



Grande Enquête Maroc Entrepreneurs sur le thème du « Retour au Maroc »



Décembre 2006

Rapport rédigé par :

BENSOUDA Laïla - BOUZOUBAA Mahdi
KADIRI Hind - KHALIL Amine

enquete@marocentrepreneurs.com

*Heureux qui, comme Ulysse, a fait un beau voyage,
Ou comme cestuy-là qui conquit la toison,
Et puis est retourné, plein d'usage et raison,
Vivre entre ses parents le reste de son âge !*

Joachim Du Bellay (1522-1560)

REMERCIEMENTS

Maroc Entrepreneurs tient à remercier, en premier lieu, l'ensemble des participants à sa Grande Enquête, sans qui elle n'aurait pas vu le jour.

De chaleureux remerciements sont également adressés aux partenaires communication de Maroc Entrepreneurs :

- Le portail dédié aux marocains résidents en France www.yabiladi.com
- Le portail dédié aux marocains résidents aux États-Unis www.wafin.com
- Le premier portail national marocain www.menara.com
- La 2ème chaîne de télévision marocaine 2M, qui a contribué à la promotion de l'enquête, à travers l'émission Polémiques : « *Y a-t-il un retour possible pour la jeunesse issue de la diaspora ?* » en juin 2006.
- Les organismes de presse ayant communiqué sur cette initiative, notamment *L'économiste* et *Anjourd'hui Le Maroc*.

SOMMAIRE

L'ASSOCIATION MAROC ENTREPRENEURS EN BREF	8
AVERTISSEMENT	9
MÉTHODOLOGIE	10
SYNTHÈSE DE LA GRANDE ENQUÊTE MAROC ENTREPRENEURS	11
1. RÉPONSES DES MAROCAINS DE L'ÉTRANGER	12
1.1. LES MAROCAINS ET LA QUESTION DU RETOUR AU PAYS	13
1.1.1. Propension au retour	13
1.1.2. Horizon du retour	16
1.1.3. Lieu de retour envisagé	18
1.2. CONTEXTE PROFESSIONNEL ATTENDU AU RETOUR	19
1.2.1. Attractivité des secteurs public et privé.....	19
1.2.2. Secteur d'activité envisagé.....	20
1.2.3. Type de métier envisagé	21
1.2.4. Salaire minimum accepté pour rentrer au Maroc	22
1.3. CRITÈRES INFLUANT SUR LE RETOUR	26
1.3.1. Critères déterminants.....	26
1.3.2. Critères bloquants au retour	33
1.4. L'ENTREPRENEURIAT : UN LEVIER POUR LE RETOUR AU MAROC	37
1.4.1. La création et le retour	37
1.4.2. Profil des potentiels entrepreneurs.....	38
2. RÉSULTATS DES MAROCAINS REVENUS AU PAYS	40
2.1. LA RÉFLEXION AVANT LE RETOUR	41
2.1.1. Degré et raisons d'hésitation	41
2.1.2. Focus sur les raisons professionnelles.....	41
2.2. CONDITIONS DE RETOUR	42
2.2.1. Lieu de retour	42
2.2.2. Le « temps » du retour.....	44
2.2.3. Choix effectué entre secteurs privé et public.....	45
2.2.4. Secteur d'activité	45
2.2.5. Métiers exercés au retour au Maroc	47
2.2.6. Salaire au retour et évolution	48
2.3. CRITÈRES AYANT ÉTÉ DÉTERMINANTS DANS LA DÉCISION DU RETOUR	50

2.4. LE BILAN DU RETOUR	51
2.4.1. Degré de satisfaction	51
2.4.2. Raisons de satisfaction	53
2.4.3. Raisons de non satisfaction	53
2.4.4. Perspectives d'un nouveau départ du Maroc	54
3. RÉSULTATS QUALITATIFS ET RECOMMANDATIONS	56
3.1. FREINS AU RETOUR DES « CERVEAUX » MAROCAINS RÉSIDANT À L'ÉTRANGER	56
3.1.1. Manque d'information sur les opportunités d'emploi et l'environnement économique au Maroc.....	56
3.1.2. Manque de transparence et de sérieux dans le milieu professionnel	57
3.1.3. Les problèmes sociaux.....	59
3.2. INITIATIVES FAVORABLES AU RETOUR DES COMPÉTENCES MAROCAINES DE L'ÉTRANGER	61
3.2.1. Recenser, informer et assurer le suivi des compétences marocaines à l'étranger	61
3.2.2. Faciliter l'emploi, l'investissement et renforcer le co-développement à travers l'« option diaspora ».....	64
3.3. TÉMOIGNAGES ET CONSEILS DE CEUX QUI ONT FRANCHI LE CAP DU RETOUR	69
ANNEXE 1. PROFIL DES POTENTIELS ENTREPRENEURS	73
ANNEXE 2. CARTOGRAPHIE DE L'ÉCHANTILLON « MAROCAINS DE L'ÉTRANGER »	78
ANNEXE 3. CARTOGRAPHIE DE L'ÉCHANTILLON « MAROCAINS RENTRÉS AU PAYS »	83
ANNEXE 4. QUESTIONNAIRE DESTINÉ AUX SONDES RÉSIDANT À L'ÉTRANGER	88
ANNEXE 5. QUESTIONNAIRE DESTINÉ AUX SONDES REVENUS AU MAROC	90

LISTE DES FIGURES

Figure 1 : propension au retour en fonction du salaire perçu à l'étranger.....	13
Figure 2 : propension au retour en fonction du nombre d'années passées à l'étranger.....	14
Figure 3 : propension au retour en fonction du stade de départ du Maroc	14
Figure 4 : propension au retour en fonction du pays actuel de résidence	15
Figure 5 : propension au retour en fonction du niveau d'études (analyse pour les diplômés).....	15
Figure 6 : propension au retour en fonction du cursus suivi	16
Figure 7 : horizon du retour envisagé par les étudiants marocains à l'étranger	17
Figure 8 : horizon du retour en fonction du statut professionnel des diplômés	17
Figure 9 : région d'installation souhaitée au retour	18
Figure 10 : secteur (privé/public) souhaité au Maroc.....	19
Figure 11 : secteur d'activité souhaité au retour.....	20
Figure 12 : disparités entre secteur d'activité actuel et secteur souhaité au retour.....	21
Figure 13 : métiers souhaités au retour au Maroc.....	21
Figure 14 : disparités entre métier actuel et métier souhaité au retour	22
Figure 15 : salaire minimal souhaité en fonction de la formation.....	23
Figure 16 : salaire minimal souhaité en fonction du nombre d'années d'expérience.....	23
Figure 17 : salaire souhaité en fonction du salaire actuel perçu à l'étranger.....	24
Figure 18 : salaire minimal souhaité en fonction du pays actuel de résidence	25
Figure 19 : critères encourageant le retour les marocains de l'étranger	27
Figure 20 : critères encourageants - focus sur les raisons personnelles et familiales.....	28
Figure 21 : critères encourageants - focus sur les raisons professionnelles.....	28
Figure 22 : influence du sexe sur les critères encourageants au retour	29
Figure 23 : influence de l'âge sur les critères encourageants au retour	30
Figure 24 : influence du temps passé au Maroc sur les critères encourageants au retour	31
Figure 25 : critères bloquant le retour les marocains de l'étranger.....	34
Figure 26 : critères bloquants - focus sur les raisons professionnelles.....	35

<i>Figure 27 : critères bloquants - sensibilité des différentes tranches d'âge aux raisons personnelles et sociales.....</i>	<i>36</i>
<i>Figure 28 : importance de l'entrepreneuriat dans la démarche de retour.....</i>	<i>37</i>
<i>Figure 29 : raisons d'hésitation avant le retour au Maroc.....</i>	<i>41</i>
<i>Figure 30 : raisons d'hésitation liées au monde professionnel.....</i>	<i>42</i>
<i>Figure 31 : lieu d'installation au retour.....</i>	<i>42</i>
<i>Figure 32 : comparaison des lieux d'installation souhaités et effectifs.....</i>	<i>43</i>
<i>Figure 33 : nombre d'années d'expérience cumulé avant le retour.....</i>	<i>44</i>
<i>Figure 34 : secteur (privé/public) choisi au retour.....</i>	<i>45</i>
<i>Figure 35 : secteurs d'activité choisis au retour.....</i>	<i>46</i>
<i>Figure 36 : attractivité sectorielle - Écart relatif avant / après le retour.....</i>	<i>46</i>
<i>Figure 37 : métiers exercés au retour.....</i>	<i>47</i>
<i>Figure 38 : attractivité relative des métiers entre l'étranger et le Maroc.....</i>	<i>47</i>
<i>Figure 39 : premier salaire perçu au Maroc.....</i>	<i>48</i>
<i>Figure 40 : influence du sexe sur le premier salaire perçu au Maroc.....</i>	<i>49</i>
<i>Figure 41 : évolution du salaire avec le nombre d'années d'expérience au Maroc.....</i>	<i>50</i>
<i>Figure 42 : critères ayant déterminé le retour des marocains rentrés au pays.....</i>	<i>50</i>
<i>Figure 43 : degré de satisfaction par rapport au retour.....</i>	<i>51</i>
<i>Figure 44 : influence du sexe sur le degré de satisfaction par rapport au retour.....</i>	<i>52</i>
<i>Figure 45 : raisons de satisfaction par rapport au retour.....</i>	<i>53</i>
<i>Figure 46 : raisons d'insatisfaction par rapport au retour.....</i>	<i>53</i>
<i>Figure 47 : perspectives d'un nouveau départ du Maroc.....</i>	<i>54</i>

L'ASSOCIATION MAROC ENTREPRENEURS EN BREF

Créée en 1999, Maroc Entrepreneurs est une association loi 1901, gérée **bénévolement** par une équipe d'étudiants et de jeunes diplômés marocains issus des Grandes Écoles et Universités françaises.

Sa mission est de **sensibiliser les compétences marocaines** à l'étranger à l'évolution du pays et de **les mobiliser en faveur de son développement économique**, notamment à travers la **création d'entreprise**.

Maroc Entrepreneurs représente aujourd'hui le plus grand réseau d'étudiants et de diplômés marocains à l'étranger avec **6393 membres** ¹.

Les activités de Maroc Entrepreneurs s'articulent autour de 4 pôles :

▪ Entrepreneuriat

- ▶ **Accompagnement à la réalisation de Business Plans** : cette activité permet à de jeunes étudiants ou de jeunes cadres marocains de passer du stade de l'idée au projet (Business Plan). Il s'agit d'un programme complet de formation dispensé par un cabinet de consultants spécialisés en création d'entreprise. Les sessions de formation s'étalent sur 3 mois et sont complétées par du coaching et l'intervention d'experts marocains. Ce programme est proposé à titre gracieux par Maroc Entrepreneurs.
- ▶ **Séminaire de financement** : il s'agit d'un rendez-vous annuel dédié aux porteurs de projets (ayant déjà un Business Plan) en recherche de financement pour la concrétisation de projets innovants au Maroc. L'objectif est de présenter les initiatives franco-marocaines en faveur de l'entrepreneuriat au Maroc et de mettre en contact les porteurs de projets avec capital-risqueurs, investisseurs, institutionnels et professionnels de la création d'entreprise.

▪ Recrutement Spécialisé

Cette activité vise à mettre en relation les entreprises marocaines et les compétences à l'étranger, à travers des rencontres dédiées et, plus récemment, à travers une newsletter de l'emploi.

▪ Conférences-débats

Maroc Entrepreneurs organise chaque année une série de conférences-débats animées par de hauts responsables marocains et français. Elles portent le plus souvent sur des sujets économiques et visent à donner un aperçu de la réalité marocaine avec ses atouts et ses faiblesses.

▪ Diners Entrepreneurs

Les dîners-entrepreneurs sont un concept clé dans l'animation du réseau de ME. Ils permettent aux porteurs de projet, aux cadres supérieurs, aux étudiants de se rencontrer dans un cadre informel et d'établir des contacts enrichissants.

Ces activités font l'objet de comptes-rendus disponibles sur le site Internet de l'association www.marocentrepreneurs.com.

AVERTISSEMENT

Les témoignages donnés dans ce rapport ainsi que les opinions qu'ils expriment, n'engagent en aucun cas l'association Maroc Entrepreneurs.

Ces témoignages ont été choisis de manière à refléter, de manière pertinente, la diversité des opinions sur la question du retour.

MÉTHODOLOGIE

L'association Maroc Entrepreneurs a lancé le 29 mai 2006 sa Grande Enquête sur le thème du retour au Maroc. Au-delà du nombre de personnes qui passent la frontière, ce sont des aspects plus subjectifs que Maroc Entrepreneurs a cherché à sonder à travers cette initiative. Cette Grande Enquête a particulièrement mis en évidence les facteurs moteurs et bloquants au retour, tant sur le plan personnel que professionnel. Elle vise également à comprendre les attentes des Marocains en terme de perspectives de carrière et d'intégration sociale. L'identification de ces éléments est très importante car elle permet aux acteurs de la question - communauté marocaine à l'étranger, consulats et ambassades, pouvoirs publics, entreprises marocaines, associations et autres institutions - de mettre en place les dispositifs et les moyens d'action adéquats pour faciliter la décision et la démarche du retour.

Cette Grande Enquête a ciblé deux populations². La première représente l'ensemble des marocains résidant actuellement à l'étranger. Cette communauté regroupe à la fois des étudiants et des cadres expérimentés pour qui la question du retour au Maroc se pose fréquemment. La deuxième cible est constituée de marocains ayant acquis une formation ou une expérience professionnelle à l'étranger et qui ont fait le choix du retour au pays.

Disponible en ligne sur le site de l'association, www.marocentrepreneurs.com, la Grande Enquête de Maroc Entrepreneurs a été clôturée le 18 août 2006. Après communication auprès du réseau de membres de l'association (plus de 6000 personnes) et de ses partenaires, 1823 marocains de l'étranger et 335 marocains rentrés au pays ont répondu à cette enquête. Cette forte participation démontre l'intérêt que porte la communauté marocaine à la question du retour.

Afin de confronter la vision des marocains encore à l'étranger aux retours d'expériences terrain de ceux qui ont franchi le cap, l'équipe Maroc Entrepreneurs a élaboré deux questionnaires distincts, en fonction de la cible concernée³. Ces questionnaires regroupent à la fois des questions ouvertes et fermées et ont été renseignés de façon anonyme. Par ailleurs, Maroc Entrepreneurs a mis en place, au sein du questionnaire, un champ d'expression libre⁴ afin que les personnes sondées puissent compléter leurs réponses par des témoignages, des conseils et des suggestions facilitant le retour des marocains de l'étranger.

² L'échantillonnage de ces deux populations est fourni au début des § 1 et § 2.

³ Ces questionnaires sont fournis en Annexes 3 et 4 du présent document.

⁴ L'ensemble des témoignages fournis dans le présent rapport provient de cet espace d'expression libre.

SYNTHÈSE DE LA GRANDE ENQUÊTE MAROC ENTREPRENEURS

Le « reverse brain drain » ou retour de compétences constitue aujourd'hui un enjeu crucial pour le développement du Maroc. Malgré son expatriation, ce réseau de compétences reste fortement attaché à son pays et exprime plus que jamais, et de façon unanime, une véritable volonté de contribuer à son développement. En effet, plus de 85 % déclarent leur intention de rentrer, à terme, au Maroc mais de nombreux obstacles viennent freiner cet élan. Parmi ceux-là, le manque de transparence et de sérieux du milieu professionnel marocain constitue un facteur particulièrement bloquant. D'autres problèmes structurels, comme celui de la corruption, sont également décriés.

Pour lever ces obstacles et permettre aux compétences de concrétiser leurs intentions de retour, de nombreuses mesures peuvent être mises en œuvre. Il convient d'abord d'effectuer un recensement de l'ensemble des compétences à l'étranger, notamment à travers la création d'un annuaire en ligne. Cette initiative facilitera la communication avec la diaspora marocaine, puis son accompagnement dans le cadre d'une démarche de retour.

Par ailleurs, il est fondamental de faciliter l'accès à l'emploi et d'encourager l'entrepreneuriat, par exemple à travers des exonérations fiscales adaptées. En effet, la création d'entreprise s'avère être un véritable levier au retour des compétences expatriées puisque plus de 43% d'entre elles souhaitent s'installer au Maroc dans le but de créer leur propre entreprise.

Le développement de pôles d'excellence, notamment dans le domaine de la recherche scientifique et de l'innovation, peut également jouer un rôle primordial dans l'attractivité du Maroc. La dynamique de ces pôles reposera sur leur capacité à mobiliser, à distance, des réseaux de compétences marocaines à l'étranger. Cette approche, pouvant assurer un transfert de connaissances et de savoir-faire, pourrait être une réponse originale au problème de la fuite des cerveaux.

1. RÉPONSES DES MAROCAINS DE L'ÉTRANGER

Caractéristiques de l'échantillon « Marocains de l'étranger »

- Nombre de réponses recueillies : 1823.

Profil des participants

- L'échantillon sondé se caractérise par une proportion élevée d'hommes puisque 73,5 % des sondés sont de sexe masculin.
- Le panel interrogé est majoritairement jeune : 66,8 % des personnes sondées ont entre 21 et 30 ans et 23,6 % d'entre eux ont entre 31 et 40 ans. Aux extrêmes, on trouve les moins de 20 ans qui représentent 2,1 % des sondés et les plus de 40 ans qui constituent 7,5 % d'entre eux.
- 86,8% des Marocains de l'étranger sondés sont nés au Maroc et 10,2 % d'entre eux en France.
- Le lieu de résidence actuel des Marocains de l'étranger interrogés dans le cadre de cette enquête se situe majoritairement en France, à hauteur de 71,5 %. Le Canada, les États-Unis et la Belgique suivent avec respectivement 7,3 %, 6,4 % et 3,6 %.
- 39,9 % des personnes sondées bénéficient de la double nationalité.

Formation suivie

- 75,9 % des sondés ont un niveau d'études supérieur ou égal à Bac+5 et 11,4 % d'entre eux ont un niveau d'études atteignant Bac+4.
- En ce qui concerne le cursus suivi, 55,4 % des personnes sondées sont issus d'écoles d'ingénieur ou de commerce (à hauteur respectivement de 32,1 % et de 23,2%). 34 % des sondés proviennent de la filière universitaire.
- Près de la moitié des sondés (49,6 % d'entre eux) est titulaire de deux diplômes.
- 93,9 % des personnes sondées n'ont pas effectué toutes leurs études au Maroc. Parmi celles qui y ont réalisé une partie de leurs études, 45,3 % d'entre elles ont quitté le Maroc juste après le Bac ; 18,3 % juste après un premier cycle d'études et 18,5 % après un second cycle d'études.

Statut / expérience professionnels

- En ce qui concerne le statut professionnel, 58,6 % des sondés sont dans la vie active ; 32,2 % sont étudiants et 9,2 % sont en recherche d'emploi.
- Parmi les diplômés, 26 % ont moins de 2 ans d'expérience à l'étranger ; 25,5 % ont entre 3 et 5 ans d'expérience ; 27,7 % ont entre 6 et 10 ans d'expérience et 20,8 % ont plus de 10 ans d'expérience.
- 32,5 % des diplômés sondés exercent dans le secteur *Informatique-Télécoms-High-tech* et 18 % d'entre eux travaillent dans le secteur *Banque-assurances-finance*. Très loin derrière, le secteur de l'*Industrie* se place en 3^e position en embauchant 7,6 % des sondés.
- En terme de métiers, ceux liés à l'*Informatique-Services techniques*, à la *R&D*, au *Conseil* et au *Commercial-Marketings* sont majoritaires.

Part des sondés issus de l'immigration

- La part des sondés issus de l'immigration représente 11,8% des cas. En grande majorité donc, les personnes sondées ont déjà vécu au Maroc avant de le quitter pour l'étranger.
- Les marocains issus de l'immigration et ayant répondu à l'enquête sont installés majoritairement en France (78,5% des cas). La Belgique se place en 2^e position (9,5 % des cas).

1.1. LES MAROCAINS ET LA QUESTION DU RETOUR AU PAYS

1.1.1. Propension au retour

86,4% des sondés envisagent de rentrer au Maroc. Cette forte volonté de retour au pays est plus ou moins marquée en fonction de certains critères, dont les plus pertinents sont détaillés ci-dessous.

- **Selon le sexe**

Le sexe n'influe que très peu sur la tendance du retour. En effet, parmi les hommes, 87,1 % envisagent de revenir au pays tandis que la proportion des femmes favorables au retour est de 84,5 %.

- **Selon la situation professionnelle à l'étranger**

Le statut professionnel des sondés influe sur la tendance du retour : les étudiants sont les plus enclins au retour (96,6 % d'entre eux y sont favorables), suivis des diplômés (80,5 %) puis des personnes en recherche d'emploi (77%).

En ce qui concerne les diplômés, le penchant au retour est à lier au salaire actuel perçu à l'étranger. En effet, il ressort que plus les salaires des Marocains de l'étranger sont élevés, moins ils sont disposés à revenir s'installer au Maroc.

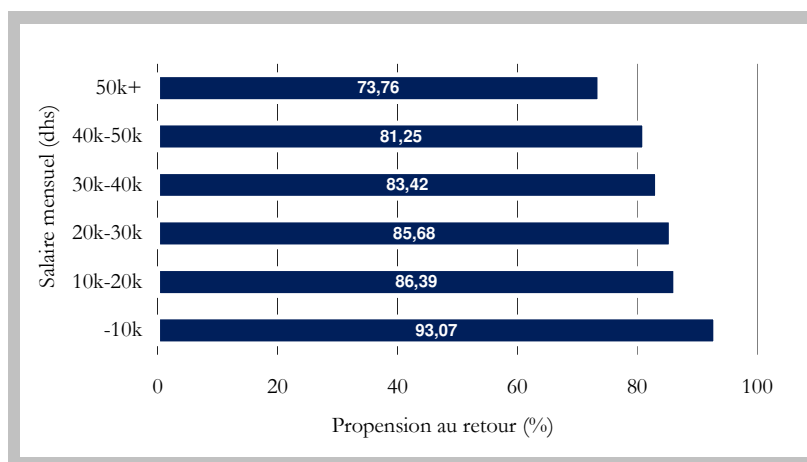


Figure 1 : propension au retour en fonction du salaire perçu à l'étranger

Par ailleurs, plus les diplômés marocains acquièrent de l'expérience à l'étranger, moins ils sont favorables au retour.

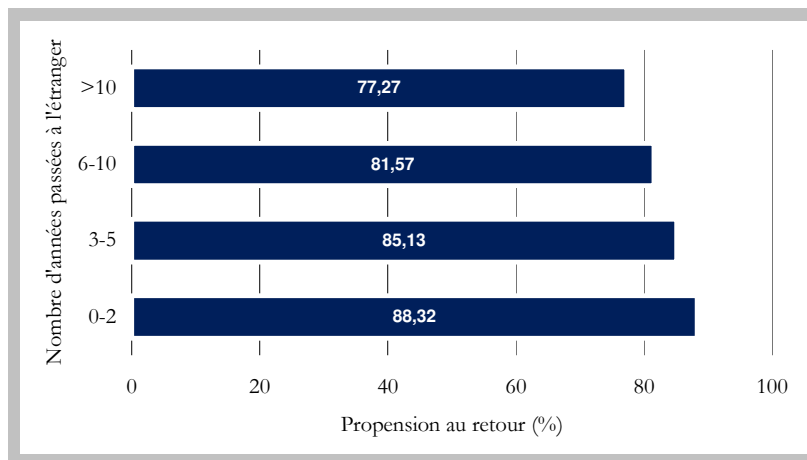


Figure 2 : propension au retour en fonction du nombre d'années passées à l'étranger

■ Selon le stade de départ du Maroc

La majorité de l'échantillon interrogé a vécu au Maroc avant de le quitter pour l'étranger (88,2%). Il est intéressant de corréliser la volonté du retour au pays avec le stade de départ initial (avant le Baccalauréat, après le Baccalauréat, après un premier ou un second cycle). Ainsi, on s'aperçoit que plus les sondés quittent tardivement le Maroc, plus ils envisagent d'y revenir ; du fait d'un attachement plus fort au pays et à sa culture.

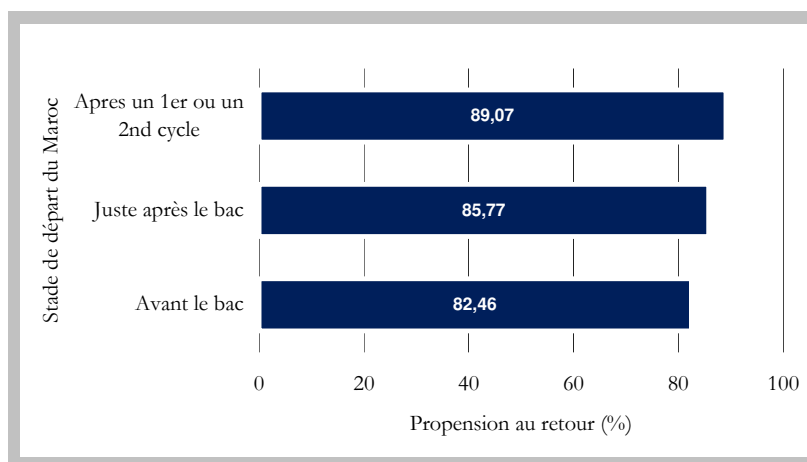


Figure 3 : propension au retour en fonction du stade de départ du Maroc

■ Selon le pays de résidence actuel

La propension au retour est plus forte lorsque le pays de résidence se situe en Europe, par rapport aux pays anglo-saxons.

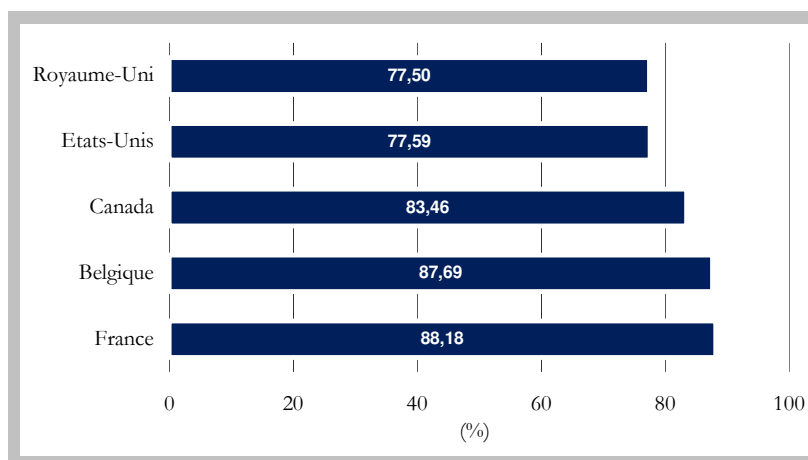


Figure 4 : propension au retour en fonction du pays actuel de résidence

■ Selon le niveau d'études et le cursus suivi

Le niveau d'études et la formation n'influent pas de manière significative sur la tendance du retour, comme le montrent les figures suivantes.

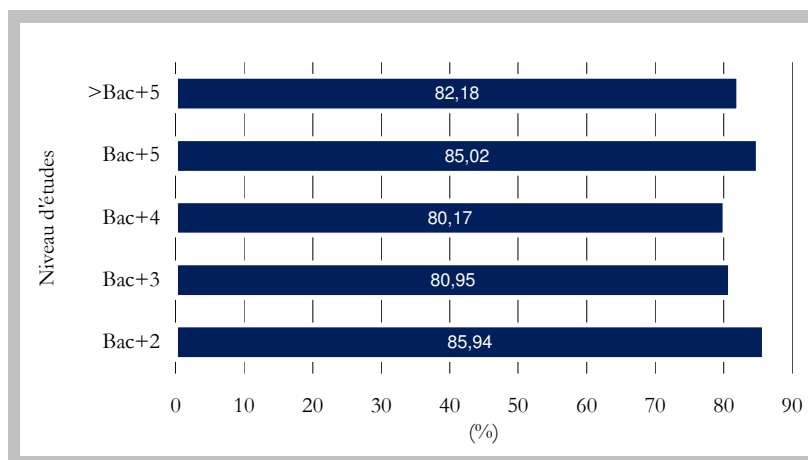


Figure 5 : propension au retour en fonction du niveau d'études (analyse pour les diplômés⁵)

⁵ L'analyse a été limitée aux diplômés car pour les étudiants, le niveau d'études indiqué correspond à leur niveau d'études actuel et non pas à celui qu'ils auront une fois leur formation achevée.

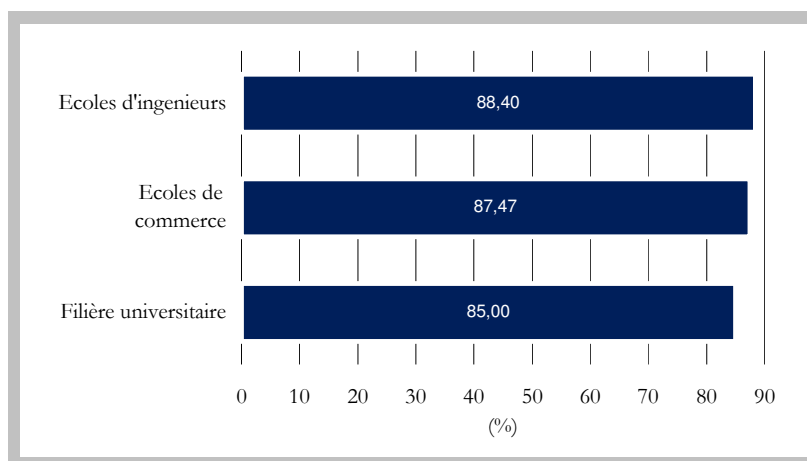


Figure 6 : propension au retour en fonction du cursus suivi

1.1.2. Horizon du retour

Ainsi, s'il est indéniable qu'une écrasante majorité des marocains à l'étranger souhaite rentrer à terme au pays, des spécificités demeurent quant à leur horizon de retour. 5 horizons de retour ont été retenus dans le cadre de cette enquête :

Diplômés ⁶	Étudiants
<i>Immédiat</i>	<i>Immédiat : juste après obtention du diplôme</i>
<i>Court terme : au plus tard dans 2 ans</i>	<i>Court terme : moins de 2 ans d'expérience professionnelle</i>
<i>Moyen terme : dans 2 à 4 ans</i>	<i>Moyen terme : entre 2 et 4 ans d'expérience professionnelle</i>
<i>Long terme : dans 4 à 8 ans</i>	<i>Long terme : entre 4 à 8 ans d'expérience professionnelle</i>
<i>Très long terme : dans plus de 8 ans</i>	<i>Très long terme : Au-delà de 8 d'expérience professionnelle</i>

⁶ L'horizon de retour des diplômés est relatif à la date à laquelle ils ont répondu à l'enquête (29 mai-18 août 2006).

- En ce qui concerne les **étudiants**, une grande partie d'entre eux (37,4 %) envisage de rentrer au Maroc à moyen terme (entre 2 et 4 ans après l'obtention de leur diplôme). Une minorité d'étudiants (8,6 %) ne pense rentrer qu'à partir de 8 ans d'expérience à l'étranger.

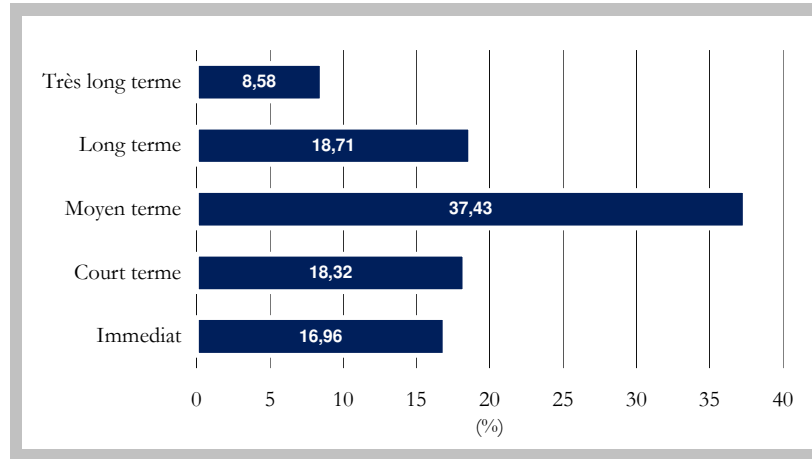


Figure 7 : horizon du retour envisagé par les étudiants marocains à l'étranger

- En ce qui concerne les **diplômés**, la Grande Enquête Maroc Entrepreneurs a révélé que les retours immédiats et à court terme concernaient beaucoup plus les personnes en recherche d'emploi (57,6 %) ; tandis que les retours à long et très long termes touchent plus les personnes actives (40 %). Ceci s'explique notamment par les complications liées à l'établissement d'un permis de travail à l'étranger.

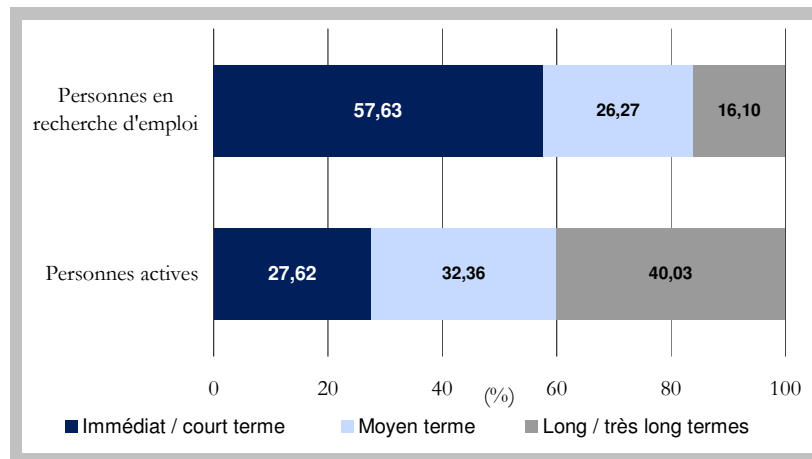


Figure 8 : horizon du retour en fonction du statut professionnel des diplômés

1.1.3. Lieu de retour envisagé

Près de la moitié des sondés (45 %) souhaite s'installer dans la région de Casablanca. En seconde position, la zone de Rabat-Salé attire près de 23 % des personnes sondées. Au total, ce sont donc plus de 67 % des *Marocains de l'étranger* qui comptent s'établir sur l'axe stratégique Casablanca-Rabat.

La prédominance de cet axe, et notamment de la région de Casablanca, est à rattacher directement aux opportunités de carrière qu'offre cette zone urbaine, comme le souligne ce sondé qui affirme : *« quand on veut travailler en entreprise, on est obligé (pratiquement) d'aller à Casablanca même si on n'a pas envie de vivre dans cette ville ».*

Les 4 grandes zones de Marrakech, du Nord, de Fès et d'Agadir séduisent quant à elles, et de façon quasi équivalente, près de 22,5 % des sondés. Par ailleurs, seuls 2 % des sondés envisagent de s'installer dans l'Oriental.

Il est à noter que 8 % des sondés n'ont aucune préférence quant à leur lieu d'installation.

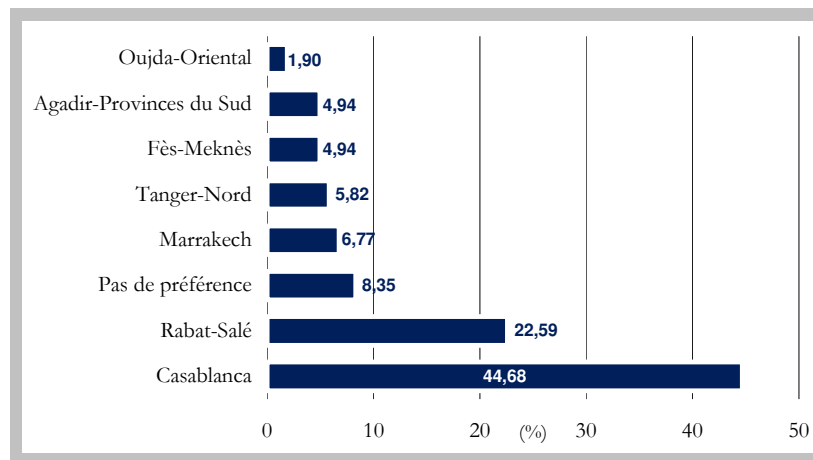


Figure 9 : région d'installation souhaitée au retour

1.2. CONTEXTE PROFESSIONNEL ATTENDU AU RETOUR

1.2.1. Attractivité des secteurs public et privé

Seuls 7,2% des sondés envisagent de rejoindre le secteur public. Cette désaffection est en faveur du secteur privé qui attire 64,1 % des sondés. Par ailleurs, 28,7 % des Marocains de l'étranger n'ont pas de préférence quant au type de secteur (privé/public) au sein duquel ils évolueraient au Maroc.

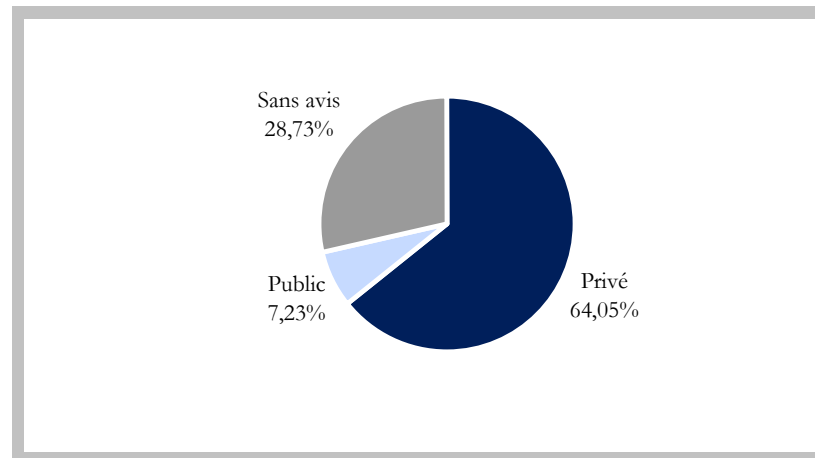


Figure 10 : secteur (privé/public) souhaité au Maroc

Le choix majoritaire du secteur privé est lié à l'image positive qu'il véhicule en terme de dynamisme, d'encadrement et de niveaux de rémunération, en comparaison avec la fonction publique. En effet, nombreux sont les sondés ayant soulevé ce point, à l'image de cet étudiant de l'école Polytechnique qui affirme : « *je suis décidé à rentrer au Maroc, pour diverses raisons. J'aimerais bien débiter par le secteur privé pour mieux me former et aussi pour des raisons matérielles, mais après je souhaiterais intégrer le secteur public afin de contribuer au développement de ce dernier et de participer à la conduite de projets structurants pour le pays* ».

1.2.2. Secteur d'activité envisagé

Deux secteurs attirent particulièrement, et de façon quasi équivalente, les Marocains de l'étranger : celui des **technologies de l'information et de la communication** (*Informatique-Télécoms-High Tech*) et celui de la **finance** (*Banques-Assurances-Finance*). En effet, près de 41 % des sondés souhaitent revenir au Maroc pour évoluer au sein de ces deux secteurs.

Deux autres secteurs prédominent, bien qu'étant loin derrière les deux premiers. Il s'agit des secteurs de l'industrie et du commerce qui attirent respectivement près de 8,2 % et 7,8 % des sondés.

Dans une moindre mesure, la recherche et l'enseignement de même que le secteur de l'immobilier (*construction-BTP-immobilier*) suscitent l'intérêt de près de 5 % des personnes sondées. Les autres secteurs attirent moins de 3 % des sondés.

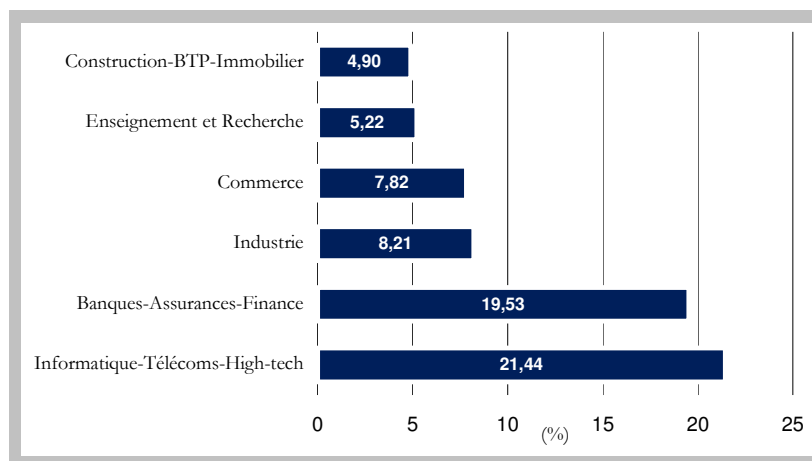


Figure 11 : secteur d'activité souhaité au retour

La répartition entre les secteurs souhaités au Maroc et ceux dans lesquels évoluent les marocains à l'étranger reste globalement la même ; à l'exception du secteur *Informatique-Télécoms-High Tech* qui emploie 33,75 % des marocains de l'étranger mais n'attire que 21,44 % des sondés dans le cadre d'un retour au pays.

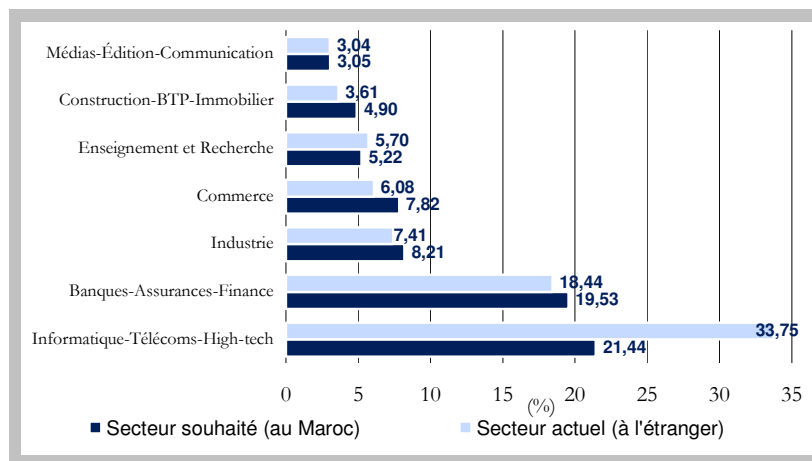


Figure 12 : disparités entre secteur d'activité actuel et secteur souhaité au retour

1.2.3. Type de métier envisagé

Les métiers rattachés à la **Direction Générale** sont les plus prisés des Marocains de l'étranger, à hauteur de 16,7 %. Ceci s'explique en partie par le niveau d'études élevé des personnes sondées dans le cadre de cette Enquête (78 % d'entre eux ont un niveau d'études supérieur ou égal à Bac+5 - cf. annexe 4) ; d'où une grande ambition professionnelle. A cela s'ajoute la forte propension à la création d'entreprise (cf. § 1.4).

Le **Conseil** est le deuxième métier porteur, attirant près de 12,8 % des sondés. En troisième position, les métiers liés à la **Gestion-Comptabilité-Finance**, à l'**Informatique-services techniques** et au **Commercial-Marketing** séduisent chacun près de 11% des sondés.

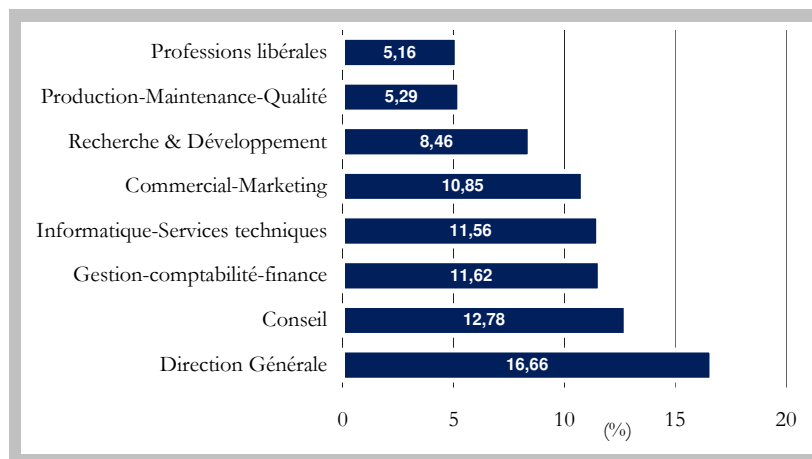


Figure 13 : métiers souhaités au retour au Maroc

Pour les 6 premiers métiers souhaités au retour, il est intéressant de les confronter avec les métiers exercés actuellement par les marocains de l'étranger. Il est à souligner que les métiers liés à des postes de Direction Générale sont envisagés par 3,7 fois plus de personnes que celles qui les occupent actuellement. A l'inverse, les métiers liés à l'Informatique-Services techniques ne sont souhaités que par 11,6 % des sondés alors qu'ils sont exercés par plus de 20 % d'entre eux à l'étranger.

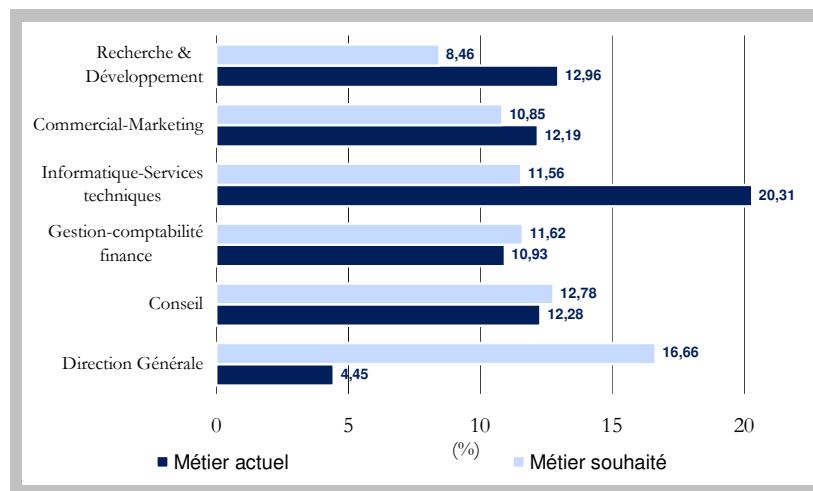


Figure 14 : disparités entre métier actuel et métier souhaité au retour

1.2.4. Salaire minimum accepté pour rentrer au Maroc

La question du retour au Maroc ne peut être décorrélée du niveau de rémunération, qui peut constituer un frein lorsqu'il est en deçà d'un certain seuil. La Grande Enquête Maroc Entrepreneurs s'est en partie intéressée à cet indicateur en interrogeant les sondés sur le salaire minimal (mensuel net en dhs) qu'ils accepteraient pour rentrer.

La question de la rémunération a été traitée **suivant le statut professionnel** (étudiant/diplômé), puisque la relation au salaire change au contact du monde de l'entreprise.

- En ce qui concerne les **étudiants**, il est intéressant d'établir un lien entre le niveau minimal de salaire souhaité et le **curseur** suivi. Il apparaît très clairement que les aspirations salariales des étudiants issus des écoles de commerce et d'ingénieurs sont assez proches. Par ailleurs, elles sont plus élevées que celles des étudiants ayant suivi une filière universitaire. En effet, 61,8 % des étudiants à l'université sont prêts à rentrer avec un salaire mensuel inférieur à 15 000 dhs contre respectivement 33 % et 35 % des personnes en écoles d'ingénieurs et de commerce. A l'inverse, 44 % et 46,5 % des étudiants en

écoles d'ingénieurs et de commerce exigent un salaire minimal supérieur à 20 000 dhs par mois, contre 19,1 % des universitaires.

Le détail des tranches de salaires souhaités par les deux catégories d'étudiants est donné ci-dessous.

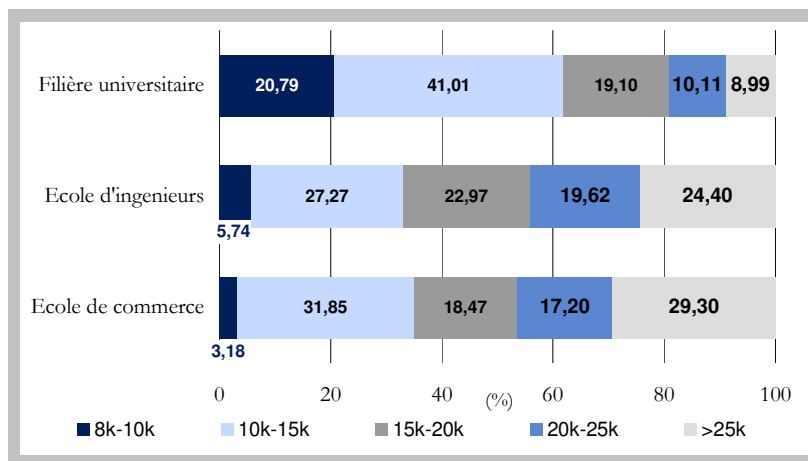


Figure 15 : salaire minimal souhaité en fonction de la formation

- En ce qui concerne les **diplômés**, il convient de rapprocher les aspirations salariales des **trois critères** suivants : le nombre d'années d'expérience cumulé, le salaire actuel perçu à l'étranger et le pays actuel de résidence.

► Selon le **nombre d'années d'expérience cumulé**

Selon le premier critère d'analyse, il apparaît que plus les cadres marocains accumulent de l'expérience à l'étranger, plus leurs prétentions salariales au Maroc sont élevées.

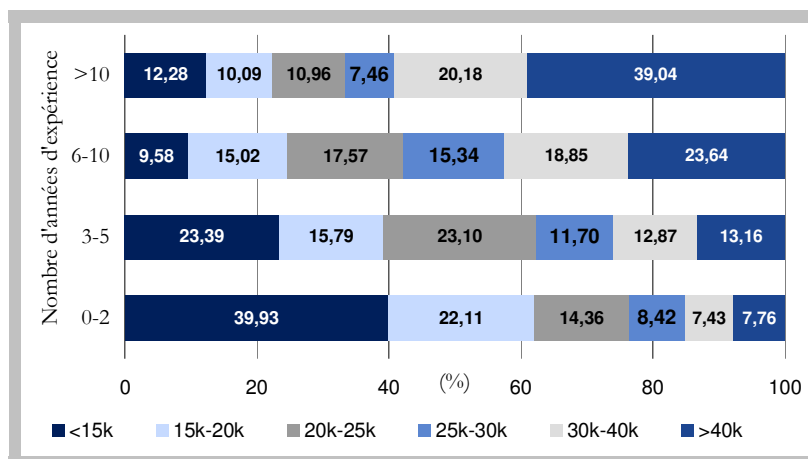


Figure 16 : salaire minimal souhaité en fonction du nombre d'années d'expérience

► Selon le **salaire actuel** perçu à l'étranger

Plus les cadres marocains perçoivent un salaire élevé à l'étranger, plus ils sont disposés à en sacrifier une partie pour revenir au Maroc.

Le graphique ci-dessous met en évidence la part des sondés souhaitant disposer, au Maroc, de salaires moindres, équivalents ou rehaussés par rapport au salaire perçu actuellement à l'étranger.

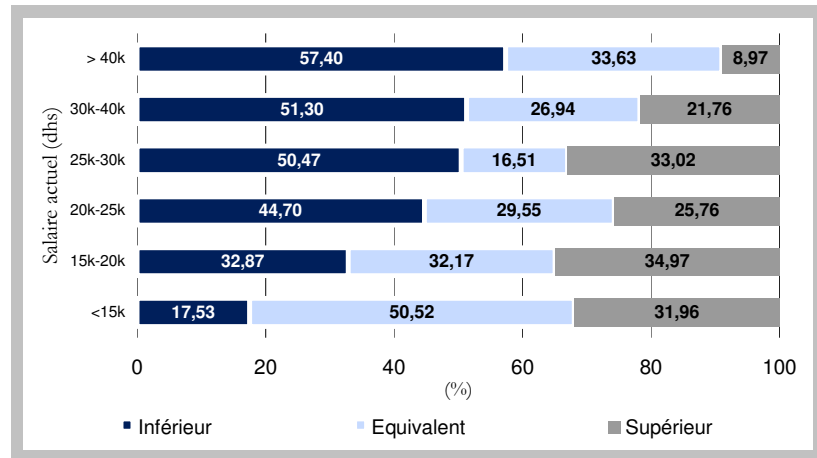


Figure 17 : salaire souhaité en fonction du salaire actuel perçu à l'étranger

Si on considère la catégorie de sondés prêts à toucher un salaire moindre (en bleu foncé sur le graphique), une analyse plus détaillée révèle que la part de salaire sacrifiée est en moyenne de l'ordre de 25 à 32 % du salaire actuel. Néanmoins, ces pourcentages sont à manier avec beaucoup de précaution car ils ne prennent pas en compte les contreparties espérées par les sondés pour leur retour au Maroc. Un des témoignages recueillis met ainsi en évidence l'importance de la responsabilisation dans le milieu professionnel aux dépens du salaire : « *travaillant en finance de marché depuis plus de 6 ans, je me situe dans la tranche haute de salaire en France. Si j'étais amené à rentrer au pays, je me contenterai certes d'un salaire moindre (j'admets accepter la moitié de mon salaire actuel). En revanche, je serais attentif à toute proposition de poste à forte responsabilité que ce soit dans le public ou dans le privé* ».

► Selon le **pays de résidence actuel**

Enfin, au regard du lieu actuel de résidence, les cadres marocains installés en Europe ont des prétentions salariales plus faibles que leurs compatriotes installés dans les pays anglo-saxons.

Ainsi, 21,2 % et 32,7 % des marocains exerçant en Belgique et en France aspirent à un salaire minimal de 30 000 dhs par mois pour rentrer au Maroc, contre 63,7 % et 72,2 % des personnes installées aux États-Unis et en Grande-Bretagne. De la même manière, 48,1 % et 33 % des marocains travaillant en Belgique et en France acceptent un salaire inférieur à 20 000 dhs pour revenir au Maroc, contre seulement 13,2 % et 2,8 % de ceux installés aux États-Unis et en Grande-Bretagne. D'ailleurs, les sondés installés en Grande Bretagne, évoluant pour la plupart dans le monde de la finance, refusent de rentrer au Maroc pour un salaire inférieur à 15 000 dhs par mois.

Le Canada, comme pour l'analyse sur la propension au retour (cf. § 1.1.1), se situe entre les modèles européens et anglo-saxons.

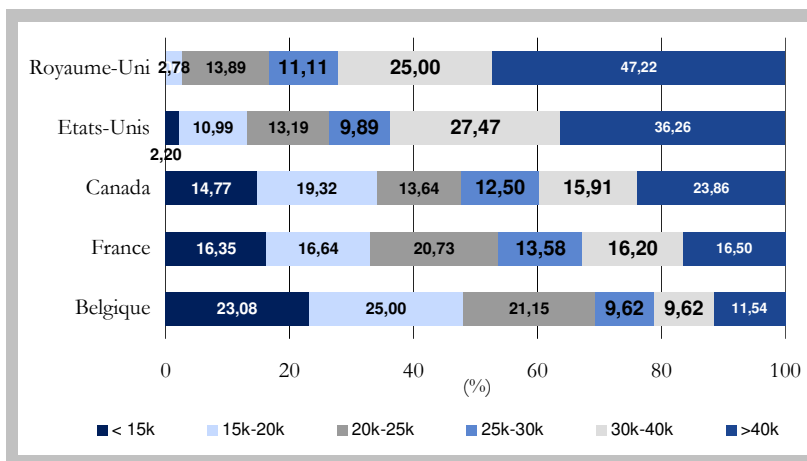


Figure 18 : salaire minimal souhaité en fonction du pays actuel de résidence

1.3. CRITÈRES INFLUANT SUR LE RETOUR

1.3.1. Critères déterminants

Les sondés ont été interrogés sur les critères majeurs qu'ils jugent encourageants pour leur retour au Maroc. Une liste de 7 critères a été proposée aux participants en réponse à cette question. Certains de ces critères étant eux mêmes subdivisés en sous-critères pour plus de précision.

La liste de critères encourageants proposés aux sondés est donnée ci dessous :

- **Les raisons personnelles et familiales**
 - ▶ Pression / proximité familiale
 - ▶ Raisons liés au conjoint
 - ▶ Éducation des enfants
 - ▶ Raisons de santé
 - ▶ Suivre le mouvement des amis qui sont rentrés
- **L'envie de contribuer au développement du pays**
 - ▶ Contribution au développement économique
 - ▶ Contribution au développement social / humain
 - ▶ Participation à la vie politique
- **Le confort et la qualité de vie offerts au Maroc**
 - ▶ Rythme de vie plus souple
 - ▶ Pouvoir d'achat plus élevé
- **Les raisons professionnelles**
 - ▶ Un réseau de contact plus dense au Maroc
 - ▶ Le fait de saisir une bonne opportunité
 - ▶ La volonté créer sa propre entreprise
- **Absence d'opportunité à l'étranger**
- **Intégration difficile à l'étranger**
 - ▶ Pratique de la religion plus difficile
 - ▶ Discriminations / racisme
- **Le sentiment d'avoir « assez appris » à l'étranger**

En ce qui concerne les critères encourageants au retour, les sondés ont évoqué en premier lieu les **raisons personnelles et familiales** (34,5 % des cas). Les 3 autres raisons majeures favorables au retour sont dans l'ordre : la volonté de **contribuer au développement** du pays (25,2 % des cas), **le confort et la qualité de vie** (19,1 % des cas) et les **raisons professionnelles** (13,8 % des cas).

Le retour des marocains de l'étranger est donc conditionné par la situation que leur offre le Maroc et non pas par celle dont ils disposent à l'étranger. En effet, les sondés liant leur retour à une absence d'opportunité à l'étranger, à une intégration qui y est difficile ou à l'inverse au sentiment d'avoir suffisamment appris sont très peu nombreux (respectivement 1%, 3% et 3%). Par conséquent, la décision de retour semble représenter pour les marocains de l'étranger un acte choisi et réfléchi.

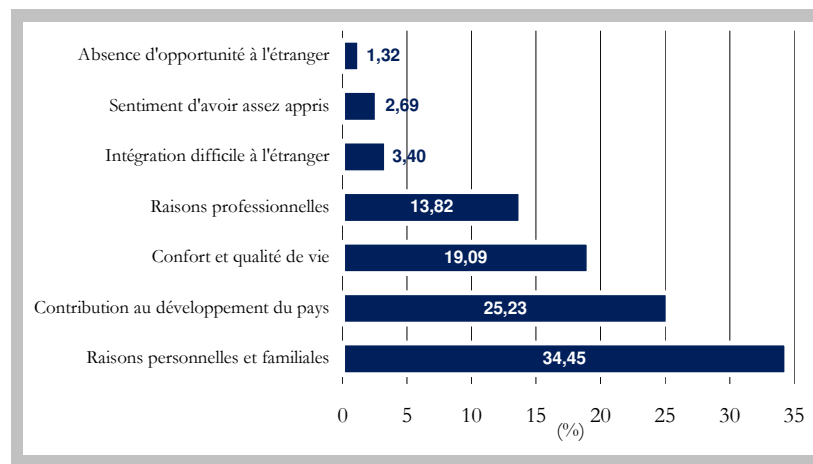


Figure 19 : critères encourageant le retour des marocains de l'étranger

Les paragraphes suivants visent à affiner l'analyse en mettant en évidence le poids des différents sous-critères pour les « raisons personnelles et familiales » et les « raisons professionnelles ».

■ Focus sur les raisons personnelles et familiales

Les sondés ayant avancé les raisons personnelles et familiales comme critère déterminant au retour soulignent l'importance de 3 facteurs :

- ▶ La pression de la famille ou la volonté au contraire de s'en rapprocher (46%).
- ▶ L'éducation des enfants (36%).
- ▶ La situation du conjoint (14%).

Les problématiques liées à la santé et au cercle amical ne sont que très peu déterminantes (2% chacune).

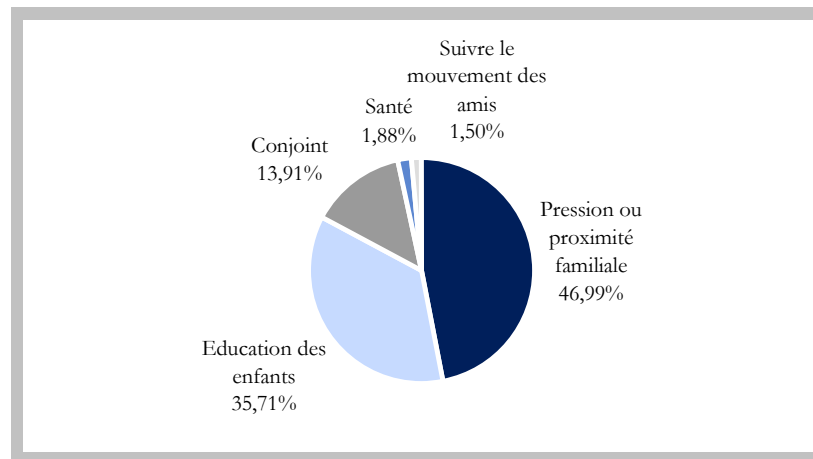


Figure 20 : critères encourageants - focus sur les raisons personnelles et familiales

■ Focus sur les raisons professionnelles

Parmi les sondés souhaitant rentrer au Maroc pour des raisons professionnelles, plus de la moitié d'entre eux est animée par une démarche entrepreneuriale (54,2 %). Celle-ci devient alors une véritable alternative aux défaillances du monde professionnel.

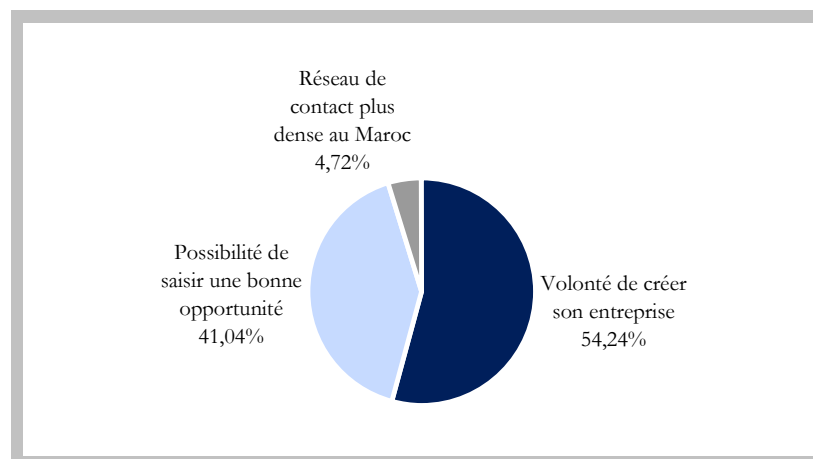


Figure 21 : critères encourageants - focus sur les raisons professionnelles

Lorsqu'il ne s'agit pas d'un retour motivé par une démarche entrepreneuriale, ce sont principalement les opportunités de carrière offertes au Maroc qui sont valorisées par les sondés (41 % des cas). Au-delà du dynamisme économique que connaît actuellement le Maroc, les sondés ont souligné la diversité des opportunités de carrière, comme le confirme ce témoignage : « je considère qu'actuellement, la France n'offre plus d'opportunités intéressantes, à moins de vouloir faire du conseil ou de travailler en banque. Clairement les emplois les plus valorisants et qui correspondent le mieux à mon projet professionnel sont au Maroc ».

Après l'étude des principales raisons encourageant le retour dans leur globalité, il est intéressant d'analyser les réponses en fonction des **3 axes de lecture** suivants :

- ▶ Le sexe.
- ▶ La catégorie d'âge.
- ▶ le temps passé au Maroc.

■ Selon le sexe

L'influence du sexe sur les raisons du retour se traduit par :

- ▶ Une plus grande sensibilité des femmes aux raisons personnelles et familiales (39% contre 32% pour les hommes) et à la qualité de vie (22% contre 18%).
- ▶ Une plus grande attention des hommes pour les raisons professionnelles (15% contre 11% pour les femmes) et la contribution au développement du pays (27% contre 20%).

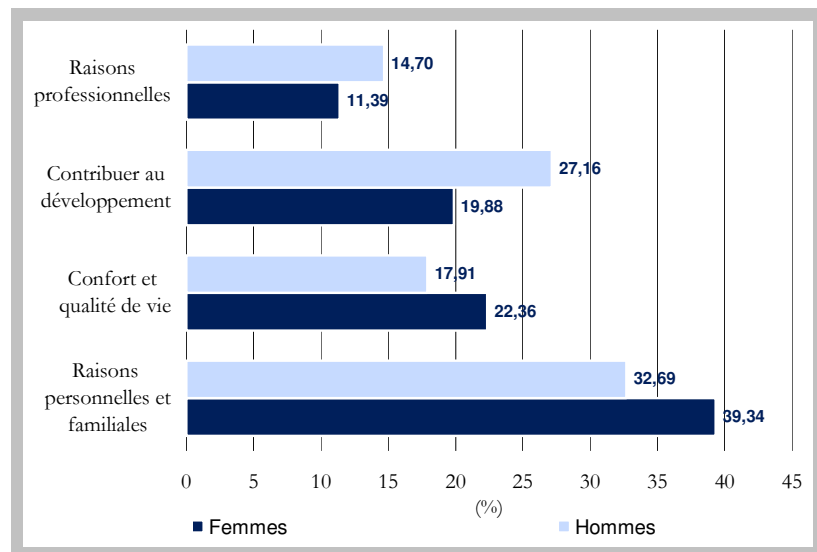


Figure 22 : influence du sexe sur les critères encourageants au retour

Les autres raisons (absence d'opportunité à l'étranger, intégration difficile à l'étranger, sentiment d'avoir « assez appris » à l'étranger) ne présentent pas de contrastes significatifs entre les sexes.

■ Selon la tranche d'âge

Le graphe ci-dessous présente l'influence de l'âge sur les 4 premiers critères jugés encourageants pour le retour.

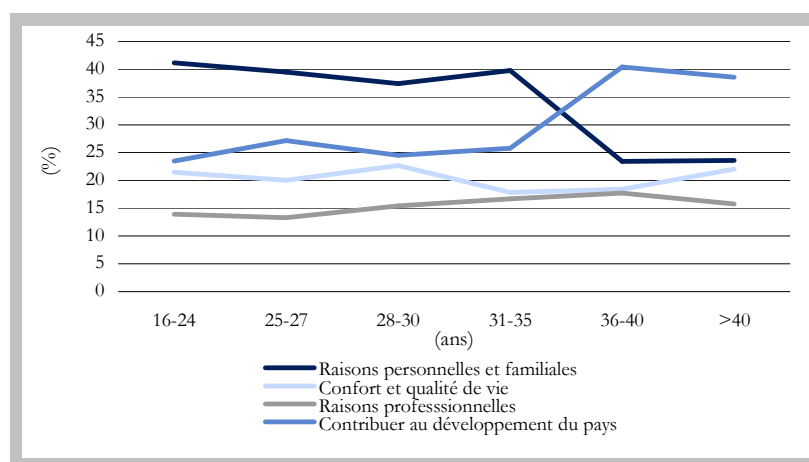


Figure 23 : influence de l'âge sur les critères encourageants au retour

Les « raisons personnelles et familiales » ainsi que la volonté de « contribuer au développement » du pays trouvent un écho différent auprès des jeunes et des adultes. En effet, les 16-24 ans sont plus encouragés à rentrer au Maroc (41,1 %) pour des raisons personnelles et familiales que par la volonté de contribuer à son développement (23,4 %). A l'inverse, les plus de 40 ans adoptent une position plus citoyenne : 38,6 % d'entre eux envisageraient de rentrer au Maroc pour contribuer à son progrès contre 23,6 % pour la satisfaction d'aspirations personnelles.

En ce qui concerne les « raisons professionnelles » et le « confort et la qualité de vie », aucune tendance de fond ne se dégage. Il est néanmoins à noter que la proportion des sondés encouragés par les raisons professionnelles croît légèrement entre 25 et 40 ans (passe de 13,3 % à 17,7 %). Au-delà de 40 ans, cette proportion décroît à 15,8 %.

■ Selon le temps passé au Maroc

Il est intéressant d'analyser la sensibilité des sondés par rapport aux 4 principaux critères encourageants, en fonction du temps qu'ils ont passé au Maroc. Cette analyse conduit aux résultats suivants :

- ▶ Les sondés ayant passé le plus de temps au Maroc (partis « après un second cycle ») sont ceux qui sont les moins sensibles au confort et à la qualité de vie offerts par le pays (11,2 % contre 12,9 % pour ceux partis « après un premier cycle » et 13,1 % pour ceux partis « après un second cycle »).
- ▶ Les sondés ayant passé le plus de temps au Maroc sont les plus nombreux en proportion à être motivés pour rentrer en vue de contribuer à son développement
- ▶ Plus les sondés arrivent tard à l'étranger, plus ils sont motivés à rentrer au Maroc pour des raisons liées à des difficultés d'intégration.
- ▶ Il ne se dégage pas de tendance de fond pour les raisons professionnelles.

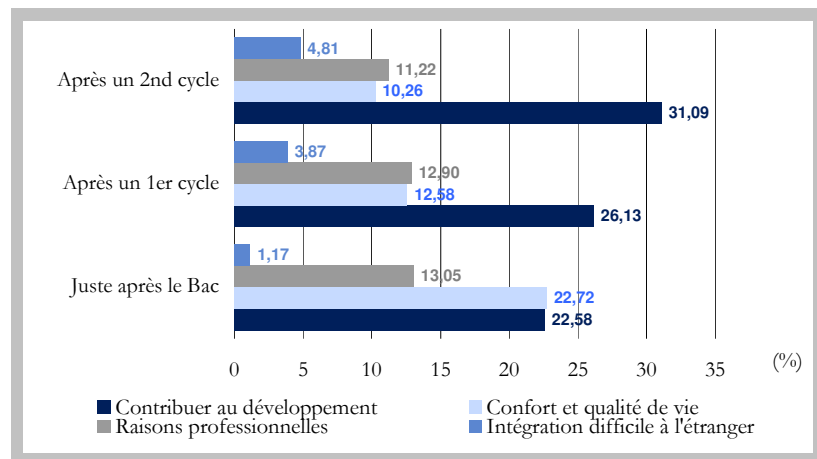


Figure 24 : influence du temps passé au Maroc sur les critères encourageants au retour

En ce qui concerne les **Marocains issus de l'immigration**⁷, et donc ayant passé très peu de temps au Maroc, leurs motivations de le rejoindre leur sont spécifiques, légèrement distinctes de celles des trois catégories précédentes de sondés (partis juste après le bac, après un premier ou un second cycle) :

- ▶ Ils sont moins sensibles aux raisons personnelles et familiales (16% d'entre eux les citent comme premier critère encourageant au retour contre plus de 36% pour les autres Marocains de l'étranger). Ils sont plutôt intéressés par le confort et la qualité de vie (29,5% contre 26,6 %, en moyenne, pour les autres Marocains de l'étranger).
- ▶ Ils sont plus motivés par la création d'entreprise (13 % contre 4,9 %, en moyenne, pour les autres Marocains de l'étranger).
- ▶ Ils sont les plus nombreux à penser que le retour au Maroc est une solution de repli face au problème de l'intégration qu'ils ressentent à l'étranger (8% contre 3,3 %, en moyenne, pour les autres Marocains de l'étranger).

⁷ Il est intéressant de souligner que 80 % des Marocains issus de l'immigration ayant répondu à l'enquête envisagent de s'installer au Maroc. Il s'agit d'un pourcentage inférieur à la moyenne générale de la propension au retour (86,4 %) mais qui reste élevé.

1.3.2. Critères bloquants au retour

De la même manière qu'ils ont été interrogés sur les critères encourageant leur retour au Maroc, les sondés ont été questionnés sur les deux facteurs majeurs freinant cette démarche.

Une liste de 5 critères, subdivisés en sous-critères, a été proposée aux participants en réponse à cette question :

- **Milieu professionnel peu épanouissant**
 - ▶ Abus du pouvoir hiérarchique
 - ▶ Manque de méritocratie / clientélisme
 - ▶ Rémunération faible
 - ▶ Perspectives d'évolution peu satisfaisantes
 - ▶ Manque de professionnalisme
 - ▶ Complications administratives
- **Contraintes de la vie sociale au Maroc**
 - ▶ Manque de tolérance
 - ▶ Manque de libertés
 - ▶ Société trop conservatrice
- **Contraintes personnelles / familiales**
 - ▶ Conjoint / Famille à l'étranger
 - ▶ Éducation des enfants
- **Amis restés à l'étranger**
- **Vie culturelle peu riche**

■ Tendances globales

En ce qui concerne le premier critère bloquant au retour, les sondés ont dénoncé de façon unanime le **milieu professionnel marocain** : 83% d'entre eux le jugent peu épanouissant. Les autres freins au retour sont dans l'ordre : les raisons sociales (9%), les raisons personnelles (5%), la pauvreté relative de la vie culturelle au Maroc (2%) et le cercle amical plus large à l'étranger (1%).

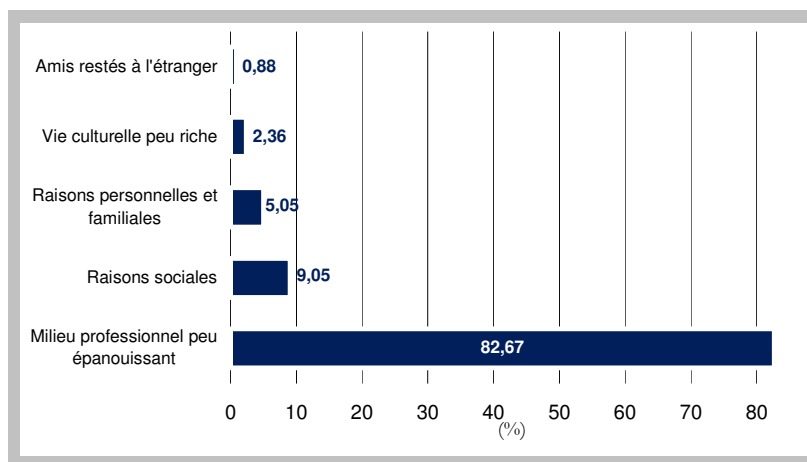


Figure 25 : critères bloquant le retour les marocains de l'étranger

■ Focus sur le milieu professionnel

Ce mécontentement par rapport au milieu professionnel marocain est vif puisque 68% des personnes l'ayant soulevé en tant que premier critère bloquant l'ont réaffirmé en tant que second critère bloquant⁸. Par ailleurs, sur les 17 % de sondés n'ayant pas considéré le milieu professionnel comme premier critère bloquant, près de 2/3 d'entre eux l'ont cité en second critère bloquant.

Au total, 94 % des Marocains de l'étranger ont désigné au moins une fois le milieu professionnel comme critère bloquant.

⁸ La possibilité de choisir 2 fois le même critère relève de l'existence de sous-critères. Par exemple, en choisissant comme premier critère « abus du pouvoir hiérarchique » et comme deuxième critère « rémunérations faibles », le « milieu professionnel » est doublement dénoncé.

Cette désaffection par rapport au milieu professionnel marocain relève de 3 problématiques principales :

- ▶ L'« **arbitraire** » : il s'agit des éléments niant l'intégrité du milieu du travail. Ce thème regroupe les sous-critères « abus du pouvoir hiérarchique » et « manque de méritocratie, clientélisme ».
- ▶ La « **qualité de l'organisation** » : ce critère se réfère à l'archaïsme de la réalité de l'environnement professionnel. Ce thème inclut les sous-critères « manque de professionnalisme » et « complications administratives ».
- ▶ Les « **contreparties** » : il s'agit des bénéfices personnels que peut tirer l'individu de son activité. Ce thème englobe les sous-critères « rémunération faible » et « perspectives d'évolution peu satisfaisantes ».

La répartition entre ces 3 catégories révèle que les Marocains de l'étranger sont moins soucieux de ce que peut leur rapporter leur activité professionnelle comme contreparties que de l'environnement dans lequel ils seraient amenés à évoluer.

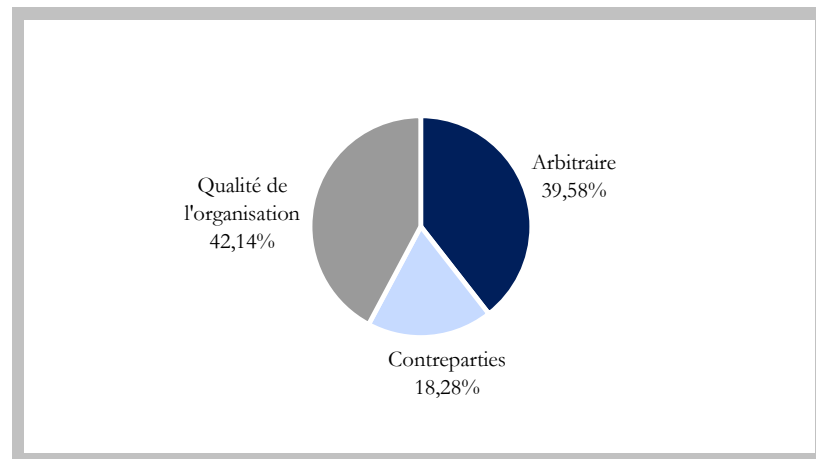


Figure 26 : critères bloquants - focus sur les raisons professionnelles

■ Focus sur les raisons personnelles et les raisons sociales

Les raisons personnelles et sociales évoquées par les sondés dans le cadre d'une expression libre relèvent du conservatisme de la société ayant ainsi un impact direct sur la vie privée des gens. Trois témoignages illustrent ce propos :

- ▶ « Les marocains se sentent bien à l'étranger pour la simple raison qu'ils vivent pleinement leur jeunesse en tant qu'étudiant puis en tant que professionnels. Au Maroc, on se confronte d'abord au problème de la mentalité, tout est *hebouma* chez nous, alors que tout est permis quand c'est dissimulé ».
- ▶ « Il n'y a pas de doute sur mon retour au Maroc. En revanche, ce qui me gêne le plus c'est tout le reste. La pression familiale pour le mariage, l'impossibilité d'avoir une relation tranquillement sans avoir à se cacher de la famille, le manque de liberté au quotidien (et je ne parle pas que de la possibilité d'aller en boîte si j'en ai envie sans avoir peur qu'on me prenne pour une "prostituée"!!), le manque de respect des hommes... (la liste est encore longue!!) ».
- ▶ « Dans notre société, la place de la religion est très prépondérante dépassant de façon excessive la sphère privée ou personnelle. Si un jour nos autorités oseraient enfin, à défaut de mettre en place, de rendre public un débat sur la laïcité, je me ferai une joie de venir y participer avec mes petits moyens ».

Une analyse plus fine des réponses à l'enquête montre que les opinions des sondés divergent sur l'importance des raisons personnelles et sociales, en fonction de leur profil (sexe et âge notamment).

▶ **Selon l'âge**

Les jeunes sont plus sensibles aux raisons sociales que leurs aînés, qui semblent plus préoccupés par les raisons personnelles.

La mise en évidence d'une tendance allant dans ce sens est présentée par le graphe ci-dessous.

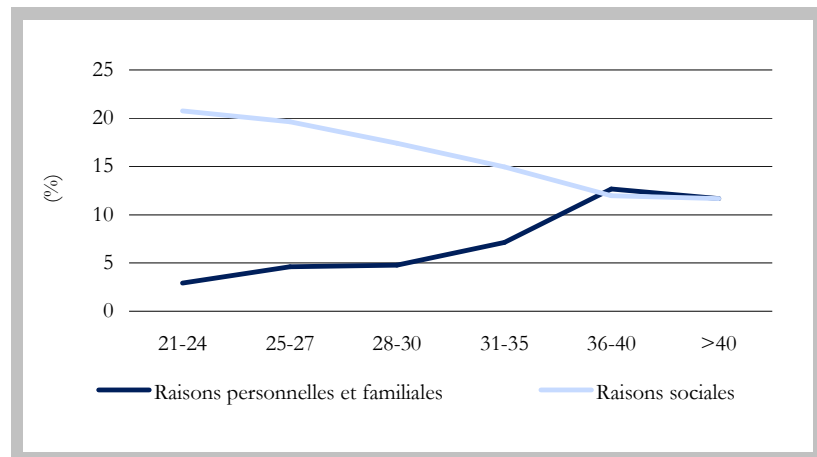


Figure 27 : critères bloquants - sensibilité des différentes tranches d'âge aux raisons personnelles et sociales

► **Selon le sexe**

Les femmes sont plus sensibles aux raisons sociales que les hommes (19% contre 6% chez les hommes).

Le statut familial des femmes sondées influe également sur leur jugement. En effet, les femmes mariées sont moins sensibles aux raisons sociales (10 %) que les femmes célibataires (21 %). A l'inverse, elles sont plus attentives aux raisons personnelles (20 % contre 3,4 % pour les femmes célibataires).

1.4. L'ENTREPRENEURIAT : UN LEVIER POUR LE RETOUR AU MAROC

1.4.1. La création et le retour

Afin de mesurer l'impact potentiel de la création d'entreprise sur le retour au Maroc, les sondés ont été interrogés sur le volet de l'entrepreneuriat, à travers les deux questions suivantes :

- *Aimeriez-vous rentrer au Maroc dans le but d'y créer votre propre entreprise ?*
- *Même si elle est vague, avez-vous une idée de création d'entreprise au Maroc ?*

Il apparaît nettement que **la création d'entreprise constitue un véritable levier** pour inciter les Marocains de l'étranger à rentrer dans leur pays. En effet, 43,5 % des sondés affirment vouloir s'installer au Maroc dans le but de créer leur propre entreprise et 48,81 % d'entre eux n'écartent pas cette possibilité. Seuls 7,7 % des sondés ne voient pas en la création d'entreprise un moteur pour leur retour au Maroc.

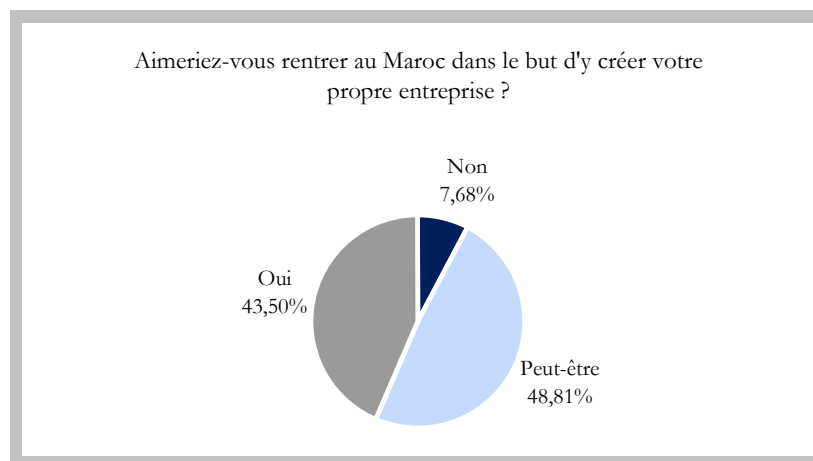


Figure 28 : importance de l'entrepreneuriat dans la démarche de retour

Au-delà du simple fait de vouloir ou non devenir entrepreneur, on constate que plus de **72 % des sondés ont déjà une idée, même vague, de création d'entreprise**. Inciter les Marocains

de l'étranger au retour passe donc, entre autres, par l'encouragement de l'entrepreneuriat au Maroc ; notamment à travers la mise en place de structures d'accompagnement permettant la concrétisation des nombreuses idées de création d'entreprises.

1.4.2. Profil des potentiels entrepreneurs

Il est intéressant d'analyser le profil des potentiels entrepreneurs suivant les axes suivants⁹ :

- **Selon l'âge**

L'âge n'influe pas de façon très significative sur la propension à la création. Toutefois, on peut souligner que la **tranche des « 36-40 ans »** semble être **la plus favorable à la création** d'entreprise :

- ▶ 60,1 % d'entre eux souhaite rentrer au Maroc pour créer leur propre entreprise (contre une moyenne de 44 % pour les autres tranches d'âges).
- ▶ 82,7 % d'entre eux ont une idée, même vague, de création d'entreprise (contre 63,8 à 80,3 % pour les autres tranches d'âges).

- **Selon le sexe**

Les **hommes** sont **plus sensibles à la question de l'entrepreneuriat** que les femmes :

- ▶ 46,9 % des hommes souhaiteraient rentrer au Maroc pour créer leur propre entreprise, contre 34,1 % des femmes.
- ▶ Il apparaît également que les hommes sont plus nombreux à avoir des idées de création d'entreprise que les femmes (75,4 % contre 63,6 %).

- **Selon le statut professionnel (étudiant / diplômé / en recherche d'emploi).**

- ▶ Les **étudiants** constituent clairement la **catégorie la moins prompt à l'entrepreneuriat** : seuls 36,1 % d'entre eux souhaiteraient rentrer au Maroc pour créer leur propre entreprise, contre 46,1 % des personnes en recherche d'emploi et 47,2 % des diplômés.
- ▶ Les **personnes en recherche d'emploi** sont celles qui **ont le plus d'idées de création** d'entreprise (80,4 %), suivis par la catégorie des diplômés (74,8 %) puis celle des étudiants (65,3 %).

⁹ L'analyse détaillée du profil des entrepreneurs est fournis en annexe 1 du présent rapport.

■ **Selon le nombre d'années d'expérience**

Le nombre d'années d'expérience n'influe pas sur la propension à la création d'entreprise. Néanmoins, **la proportion des sondés ayant une idée de création d'entreprise croît avec l'expérience**, allant de 67,2 % pour les personnes ayant moins de 2 ans d'expérience à 83,6 % pour celles ayant plus de 10 ans d'expérience.

■ **Selon le pays de résidence actuel**

- ▶ Les **marocains résidant en France sont les moins prompts à la création** : « seuls » 41,4% d'entre eux souhaiteraient rentrer au Maroc pour créer leur propre entreprise, contre une moyenne de 49,8 % de ceux installés dans les autres pays considérés (États-Unis, Royaume-Uni, Canada et Belgique).
- ▶ **En terme d'idée de création d'entreprise, les marocains installés aux États-Unis arrivent en tête** : 82,8 % d'entre eux en ont une contre une moyenne de 73,2 % pour ceux des autres pays de notre panel.

2. RÉSULTATS DES MAROCAINS REVENUS AU PAYS

Caractéristiques de l'échantillon « Marocains revenus au pays »

- Nombre de réponses recueillies : 335.

Profil des participants

- L'échantillon sondé se caractérise par une proportion élevée d'hommes (74 %).
- Près de la moitié des sondés a entre 25 et 30 ans (48,7 %). 26,9 % d'entre eux ont entre 31 et 40 ans. Les moins de 25 ans représentent 11,3 % des sondés et les plus de 40 ans constituent 13,1 % d'entre eux.
- 93,7 % des Marocains de l'étranger sondés et revenus au pays sont nés au Maroc.
- 26,3 % des personnes sondées rentrées au Maroc bénéficient de la double nationalité.

Formation suivie

- 79,4 % des sondés ont un niveau d'études supérieur ou égal à Bac+5 et 11,9 % d'entre eux ont un niveau d'études atteignant Bac+4.
- En ce qui concerne le cursus suivi, 52,5 % des personnes sondées sont issus d'une école d'ingénieurs ou de commerce (à hauteur respectivement de 29,9 % et de 22,7 %). 39,7 % des sondés ont suivi une filière universitaire.
- Plus de la moitié des sondés (59,4 %) est titulaire de deux diplômes.
- 94,9 % des personnes sondées n'ont pas effectué toutes leurs études au Maroc. Parmi celles qui y ont réalisé une partie de leurs études, 54,3 % d'entre elles ont quitté le Maroc juste après le Bac ; 17,7 % juste après un premier cycle et 19 % après un second cycle.
- Le pays choisi par 69,8 % des sondés pour effectuer leurs études est la France. Les États-Unis et le Canada se placent en 2^e et 3^e position : 8,4 % et 5,8 % des sondés rentrés au Maroc y ont respectivement suivi leur cursus de formation.

Expérience professionnelle avant le retour

- 63,6 % des sondés installés au Maroc ont eu une expérience professionnelle (hors stage) à l'étranger avant de franchir le cap du retour.
- Dans 47 % des cas, cette expérience a duré moins de 2 ans. 24,4 % des sondés ont cumulé entre 2 et 4 ans d'expérience à l'étranger avant de rentrer au Maroc ; 13,2 % d'entre eux ont eu entre 5 et 7 ans d'expérience et 15,5 % d'entre eux ont passé plus de 7 ans à l'étranger avec d'entamer une démarche de retour.
- En ce qui concerne les secteurs d'activité dans lesquels les personnes interrogées ont exercé à l'étranger, celui de l'*Informatique-Télécoms-High-tech* arrive en tête, à hauteur de 27 %. Le secteur *Banque-Assurances-Finance* arrive en seconde position en ayant employé 16,6 % des sondés, avant leur retour.
- Le premier métier exercé par les sondés avant leur retour est lié à l'*Informatique* (14,8 %). Les métiers du *Conseil* suivent de près (13,9% des cas) ; suivis par ceux relatifs au *Commercial-Marketing* (12 % des cas) et à la *Gestion-Comptabilité-Finance* (10 % des cas).

Part des sondés issus de l'immigration

- Dans notre échantillon, 3,54 % des sondés sont rentrés au Maroc sans n'y avoir jamais vécu : ils sont issus des différentes générations d'immigration.

2.1. LA RÉFLEXION AVANT LE RETOUR

2.1.1. Degré et raisons d'hésitation

Près de **60,9 %** des personnes sondées et installées au Maroc **affirment avoir hésité au moment de franchir le cap du retour.**

Les raisons de cette hésitation sont essentiellement liées au manque d'attractivité du milieu professionnel marocain, jugé peu épanouissant par plus de 43 % des sondés. La deuxième raison d'hésitation face à la question du retour est à rattacher, non pas aux spécificités du Maroc, mais à la bonne situation qu'avaient ces marocains à l'étranger. C'est le cas pour 24,4 % des personnes sondées. La troisième raison d'hésitation réside, à hauteur de 11,4 %, dans des problématiques culturelles et sociales. Les autres raisons de réticence sont d'ordre personnel ou familial (6,5 %), dues à une absence d'opportunité au Maroc (5,5 %), à la peur de l'échec (5 %) et enfin, à l'attente de l'obtention de la double nationalité (3,5 %).

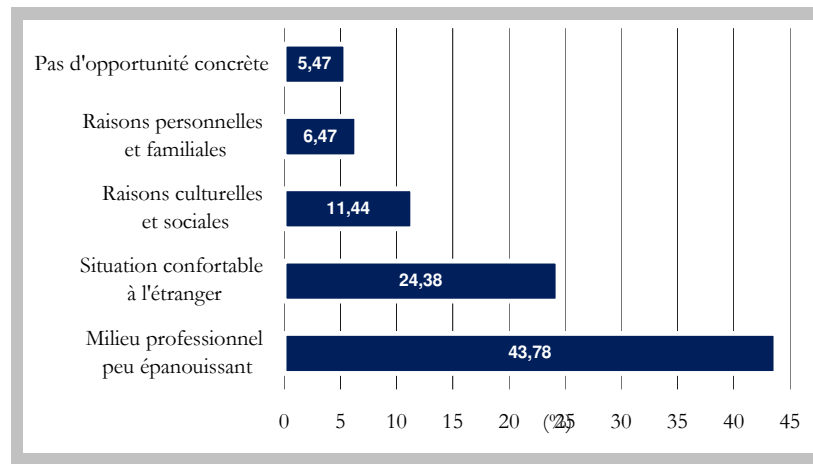


Figure 29 : raisons d'hésitation avant le retour au Maroc

2.1.2. Focus sur les raisons professionnelles

En ce qui concerne les faiblesses du milieu professionnel, dénoncé en premier lieu, elles résident dans le manque de professionnalisme et le faible niveau de rémunération (27,7 % ex aequo). En troisième position, le manque de méritocratie et le clientélisme rebutent 21,3 % des sondés. Arrivent ensuite l'abus de pouvoir et le poids de la hiérarchie (10,6 %), le manque de satisfaction par rapport aux perspectives d'évolution (8,5%) et enfin les complications administratives (4,3%).

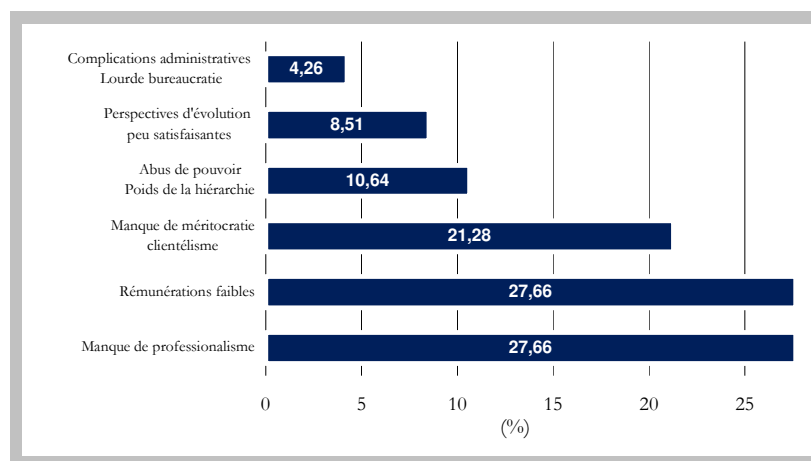


Figure 30 : raisons d'hésitation liées au monde professionnel

2.2. CONDITIONS DE RETOUR

2.2.1. Lieu de retour

L'image attractive de l'axe Casablanca-Rabat par rapport au reste du Royaume est loin d'être une illusion. En effet, plus de 85 % des marocains revenus au pays s'y sont installés. Au sein même de cet axe, la région de Casablanca ressort de façon prédominante, attirant à elle seule près de 60 % des Marocains du Monde ; tandis que la région de Rabat-Salé séduit près de 25 % d'entre eux.

Très loin derrière, les régions de Tanger-Nord, d'Agadir-Provinces du Sud et de Marrakech n'accueillent qu'entre 3 et 4 % des Marocains de l'étranger. Au bas de l'échelle d'attractivité territoriale, se trouvent les régions de Fès-Meknès et de l'Oriental où seuls 2,1 et 1,5 % des sondés y ont respectivement élu domicile.

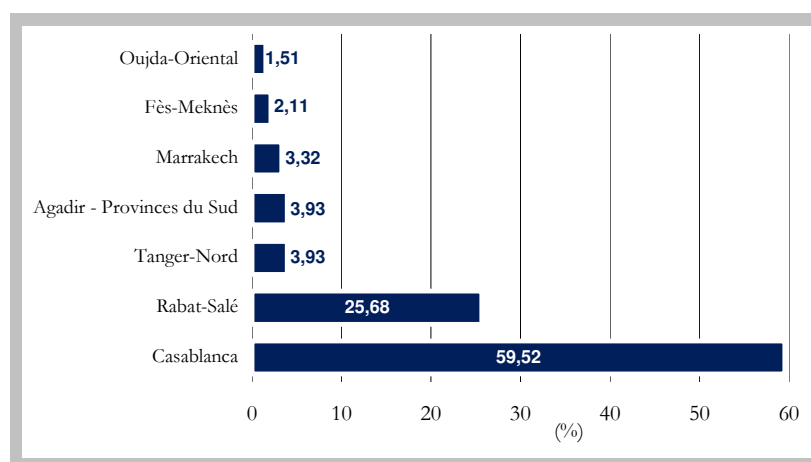


Figure 31 : lieu d'installation au retour

Si l'on compare le lieu de résidence souhaité par les Marocains encore à l'étranger et le lieu d'installation de ceux qui sont effectivement revenus au Maroc, on constate que le classement régional est distinct. Le haut et le bas du palmarès restent inchangés, tandis que la zone intermédiaire se trouve sensiblement modifiée. Les régions de Marrakech et Fès-Meknès perdent des places alors que celles de Tanger-Nord et d'Agadir-Provinces du Sud en gagnent ; comme le montre le tableau ci-dessous :

Classement	Ville souhaitée	Ville d'installation
1	Casablanca	Casablanca
2	Rabat-Salé	Rabat-Salé
3	Marrakech	Tanger-Nord
4	Tanger-Nord	Agadir-Provinces du Sud
5	Fès-Meknès	Marrakech
6	Agadir-Provinces du Sud	Fès-Meknès
7	Oujda-Oriental	Oujda-Oriental

Figure 32 : comparaison des lieux d'installation souhaités et effectifs

De façon conséquente, le recul de ces régions se traduit par un peuplement plus important que prévu autour de Rabat et Casablanca. Ainsi, près de 18 % des personnes sondées ont élu domicile sur l'axe Casablanca-Rabat (15% à Casablanca), alors qu'elles ne comptaient pas s'y installer avant de retourner au Maroc. Il semble donc que même si les Marocains de l'étranger souhaitent vivre en dehors de l'axe Casablanca-Rabat, ils sont contraints à abandonner leur ville de prédilection.

2.2.2. Le « temps » du retour

Une large **majorité des sondés a choisi d'avoir une expérience professionnelle à l'étranger avant de rentrer** au pays, à hauteur de 63,6 %. Seuls 36,4 % des personnes sondées sont donc revenus au Maroc immédiatement après leurs études.

Parmi les sondés ayant eu une expérience professionnelle à l'étranger, près de la moitié d'entre eux (près de 47 %) sont revenus au Maroc au plus tard deux ans après leur entrée dans la vie active.

Par ailleurs, un quart des sondés a fait le choix du retour entre 2 et 4 ans d'expérience professionnelle à l'étranger. Au-delà de 4 ans d'expérience, on constate que la tendance du retour est moins favorable.

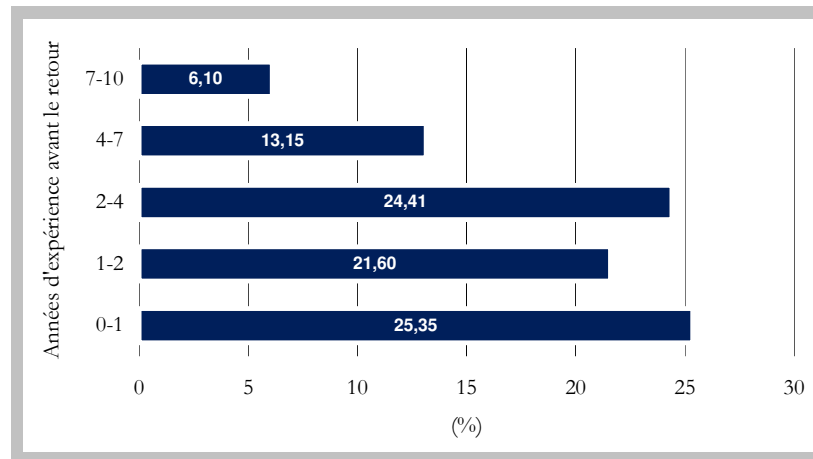


Figure 33 : nombre d'années d'expérience cumulé avant le retour

2.2.3. Choix effectué entre secteurs privé et public

Parmi les sondés, **75,8 %** d'entre eux travaillent dans le secteur **privé** au Maroc, contre 14,3 % dans le secteur public.

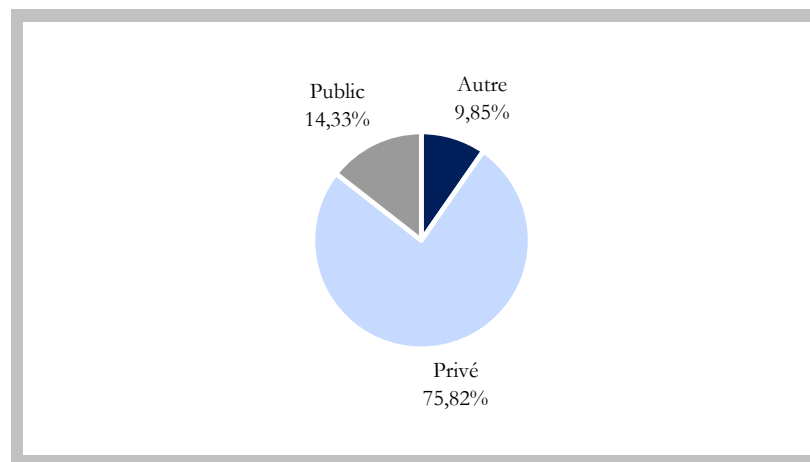


Figure 34 : secteur (privé/public) choisi au retour

A en croire les sondés, le secteur public marocain ne permet pas à de s'exprimer pleinement. Il se caractérise principalement par une mauvaise gestion des évolutions de carrières et des ressources humaines au sens large, comme le dénonce ce sondé : « *dès qu'on décroche un diplôme "de bonne valeur" et aussi une bonne expérience à l'étranger, ce n'est pas la peine de chercher à travailler dans le secteur public. Pour mon cas je sens que j'ai fait le mauvais choix, je ne suis pas du tout épanoui surtout avec le poids de la hiérarchie qui tue, la routine...pour ce qui est de l'évolution, c'est vraiment stagnant depuis ma rentrée ça fait aujourd'hui 4 ans* ».

2.2.4. Secteur d'activité

Les deux secteurs les plus porteurs sont ceux des **technologies de l'information et de la communication** (*Informatique-Télécoms-High-tech*) et de la **finance** (*Banque-Assurances-Finance*), à hauteur de 20 % chacun. Très loin derrière, le secteur du *Commerce* emploie 7 % des personnes sondées installées au Maroc. Viennent ensuite par ordre d'importance ceux de l'*Industrie* et des *Médias-Edition-Communication* (5 %) ; de l'immobilier - *Construction-BTP-Immobilier* -, de l'*Enseignement-Recherche* et du *Transport-Manutention-Logistique* (4 %) ; du *Tourisme* et de la *Chimie Pharmacie* (3 %). Tous les autres secteurs emploient moins de 2 % des sondés.

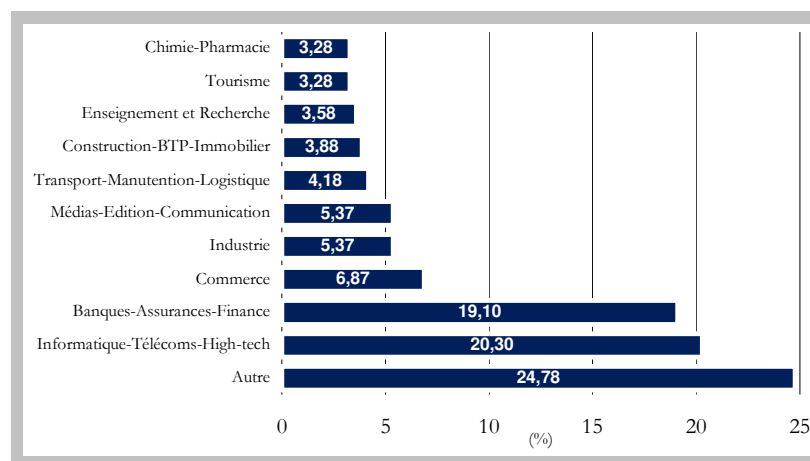


Figure 35 : secteurs d'activité choisis au retour

Bien que le secteur *Informatique-Télécoms-High-tech* soit prédominant au Maroc, il faut noter qu'il emploie, en **proportion relative**, moins de personnes qu'à l'étranger. En effet, la part des sondés ayant choisi ce secteur à leur retour au Maroc est 24,9% moins importante que celle des marocains **du même échantillon** ayant exercé dans ce secteur à l'étranger.

Le graphe ci-dessous présente l'attractivité sectorielle vis-à-vis des sondés avant et après leur retour, en terme d'écart relatif.

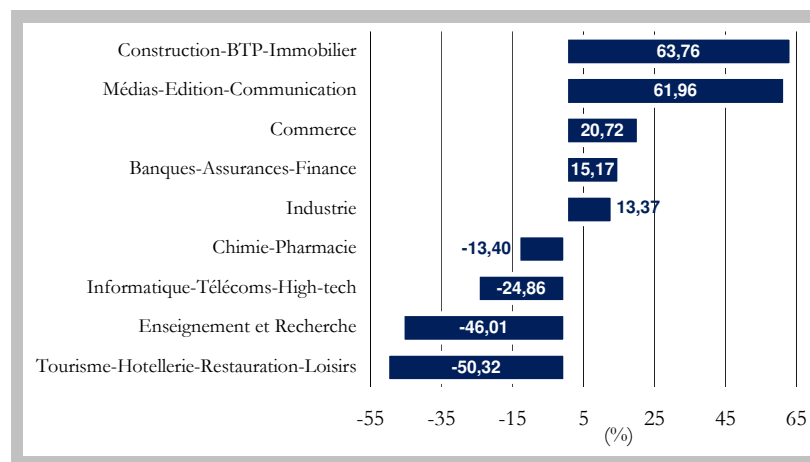


Figure 36 : attractivité sectorielle - Écart relatif avant / après le retour

2.2.5. Métiers exercés au retour au Maroc

Les métiers rattachés au **Commercial-Marketing** sont les plus prisés les Marocains à leur retour au Maroc (15,5 %). Les métiers liés au *Conseil*, à la *Gestion-Comptabilité-finance*, à l'*Informatique-Services techniques* suivent, en séduisant entre 12% et 13% des sondés. En 4^e position, les métiers liés à la *Direction Générale* emploient près de 10 % des sondés.

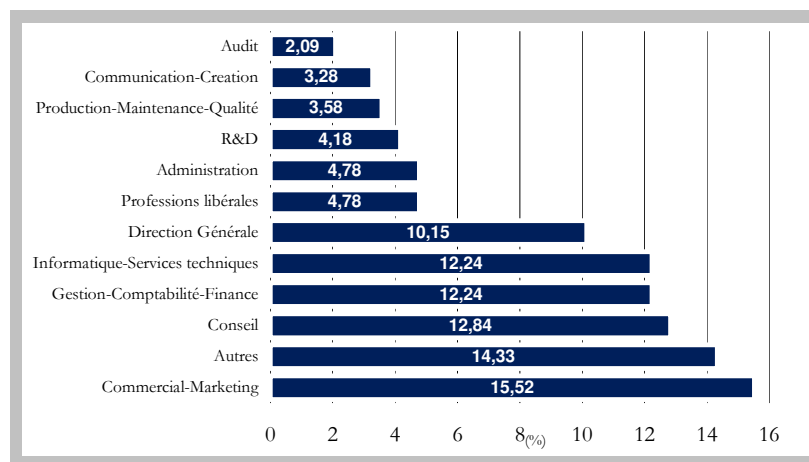


Figure 37 : métiers exercés au retour

La comparaison entre les métiers exercés par les Marocains avant et après leur retour au Maroc met en évidence 2 catégories de métiers : ceux qui sont plus attractifs au Maroc qu'à l'étranger et inversement.

Ainsi, dans le **même échantillon**, on observe que les sondés occupant des postes de Direction Générale au Maroc sont 2 fois plus nombreux (+112%) que ceux les ayant occupé à l'étranger, avant leur retour. Le graphe ci-dessous, présente pour les 5 premiers métiers exercés par les sondés, l'attractivité relative de ces métiers au Maroc et à l'étranger.

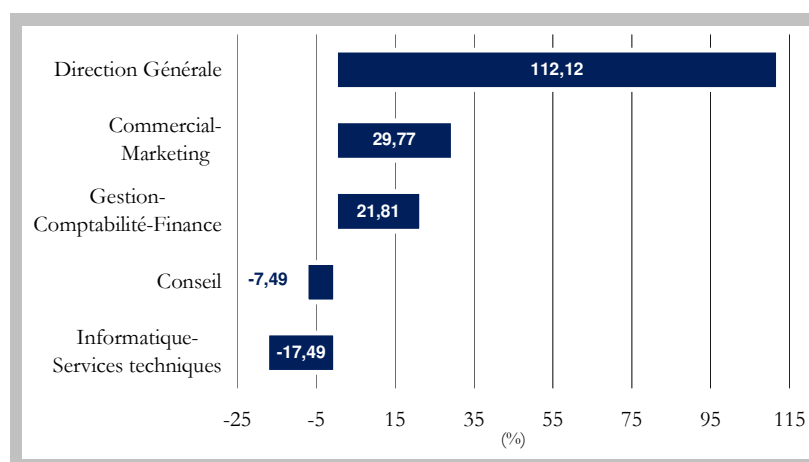


Figure 38 : attractivité relative des métiers entre l'étranger et le Maroc

2.2.6. Salaire au retour et évolution

En ce qui concerne le premier salaire que perçoivent les Marocains **immédiatement après leur retour** au pays, il se situe de façon très majoritaire (77,3 %) en dessous de 15.000 dhs net par mois. Au sein de cette catégorie, la tranche « inférieur à 10.000 dhs » est majoritaire puisqu'elle concerne 50,2% des sondés.

Pour près de 9 % des sondés, le premier salaire au Maroc est compris entre 15.000 et 20.000 dhs par mois. Seuls 13,7 % d'entre eux ont eu accès à un premier salaire supérieur à 20.000 dhs par mois.¹⁰

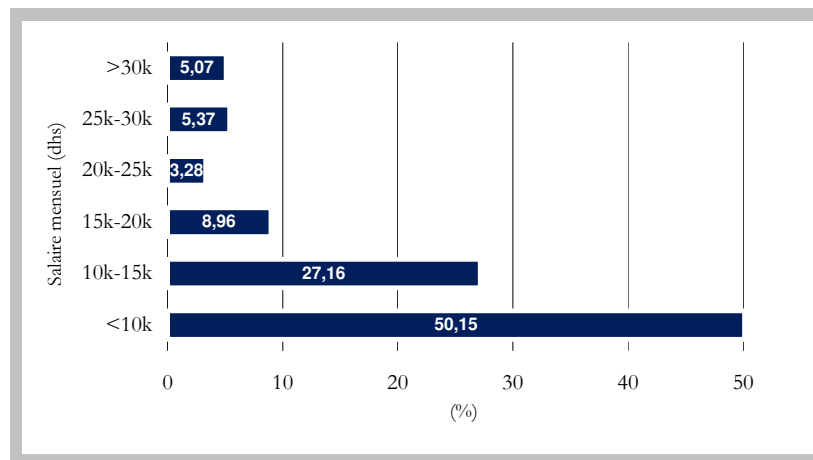


Figure 39 : premier salaire perçu au Maroc

¹⁰ Cette lecture, intégrant indifféremment l'ensemble des critères, est à relativiser. Une analyse plus fine des salaires est détaillée ci-après. Néanmoins, la prédominance de salaires bas est intéressante à souligner.

■ Selon le sexe

L'enquête révèle que le sexe influe sur le niveau de rémunération au Maroc. Ainsi, 64,4% des femmes sondées touchent un salaire inférieur à 10.000 dhs par mois, contre 45,2 % des hommes. Dans la même logique, 11,5 % des femmes sondées perçoivent un salaire mensuel supérieur à 15.000 dhs contre 26,6 % des hommes.

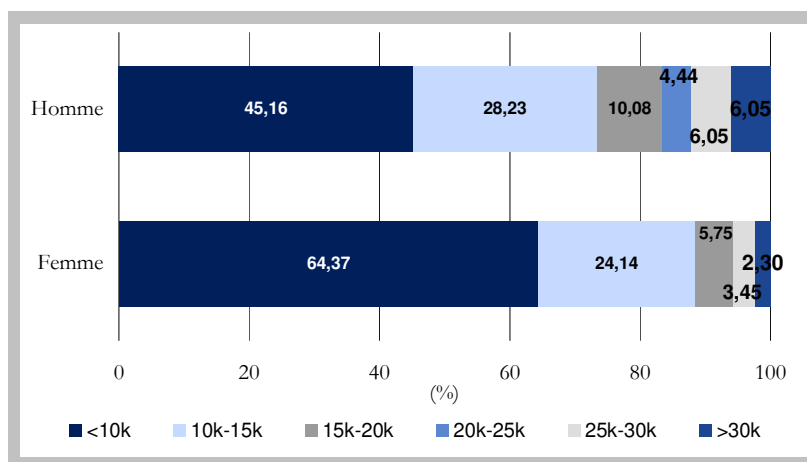


Figure 40 : influence du sexe sur le premier salaire perçu au Maroc

■ Selon l'expérience acquise au Maroc

Si on s'intéresse au **lien avec le nombre d'années d'expérience**, il ressort naturellement que le premier salaire perçu augmente au fur et à mesure du nombre d'années de travail à l'étranger. Néanmoins, **l'impact du nombre d'années d'expérience à l'étranger sur le salaire perçu au retour est faible**. : 42,4% des sondés ayant plus de 7 ans d'expérience touchent moins de 15 000 dhs par mois, et « seuls » 36,4% d'entre eux perçoivent un salaire mensuel supérieur à 25 000 dhs.

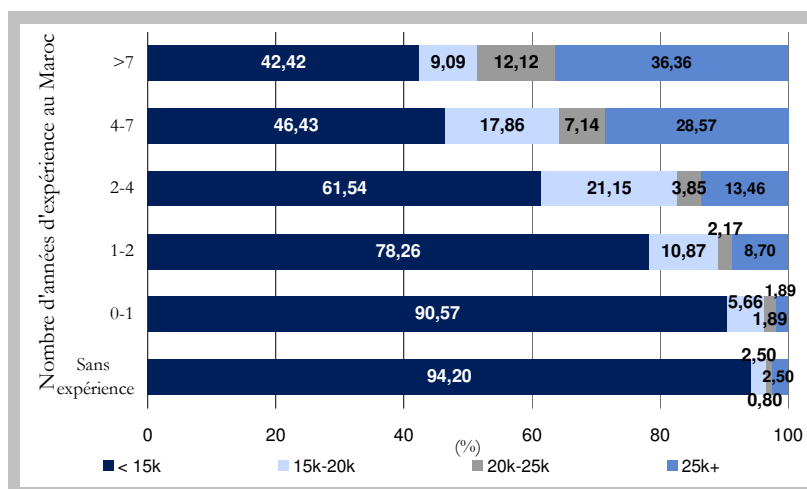


Figure 41 : évolution du salaire avec le nombre d'années d'expérience au Maroc

2.3. CRITÈRES AYANT ÉTÉ DÉTERMINANTS DANS LA DÉCISION DU RETOUR

Les raisons ayant décidé les marocains revenus au pays à franchir le cap du retour sont d'abord d'ordres personnel et familial (45,6 % des cas). Les trois autres raisons majeures ayant influé sur leur retour sont par degré d'importance : la volonté de contribuer au développement du pays (19,2 %), le confort et la qualité de vie (14,1 %) et les raisons professionnelles (13,2 %).

Ainsi, on constate que les 5 premières raisons ayant favorisé le retour de ceux qui sont rentrés au Maroc sont identiques, en terme d'ordre de priorité, à celles qui encouragent aujourd'hui les sondés résidant à l'étranger à initier une démarche similaire (cf § 1.3.1).

Néanmoins, dans le cadre d'un retour, les marocains de l'étranger accordent plus d'importance au confort/qualité de vie et à la contribution au développement du Maroc que leurs compatriotes rentrés au pays, plus attentifs aux raisons personnelles et familiales.

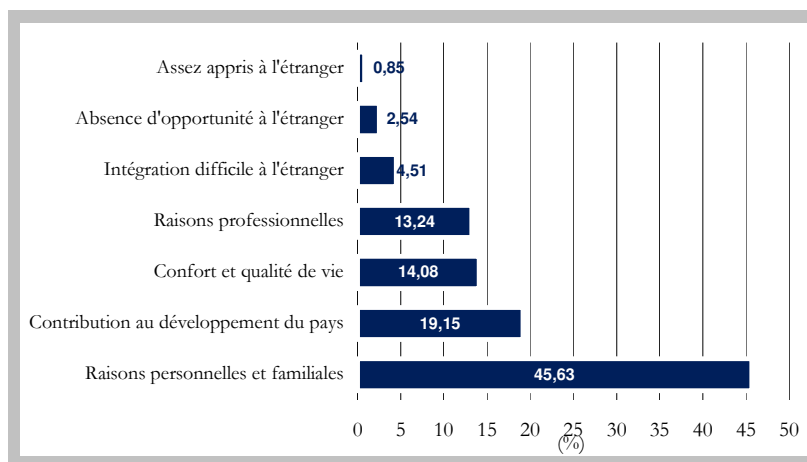


Figure 42 : critères ayant déterminé le retour des marocains rentrés au pays

2.4. LE BILAN DU RETOUR

2.4.1. Degré de satisfaction

Le degré de satisfaction des Marocains ayant franchi le cap du retour est un indicateur particulièrement significatif pour leurs compatriotes à l'étranger. La Grande Enquête Maroc Entrepreneurs révèle que **61,8 % des sondés rentrés sont assez satisfaits (34%) ou satisfaits (28%)** de leur retour **sur les plans professionnel et personnel**.

À l'inverse, 23 % des personnes sondées se disent peu satisfaites de leur retour ; 15 % d'entre elles n'en sont pas satisfaites.

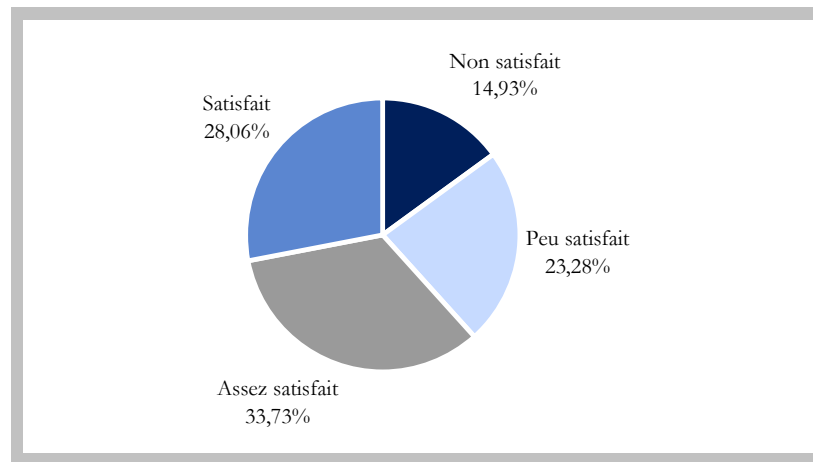


Figure 43 : degré de satisfaction par rapport au retour

Les résultats de l'enquête révèlent que le **sexe est un facteur déterminant** sur le degré de satisfaction par rapport au retour. En effet, les deux catégories « personnes peu ou pas satisfaites » et « personnes assez ou pleinement satisfaites » sont autant de sexe féminin que masculin. Néanmoins, le curseur entre des degrés de satisfaction moyen et élevé n'est pas positionné de la même manière par les hommes et les femmes rentrés au pays. On constate que les hommes se disent autant « assez » que « pleinement satisfaits » (autour de 30 % dans chaque cas) alors que les femmes se jugent plutôt « assez » que « pleinement » satisfaites (40,2 % contre 21,8 %).

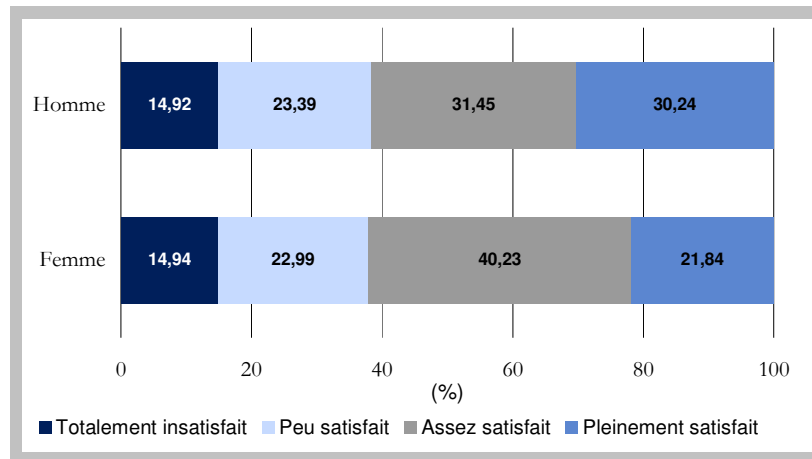


Figure 44 : influence du sexe sur le degré de satisfaction par rapport au retour

Cette situation s'explique par les difficultés que rencontrent les femmes au sein de la société marocaine, tant sur le plan personnel et professionnel. Au niveau personnel, les femmes subissent le regard d'une société cherchant un compromis entre traditions et modernité ; comme l'indique ce témoignage: « *le Maroc est en pleine évolution économique, culturelle, mais les mentalités ont du mal à évoluer. Une femme célibataire indépendante de plus de 30 ans doit être prête à se battre deux fois plus que les couples qui retournent au Maroc* ». Professionnellement, une grande partie des femmes sondées dénoncent la persistance d'inégalités importantes avec les hommes tant en terme de responsabilités que de salaires.

2.4.2. Raisons de satisfaction

Pour près de **60 %** des personnes sondées installées au Maroc, les **raisons personnelles et familiales** constituent le premier critère de satisfaction. 24 % d'entre eux associent leur première raison de satisfaction à l'épanouissement professionnel, 9% au confort et à la qualité de vie et 8 % à la volonté de contribuer au développement du pays.

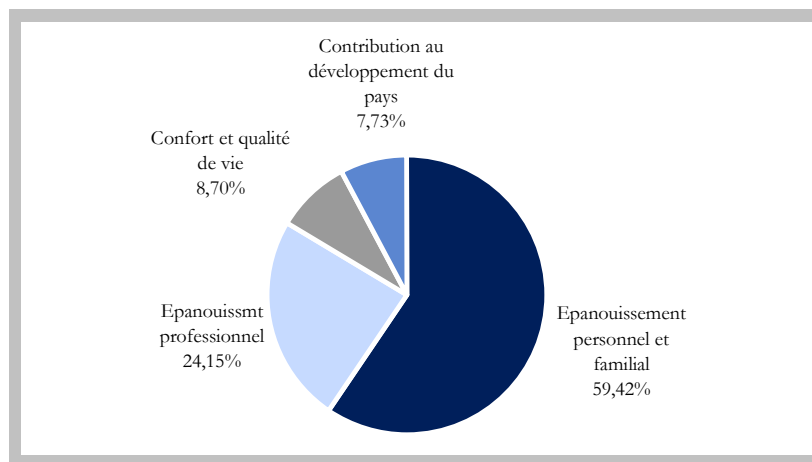


Figure 45 : raisons de satisfaction par rapport au retour

2.4.3. Raisons de non satisfaction

Les **sondés** rentrés au pays sont **unanimes** : leur mécontentement par rapport à leur retour est lié au **milieu professionnel** marocain (92,1 % des cas).

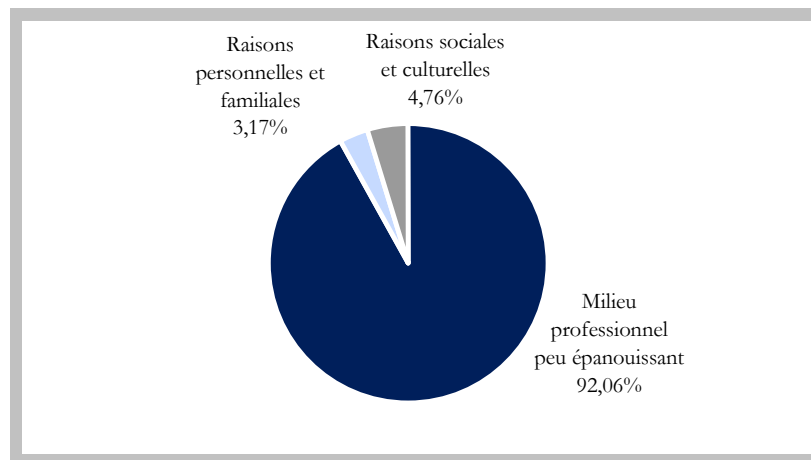


Figure 46 : raisons d'insatisfaction par rapport au retour

Dans leurs témoignages, les sondés ont particulièrement insisté sur la nécessité de faire évoluer les mentalités dans le cadre professionnel. L'exemple de cette jeune marocaine est révélateur de l'importance qu'accordent les compétences expatriées à l'ambiance de travail. Ayant acquis une

expérience de 2 ans en France dans le conseil, elle est revenue au Maroc depuis moins d'un an pour exercer une fonction RH dans le secteur public. Son salaire est passé de près de 30 000 dhs par mois à moins de 10 000 dhs. Pourtant, cette jeune femme occulte la question salariale dans son témoignage, préférant insister sur les mentalités, et affirme : « *je suis assez déçue de mon retour. La situation professionnelle n'est pas épanouissante : manque de transparence, manque de respect. Je suis choquée par des comportements et des attitudes. On ne peut pas parler d'État de droit au Maroc, vu la flambée de la corruption, du clientélisme et du favoritisme. Les recrutements se font à la tête du client et sans transparence. Le Maroc bouge mais très doucement. Je pense que notre pays est beau mais si on ne change pas les mentalités, on n'évoluera jamais* ».

2.4.4. Perspectives d'un nouveau départ du Maroc

Faire le bilan de son retour au Maroc passe certainement par l'évaluation de son bien être. Une fois le diagnostic établi et les raisons de son humeur déterminées, vient le moment de **se projeter dans l'avenir**.

En ce sens, la Grande Enquête Maroc Entrepreneurs s'est intéressée à la position des marocains rentrés au pays vis-à-vis d'un nouveau départ. Les avis de ces derniers sont assez partagés mais plutôt en défaveur d'une installation définitive au Maroc : seuls 29,6 % des sondés n'envisagent pas de quitter à nouveau le pays. A l'inverse, 16,7 % des sondés projettent de rebrousser chemin et 53,8 % d'entre eux n'excluent pas cette éventualité.

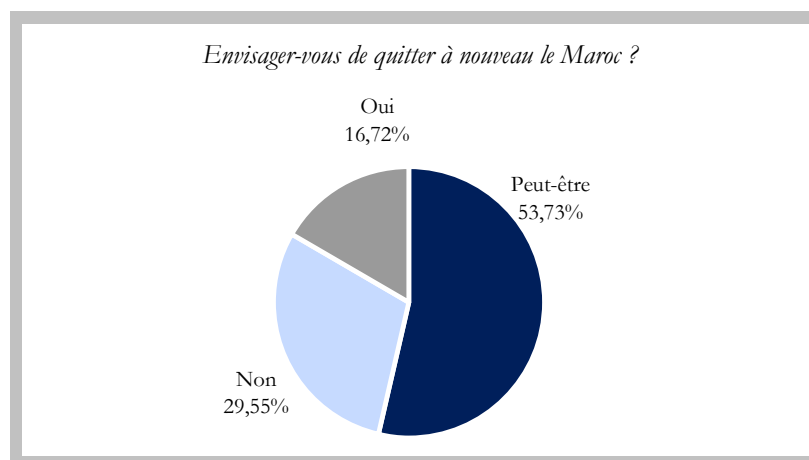


Figure 47 : perspectives d'un nouveau départ du Maroc

Ces résultats sont liés à **deux facteurs** principaux :

- La **mobilité croissante des jeunes** d'aujourd'hui qui sont constamment à la recherche de nouvelles expériences à l'étranger et de nouveaux challenges, à l'image de ce sondé qui affirme : *« rien n'est jamais "définitif", je ne comprends pas les gens qui disent je "rentre définitivement au Maroc", comme si aucun autre choix n'était plus possible ensuite »*.
C'est pour cette raison que 14,3 % des personnes qui envisagent de quitter le Maroc sont malgré tout pleinement satisfaites de leur expérience au Maroc.
- L'**insatisfaction partielle ou totale** de plus de 38 % des sondés (cf. § 2.4.1), due principalement à des raisons professionnelles. Le parcours de ce jeune en est un parfait exemple : *« diplômé d'Al-Akhawayn et de l'ESSEC, j'ai choisi d'intégrer la fonction publique au Maroc en 2002...Malheureusement, j'ai constaté que le discours officiel qui parlait d'une vraie volonté de réforme n'avait rien à avoir avec la réalité du terrain. D'abord, la méritocratie n'est qu'illusion. Il y a également un manque de professionnalisme et une abondance de bénioionisme.... Tous les ministères ne sont pas pareils, mais pour ceux d'entre vous qui pensent intégrer l'administration publique marocaine, je leur dis que les décideurs ici (politiques et technocrates souvent cooptés !) ne sont pas encore prêts à intégrer cette nouvelle élite qui prône le professionnalisme et la transparence. Alors, tout dépend de ce que vous voulez apporter à ce pays (ou de ce que vous voulez prendre !) J'ai démissionné il y a un mois et là je prépare mon retour, mais cette fois-ci, pour l'Angleterre, jusqu'à nouvel ordre ! »*.

3. RÉSULTATS QUALITATIFS ET RECOMMANDATIONS

Une partie de notre enquête a consisté à laisser la parole aux personnes interrogées, à travers des questions ouvertes sur leurs attentes vis-à-vis des parties déterminantes pour leur éventuel retour, de l'État aux autorités locales, en passant par la société et le monde de l'entreprise. Nous présenterons dans cette troisième partie une **synthèse des attentes formulées et des mesures suggérées pour faciliter le retour au Maroc, à la lumière des témoignages de ceux qui ont déjà franchi le pas.**

3.1. FREINS AU RETOUR DES « CERVEAUX » MAROCAINS RÉSIDANT À L'ÉTRANGER

A la lecture des témoignages, les facteurs qui bloquent le retour au Maroc des compétences installées à l'étranger semblent s'articuler autour de trois points : le **manque d'information** sur les opportunités d'emploi et l'environnement économique, le manque de transparence et de sérieux dans le **milieu professionnel**, et enfin les **problèmes sociaux**.

3.1.1. Manque d'information sur les opportunités d'emploi et l'environnement économique au Maroc

Les témoignages recueillis révèlent que le **manque d'information disponible depuis l'étranger sur les opportunités d'emploi et l'environnement économique au Maroc** est un frein très important au retour.

- **Une visibilité insuffisante sur les opportunités de carrière au Maroc**

Les sondés ont en premier lieu insisté sur le manque d'initiatives de recrutement à l'étranger. Comme cela se fait par de nombreux pays, les marocains à l'étranger souhaitent que les entreprises viennent davantage à leur rencontre dans leur pays de résidence afin de faciliter et d'accélérer le processus de recrutement. Ils considèrent en effet que l'absence de telles initiatives de recrutement est un frein à leur retour, dans la mesure où il est difficile en pratique de se déplacer fréquemment au Maroc pour des entretiens, que les entreprises communiquent peu sur leurs opportunités d'embauche, et qu'abandonner son emploi à l'étranger pour rechercher un emploi au Maroc n'est pas sans risques. C'est pourquoi les témoins sont nombreux à adopter une attitude attentiste et à partager l'avis de ce consultant de 30 ans installé au Canada et qui affirme qu'il faut « *communiquer davantage sur les opportunités professionnelles offertes au Maroc par secteur et par métier pour donner plus de visibilité sur les besoins concrets et faciliter la prise de décision* ».

- **Une visibilité insuffisante sur le contexte actuel du Maroc**

De façon plus générale, les témoignages révèlent un besoin d'information sur la situation économique, politique et sociale au Maroc en général et davantage d'interaction avec des représentants de la scène politique et économique, par exemple sous forme de conférences. En particulier, les personnes intéressées par la création d'entreprise dénoncent la rareté des données économiques et sectorielles dont ils ont besoin pour mener à bien leurs études de marché. Dans le même sens, une plus grande visibilité sur les formalités fiscales, juridiques et administratives est souhaitée pour la concrétisation de leurs projets.

3.1.2. Manque de transparence et de sérieux dans le milieu professionnel

Au-delà la dénonciation du milieu professionnel comme premier frein au retour puis à leur ré-adaptation au Maroc (cf. § 1.3.2 et § 2.4.3), les sondés ont, dans leurs commentaires, **critiqué avec ferveur le milieu professionnel et la gestion des ressources humaines au Maroc.**

- **Des services de ressources humaines, en général, peu performants**

En premier lieu, les sondés dénoncent le peu de transparence des processus de recrutement au Maroc, basés à leurs yeux sur les relations personnelles et le milieu social. Les marocains de l'étranger souhaitent que le recrutement soit davantage basé sur les compétences.

Ils dénoncent par ailleurs avec force le manque de sérieux et de professionnalisme des services de ressources humaines, qui négligent souvent de répondre aux candidatures à l'embauche ; à l'image de cet ingénieur fraîchement diplômé qui affirme : « *ce serait bien si les recruteurs traitent avec un peu de respect les candidatures des jeunes diplômés, ne serait ce qu'en leur répondant par des réponses négatives...* ». Les marocains de l'étranger s'attendent donc à une remise en cause profonde des politiques de recrutement des entreprises marocaines.

- **Un parcours professionnel souvent parsemé d'embûches**

Une fois le recrutement effectué, un certain nombre de personnes ayant eu une expérience au Maroc affirment s'être heurtées à de multiples barrières à leur évolution. Premièrement, de nombreux témoignages évoquent le manque de confiance accordé par les entreprises aux jeunes diplômés, souvent assignés à des projets à faible responsabilité où leur contribution à l'entreprise est de fait limitée. Ces témoins s'étonnent notamment du faible encadrement et du niveau insuffisant de formation. La politique de promotion des employés semble également être un élément clé à revoir : à en croire les témoignages recueillis, la méritocratie fait valeur d'exception dans les entreprises marocaines. Fort de

son expérience au Maroc, notre échantillon de marocains revenus au pays confirme ce dernier point, à l'instar de ce diplômé d'école de commerce, qui affirme qu' *« ayant personnellement connu le travail en France et au Maroc, [il] déplore la quasi-absence de méritocratie dans les grandes entreprises marocaines. En effet, on adopte un comportement différent avec les collègues selon leur piston, classe sociale ou origine. En revanche, en France, la compétence est le seul critère »*. Enfin, certains sondés regrettent qu'il faille souvent faire face à un choc de générations dans le milieu professionnel marocain et se plaignent d'être confrontés à la réticence de leurs supérieurs au changement.

■ **Des niveaux de rémunération globalement insuffisants**

Par ailleurs, il semblerait qu'une révision des grilles de salaires, jugés trop bas aussi bien dans le privé que dans le public, puisse influencer fortement sur la décision de retour au Maroc. C'est le cas de ce jeune commercial d'une trentaine d'années, vivant actuellement en France, qui déclare : *« après mes études, je suis rentré au Maroc, à Casablanca, et pour un bac +5 on m'a proposé 5000 dhs net pour un poste très intéressant !! [...] Je n'exclue pas l'idée d'un retour à nouveau mais pas dans les conditions d'un jeune diplômé car hélas on n'a pas beaucoup de considération »*. Les sondés sont conscients de l'impossibilité d'avoir des salaires égaux à ceux en vigueur à l'étranger, mais jugent légitime de réclamer un niveau de salaire leur permettant de maintenir la parité de leur pouvoir d'achat au Maroc, notamment en l'absence de systèmes de sécurité sociale ou de compensation au chômage.

3.1.3. Les problèmes sociaux

Si ces **freins** inhérents au milieu professionnel semblent relativement surmontables, ceux **liés aux pouvoirs publics et à la société** paraissent plus lourds dans la mesure où ils sont corrélés à des problèmes structurels sur lesquels les individus n'ont que peu de marge de manoeuvre à court terme.

- **Le fléau de la corruption**

À la lecture des commentaires des sondés, la corruption semble être des plus grands facteurs bloquants au retour. En effet, environ 60% d'entre eux ont insisté sur l'importance des problèmes de corruption, clientélisme et passe-droits dans leurs commentaires, traduisant un sentiment de désespoir et d'impuissance devant ces fléaux. Ce sentiment est renforcé par le manque d'actions fortes et perceptibles visant à mettre un terme à ces pratiques, comme le souligne ce témoignage : *« le jour où la corruption sera combattue avec des sanctions exemplaires, je pourrais envisager un retour. Pour moi c'est un énorme frein à l'évolution du Maroc vers le progrès. Ce fléau anéantit toute tentative positive. »*. Il en résulte un manque de confiance en les pouvoirs publics, alors même qu'ils constituent l'interlocuteur premier garant de la réussite d'une réinstallation au Maroc. La gravité du problème paraît d'autant plus grande dans le cas d'une création d'entreprise. Ce chercheur, installé en France depuis plus de 10 ans, nous livre ses impressions : *« si je rentre au Maroc c'est pour créer une entreprise. Malheureusement les conditions ne sont pas actuellement favorables à ce genre d'activité au Maroc. Pour moi, personnellement, le plus grand obstacle qui me freine dans ma lancée n'est autre que le phénomène de corruption »*. La lutte contre la corruption et l'amélioration des services administratifs semblent ainsi être des actions très attendues par les marocains de l'étranger.

- **Des piliers de développement encore fragiles**

Dans le même sillage sont incriminées les lacunes des trois composantes les plus fondamentales du service au citoyen, à savoir l'éducation, la santé et la justice. Habités aux normes occidentales, et dans le souci d'épanouissement de leur famille, les sondés regrettent le manque d'efficacité et de développement du système éducatif (principalement pour leurs enfants) et des structures médicales, en particulier à l'extérieur de l'axe Casablanca-Kenitra. Le système judiciaire est quant à lui jugé opaque et corrompu.

■ **Un environnement social peu épanouissant**

Dans une moindre mesure, les sondés ont pointé du doigt l'environnement social comme frein réel au retour au Maroc, dans le sens où il est très en décalage avec les normes occidentales auxquelles ils se sont habitués, et qu'il représente ainsi une barrière à leur (ré)intégration. Cet environnement est d'abord décrit comme peu épanouissant, avec un manque réel d'activités de divertissement (événements culturels, équipements sportifs) pour toutes les tranches d'âge. Le manque d'éducation civique d'une partie de la population pèse également sur la décision de retour de nos concitoyens à l'étranger, qui se plaignent par exemple du manque de propreté des voies et des espaces publics, du non respect du code de la route, ou encore de comportements irrespectueux trop fréquents. En particulier, les femmes disent pâtir de ce dernier point, et fustigent le milieu professionnel où elles peinent à faire valoir leurs compétences. Toutefois, les attentes les plus fréquemment évoquées quant à la société marocaine relèvent plutôt de la sphère privée : bien que conscients des évolutions récentes relatives aux libertés individuelles et à l'émancipation des jeunes, les sondés regrettent le poids encore fort du jugement de la société dans un pays qui leur semble tiraillé entre conservatisme et ouverture à l'occident. En outre, quelques témoignages évoquent le problème que représente la montée de l'islamisme au Maroc en particulier dans les milieux défavorisés. De manière générale, ces témoignages expriment la crainte d'un « *durcissement des mœurs* » en cas de succès des islamistes aux législatives de 2007 et s'interrogent sur la « *place qu'ils tiendront dans le projet d'évolution de la société* ». Notons que ces appréhensions sont évoquées uniquement par les marocains à l'étranger et à aucun moment dans les témoignages de ceux qui sont rentrés au pays.

La suite du chapitre présente les **initiatives** permettant de faciliter leur décision et de préparer leur retour. Ces initiatives s'articulent autour de deux axes principaux : la mise en place de **structures d'échange** entre le Maroc et ses compétences à l'étranger et la création d'un **environnement professionnel attractif**.

3.2. INITIATIVES FAVORABLES AU RETOUR DES COMPÉTENCES MAROCAINES DE L'ÉTRANGER

3.2.1. Recenser, informer et assurer le suivi des compétences marocaines à l'étranger

Pour attirer les marocains de l'étranger, il est fondamental de **construire les moyens de communiquer avec eux** à travers des structures nouvelles ou existantes.

- **Recensement et création d'un annuaire des compétences marocaines à l'étranger**

Une première action qui paraît élémentaire aux yeux des sondés est d'utiliser la présence de consulats pour le recensement de la communauté marocaine à l'étranger et comme relais de communication pour ces derniers. Le recours aux consulats est justifié par leur présence dans la majorité des pays du monde. Par ailleurs, il s'agit d'une mission qui relève déjà de leur responsabilité puisque la procédure d'immatriculation est obligatoire pour chaque marocain résidant à l'étranger¹¹. Il est regrettable que cette règle ne soit pas appliquée, ce qui biaise considérablement les recensements disponibles aujourd'hui auprès des consulats. Pourtant, disposer d'un annuaire des étudiants et diplômés marocains à l'étranger faciliterait le contact avec eux, que ce soit à l'occasion de colloques ou de conférences sur des thèmes ayant trait au développement du Maroc, ou à l'occasion de d'événements de recrutement. La gestion de cet annuaire se ferait de manière décentralisée et chaque consulat publierait son propre annuaire sur son site Internet.

Il convient de s'intéresser à l'expérience Tunisienne en la matière. L'Office des Tunisiens à l'Étranger (OTE) a édité, il y a quelques années un Répertoire des Compétences Tunisiennes à l'Étranger¹² avec lesquelles il maintient un contact régulier à travers un « bureau de liaison». Le Ministère de la Recherche Scientifique, de la Technologie et du Développement des Compétences¹³ est également partie prenante dans cette initiative.

Dans une autre perspective, l'association Maroc Entrepreneurs a mis en place, depuis janvier 2004, un annuaire des étudiants et diplômés marocains à l'étranger, accessible sur son site Internet¹⁴. Cet annuaire regroupe essentiellement des étudiants (40 %) et des diplômés (60 %) de Grandes Ecoles et Universités françaises et s'ouvre de plus en plus aux lauréats des prestigieuses universités européennes et nord-américaines. Avec plus de

¹¹ La dernière page du passeport marocain précise que chaque citoyen marocain dispose de 3 mois à son arrivée à l'étranger pour procéder à son immatriculation auprès du consulat dont il relève.

¹² <http://www.ote.nat.tn/old/fr/html/comp/competances.htm>

¹³ <http://www.mrstdc.gov.tn/competences/fr/formulaire-inscription.php>

¹⁴ <http://www.marocentrepreneurs.com/annuaire-etudiants.php> et <http://www.marocentrepreneurs.com/annuaire-diplomes.php>

6300 membres¹⁵, il permet d'avoir un aperçu de l'état des lieux des compétences marocaines à l'étranger et favorise le networking entre elles.

■ **Répondre à un besoin d'information important sur l'actualité du Maroc**

Ensuite, les témoignages recueillis insistent sur la nécessité de répondre en permanence à l'intérêt de la population marocaine à l'étranger, étudiante ou active, pour l'actualité du pays. Grâce à Internet, ce besoin d'information est aujourd'hui partiellement comblé à travers les sites des quotidiens et hebdomadaires nationaux. A l'étranger, des initiatives personnelles ont vu le jour, à l'image des portails d'information Yabiladi et Bladi ou encore de la revue de presse hebdomadaire OEF (<http://archives-rdp.blogspot.com>). Notons également les initiatives de l'État en matière de communication via Internet, à travers la création des sites www.service-public.ma et www.maroc.ma. Lancé en août 2005, le site service-public.ma, en version bilingue, permet de faciliter toutes les démarches administratives et inclut une rubrique spécialement dédiée aux « MRE ». Quant au site maroc.ma, mis en ligne en avril 2006 en 4 langues, il a pour objet de vulgariser l'information institutionnelle et administrative marocaine et de présenter l'actualité politique, économique, sociale et culturelle du pays. Il faut également saluer l'existence du site du rapport de développement humain www.rdh50.ma, qui met à disposition des internautes marocains l'ensemble des études menées dans le cadre de ce projet.

Si toutes ces initiatives sont louables, il est regrettable qu'elles soient peu connues à l'étranger, d'où la nécessité d'en faire la promotion. Il en va de même pour les grands chantiers économiques et sociaux lancés depuis peu. Un sondé affirme à ce propos : « *je me réjouis vraiment de la nouvelle voie qu'emprunte le Maroc à travers le lancement de projets structurants comme l'INDH, dont je visite le site internet régulièrement. A quand un site pour le plan Azur, le plan Emergence, et tous les autres chantiers ?* ».

En complément, l'organisation d'événements ayant trait à la situation économique et sociale au Maroc est extrêmement demandée par les marocains de l'étranger car elle leur permet d'interpeller les intervenants et d'exprimer leurs appréhensions. Outre les pouvoirs publics et les entreprises, le monde associatif doit jouer un rôle important dans cette veille sur l'actualité et le développement du Maroc, comme l'indique cet ingénieur de 27 ans : « *il est important que les pouvoirs publics communiquent plus avec la population des étudiants et des diplômés qui vivent à l'étranger, à travers des séminaires ou des conférences. Les acteurs associatifs peuvent jouer (et jouent) le rôle de courroie entre cette population et les responsables marocains dans le public comme dans le privé* ». Au-delà des conférences avec les décideurs de la scène politique et économique, les sondés souhaitent que soient mises en avant des expériences réussies de marocains rentrés au pays, comme le suggère ce témoignage : « *le principal catalyseur d'un retour au Maroc, est la*

¹⁵ Chiffre au 30 novembre 2006.

rencontre d'entrepreneurs, de profils similaires, ayant réussi au Maroc. Le partage de ce type d'expérience est extrêmement motivant. Quant au contexte économique, il faut avoir une approche volontaire et pragmatique et ne pas attendre que les pouvoirs publics effectuent tout le travail préalable ». Ce retour d'expérience est en effet fortement réclamé dans la mesure où il permet aux hésitants d'être confortés dans leurs idées ou à l'inverse de revoir leur position.

Il est important de souligner que les quelques événements existants sont, pour la plupart, organisés en France. Il convient de les généraliser aux autres pays où il existe une communauté marocaine importante. En effet, plusieurs sondés résidant aux États-Unis et au Canada dénoncent le favoritisme dont ils sont victimes, à l'image de ce témoignage : *« en tant que marocains résidant au Canada, nous ne disposons d'aucun lien avec le Maroc pour faciliter notre réinsertion dans notre pays natal. J'avoue que la décision de retourner vivre au Maroc n'est pas aussi évidente, plusieurs questions se posent mais sans réponse. On parle souvent des MRE de l'Europe et je trouve qu'il est temps de faire attention à une autre catégorie de MRE ».*

■ **Création d'une structure autonome dédiée au retour des compétences**

Par ailleurs, et sur le territoire national cette fois, on suggère la création d'une structure autonome dédiée au retour des compétences, qui serait l'interlocuteur principal de tout marocain résidant à l'étranger et souhaitant s'installer au Maroc. Cette structure aurait à la fois un rôle proactif d'aide à l'emploi (diffusion d'annonces, networking...) et un rôle d'accompagnement au retour. En effet, nombre de sondés affirment avoir besoin de mesures d'accompagnement à l'occasion de leur retour au Maroc, ce qui revient concrètement à les orienter dans toutes les démarches qui accompagnent un tel changement (logement, scolarisation des enfants, etc.), par exemple à travers l'édition d'un **guide du retour** qui répondrait à un certain nombre de questions récurrentes. L'édition de ce guide du retour peut se faire avec le soutien de la Fondation Hassan II pour les Marocains Résidant à l'Étranger¹⁶.

Par ailleurs, une autre initiative de cette structure dédiée au retour des compétences serait de suivre les étudiants marocains boursiers en leur attribuant un tuteur au Maroc, pour faire un point d'avancement au terme de chaque année scolaire et orienter l'étudiant sur les possibilités offertes au Maroc. En effet, une telle politique d'aide pourrait créer des liens forts avec ces étudiants qui, poussés par un sentiment de reconnaissance pour le pays, contrairement au sentiment d'abandon qui domine aujourd'hui, seraient plus propices au retour.

¹⁶ www.alwatan.ma

3.2.2. Faciliter l'emploi, l'investissement et renforcer le co-développement à travers l'« option diaspora »

Comme vu précédemment, le manque d'initiatives de recrutement et d'informations sur le marché du travail constituent un frein majeur au retour des compétences marocaines à l'étranger. En ce sens, nous suggérons une série d'**initiatives visant à renforcer l'attractivité** du Maroc sur les plans de l'**emploi** et de l'**investissement**. En parallèle, l'« **option diaspora** », consistant à mobiliser les compétences marocaines expatriées sans retour physique de leur part, s'avère être une réponse originale au problème de la fuite des cerveaux, et constitue ainsi un levier de développement non négligeable.

- **Favoriser, à l'étranger, les rencontres avec les compétences expatriées**

Premièrement, la structure dédiée au retour des compétences, citée auparavant, pourrait avoir un rôle de facilitateur de recrutement. Celle-ci serait un intermédiaire entre les entreprises et les compétences à l'étranger, en mettant à leur disposition des offres d'emploi actualisées. De manière plus ponctuelle, cette structure pourrait organiser des événements de recrutement permettant un contact direct entre les entreprises participantes et les personnes résidentes à l'étranger, en recherche d'emploi au Maroc. Ces initiatives peuvent prendre place aussi bien à l'étranger, dans les villes où la population cible est importante, qu'au Maroc même. En termes d'actions à l'étranger, on peut souligner l'existence, depuis plus de 16 ans, du *Carrefour Maghrébin*¹⁷, premier forum de recrutement des étudiants maghrébins (essentiellement marocains) en France. Ce forum, qui se tient chaque année pendant le mois de mars à Lyon, regroupe une trentaine des plus grandes entreprises marocaines.

L'expérience française est également intéressante à ce sujet. En effet, la Mission Scientifique et Technologique de l'Ambassade de France aux États-Unis organise, chaque année, un tour du pays (notamment Boston, Chicago, San Francisco) à la rencontre des étudiants et chercheurs français¹⁸. L'intérêt de cette initiative – appelée Forum USA - réside dans la diversité des acteurs présents : grandes entreprises, PME innovantes, universités et organismes de recherche, agences régionales, technopoles, incubateurs et organismes partenaires (l'APEC et l'ANVAR).

¹⁷ <http://www.forum-rhone-alpes.com/fr/46.html>

¹⁸ www.forumusa.org

■ **Créer au Maroc, durant l'été, un forum dédié aux compétences expatriées**

Au Maroc, une initiative judicieuse serait d'organiser un forum de recrutement et d'échange au début de l'été, période où nombre de compétences à l'étranger passent leurs vacances en famille. Cet événement permettrait aux compétences marocaines de tous horizons (Europe, Amérique, Asie) et aux entreprises marocaines de se rencontrer et d'échanger sur les opportunités qu'elles proposent. Au-delà des entreprises marocaines, la présence des acteurs de la recherche et de la création d'entreprise attirera davantage les compétences expatriées. En complément, ce forum serait également l'occasion d'organiser des conférences sur les grands chantiers économiques, sociaux et politiques marocains.

■ **Développer de nouveaux canaux dédiés à l'e-recrutement des compétences marocaines à l'étranger**

Une autre initiative pour encourager l'emploi consisterait à créer un portail internet destiné à mettre en relation les entreprises marocaines et les compétences à l'étranger. A titre d'exemple, on pourrait citer le portail www.jobsindubai.com qui est une entreprise privée de recrutement spécialisée dans les pays du Moyen-Orient, ou encore le site www.careerpakistan.org faisant partie du « Reverse Brain Drain Program » initié par le gouvernement pakistanais et qui a vocation à faire du *matchmaking*, c'est-à-dire mettre gratuitement en contact les pakistanais hautement qualifiés à l'étranger avec les décideurs locaux.

Dans le même esprit, et afin de jouer pleinement le rôle d'interface entre les entreprises marocaines et les compétences expatriées, Maroc Entrepreneurs a récemment lancé une newsletter de l'emploi¹⁹ destinée à son réseau de membres. Cette newsletter périodique, regroupe un nombre important d'offres d'emploi recueillies auprès des entreprises installées au Maroc et permet ainsi au réseau de membres de Maroc Entrepreneurs de pouvoir entrer directement en contact avec elles.

■ **Sensibiliser les recruteurs à la qualité des diplômes non français**

Au-delà de la mise en place de structures et de moyens destinés à favoriser l'emploi, les sondés réclament un changement des mentalités dans le cadre des procédures de recrutement. En effet, nombre de sondés se plaignent de la prééminence des formations françaises, et souhaitent une reconnaissance accrue de diplômes tout aussi prestigieux accordés par d'autres pays européens ou nord-américains. Cette discrimination est vécue comme un réel frein au retour de certaines personnes hautement qualifiées, comme en témoigne ce sondé *« j'aimerais bien ne pas être obligé de rester toute ma vie à l'étranger. Pour cela, il faut qu'il y ait d'abord une reconnaissance de nos formations très solides en Allemagne. Le Maroc doit*

¹⁹ <http://www.marocentrepreneurs.com/recrutement-specialise.php>

s'ouvrir non seulement à la France mais aussi à toutes les nations développées. Nos diplômés ici en Allemagne sont très demandés aux États-Unis, au Canada et en France mais le Maroc n'en veut pas. Les étudiants chinois, pakistanais et malais de ma promotion ont bouclé leurs bagages le jour suivant l'obtention de leur diplôme parce qu'il y a là-bas des gens qui les attendent à bras ouverts ».

Pour les compétences ne disposant pas de diplôme français mais qui entament une démarche de retour sans préparation aucune, l'intégration est plus difficile. Plusieurs sondés ont évoqué ce problème, à l'image de cet ingénieur diplômé des États-Unis et travaillant actuellement au Maroc : « *le Maroc devrait accorder plus d'attention aux jeunes diplômés venant de pays autres que la France. Ces jeunes qui arrivent de l'étranger sont perdus dans leur propre pays* ». Un effort de sensibilisation est donc nécessaire auprès des grandes entreprises marocaines car elles ont tout à gagner dans la diversité des formations de leurs employés et de leur maîtrise de différentes langues.

- **Encourager la création d'entreprise à travers des exonérations fiscales**

Au-delà des actions de communication et de recrutement, une politique claire d'incitation fiscale est également à même d'encourager le retour des compétences marocaines, dans le cadre d'une création d'entreprise. Ces avantages fiscaux pourraient prendre la forme de réductions d'impôts (IS) pendant les premières années suivant le retour au Maroc, selon une grille à établir par les autorités fiscales. Une initiative similaire a été mise en place par Pékin afin d'encourager le retour des étudiants chinois souhaitant créer une entreprise²⁰.

- **Créer des pôles d'excellence et de compétitivité régionaux**

Une autre mesure proposée contribuant à l'attractivité du Maroc concerne la création de pôles d'excellence pour la recherche scientifique. En effet, nombre de chercheurs marocains sont contraints à s'expatrier faute de ne pouvoir exercer leurs compétences et leur passion au Maroc. Un témoignage d'un chercheur marocain exerçant actuellement en France va en ce sens, en incombant notamment la responsabilité aux pouvoirs publics : « *le retour au pays est une décision très importante et il faut donc avoir suffisamment de garanties, notamment au niveau professionnel, pour franchir le pas. Je suis chercheur en biologie, et depuis 6 ans je travaille, aussi bien en France qu'en Suisse, dans le domaine de la recherche médicale. Mes attentes par rapport à mon retour sont la mise en œuvre au Maroc de programmes de recherche permettant à nos chercheurs, ceux qui font avancer en partie la recherche scientifique européenne et américaine, d'apporter toute leur expertise à notre pays. J'attends également que les pouvoirs publics prennent des mesures pour que le Maroc ne soit pas seulement un marché pour les industries pharmaceutiques mais également un fabricant/producteur avec tous les aspects que cela implique (recherche fondamentale, recherche clinique...). Le Maroc a les moyens humains mais il manque la volonté politique* ». Cette mesure est d'autant plus cruciale que

²⁰ <http://www.amb-chine.fr/fra/jrzg/xsjy/t147038.htm> (§ 6)

les politiques de rapatriement les plus volontaristes, notamment mises en œuvre en Corée du Sud et à Taiwan, s'appuient sur la création d'un climat favorable au développement de l'innovation technologique. Au Maroc, l'existence de structures telles que le Centre National pour la Recherche Scientifique et Technique (CNRST)²¹ et R&D Maroc²² dynamise le débat sur l'innovation et la recherche mais il est nécessaire de l'inscrire dans le cadre d'une stratégie volontariste impliquant acteurs publics et privés.

Au-delà des domaines purement technologiques, il est également nécessaire de développer des pôles de compétitivité régionaux pour doter le Maroc d'avantages comparatifs (offshoring, sous-traitance électronique ...), dynamiser l'économie et attirer ainsi un nombre important de compétences marocaines.

■ **Favoriser le transfert de connaissances à travers l'option diaspora**

Afin de faire bénéficier le Maroc de ses compétences à l'étranger, deux stratégies peuvent être envisagées simultanément : créer un environnement favorable à leur retour physique (option retour) ou les mobiliser en les associant à distance aux projets de développement et de recherche (option diaspora).

En ce sens, plusieurs programmes visant le transfert de connaissances grâce au réseau de marocains à l'étranger ont été lancés ces dernières années, à l'image du programme TOKTEN (Transfert of Knowledge Though Expatriate Nationals) du PNUD. Au Maroc, cette initiative s'est limitée à 3 rencontres entre 1993 et 1996. Le projet a été depuis lors abandonné faute de moyens. S'inspirant fortement du TOKTEN, le département chargé des Résidents Marocains à l'Étranger du Ministère des Affaires Etrangères et de la Coopération a lancé en 2004 un projet louable intitulé FINCOME (Forum International des Compétences Marocaines à l'Étranger). Depuis son lancement, une communication importante a été menée mais peu de réalisations ont été observées. Il semblerait que ce programme soit en cours de finalisation. Il faut espérer que les moyens engagés dans ce cadre soient suffisants au regard des objectifs fixés.

Toujours dans le cadre de l'option diaspora, une initiative plus simple et surtout peu coûteuse pour promouvoir les liens entre les compétences expatriées -en particulier dans le domaine de la recherche- et les réseaux établis au Maroc serait de **féderer l'ensemble des réseaux de chercheurs et de scientifiques marocains à l'étranger** à travers la mise en place d'un portail internet spécialisé. Il existe aujourd'hui un grand nombre de réseaux de chercheurs marocains à l'étranger, plus ou moins actifs, comme l'association Savoir et Développement²³ en France, les réseaux de Physiciens, Chimistes et biologistes

²¹ <http://www.cnr.ac.ma>

²² www.rdmoroc.com

²³ www.savdev.org

Marocains en Belgique (PHYMABEL²⁴, CHIMABEL²⁵ et BIOMATEC²⁶), le Moving Ahead Scientific and Technological Research (MASTeR²⁷) qui promeut la transfert de savoir entre la Belgique et le Maroc, la Moroccan Association of Researchers and Scholars²⁸ et la Moroccan American Society for life sciences²⁹ aux États-Unis, ou encore le réseau BioAlliance Maroc-Canada³⁰ regroupant des spécialistes marocains des biotechnologies au Canada. Au Maroc, la fédération de ces réseaux de chercheurs pourrait s'appuyer sur des acteurs locaux de la recherche et de l'innovation comme le CNRST, l'association R&D Maroc ou encore des réseaux comme IEEE Morocco³¹.

L'expérience Suisse est intéressante à ce sujet et peut servir de feuille de route : à travers le site www.swiss-list.com, elle a permis de resserrer les liens entre des réseaux de scientifiques suisses aux États-Unis et leurs pairs restés au pays, assurant ainsi un transfert de connaissances efficace. La Tunisie a également une approche originale de la question avec le « programme de coopération avec les chercheurs tunisiens résidents à l'étranger³² » lancé par le Ministère de la Recherche Scientifique, de la Technologie et du Développement des Compétences. Ce Ministère a identifié en amont dix secteurs à fort potentiel pour le pays. Issus de ces secteurs, des chercheurs tunisiens expatriés sont accueillis dans des centres de recherche et de développement technologique, à travers des séjours d'un à six mois. Cette proximité, d'une durée non négligeable, entre chercheurs expatriés et locaux permet d'assurer un transfert de connaissances et de savoir-faire efficient.

²⁴ <http://www.ulg.ac.be/phymabel/>

²⁵ <http://www.geocities.com/chimabel/>

²⁶ <http://dbm.ulb.ac.be/biomatec/>

²⁷ www.master-a.ulg.ac.be/articles.php?id=14

²⁸ www.mars-net.org

²⁹ <http://us.biomatec.org>

³⁰ <http://www.bioacm.ca>

³¹ <http://www.ewh.ieee.org/r8/morocco>

³² http://www.mrstdc.gov.tn/cooperation/programme_chercheur_visiteur.htm

3.3. TÉMOIGNAGES ET CONSEILS DE CEUX QUI ONT FRANCHI LE CAP DU RETOUR

Dans les témoignages recueillis, les marocains installés à l'étranger affirment que des retours d'expériences des compétences revenues au Maroc les aideraient à prendre une décision. Nous en avons recueilli 335, où ces derniers ont pu s'exprimer et formuler des conseils destinés à leurs compatriotes encore dans le doute.

Les résultats de l'enquête ont révélé qu'une majorité des sondés (61,8 %, cf. § 2.4.1) rentrés au Maroc est relativement satisfaite de son retour sur les plans professionnel et personnel. De façon générale, il ressort des témoignages un sentiment de patriotisme et d'attachement au pays très palpable, à l'image de ce sondé qui affirme « *le Maroc est notre pays, il a besoin de nous pour se développer : le potentiel humain est primordial pour le développement d'un pays. C'est à nous de le changer et de faire évoluer les choses* ».

Cet engagement vis-à-vis du pays est plus ou moins marqué selon les expériences vécues au Maroc. De toute évidence, les témoignages recueillis sont extrêmement variés, et reflètent des **expériences personnelles des plus décourageantes aux plus satisfaisantes**.

On retrouve en effet beaucoup de témoignages très optimistes, où est souvent mis en valeur le fait de travailler au développement de son pays et à l'instauration de pratiques plus saines. A titre d'exemple, ce consultant de 29 ans, diplômé de l'université française et travaillant à Casablanca affirme : « *les opportunités, il y en a autant qu'ailleurs, voire plus. Le Maroc est un pays en développement et les orientations des pouvoirs publics sont de plus en plus transparentes et résolument orientées vers le progrès. A nous marocains ayant vécu à l'étranger de savoir saisir nos opportunités professionnelles, s'épanouir au niveau de notre vie privée et participer activement au développement du pays* ». Un autre sondé affirme quant à lui : « *à l'heure actuelle, le Maroc vit une évolution absolument fantastique. Même si les différences culturelles avec l'Europe (et notamment le manque de professionnalisme) peuvent être agaçantes, le sentiment de participer à ce bond en avant justifie à lui seul le fait de revenir au Maroc* ».

D'autres témoignages sont clairement plus critiques vis-à-vis du Maroc et relatent des expériences peu épanouissantes : « *I've seen my sister go through a lot of difficult moments since she came back to Morocco, in spite of her work experience in a blue-chip company. She just couldn't adapt to the Moroccan workplace and social pressure, so she came back to the States. Because I don't want to do the same mistake, I'd rather stay in the United States...Life in Morocco isn't a cookie* ». Certains sondés sont clairement plus catégoriques et déconseillent de retourner au Maroc : « *ne rentrez surtout pas, ou pensez-y sérieusement, ce n'est pas si facile que ça. Il y a beaucoup de programmes qui peuvent sembler encourageants, mais la réalité est plus dure que ça* ».

Néanmoins, tous s'accordent à dire que le retour est une étape difficile, et prodiguent des conseils portant autant sur les phases de décision que post-retour. Ces conseils sont détaillés ci-dessous :

- **Considérer le choix du retour comme une décision strictement personnelle**

Pour la plupart des sondés rentrés au Maroc, toute démarche de retour doit relever d'un choix personnel dicté par ses propres convictions, comme l'affirme ce sondé : *« rentrer au Maroc est une décision très personnelle; il y a autant de raisons que de personnes. Si on opte pour ce choix, il faut simplement en être convaincu. Il n'y a pas de bonne ou mauvaise décision!! Il y a votre décision »*. En effet, prendre soi-même la décision de revenir au pays, sans pression aucune de ses proches, permet d'en assumer pleinement la responsabilité et de s'investir pour la construction de son avenir au Maroc.

Par ailleurs, il est également très important que le retour ne soit pas un « plan B » mais qu'il résulte d'une réflexion mûrie, comme le suggère ce témoignage : *« rentrer au Maroc doit être un choix et non une nécessité parce que vous n'avez rien trouvé ailleurs. Si c'est le cas, c'est que vous avez mal cherché »*. Les marocains revenus au pays insistent particulièrement sur ce point car les difficultés sont réelles et qu'il faut donc être très motivé et déterminé dans son choix de retourner au Maroc pour les surmonter.

- **Bien préparer son retour**

La préparation constitue un élément clé de la réussite de toute démarche de retour. Cette préparation doit se faire à deux niveaux : psychologique et intellectuel. Selon les marocains rentrés au pays, le côté psychologique est loin d'être anodin et il est nécessaire de se préparer à l'idée de (ré-)intégrer un pays en voie de développement, comme le souligne ce commercial à Casablanca, diplômé de l'université en France : *« il faut être prêt à accepter les contraintes spécifiques au Maroc, au même titre que l'on accepte les contraintes spécifiques à l'étranger. Vivre au Maroc, comme partout ailleurs, c'est voir plus loin que ses propres exigences et croire en ce pays. C'est croire en l'impact de l'effort individuel sur toute une population, donc au fait que l'on a tous un rôle à jouer. Dans tous les cas, il ne faut surtout pas rentrer à reculons »*. D'autres conseils sont prodigués par les marocains rentrés au pays pour faciliter la transition, à savoir : *« venir avec l'esprit ouvert, être prêt à accepter les problèmes, le système administratif qui n'est pas efficace, se préparer à passer une période d'adaptation et s'habituer à un rapport professionnel différent »*. Par ailleurs, les sondés recommandent aux compétences expatriées d'*« avoir le cœur bien accroché et de ne pas croire qu' [ils vont] révolutionner le Maroc »*. La persévérance semble donc être de mise.

Au niveau intellectuel, il est absolument indispensable de renouer avec l'actualité et la réalité marocaines, comme l'affirme ce sondé : *« un retour au pays ça se prépare ! Il est nécessaire de se tenir au courant à propos de ce qui se passe au Maroc, via la presse, Internet, les portails spécialisés mais aussi les nouvelles transmises par la famille et les amis ».*

■ Être acteur de sa carrière professionnelle

Le travail de préparation, évoqué précédemment, doit s'accompagner de la construction d'une carrière au Maroc. Les compétences rentrées au pays insistent sur l'importance d'initier cette construction à partir de l'étranger, comme l'affirme ce sondé : *« le conseil que je peux donner à ceux qui hésitent à rentrer est de bien préparer leur retour au niveau professionnel en commençant la démarche de recherche d'emploi à l'étranger, par exemple en participant aux forums de recrutement auxquels assistent les entreprises marocaines ».* Il est tout aussi important de confronter ses propres aspirations professionnelles avec les opportunités offertes au Maroc : *« l'idéal est de se projeter au Maroc et d'imaginer un projet à concrétiser une fois au pays. Car la pire chose qui puisse arriver est de se retrouver désœuvré et de se laisser aller à une nostalgie empreinte de dénigrement pour le présent. Bref, il faut éviter de stagner ! ».*

Cette prise de conscience par rapport à la réalité du Maroc permet d'être mieux armé pour bâtir sa carrière professionnelle, notamment en terme de salaire. Ce point est particulièrement soulevé par les marocains rentrés au pays qui recommandent de *« cibler un bon poste avec un bon salaire car l'évolution est très minime ».* Un autre sondé ajoute : *« si vous choisissez le secteur privé et multinational, négociez vos salaires à la hausse car pour les mêmes postes, les salaires sont supérieurs pour les expatriés ».*

■ Maintenir ses efforts après le retour

Une fois le retour effectué, démarre une phase d'adaptation pendant laquelle il faut fournir un effort conséquent pour ne jamais comparer les standards locaux à ceux auxquels on s'est habitué à l'étranger. Il faut, dès le départ, s'attendre à des réflexions, voire des jugements, sur son choix de retour. Le témoignage suivant le souligne de façon anecdotique : *« les premiers mois, presque toute la "société" Marocaine me reprochait d'être rentré : mais pourquoi es-tu revenu? Tu es fou. Les gens meurent pour partir de l'autre côté et toi tu rentres? Tout le monde se sent concerné même les gens que je ne connaissais pas. Même mon nouveau coiffeur s'en mêle. Le retour aux sources c'est l'affaire de tous ».*

Cette phase d'adaptation dure de 6 mois à 2 ans selon les sondés. Au-delà, il semblerait que les difficultés se dissipent, ou du moins qu'elles influent de façon moindre sur leur état d'esprit, comme le suggère ce témoignage : *« la première année est celle de l'adaptation à son nouvel environnement (même si c'est le pays ou nous avons toujours vécu). Une fois qu'on a passé ce cap, les difficultés ne disparaissent pas mais on s'y habitue. C'est tout simplement une vie différente ».* Dans le même esprit, un autre sondé affirme qu' : *« on regrette au début d'être rentré, mais ce sentiment*

se dissipe dès qu'on commence à construire quelque chose au Maroc (réseau d'amis, situation professionnelle stable, maison...), chose qui reste très difficile à l'étranger».

■ **Se donner du temps avant d'envisager un éventuel nouveau départ**

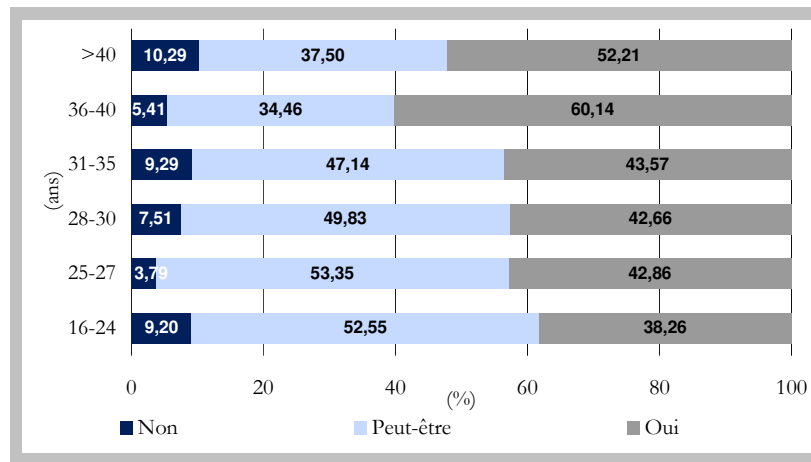
L'enquête a révélé que 16,7 % des marocains rentrés au pays envisagent de le quitter à nouveau et 53,7 % d'entre eux n'écartent pas cette possibilité. Certes, cette attitude découle des difficultés rencontrées au Maroc (explicitées précédemment), mais également de la nostalgie que peuvent ressentir certains marocains rentrés au pays au contact de leur ancien environnement. Le témoignage de ce sondé l'illustre parfaitement : « *à chaque fois que je pars à l'étranger (vers des pays développés), je rentre insatisfait du Maroc. Je me demande toujours ce qu'on est en train de faire au Maroc pourquoi on ne travaille pas assez, pourquoi on est si loin, pourquoi on a un si petit aéroport (premier point de contact), pourquoi les gendarmes et policiers nous accueillent si peu chaleureusement* ». Un moyen de ne pas céder à la tentation de repartir réside en la mise en perspective de l'évolution actuelle du Maroc, comme l'affirme le même sondé qui ajoute : « *toutefois, je ressens un léger changement dans l'air. On voit de nouveaux projets en train de se réaliser : Tanger-Med, autoroutes, projets touristiques, investissements arabes importants, et des dirigeants jeunes et instruits. Tout ceci donne de l'espoir et l'impression que le pays est sur la bonne voie. Certes, il reste beaucoup à faire : côté éducation, chômage, faible productivité, administration lente et inefficace. Travaillons dur pour le bien de ce pays, il le mérite !* ».

Quoi qu'il en soit, les marocains rentrés au pays insistent sur la nécessité de se donner du temps avant d'envisager un nouveau départ afin de bien mûrir sa réflexion.

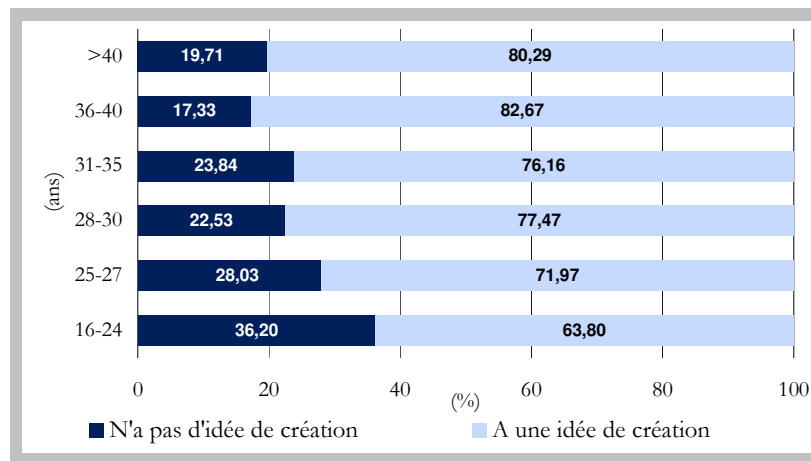
Ainsi, outre les problèmes structurels relevés par les sondés nécessitant des réformes urgentes mais de longue haleine, cette enquête identifie un certain nombre de mesures, à la portée des autorités et des entreprises marocaines, et qui sont susceptibles de convaincre les 86,4 % des compétences favorables au retour de faire le pas. En effet, cette population exprime une réelle volonté de contribuer au développement du pays, particulièrement à l'heure des grands chantiers pour la construction d'un Maroc nouveau. Elle ne demande que davantage de visibilité et de transparence afin de réduire les risques associés à son retour. Il reste donc au Maroc à envoyer des signaux clairs à sa communauté à l'étranger, en mettant en place une stratégie volontariste de mobilisation des compétences expatriées impliquant institutionnels, entreprises, acteurs associatifs et diaspora marocaine.

Annexe 1. Profil des potentiels entrepreneurs

■ Selon l'âge

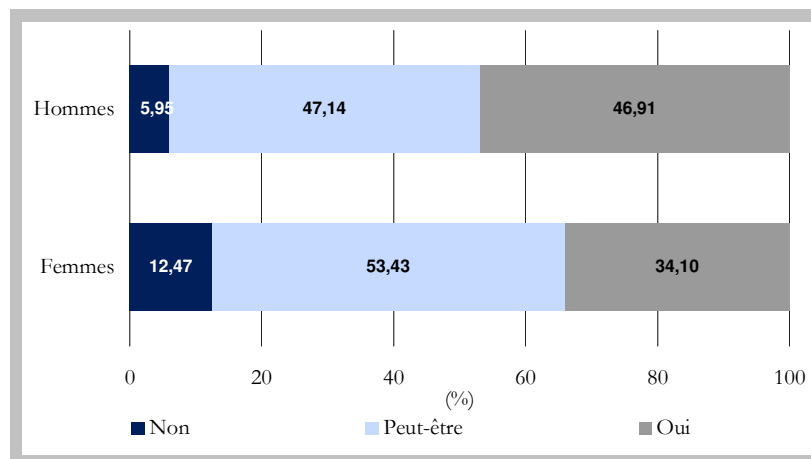


Influence de l'âge sur la propension à la création

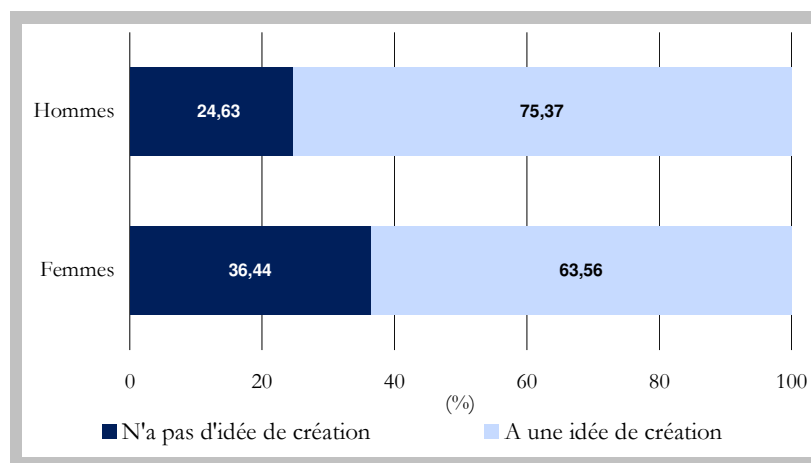


Influence de l'âge sur la créativité entrepreneuriale

■ Selon le sexe

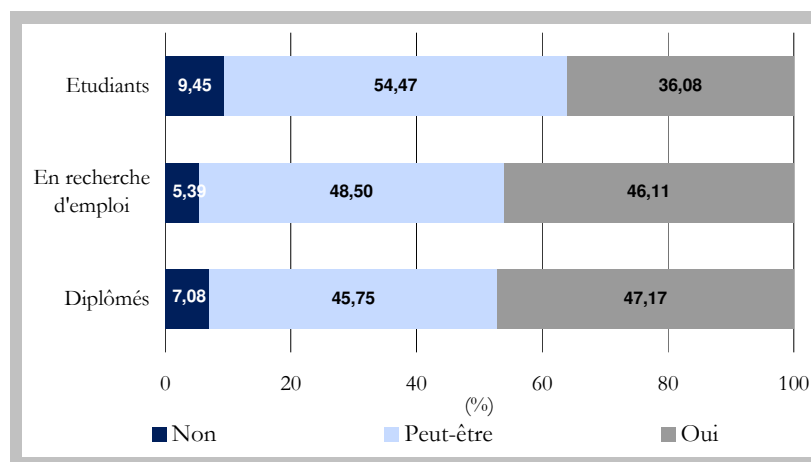


Influence du sexe sur la propension à la création

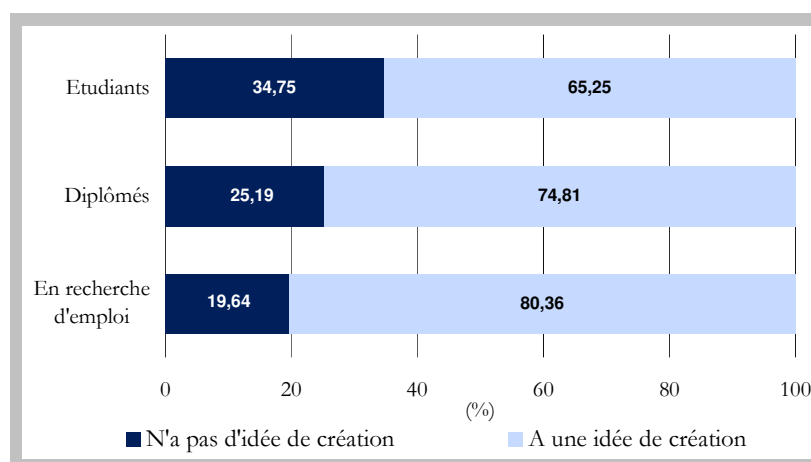


Influence du sexe sur la créativité entrepreneuriale

- Selon le statut professionnel (étudiant / diplômé / en recherche d'emploi)

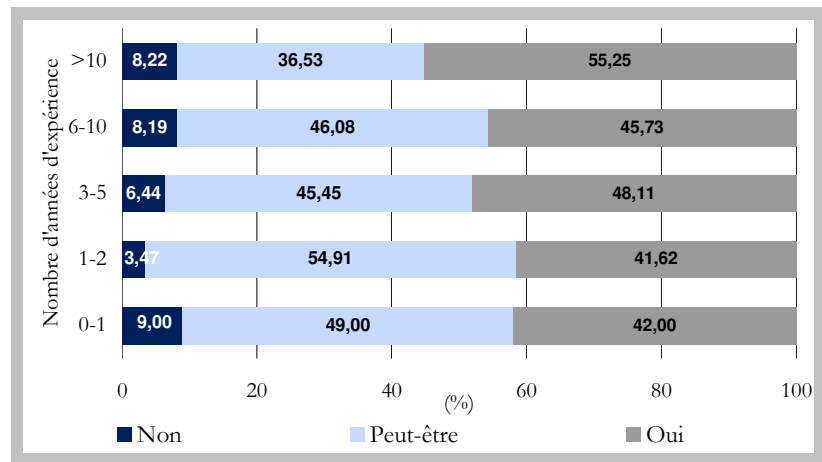


Influence du statut professionnel sur la propension à la création

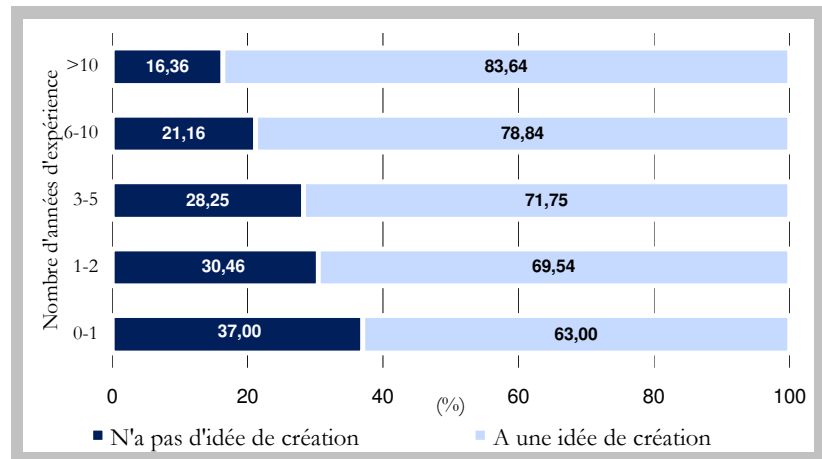


Influence du statut professionnel sur la créativité entrepreneuriale

■ Selon le nombre d'années d'expérience

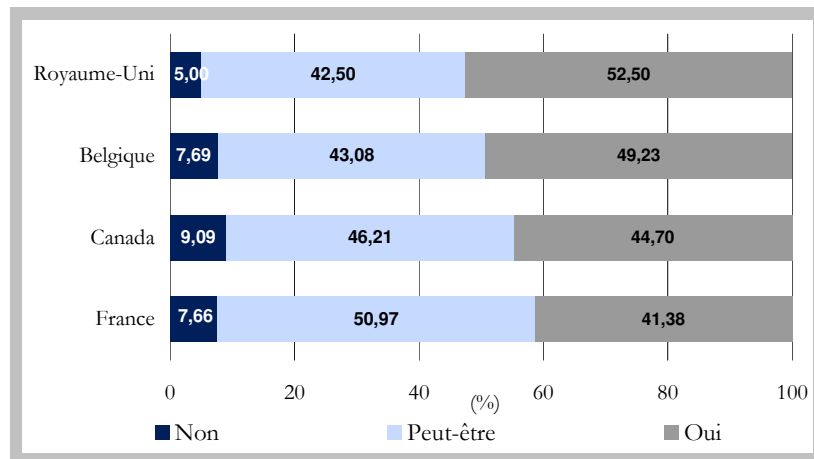


Influence du nombre d'années d'expérience sur la propension à la création

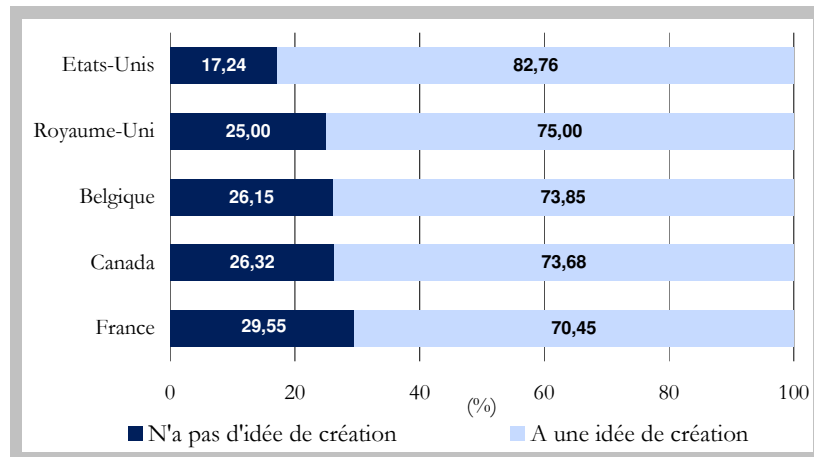


Influence du nombre d'années d'expérience sur la créativité entrepreneuriale

■ Selon le pays de résidence actuel

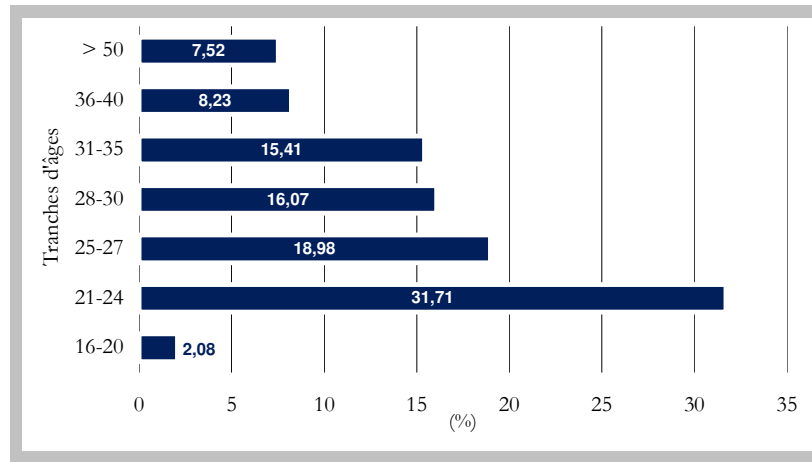


Influence du pays de résidence actuel sur la propension à la création

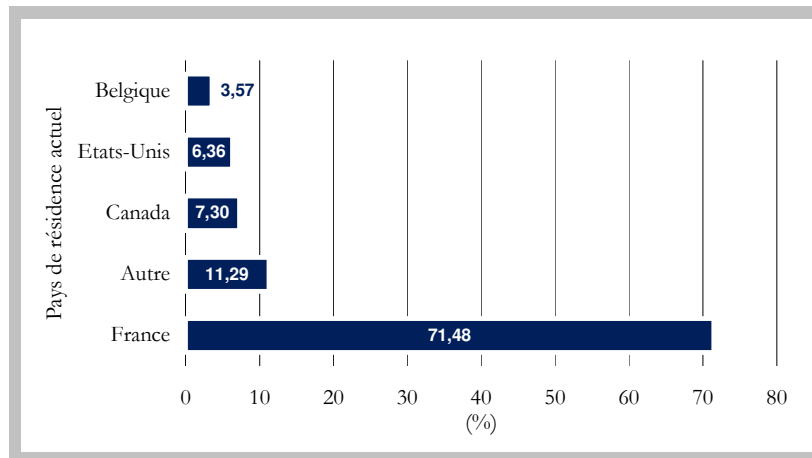


Influence du pays de résidence actuel sur la créativité entrepreneuriale

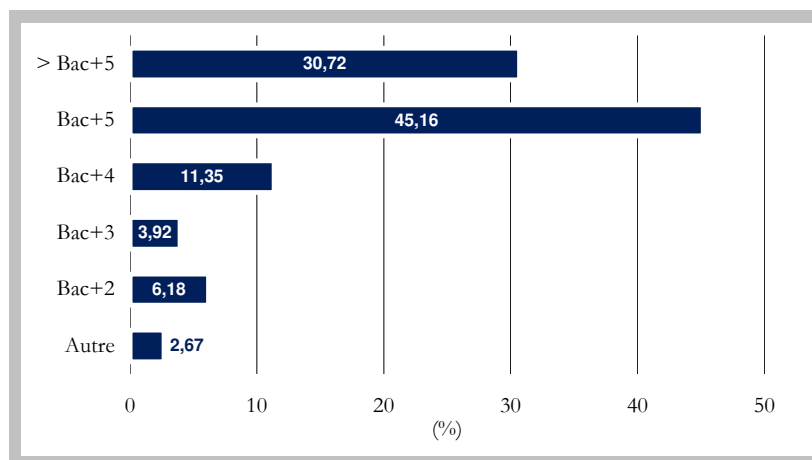
Annexe 2. Cartographie de l'échantillon « Marocains de l'étranger »



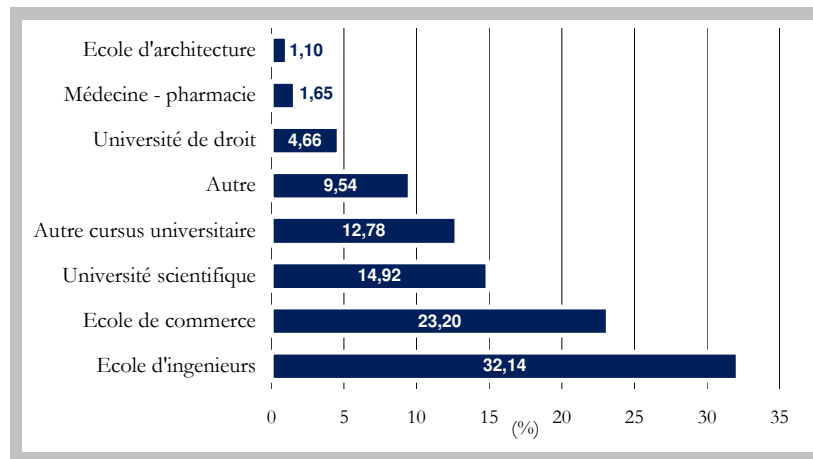
Répartition de l'échantillon par âge



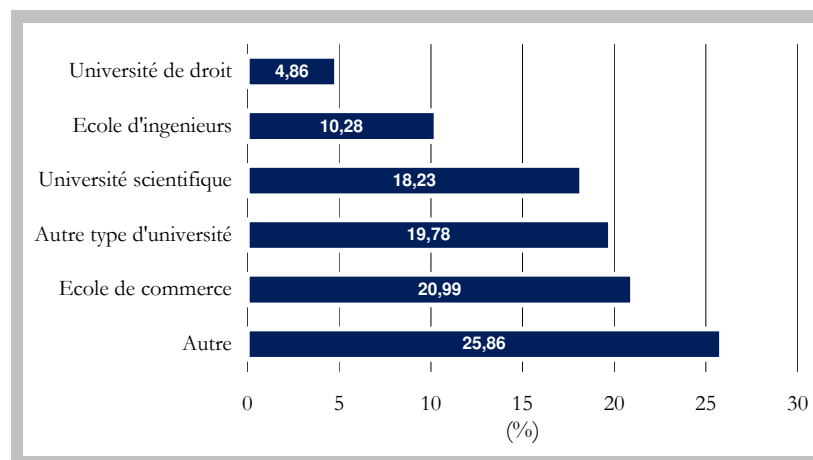
Pays de résidence actuel des sondés



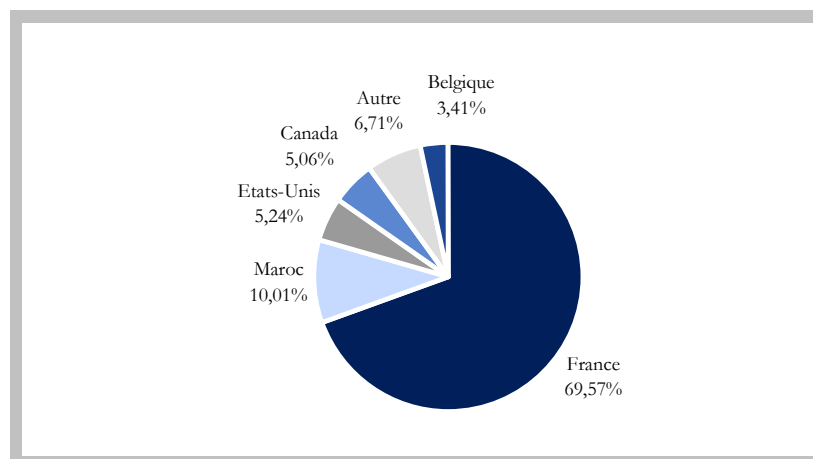
Niveau d'étude des sondés



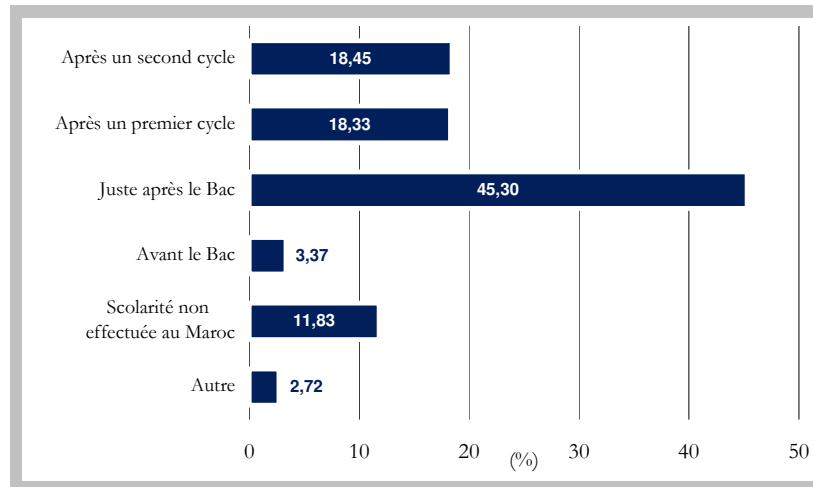
Cursus suivi



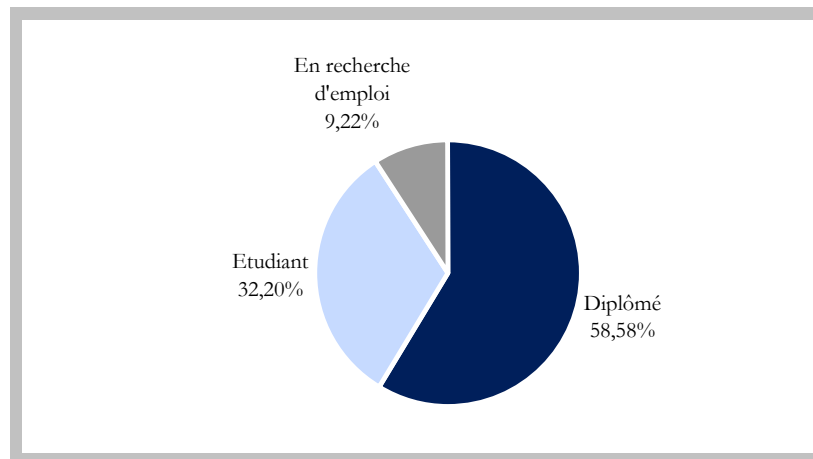
Type de second diplôme obtenu (par les 49,6 % de sondés ayant un double cursus)



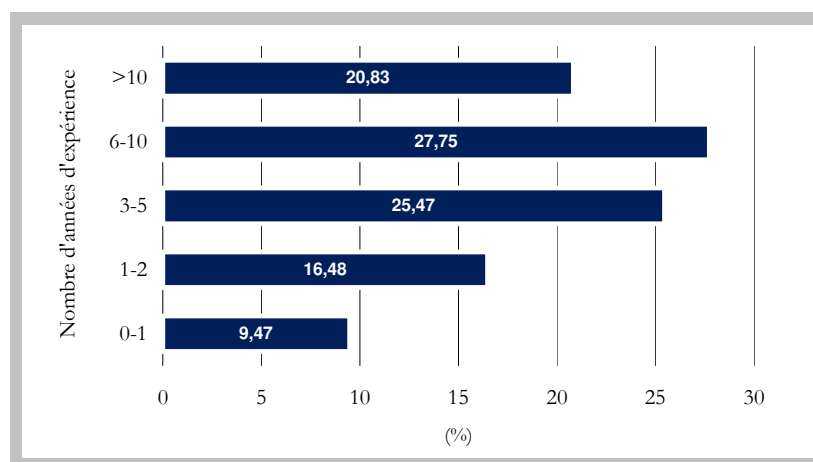
Répartition des pays d'études des sondés



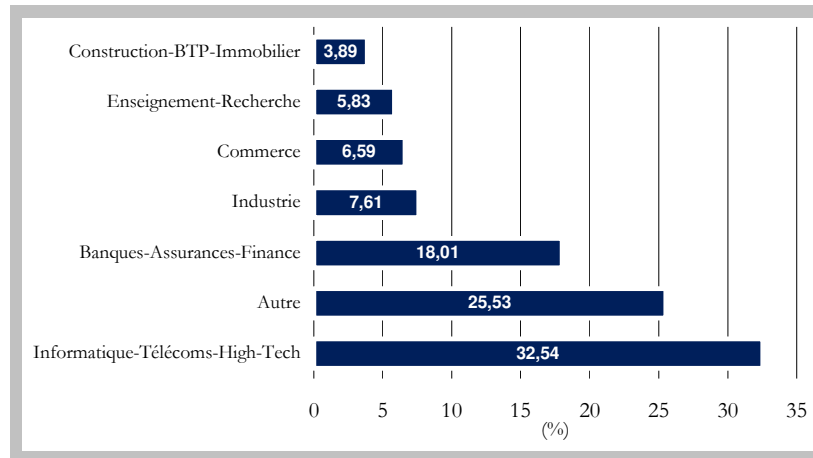
Stade de départ du Maroc



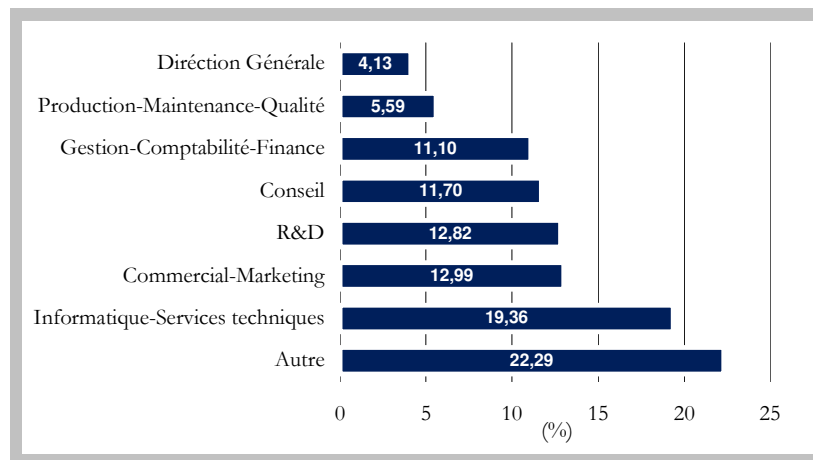
Statut professionnel des sondés



Expérience professionnelle pour les diplômés

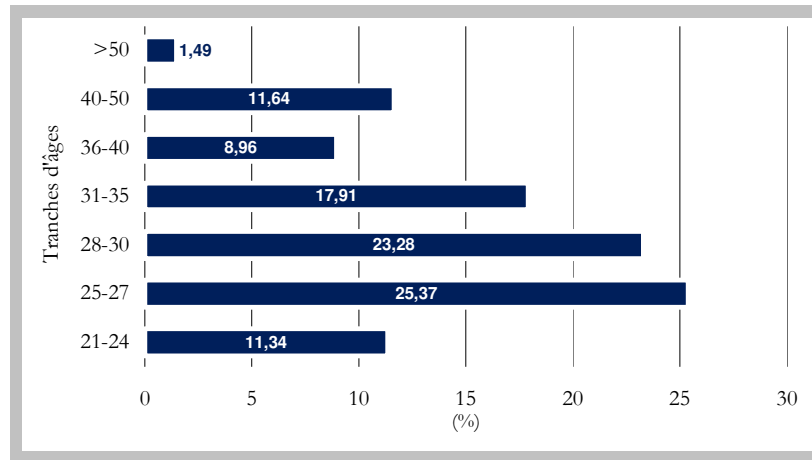


Répartition par secteur d'activité

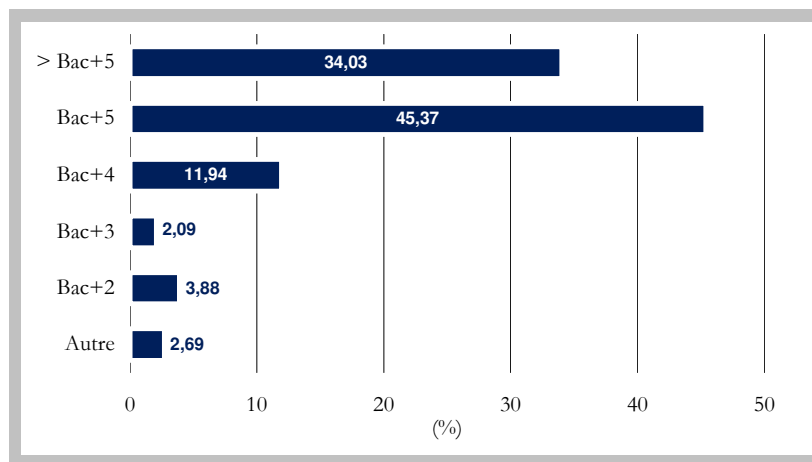


Métiers exercés par les sondés

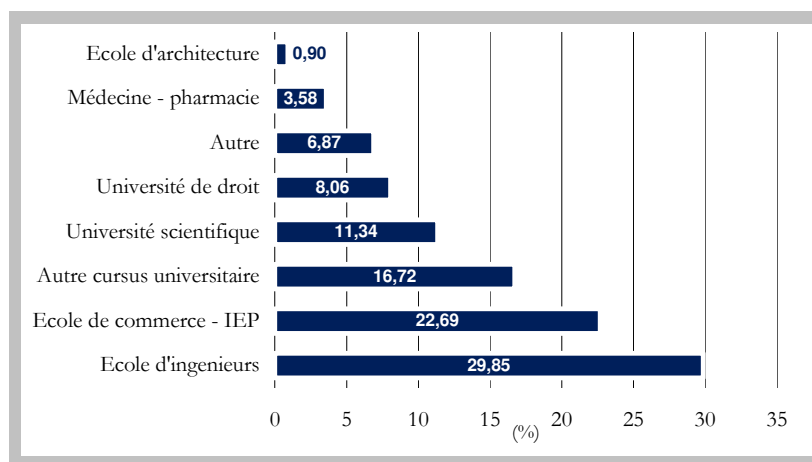
Annexe 3. Cartographie de l'échantillon « Marocains rentrés au pays »



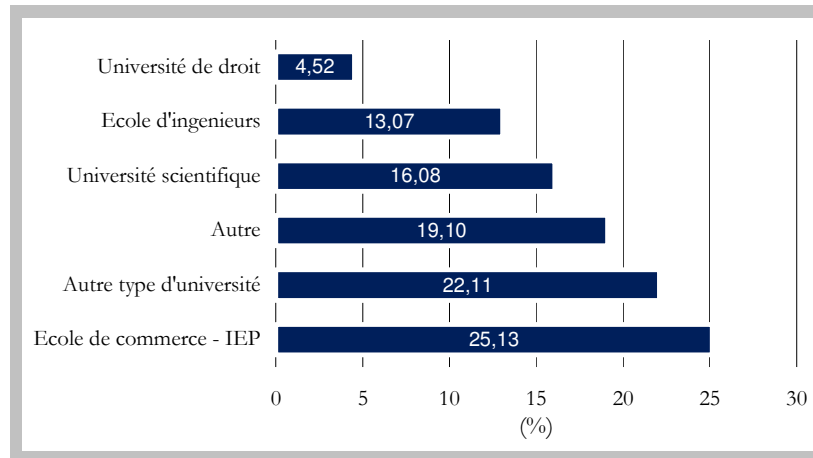
Répartition de l'échantillon par âge



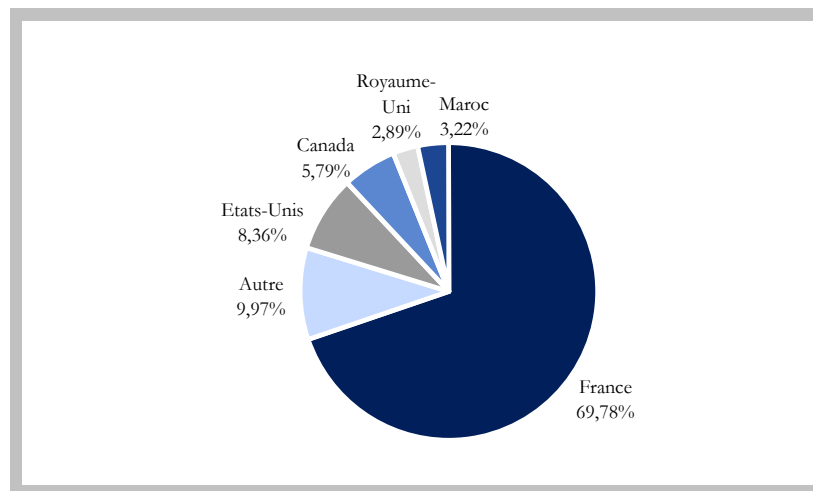
Niveau d'études des sondés



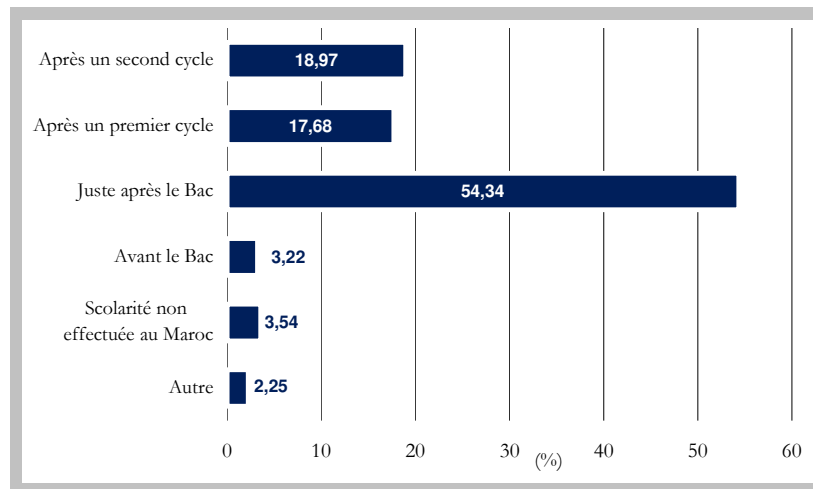
Type de cursus suivi



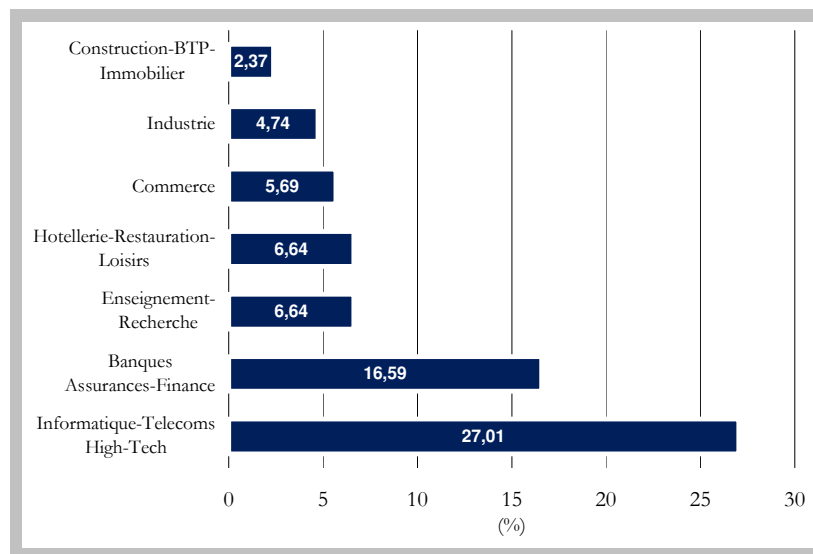
Type de second diplôme obtenu (par les 59,4 % de sondés ayant un double cursus)



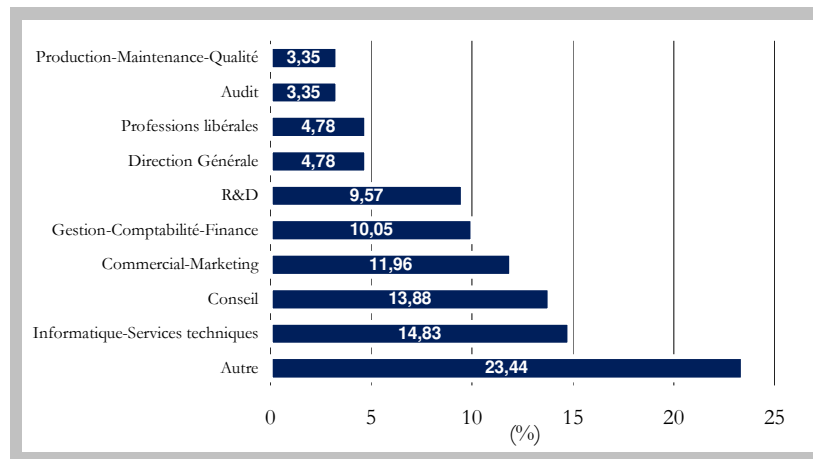
Pays d'étude des sondés



Stade de départ du Maroc



Secteurs d'activité dans lesquels exerçaient les sondés avant le retour



Métiers exercés par les sondés avant le retour

Annexe 4. Questionnaire destiné aux sondés résidant à l'étranger



Enquête destinée aux Marocains **résidant actuellement à l'étranger**

Remarques :
Ce formulaire requiert **5 min** environ.
Les résultats sont envoyés **en avant première** aux participants de l'enquête.
Maroc Entrepreneurs garantie la **confidentialité totale** des données qui lui sont fournies à travers cette enquête.

* : **Champ obligatoire**

.. Informations générales

Si vous souhaitez recevoir les résultats de cette enquête **en avant première**, saisissez votre adresse email :

Sexe * M : F:

Age * Choisir -----

Statut familial * Choisir -----

Lieu de naissance * Sélectionner un pays ici -----

Dans quel pays résidez vous actuellement ? * Sélectionner un pays ici -----

Êtes vous titulaire d'une double nationalité ? * Oui : Non:

.. Votre formation

Quel est votre niveau d'études ? * Choisir un niveau d'études -----

Quel type de cursus avez-vous suivi ? * Choisir un cursus -----

Si vous êtes titulaire d'un second diplôme, veuillez préciser le cursus correspondant Choisir un cursus -----

Avez-vous effectué toutes vos études au Maroc ? * Oui: Non:

Si non, quand avez-vous quitté le Maroc pour faire vos études à l'étranger ? * Choisir -----

Dans quel pays étranger avez-vous effectué la majeure partie de vos études ? * Sélectionner un pays ici -----

.. Statut professionnel

Quel est votre statut actuel ? * Choisir -----

- Si vous avez une expérience professionnelle (hors stages) :

Combien d'années d'expérience professionnelle avez-vous cumulé? Choisir -----

Dans quel secteur d'activité? Choisir un secteur d'activité -----

Dans quel métier? Choisir un métier -----

Dans quelle fourchette se situe votre salaire actuel? (équivalent mensuel net en DH) Choisir -----
(1 euro ~ 11 dh, 1 US Dollar ~ 9 dh)

.. Concernant votre retour au Maroc

Envisagez-vous de rentrer au Maroc ? * Oui: Non:

Si oui, à quel horizon? * Pour les étudiants -----

Pour les diplômés -----

Dans quelle région/ville du Maroc souhaiteriez-vous vous installer? * Choisir une région / ville -----

Etes-vous plus intéressé par le secteur publique ou privé ? * Publique ou privé -----

Dans quel secteur souhaiteriez-vous évoluer? * Choisir un secteur -----

Quel type de métier souhaiteriez-vous exercer? * Choisir un métier -----

Quel est le salaire minimal que vous accepteriez pour débiter au Maroc? * (Mensuel net en DH) Choisir -----

Quels sont, selon vous, les deux critères que vous jugez déterminants pour votre retour au Maroc? * 1er critère -----

2ème critère -----

Si vous pensez à un autre critère, précisez:

Quels sont, selon vous les deux critères que vous jugez bloquants pour votre retour au Maroc ? * 1er critère -----

2ème critère -----

Si vous pensez à un autre critère, précisez:

Aimeriez-vous rentrer au Maroc dans le but d'y créer votre propre entreprise ? Oui: Non: Peut-être:

Même si elle est vague, avez-vous une idée de création d'entreprise au Maroc? * Oui: Non:

.. Vos commentaires sur le retour au Maroc (Attentes, besoins, suggestions...)

Qu'est-ce qui, selon vous, pourrait vous aider à faire mûrir votre réflexion sur votre retour ? Quelles sont vos attentes par rapport à votre retour ? Que peuvent faire les pouvoirs publics Marocains, les acteurs associatifs... pour vous aider dans votre choix ?...

Validez votre participation

Annexe 5. Questionnaire destiné aux sondés revenus au Maroc



Enquête destinée aux Marocains rentrés au Maroc **après une formation et/ou une expérience à l'étranger.**

Remarques :
 Ce formulaire requiert 5 min environ.
 Les résultats sont envoyés **en avant première** aux participants de l'enquête.
 Maroc Entrepreneurs garantit la **confidentialité totale** des données qui lui sont fournies à travers cette enquête.

* : Champ obligatoire

:: Informations générales

Si vous souhaitez recevoir les résultats de cette enquête **en avant première**, saisissez votre adresse email :

Sexe * M : F :

Age * Choisir

Statut familial * Choisir

Lieu de naissance * Sélectionner un pays ici

Êtes-vous titulaire d'une double nationalité ? * Oui : Non :

:: Votre formation

Quel est votre niveau d'études ? * Choisir un niveau d'études

Quel type de cursus avez-vous suivi ? * Choisir un cursus

Si vous êtes titulaire d'un second diplôme, veuillez préciser le cursus correspondant Choisir un cursus

Avez-vous effectué toutes vos études au Maroc ? * Oui : Non :

Si non, quand avez-vous quitté le Maroc pour faire vos études à l'étranger ? Choisir

Dans quel pays étranger avez-vous effectué la majeure partie de vos études ? Sélectionner un pays ici

:: Votre expérience professionnelle à l'étranger

Avez-vous eu une expérience professionnelle à l'étranger ? (hors stage) * Oui : Non :

Si oui, combien de temps a-t-elle duré ? * Choisir

Dans quel secteur d'activité ? * Choisir un secteur

Quel est le dernier métier que vous avez exercé ? * Choisir un métier

Fourchette de salaire juste avant de rentrer au Maroc ? * Choisir

(1 euro ~ 11 DH , 1 Dollar US ~ 9 DH)

:: Concernant votre retour au Maroc

Avez-vous hésité à rentrer au Maroc ? * Oui : Non :

Si oui, pour quelles raisons ? * 1ère raison

2ème raison

Si c'est pour une autre raison, précisez :

Dans quelle région/ville êtes-vous rentré ? * Choisir une région / ville

Quels sont les deux facteurs, par ordre d'importance, qui ont été déterminants dans votre choix de rentrer ? * 1er facteur

2ème facteur

Si un autre facteur a influencé votre choix, précisez :

Êtes-vous satisfait de votre retour sur les plans professionnel et personnel ? * Satisfait

Assez satisfait

Peu satisfait

Pas satisfait

Pour quelles raisons êtes-vous peu ou pas satisfait ? * 1ère raison

2ème raison

Si vous pensez à une autre raison, précisez :

Pour quelles raisons êtes-vous satisfait ou assez satisfait ? * 1ère raison

2ème raison

Si vous pensez à une autre raison, précisez :

Envisagez-vous de quitter le Maroc à nouveau ? * Oui : Non : Peut-être :

:: Votre carrière actuelle au Maroc

Vous travaillez dans : * Public ou privé

Dans quel secteur d'activité avez-vous exercé à votre retour ? * Choisir un secteur

Quel métier avez-vous exercé à votre retour ? * Choisir un métier

Dans quelle fourchette se situait votre salaire à votre retour ? * Choisir

(mensuel net en DH)

Dans quelle fourchette se situe votre salaire actuel ? * Choisir

(mensuel net en DH)

Après combien d'années ? * Choisir

:: Vos commentaires sur le retour au Maroc (conseils, retours d'expériences...)

Quels conseils pourriez-vous donner à ceux qui hésitent à rentrer ? Quel a été votre ressenti à votre retour ? A t-il évolué dans le temps ?...*

Validez votre participation