence, ils obtiennent des diplômes au sein de l'entreprise. (DG Entreprise de BTP)*

Ceci va de pair avec son rêve de créer une « *grande école supérieure de formation dans les domaines du bâtiment et de la construction* » pour développer et valoriser les métiers liés aux produits construits par l'entreprise, métiers qui, selon lui, ne font pas l'objet de formations étatiques et ne sont, de la sorte, pas parfaitement maîtrisés par les personnes qui les exercent.

Ce fonctionnement se conjugue avec une préférence pour le recrutement de diplômés de l'enseignement supérieur national plutôt que de l'étranger. Il cite les écoles publiques nationales d'ingénieurs Mohammadia et Hassania comme étant non seulement aussi performantes que celles de l'étranger (se référant surtout par opposition aux écoles françaises), mais surtout comme étant les plus adaptées aux besoins de l'entreprise. Si, par ailleurs, de manière générale, il présente les études à l'étranger comme étant sans doute mieux organisées et mieux équipées que celles au Maroc, il se méfie des problèmes d'adaptation à « la culture marocaine de l'entreprise » que rencontrent les jeunes Marocains qui ont fait toutes leurs études à l'étranger, notamment en termes de relations avec la hiérarchie, les collaborateurs et la clientèle.

Le DRH de la même entreprise de BTP, de son côté, va dans le même sens en insistant sur l'aspect « familial » de l'entreprise et en mettant en relation ce fonctionnement et le système de promotion interne décrit plus haut. Pour lui aussi, les employés les plus performants sont diplômés des écoles marocaines : il cite les mêmes écoles que le directeur pour les ingénieurs (70 % des cadres diplômés) et nomme l'ENCG et certaines grandes écoles privées pour les commerciaux (30 % des cadres), de préférence en double-diplômation.

Selon lui, les titulaires de doubles diplômes de commerce sont les plus adaptables à l'entreprise car ils connaissent le fonctionnement des entreprises marocaines tout en maîtrisant les techniques commerciales plus performantes issues de l'étranger, alors que les diplômés de retour de l'étranger, qui ne « *partagent pas les mêmes valeurs familiales* » sont davantage faits pour travailler dans des multinationales où « la culture » et les fonctionnements de l'entreprise sont tout autres.

Il va plus loin en précisant que l'entreprise a connu de « mauvaises expériences » avec des diplômés de l'étranger à cause de leurs « revendications », de leur manque d'adaptation aux particularités de fonctionnement de l'entreprise et de leur manque d'implication personnelle dans « la vie de la famille entreprise ».

*Donc les cadres recrutés de l'étranger, il faut qu'ils s'adaptent à ces conditions, et on ne les recrute que s'ils ont déjà eu une expérience dans une entreprise marocaine familiale et s'ils ont une connaissance du cœur du métier, s'ils sont prêts à aller sur le terrain (...) Ceux qui réussissent et qui sont bénéfiques pour l'entreprise ce sont ceux qui sont engagés personnellement dans l'entreprise et dans leur travail. (DRH Entreprise BTP)*

De son côté, le directeur général de l'entreprise de fabrication industrielle en agroalimentaire A identifie quatre types de postes à responsabilités pour des titulaires de diplômes supérieurs en plus des ouvriers : les responsables achat et logistique ; les chargés de clientèle ou commerciaux ; les techniciens ; et les ingénieurs. A chacun de ces postes, il lie un type de diplôme précis en fonction des compétences qu'il souhaite.

Pour les postes de responsables en achat et logistique, qu'il identifie comme les postes les plus sensibles et difficiles, il estime que « *une formation 100 % marocaine est insuffisante* » à cause des problèmes de connaissance des « standards internationaux » et de la nécessité que les employés à ces postes puissent fonctionner en « totale autonomie ». Aussi, privilégie-t-il le recrutement de lauréats de doubles diplômes niveau bac+5 (Maroc-France) appréciés pour « leur ouverture sur l'international ». En revanche, il ne souhaite pas recruter des diplômés de l'étranger pour ces postes.

Pour les postes de commerciaux, ses préférences de recrutement vont à des diplômés de niveau bac+4/5 de grandes écoles de commerce marocaines publiques à entrée sélective (l'ENCG est à nouveau citée). En revanche, il exprime une certaine méfiance à l'égard des écoles privées qui « font du commerce », il en cite, cependant, quelques-unes auxquelles il fait confiance (les mêmes que celles citées par d'autres employeurs de notre échantillon). Parmi les compétences qu'il met en avant pour ces postes se trouvent la maîtrise de plusieurs langues étrangères (français, anglais, espagnol et allemand) et la nécessité d'avoir « *des bases en commerce international pour gérer des clients internationaux* ».

Pour les postes d'ingénieurs spécialisés en agroalimentaire, il dit ne souhaiter recruter que des lauréats de l'université publique marocaine à entrée non sélective (en l'occurrence les filières de biologie des facultés des sciences). C'est ainsi le seul employeur qui émette, pour un type de poste précis, une préférence pour des diplômes universitaires qui sont généralement décriés par les autres employeurs interviewés.

*Pour les ingénieurs agroalimentaires, notamment les qualitatifs et spécialistes en sécurité alimentaire car nous avons la norme ISO, ils sortent de masters de biologie à la fac. La formation universitaire, elle est très théorique, mais là elle ne pose pas de problèmes puisque ce sont des métiers de laboratoire. Ce sont les seuls profils universitaires que nous recrutons, ils ont une très bonne base scientifique. Evidemment, on leur donne des formations internes, beaucoup de formations internes qui sont payées par l'entreprise ou par les clients étrangers. (DG Entreprise industrie agroalimentaire A)*

Pour les postes de techniciens, le recrutement cible uniquement des titulaires de formations professionnelles de l'enseignement public marocain (il cite l'OFPTT et l'ISTA) en précisant que, pour l'acquisition des compétences techniques, « *100 % de la formation professionnelle marocaine est excellente et très performante* ».

De manière générale, il affirme clairement ses préférences pour le recrutement de diplômés de l'enseignement supérieur marocain, et, surtout pour certains postes, pour les titulaires de doubles diplômes. En revanche, il explique ne pas vouloir recruter de diplômés de l'étranger de retour, quelles que soient les écoles, filières et pays d'études pour deux raisons majeures. Premièrement, du point de vue des techniques enseignées, il ne pense pas que les formations étrangères soient meilleures qu'au Maroc, à l'exception de quelques rares grandes écoles « parisiennes ». Deuxièmement, selon lui, les titulaires de doubles diplômes sont « moins exigeants » que les diplômés de l'étranger qui ont des prétentions salariales irrecevables. Il considère ces derniers comme de potentielles sources de discordance entre employés à cause de leurs revendications d'être traités différemment des autres. En revanche, les titulaires de doubles diplômes ont l'avantage d'avoir « *les bases techniques d'une formation 100 % théorique à la marocaine* », une connaissance de l'entreprise (« la réalité du terrain ») grâce aux stages et aux cours des professeurs étrangers, et « les

qualités humaines » acquises par leur expérience étudiante à l'étranger, à savoir « l'autonomie et l'esprit d'initiative ». Ainsi, le système de double diplomation lui paraît-elle la meilleure formule pour ajouter « une formation qualifiante » à la formation théorique.

Comme d'autres employeurs, il met en avant la formation continue que l'entreprise met en place pour « les employés motivés » qui sont en quête de promotion interne. Cependant, contrairement à d'autres employeurs déjà présentés, il la présente surtout comme un moyen de pallier les manques de compétences de certains employés dans certains domaines et de rehausser la crédibilité de l'entreprise auprès de ses clients.

En revanche, le directeur général de l'entreprise d'industrie agroalimentaire B insiste sur ses préférences pour recruter des diplômés de l'étranger, en tout cas pour les cadres en back-office (commerciaux, responsables en communication, en ressources humaines, en comptabilité et gestion), même si leurs exigences salariales sont plus élevées que celles des diplômés du système national. En revanche, pour les cadres techniques du département de production (responsables qualité, chefs d'ateliers), il ne voit pas de différences de compétences techniques entre ces deux types de diplômés et préfère recruter comme cadres de production des diplômés de l'enseignement marocain qui sont « *culturellement plus proches des ouvriers et comprennent les modes de fonctionnement d'ici* ».

Selon lui, les différences entre les diplômés du système national et de l'étranger résident dans le fait que les études à l'étranger apportent non pas des différences de « qualité des enseignements fondamentaux », mais une « ouverture d'esprit » plus grande, de « l'autonomie dans les décisions », « l'esprit d'initiative », de la « créativité », une meilleure compréhension des autres cultures » auxquelles ils ont affaire dans leurs relations avec la clientèle internationale de sorte que les diplômés de l'étranger sont « prêts à l'emploi », ne nécessitant ainsi pas une formation interne coûteuse qu'il ne désire pas mettre en place. En effet, selon lui, ces derniers, essentiellement grâce aux stages en entreprises en Europe, ont déjà acquis une connaissance du monde professionnel et ont confiance en eux-mêmes contrairement aux diplômés du système marocain au sujet desquels il emploie des termes particulièrement forts : selon lui, ils sont « bloqués », « inhibés » et « *refusent de prendre des responsabilités* ».

Il lie ces différences moins au déroulement et aux contenus des formations qu'à des différences de « cultures ».

*Ce qui est important c'est d'apprendre à assumer ses erreurs, à les avouer sans avoir peur d'être jugés. J'ai beaucoup d'exemples de diplômés du système national dans l'entreprise qui nient quand ils ont fait des erreurs ou cherchent des boucs émissaires. Ce fonctionnement est déjà ancré dans la culture marocaine, même dans le dialecte on retrouve ce fonctionnement : on ne dit pas "j'ai raté le bus" mais "le bus est parti sans moi". (...) Le système éducatif doit rentrer en guerre contre ça. Ce n'est pas comme en Europe où on apprend à s'assumer, à être ouvert. (DG entreprise d'industrie agroalimentaire B)*

#### 4.3.4. Vente et distribution (trois entreprises)

Trois entretiens ont été réalisés avec des entreprises spécialisées dans la vente et/ou la distribution. Un entretien a été mené avec le directeur général d'une petite entreprise à gestion familiale de distribution et de vente de produits cosmétiques qui a aussi une petite unité de production de ses propres produits. Un autre entretien a été mené avec le directeur général d'une entreprise de

vente et maintenance automobile dont les succursales sont présentes dans tout le Maroc. Enfin, nous avons également interrogé le directeur général d'une entreprise de vente d'accessoires féminins dont les magasins sont eux aussi présents dans l'ensemble du pays.

Le directeur général de l'entreprise de cosmétiques identifie différents types de compétences dont son entreprise a besoin selon qu'il s'agit du département de production ou de celui de la vente et distribution. Pour son unité de production, il met en avant les compétences de conception des produits dont il est lui-même responsable avec certains de ses associés : pour cela, des compétences en biologie-chimie sont requises et tous sont diplômés de France. Les autres compétences liées à la production concernent le management de la qualité qui demande une formation technique niveau bac+4, les postes de supervision de formations techniques niveau bac+2 et les opérations de mélange des produits qui concernent surtout des actions physiques répétitives qui ne nécessitent pas de diplôme particulier, mais s'apprennent grâce à des formations internes à l'entreprise. Pour l'ensemble de ces compétences dans le domaine de la production, ne sont pas recrutés de diplômés de l'étranger, mis à part pour la conception des produits, domaine qui ne concerne que lui-même et ses associés.

En revanche, pour l'unité de vente et distribution, il affirme préférer de façon systématique les diplômés de l'étranger pour les compétences commerciales, de marketing et de communication, ainsi que dans le domaine financier. En effet, selon lui, contrairement aux diplômés du système national, les diplômés de l'étranger de retour sont directement « opérationnels » et connaissent « la réalité du terrain » ; ils ont de meilleures compétences relationnelles avec la clientèle, plus d'autonomie et d'outils, et sont plus performants pour la vente.

*Commercial c'est très important parce qu'en face du client, il faut qu'il soit armé au niveau communication, savoir faire, savoir dire, comment aborder, prendre la parole, céder la parole, ce genre de choses, avoir de la diplomatie, savoir aborder les gens, à quel moment aborder les gens, alors tout cela, ça fait que le commercial doit avoir beaucoup de compétences, pas seulement les techniques commerciales (...) il faut savoir aussi choisir, il faut avoir des compétences pour ne pas se tromper avec les canaux de communication, surtout aujourd'hui avec internet, les réseaux sociaux et les journaux, tout ça, il faut savoir cibler et inventer (...) Pour moi, c'est le poste sensible. (DG Entreprise de production, vente et distribution de produits cosmétiques)*

Ces meilleures compétences des diplômés de l'étranger s'expliquent, selon lui, d'abord par le fait que l'encadrement et le suivi des études à l'étranger sont plus exigeants que dans le système national, et que le contenu des formations y est davantage adapté et lié au monde de l'emploi, à travers notamment la qualité des stages en entreprises où les étudiants sont confrontés à de véritables responsabilités professionnelles. Pour lui, elles s'expliquent également par l'autonomie et la créativité qu'a dû développer l'étudiant durant son expérience d'études à l'étranger pour pouvoir s'adapter à un environnement nouveau et non familial. Par opposition, il considère que les diplômés du système national ne sont pas opérationnels à leur arrivée dans l'entreprise qui perd ainsi du temps et de l'argent car elle doit les former en interne.

Comme la plupart des autres employeurs, celui-ci met également en avant comme une compétence majeure la maîtrise de plusieurs langues puisque, selon lui, aucune entreprise privée marocaine ne travaille en arabe exclusivement. Ainsi, la maîtrise de l'arabe dialectal, du français et de

l'anglais sont indispensables, aussi bien pour fonctionner à l'intérieur du Maroc (par l'écriture de rapports, de notes de services, de courriers avec la clientèle), qu'à l'international<sup>23</sup>.

C'est par ces différents facteurs qu'il explique ses préférences pour recruter des diplômés de l'étranger. Cependant, il insiste aussi sur le fait que les exigences salariales des diplômés de l'étranger de retour sont le plus souvent un obstacle à leur recrutement, ce qui, selon lui, explique pourquoi son entreprise en comporte si peu.

De son côté, le directeur général, qui est aussi le fondateur de son entreprise de distribution automobile, insiste moins sur les compétences de vente que sur celles de « management des personnes » et de « compétitivité », sans pour autant rentrer dans une description concrète de ce qu'il attend concernant ces compétences de la part de ses employés.

Son discours très général met en avant la nécessité pour l'entrepreneur et ses employés d'être inventifs pour pouvoir mener un projet entrepreneurial à la réussite. Dans ce sens, il dit n'avoir de préférence ni pour les diplômés de l'étranger, ni pour les diplômés du système national. Il qualifie ces deux types de diplômés du terme fort de « handicapés ».

*Les connaissances théoriques représentent une toute petite partie des compétences nécessaires. Prenez les formations d'ingénieurs : ils sortent de l'école handicapés en psychologie et management de personnes. Même s'ils ont l'idée la plus géniale du monde, si elle n'est pas applicable, elle ne sert à rien (...). Il leur faut une culture de l'entreprise, pas seulement être bourrés de connaissances comme ici (...) A l'étranger, c'est souvent la même chose, ils ont souvent une employabilité décalée par rapport aux besoins du marché du travail, ils ont reçu des formations scolaires sans être initiés aux problématiques de l'entreprise. (DG Entreprise de distribution automobile)*

Pour lui, la formation continue en interne n'est pas rentable pour plusieurs raisons : elle est coûteuse, doit être étalée sur plusieurs années pour être efficace et est, dans de nombreux cas, inutile vu « l'extrême mobilité des employés toujours prêts à partir ailleurs ». De la sorte, il précise qu'il souhaite employer des personnes « directement opérationnelles », ce qu'il juge particulièrement difficile à réaliser, quelle que soit l'origine des diplômés des candidats à l'embauche.

Malgré ce qu'il présente comme une absence de préférences entre diplômés de l'étranger et diplômés du système national, lorsqu'il compare les « avantages et inconvénients » de chaque catégorie, ses propos valorisent néanmoins davantage les compétences des diplômés de l'étranger, même s'il critique avec virulence leurs « prétentions ». Ces compétences qu'il met en avant se retrouvent dans les propos des autres employeurs : la connaissance du monde du travail grâce aux stages en entreprise ; la capacité à « travailler en équipe » ; et surtout le « multilinguisme » qui est présenté par tous les employeurs comme un « outil de travail indispensable ». C'est par ces différences de compétences qu'il explique la présence de huit cadres diplômés de l'étranger dans son entreprise, exclusivement pour des postes de management.

Enfin, pour le directeur général de l'entreprise de vente d'accessoires féminins qui a plusieurs magasins au Maroc, les compétences essentielles concernent la vente, le marketing et le merchandising. Les cadres en back-office sont diplômés de niveau bac+4 ou 5 issus des écoles de commerce, de

<sup>23</sup> Il est à noter que, selon cet entrepreneur, les transactions écrites avec des clients des pays du Golfe se font le plus souvent en anglais, et pas en arabe.

business et de finances, tandis que les responsables des ventes en magasins sont plutôt des profils de niveau bac+2 issus de « petites formations techniques ». Les compétences principales demandées à ces derniers concernent les techniques de vente, mais surtout la maîtrise d'au moins deux langues (arabe et français), voire d'une troisième : l'espagnol dans le nord du Maroc et l'anglais à Marrakech, vu la spécificité touristique de la ville. Il précise également qu'il y a peu de « turn-over » des employés à Marrakech où les opportunités d'emploi sont limitées contrairement à Casablanca où elles sont innombrables, ce qui, à Marrakech, lui permet de fédérer une équipe plus stable.

Même s'il en a peu à Marrakech, ses préférences de recrutement vont aux diplômés de l'étranger pour tous les postes. Selon lui, ces derniers sont « directement opérationnels », ont « de meilleurs comportements de vente » ; « *une meilleure expression dans les langues étrangères, plus d'ouverture, d'idées nouvelles (...) plus d'initiatives et de sens des responsabilités* ». Il précise que, même si les écoles de commerce au Maroc délivrent désormais d'aussi bonnes formations qu'à l'étranger, ce qui continue à faire la différence entre les diplômés relève des compétences « comportementales » déjà mentionnées.

*C'est un métier de contact : il faut être à l'aise, savoir parler et rigoler [avec le client], pas rester planté en attendant. C'est important pour la vente de sensibiliser le client à l'acte d'achat, donc d'être bien dans sa peau.* (DG entreprise de vente d'accessoires)

#### 4.3.5. Services de mise en relation (deux entreprises)

Deux entretiens ont été menés avec deux jeunes femmes DRH, l'une d'une entreprise multinationale de recrutement ; l'autre d'un centre d'appels. Toutes deux ont des filiales dans l'ensemble du Maroc et travaillent aussi bien avec des clients marocains qu'étrangers.

La DRH de la multinationale de recrutement présente deux types de compétences comme indispensables : d'une part, « l'expertise de technicité » et « un bagage académique » sont des préalables à l'embauche, ainsi que la maîtrise d'une langue étrangère (au moins le français, mais si possible aussi l'anglais), d'autre part, la maîtrise des « soft skills » (« savoir-être », « comportement relationnel », « communication », « aspect marketing de soi-même »). Elle présente les exigences des entreprises qui font appel à ses services ainsi :

*Aujourd'hui on rencontre de plus en plus d'entreprises qui préfèrent avoir moins de technicité et plus de comportemental [chez leurs employés], en se disant "de toute façon, les techniques, je vais les lui apprendre, je vais le former, et puis bon de toute façon, il a appris ça à l'école, c'est théorique etc. Et de toute façon, même s'il a une expertise professionnelle ailleurs, quand il va venir chez moi, c'est différent, donc je préfère encore investir sur de la formation, de l'accompagnement en interne." Par contre, c'est là où c'est très, très compliqué de développer les comportements et l'aspect savoir-être chez quelqu'un qui ne les a pas. Et donc c'est pour ça que l'entreprise marocaine et l'entreprise mondiale aujourd'hui c'est ce qu'elles recherchent, hein !* (DRH Multinationale de recrutement)

Pour elle aussi, le diplôme n'est qu'une base préalable au recrutement qui ne peut répondre aux besoins et exigences des entreprises « modernes » qui recherchent avant toute autre chose « *les compétences, la polyvalence, les soft skills et la rentabilité* ».



*L'expert-comptable aujourd'hui, elle [l'entreprise] recherche quelqu'un qui ne travaille pas tout seul à faire des comptes, à faire des calculs à la machine et des fichiers Excel, ça y est, c'est obsolète, c'est fini. On a besoin de quelqu'un qui communique parce qu'aujourd'hui le responsable comptable va avoir un contact avec les achats, avec les ressources humaines, avec ses supérieurs hiérarchiques, un contact avec une équipe (...) et là il faut des compétences managériales, du leadership, de la communication, quoi d'autre, euh, une gestion du stress, voilà quoi, savoir déléguer.* (DRH multinationale de recrutement)

Selon elle, même les meilleurs lauréats d'écoles publiques marocaines ne sont souvent pas suffisamment « armés » dans ces compétences (elle donne l'exemple de premiers de promotion d'une école d'ingénieurs agronomes paralysés en communication : « un mur »). En revanche, certains établissements publics à entrée sélective et quelques établissements privés de renom (l'ENCG à nouveau, et les mêmes écoles privées déjà mentionnées par d'autres employeurs) qu'elle qualifie de « très intelligents et précurseurs » sont désormais en train de développer leurs formations en conséquence. De la sorte, il n'y a, pour elle, aucune raison de préférer recruter des diplômés de l'étranger, si ce n'est quand il est visible que ces derniers ont développé de façon plus performante ces compétences.

De manière générale, il lui semble que le recrutement de diplômés de l'étranger présente plus de risques pour les entreprises que d'avantages, d'où la nécessité de développer les formations adéquates au Maroc. En effet, selon elle, il est fréquent que les lauréats de l'étranger de retour rencontrent des difficultés « d'intégration sociale et professionnelle » et des problèmes relationnels au sein de l'entreprise, notamment dans les relations avec la hiérarchie, les collègues, les clients ou fournisseurs, de sorte que les coûts investis par l'entreprise pour recruter un diplômé de l'étranger peuvent être perdus à plus ou moins long terme. Ainsi, se montre-t-elle hésitante à recommander des diplômés de l'étranger à certaines entreprises, surtout s'il s'agit d'entreprises « maroco-marocaines pas très ouvertes, pas trop modernes » où le diplômé de l'étranger peut paraître « pédant » et « ingérable ». Son propos rejoint celui de Kail (in Gérard dir. 2008) présenté dans le chapitre 2 : elle fait la même distinction entre les opportunités d'emplois pour les diplômés de l'étranger dans les régions de Casablanca et Rabat ; elle fait également le même constat que les diplômés de l'étranger de retour sont vraisemblablement plus adaptés pour travailler dans des multinationales. Ces constats sur les problèmes d'adaptabilité des diplômés de l'étranger au monde de l'entreprise marocaine se retrouvent également chez d'autres employeurs de notre échantillon.

Pour la DRH du centre d'appels dont les clients sont majoritairement des entreprises des pays francophones d'Europe, la compétence majeure requise des employés téléopérateurs est la maîtrise linguistique du français, aussi bien à l'oral pour les conversations téléphoniques qu'à l'écrit pour la rédaction de notes, de rapports et de courriers. Le diplôme minimal pour le recrutement est le baccalauréat, certains opérateurs ayant un master, voire un doctorat, avec lequel ils n'ont pu trouver aucun autre emploi dans la région. Cependant, le niveau de diplômes n'est discriminant ni dans l'attribution des tâches, ni dans le montant de la rémunération qui est identique pour toute personne intégrant l'entreprise comme téléopérateur. Tout nouveau recruté dans cette fonction doit suivre une formation interne d'environ un mois pour apprendre les standards de la communication téléphonique avec la clientèle étrangère.

Il en est de même pour les postes de commerciaux et chargés de clientèle pour lesquels aucun diplôme préalable n'est particulièrement requis puisque les employés qui ont ces responsabilités

ont été sélectionnés pour leurs compétences personnelles par un processus de formation interne. L'ensemble du fonctionnement de l'entreprise repose donc essentiellement sur un processus de promotion interne qui concerne 90 % des employés de l'entreprise. La DRH précise qu'il ne s'agit pas de promotion à l'ancienneté, mais aux compétences, au mérite et à la rentabilité. Selon elle, la compétence majeure est « la personnalité », ainsi que « l'implication » dans l'entreprise, et non la sanction d'un niveau par un diplôme.

Les seuls postes, pour lesquels le processus de recrutement est externe et basé sur des diplômes, sont les postes de management et les postes techniques, surtout dans le domaine de l'informatique : les profils demandés sont des formations techniques de niveau bac+2 d'écoles professionnelles publiques ou privées marocaines exclusivement. De même, pour les postes de DRH et DRH adjoints et les postes de finances, comptabilité et gestion, sont requis des diplômes spécifiques de niveau bac+5 de l'enseignement supérieur public et/ou privé marocain (l'ENCG à nouveau et les mêmes écoles privées mentionnées par d'autres employeurs).

Le diplôme étranger n'est pas valorisé, voire est une source de méfiance pour cette DRH. En effet, selon elle, les diplômés de l'étranger « *ne maîtrisent pas le code du travail marocain, ne connaissent pas la législation et la jurisprudence marocaines* », ils ne connaissent pas « *les codes des négociations et des relations d'équipe dans un cadre maroco-marocain* » et ont des exigences salariales trop élevées. Elle s'appuie sur des expériences qu'elle a eues de recrutement de diplômés de l'étranger qui étaient « un échec » : « *ils étaient complètement largués* ».

#### 4.3.6. Santé publique (une entreprise)

Deux entretiens ont été réalisés dans cet établissement de santé public qui emploie 1 975 employés : un avec le DRH, puis, une semaine plus tard, un autre avec le secrétaire général de cet établissement.

Le DRH nous a d'abord présenté les modes de recrutement de la fonction publique dans le domaine de la santé comme étant un système qui permet d'éviter les discriminations dues aux « images de prestige et de privilège » des diplômés et ne se base que sur « les compétences et l'équité » dans le sens où le recrutement se fait sur concours à partir d'un « référentiel de compétences » et d'un « cahier des charges » précis décidé par le ministère de la santé, et non sur l'expérience et les compétences personnelles du candidat. Peut postuler à ce concours toute personne titulaire du diplôme spécifié par ce cahier des charges, les diplômés de l'étranger ayant le handicap par rapport aux autres de devoir avoir obtenu une équivalence marocaine de leur diplôme pour être autorisé à se présenter (un processus qui, selon lui, peut durer six mois ou plus). Plus tard au cours de l'entretien, son propos s'est nuancé différemment et il a émis des réserves sur ce système de recrutement en insistant sur « sa rigidité administrative » et le fait que les compétences des candidats ne sont pas toujours prises en compte à leur juste valeur à travers les concours, sans donner plus de précisions cependant.

Comme le secrétaire général, le DRH fait une distinction pour les postes à profils scientifiques pointus pour lesquels il n'y a pas de candidat diplômé de l'enseignement national car les formations dans ces domaines soit n'existent pas, soit sont très peu développées pour le moment au Maroc, à savoir notamment les Masters en physique nucléaire adaptés à l'oncologie, les formations d'ingénieurs médicaux et les formations en audit et qualité spécialisées dans la santé. Pour ces

postes précis, les diplômés de l'étranger ont ainsi plus de chances d'être recrutés. Il ne s'agit, cependant, pas de préférences de recrutement à leur endroit, mais de manques de compétences dans ces domaines précis au niveau national. Il fait le parallèle entre ces besoins spécifiques et le déficit d'infirmiers et de pharmaciens qui sont amène ainsi l'entreprise à recruter de jeunes Marocains diplômés des pays d'Europe de l'Est. Le secrétaire général, de son côté, précise que la majorité des diplômés de l'étranger le sont de France, et un nombre moindre de Russie et d'Ukraine. Il explique les départs pour faire des études dans le domaine médical à l'étranger par deux motivations : soit ils n'ont pas été reçus dans les formations sélectives marocaines dont les critères sont très sélectifs et les effectifs très réduits (c'est selon lui le cas de ceux qui vont étudier la médecine et la pharmacie dans les pays d'Europe de l'Est), soit ils ont fait ce choix pour se spécialiser dans des domaines où les besoins se développent alors que les formations adéquates n'existent pas au Maroc ou ne sont pas encore reconnues.

*On a aussi des profils qui manquent, des psychologues, des psychologues cliniciens. Jusqu'à présent on n'arrive pas à faire le plein. Depuis le premier concours on relance plusieurs fois. Mais pour certains profils on les a à pléthore (...). En psychologie clinique, on ne trouvait pas de lauréats ou alors on trouvait des gens fraîchement diplômés, ça montre que la filière était nouvelle, et souvent on trouve que les lauréats ne sont pas au niveau, hein. Quand on fait l'entretien on trouve qu'il y a des gens qui ne méritent pas d'être retenus. Ça, c'est pour les nouvelles filières qui n'existaient pas il y a quelques années au Maroc. (SG Etablissement de santé public)*

Le DRH ne présente pas explicitement de préférences pour un type de diplômés précis. A son avis, les diplômés de l'étranger ont, cependant, davantage d'expérience professionnelle, notamment à travers les stages et parfois les emplois qu'ils ont eus à l'étranger à la suite de leurs études ; ils représentent un moindre coût de formation pour l'établissement et sont, là encore, présentés comme potentiellement plus opérationnels ; leurs compétences en communication et en langue française sont aussi soulignées par opposition aux diplômés de l'enseignement national.

De son côté, le secrétaire général du même établissement fait le constat qu'il y a peu de différences entre les compétences des diplômés du système national et ceux de l'étranger : il n'y en a aucune au niveau des compétences techniques, mais celles qu'il a observées se situent plutôt au niveau de la communication, de la maîtrise du français, de « l'esprit d'initiative » de « l'autonomie, et de la créativité ». Selon lui, ces compétences sont plus développées chez les diplômés de l'étranger que chez les diplômés du système national qui « ont toujours besoin d'encadrement et qu'on leur dise ce qu'il faut faire ».

Il souligne également le manque d'attractivité de la fonction publique pour les diplômés de spécialités de pointe du système national, et *a fortiori* pour les diplômés de l'étranger de retour qui considèrent que les salaires et les responsabilités accessibles dans la fonction publique ne sont pas à la hauteur de l'investissement de leurs familles pour financer leurs études à l'étranger. Selon lui, ces deux types de profils préfèrent de loin travailler dans des entreprises privées.

*Parfois on ouvre des concours pour des profils pour lesquels on n'arrive pas à avoir de candidats. On fait tout ce qu'il faut, on publie l'annonce sur les sites de la fonction publique et de l'emploi, dans les journaux, mais on ne trouve pas de candidats. C'est arrivé il y a peu de temps, on avait besoin d'un archiviste, on a lancé un concours, mais on n'a*

*pas pu en trouver. Un seul candidat s'est présenté, il a été admis à l'écrit, mais à l'oral il n'a pas voulu se présenter.* (SG Etablissement de santé publique)

Il prend l'exemple des formations d'ingénieur biomédical qui, pour l'instant, n'existent pas au Maroc en expliquant l'importance des investissements nécessaires (en matériel de pointe, infrastructures et formateurs) qu'il faudrait pour mettre en place de telles formations de sorte que, pour lui, il est, en tous cas pour le moment, beaucoup plus avantageux pour le Maroc d'envoyer des Marocains se faire former dans ce domaine à l'étranger (en l'occurrence en France). Il précise, d'ailleurs, à la fin de l'entretien que l'établissement débloque des fonds pour envoyer des employés en France dans des établissements partenaires pour des formations continues de courte durée (un maximum de trois semaines) dans certaines spécialités « *pour avoir un peu une vision de ce qui se passe de l'autre côté et une fois revenus pour qu'on puisse développer ensemble* ».

#### **4.4. Synthèse sur les préférences de recrutement des employeurs**

Comme nous avons pu le voir dans la section précédente, les préférences de recrutement des employeurs ne sont pas homogènes par secteurs. De plus, au sein d'une même entreprise, elles changent, non seulement selon les types de postes et de responsabilités, mais aussi, surtout pour les banques, selon la localisation des filiales de l'entreprise. Tandis que le recrutement de diplômés du système national est systématiquement préféré par tous les employeurs pour les postes techniques, c'est sur les postes à responsabilités de management et de relations commerciales essentiellement que les préférences de ces employeurs se divisent.

##### *4.4.1. Préférences pour les diplômés étrangers : quelles écoles et quels pays ?*

Cinq entreprises sur 15<sup>24</sup> préfèrent recruter des titulaires de diplômes étrangers de retour à Marrakech (Banque A ; industrie agroalimentaire B ; cosmétiques ; concessionnaire automobile ; vente d'accessoires) pour les postes à responsabilités. Il est, cependant, à remarquer que le nombre d'employés diplômés de l'étranger sont peu nombreux dans ces entreprises proportionnellement au nombre d'employés diplômés.

Le plus souvent, les employeurs interviewés font référence aux diplômes français qui restent les plus connus de ces employeurs. Les diplômes universitaires français sont, cependant, moins prisés que les grandes écoles de commerce et d'ingénieurs françaises de renom international qui sont toujours considérées avec une grande estime dans leurs propos (« les big five » citées dans le chapitre 1).

Cependant, quatre d'entre eux mettent en avant le fait que l'enseignement supérieur français est désormais « caduque » (DG entreprise vente d'accessoires) et supplanté par les diplômes des pays anglo-saxons qui sont « les nouveaux modèles à suivre » (DG vente automobile) : les formations y sont « meilleures », basées sur « la méritocratie », « l'innovation » et le « développement de l'esprit entrepreneurial » nécessaire dans le contexte de la mondialisation de l'économie (DRH Multinationale de recrutement ; DRH Centre d'appels).

<sup>24</sup> Nous laissons de côté ici le groupe hôtelier qui ne recrute que des expatriés pour les postes de cadres à responsabilités.

Les autres pays d'Europe de l'Ouest, même quand ils sont mentionnés, ne font pas l'objet de commentaires ou de préférences particulières.

En revanche, les diplômés des pays d'Europe de l'Est (essentiellement Russie et Ukraine) sont le plus souvent dénigrés en termes d'acquisition de compétences des diplômés.

Les diplômés des pays arabes du Moyen-Orient (dont le Qatar) ne sont mentionnés que par un seul employeur comme étant compétitifs avec ceux des autres pays étrangers (DRH Centre d'appels). Les diplômés des autres pays arabes, notamment du Maghreb, ne sont pas mentionnés par les employeurs. Nous verrons dans le chapitre suivant qu'un diplômé d'une école d'ingénieurs tunisienne peine justement à faire reconnaître la valeur de son diplôme auprès des employeurs.

#### *4.4.2. Préférences pour les diplômés marocains*

Six entreprises sur 15 préfèrent recruter des diplômés de l'enseignement supérieur marocain, avec une nette préférence pour les diplômés issus des grandes écoles publiques à entrée sélective pour les postes à responsabilités. Il s'agit des hôtels A et B ; de la banque B, de l'industrie BTP ; de la multinationale de recrutement et du centre d'appels. A ce titre, l'ENCG est citée comme l'école de référence par six employeurs. De même, les écoles d'ingénieurs publiques sélectives Mohammadia et Hassania sont, elles aussi, citées de nombreuses fois comme des écoles d'excellence dont la formation est aussi bonne, voire meilleure, que dans des écoles similaires à l'étranger.

A côté de ces écoles publiques connues, sont aussi valorisées trois écoles supérieures privées accréditées de commerce et de management de Marrakech pour la qualité de leurs formations et leur renommée dans l'ensemble du Maroc. En revanche, en dehors de ces écoles, l'enseignement supérieur privé est souvent dénigré par l'ensemble des employeurs comme étant tourné vers le profit et ne garantissant pas de formations sérieuses.

Pour les postes à compétences techniques, les diplômés de l'enseignement professionnel étatique marocain sont systématiquement préférés par les employeurs par opposition aux diplômés techniques privés et/ou étrangers. L'OFPTT est cité par quatre employeurs comme étant une école de référence dans ce domaine, ainsi que l'ISTA cité deux fois.

#### *4.4.3. Préférences pour les doubles diplômés*

Enfin, 3 entreprises sur 15 préfèrent recruter des Marocains qui ont obtenu un double-diplôme plutôt que des diplômés de l'étranger ou du système national : la banque C ; l'entreprise de BTP A et l'entreprise d'agroalimentaire A. D'autres employeurs interviewés manifestent également leur intérêt pour ce type de diplômés dont ils attendent de voir l'évolution.

Ainsi, les titulaires de doubles diplômes sont peu à peu mis en valeur par certains employeurs. Au-delà de la mise en concurrence et de la dichotomie entre diplôme marocain ou diplôme étranger, le double-diplôme – donc à la fois marocain ET étranger – est considéré comme une alternative nouvelle au recrutement des diplômés. Il se pourrait que cette forme récente de diplômation que les écoles supérieures publiques et privées marocaines développent de plus en plus depuis quelques années soit la nouvelle tendance émergente à laquelle iront de plus en plus les préférences des employeurs marocains.

#### 4.4.4. Représentations sur les diplômés et les études au Maroc et à l'étranger

Les représentations qui ressortent des propos des employeurs sur les diplômés sont contrastées, mais se rejoignent la plupart du temps. Concernant les deux types de diplômés traités dans cette étude, les représentations négatives et positives sont mêlées dans les propos des employeurs. Dans l'ensemble, ceux-ci s'accordent à dire que le contenu des formations au Maroc et à l'étranger diffère peu et qu'ainsi les compétences techniques au sens large sont identiques. En revanche, les diplômés d'Europe de l'Ouest et des pays anglophones sont présentés comme ayant un certain nombre de compétences dues à leur formation étrangère que n'ont pas les diplômés du système national.

Selon l'ensemble des employeurs – même ceux qui préfèrent recruter des diplômés du système national – le fait d'être partis vivre à l'étranger, d'avoir dû apprendre à vivre dans une relative autonomie au quotidien, et cela dans un contexte étranger au contact de cultures différentes, est une école en soi, « un apprentissage de la vie » (DG entreprise de cosmétiques) qui permet d'acquérir des compétences personnelles hors études qui séduisent certains des employeurs dans leurs critères de recrutement. Cet aspect ne concerne donc pas des différences intrinsèques au contenu des études à l'étranger, mais un critère de développement personnel de l'étudiant, ce qui représente plus une projection de la part de ces employeurs qu'une véritable analyse dans la mesure où les conditions de vie des étudiants marocains à l'étranger peuvent être très diverses.

Par ailleurs, ces employeurs attribuent également les différences de compétences entre ces deux types de diplômés aux méthodes d'enseignement qui, selon eux, diffèrent entre les études au Maroc et celles de type « occidentale ». Ces dernières leur semblent plus performantes en ce qu'elles développent chez les étudiants les « soft skills » (terme technique cité par quatre employeurs tandis que son contenu l'a été par tous) : les compétences comportementales (« savoir-être »), l'autonomie, la prise de décision, la créativité, les qualités de leadership. Il est, cependant, à souligner que ce concept de « soft skills » fort à la mode dans les discours actuels de management à l'international est plutôt flou et difficile à cerner concrètement. Selon tous les employeurs interviewés, ce sont cependant elles, combinées avec une expérience plus ou moins extensive du monde professionnel (à travers des stages « de qualité »), qui font que les diplômés de l'étranger sont « prêts à l'emploi » et potentiellement directement « rentables » par opposition aux diplômés de l'enseignement national qui en seraient dénués, sauf les lauréats des quelques rares grandes écoles publiques et privées marocaines qui les auraient « importées » de l'étranger – essentiellement du « modèle américain » selon beaucoup d'employeurs.

L'enseignement universitaire national à entrée non sélective est dénigré par tous ces employeurs de façon plus ou moins virulente. S'ils reconnaissent les difficultés que les études à l'université représentent pour les étudiants, notamment à cause de la lourdeur des effectifs en première année et du manque d'encadrement qui en découle, ce qui ressort le plus de leurs discours sur les études universitaires est que celles-ci sont trop « théoriques » (mot employé par la totalité des employeurs) et déconnectées du monde du travail et des besoins en ressources humaines des entreprises.

*Le système éducatif marocain est bourratif : on apprend des théorèmes par cœur mais on ne sait pas à quoi ça sert, on ne se pose pas de questions sur ce qu'on apprend, on n'apprend pas à exploiter ses connaissances non plus – c'est dangereux pour les personnes qui ne savent pas réfléchir par eux-mêmes, il faut tout leur dire. (DG Entreprise industrielle agroalimentaire B)*

Ainsi, selon eux, non seulement les diplômés de l'enseignement universitaire, mais aussi les diplômés de certaines grandes écoles marocaines ne sont pas « prêts à l'emploi » : même s'ils ont acquis de solides connaissances, ils ne savent pas prendre des initiatives en autonomie, ne savent pas communiquer de façon professionnelle et n'ont pas d'expérience de l'entreprise, même quand ils ont fait des stages (peu pris au sérieux par ces employeurs qui supposent que, lors des stages dans des entreprises marocaines, aucune tâche à responsabilité n'est confiée au stagiaire). Au contraire, selon ces employeurs, n'ayant pas été guidés par leurs enseignants pour apprendre à avoir confiance en eux-mêmes et leur potentiel, les diplômés de l'enseignement national attendent que leurs supérieurs ou collaborateurs leur dictent pas à pas tout ce qu'ils doivent faire.

*Tout ça, ça s'apprend, mais depuis qu'on est tout petit, on se construit avec, ce qui malheureusement est assez dénigré dans l'enseignement, que ce soit au Maroc ou à l'international, même s'il y a une nette différence avec l'enseignement international qui a plus vite compris, en tous cas plus tôt, que c'est ça le plus important. (...) Le développement de l'individu, c'est ça qui pousse le développement de l'entreprise. (DRH Multinationale de recrutement)*

Selon ces employeurs, l'autre compétence majeure qui manque aux diplômés de l'enseignement national est une bonne maîtrise orale et écrite de plusieurs langues : au minimum l'arabe dialectal marocain et le français auxquels certains ajoutent d'autres langues parmi lesquelles apparaît le plus souvent l'anglais.

*Je ne connais personnellement aucune entreprise qui travaille tout en arabe, je n'en connais pas, c'est en français voire même en anglais (...) Il y a des étudiants des filières scientifiques<sup>25</sup> bac+4 bac+5 et qui ont encore des difficultés pour construire une phrase en français par exemple. (...) Je ne suis pas là pour accuser l'étudiant parce que c'est le système qui n'est pas adapté. (...) Ça ne veut pas dire qu'ils ne sont pas intelligents, mais la langue c'est un obstacle aujourd'hui, quelqu'un qui n'a que deux langues, c'est un ignorant, c'est un analphabète. (DG entreprise de cosmétiques)*

Or, selon eux, les diplômés de l'étranger ont un avantage certain dans la maîtrise des langues étrangères, même par rapport aux lauréats des grandes écoles publiques et privées nationales qui dispensent tous leurs cours en français, voire pour certaines, en anglais.

Cependant, si l'ensemble des employeurs interrogés affirment que les diplômés de l'étranger maîtrisent mieux ces compétences que les diplômés de l'enseignement national, la grande majorité d'entre eux soulignent aussi les problèmes posés par les diplômés de l'étranger.

Douze sur les dix-sept personnes interviewées présentent comme premier motif de ne pas recruter des diplômés de l'étranger les exigences salariales de ceux-ci qui sont trop élevées, soit par rapport au budget de l'entreprise, soit par rapport à l'échelonnement des salaires des autres employés. Sont mis en avant la disproportion entre ce qu'un jeune lauréat de retour de l'étranger exige et sa rentabilité potentielle pour l'entreprise, ainsi que les conflits « sociaux » que de trop grandes différences salariales créeraient entre employés, ce qui pourrait nuire à l'équilibre de

<sup>25</sup> Les filières scientifiques sont enseignées en français à partir de la première année universitaire après avoir été enseignées en arabe pendant toute la scolarité primaire et secondaire dans les écoles publiques.

l'entreprise. Là encore, Marrakech est opposée à Casablanca ou Rabat où les salaires sont plus élevés en général et où les entreprises ont plus de moyens.

Est également mis en avant le fait que les diplômés de l'étranger, ayant connu durant leurs études et leurs stages en pays étrangers des conditions et des législations du travail différentes de celles du Maroc, ils ont aussi des exigences en termes de nombre d'heures de travail, de congés et de rapports contractuels avec l'entreprise, que l'entreprise marocaine à Marrakech ne peut leur accorder. Comme Kail (in Gérard dir. 2008), certains employeurs affirment que les diplômés de l'étranger ne sont pas faits pour travailler dans des entreprises maroco-marocaines, mais dans des multinationales, mettant en avant « la culture de l'entreprise marocaine » qui serait différente des entreprises étrangères, même quand l'entreprise est « moderne » et ouverte sur la mondialisation.

Tous les employeurs, même ceux dont les préférences de recrutement vont aux diplômés de l'étranger, insistent également avec plus ou moins de force sur les difficultés d'intégration des diplômés de l'étranger au sein de l'entreprise, leurs difficultés d'adaptation aux modes de fonctionnement de l'établissement et à la « culture du travail marocaine », notamment dans leurs relations professionnelles avec la hiérarchie, les collaborateurs, les clients et les fournisseurs.

Au-delà de ces aspects, cinq employeurs ont une perception des diplômés de l'étranger comme de jeunes ambitieux arrogants, potentielles sources de remise en question de l'ordre établi et de la hiérarchie au sein de l'entreprise. Cette méfiance se trouve en particulier chez les employeurs dont l'entreprise est gérée de façon familiale. Dans l'ensemble, une distinction est faite entre les diplômés qui ont fait toutes leurs études à l'étranger et sont identifiés comme des foyers d'opposition potentielle et ceux qui ne sont allés à l'étranger qu'un petit nombre d'années (non précisé) pour compléter une formation faite au Maroc par un diplôme étranger. Il est question, dans leurs propos, d'un risque de choc des cultures entre des diplômés de retour considérés comme « occidentalisés », voire « *démarocanisés* », et une culture d'entreprise marocaine méfiante des intrusions étrangères potentielles qui risqueraient de déstabiliser l'ordre établi. Un employeur va jusqu'à parler d'un « esprit de caste » des diplômés de l'étranger qu'il rattache à une forme de résurgence d'hégémonie coloniale à laquelle d'autres employeurs font aussi référence de façon plus ou moins explicite dans leurs critiques à l'égard des diplômés de l'étranger.

*C'est une catégorie sociale décentrée par rapport au milieu du pays. C'est la bourgeoisie, ils ont des prétentions sur ce qu'ils font, ne veulent pas s'abaisser à faire des tâches qu'ils ne jugent pas à leur niveau, ils ne sont pas prêts à recevoir des formations, ils s'estiment supérieurs et ont plus d'exigences salariales. On voit chez eux un esprit de caste, des traces d'une classe sociale coloniale.* (DG Entreprise vente et distribution automobile)

Par ailleurs, un nombre important parmi les employeurs interviewés privilégient un système de recrutement par formations et promotions internes. De la sorte, la provenance du diplôme, voire le diplôme lui-même, est moins importante que l'apprentissage des compétences au sein même de l'entreprise. Il s'agit alors de cultiver en interne « la culture de l'entreprise » de référence qui prend ses distances avec la valeur même des diplômes « extérieurs », voire les supplante. Ce système, dans un sens, mine la valeur des diplômes d'état aussi bien nationaux qu'internationaux et les remplace peu à peu par un fonctionnement interne de méritocratie maîtrisée à la source par l'employeur.



## **5. Représentations des diplômés sur la mobilité internationale pour études et les préférences des employeurs**

### **5.1. Caractéristiques de la population**

La population 2 est divisée en deux types de diplômés âgés entre 23 et 35 ans : un échantillon de jeunes Marocains diplômés de l'enseignement supérieur national (population 2A) et un échantillon de jeunes Marocains diplômés de l'étranger de retour à Marrakech et dans la région (population 2B).

Pour les entretiens, le choix a été fait de diversifier aussi bien les pays que les filières d'études, types d'écoles et niveaux de diplômes des personnes interviewées. Nous nous sommes cependant restreints aux filières académiques sans faire d'entretiens avec des diplômés de formations professionnelles.

Il a été particulièrement difficile de trouver des jeunes diplômés de l'étranger ayant fait le choix de rentrer s'installer pour travailler à Marrakech, même en sollicitant les réseaux associatifs de jeunes existant dans cette ville. D'après ces associations, ainsi que selon les diplômés et les employeurs interviewés, les diplômés de l'étranger de retour privilégieraient une réinstallation à Casablanca ou Rabat pour travailler dans des multinationales plutôt que de revenir à Marrakech, ce qui rejoint les résultats des études présentées dans le chapitre 2. C'est ce qui explique vraisemblablement qu'il a été difficile de rencontrer des diplômés d'autres pays que la France puisque celle-ci, statistiquement, reste toujours la première destination pour études des étudiants marocains. De même, peu de femmes diplômées de l'étranger ont pu être rencontrées. Ainsi, les entretiens menés concernent 6 diplômés de France (3 femmes et 3 hommes) et trois hommes diplômés d'autres pays : Allemagne, Grande-Bretagne, France-Espagne-Canada, Tunisie.

Le seul entretien mené avec un diplômé d'un pays hors de l'OCDE (Tunisie) a apporté peu de similitudes avec les propos des autres diplômés de l'étranger quant à son employabilité sur le marché de l'emploi marocain. C'est pourquoi, une fois cet entretien fait, nous avons pris la décision de consacrer les autres entretiens à des diplômés des pays de l'OCDE. Il serait bon de mener une autre étude sur l'employabilité au Maroc des jeunes Marocains diplômés des pays arabes (Moyen-Orient et Maghreb) et d'Europe de l'Est.

#### **Population 2A : caractéristiques des jeunes Marocains diplômés de l'enseignement supérieur national**

10 entretiens ont été menés avec cette population 2A dont :

- 1 focus groupe comprenant 8 hommes et 2 femmes membres d'associations de jeunes de la ville de Marrakech. Tous, sauf un responsable plus âgé (M9), venaient d'obtenir leur diplôme au moment du focus groupe et n'avaient pas encore commencé leur recherche d'emploi ;
- 9 entretiens individuels avec 6 femmes et 3 hommes (en situation d'emploi ou de recherche d'emploi).

**Tableau 5. Caractéristiques des participants au focus groupe (population 2A)**

|    | Genre | Type et niveau d'études  | Aurait souhaité étudier à l'étranger | Situation professionnelle                        |
|----|-------|--|--------------------------------------|--|
| 1  | M     | Diplôme de design d'intérieur<br>Ecole Lassalle ( <i>école privée internationale</i> ) | oui                                  | Vient d'obtenir son diplôme                      |
| 2  | M     | Licence en audiovisuel<br>ESAV ( <i>école privée</i> )                                 | oui                                  | Vient d'obtenir son diplôme                      |
| 3  | M     | Licence en audiovisuel<br>ESAV ( <i>école privée</i> )                                 | oui                                  | Vient d'obtenir son diplôme                      |
| 4  | M     | Gestion et administration des entreprises<br>ENCG                                      | oui                                  | Vient d'obtenir son diplôme                      |
| 5  | M     | Licence sciences économiques et sociales<br>(Université)                               | oui                                  | Vient d'obtenir son diplôme                      |
| 6  | F     | Licence sciences économiques et sociales<br>(Université)                               | non                                  | Vient d'obtenir son diplôme                      |
| 7  | M     | Licence en sociologie (Université)   | oui                                  | Vient d'obtenir son diplôme                      |
| 8  | M     | Licence en études islamiques (Université)  | oui                                  | Vient d'obtenir son diplôme                      |
| 9  | M     | Licence d'histoire (Université)  | oui                                  | Enseignant d'arabe en école<br>primaire publique |
| 10 | F     | Licence économie et gestion<br>(Université)  | oui                                  | Vient d'obtenir son diplôme                      |

## Entretiens individuels avec la population 2A

**Tableau 6. Caractéristiques des diplômés de l'enseignement supérieur national :  
filières universitaires non sélectives (population 2A)**

|   | Type de diplôme (Sexe/Âge)          | Ecole                  | Type d'école et de diplôme                                    | Temps pour trouver du travail | Type d'emploi <sup>26</sup>             |
|---|-------------------------------------|------------------------|---|-------------------------------|---|
| 1 | Master théorie économique<br>(M/30) | Université             | Université publique -<br>filière non sélective<br>en français | 2 ans                         | Formateur en école<br>privée de gestion |
| 2 | Licence langue arabe (M/24)         | Université<br>publique | Université publique -<br>filière non sélective<br>en arabe    | 1 an                          | Professeur stagiaire<br>MENFP           |
| 3 | Master études islamiques<br>(F/33)  | Université<br>publique | Université publique -<br>filière non sélective<br>en arabe    | 8 ans                         | Professeur stagiaire<br>MENFP           |

**Tableau 7. Caractéristiques des diplômés de l'enseignement national :  
grande école nationale sélective (population 2A)**

|   | Type de diplôme (Sexe/Âge)                      | Ecole | Type d'école et de diplôme           | Temps pour trouver du travail | Type d'emploi  |
|---|---|-------|--------------------------------------|-------------------------------|--|
| 4 | Master commerce international<br>(F/24)         | ENCG  | Grande école pu-<br>blique sélective | En recherche<br>après 1 an    | Toujours en recherche                                |
| 5 | Master marketing action com-<br>merciale (F/25) | ENCG  | Grande école pu-<br>blique sélective | 1 an                          | Bureau d'études puis pro-<br>fesseur stagiaire MENFP |

<sup>26</sup> Cette colonne comprend aussi bien les emplois avec contrat que ceux sans contrat, donc non déclarés.

**Tableau 8. Caractéristiques des diplômés de l'enseignement national : écoles supérieures privées (population 2A)**

|   | Type de diplôme (Sexe/Âge)  | Ecole                                | Type d'école et de diplôme         | Temps pour trouver du travail | Type d'emploi   |
|---|---|--------------------------------------|------------------------------------|-------------------------------|---|
| 6 | Master marketing commerce international (M/25)                        | Sup de Co                            | Ecole privée                       | En recherche après 1,5 an     | toujours en recherche   |
| 7 | Master contrôle de gestion et nouveaux systèmes d'informations (F/26) | HEEC                                 | Ecole privée                       | 3 mois                        | Centre d'appel (téléopératrice vente)                         |
| 8 | Master marketing stratégique (F/33)                                   | Université privée de Marrakech (UPM) | Université privée - double diplôme | 2 mois                        | Responsable formation dans un groupe de promotion immobilière |
| 9 | Informatique de gestion (F/31)  | Ecole R.                             | Ecole privée non accréditée        | 2,5 ans                       | Administrative dans une association                           |

**Population 2B : caractéristiques des jeunes Marocains diplômés de l'étranger de retour à Marrakech et dans la région**

10 entretiens individuels ont été menés avec 3 hommes diplômés de France ; 3 femmes diplômées de France ; 1 homme diplômé d'Allemagne ; 1 homme diplômé de Grande-Bretagne ; 1 homme diplômé d'Espagne et du Canada ; 1 homme diplômé de Tunisie (en situation d'emploi à Marrakech ou dans la région, de recherche d'emploi ou de non-emploi).

**Tableau 9. Caractéristiques des jeunes Marocains diplômés de France (population 2B)**

|   | Type de diplôme (Sexe/Âge)                          | Ecole / Pays                                       | Type d'institution et de diplôme | Temps pour trouver du travail au retour | Expérience professionnelle à l'étranger | Niveau de diplôme au Maroc avant le départ    | Type d'emploi occupé lors de l'entretien                          |
|---|---|--|----------------------------------|---|---|---|---|
| 1 | Master en énergies renouvelables (M/23)             | Université de technologie (ingénieurs) France      | Université publique              | Début de recherche                      | Stages                                  | Diplôme d'ingénieur ENSEM                     | En recherche  |
| 2 | Master en énergies renouvelables (F/23)             | Université de technologie (ingénieurs) France      | Université publique              | Début de recherche                      | Stages                                  | Diplôme d'ingénieur ENSEM                     | En recherche  |
| 3 | Master ingénierie de la santé et des risques (M/34) | Université Lille 2 - France                        | Université publique              | directement                             | 4 ans                                   | Baccalauréat école publique                   | Administrateur qualité/risques hôpital public (fonctionnaire)     |
| 4 | Master Analyse et qualité (M/33)                    | Université Toulouse - France                       | Université publique              | directement                             | 4 ans                                   | Licence en agro-alimentaire FST               | Responsable qualité hôpital public (fonctionnaire)                |
| 5 | Master Audit (F/32)                                 | Ecole de management de Strasbourg - France         | Ecole privée accréditée          | 4 mois                                  | Stages                                  | Diplôme audit et contrôle de gestion ENCG     | Administrative audit des marchés – hôpital public (fonctionnaire) |
| 6 | Master marketing stratégique et opérationnel (F/29) | Université de Rennes - France - en fait délocalisé | Université publique              | directement                             | Stages                                  | Diplôme de management IGA - privée accréditée | Entrepreneuse (SARL) : consulting et audit financier              |

La jeune diplômée 6 s'est présentée pendant tout l'entretien comme ayant fait ses études en France, sans mentionner ni l'IGA ni que son diplôme français était en fait un diplôme délocalisé. Ce n'est qu'à la fin de l'entretien qu'elle a précisé qu'elle n'avait jamais eu de visa d'étudiant français mais qu'elle faisait des allers-retours en France pour des stages et des séminaires. Une re-

cherche sur internet a permis de vérifier qu'il s'agit d'un diplôme de l'Université de Rennes délocalisé à l'IGA. Cette jeune femme, gérante de sa propre société d'audit, insistait sur l'importance du prestige du diplôme étranger (par opposition aux diplômes nationaux dont ceux délocalisés) pour convaincre les clients potentiels. Présenter son diplôme délocalisé comme un diplôme obtenu en France semble ainsi faire partie de sa stratégie « marketing » auprès de ses clients.

**Tableau 10. Caractéristiques des jeunes Marocains diplômés d'autres pays que la France (population 2B)**

|    | Type de diplôme (Sexe/Âge)  | Ecole / Pays  | Type d'institution et de diplôme             | Temps pour trouver du travail au retour                                    | Expérience professionnelle à l'étranger | Niveau de diplôme au Maroc avant le départ | Type d'emploi occupé lors de l'entretien  |
|----|---|---|--|--|---|--|---|
| 7  | Diplôme d'interprétariat (M/35)   | Université de Cologne - Allemagne   | Université publique                          | directement  | 6 ans                                   | Baccalauréat école publique                | Responsable clientèle germanophone agence de voyages  |
| 8  | Master développement et programmation (M/27)                                    | Manchester - Angleterre   | Université publique                          | directement  | Stages                                  | Baccalauréat école privée                  | Reprise entreprise paternelle : développement web   |
| 9  | Master en business (France) + Diplôme en droit de l'immigration (Canada) (M/27) | Sup de Co Toulouse – France (dont 1 an en Espagne)<br>Université de Montréal - Canada | Grande école (France)<br>Université (Canada) | Retour pour créer son entreprise ayant déjà un travail à distance (Canada) | 6 ans                                   | Baccalauréat lycée français                | Manager commercial à distance pour une multinationale canadienne<br>+ Propre société de consulting au Maroc (accompagnement administratif à la migration au Canada) |
| 10 | Diplôme d'ingénieur (M/24)  | Ecole d'ingénieurs de Tunis - Tunisie   | Ecole nationale publique                     | Recherche depuis 1 an  | Stages                                  | Baccalauréat école publique                | Toujours en recherche   |

## 5.2. Motivations et intentions des diplômés face à la mobilité pour études à l'étranger

Sur la totalité des 29 diplômés interviewés (aussi bien lors du focus groupe que des entretiens individuels pour les deux populations<sup>27</sup>), 27 d'entre eux ont eu le souhait au début ou au cours de leurs études de partir étudier à l'étranger, qu'ils aient réalisé ce souhait ou non. Seules deux jeunes femmes, diplômées de l'enseignement national, ont affirmé qu'elles ne l'avaient jamais souhaité : l'une par « fierté pour son pays » et par désir de « *réussir par [soi]-même dans [son] pays* » (diplômée 6 2A FG, titulaire d'une Licence en sciences économiques et sociales) ; l'autre par « *peur de l'ambiance très ouverte qui caractérise les pays étrangers. J'avais peur de devenir aussi ouverte et de me perdre dans ce climat (...) de dévier de mes principes* » (diplômée 3 2A, titulaire d'un Master en études islamiques). Tous les autres ont eu de façon temporaire ou durable ce désir de mobilité pour études à l'étranger.

<sup>27</sup> Pour désigner les diplômés, nous utiliserons les légendes suivantes : 2A : population des diplômés de l'enseignement national ; 2B : population des diplômés de l'étranger. Par ailleurs, lorsqu'il s'agit de diplômés de la population 2A qui ont participé au focus groupe, est rajoutée la mention FG. Les diplômés désignés sans cette mention seront donc ceux avec qui ont été menés des entretiens individuels.

Cinq types de motivations au départ à l'étranger pour études se dégagent, les mêmes personnes en partageant parfois plusieurs. Les motivations les plus récurrentes sont liées à la peur du chômage des diplômés au Maroc et la volonté d'acquérir des compétences adaptées au marché de l'emploi marocain, ce qui rejoint les résultats des études de Sadik (2008) et Kail (in Gérard dir. 2008) présentés dans le chapitre 2.

En effet, la mobilité pour études à l'étranger est d'abord considérée par les diplômés interviewés comme une stratégie anti-chômage pour devenir plus compétitif sur le marché de l'emploi au retour et se différencier des diplômés du système national par rapport aux employeurs. Cette motivation concerne 10 sur 19 diplômés du système national et 8 sur 10 diplômés de l'étranger.

Une autre motivation liée à la précédente s'appuie sur les représentations des diplômés que les formations à l'étranger, même si elles ne sont pas meilleures qu'au Maroc au niveau théorique et technique, sont plus adaptées aux besoins réels du marché de l'emploi. En effet, selon eux, au contraire de l'enseignement marocain, les formations étrangères proposent des ressources pédagogiques à la pointe de la technologie mondiale ; une pédagogie et des enseignants plus responsabilisant et ouverts sur le monde de l'entreprise ; un apprentissage de l'autonomie et de l'initiative ; des stages à responsabilités en milieu professionnel qui les préparent à la vie active. Cette motivation se retrouve chez 11 des 19 des diplômés du système national et 7 des 10 des diplômés de l'étranger. Or, ces représentations des formations étrangères sont identiques à celles des employeurs interrogés, même si, comme nous l'avons vu, ces derniers n'en font pas forcément un critère de préférence pour recruter des diplômés de l'étranger (chapitre 4).

D'autres motivations à la mobilité internationale pour études des diplômés interviewés reflètent le désir d'une réalisation personnelle qu'ils présentent comme non réalisable au Maroc.

La mobilité pour études à l'étranger est ainsi vue par certains comme une stratégie d'études « par défaut » lorsque l'étudiant s'est vu refusé l'accès aux établissements nationaux sélectifs et/ou aux filières universitaires sélectives, notamment en écoles d'ingénieurs et de commerce, ainsi qu'en architecture, médecine et pharmacie, et qu'il a voulu, malgré tout, faire ses études dans l'une de ces filières. Cela concerne 2 sur 19 diplômés du système national (n'ayant donc pas pu réaliser ce souhait), et 4 sur 10 des diplômés de l'étranger (qui l'ont réalisé).

Une autre motivation conjointe réside dans la volonté de se réaliser personnellement, qu'il s'agisse d'un désir d'émancipation de la famille, de l'entourage et/ou des coutumes sociales au Maroc, ou d'un désir de liberté et de « *voir autre chose, de connaître d'autres cultures* ». Chez certains des diplômés, cette motivation se combine avec la volonté d'améliorer ses chances d'insertion professionnelle au retour. Elle est exprimée par 4 des 19 des diplômés du système national et par 4 des 10 des diplômés de l'étranger.

Enfin, une dernière motivation identifiée concerne le souhait de pouvoir partir plus facilement travailler à l'étranger avec un diplôme reconnu à l'international. Cette motivation concerne 4 des 19 diplômés du système national et 3 des 10 diplômés de l'étranger. La mobilité professionnelle ainsi souhaitée est vue comme une mobilité circulaire et non comme une migration de travail définitive, à l'exception de deux diplômés du système national qui auraient voulu s'installer définitivement à l'étranger, sans pour autant l'avoir réalisé.

Quant au souhait de rester vivre (ou non) à l'étranger à la suite de leurs études, les intentions de tous les diplômés interviewés rejoignent les constats de l'étude menée par l'ETF (2013) présentés

dans le chapitre 2, à savoir que 72 % des migrants potentiels et la totalité des migrants de retour interrogés (toutes catégories confondues) envisagent une migration temporaire plutôt que définitive et projettent de rester en moyenne dix ans à l'étranger.

En effet, 21 sur 29 diplômés ont souhaité rentrer au Maroc, ou l'auraient envisagé s'ils étaient partis étudier à l'étranger, et pensent qu'en général les diplômés qui restent à l'étranger travailler après leurs études rentrent au Maroc après quelques années d'expérience professionnelle. Or, parmi les 10 diplômés de l'étranger de retour interrogés, 6 sont rentrés s'installer au Maroc, soit directement après l'obtention de leur diplôme, soit après quelques mois de stages, tandis que les 4 autres sont rentrés après une expérience professionnelle à l'étranger d'une durée de quatre à six ans. Cela correspond aux conclusions de l'enquête du Club France Maroc (2012) présentés dans le chapitre 2.

De manière générale, tous pensent qu'il est bénéfique, voire nécessaire, pour les diplômés de l'étranger de rester y travailler 5 ans en moyenne pour développer leur expérience professionnelle afin de leur garantir une insertion plus certaine sur le marché de l'emploi au retour, un meilleur salaire, de plus hautes responsabilités, de meilleures conditions de travail, et une meilleure considération de la part de leurs employeurs et de leur entourage.

D'autre part, si 3 diplômés de notre échantillon estiment qu'il est normal que les diplômés de l'étranger ne rentrent pas travailler au Maroc car les conditions de travail, les avancées de carrière possibles et les rémunérations sont plus avantageuses à l'étranger, 9 d'entre eux sont extrêmement critiques à l'égard de ceux qui ne rentrent pas au Maroc à l'issue d'une expérience professionnelle à l'étranger, invoquant une forme de devoir patriotique qui devrait les inciter au retour.

*Je ne suis pas d'accord avec eux. Parce qu'ils doivent rentrer servir leur pays. Ils ont une mission à accomplir et il ne faut pas être égoïste. Leur nation a besoin d'eux pour la développer. Mais d'un autre côté, leur décision se respecte, parce que l'État ne les encourage pas à rentrer. (Diplômé 1 2A, Master sciences économiques et sociales)*

Parmi les 10 diplômés de l'étranger, 6 ont choisi de revenir s'installer au Maroc d'abord par attachement à leur famille, leur entourage et à leur pays, la famille étant citée comme premier critère d'attache : 2 d'entre eux s'étaient engagés envers leurs parents à revenir à l'issue de leurs études avant de partir ; 4 sont revenus parce qu'ils se sentaient seuls à l'étranger et en manque de leurs proches. En revanche, 4 d'entre eux ont fait le choix du retour après avoir constaté que la situation économique du Maroc avait changé et était désormais plus porteuse pour eux d'opportunités professionnelles potentielles (l'un d'entre eux est revenu dans le but de créer son entreprise), cela sur fond de crise économique en Europe et de difficultés accrues pour les étrangers à accéder à des emplois à l'étranger.

*Je n'avais plus de plaisir à vivre en Allemagne à cause du climat et puis les conditions de travail étaient de moins en moins favorables. (...) Le déclencheur du retour, ça a été il y a un an et demi. J'ai compris que le Maroc était un pays modernisé, devenu plus ouvert, qu'il y a plus d'opportunités pour travailler et j'ai tenté ma chance. (...) C'était une aventure, comme d'aller vivre dans un pays étranger même si je suis marocain. (Diplômé 7 2B, Diplôme d'interprétariat, Allemagne)*

L'ensemble des 10 diplômés de l'étranger de notre échantillon ont choisi de revenir s'installer à Marrakech, et non dans d'autres régions du Maroc, justement du fait de leur attachement à leur

famille et leurs proches. 2 d'entre eux ont d'abord tenté une installation à Casablanca comme consultants indépendants (diplômés 3 et 4 2B). Ils n'ont cependant pas apprécié le rythme de travail effréné dans cette ville et ont préféré revenir dans leur ville natale en devenant fonctionnaires du Ministère de la Santé, moins par stratégie de carrière que pour profiter d'un « cadre de vie plus agréable » et participer au développement du système de santé de leur pays dans leurs domaines de spécialité peu développés au Maroc (audit, gestion des risques et qualité).

### **5.3. Insertion professionnelle comparée des diplômés interviewés : éléments d'analyse**

Les 29 diplômés interviewés partagent tous la conviction que les employeurs marocains privilégient les diplômés de l'étranger dans leurs pratiques de recrutement. Or, cette conviction s'oppose aux discours des employeurs puisque seulement cinq d'entre ces derniers disent préférer recruter des diplômés de l'étranger (voir chapitre 4). De même, les données chiffrées transmises par les employeurs sur le nombre de cadres titulaires de diplômes étrangers présents dans leur entreprise montrent que ce nombre est proportionnellement faible (1 %) par rapport au nombre total de cadres diplômés (*ibid.*).

Cependant, de fait, lorsqu'on compare le temps qu'ont mis les différents diplômés de notre échantillon à trouver du travail à Marrakech, il apparaît que les diplômés de l'étranger se sont insérés sur le marché de l'emploi bien plus rapidement que les diplômés de l'enseignement national.

En effet, parmi les 9 diplômés de l'enseignement national (voir tableaux 6, 7 et 8<sup>28</sup>), 2 d'entre eux, titulaires de diplômes d'écoles privées (diplômée 7 HEEC, et diplômée 8 UPM), ont trouvé un emploi au bout de deux et trois mois respectivement ; 2 autres ont mis un an (diplômé 2 Université-langue arabe et diplômée 5 ENCG) ; 2 d'entre eux, étaient toujours sans emploi depuis un an à un an et demi au moment de l'entretien (diplômée 4 ENCG et diplômé 6 Sup de Co). Enfin, 3 autres sont restés entre deux et huit ans sans emploi (diplômé 1, Université-économie ; diplômée 3 Université-études islamiques ; diplômée 9 école privée non accréditée d'informatique).

Il est utile de nuancer cela en ajoutant que plusieurs d'entre eux ont connu de plus ou moins longues périodes de travail peu, voire pas rémunérées, la majorité du temps sans contrat de travail et donc sans être déclaré(e). Certains d'entre eux, lors des entretiens, ont présenté ces périodes de travail comme un travail à part entière et les ont comptabilisé dans le temps qu'ils ont mis pour trouver un emploi, d'autres ne les ont pas comptabilisées. De plus, certains ont refusé ou quitté des emplois qui ne leur paraissaient pas intéressants en termes de rémunération, de responsabilités ou à cause de l'absence de contrat de travail. C'est le cas de la diplômée 4 (ENCG) et du diplômé 6 (Sup de Co) qui étaient toujours en recherche d'emploi au moment de l'entretien. De son côté, la diplômée 5 (ENCG), après avoir cherché du travail pendant un an et avoir travaillé pendant une autre année sans contrat et pour une faible rémunération dans un bureau d'études privé, a choisi de fuir la précarité en passant un concours du ministère de l'Education Nationale pour devenir professeur de l'enseignement secondaire.

De plus, sur le total de ces 9 diplômés, 5 ont trouvé un emploi ne correspondant ni à leurs attentes, ni à leur diplôme (diplômés 1 ; 3 ; 5 ; 7 ; 9). Cela est particulièrement frappant dans le cas de la

<sup>28</sup> Nous ne comptabilisons pas ici les diplômés présents lors du focus groupe qui venaient d'obtenir leur diplôme et commençaient à peine leur recherche d'emploi.

diplômée 7, titulaire d'un Master de gestion d'HEEC, qui travaille comme téléopératrice de vente dans un centre d'appels.

*Les centres d'appel me semblent le seul lieu où les lauréats peuvent travailler sans être obligés d'avoir une expérience préalable. Ça ne demande même pas un baccalauréat ni un niveau précis. (...) Je ne suis pas satisfaite quant au salaire, les primes, et quelques collègues, le fait d'être obligée de travailler alors que j'ai un bac+5 à côté des "niveau bac". Moi j'ai un bac+5 mais je ne trouve pas. C'est un problème de pénurie de postes de travail. J'ai le diplôme, le piston et tout mais j'ai rien trouvé. (Diplômée 7, Master contrôle de gestion, HEEC)*

Par comparaison, les diplômés de l'étranger de retour à Marrakech (voir tableaux 9 et 10) ont trouvé un emploi bien plus rapidement, directement ou au bout de quatre mois pour l'un d'entre eux, à l'exception du diplômé d'une école d'ingénieurs tunisienne (diplômé 10).

Celui-ci est un cas particulier par rapport aux autres puisqu'il était toujours sans emploi depuis un an au moment de l'entretien, attendant toujours de recevoir l'équivalence de son diplôme tunisien de la part du ministère marocain et faisant l'objet de refus systématiques, voire de méfiance, de la part des employeurs du secteur privé auxquels il proposait sa candidature. Il est clair que, dans son cas, la lourdeur des procédures d'octroi d'équivalences pour les diplômes étrangers est un véritable handicap alors même qu'il existe des accords de coopération éducative et de reconnaissance des diplômes entre les différents pays du Maghreb (voir le chapitre 3 sur les politiques publiques).

*D'après les offres d'emploi que je vois ici, généralement pour les offres d'emploi ici au Maroc ils demandent un diplôme marocain. Il y a deux ou trois écoles [d'ingénieurs] ici au Maroc, et quand je postule, on me demande un diplôme marocain. Je me dis que c'est le même diplôme, en plus je pense que je suis mieux formé par rapport à eux, mais eux ils demandent un diplôme marocain, c'est un peu difficile (...) Le problème, c'est que, s'ils ne connaissent pas, ils ne veulent pas te donner une chance pour te vendre. (Diplômé 10 2B, École d'ingénieurs Tunisie)*

Ce cas semble être une indication de la moindre employabilité des diplômés étrangers non occidentaux – ici maghrébin – sur le marché de l'emploi marocain par rapport aux diplômés des pays de l'OCDE surtout, mais aussi par rapport aux diplômés marocains puisque, d'après ce jeune homme, ceux-ci sont favorisés par les employeurs au détriment du sien.

Ainsi, à l'exception de ce jeune homme, la rapidité effective des diplômés de l'étranger à trouver un emploi à leur retour par comparaison avec les diplômés de l'enseignement national semble en contradiction avec les préférences avancées par la majorité des employeurs (9 sur 14 entreprises<sup>29</sup>) pour recruter des diplômés du système national ou des titulaires de doubles diplômes. De la même façon, alors que l'employabilité des lauréats de l'ENCG, grande école nationale à entrée sélective, est vantée par un grand nombre d'employeurs, les deux diplômées lauréates de cette école ont rencontré d'importantes difficultés pour trouver un emploi, l'une d'elle étant toujours en recherche au bout d'un an.

<sup>29</sup> Le groupe hôtelier de luxe qui ne recrute que des expatriés pour les postes à responsabilités n'est ici pas comptabilisé.



Cette contradiction peut être, cependant, en partie résolue lorsqu'on prend en considération de façon précise les différences de modalités d'insertion professionnelle des diplômés de l'étranger de notre échantillon. En effet, à l'exception des diplômés 1 et 2 qui n'avaient pas encore commencé leur recherche d'emploi au moment de l'entretien, et à l'exception du diplômé de Tunisie dont nous avons déjà parlé, les 7 autres sont dans des situations professionnelles particulières pour lesquelles ils n'ont pas été en concurrence avec des diplômés de l'enseignement national dans des procédures d'embauche.

3 d'entre eux sont diplômés de spécialisations rares au Maroc (diplômés 3, 4 et 5, Masters en risques et qualité/audit, France) et ont intégré la fonction publique par concours sans avoir eu beaucoup de concurrents diplômés de l'enseignement national puisque ces spécialités ne font l'objet de formations au Maroc que depuis peu. Le diplômé 7 (interprétariat, Allemagne) insiste sur le fait qu'il a trouvé un emploi à son retour grâce à un « piston par des amis », et par sa maîtrise des langues étrangères (allemand et français) et des « codes » culturels de différents pays, et non grâce à son diplôme étranger en tant que tel. Quant aux 3 autres, ils ont créé leur propre entreprise ou repris une entreprise familiale et ne sont donc pas passés par des procédures d'embauche : le diplômé 8 (Master informatique en Angleterre) a repris l'entreprise paternelle de développement web ; les diplômés 6 et 9 (Master marketing, France ; Master business et formation de droit, France, Espagne, Canada) sont rentrés au Maroc pour créer leur société de consulting. Ainsi, dans ces différents cas, il ne s'agit pas d'une meilleure employabilité du diplôme étranger au détriment des diplômes nationaux à niveau égal mais plutôt de facteurs particuliers : spécialisations rares ; opportunités personnelles de réseaux (qu'ils nomment eux-mêmes « pistons ») ; connaissance de plusieurs langues et cultures ; esprit entrepreneurial. Même si ces facteurs particuliers peuvent être liés à l'expérience et/ou aux études à l'étranger de la personne concernée, ils ne sont pas réductibles au seul diplôme étranger, ni à des décisions d'employeurs de recruter des diplômés de l'étranger plutôt que des diplômés du système national. Il n'est donc pas possible, à partir de notre échantillon, d'inférer de conclusions sur la rapidité comparative à s'insérer sur le marché de l'emploi de ces deux catégories de diplômés. Le seul constat que nous pouvons en tirer est que vraisemblablement les études à l'étranger semblent apporter aux étudiants, qui en bénéficient, des atouts particuliers leur permettant de s'insérer professionnellement de façon avantageuse au retour, sans que le titre du diplôme étranger en tant que tel et/ou les préférences des employeurs soient décisifs pour faciliter cette insertion.

Par ailleurs, il est important de souligner que le processus de « double mobilité » identifié par Gérard (dir. 2008) qui associe « mobilité pour études » à l'étranger et « mobilité sociale » au retour (voir chapitre 2) n'est pas pertinent pour notre échantillon de diplômés de l'étranger de retour à Marrakech. En effet, l'ensemble d'entre eux, même pour les 2 d'entre eux qui sont les premiers de leur famille à être partis étudier à l'étranger, sont issus de familles qui pourraient être décrites comme faisant partie de la classe moyenne marocaine de Marrakech : leurs pères sont des fonctionnaires ou commerçants, à l'exception d'un entrepreneur (PME) et d'un ingénieur ; la majorité des mères sont au foyer et, dans un cas, directrice commerciale). Les diplômés eux-mêmes ne considèrent pas qu'ils font l'objet d'une « mobilité sociale » grâce à leurs diplômes étrangers puisque l'emploi qu'ils ont chacun obtenu (et créé dans un cas) n'est pas très différent socialement de celui de leur père et ne dénote pas une ascension sociale et professionnelle particulière.

#### 5.4. Les préférences de recrutement des employeurs vues par les diplômés

La conviction de la part des diplômés que les employeurs préfèrent recruter des diplômés de l'étranger reste néanmoins vivace et fait l'unanimité.

7 diplômés (3 diplômés de l'enseignement national et 4 de l'étranger) attribuent, cependant, ces préférences plutôt au désir de « prestige et d'image » des entreprises qu'au fait que les employeurs penseraient que les compétences acquises lors des études à l'étranger sont meilleures que celles au Maroc. 3 d'entre eux vont jusqu'à parler d'une forme de « snobisme » des employeurs, voire à une « mentalité issue de la colonisation », ce qui rejoint les propos des deux jeunes femmes DRH (employeurs 4 et 5) qui distinguent deux types d'entreprises, celles de la vieille école marquées par le passé colonial et les entreprises modernes.

*On voit toujours les diplômés à l'étranger mieux que les diplômés nationaux, c'est une question de mentalité, parce que la colonisation est sortie territorialement, mais elle est toujours ici culturellement, mentalement. Trop de choses, c'est-à-dire on se voit toujours inférieur à l'autre, même l'employeur quand il fait un entretien d'embauche. (Diplômé 9 focus groupe 2A, Licence d'histoire)*

Par ailleurs, 3 diplômés pensent que les employeurs préféreraient employer des diplômés de l'étranger, mais qu'en réalité ils sont nombreux à chercher à « minimiser leurs charges et maximiser les bénéfices » (diplômée 4 2A ENCG) et recrutent donc des diplômés de l'enseignement national qui ont de moindres exigences salariales, voire sont prêts à accepter n'importe quel salaire pour être recruté (« pour survivre »). Cela rejoint les points de vue de certains des employeurs interviewés qui justement ne souhaitent pas recruter des diplômés de l'étranger parce qu'ils coûteraient trop cher à l'entreprise.

*Les jeunes diplômés de l'étranger vont demander un salaire plus élevé que ceux demandés par un jeune diplômé du Maroc. Ce dernier va juste demander un salaire pour survivre seulement. Par contre, celui qui a étudié à l'étranger va demander une échelle plus élevée. (Diplômée 9, 2A, école privée non accréditée)*

En dehors de ces quelques réserves, l'ensemble des diplômés sont persuadés que les employeurs considèrent les diplômés de l'étranger comme des « experts » plus compétents que les diplômés du système national et donc que, lorsque leurs finances le leur permettent, ils recrutent de préférence ces derniers au détriment des autres.

Comme les employeurs, les diplômés interrogés considèrent que les diplômés de l'étranger n'ont pas reçu une meilleure formation théorique que les diplômés de l'enseignement national. Au contraire, certains d'entre eux pensent que les connaissances théoriques dans les enseignements supérieurs marocains sont plus développées qu'à l'étranger et trop « lourds » au détriment des contenus pratiques nécessaires au travail en entreprise. En revanche, ils considèrent que les compétences « professionnalisantes » et l'expérience concrète acquises lors d'études à l'étranger sont meilleures, notamment grâce aux stages en entreprise où les étudiants ont de plus grandes responsabilités et acquièrent une véritable connaissance du monde de l'emploi. Comme les employeurs interviewés, tous les diplômés insistent sur les « compétences » et « l'expérience » nécessaires pour être recrutés plutôt que sur la valeur des diplômes en tant que tels. Pour eux, les employeurs du secteur privé n'ont pas de demande pour des lauréats, mais pour des « experts » uniquement.

Les différences de compétences entre les deux types de diplômés qu'ils énumèrent sont en grande partie les mêmes que celles identifiées par les employeurs, à savoir essentiellement une bonne maîtrise de plusieurs langues et les « soft skills », terme que certains d'entre eux utilisent tel quel et définissent de la même façon que les employeurs : personnalité, savoir-être, techniques de communication et de management du personnel et autonomie.

*Pour les compétences, il faut avoir une fluidité de communication, un savoir-faire, une certaine personnalité, le sens de l'écoute, la maîtrise des langues étrangères pour pouvoir bien gérer dans une société. (...) Il faut avoir une forte personnalité pour convaincre soit le client soit le collaborateur de certaines choses. (Diplômée 4 2A, Master commerce international ENCG)*

Il est intéressant de souligner que, tandis que les diplômés de l'étranger estiment avec une confiance certaine qu'ils maîtrisent ces compétences, en revanche les diplômés de l'enseignement national ont plutôt tendance à s'en sentir dépourvus et à s'auto-dévaloriser quand ils y font référence.

*Le problème, c'est qu'il ne suffit pas d'atteindre une Licence avec la mention "assez bien" et puis s'arrêter devant ses blocages psychiques. L'employeur cherche chez le jeune du dynamisme dans la progression d'un poste à un autre. L'employeur ne cherche pas quelqu'un qui va être embauché pour un poste quelconque pour qu'il reste figé dans le même poste, sans aucun essai d'amélioration. (...) On ne nous a pas préparés. (Diplômé 2 2A Licence d'arabe, Université)*

D'autre part, leurs propos convergent à nouveau avec ceux des employeurs dans les distinctions qu'ils font entre les différents pays de provenance des diplômés étrangers : ils insistent sur le fait que les employeurs privilégient les diplômés des pays occidentaux (Europe occidentale et Amérique du Nord) et font peu de cas des diplômés d'Europe de l'Est, du Maghreb et d'Afrique.

*L'occident est tellement idéalisé que ceux qui restent au Maroc ont peur de ne rien faire de leur cursus s'ils ne partent pas. Tout le monde pense que c'est la seule solution pour s'en sortir. Ça apporte l'esprit d'entreprise et de partage et l'expertise, ça permet de la valorisation de soi par les autres et par soi-même, et aussi de choisir ses propres conditions, les négocier. (Diplômée 6 2B Master marketing, France – en fait diplômé marocain délocalisé)*

De plus, à nouveau comme les employeurs, les diplômés établissent aussi une hiérarchisation entre les diplômés des différents pays occidentaux : les diplômés français leur paraissent désormais en perte de reconnaissance et moins compétitifs sur le marché du travail que les diplômés anglo-saxons qui, selon eux, développent les compétences les plus recherchées à l'ère de la mondialisation, à savoir l'esprit d'entrepreneuriat, la créativité et les techniques de management les plus modernes.

*Au niveau de l'informatique les formations anglophones sont mieux blindées que les francophones et mieux réputées ainsi que la qualité de la formation est mieux demandée ici au Maroc, surtout que le domaine que j'ai suivi n'était pas connu ici il y a quatre ans déjà et les écoles de formation n'étaient pas nombreuses à fournir une formation au Maroc. Donc j'ai jugé que la formation anglaise était mieux pour ma carrière professionnelle. (Diplômé 8 2B, Master informatique, Grande-Bretagne)*

D'autre part, les diplômés interviewés rejoignent également les propos des employeurs dans le classement qu'ils établissent entre les différents établissements de l'enseignement national : selon eux, après les diplômés de l'étranger, les préférences des employeurs vont d'abord aux diplômés titulaires de doubles diplômes, puis aux lauréats des grandes écoles publiques à entrée sélective, enfin à ceux des grandes écoles privées accréditées de renom.

Les filières universitaires non sélectives sont fortement dévalorisées, même par leurs lauréats eux-mêmes, avec des arguments proches de ceux des employeurs : à leurs yeux, les études universitaires sont non seulement très difficiles à cause des effectifs surchargés, du manque de moyens et d'enseignants, mais sont aussi présentées comme totalement théoriques et coupées du monde réel, du monde professionnel et des besoins du marché du travail.

*Un étudiant marocain n'a pas un niveau de pratique favorable comme à l'étranger, parce qu'ici au Maroc le système éducatif est vraiment dans la chute, le système éducatif marocain vit la chute depuis longtemps, depuis les années 80, c'est-à-dire toujours. Il est trop chargé et au niveau pratique c'est zéro, théoriquement on apprend trop mais en pratique c'est zéro, c'est pour cela qu'on donne toujours avantage aux étudiants qui ont fait leurs études à l'étranger, c'est pour la question de compétences. (Diplômé 5 FG, Licence sciences économiques et sociales, Université)*

Ainsi, les représentations des diplômés sont fort semblables à celles des employeurs sur les compétences recherchées et l'employabilité des différentes études et filières. Or, il est difficile d'identifier les sources de ces convergences de propos de personnes qui ont *a priori* peu de contacts entre eux. Il se peut que ces sources soit les médias.

## **5.5. Représentations de soi sur le marché de l'emploi en tant que diplômés**

Les représentations de soi des diplômés de l'enseignement national face au marché de l'emploi sont dans l'ensemble particulièrement dépréciatives et pessimistes tandis que celles des diplômés de l'étranger de retour sont plus confiantes.

De manière générale, l'ensemble des diplômés considèrent le marché de l'emploi privé comme un lieu de compétition acharnée où les lauréats de diplômes nationaux ont peu de chance d'insertion, voire sont méprisés ou maltraités par les employeurs. Ce type de diplômés cite en effet les bas salaires qui leur sont attribués, l'absence de contrat de travail et le sentiment qu'ils ont d'être corvéables à merci sans perspective d'avancement. C'est une des raisons pour lesquelles un grand nombre d'entre eux aspirent à entrer dans la fonction publique. Cependant, ils considèrent que les emplois publics leur sont peu accessibles du fait des capacités d'embauche réduites de l'État, même si le recrutement sur concours leur semble rassurant parce qu'il n'exige pas d'expérience préalable et repose sur la possession du diplôme demandé par les textes officiels. Or, 7 d'entre eux sont fonctionnaires (4 diplômés de l'enseignement national au ministère de l'Éducation Nationale ; 3 diplômés de l'étranger dans la fonction publique hospitalière), certains après de nombreuses tentatives pour passer plusieurs concours de différentes sortes sans lien particulier avec leurs domaines d'études.

Dans le secteur privé, les diplômés de l'enseignement national se perçoivent comme inadaptés et non désirés par les employeurs, notamment parce que les diplômés tout juste lauréats ne peuvent

avoir l'expérience et/ou les compétences demandées par les profils de postes présentés dans les offres d'emplois. Ils ne se sentent pas formés à ces compétences et ressentent ainsi un fossé de taille entre ce qu'ils ont appris et les exigences des employeurs.

*On ne peut pas avoir de connaissances pratiques sans la pratique. Dans la majorité des offres, on trouve qu'ils exigent un minimum d'expérience. Je ne vois pas comment on peut avoir de l'expérience sans être embauché, et comment on peut être embauché sans expérience. C'est paradoxal. Comment faire ? (Diplômée 4, Master ENCG)*

Les employeurs sont perçus comme des entités lointaines, intimidantes et inaccessibles, sauf pour les personnes assez chanceuses pour avoir « un réseau » et bénéficier de « piston », ou pour les diplômés de l'étranger qui se sentent mieux armés pour les aborder. La majorité parmi ces derniers parlent de la « confiance en soi », des compétences et de la reconnaissance sur le marché de l'emploi marocain qu'ils ont acquises grâce à leurs études à l'étranger. Le diplômé 1 (2B) qui a d'abord étudié dans une école d'ingénieurs marocaine, puis, ne trouvant pas de travail une fois diplômé, est parti en France compléter sa formation par un Master, illustre bien ces deux représentations opposées de soi comme demandeur d'emploi : d'un côté la perception que son diplôme marocain n'était pas adapté aux demandes des employeurs et l'insécurité que cela provoquait chez lui ; de l'autre côté, l'assurance qu'il a gagnée à travers sa diplomation étrangère qui fait qu'il imagine désormais pouvoir accéder directement à des postes à responsabilités alors même qu'il n'a pas encore commencé à chercher un emploi.

*Au Maroc quand on sort de l'école on ne sait rien du monde professionnel, on a juste un bagage scientifique et technique dans ma formation ingénieur. Alors quand vous partez à l'entreprise on demande de vous de faire un travail de quelqu'un qui a 10 ans d'expérience. Ils n'ont pas cet investissement, ils n'investissent pas, on vous voit comme un expert qui doit depuis le premier jour commencer à produire et apporter de l'argent à l'entreprise. (...) Les qualités que j'ai acquises à l'étranger, maintenant je vais les exploiter au Maroc pour dépasser le statut junior vers senior où on a de l'expérience, je vais m'orienter vers des postes de direction de management, et là je pourrai trouver le profil qui est adéquat pour moi. (Diplômé 1 2B école d'ingénieurs marocaine ; Master énergies renouvelables, France)*

De manière générale, l'autodépréciation et le pessimisme marquent les représentations de soi des diplômés de l'enseignement national qui souvent critiquent avec une grande virulence le système éducatif marocain et le considèrent comme responsable de leurs difficultés à trouver un emploi. Dans le même temps, certains (surtout les diplômés présents lors du focus groupe, mais aussi 6 des diplômés interviewés en entretien individuel) expriment des revendications fortes de changements contre ce qu'ils nomment l'inertie du système. Plusieurs remettent en question la dépréciation des Marocains par eux-mêmes et leur sentiment d'infériorité inculqué par l'éducation, la culture et la société marocaine qui considère, selon eux, que tout ce qui vient de « l'étranger » est forcément meilleur et plus performant.

*C'est une question de mentalité, c'est-à-dire on se voit toujours inférieurs à l'autre, c'est une chose qu'on nous a toujours appris[e] pendant notre éducation sociale. On se voit toujours inférieurs parce qu'on a un système éducatif qui nous a donné toujours une vision de nous que nous [ne] sommes jamais au niveau des autres. Et aussi si on compare*

*notre niveau avec les autres on se voit toujours au bas de l'échelle et chaque fois qu'une nouvelle stratégie vient pour s'opposer à nous pour être exercée dans notre pays, c'est toujours une autre version qui est une imitation d'une vision étrangère, même au niveau de l'éducation. (Diplômé 5 Focus Groupe 2A, Licence sciences économiques et sociales, Université)*

Plusieurs d'entre eux revendiquent leur « fierté » d'être marocains et leur volonté d'œuvrer eux-mêmes au développement de leurs propres compétences et expériences pour pallier les manques du système. De plus, une de leurs revendications les plus explicites consiste à demander une réforme complète du système éducatif marocain pour créer un modèle de réussite marocain qui n'ait rien à envier aux « modèles stéréotypés » et « dépassés » qui viennent de l'étranger, et surtout de France et d'Europe.

*On essaie toujours d'imiter des systèmes d'enseignement étrangers, alors qu'il faut respecter la particularité d'un pays quelconque, plus précisément le Maroc. Il faut respecter la particularité de la société marocaine, la culture marocaine. Ces éléments-là sont primordiales pour pouvoir confectionner un système qui est compatible, qui pourrait être rentable... Certainement un système étranger est rentable... c'est-à-dire dans un pays développé, mais ce pays est tout à fait différent par rapport au Maroc. (Diplômée 5 2A, Master marketing ENCG)*

Diplômés et employeurs de notre échantillon partagent donc des représentations communes sur l'employabilité des diplômés, selon qu'ils ont obtenu leur diplôme au Maroc ou à l'étranger, même si les préférences de recrutement des employeurs ne correspondent pas forcément avec celles imaginées par les diplômés. Ces représentations communes peuvent être rassemblées selon deux critères distincts. D'une part, les deux populations présentent le critère des « compétences » et de « l'expertise » comme étant rationnel et logique, et en adéquation avec les besoins du marché de l'emploi, ce qui justifierait, à leurs yeux, la meilleure employabilité des diplômés de l'étranger par opposition aux diplômés de l'enseignement national. Est également présent, d'autre part, un critère imaginaire, voire culturel et identitaire, historiquement déterminé, qui expliquerait, selon les deux populations, le prestige des études et diplômes étrangers et la valorisation du diplômé de l'étranger de retour aussi bien sur le marché du travail que dans la société marocaine.

## **6. Discours d'acteurs institutionnels et privés de l'enseignement supérieur, de l'insertion professionnelle et de la mobilité internationale**

Comme nous l'avons dit auparavant, à l'issue de l'enquête préliminaire il nous a paru important de ne pas nous en tenir seulement à confronter les discours des employeurs à ceux des diplômés, mais de comparer les divergences des propos de ces deux populations avec ceux de différents acteurs institutionnels et privés de l'enseignement supérieur, de l'insertion professionnelle et de la mobilité internationale marocaine. Bien que cette population puisse paraître fort hétérogène, nous avons regroupé sous le terme générique d'acteurs des personnes aux fonctions décisionnaires et/ou de conseil qui ont un rôle déterminant dans les représentations véhiculées dans la société marocaine. Certains de ces acteurs ont aussi une influence potentielle non négligeable dans les démarches des étudiants et de leurs familles pour partir étudier à l'étranger et dans les choix des diplômés de l'étranger de revenir s'installer au Maroc ou non.

### **6.1. Caractéristiques de la population**

8 entretiens semi-structurés individuels ont été menés avec ces acteurs. Un entretien prévu avec le Conseil de la Communauté Marocaine à l'Etranger (CCME) n'a jamais pu avoir lieu.

2 acteurs de l'enseignement supérieur public et privé marocain (acteurs 3 et 4) ont des fonctions de direction, et donc des responsabilités décisionnaires sur l'application des réformes éducatives, les cursus d'études supérieures et la valeur des diplômes. Ils ont également des perspectives globales sur le long terme sur l'évolution de l'enseignement supérieur aussi bien au niveau national qu'international dans un contexte de mondialisation de l'éducation et de l'économie.

3 acteurs sont spécialisés dans l'accompagnement à l'insertion professionnelle des diplômés : 1 responsable de l'Agence Nationale de Promotion de l'Emploi et des Compétences de Marrakech et la région (ANAPEC, acteur 1) et 2 acteurs, membres de sociétés privées de consulting à destination des étudiants, de leurs familles et des diplômés dans la même ville (acteurs 7 et 8). La société, où l'acteur 7 travaille comme commerciale, accompagne les diplômés dans leurs démarches de recherche d'emploi (bilans de compétences et coaching) tandis que la société, dirigée par l'acteur 8, propose, en plus du même type de services, un accompagnement des étudiants et leur famille dans leurs démarches de projet d'études dans un pays étranger. Ainsi, ces 3 acteurs, qui sont en lien avec les employeurs, ont-ils une connaissance de fond des problématiques liées à l'évolution du marché de l'emploi marocain, aux difficultés d'insertion professionnelle des diplômés, ainsi que, pour l'acteur 8, aux aspirations des jeunes Marocains pour partir étudier à l'étranger.

Enfin, les 3 autres acteurs ont des responsabilités dans le domaine de la mobilité internationale marocaine en général, et des étudiants en particulier. L'acteur 2, responsable au Ministère chargé des Marocains Résidant à l'Etranger et des Affaires de la Migration (MREAM), s'occupe des dossiers concernant les liens entre les Marocains résidant à l'étranger (toutes catégories confondues) et leurs investissements potentiels dans leur pays d'origine. L'acteur 6, qui est franco-marocain, est un des responsables du Club France-Maroc qui est un réseau de mise en relation des étudiants et diplômés marocains de France avec des acteurs économiques au Maroc (institutions, entreprises, associations). Ce Club offre à ses adhérents des informations sur l'économie et le marché de l'emploi marocain, un annuaire détaillé des alumni (anciens élèves) marocains de l'enseignement supérieur français et relaie les offres d'emploi au Maroc. Enfin, l'acteur 6, qui est français,

est un des responsables de l'agence française Campus France qui centralise et gère les démarches de mobilité pour études des étudiants étrangers vers la France. Ces acteurs ont donc une connaissance non seulement des procédures de mobilité étudiante et de migration en général, mais aussi de l'ampleur de la mobilité étudiante et des aspirations des Marocains en situation de mobilité à revenir (ou non) s'installer au Maroc et/ou y investir.

**Tableau 11. Caractéristiques des acteurs interviewés**

|   | Fonction                               | Sexe | Age | Types d'établissement   |
|---|--|------|-----|---|
| 1 | Responsable ANAPEC                     | M    | 45+ | Agence Nationale de Promotion de l'Emploi et des Compétences, région de Marrakech-Tensift al Haouz  |
| 2 | Responsable ministère des MREAM, Rabat | M    | 50+ | Ministère chargé des Marocains Résidant à l'Etranger et des Affaires Migratoires, Rabat   |
| 3 | Responsable Présidence de l'université | M    | 50+ | Université publique de Marrakech  |
| 4 | Président école privée                 | M    | 50+ | Ecole supérieure privée de commerce accréditée par l'Etat, Marrakech  |
| 5 | Responsable Club d'alumni France-Maroc | M    | 35+ | Club-réseau français des anciens élèves marocains de France, Rabat  |
| 6 | Responsable Campus France              | M    | 50+ | Agence gouvernementale française d'accompagnement à la mobilité des étudiants étrangers vers la France, Rabat                                     |
| 7 | Commerciale                            | F    | 27  | Entreprise locale privée de coaching : insertion professionnelle et bilan de compétences pour les diplômés, Marrakech                             |
| 8 | Directeur et gérant                    | M    | 47  | Entreprise locale privée de coaching : aide à l'insertion professionnelle et accompagnement à la mobilité internationale des étudiants, Marrakech |

6 de ces 8 acteurs (dont l'un est français) ont fait tout ou partie de leurs études en France. Le responsable de l'ANAPEC qui a fait ses études au Maroc a également fait des stages en France et en parle comme d'une expérience plus formatrice et « initiatique » que toutes ses années d'études au Maroc (acteur 1). L'acteur 7 a fait ses études au Maroc, mais aurait souhaité partir étudier en France. L'acteur 8 a étudié en France, puis au Canada : il présente les études dans les pays anglosaxons comme étant les plus performantes et les mieux adaptées au contexte de mondialisation.

Tous ces acteurs considèrent la France comme le pays de référence des études à l'étranger et le point principal de comparaison avec le Maroc. Ils s'y réfèrent constamment, que ce soit pour en faire l'éloge ou pour s'en distancier et valoriser les systèmes d'enseignement d'autres pays.

## **6.2. Les préférences de recrutement des employeurs vues par les acteurs**

Il est à noter tout d'abord que, comme les employeurs, les acteurs interviewés distinguent le marché de l'emploi de Marrakech de celui des villes de Casablanca et Rabat où, selon eux, les opportunités professionnelles, pour tous les types de diplômés, sont plus développées. Le responsable de l'ANAPEC (acteur 1) identifie les secteurs économiques de Marrakech et la région comme étant essentiellement : le tourisme, l'artisanat, le commerce, le bâtiment et l'agroalimentaire, ainsi que les activités d'off-shoring désormais, notamment avec les centres d'appel. Ainsi, selon lui, les postes à hautes responsabilités dans cette région sont rares de sorte que les opportunités professionnelles pour les diplômés de l'étranger y sont limitées. De plus, les acteurs 4, 7 et 8 soulignent qu'un grand nombre d'employés des secteurs de la région travaillent sans contrat de travail, qu'ils soient non qualifiés ou cadres diplômés. Pour eux, ce fonctionnement de l'emploi est propre à la région de Marrakech Tensift El Haouz par opposition au fonctionnement plus structuré et « légalisé » de Casablanca et Rabat qui attireraient donc davantage les jeunes Marocains diplômés de



l'étranger. Cela rejoint les propos de certains employeurs (chapitre 4), mais aussi les analyses des études existantes sur la mobilité internationale des étudiants marocains et leur employabilité à leur retour (chapitre 2).

Malgré ces distinctions régionales, les 8 acteurs partagent la même conviction que les diplômés interviewés, à savoir que les employeurs marocains de Marrakech et sa région préfèrent recruter des diplômés de l'étranger plutôt que des diplômés de l'enseignement national pour les postes à responsabilités.

Un premier argument de l'ensemble des acteurs qui va dans ce sens est que, les diplômés étrangers étant plus rares que les diplômés nationaux, leurs lauréats sont plus recherchés car ils sortent de l'offre ordinaire. De même, tous s'accordent à avancer que la mondialisation se développant aussi à Marrakech, les entreprises ont besoin de spécialisations de pointe qui n'existent pas ou sont peu développées au Maroc. Le responsable de l'ANAPEC (acteur 1) donne les exemples de l'expertise qualité dans la santé et l'agroalimentaire, et celui des standards internationaux dans l'hôtellerie. Or, ces deux secteurs sont également identifiés par certains diplômés de l'étranger et employeurs comme étant porteurs d'emplois (voir chapitres 4 et 5). Il est intéressant de constater que, sur les 10 diplômés de l'étranger que nous avons pu rencontrer, 3 sont justement diplômés en expertise qualité en audit et ont trouvé un emploi directement à leur retour (voir chapitre 5).

Pour ces acteurs, comme pour les employeurs et diplômés interrogés, les formations à l'étranger sont plus adaptées au marché du travail marocain que les formations nationales dans un contexte de compétitivité mondialisée. Ils considèrent qu'elles ne sont pas meilleures que ces dernières du point de vue des connaissances théoriques et techniques, mais qu'elles apportent de meilleures compétences et une meilleure connaissance du monde du travail. Comme les deux autres populations, ils insistent notamment sur la qualité des stages organisés durant les études à l'étranger, les responsabilités confiées aux étudiants et leur acquisition des « soft skills » qu'ils définissent de la même façon : responsabilisation, autonomie et initiative innovante ; ouverture d'esprit et découverte d'autres cultures ; techniques relationnelles (ce que l'acteur 5 appelle « le marketing de soi ») et de management.

Ils identifient également comme une compétence décisive la maîtrise de plusieurs langues, à l'écrit et à l'oral, et insistent sur la nécessité de maîtriser l'anglais comme langue de travail, en plus du français et de l'arabe dialectal.

Comme pour les deux autres populations, selon eux, ces compétences manquent aux diplômés des formations marocaines alors qu'elles constituent une exigence nécessaire et normale des employeurs dans leurs pratiques d'embauche des diplômés. Cela se retrouve notamment dans les propos du responsable de l'ANAPEC qui, ailleurs, déplore que ces compétences ne fassent pas l'objet de réformes dans les cursus de formations au Maroc.

*Aujourd'hui les entreprises ont plus besoin de compétences qui ont attiré à un savoir-être, à un aspect comportemental. En tant qu'entreprise aujourd'hui, toutes ces entreprises font office d'écoles. Moi [à la place d'un employeur], le jeune, je le prends, je le forme pendant 6 mois et il est opérationnel sur le poste technique dont j'ai besoin. Bien sûr ça demande un minimum de pré-requis, mais ce minimum on peut toujours l'avoir auprès de l'université ou de l'école. Mais là où je suis intransigeant et exigeant c'est par*

*rapport au comportemental, par rapport à des habilités qui ne peuvent pas être développées en peu de temps : la langue, l'outil informatique, et le comportemental, c'est-à-dire quelqu'un de sérieux, de dynamique, qui a l'esprit d'initiative, quelqu'un de responsable, et ça, ça relève du système éducatif.* (Acteur 1, Responsable ANAPEC région de Marrakech)

La citation ci-dessus reflète la position d'une grande partie des employeurs interviewés. D'un côté, la formation et le diplôme qui en est l'aboutissement ne sont considérés que comme un préalable à l'embauche (« un minimum de pré-requis ») moins décisif que les « soft skills ». D'un autre côté, est soulignée l'importance de la formation en interne au sein des entreprises qui forment les lauréats aux besoins précis de leurs activités. Or, les acteurs considèrent que ces formations internes sont plus rentables (en termes de durée, de coût et d'efficacité) lorsqu'elles sont dispensées à de jeunes recrues diplômés de l'étranger déjà détenteurs de ces « soft skills » qu'à des diplômés de l'enseignement national qui ne les maîtrisent pas.

De plus, selon les acteurs 1, 2, 3 et 4, les diplômés de l'étranger ont également de meilleures compétences en management et en marketing car les formations qu'ils y ont reçues leur ont inculqué l'esprit d'entrepreneuriat encore rare, voire inexistant, au Maroc. Ces compétences les rendraient ainsi plus aptes à occuper des postes à responsabilité dans de grandes entreprises marocaines.

Il est clair que les formations à l'étranger restent auréolées d'un prestige important aux yeux des acteurs, comme des employeurs et de la majorité des diplômés. Ainsi, les diplômés de l'étranger bénéficient-ils de préjugés positifs, quelles que soient leurs qualités professionnelles et personnelles réelles. C'est une des raisons mises en avant par l'acteur 8 pour inciter les jeunes étudiants au départ à l'étranger pour études. Selon lui, le double avantage des « soft skills » qu'on y acquiert et du prestige du diplôme étranger aux yeux des employeurs et de l'ensemble de la société civile marocaine « décuple » les chances d'insertion professionnelle de ces jeunes à leur retour au Maroc.

Nombreux sont les acteurs qui se réfèrent de façon fréquente au « modèle français » d'enseignement supérieur, même lorsqu'ils le critiquent. Cependant, comme certains employeurs et diplômés, quatre d'entre eux insistent sur le fait que « le monde a changé » (acteurs 4, 7, 8) et que « le modèle français a fait son temps » (acteur 4), de sorte que, désormais selon eux, le « modèle » qui répond le mieux aux exigences professionnelles du monde d'aujourd'hui pour son esprit d'entrepreneuriat et de compétitivité, est le système d'enseignement anglo-saxon, notamment aux Etats-Unis, au Canada et en Grande-Bretagne. En revanche, comme les employeurs, les acteurs expriment leur peu de considération pour les formations des pays d'Europe de l'Est, parmi lesquels ils nomment l'Ukraine, la Roumanie et la Russie.

*L'image de la France comme le pays d'études idéal a changé. C'est un changement des mentalités et des connaissances en éducation. Grâce à internet, les jeunes sont plus informés, certains s'informent d'eux-mêmes. Les jeunes cherchent. (...) Je recommande de partir faire ses études dans les pays anglo-saxons, ils sont tournés vers la pratique, ça va droit au but, avec d'excellentes formations, une excellente pédagogie.* (Acteur 8, directeur société privée d'accompagnement à l'insertion des diplômés et à la mobilité internationale des étudiants)

Comme les employeurs mais de façon plus unanime, ils insistent sur l'émergence du double diplôme comme un nouveau type de diplômation qui, selon eux, rivalise dès à présent avec les diplômes étrangers sur le marché du travail et à terme devrait devenir la qualification la plus prisée par les employeurs dans le contexte de la mondialisation de l'économie.

*Nous vivons dans la mondialisation et nous devons rendre la mobilité dans les cursus indispensable pour s'ouvrir à l'international, développer la personnalité, côtoyer l'autre. Les doubles diplômes et les échanges universitaires, c'est l'avenir. C'est la mobilité au cœur de l'université, dans toutes les universités dans le monde, dans les enseignements et aussi à travers le sport, la musique, l'ouverture culturelle et l'importance de la langue, pour être sûr de son niveau de langue. (Acteur 3, Responsable à la Présidence de l'université publique, Marrakech)*

### **6.3. L'importance de l'adéquation formation/emploi pour les acteurs**

L'ensemble des acteurs soulignent l'importance de l'adéquation formation/emploi et le manque de cette adéquation dans les formations, surtout dans l'enseignement supérieur national, mais aussi dans les formations étrangères. Comme les employeurs et les diplômés interviewés, ils insistent sur le fait que le diplôme ne remplace pas l'expérience et les compétences qui sont désormais les critères primordiaux des choix d'embauche au Maroc, comme dans le reste du monde.

Désormais, selon eux, le diplôme seul, même étranger, ne détient plus le même poids que dans le passé de sorte que l'expérience professionnelle et « l'expertise » sont plus décisives que le « titre ». Or, le terme même « d'expertise » souligne de lui-même le peu d'adéquation entre les profils des jeunes fraîchement diplômés et les attentes des employeurs.

De fait, comme les employeurs, les acteurs classent les différentes écoles et filières supérieures selon le critère presque exclusif de l'employabilité. Si pour eux, les formations étrangères forment des lauréats plus employables que les autres, les types de filières étudiées leur semblent plus décisifs que la provenance des diplômes. En effet, selon eux, les filières universitaires littéraires, par exemple, qu'elles soient étrangères ou marocaines, ne sont pas porteuses des compétences nécessaires à l'insertion de leurs diplômés sur le marché de l'emploi.

Ainsi, pour la majorité d'entre eux (acteurs 1, 4, 5, 6, 7 et 8), il est indispensable d'adapter les filières d'enseignement au marché de l'emploi porteur au niveau régional. Le responsable de l'ANAPEC (acteur 1) classe les filières selon leur employabilité et souhaite que celles qui ne sont pas porteuses d'emploi soient abandonnées.

*Par exemple vous prenez une licence en économie ou en finances, bon, ce n'est pas tout de suite une formation professionnelle, mais au moins ce n'est pas loin des besoins du marché du travail. Mais la question est beaucoup plus grave quand on abordera des formations qui sont beaucoup plus génériques et qui sont très loin des besoins du marché du travail : une licence en histoire-géo, en littérature arabe ou en littérature française. Bon, heureusement qu'aujourd'hui il y a les centres d'appel qui arrivent quand même à absorber les gens qui ont une facilité d'expression grâce au développement de leur compétence linguistique par une licence en français. (...) Abandonner des filières ça demande du courage, abandonner et adopter des filières, ça demande aussi de la mobilisation et de l'investissement. (Acteur 1, Responsable ANAPEC, région de Marrakech)*

Ainsi, est établie une hiérarchisation entre les filières « employables » et celles non « employables » qui va de pair avec une hiérarchisation entre les types d'écoles selon l'employabilité de leur formation. Pour les acteurs comme pour les employeurs, viennent en première position les formations scientifiques et techniques et celles de commerce et management des grandes écoles étrangères ; viennent ensuite, dans ces mêmes domaines, les doubles diplômes ; puis, les formations des grandes écoles nationales à entrée sélective ; enfin les formations des grandes écoles privées accréditées.

En revanche, rejoignant les propos des employeurs et des diplômés, les acteurs considèrent que les formations de l'université publique ne sont pas adaptées aux besoins du marché de l'emploi contemporain. Ils insistent sur la nécessité de réformer l'enseignement universitaire afin de valoriser le système éducatif national et de le rendre plus compétitif et légitime face aux systèmes étrangers.

*Quand vous recevez des jeunes, on voit bien, il y a encore de la vérité là-dedans [i.e. l'inadéquation formation/emploi des formations universitaires publiques nationales] parce que quand vous avez devant vous quelqu'un qui a une licence en économie qui a du mal à faire une phrase, qui a du mal à faire trois phrases et qui ne connaît rien sur les grands chantiers de l'économie marocaine, sur les nouveautés au niveau national, vous voyez ! (Acteur 1, Responsable ANAPEC, région de Marrakech)*

A l'appui de ce constat, le responsable de l'ANAPEC, comme celui du Club France-Maroc, critique les employeurs qui ne s'investissent pas pour conseiller les décideurs de l'enseignement supérieur et les aider à améliorer l'adéquation formation/emploi des filières d'enseignement.

*Les employeurs devraient s'engager plus dans l'information et des demandes concrètes au lieu de simplement déplorer les manques des formations. Ils devraient s'engager à former en interne et dialoguer avec les institutions d'enseignement. (Acteur 5, Responsable Club France-Maroc)*

*On trouve toujours des professionnels qui critiquent en disant "votre formation est très éloignée de ce que nous cherchons, et personne ne vient taper à notre porte, personne ne vient nous demander de quoi on a besoin." Mais au-delà de ça, il n'y a rien, il n'y a personne qui prend la peine de rédiger un papier à l'intention des présidents d'université en disant : "moi je suis directeur de telle usine, je fabrique tel produit, j'ai besoin de tel profil". (Acteur 1, Responsable ANAPEC région de Marrakech)*

Il est intéressant de comparer cette critique avec la position de certains employeurs eux-mêmes qui, justement, trouvent que les institutions éducatives marocaines ne les consultent pas lors des réformes de l'enseignement.

Pour 5 de ces acteurs (à l'exception des acteurs 2, 3 et 6), cette situation d'inadéquation formation/emploi des diplômés de l'enseignement supérieur national relève non seulement de la responsabilité de l'État marocain, mais aussi de l'ensemble de la société civile. Pour eux, les dirigeants et tous les membres de la société marocaine (ministres, acteurs institutionnels, entreprises, presse et médias, enseignants, familles des étudiants, étudiants eux-mêmes...) ont tendance à se conforter dans une image dépréciative de l'enseignement national et de ses lauréats, et dans une forme de passivité et de défaitisme global face au chômage des diplômés dans l'ensemble du pays.

*Donc là c'est la famille, c'est le quartier, c'est l'université, c'est l'école à la base, c'est les parents, c'est la télé, c'est un système de valeurs – et ça c'est compliqué parce qu'un système de valeurs c'est cumulatif, ça se construit pas comme ça en deux, cinq ou dix ans, mais c'est toute une sédimentation, une accumulation ! Et donc c'est un travail de générations. (Acteur 1, Responsable ANAPEC, région de Marrakech)*

Le même acteur 1 déplore que le système éducatif marocain soit la cible de critiques acerbes uniquement, et non de propositions de réformes concrètes. Selon lui, ces critiques permanentes et l'absence de décisions concrètes décrédibilisent et minent de l'intérieur la légitimité de l'éducation publique marocaine. Elles nuisent également à la reconnaissance des compétences de ses citoyens « hautement qualifiés » (PHQ) et à la compétitivité économique du pays à l'échelle nationale et internationale.

*Aujourd'hui, le système de formation national, il est taxé – j'ai l'impression peut-être –, bon, il est taxé dans l'imaginaire collectif de tous les acteurs, que ce soit les acteurs économiques, acteurs institutionnels, acteurs politiques ou simple société civile, donc, taxé de médiocrité. Donc on a souvent pensé, et on le dit, que le système d'éducation nationale, c'est un système qui souffre d'énormément d'insuffisances. Et donc le produit, c'est un produit qui n'est pas immédiatement opérationnel, pas tout à fait opérationnel, pas tout à fait au point. Donc forcément il y a ce cliché, et donc du coup ça marque les esprits des deux côtés. (...) C'est un imaginaire collectif où tout le monde tient une petite partie de la ficelle et c'est un exercice où tout un chacun jette la responsabilité sur l'autre. (Acteur 1, responsable ANAPEC, région de Marrakech)*

Cette dépréciation de l'enseignement public marocain et de ses diplômés par une grande partie de la société civile, et notamment par les employeurs, se retrouve également dans les représentations de soi des diplômés de l'enseignement national que nous avons présentées dans le chapitre précédent. En effet, l'absence de confiance dans leurs propres compétences, leur sentiment d'être inadaptés au marché de l'emploi, voire indésirables, leur appréhension d'éventuelles rencontres avec des employeurs lors de leurs prospections d'emploi font écho à cette situation globale. En est révélateur le témoignage qui suit de ce diplômé qui raconte un entretien avec un conseiller de l'ANAPEC et les conséquences que cela a eu sur sa confiance en son diplôme, en la formation qu'il a suivie, et en lui-même.

*Sincèrement, j'étais embarrassé parce que je n'ai pas pu répondre à aucune des questions qui m'étaient posées. Même le CV je ne savais pas comment le rédiger ! Je mettais par exemple parmi les compétences : la macroéconomie, la microéconomie, etc. Mon interlocuteur s'est même moqué de moi ! Il m'a dit "tu crois vraiment que l'entreprise aura besoin de microéconomie ? OK, dis-nous alors ce que tu connais en microéconomie ?" Je ne savais pas quoi répondre ! (...) Après cet incident, j'avais honte de déposer mon CV, je ne le présentais plus aux employeurs ! Je ne pouvais plus ! Parce que j'avais peur que ceux-ci se moquent de moi. Un an est passé, j'ai oublié même mes connaissances théoriques. Quand un ami venait me proposer un emploi en tant que formateur, je n'osais pas accepter. J'ai toujours ensuite carrément nié avoir étudié l'économie. (Diplômé 1, Master économie, université publique)*

Dans ce contexte de crise de l'emploi des diplômés et de dépréciation de l'enseignement national et de ses lauréats au sein même de la société civile marocaine, la majorité des acteurs (excepté l'acteur 2 du ministère des MREAM qui ne s'est pas prononcé sur le sujet) considèrent comme légitime l'aspiration des jeunes Marocains à partir étudier à l'étranger, voire à s'y installer.

#### 6.4. « Fuite des cerveaux » ou mobilité légitime ?

La majorité de ces acteurs considèrent que l'aspiration des jeunes Marocains à partir étudier à l'étranger est légitime, d'autant plus dans un contexte de mondialisation de l'éducation et de l'économie. Pour eux, c'est une valeur de la mondialisation inhérente à notre époque. Ils rattachent ces aspirations à une nécessaire expansion de la liberté de circulation à l'international afin de permettre aux jeunes d'acquérir les compétences et les valeurs interculturelles dont le Maroc a besoin pour accélérer son développement et sa compétitivité sur le marché de l'emploi national et dans ses relations économiques, politiques et culturelles avec les pays étrangers.

*La liberté de mouvement aujourd'hui est indispensable. Il faut que le jeune soit libre, qu'il ait la chance d'acquérir de l'autonomie, des responsabilités, de connaître le monde. La fuite des cerveaux, ensuite, c'est un problème à la marge. Il faut juste mettre en place les conditions pour que ce ne soit pas une fuite, des conditions de travail et de vie. (Acteur 3, Responsable à la présidence de l'université publique, Marrakech)*

L'ensemble des acteurs déplorent l'absence de données chiffrées aussi bien sur la mobilité internationale des étudiants marocains que sur les réussites/échecs des parcours d'études de ces derniers à l'étranger et sur la problématique des retours (voir chapitre 3 sur l'absence de ce type de données des institutions publiques). Cependant, soit ils restent silencieux sur les conséquences des non-retours des diplômés au Maroc à l'issue de leurs études, soit ils n'y font pas spontanément référence de sorte que nous avons obtenu de leur part peu d'avis et d'éléments concrets sur ce sujet.

Assez peu disert sur la question, ils semblent plutôt considérer qu'il ne s'agit pas d'un véritable risque pour le pays, d'autant plus désormais puisque, selon eux, les émigrés marocains (toutes catégories confondues) ont tendance à revenir dans leur pays d'origine qui est économiquement, socialement et politiquement plus attractif qu'auparavant, aussi bien pour les Marocains que pour les étrangers.

*Moi je ne crois pas à ça. La fuite des cerveaux, ce n'est pas une fuite, c'est un choix. On n'est plus dans le monde où on parle chauvinisme, au Maroc ou ailleurs. Maintenant les gens, ils choisissent où ils pensent qu'ils vont vivre le mieux. Ce n'est pas question de Marocains, ou Maroc ou France. Il y a beaucoup de Français qui fuient la France, il y a beaucoup d'Anglais qui fuient... Moi je vois l'inverse, il y a beaucoup de Français qui viennent s'installer au Maroc parce qu'ils ont choisi, ils ont trouvé peut-être qu'ils ont plus de choses au Maroc qu'en France. (Acteur 4, Président Ecole supérieure privée de commerce, Marrakech)*

4 acteurs (les acteurs 2, 3, 5, 8) vont jusqu'à avancer que les attaches des Marocains à leur pays, leur culture et leurs racines sont suffisamment fortes pour qu'ils « reviennent toujours chez eux » (acteur 8), même après avoir passé de nombreuses années à l'étranger.

*Il y a une appartenance, un attachement identitaire qui ramène toujours les Marocains au Maroc. Ils passent un temps à l'étranger, puis ils reviennent. Il n'y a pas de vraie rupture. (Acteur 2, Responsable du Ministère des MREAM)*

Dans ce contexte, la majorité des acteurs encouragent à la mobilité circulaire : une mobilité circulaire des formations de l'enseignement supérieur, à travers surtout les systèmes de doubles diplômes et d'échanges internationaux entre universités, entreprises et associations, mais aussi une mobilité circulaire des travailleurs pour développer les expériences, les échanges et les partenariats professionnels et économiques avec l'étranger. Ils se prononcent également en faveur de la constitution de banques d'informations structurées à destination des Marocains diplômés de l'étranger et de la diaspora hautement qualifiée marocaine en général pour leur permettre de mieux connaître l'évolution du développement économique, social et politique ainsi que l'évolution des opportunités professionnelles sur le marché de l'emploi au Maroc afin d'encourager les retours des PHQ et/ou leurs investissements depuis l'étranger.

## **7. Quelques suggestions de recommandations à destination des instances publiques marocaines**

Nous tentons ici de dégager quelques propositions de pistes de réflexion, voire de changements et de réformes qu'il nous semble important de suggérer aux instances publiques marocaines à la lumière des constats et analyses que nous avons présentés dans l'ensemble des chapitres de ce rapport.

### **7.1. Suggestions de recommandations au niveau des politiques publiques concernant la mobilité internationale des étudiants marocains (Chloé Pellegrini & Hassan Sahib)**

Pour améliorer l'intervention des politiques publiques existantes et développer le rôle des institutions dans le domaine de la mobilité internationale des étudiants marocains, nous proposons les recommandations suivantes :

#### *7.1.1. Au niveau législatif et des politiques publiques*

- Introduire dans les textes juridiques portant sur l'enseignement des dispositions et définitions claires sur la mobilité internationale étudiante.
- Analyser la problématique de l'équivalence des diplômes entre le Maroc et les pays d'accueil des étudiants marocains.
- Faciliter les procédures d'équivalence entre le Maroc et les pays d'accueil des étudiants marocains.
- Faciliter les procédures de reconnaissance et de délivrance des diplômes par l'ensemble des États arabes et États européens riverains de la Méditerranée contractants à la Convention sur la reconnaissance des études, des diplômes et des grades de l'enseignement supérieur.
- Créer un observatoire national qui centralise une base de données concernant la mobilité internationale des étudiants marocains pour disposer d'informations statistiques continues qui permettraient de suivre l'évolution des mouvements des étudiants et diplômés : départs ; retours ; pays d'accueil ; nature des diplômes et filières suivies ; réussite des parcours d'études ; nombre d'années d'études ; nombre d'années d'expérience professionnelle.
- Créer un observatoire national qui centralise une base de données accessible à tous pour disposer d'informations continues sur l'évolution de l'économie et du marché de l'emploi marocains et pour accompagner les ressortissants marocains qualifiés à l'étranger dans leurs démarches de recherche d'emploi et de réintégration au contexte marocain.
- Analyser la pertinence des bonnes pratiques internationales pour la mise en valeur des compétences des ressortissants marocains qualifiés à l'étranger et leur possible réadaptation au contexte marocain.
- Réaliser une politique intégrée entre les administrations d'État concernant la mobilité étudiante (MMREAM, CCME, FH2, MENFP).
- Développer les initiatives publiques pour inciter les jeunes Marocains diplômés de l'étranger au retour à travers une volonté politique structurée d'action unie et concertée.
- Adopter une politique publique intégrée visant à valoriser et à optimiser la contribution des potentialités hautement qualifiés au développement socio-économique du Maroc dans le sens de faciliter et encourager la mobilité circulaire des étudiants et des enseignants.
- Constituer un référentiel pour le pilotage de l'ensemble de ces politiques publiques.



### *7.1.2. Au niveau des partenariats et relations internationales*

- Adapter les relations internationales aux nouvelles offres de formation, en soutenant financièrement les projets de formation à l'international (diplômes conjoints, doubles diplômes).
- Développer la dimension internationale de la recherche, en soutenant de façon plus affirmée encore les relations internationales dans le cadre de la recherche et en particulier la mobilité des étudiants et des enseignants-chercheurs.
- Encourager la mobilité circulaire étudiante, accompagner et améliorer l'accueil des étudiants marocains à l'étranger.
- Consolider la dynamique partenariale entre universités, notamment par la mutualisation des ressources, l'harmonisation des méthodes de management et le montage de projets de formations et de recherche conjoints à caractère multi ou interdisciplinaires entre les universités marocaines et étrangères.
- Élaborer des outils de pilotage, de suivi et d'évaluation, en évaluant régulièrement la portée des accords de coopérations sur la mobilité étudiante en termes quantitatifs et qualitatifs.

## **7.2. Suggestions de recommandations concernant l'enseignement national**

Pour chacune des trois populations cibles de notre enquête, le guide d'entretien comprenait une question portant sur les changements ou réformes que la personne interviewée recommanderait pour améliorer l'adéquation formation/emploi des études supérieures nationales et l'employabilité des diplômés.

Nous présentons ici un bilan de recommandations concernant l'enseignement au Maroc en conjuguant les propos des trois populations avec les constats et analyses que nous avons nous-mêmes élaborés à la lumière de notre enquête.

Bien que les employeurs et les acteurs de l'enseignement et de l'insertion professionnelle interviewés se renvoient parfois dos à dos la responsabilité du manque d'adéquation formation/emploi dans les formations diplômantes marocaines et du fait que les diplômés ne sont pas « prêts à l'emploi » à la sortie de leur formation, bon nombre de leurs recommandations sont communes.

De leur côté, les diplômés interviewés, qu'ils soient diplômés de l'enseignement national ou de l'étranger, ont répondu avec beaucoup d'enthousiasme à cette question, certains manifestant même une certaine incrédulité qu'on puisse leur donner la parole sur ce qu'ils pensent de l'enseignement à partir de leur propre expérience et vécu à l'intérieur du système éducatif depuis leur enfance. Un grand nombre de leurs recommandations rejoignent aussi celles des employeurs et des acteurs, d'autres leur sont plus spécifiques.

Nous essayons ici de présenter une synthèse des recommandations qui nous paraissent les plus pertinentes à la lumière de notre problématique et des résultats de notre enquête.

### *7.2.1. Dans l'enseignement primaire et secondaire*

- Développer l'enseignement des langues étrangères (français et anglais) de sorte à ce que l'élève puisse s'exprimer de façon autonome dans ces langues à l'oral et à l'écrit.
- Ouvrir l'école sur le monde qui l'entoure à travers des activités pédagogiques et périscolaires (la vie du quartier, de la région ; les activités économiques et culturelles locales ; les cultures d'autres pays).

- Sensibiliser les élèves au monde du travail en organisant des visites de classes dans des entreprises locales et des interventions ponctuelles de personnes clefs du monde de l'entreprise dans les classes.
- Développer une pédagogie qui valorise les compétences des élèves, les responsabilise, développe leur confiance en eux-mêmes et leur donne les outils nécessaires pour développer leurs capacités de réflexion sur eux-mêmes et le monde qui les entoure.
- Développer les activités pédagogiques de responsabilisation et d'autonomisation de l'élève (prises de décision, projets et recherches personnels, projets de groupe, etc.).
- Axer une partie des apprentissages sur les compétences relationnelles et de communication (se présenter, présenter un projet/un travail, prendre position, chercher à convaincre un interlocuteur, etc.).
- Impliquer les parents dans des activités scolaires ou périscolaires afin de développer les échanges entre l'école et les familles et de sensibiliser ces dernières aux missions et aux valeurs de l'école.
- Développer l'accompagnement, l'information et l'aide à la prise de décision des élèves en matière d'orientation dès l'entrée dans l'enseignement secondaire.

#### *7.2.2. Dans l'enseignement supérieur*

- Axer une partie des apprentissages sur la connaissance de la situation économique, sociale, culturelle et politique actuelle du Maroc au niveau national, régional et local (analyse de la presse et des médias, rencontres avec des entreprises, des associations de la société civile, études de cas réels, etc.).
- Axer une partie des apprentissages sur la connaissance des situations économiques, sociales, culturelles et politiques actuelles dans d'autres pays du monde (Maghreb, Afrique, Europe, Amériques, Asie) – analyse de la presse et de médias étrangers (dans leur langue quand c'est possible), rencontres avec des entreprises et des acteurs étrangers, études de cas réels, etc.).
- Développer une pédagogie de l'enseignement supérieur qui responsabilise et autonomise les étudiants (compréhension des objectifs et débouchés de leurs formations ; simulation/création de projets personnels et projets collectifs ; mise en valeur de leur travaux, etc.).
- Développer les compétences de communication des étudiants dans les domaines personnels et professionnels (se présenter, rédiger un CV, une lettre de motivation, argumenter, convaincre, etc.).
- Développer les stages en entreprise pour les étudiants en leur confiant de véritables responsabilités à hauteur de leurs capacités et avec un véritable encadrement (encadrant professionnel et encadrant enseignant).
- Créer des comités locaux regroupant des acteurs de l'enseignement, des employeurs et des membres de la société civile pour créer des actions communes de débat et de réflexion qui permettent de réhabiliter la crédibilité et la légitimité du système éducatif national aux yeux de l'ensemble des acteurs (enseignants, étudiants, familles, politiques locaux et nationaux, médias, etc.).

## Conclusion

A l'issue de ce rapport, nous pouvons tirer un certain nombre de constats.

Tout d'abord, nous constatons que, dans les représentations des trois populations de notre étude, le terme de diplômé de l'étranger leur évoque avant tout l'idée d'un diplômé d'un des pays de l'OCDE, les plus cités étant la France toujours présentée comme le point de référence majeur, même lorsque son système d'enseignement supérieur est critiqué, et les systèmes d'enseignement anglo-saxons (Amérique du nord et Grande-Bretagne) souvent jugés comme étant désormais plus performants et adaptés aux exigences modernes de la mondialisation que le système français qui apparaît ainsi en perte de vitesse et d'attractivité. En revanche, sont le plus souvent décriées les formations des pays d'Europe de l'est. De même, comme nous avons pu le voir à partir de l'entretien fait avec un jeune Marocain diplômé de Tunisie et les propos de plusieurs employeurs, les diplômés d'autres pays que ceux de l'OCDE ne sont pas valorisés, voire sont l'objet de méfiance de la part des employeurs.

Deuxièmement, l'étude qualitative que nous avons menée permet de mettre à jour les différences qui existent entre l'employabilité comparative des jeunes Marocains diplômés selon qu'ils ont obtenu leurs diplômes à l'étranger ou dans l'enseignement supérieur national dans le bassin de l'emploi de Marrakech par rapport aux bassins de l'emploi de Rabat et Casablanca. En effet, si dans ces deux dernières villes, il semble, d'après les études existantes et les propos de certains employeurs de notre échantillon, que les employeurs privilégient le recrutement de diplômés de l'étranger, à Marrakech la situation est différente puisque la majorité des employeurs interrogés disent préférer recruter des diplômés de l'enseignement national ou des lauréats de doubles diplômes. De fait, sur la totalité des employés cadres diplômés de notre échantillon d'entreprises du bassin de l'emploi de Marrakech, nous constatons que seulement 1 % d'entre eux sont diplômés de l'étranger.

Dans l'ensemble, les employeurs interviewés argumentent leurs préférences pour ne pas recruter des diplômés de l'étranger en avançant que ces derniers leur semblent non seulement plus exigeants en termes de revendications salariales et de conditions de travail, mais aussi moins adaptables à ce qu'ils nomment « la culture de l'entreprise marocaine » définie surtout en termes de rapport à la hiérarchie, d'adaptabilité relationnelle avec les collaborateurs, les clients et les fournisseurs et d'implication personnelle nécessaire au sein de l'entreprise. Ils sont également vus par certains employeurs, surtout dans les entreprises qui fonctionnent sous forme de gestion familiale, comme des sources potentielles de remise en question et de contestation de l'ordre hiérarchique. Ainsi, les différences entre les bassins de l'emploi de Rabat et Casablanca et celui de Marrakech semblent-elles dues en partie aux modes différents de fonctionnement des entreprises, celles des grandes villes administratives et économiques du royaume ayant, d'après certains des employeurs interviewés, des critères de fonctionnement internationaux plus semblables aux multinationales dont les pratiques conviendraient, selon eux, mieux aux diplômés de l'étranger, tandis que les entreprises à Marrakech et dans la région auraient, toujours selon ces employeurs, un fonctionnement plus local et « traditionnel » où les valeurs importées par les diplômés de l'étranger n'auraient pas, ou moins, leur place. Les autres employeurs interviewés qui, eux, disent préférer recruter des lauréats de l'étranger, appuient ces préférences justement sur des représentations de leur propre entreprise comme résolument moderne et tournée vers des valeurs économiques et professionnelles mondialisées qui correspondent à ce que ces lauréats de l'étranger peuvent leur apporter.

Troisièmement, toujours concernant le bassin de l'emploi de Marrakech, notre enquête montre que, même si les diplômés de pays de l'OCDE interviewés trouvent en général plus rapidement un emploi que les diplômés de l'enseignement national de notre échantillon, cette différence de rapidité pour trouver un emploi ne s'explique pas forcément par la provenance étrangère ou nationale du diplôme, mais plutôt par d'autres facteurs qui certes peuvent être liés à une période d'études à l'étranger (constitution de réseaux, spécialisations rares, maîtrise plus aisée des langues étrangères, etc.), mais ne sont pas dus à des préférences des employeurs pour recruter des diplômés de l'étranger. De plus, tandis que l'étude de Gérard (dir. 2008) parle de « double mobilité » : « mobilité pour études » et « mobilité sociale » au retour, rien dans notre enquête ne permet de constater cela puisque les diplômés de l'étranger de retour à Marrakech interviewés ont tous des positions professionnelles qui ne dénotent pas particulièrement une ascension professionnelle et sociale par rapport à la situation de leurs parents. Le diplôme étranger n'apparaît donc pas particulièrement comme un vecteur de « mobilité sociale », en tous cas à Marrakech et pour notre échantillon qui ne prétend pas à la représentativité statistique.

Quatrièmement, le lien de causalité entre mobilité pour études à l'étranger et le phénomène de la « fuite des cerveaux » ne semble pas affecter particulièrement notre échantillon, même s'il n'est pas statistiquement représentatif. En effet, les 29 diplômés interviewés, à part 2 d'entre eux, dans leurs propos sur la mobilité internationale pour études (ou ce qu'ils en projettent lorsqu'il s'agit de diplômés de l'enseignement national), ne considèrent pas cette mobilité comme devant forcément mener à une installation durable à l'étranger. Les diplômés de l'étranger de retour ont eu une expérience professionnelle à l'étranger à l'issue de leurs études qui a duré entre 0 et 6 ans. De leur côté, les diplômés de l'enseignement national ne s'imagineraient pas passer plus de 5 ans en moyenne à l'étranger à l'issue de leurs études. Or, cela rejoint les résultats de l'étude quantitative de l'ETF (2013) dans laquelle les personnes interrogées aussi envisagent de rester en moyenne 5 ans à l'étranger. Cependant, comme un grand nombre de migrants et migrants potentiels de cette étude de l'ETF, la majorité des diplômés de notre échantillon supposent que cette expérience professionnelle complémentaire au diplôme étranger leur serait profitable, voire nécessaire, pour être mieux armés et plus compétitifs pour s'insérer sur le marché de l'emploi national à leur retour. De la sorte, il apparaît qu'une période de mobilité à l'étranger, pour travailler plutôt que pour étudier, pourrait être un facteur de meilleure employabilité sur le marché de l'emploi national au retour. C'est du moins ce que pensent aussi bien les personnes interrogées par l'ETF que celles de notre échantillon.

Cinquièmement, ceux des employeurs, qui expriment leurs préférences pour recruter des diplômés de l'étranger, spécifient que ces préférences ne concernent que les postes de cadres à responsabilités, surtout les responsabilités commerciales et de management. En revanche, les diplômés de l'enseignement national, notamment de la formation professionnelle publique, sont préférés pour tous les postes techniques par l'ensemble des employeurs. Ainsi, les diplômés de l'étranger sont-ils plutôt recrutés pour leurs capacités (au moins supposées) à diriger et gérer des équipes, prendre des décisions en autonomie, traiter avec un certain type de clientèle, communiquer, négocier et rédiger dans au moins deux langues, voire trois (l'arabe dialectal, le français et désormais de plus en plus l'anglais). Pour les autres types de postes, en revanche, les employeurs ne voient pas l'utilité de recruter des diplômés de l'étranger et privilégient les diplômés de l'enseignement national.

Sixièmement, ces compétences mentionnées dans le paragraphe précédent, qu'on peut résumer, comme le font beaucoup de personnes interviewées, en les nommant « soft skills », sont identifiées par toutes les personnes de notre échantillon comme le critère majeur qui différencie les qualités des diplômés de l'étranger par rapport aux diplômés de l'enseignement national. Selon ces représentations, les deux types de diplômés ne sont pas mis en concurrence sur leurs compétences théoriques et techniques reconnues dans l'ensemble comme équivalentes, voire comme meilleures chez les lauréats de l'enseignement marocain. En revanche, la maîtrise ou non des « soft skills » est présentée par tous comme la différence majeure : les diplômés de l'étranger étant perçus comme les maîtrisant et donc comme étant plus performants et « rentables », et les diplômés de l'enseignement marocain comme n'étant pas « prêts à l'emploi » du fait de leur manque de maîtrise de ces « soft skills ».

Nous constatons ainsi qu'au Maroc, comme dans la majorité des pays occidentaux, la logique des « soft skills » et des compétences de plus en plus présente dans les discours sur l'employabilité, le management et la rentabilité des ressources humaines, se substitue ainsi peu à peu à la logique de la valeur intrinsèque des diplômes sur le marché de l'emploi. Désormais considéré essentiellement comme un pré-requis minimal à l'embauche, celui-ci semble, en effet, perdre de sa valeur, d'autant plus qu'un grand nombre d'employeurs considèrent que les lauréats qu'ils recrutent, n'étant pas directement opérationnels, doivent être formés en interne aux besoins spécifiques de l'entreprise. Se multiplient de la sorte les systèmes de formations et de promotions en interne destinés, selon les employeurs, à pallier les insuffisances des diplômés au sein des entreprises. Comme dit la jeune DRH de la Multinationale de recrutement (employeur 5) : « *on demande au candidat d'arriver avec un cerveau et on le remplit après* ».

Dans cette logique, il ne s'agit donc plus d'une mise en concurrence dichotomique des diplômes étrangers versus les diplômes nationaux, mais d'une mise en concurrence des lauréats selon leurs « soft skills » et leur adaptabilité à l'entreprise telles que les conçoivent les employeurs. Or, ces « soft skills » sont présentées par bon nombre d'employeurs, d'acteurs et de diplômés comme relevant plutôt de la « culture » éducative et sociétale que du contenu des formations, selon une hiérarchie qu'ils établissent entre l'employabilité et l'adaptabilité de ces dites cultures : la culture du monde anglo-saxon qui véhiculerait, selon eux, l'esprit moderne d'entrepreneuriat et de leadership nécessaire à la réussite économique des entreprises par opposition aux cultures française et marocaine qui seraient, à des degrés divers, plus ou moins dépourvues du développement de ces compétences.

C'est dans ce contexte qu'il est possible (en dehors des questions d'exigences salariales et de conditions de travail des diplômés de l'étranger) de tenter d'expliquer les contradictions entre les propos des employeurs qui disent ne pas préférer recruter de diplômés de l'étranger et ceux des deux autres populations (diplômés et acteurs) qui sont fermement convaincus que tous les employeurs en général préfèrent recruter des diplômés de l'étranger. En effet, d'un côté, les « soft skills » des diplômés de l'étranger sont reconnues par tous comme faisant défaut aux diplômés de l'enseignement national, notamment parce que ces « soft skills » sont importées de l'étranger et parce que de la sorte elles sont étrangères à la culture marocaine. Mais, d'un autre côté, un bon nombre d'employeurs préfèrent ne pas recruter de diplômés de l'étranger de peur que ces derniers importent des modes de fonctionnement étrangers qui remettent en question les modes de fonctionnement internes à l'entreprise.

C'est probablement une des raisons qui explique l'engouement assez récent de certains employeurs, mais aussi de certains étudiants et acteurs interviewés, pour les formations qui aboutissent à l'obtention d'un double diplôme. En effet, par définition, celui-ci est à la fois un diplôme marocain dont le lauréat a passé la majeure partie de ses études au Maroc, et un diplôme étranger, que l'étudiant ait passé quelques mois dans un pays étranger ou que des formateurs étrangers soient venus enseigner dans l'établissement marocain. Ainsi, le lauréat d'un tel diplôme est-il censé à la fois avoir conservé les « valeurs » marocaines du travail et du respect de la hiérarchie, et avoir acquis les fameuses « soft skills » qui manqueraient aux lauréats des formations purement nationales.

Enfin, un dernier point nous apparaît important à souligner, à savoir la dévalorisation quasi systématique de la qualité du système éducatif marocain en général par la quasi-totalité des personnes de notre échantillon, qui sont toutes marocaines, à l'exception de l'acteur 6 qui est français et tenait d'ailleurs des propos bien plus valorisant à cet égard que les interviewés marocains. Le témoignage de l'acteur 1, responsable de l'ANAPEC, qui « accuse » l'ensemble de la société marocaine de déprécier son propre système éducatif et ainsi d'en miner la crédibilité aux yeux de tous, est significatif à ce sujet (voir la citation dans le chapitre 6). Les discours aussi bien des employeurs que des acteurs et des diplômés vont parfois loin dans la virulence de leur dépréciation de l'enseignement marocain, voire de certaines valeurs de la société marocaine, par opposition aux systèmes d'enseignement et à certaines valeurs de certains pays étrangers qui sont présentés comme étant forcément meilleurs (essentiellement à nouveau les pays de l'OCDE).

Or, il ne nous semble pas étonnant que, dans ce contexte où ces discours, relayés aussi par la presse, les médias et certains discours politiques à l'intérieur du pays d'après plusieurs personnes interviewées, minent la crédibilité de l'enseignement et des diplômes nationaux, les familles des étudiants soient prêtes à sacrifier beaucoup pour que leurs enfants ne fassent pas leurs études au Maroc, mais partent en mobilité pour études à l'étranger. Selon nous, ce n'est pas la qualité intrinsèque des formations et des diplômes des pays de l'OCDE en tant que tels qui portent préjudice à l'employabilité des diplômés de l'enseignement supérieur national et expliqueraient l'ampleur de la mobilité internationale des étudiants marocains. Au contraire, les aspirations et les départs réels de mobilité internationale pour études seraient moins dus à une dichotomie concurrentielle entre diplômés de l'étranger versus diplômés de l'enseignement supérieur sur le marché de l'emploi marocain qu'à la dévalorisation de l'enseignement national au sein même de la société civile et de l'État marocain. La perte de légitimité du système éducatif dans l'esprit aussi bien des employeurs que des employés, des diplômés, de leurs familles, et des acteurs politiques, économiques, etc., est vraisemblablement à la source du fait que la majorité des Marocains n'ont plus confiance en la capacité de l'enseignement supérieur national à former des personnes confiantes en leurs connaissances, leurs compétences et leurs capacités à s'insérer sur le marché de l'emploi sans rougir de leur diplôme.

## Bibliographie

### Mobilités internationales des étudiants marocains

- Balac R., 2010, « Les mobilités internationales des étudiants marocains », In *Espaces Populations Sociétés*, <http://eps.revues.org/4264>
- Borgogno V. [éd.], 1995, *Les étudiants étrangers en France : trajectoire et devenir*. Rapport de recherche, DPM-SOLIIS, Université de Nice-Sophia Antipolis, tome 1.
- Chamkhi A. et T. Dubois, 2011, *Étude sur la mobilité internationale des étudiants marocains*. Programme EMEMI-AMERM, <http://amerm.ma/mim-amerm>
- Geisser V. [éd.], 2000, *Diplômés maghrébins d'ici et d'ailleurs : trajectoires sociales et itinéraires migratoires*. CNRS.
- Gérard E. [éd.], 2008, *Mobilités étudiantes Sud-Nord : Trajectoires scolaires de Marocains en France et insertion professionnelle au Maroc*. PubliSud.
- Latreche A., 2000, « Les étudiants maghrébins en France dans les années 1990 ; trajectoires migratoires et mobilisations familiales », In V. Geisser [éd.], 2000, *op. cit.*, pp. 260-284.
- Marchandise S., 2009, « L'espace social des étudiants marocains dans la mobilité internationale. Spatialisation des réseaux et recomposition territoriale », In *NETCOM*, vol. 23 (2009), n° 1-2.
- Sadik Y., 2008, *L'émigration étudiante marocaine vers la France et la question du retour ou du non-retour*. Programme MIM-AMERM, Rabat, <http://amerm.ma/mim-amerm>
- Vermeren P., 2002, *École, élite et pouvoir au Maroc et en Tunisie au vingtième siècle*. Paris, Alizés.

### Insertion professionnelle des diplômés marocains

- Cohen S., 2004, *Searching for a Different Future. The Rise of a Global Middle Class in Morocco*. Durham, Duke University Press.
- Dachmi A. et E.H. Riard, 1995, « Insertion sociale et projet de vie », In *Problèmes de l'insertion sociale et professionnelle des jeunes*, FLSH, Rabat.
- Emperador M.B., 2007, « Diplômés chômeurs au Maroc : dynamiques de pérennisation d'une action collective », In *L'Année du Maghreb*, <http://anneemaghreb.revues.org/376>
- Ibaaquil Larbi, 2000, *Les diplômés marocains de l'enseignement supérieur : Une mobilité sociale en panne ?* In Geisser V. [éd.], 2000, *op. cit.*, CNRS.
- Vermeren P., 2002, *École, élite et pouvoir au Maroc et en Tunisie au XX<sup>e</sup> siècle*. Paris, Alizés.

### Théorie des mobilités internationales étudiantes

- Dreher A. et P. Poutvaara, 2006, *Student flows and migration: an empirical analysis*. Working Paper for KOF (Swiss Institute for Business Cycle Research).
- Gürüz K., 2010, *Higher education and international student mobility in the global knowledge economy*. State University of New York Press.
- Thieme S., 2011, *Student mobility, experiences of return and employment in Kyrgyzstan*. The SRC's Research Fellows Working Paper, University of Zurich, Zurich, Switzerland, October.
- Tremblay, Karine, 2002, « Student Mobility Between and Towards OECD Countries in 2001: A Comparative Analysis », In OECD, *International Mobility of the Highly Skilled*, OECD, Paris, pp. 39-67.

### Migrations de compétences

- Banque Mondiale, 2003, *International Migration, Remittances and the Brain Drain*. Policy Research Working Paper.
- ETF, 2013, *Migration et compétences : le rôle des compétences dans le phénomène migratoire au Maroc*, [http://www.etf.europa.eu/webatt.nsf/0/94199E6A3A9FEB1AC1257B1E0030827F/\\$file/Report%20Migration%20and%20skills\\_Morocco.pdf](http://www.etf.europa.eu/webatt.nsf/0/94199E6A3A9FEB1AC1257B1E0030827F/$file/Report%20Migration%20and%20skills_Morocco.pdf)
- Portes A., 2008, « Migration and development: reconciling opposite views », In *Ethnic and Racial Studies*, Vol. 32(1), pp. 5-22.
- Portes A., 2008, *Migration and Social Change: Some Conceptual Reflections*. Keynote address to the conference on « Theorizing Key Migration Debates », Oxford University, July 1, 2008, <https://www.imi.ox.ac.uk/events/theories-of-migration-and-social-change/portes.pdf>
- Vertovec S., 2002, *Transnational Networks and Skilled Labour Migration*. Conference paper: Ladenburger Diskurs "Migration" - Gottlieb Daimler- und Karl Benz-Stiftung, Ladenburg, 14-15 February 2002.

## **Sociologie du recrutement et valeurs des diplômés**

Bessy C. et E. Marchal, 2009, « Le rôle des réseaux et du marché dans les recrutements : Enquête auprès des entreprises », In *Revue Française de Socio-Économie* 2009/1 - n° 3, pp. 121-146.

Bourdieu P., 1979, « Les trois états du capital culturel », In *Actes de la recherche en sciences sociales*, Vol. 30, novembre, pp. 3-6.

Granovetter M., 1995, *Getting a job: a study of contacts and careers*, University of Chicago Press review, USA (2nd edition).

Maroc Entrepreneurs, 2006, « Grande enquête Maroc Entrepreneurs sur le thème "retour au Maroc" ».

Marchal E., 2010, *Sociologie économique du recrutement*, éd. La découverte (collection « Repères »)-

Marchal E. et M.-C. Bureau, 2009, « Incertitudes et médiations au cœur du marché du travail », In *Revue française de sociologie*, 2009/3 Vol. 50, pp. 573-598.

Oreopoulos P., T. Wachter et A. Heisz, 2012, « The Short and Long-Term Career Effects of Graduating in a Recession », In *American Economic Journal: Applied Economy*, 4(1), pp. 1-29,

<http://pubs.aeaweb.org/doi/pdfplus/10.1257/app.4.1.1>

## **Textes juridiques**

Décret n° 2.91.683 du 23 chaabane 1413 (15 février 1993) fixant les attributions et l'organisation du ministère de l'enseignement supérieur, de la formation des cadres et de la recherche scientifique.

Décret n° 2.01.333 du 28 rabii I 1422 (21 juin 2001) relatif aux conditions et à la procédure de l'octroi des équivalences de diplômes de l'enseignement supérieur.

Décret n° 2-94-864 du 18 chaabane 1415 (20 janvier 1995) relatif aux attributions du ministre des affaires étrangères et de la coopération et à l'organisation du ministère des affaires étrangères et de la coopération.

Dahir n° 1-00-199 du 15 safar 1421 (19 mai 2000) portant promulgation de la loi n° 01-00 portant organisation de l'enseignement supérieur.

Dahir n° 1-84-16 du 11 rabia I 1407 (14 novembre 1986) portant publication de la convention sur la reconnaissance des études, des diplômes et des grades de l'enseignement supérieur dans les Etats arabes faite à Paris le 22 décembre 1978.

Dahir n° 1-79-187 du 17 hija 1399 (8 novembre 1979) portant publication de la convention internationale sur la reconnaissance des études, des diplômes et des grades de l'enseignement supérieur dans les États arabes et les États européens riverains de la Méditerranée, adoptée à Nice le 25 hija 1396 (17 décembre 1976).

Dahir n° 1-84-16 du 11 rebia I 1407 (14 novembre 1986) portant publication de la convention sur la reconnaissance des études, des diplômes et des grades de l'enseignement supérieur dans les Etats arabes faite à Paris le 22 décembre 1978. B.O N° 3946 du 15 juin 1988.

Dahir n° 1-79-187 du 17 hija 1399 (8 novembre 1979) portant publication de la convention internationale sur la reconnaissance des études, des diplômes et des grades de l'enseignement supérieur dans les États arabes et les États européens riverains de la Méditerranée, adoptée à Nice le 25 hija 1396 (17 décembre 1976). B.O N° 3517 du 26 mars 1980.

Arrêté du ministre de l'enseignement supérieur de la formation des cadres et la recherche scientifique n° 370-03 du 15 hija 1423 (17 février 2003) pris pour l'application du décret n° 2.01.333 du 28 rabii i 1422 (21 juin 2001) relatif aux conditions et à la procédure de l'octroi des équivalences de diplômes de l'enseignement supérieur.

Arrêté fixant les écoles éligible pour la demande de bourses de mérite pour les élèves des CPGE (BO 6259 - du 26/05/2014).

Arrêté sur les bourses de mérite pour les élèves des CPGE (BO 6249 - du 1/04/2014).

## **Accords de Coopération**

Accords de Coopération en matière d'Enseignement Supérieur, de Formation des Cadres et de Recherche Scientifique.

Déclaration conjointe établissant un partenariat de mobilité entre le royaume du Maroc et l'union européenne et ses états membres 2013.

## **Etudes institutionnelles**

El Asri, F. (dir.), 2008-2012, *Migrations marocaines, Les compétences marocaines de l'étranger : 25 ans de politiques de mobilisation*. CCME.

Harfi, M., 2005, *Etudiants et chercheurs à l'horizon 2020 : enjeux de la mobilité internationale et de l'attractivité de la France*. Projet Sarasvatî, Paris.



Kouhlani, B. et M. Ennaji, 2012, *Les réformes de gouvernance dans l'enseignement supérieur ; Quelles politiques avec quels effets ?*, UNESCO.

Belguendouz, A. (2010), « Compétences marocaines expatriés quelles politiques de mobilisation suivies pour le développement du Maroc ? Du TOKTEN au FINCOME », Note d'analyse et de synthèse- Série sur la migration hautement qualifiée. Module juridique CARIM-AS.

Ministère CCMREAM, OIM, « Etude sur la contribution des Marocains Résidant à l'Étranger au développement économique et social du Maroc » [https://www.iom.int/jahia/webdav/shared/shared/mainsite/activities/countries/docs/Etude\\_contribution\\_MRE\\_au\\_d%C3%A9veloppement\\_du\\_Maroc.pdf](https://www.iom.int/jahia/webdav/shared/shared/mainsite/activities/countries/docs/Etude_contribution_MRE_au_d%C3%A9veloppement_du_Maroc.pdf)

Ministère de l'enseignement supérieur, de la recherche scientifique et de la formation des cadres, 2000, *Charte nationale d'éducation et de formation*, [http://www.men.gov.ma/Fr/Pages/CNEF\\_old.aspx](http://www.men.gov.ma/Fr/Pages/CNEF_old.aspx)

Union Européenne-Maroc, (2008), *Document conjoint sur le renforcement des relations bilatérales/ Statut Avancé*, [https://eeas.europa.eu/morocco/docs/document-conjoint\\_fr.pdf](https://eeas.europa.eu/morocco/docs/document-conjoint_fr.pdf)

### Sites internet et textes institutionnels

Banque Africaine de Développement, 2013, « Programme d'appui à l'adéquation Formation-Emploi (PAAFE) PAYS: Royaume du Maroc »,

<http://www.afdb.org/fileadmin/uploads/afdb/Documents/Project-and-Operations/Maroc%20-%20Programme%20d%E2%80%99appui%20%C3%A0%20l%E2%80%99ad%C3%A9quation%20Formation-Emploi%20%28PAAFE%29%20-%20Rapport%20d%27%C3%A9valuation.pdf>

Banque Mondiale, 2006, « International migrations, remittances and the brain drain », <https://openknowledge.worldbank.org/bitstream/handle/10986/6929/339880rev.pdf>

Campus France, Juin 2013, *La mobilité des étudiants d'Afrique sub-saharienne et du Maghreb*, [http://www.campusfrance.org/sites/default/files/note\\_07\\_hs\\_Afrique.pdf](http://www.campusfrance.org/sites/default/files/note_07_hs_Afrique.pdf)

Campus France, septembre 2014, « Etudiants internationaux : l'essentiel des chiffres clés 9 », [http://ressources.campusfrance.org/publi\\_institu/etude\\_prospect/chiffres\\_cles/fr/chiffres\\_cles\\_n9\\_essentiel.pdf](http://ressources.campusfrance.org/publi_institu/etude_prospect/chiffres_cles/fr/chiffres_cles_n9_essentiel.pdf)

Club France-Maroc, [http://www.clubfrancemaroc.com/jcms/y\\_5850/a-propos?portal=o\\_6442](http://www.clubfrancemaroc.com/jcms/y_5850/a-propos?portal=o_6442)

Conseil Consultatif des Marocains à l'Étranger (CCME), <http://www.ccme.org.ma/fr/ccme>

Conseil Économique et Social, Maroc, 2012, « L'employabilité des jeunes », [http://www.unicef.org/morocco/french/Rapport\\_du\\_Conseil\\_Economique\\_et\\_Social-Emploi\\_des\\_jeunes-Vr\\_Fr.pdf](http://www.unicef.org/morocco/french/Rapport_du_Conseil_Economique_et_Social-Emploi_des_jeunes-Vr_Fr.pdf)

Fondation Hassan II pour les Marocains Résidant à l'Étranger, <http://www.fh2mre.ma/la-fondation/nos-missions.html>

HCP, 2012, « Taux de chômage par tranches d'âge »,

[http://www.hcp.ma/Taux-de-chomage-au-niveau-national-selon-les-tranches-d-age\\_a262.html](http://www.hcp.ma/Taux-de-chomage-au-niveau-national-selon-les-tranches-d-age_a262.html)

HCP, 2012, « Taux de chômage selon le diplôme », [http://www.hcp.ma/Taux-de-chomage-national-selon-le-diplome\\_a267.html](http://www.hcp.ma/Taux-de-chomage-national-selon-le-diplome_a267.html)

HCP, 2015, « Taux de chômage selon le diplôme », [http://www.hcp.ma/Taux-de-chomage-national-selon-le-diplome\\_a267.html](http://www.hcp.ma/Taux-de-chomage-national-selon-le-diplome_a267.html)

IPEMED, 2013, « Politiques d'attraction des résidents à l'étranger », [http://www.ipemed.coop/adminIpe-med/media/fich\\_article/1386757296\\_IPEMED\\_CM\\_attractivite%C3%A9\\_Migrants\\_FR.pdf](http://www.ipemed.coop/adminIpe-med/media/fich_article/1386757296_IPEMED_CM_attractivite%C3%A9_Migrants_FR.pdf)

Ministère de l'enseignement supérieur, de la recherche scientifique et de la formation des cadres, « Effectifs des étudiants selon le domaine d'études et l'établissement universitaire 2010-2011 », <http://www.ens-sup.gov.ma/sites/default/files/STATISTIQUES/575/Fr.pdf>

Ministère de l'enseignement supérieur, de la recherche scientifique et de la formation des cadres, « Coopération bilatérale et multilatérale », <http://www.enssup.gov.ma/fr/Page/482-coop%C3%A9ration-bilat%C3%A9rale-et-multilat%C3%A9rale>

Ministère Chargé de la Communauté Marocaine Résidant à l'Étranger, <http://www.marocainsdumonde.gov.ma/fr/le-inist%C3%A8re/attributions>

Ministère des Affaires étrangères, France, <http://www.diplomatie.gouv.fr/fr/dossiers-pays/maroc/la-france-et-le-maroc/>

OCDE, 2001 et 2013, « Trends in international migration », <http://www.oecd.org/els/mig/>

UNESCO, Tawil, Cerbelle, Alama, 2010, *L'éducation au Maroc : analyse du secteur*, <http://unesdoc.unesco.org/images/0018/001897/189743f.pdf>

UNESCO, statistiques, <http://www.uis.unesco.org/pages/defaultFR.aspx>

Encyclopédie de l'éducation, définition du « double diplôme » (site accédé le 07/09/2015), <http://www.e-tud.com/encyclopedie-education/?208-double-diplomes>

Union Européenne, programme TEMPUS, <http://eacea.ec.europa.eu/tempus/programme/about-tempus-en.php>

Université Mohamed V, Rabat – Agdal « International Cooperation », <http://www.um5a.ac.ma/index.php/en/2012-11-05-11-15-46>

### **Presse**

Aujourd'hui, le Maroc, 26/11/2010, « Mohamed Rahj : « aujourd'hui la double diplomation est un concept qui se développe au Maroc » » (site accédé le 07/09/2015), <http://aujourd'hui.ma/societe/mohamed-rahj-la-double-diplomation-est-un-concept-qui-se-developpe-au-maroc-91986>

L'usine nouvelle, 16 janvier 2014, « Quand les entreprises font la chasse aux jeunes talents à Paris » (accédé en ligne le 28/08/2015), <http://www.usinenouvelle.com/article/quand-les-entreprises-marocaines-font-la-chasse-aux-jeunes-talents-a-paris.N232157>