

Document de Travail n° 19/2026

Rapport sur le Corridor des Compétences en Matière de Migration

MAROC – ALLEMAGNE

Karima Belhaj*, Johanna Ullmann**, Mehdi Lahlou*, et Helen Schwenken**

*Association pour les migrations internationales (AMI), Maroc

**Institut de recherche sur les migrations et d'études interculturelles (IMIS), Université
d'Osnabrück, Allemagne

<http://link4skills.eu>



Le projet Link4Skills a bénéficié d'un financement au titre du programme de recherche et d'innovation « Horizon » de l'Union européenne, dans le cadre de la convention de subvention n° 101132476.

Correspondance

Karima Belhaj: karima.belhaj.88@gmail.com

Johanna Ullmann: jullmann@uos.de

Contributeurs

Bachir Hamdouch et Mghari Mohamed

Proches géographiquement, mais éloignés politiquement ? Deux partenaires confiants, en quête d'une relation gagnant-gagnant

Résumé

Le corridor de migration de main-d'œuvre Maroc-Allemagne est un partenariat stratégique émergent en matière de mobilité des compétences, qui s'appuie sur l'héritage historique de la période de recrutement des « travailleurs invités » de 1963 à 1973, durant laquelle environ 22.400 Marocains ont émigré en Allemagne, principalement dans le secteur minier. Ce corridor a toujours été moins développé que les liens du Maroc avec la France, l'Espagne, la Belgique ou les Pays-Bas, en partie en raison des barrières linguistiques. Le regain d'intérêt actuel s'explique par l'apparition de besoins complémentaires : le taux de chômage élevé chez les jeunes et l'inadéquation entre l'offre et la demande de compétences au Maroc, d'une part, et les pénuries aiguës de main-d'œuvre en Allemagne, d'autre part.

La coopération s'inscrit dans le cadre du programme THAMM/THAMM Plus (2019-2026), financé par l'UE et multi-donateurs, mis en œuvre par la GIZ, l'OIM, l'OIT et Enabel, qui vise à mettre en place des structures de gouvernance conjointes entre l'Agence nationale pour l'emploi au Maroc (ANAPEC) et l'Agence fédérale pour l'emploi allemande (BA/ZAV) (ainsi que d'autres destinations), plutôt que de fixer des quotas de migrants. Un dispositif bilatéral parallèle, « MAzubi », institutionnalise le recrutement annuel d'apprentis. Le recrutement se concentre actuellement sur l'industrie, l'artisanat et les métiers techniques (métallurgie, automobile, mécanique, fibre optique) ainsi que, de plus en plus, sur les secteurs de la santé et de l'hôtellerie, tandis que le recrutement de médecins, d'ingénieurs ou d'ouvriers du bâtiment est délibérément évité afin de protéger le Maroc de la fuite de compétences dont il a besoin à l'heure actuelle. La « migration de formation » fondée sur l'apprentissage est le modèle privilégié, car elle supprime les obstacles à la reconnaissance des qualifications et renforce la confiance des employeurs plus efficacement que l'embauche de travailleurs déjà qualifiés.

Parmi les principaux défis figurent un processus allemand de reconnaissance des compétences coûteux, long et incohérent ; un marché du travail marocain largement informel qui rend difficile la vérification de l'expérience antérieure ; un secteur privé du recrutement en plein essor et peu réglementé (en particulier dans le secteur de la santé), susceptible à des frais excessifs et à des pratiques douteuses ; et les préoccupations des employeurs concernant l'abandon de la formation par les candidats ou un changement d'emploi peu après leur embauche. Les structures de gouvernance fédérales (allemandes) par opposition aux structures centralisées (marocaines) compliquent également la coordination, bien que des partenariats sous-nationaux (par exemple avec la Basse-Saxe) se soient révélés efficaces. La diaspora et les réseaux sociaux facilitent de plus en plus les liens avec le secteur privé.

Le rapport met en avant de bonnes pratiques telles que les centres de simulation et d'évaluation des compétences, la plateforme digitale unique « Work and Stay Agency », ainsi que des garanties éthiques protégeant les intérêts des travailleurs marocains. Les recommandations politiques comprennent des campagnes d'information multilingues (arabe/français), la ratification et la mise en œuvre par l'Allemagne de la convention de l'OIT sur le recrutement privé, un renforcement de la présence du Goethe-Institut, des bourses pour lutter contre la mainmise de certaines catégories sur les opportunités d'emploi, une plus grande diversité en termes de genre et d'âge dans le recrutement, ainsi qu'un soutien accru à la réintégration des rapatriés.

Remerciements : Nous remercions Franziska Schrader et David Szilágyi pour leur excellent soutien à la recherche lors de l'élaboration du rapport.

1 Cadres et relations juridiques, politiques et institutionnels

Le corridor de migration des compétences entre le Maroc et l'Allemagne peut être décrit comme **un nouveau corridor stratégique émergent de partenariat en matière de mobilité des compétences (de type semi-qualifié et sectoriel)** qui s'appuie sur un **corridor historique (post-)« travailleurs invités »**. La collaboration s'est récemment intensifiée – tant entre le Maroc et la Commission européenne qu'entre le Maroc et l'Allemagne, en particulier.

Du côté marocain, la mobilité professionnelle constitue un enjeu majeur, car la croissance démographique demeure relativement forte, alors que les possibilités d'emploi sont limitées. Le pays est confronté à un **décalage entre les compétences des travailleurs et les besoins du marché**, en particulier dans les secteurs en expansion que sont les technologies et les services. Cette situation est encore aggravée par l'insuffisance d'offres de formation professionnelle adaptées et par des politiques publiques en matière d'emploi et d'éducation qui peinent à s'adapter à une dynamique économique en rapide évolution, ce qui entrave le développement du capital humain et l'accès à des emplois correspondant aux compétences disponibles. Ces défis ont un impact direct sur la croissance économique de la région, empêchant les jeunes diplômés d'accéder à des emplois qualifiés.

Du côté allemand, les relations avec le Maroc revêtent une importance (géopolitique, économique et liée à la migration/mobilité). D'autres pays, tels que l'Espagne, la France, la Belgique ou l'Italie, entretiennent historiquement des relations postcoloniales plus directes, qui s'accompagnent également de communautés de la diaspora historiques. Les flux migratoires entre le Maroc et l'Allemagne ont également été plus faibles en raison de la barrière linguistique. Ce lien remonte au **régime allemand d'après-guerre des « travailleurs invités »** (1963-1973), période durant laquelle environ 22.400 Marocains ont émigré en Allemagne pour y travailler, principalement dans le secteur minier.¹

Afin de combler ce fossé et de répondre aux besoins mutuels – le taux de chômage élevé des travailleurs qualifiés au Maroc et les pénuries aiguës de main-d'œuvre en Allemagne –, les deux pays ont récemment mis en place **de nouveaux cadres juridiques de coopération en matière de migration de main-d'œuvre qualifiée**. Ces partenariats pour la mobilité des compétences visent à promouvoir l'intégration économique des travailleurs migrants, mais aussi à réduire les risques d'exploitation. Ils s'efforcent de faciliter la transition vers l'emploi grâce à des évaluations de la formation et à des mécanismes de suivi, de contribuer à relever les défis structurels en matière d'emploi et d'offrir des perspectives économiques à long terme aux pays d'origine, dont le Maroc. Par ailleurs, le programme de partenariat vise clairement à la fois à faciliter la migration « légale » de travailleurs qualifiés et à atténuer la migration « illégale », qui n'est pas souhaitée.

Dans le sillage de ces changements politiques, **les flux de mobilité** entre le Maroc et l'Allemagne ont été **relativement forts et n'ont cessé de croître**. Un nombre croissant de (jeunes) marocains émigrent ou bien souhaitent émigrer en Allemagne.

¹ <https://taz.de/50-Jahre-marokkanische-Gastarbeiter/!5062924/>

Par rapport à d'autres corridors migratoires, cependant, **la migration circulaire et temporaire** est plus courante (y compris la migration de retour à des fins professionnelles et d'entrepreneuriat).

En 2013, **l'accord de partenariat pour la mobilité entre le Maroc et l'UE** a été signé entre le Maroc et l'UE ainsi qu'avec plusieurs États membres (Belgique, France, Allemagne, Italie, Pays-Bas, Portugal, Espagne, Suède et Royaume-Uni). L'objectif principal était d'améliorer la mobilité des Marocains à des fins d'éducation, de formation et d'emploi, y compris la mobilité liée à la recherche et aux affaires (Commission européenne 2013)².

En 2024, une **déclaration commune sur le dialogue stratégique maroco-allemand** a été signée. Elle est le fruit de longues négociations bilatérales. Ce partenariat officiel reste, toutefois, **relativement générique, vague et dépourvu de contenu concret** par rapport à plusieurs autres partenariats migratoires et accords de recrutement. Alors que le gouvernement allemand a plaidé en faveur d'un accord plus spécifique ou contraignant, il a semblé extrêmement difficile de trouver le compromis nécessaire et un intérêt commun pour un tel accord. Les négociations en vue d'un accord global sur la migration et la mobilité se poursuivent.

Le **projet THAMM** (« **Vers une approche holistique de la gouvernance de la migration de main-d'œuvre et de la mobilité professionnelle en Afrique du Nord** », voir encadré 1) est mené conjointement avec l'Allemagne, la Belgique et l'Italie du côté de l'UE, et avec le Maroc, la Tunisie et l'Égypte (ainsi que l'Algérie et la Libye pour des activités sous-régionales) du côté nord-africain. Ce programme est un projet phare de l'initiative « **Partenariat pour les talents** » de l'UE, annoncée dans le « Pacte sur la migration et l'asile » (2024)³.

Le Maroc est l'un des **cinq pays prioritaires des « partenariats pour les talents » de l'UE**. Ce partenariat prend la forme de **tables rondes** réunissant des ministres et des ambassadeurs, ainsi que de projets pilotes financés par l'UE tels que THAMM+, qui prévoit environ 150 mobilités vers l'Allemagne et 500 vers l'Italie, et d'initiatives sectorielles telles que « Women as Financially Independent Rural Actors » (WAFIRA) destinée aux travailleuses saisonnières en Espagne.

Cette initiative promeut des programmes de mobilité professionnelle équitables, réguliers et transparents, qui profitent à toutes les parties concernées – par opposition à une simple « exportation » de compétences. Étant donné que plusieurs partenaires européens y participent, ce programme constitue un **accord multilatéral** complexe. Il met l'accent sur la mise en place durable d'une gouvernance commune de la migration (qualifiée) et d'un cadre juridique, comprenant notamment des projets pilotes de recrutement et des partenariats. Ce faisant, le projet vise également à réduire la migration « irrégulière ».

Le projet bilatéral entre le Maroc et l'Allemagne, baptisé « **THAMM Plus** », est financé par l'Union européenne et le ministère fédéral allemand de la Coopération économique et du Développement (BMZ). Ce programme vise à mettre en place un système de gouvernance conjoint pour la migration de main-d'œuvre qualifiée entre les institutions marocaines (telles que le ministère de l'Emploi et l'Agence nationale pour la promotion de l'emploi et des

² https://ec.europa.eu/commission/presscorner/api/files/document/print/en/ip_13_513/IP_13_513_EN.pdf

³ [https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/BRIE/2022/739247/EPRS_BRI\(2022\)739247_EN.pdf](https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/BRIE/2022/739247/EPRS_BRI(2022)739247_EN.pdf)

compétences – ANAPEC) et les institutions allemandes (notamment l'Agence fédérale pour l'emploi – BA, par l'intermédiaire de sa division « Services spécialisés internationaux » – ZAV). Le projet met l'accent sur la promotion d'une compréhension mutuelle des systèmes institutionnels d'emploi et d'éducation des deux pays et sur l'établissement de relations bilatérales de confiance, plutôt que sur la fixation de quotas de migrants, afin de créer un partenariat stratégique durable. Pour mettre en œuvre les projets de recrutement de THAMM Plus, un **accord interinstitutionnel** a été signé **entre l'ANAPEC et la BA**.

ENCADRÉ1 : Fiche d'information sur les programmes THAMM et THAMM Plus

Le **programme THAMM (Plus)** « Vers une approche holistique de la gouvernance de la migration de main-d'œuvre et de la mobilité professionnelle en Afrique du Nord » s'appuie sur le modèle du Partenariat mondial pour les compétences (GSP), qui encourage la coopération entre les secteurs public et privé afin de remédier aux pénuries de compétences tout en garantissant une protection adéquate aux travailleurs migrants qualifiés. Il vise à faciliter des voies de migration sûres, régulières et es pour les travailleurs qualifiés vers des États membres de l'UE où la demande de main-d'œuvre est forte, tels que la Belgique, l'Allemagne ou l'Italie.

Action multi-donateurs : Fonds fiduciaire d'urgence de l'Union européenne pour l'Afrique (EUTF pour l'Afrique) ; ministère fédéral allemand de la Coopération économique et du Développement (BMZ).

Agences de mise en œuvre : Agence allemande de coopération internationale (GIZ) ; Organisation internationale pour les migrations (OIM) ; Organisation internationale du travail (OIT) ; Agence belge de développement (Enabel).

Période de mise en œuvre : 2019-2023 (THAMM) / 2024-2026 (THAMM Plus).

Pays bénéficiaires : Maroc, Tunisie, Égypte (en partie l'Algérie et la Libye).

Groupes cibles : institutions étatiques et non étatiques chargées de la gestion de la migration de main-d'œuvre et de la mobilité internationale ; établissements de formation professionnelle et de qualification ; travailleurs qualifiés intéressés par la migration de main-d'œuvre.

Objectifs et composantes : quatre piliers principaux :

1. Tester des dispositifs de mobilité sûrs et axés sur le marché du travail entre l'Afrique du Nord et l'UE.
2. Exploiter et diffuser les enseignements tirés des projets pilotes aux niveaux national et régional.
3. Développer des outils pour analyser et promouvoir les migrations.
4. Renforcer les institutions partenaires dans les systèmes de formation et de qualification.

THAMM Plus, en tant que programme de suivi, vise à institutionnaliser davantage et à pérenniser les parcours de migration de main-d'œuvre en s'alignant sur les besoins des marchés du travail tant d'origine que de destination. Les activités prévues comprennent l'amélioration de l'employabilité des candidats sur les marchés nationaux et européens,

l'institutionnalisation des procédures de migration (de la sélection à l'intégration) et la formalisation des partenariats interinstitutionnels.

Principaux acteurs marocains :

Ministère du Travail et de l'Intégration professionnelle, Ministère des Affaires étrangères, de la Coopération africaine et des Marocains résidant à l'étranger ; Agence nationale pour la promotion de l'emploi et des compétences (ANAPEC) ; Ministère de l'Éducation nationale, de la Formation professionnelle, de l'Enseignement supérieur et de la Recherche scientifique ; et partenaires sociaux (organisations patronales et syndicales, etc.).

Outre « THAMM », plusieurs **accords bilatéraux de recrutement et arrangements institutionnels** ont récemment été conclus. Par exemple, l'ANAPEC a signé un **accord de placement** avec l'Agence fédérale pour l'emploi (BA). Cet accord, initialement axé sur trois profils dans le secteur de la construction, permet aux entreprises allemandes de recruter par l'intermédiaire des deux services publics de l'emploi marocains en recourant à une procédure accélérée d'accès au marché du travail. Comme l'explique le directeur du placement international à l'ANAPEC :

« L'objectif est que les entreprises opérant dans ces secteurs et ayant besoin de tels profils puissent y parvenir grâce à cet accord de placement, grâce à une procédure accélérée et simplifiée de recrutement et d'obtention du permis de travail par l'intermédiaire de nos deux services publics de l'emploi. » (L4S_ MA-DE_prac_01, p. 6, lignes 10 à 14)

Par ailleurs, un groupe de travail **conjoint maroco-allemand sur les migrations** a été mis en place pour piloter cette coopération.

Du côté marocain, le cadre institutionnel a évolué pour soutenir ce partenariat : l'ANAPEC a créé une **Direction du placement international** (qui n'était auparavant qu'une division) dédiée à la migration de main-d'œuvre, et le ministère du Travail (MIPEEC) coordonne les différents acteurs nationaux (ministères sectoriels, « Office de la formation professionnelle et de la promotion de l'emploi », OFPPT, en matière de formation, ministère des Affaires étrangères, ministère de l'Intérieur, etc.).

Les **Centres pour la migration et le développement (ZME)** (lancés au Maroc et dans plusieurs autres pays d'origine) ont été ouverts, en partenariat avec la GIZ, afin d'informer les candidats dans différentes régions sur les options en matière de migration ou de retour.

Les parties prenantes ont indiqué que divers **secteurs industriels et artisanaux ainsi que divers métiers (industrie métallurgique et électrique, industrie automobile, génie civil dans le domaine de la fibre optique, mais aussi le commerce)** font actuellement partie du partenariat de recrutement entre le Maroc et l'Allemagne. Dans le cadre du programme THAMM Plus, par exemple, le recrutement est autorisé, notamment dans **l'industrie automobile et la mécanique. Le recrutement actif de médecins, d'ouvriers du bâtiment ou d'ingénieurs marocains** n'est toutefois pas autorisé, car l'économie marocaine a elle-même besoin de retenir et de recruter ces travailleurs. Pourtant, sur le terrain, les parties prenantes ont signalé, par exemple, le recrutement **d'ingénieurs en mécanique**.

Le renforcement de la coopération et du partenariat entre le Maroc et l'Allemagne en matière de recrutement public a été jugé globalement positif par plusieurs parties prenantes : « Je trouve que c'est un **partenariat exemplaire, équitable et respectueux**. Et si quelque chose ne nous convient pas, **nous en discutons ensemble directement** », a déclaré un représentant de l'ANAPEC. La GIZ partage ce point de vue, soulignant que le système de gouvernance bilatéral en place « fonctionne bien. Il existe des relations durables entre les partenaires ; les gens se connaissent ; ils comprennent comment fonctionnent les deux pays. » (L4S_MA-DE_prac_04, p. 13, lignes 4 à 6).

Cependant, dans la pratique, le **système fédéral de pays** comme l'Allemagne, par rapport à **des pays centralisés** comme le Maroc, complique la coopération entre les deux pays. Dans ce contexte, un **partenariat public-privé (une sorte de protocole d'accord), conclu au niveau infranational** entre Tanger, Tétouan et Hoceima (Maroc) et la Basse-Saxe (Allemagne), signé en 2025, a été considéré comme un succès significatif.⁴

En résumé, le corridor de migration de main-d'œuvre qualifiée entre le Maroc et l'Allemagne semble évoluer vers un nouveau partenariat structuré en faveur de la mobilité des travailleurs qualifiés, soutenu par des accords de recrutement formels et une coopération étroite entre les services publics de l'emploi et les acteurs privés, plutôt que par des dynamiques informelles ou purement privées. Ce partenariat renforcé a également donné **naissance à un secteur en plein essor dédié à la migration de main-d'œuvre qualifiée**, ainsi qu'à une **infrastructure transnationale** très dynamique regroupant les acteurs privés et publics concernés.

2 Mise en œuvre : le recrutement

Du point de vue de la population des (jeunes) marocains qualifiés, **l'intérêt pour l'Allemagne en tant que pays de destination** semble, de manière générale, **de plus en plus marqué** par rapport aux pays de destination traditionnels (tels que la France, l'Espagne, la Belgique, les Pays-Bas ou le Canada). L'Allemagne est souvent (encore) perçue comme **un pays économiquement et politiquement fort, doté de normes élevées en matière d'éducation et d'emploi, et bénéficiant d'une proximité géographique**. En revanche, la barrière linguistique et la distance culturelle sont couramment mises en avant comme des défis majeurs, au même titre que la bureaucratie allemande et le système fédéral. Le vif intérêt pour l'Allemagne en tant que pays de destination résulte également d'**une campagne publicitaire intensive et très visible** menée par des agences de recrutement privées (et publiques) et des centres de langues dans tout le pays, ainsi que via **les canaux numériques et les réseaux sociaux** (également par rapport à d'autres destinations).

Dans la suite de cet article, nous nous concentrerons sur le recrutement dans le cadre de **partenariats menés par les pouvoirs publics, tels que THAMM Plus**. Par ailleurs, le recrutement de travailleurs ou de stagiaires par des acteurs privés, via des agences privées ou directement par les employeurs, joue un rôle croissant.

L'agence nationale pour l'emploi, ANAPEC, joue un **rôle central de passerelle** entre l'offre et la demande de main-d'œuvre du côté marocain, en coordination avec des partenaires allemands tels que la BA, avec le soutien technique de la GIZ.

⁴ https://www.gfmd.org/sites/g/files/tmzbd11801/files/documents/Colombia2024-2025/Nov%20Meetings/RT%205_Outcomes%20Summary_February.pdf

Concrètement, lorsqu'une entreprise ou une institution allemande exprime des besoins de recrutement au Maroc (dans le cadre d'un accord ou d'un projet), un processus structuré, multipartite et en plusieurs étapes est lancé : consultation sur les profils professionnels et les secteurs éligibles, lancement d'un appel à candidatures au Maroc, présélection par l'ANAPEC sur la base de critères essentiels (tels que la maîtrise avérée de la langue, les diplômes et l'expérience professionnelle), présentation des candidats à la BA et organisation d'entretiens de sélection impliquant la partie allemande. Une forte motivation, par exemple, a été citée comme un critère de sélection important : « Ce sont ceux qui sont **vraiment motivés** qui seront sélectionnés. » (L4S_DE-MA_prac_08).

Cependant, la difficulté à **justifier officiellement** les compétences et l'expérience respectives a souvent été mentionnée comme **un obstacle** en raison du caractère très informel de certains secteurs d'activité au Maroc. Le **recrutement** entre le Maroc et l'Allemagne **couvrant divers secteurs** (et résultant de négociations continues entre les pouvoirs publics), le **(risque d') inadéquation des compétences** constitue un autre problème. Le profil de compétences d'un **couvreur**, par exemple, est moins courant et moins professionnalisé au Maroc qu'en Allemagne, ce qui complique le recrutement (L4S_DE_prac_01). **Les soudeurs** sont recherchés tant au Maroc qu'en Allemagne, mais il existe certaines différences dans les programmes de formation et les profils/exigences de poste qui doivent être négociées et discutées afin de faciliter le recrutement et la reconnaissance (L4S_MA_pol_03).

Les coûts liés aux projets financés par des fonds publics qui respectent des normes éthiques élevées en matière de recrutement sont jugés essentiels. Les acteurs allemands ont également signalé que **les migrants marocains potentiels semblent relativement sceptiques à l'égard des programmes ou services gratuits, tels que « THAMM Plus »**. Il a été indiqué que **les programmes ou services de qualité sont généralement perçus comme coûteux**. Certains candidats peuvent également envisager de « payer » pour réaliser leur « rêve », par presque tous les moyens financiers possibles. Les endettements ne sont pas rares (L4S_MA_prac_10). D'un autre côté, la volonté des employeurs allemands de prendre en charge des coûts plus élevés **varie selon les secteurs**. Le secteur de l'hôtellerie-restauration, par exemple, connaît généralement une forte demande mais dispose de moyens financiers plus limités.

Des programmes tels que THAMM Plus accordent également une attention particulière à la **protection des intérêts sociaux et économiques du pays d'origine**. Une **consultation institutionnelle bilatérale préalable** est organisée afin d'exclure ou de limiter les offres dans les secteurs considérés comme sensibles pour le Maroc (par exemple, la santé publique, voir section 10) afin **d'éviter une fuite des cerveaux** dans des domaines essentiels. Cette consultation s'étend également aux **critères de recrutement** : chaque mission fait l'objet d'une discussion entre les partenaires afin d'adapter les exigences au marché du travail local (diplômes, expérience, etc.) et de s'assurer que les profils recherchés existent sur place. Lorsqu'un secteur présente un risque de « débauchage » à grande échelle (par exemple, l'aéronautique, où le Maroc a massivement investi), l'ANAPEC peut solliciter l'accord ministériel, renégocier et discuter avec la partie allemande, puis réorienter le recrutement public vers d'autres viviers ou vers de jeunes diplômés. Par exemple, l'ANAPEC évite de cibler des professionnels déjà employés au Maroc afin de ne pas perturber les entreprises locales : « Nous ne cibons pas les candidats qui travaillent déjà dans des entreprises marocaines. » (L4S_MA-DE_prac_01, p. 05, lignes 10-11).

Le modèle de recrutement préféré par la partie marocaine est celui de **l'apprentissage** en Allemagne plutôt que l'embauche directe de travailleurs qualifiés. Ce modèle de « migration fondée sur la formation » s'est révélé efficace : « L'apprentissage fonctionne bien mieux que le recrutement direct de travailleurs qualifiés, car l'entreprise allemande se sent plus en confiance en voyant que le candidat passe par le système de formation allemand... De plus, ses compétences linguistiques s'améliorent tout au long de la formation. » (L4S_MA-DE_prac_01, p. 05, lignes 30-32). Les parties prenantes considéraient également la mobilité par l'apprentissage comme une stratégie importante pour contourner le processus de reconnaissance allemand, long, coûteux et bureaucratique (voir section 4).

Dès 2015, un projet pilote financé par la Banque mondiale a permis le recrutement et le départ de 108 apprentis marocains vers l'Allemagne (dans les secteurs de l'hôtellerie et de la restauration), suivi d'une deuxième phase avec plus de 80 autres (hôtellerie, restauration et construction). S'appuyant sur ces expériences, un **accord bilatéral interinstitutionnel de recrutement** intitulé « MAzubi » (contraction de « Maroc » et « Azubi », qui signifie « apprenti » en allemand) a été conclu : chaque année, le ZAV (Service international de placement) de l'Agence fédérale allemande pour l'emploi (BA) envoie une mission au Maroc afin de recruter des apprentis dans les secteurs confrontés à une pénurie de main-d'œuvre en Allemagne. Cet accord – sans financement externe – vise à institutionnaliser le recrutement annuel de promotions d'apprentis et à établir une collaboration régulière. L'ANAPEC recherche de manière proactive des candidats correspondant aux profils recherchés (des jeunes ayant un niveau élémentaire d'allemand, idéalement dotés d'une formation initiale ou d'une expérience dans le domaine visé) afin de les présenter aux recruteurs allemands.

Parallèlement, en ce qui concerne le recrutement de **travailleurs déjà qualifiés**, le processus reste « moins fluide », selon les professionnels marocains (L4S_MA-DE_prac_01, p. 05, lignes 27 à 30). Les entreprises allemandes semblent souvent plus réticentes ou exigeantes lorsqu'elles embauchent des stagiaires ou des professionnels formés à l'étranger, d'où la nécessité de mécanismes de soutien plus solides. Néanmoins, des offres directes existent bel et bien : par exemple, le groupe allemand « Geodesia » a recruté **des techniciens spécialisés dans la fibre optique** dans le cadre de la convention de placement — mais celles-ci nécessitent de convaincre les employeurs allemands de la valeur des candidats tout en gérant les contraintes administratives (visa, reconnaissance des diplômes ; voir section 4). L'ANAPEC et ses partenaires interviennent pour faciliter ces mises en relation, en assurant la coordination logistique : collecte et transmission des dossiers des candidats à la BA ZAV une fois qu'une entreprise a effectué une sélection, organisation d'entretiens (sur place ou en ligne) et assistance pour les formalités post-sélection.

Comme déjà mentionné, en dehors du cadre public, on observe également un nombre croissant **d'acteurs privés** (agences de recrutement internationales et nationales, cabinets de conseil de petite ou moyenne taille et start-ups, etc.) actifs dans ce corridor. Ces canaux parallèles peuvent, dans certains cas, constituer une véritable opportunité pour un recrutement fluide et réussi, ainsi qu'une nouvelle chance de mobilité des compétences. Cependant, ils induisent parfois les candidats en erreur ou donnent lieu à des pratiques abusives, voire à des fraudes : « Il existe également des acteurs privés qui recrutent à titre privé. Ainsi, pour un Marocain souhaitant travailler à l'étranger, il est difficile de savoir qui contacter ou comment éviter les pièges d'un recrutement peu éthique assorti de frais

excessifs. » Le **secteur du recrutement privé spécialisé dans la migration de main-d'œuvre qualifiée vers l'Allemagne**, en particulier dans le **secteur de la santé**, est en plein **essor** au Maroc. En raison de l'intérêt élevé, les parties prenantes ont signalé des tarifs parfois exorbitants pour les candidats, des pratiques contraires à l'éthique et peu recommandables, ainsi qu'un manque de contrôle de la qualité.

Les pouvoirs publics mettent l'accent sur la diffusion d'informations fiables (par le biais des centres d'information ANAPEC/GIZ, de campagnes de sensibilisation et d'un accompagnement gratuit assuré par le Goethe-Institut allemand) ainsi que sur la gratuité des services publics de recrutement. Le recours aux agences privées est en hausse, mais reste limité. Néanmoins, l'existence de ces intermédiaires privés souligne la nécessité d'une gouvernance et d'un suivi clairs du corridor, afin de garantir que les candidats sachent vers qui se tourner et soient protégés contre l'exploitation.

Le **nombre de candidats recrutés reste modeste** dans le cadre de programmes tels que THAMM. Officiellement, ces faibles chiffres sont souvent justifiés en soulignant que l'objectif principal est de tester de nouveaux secteurs et de nouvelles approches, d'ouvrir de nouvelles voies légales et équitables de migration qualifiée et d'aligner les besoins des États membres de l'UE et du Maroc (L4S_MA-DE_pol_03).

En résumé, le processus de recrutement au sein de ce corridor est de plus en plus structuré pour favoriser une migration qualifiée équitable, éthique, transparente et mutuellement bénéfique, mais des lacunes et des problèmes subsistent : il implique principalement des acteurs publics engagés, repose sur des appels à candidatures transparents, donne la priorité à la formation en Allemagne pour garantir l'employabilité et intègre officiellement des principes éthiques (protection des intérêts du Maroc et des droits des candidats). **La coopération entre les agences publiques pour l'emploi du Maroc (ANAPEC) et de l'Allemagne (BA)** a souvent été décrite par les parties prenantes des deux côtés comme positive, empreinte de confiance et utile. De plus, les entreprises allemandes concernées commencent à faire confiance à ce système structuré. Selon la GIZ, les employeurs participants se sont jusqu'à présent déclarés globalement satisfaits des travailleurs marocains embauchés (L4S_MA-DE_prac_04, p. 10, lignes 43-45). Ces retours encourageants renforcent l'idée qu'un recrutement public bien encadré et accompagné d'une préparation adéquate peut répondre aux attentes des employeurs tout en étant bénéfique pour les travailleurs.

3 Mise en œuvre : formation

La formation des candidats est un enjeu central de la migration de main-d'œuvre qualifiée, notamment en raison des différences linguistiques et culturelles et, parfois, des normes techniques divergentes entre les deux pays. Dans ce qui suit, nous présentons des observations empiriques en mettant l'accent sur les programmes financés par l'État, tels que THAMM Plus ou « MAzubi ».

Les dispositifs de mobilité mis en œuvre s'appuient souvent sur un **parcours de formation continue** avant le départ et après l'arrivée, combinant l'acquisition de compétences linguistiques et culturelles, l'adaptation aux exigences de compétences du pays de destination et le renforcement général des atouts professionnels existants des candidats.

Avant le départ, l'accent est généralement mis sur **l'apprentissage de l'allemand**, souvent considéré comme la principale « porte d'entrée » vers un emploi qualifié. Ces dernières années, on a assisté à un véritable engouement pour l'apprentissage de l'allemand au Maroc :

« De nombreux jeunes marocains ont décidé d'apprendre l'allemand pendant leur formation, ce qui est une très bonne chose. Ils se préparent ; ils voient qu'il existe aujourd'hui des opportunités en Allemagne. » (L4S_MA-DE_prac_01, p. 05, lignes 11-15).

Cette tendance est renforcée par les changements intervenus dans la politique allemande en matière de migration de main-d'œuvre, qui ont ouvert de nouvelles voies aux travailleurs qualifiés et assoupli les exigences légales (en autorisant, par exemple, la validation des diplômes après l'arrivée). Les candidats motivés semblent donc investir de plus en plus, de leur **propre initiative et à leurs frais**, dans des cours de langue (souvent privés). Un jeune marocain souligne : « Pour moi, c'est un investissement. Pour mon avenir. J'aimerais dépenser cet argent. » (L4S_MA_prac_05a). Il existe **des réseaux florissants de centres et d'instituts privés d'apprentissage des langues et de préparation** (outre le Goethe-Institut, financé par des fonds publics) proposant des formations à différents niveaux. Dans certains cas, la qualité de ces cours a été jugée discutable et non réglementée, laissant les étudiants avec des dettes et un certificat, mais sans les compétences linguistiques pratiques correspondantes.

De plus, il a été noté que de nombreuses personnes recourent de plus en plus à des **outils et programmes d'auto-apprentissage en ligne** : « Il existe des cours en ligne... des gens qui apprennent par eux-mêmes grâce à des leçons en ligne gratuites. Ensuite, le Goethe-Institut... propose également des cours en ligne payants... Maintenant, c'est une question de coût. » (L4S_MA-DE_prac_04, p. 12, lignes 24 à 28). Si les cours en ligne ouverts à tous (MOOC) et les applications gratuites permettent une première initiation, l'obtention d'une certification officielle (telle que le certificat Goethe B1) nécessite généralement de suivre des cours payants et de passer un examen, ce qui peut représenter un investissement considérable pour les candidats (voir section 4).

Les partenaires du Corridor ont mis en place plusieurs mécanismes pour soutenir ce processus de (re)qualification. Du côté marocain, l'ANAPEC a développé **de nouveaux outils pédagogiques et des ateliers préparatoires** destinés aux futurs émigrants. Par exemple, dans ses agences régionales et ses espaces d'information, l'ANAPEC offre la possibilité d'apprendre des langues étrangères en ligne ou par le biais d'un auto-apprentissage guidé, et organise des sessions de formation préparatoires, telles que « **Moi et le marché du travail international/allemand** », afin de familiariser les candidats avec les réalités du travail à l'étranger. Comme le décrit la GIZ :

« Ils [l'ANAPEC] ont développé des outils... Par exemple, on peut apprendre des langues étrangères en ligne via l'ANAPEC... Ils proposent également des formations sur "comment se préparer au marché du travail international" » (L4S_MA-DE_prac_04, p. 11, lignes 13-14)

La formation préparatoire porte généralement sur la vie et le travail en Allemagne ainsi que sur les « normes » de la culture du travail allemande, telles que la ponctualité, une éthique professionnelle rigoureuse, la fiabilité, etc. (L4S_MA_prac_12). Un autre thème de formation

mentionné était **la culture financière**, avec un accent particulier sur **le retour au pays**. Les **transferts de fonds** constituent un facteur économique clé pour le Maroc. Les parties prenantes y voient une **opportunité indirecte de renforcer le développement économique local** : « Quelles options s’offrent à moi, même si j’envoie mon argent au pays, pour **ne pas simplement l’utiliser à des fins de consommation, mais peut-être aussi l’investir** ? » (L4S_MA_prac_14).

La formation s'effectue principalement au Maroc, tandis que l'intérêt pour la formation professionnelle allemande ne cesse de croître. Parallèlement, des entreprises allemandes, telles que **de grands hôpitaux, investissent de plus en plus dans des écoles d'infirmiers** qui s'adressent spécifiquement au marché allemand et répondent à ses exigences professionnelles particulières. Ainsi, les partenariats privés entre des employeurs allemands et des centres de formation marocains jouent un rôle de plus en plus important. Les entreprises allemandes construisent également **des centres de formation hautement spécialisés, ou des centres de « simulation »**, afin de mieux préparer, former et évaluer les candidats sur place.

De manière générale, le Maroc applique un **système de formation professionnelle en alternance** depuis 2000. Ce système jouit d’une excellente réputation par rapport à ceux des autres pays d’Afrique du Nord. Cependant, la démographie marocaine (**une population relativement jeune avec 2,5 enfants par femme**) exerce **une pression sur l’éducation et la formation au niveau national**. Les difficultés économiques ont un impact négatif sur le budget national consacré aux investissements dans l’éducation, alors que des réformes structurelles et institutionnelles s’imposent. Le projet « Tamheen », mené en collaboration avec la GIZ, vise par exemple à accompagner ce processus et à conseiller le ministère marocain de l’Éducation, l’Association marocaine des employeurs, l’Office marocain de la formation professionnelle et de la promotion de l’emploi (OFPPT) et la Direction de la formation professionnelle (DFP) dans ce contexte (L4S_MA_prac_04). Il est toutefois perçu comme extrêmement difficile de modifier un système qui s’est développé au fil de l’histoire (et qui est plutôt centré sur l’école et dirigé par l’OFPPT, et non piloté par les entreprises).

Malgré **l’ajustement structurel et l’harmonisation** (les deux pays adoptant une approche de système de formation professionnelle en alternance), **les approches tant curriculaires que pédagogiques pour certains secteurs ou métiers diffèrent**, ce qui complique le processus de reconnaissance.

De manière générale, le **renforcement des capacités locales de formation** est récent et toujours en cours d’expansion, mais il témoigne de la détermination du Maroc à préparer minutieusement ses ressortissants avant leur départ. De plus, l’OFPPT (Office de la formation professionnelle et de la promotion du travail) s’est engagé à réviser ses programmes d’études pour adopter une **approche axée sur les compétences** et à ouvrir des « Cités des Métiers et des Compétences », qui pourraient à terme **intégrer des modules liés aux exigences des marchés du travail étrangers** (il a été évoqué d’introduire l’allemand comme matière optionnelle dans certaines filières professionnelles régulières, bien que le financement de ces cours reste un défi).

Parallèlement, des projets de coopération tels que THAMM+ ont mis en place **des formations spécifiques avant le départ** pour des cohortes pilotes. Ces programmes de formation

comprennent généralement **des cours intensifs d'allemand** (souvent financés par le projet) et parfois **des modules techniques de transition** visant à combler les lacunes en matière de compétences. Par exemple, dans le cadre d'un partenariat pilote avec une région allemande, des candidats marocains en mécanique automobile ont suivi plusieurs mois de cours d'allemand jusqu'au niveau B1 au Maroc, avec un taux de réussite remarquable : environ 35 % des candidats avaient déjà atteint le niveau requis grâce à ces efforts.

Il existe un vivier important de jeunes qui apprennent l'allemand en autodidactes et atteignent des niveaux intermédiaires, souvent par l'intermédiaire de recruteurs allemands. Cependant, pour ceux qui n'ont pas les moyens de suivre une formation linguistique longue et coûteuse, cet obstacle demeure bien réel. Un défi majeur semble être de **démocratiser l'accès à la formation linguistique afin d'élargir le profil socio-économique** des candidats (voir section 10). Il existe, par exemple, des inégalités significatives en termes d'accès aux opportunités de mobilité qualifiée entre les jeunes marocains **des zones rurales** et ceux **des zones urbaines**.

L'ANAPEC organise également un **atelier de préparation au départ** intitulé « **Je me prépare à mon départ** ». Les thèmes suivants y sont abordés : informations pratiques (logement, sécurité sociale, etc.), préparation au recrutement et à l'intégration, sensibilisation aux différences culturelles et atténuation du « choc » culturel ou administratif, droits et devoirs des travailleurs migrants, etc. Des banques (pour proposer des solutions financières sur mesure), des migrants de retour (pour partager leurs expériences) ou des représentants d'organisations telles que l'OIM (pour expliquer les dispositifs de réintégration possibles) y participent parfois. Cela transparaît dans la citation suivante :

« Nous invitons les candidats à s'informer sur tous les aspects avant leur départ afin de ne pas rencontrer de difficultés à leur arrivée. Et s'il existe des partenaires apportant un soutien ou des informations, nous les impliquons également. » (L4S_MA-DE_prac_01, p. 13, lignes 20-22-23)

Après leur arrivée en Allemagne, la **formation se poursuit généralement** sur place. Les apprentis intègrent le **système** allemand classique de **formation professionnelle en alternance** (2 à 3 ans), qui alterne entre les cours en école professionnelle et les stages en entreprise, afin d'obtenir à terme un diplôme professionnel allemand. Ce parcours garantit une amélioration significative des compétences, une immersion linguistique totale et une familiarisation avec les normes professionnelles locales. Pour les travailleurs déjà qualifiés, la **formation continue** prend souvent la forme de **cours de langue supplémentaires** (beaucoup poursuivent jusqu'au niveau B2, voire C1, pour accéder à davantage d'opportunités) et, lorsque cela est possible, de **modules d'adaptation technique** proposés par les employeurs ou les établissements de formation professionnelle.

De nombreux Etats fédéraux allemands ont mis en place **des centres d'intégration ou des « centres d'accueil »** (comme en Basse-Saxe), proposant des cours de langue gratuits ou un accompagnement vers des formations complémentaires afin de combler les lacunes en matière de compétences. Ces structures, citées par l'ANAPEC comme un modèle inspirant, servent de trait d'union entre le recrutement de main-d'œuvre étrangère et une intégration réussie et durable sur le marché du travail allemand.

Il convient également de noter que **l'enseignement à distance et l'utilisation de technologies d'apprentissage nouvelles** sont de plus en plus répandus (voir section 8). Pendant la pandémie de Covid, une grande partie de la formation s'est déroulée en ligne, et cette modalité se poursuit : le Goethe-Institut, par exemple, propose désormais des cours intensifs en ligne, permettant ainsi l'accès aux candidats issus de régions isolées. Toutefois, le coût reste un facteur limitant. Les partenaires explorent également **des programmes de formation conjoints** (par exemple, le « Global Skills Partnership » avec la Belgique mentionné par l'ANAPEC), dans le cadre desquels les candidats seraient formés en partie au Maroc et en partie dans le pays de destination, avec un financement partagé. De telles initiatives pourraient, à l'avenir, augmenter le nombre de personnes formées spécifiquement pour le marché allemand tout en profitant également au Maroc en formant davantage de jeunes, même si tous ne finissent pas par émigrer.

Dans le cas du Maroc, **l'OFPPT** est une institution publique importante et un acteur déterminant dans le domaine de la mobilité des travailleurs qualifiés. La mission de cette institution est de former des jeunes capables de s'intégrer dans le marché du travail à quatre niveaux (spécialisation, qualification, technicien et technicien supérieur) et d'adapter ses programmes aux exigences économiques et sociales. La formation professionnelle est devenue très attractive, certains programmes enregistrant entre sept et onze candidats par place, ce qui reflète un enthousiasme croissant et la nécessité d'augmenter les capacités d'accueil (L4S_MA-DE_prac_02, p. 2, lignes 20-25-30). L'OFPPT conçoit ses programmes selon une approche par compétences, fondée sur des analyses de situations de travail (AST) menées en étroite collaboration avec les entreprises. Cette ingénierie de formation vise à rendre les programmes « lisibles » tant pour le marché national qu'international, ce qui nécessite des ajustements pour répondre aux attentes des pays partenaires (L4S_MA-DE_prac_02, p. 3, lignes 1 à 10). Le financement provient en partie d'une taxe spécifique (1,6 % de la masse salariale)⁵ qui soutient la formation professionnelle et implique les entreprises dans le système.

L'un des principaux obstacles à la qualification, fréquemment évoqué sur le terrain, est la question de **la reconnaissance des compétences individuelles en Allemagne** (voir section 4) : chaque candidat doit faire valider ses qualifications par une chambre professionnelle allemande, telle que les Chambres de commerce (IHK). Ce **processus au cas par cas, long, bureaucratique et complexe**, peut prendre quatre à cinq mois et décourage souvent les employeurs allemands et les candidats. À l'inverse, des pays comme le Canada reconnaissent plus facilement les diplômes. Pour surmonter ces obstacles, le représentant de l'OFPPT préconise la conception conjointe de programmes de formation avec les pays de destination et l'exigence de plusieurs années d'expérience (généralement trois à quatre) afin de compenser le manque d'« exposition professionnelle » des candidats (L4S_MA-DE_prac_02, p. 4, lignes 41-49-25).

Enfin, l'OFPPT souligne la **nécessité d'un véritable partenariat «triple win» : la formation des formateurs et le financement des équipements institutionnels** par l'État allemand profiteraient à long terme à l'établissement marocain ; le pays d'accueil bénéficierait de

⁵ Au Maroc, la Taxe de Formation Professionnelle (TFP) s'élève à 1,6 % de la masse salariale des entreprises. Cette cotisation obligatoire est gérée par la Caisse Nationale de Sécurité Sociale (CNSS) et sert à financer les programmes de formation et de perfectionnement des salariés, contribuant ainsi au développement de la formation professionnelle dans le pays.

compétences adaptées à ses besoins ; et les candidats obtiendraient une qualification valorisée et attractive tant sur le marché du travail d'origine que sur celui de destination. Ce modèle, qui en est encore à ses débuts, est considéré comme une garantie de la durabilité du corridor (L4S_MA-DE_prac_02, p. 5, lignes 4 à 16).

En résumé, le volet « qualification » du corridor vise à concilier le développement des compétences locales avec les attentes des employeurs allemands. Des progrès ont été réalisés : la langue allemande, autrefois peu répandue, semble désormais en plein essor parmi les jeunes étudiants et professionnels marocains ; les parcours d'apprentissage offrent un cadre structuré et attractif, en particulier pour la partie marocaine, car les coûts éducatifs sont répartis plus équitablement ; et les outils d'accompagnement avant le départ commencent à porter leurs fruits. Des défis subsistent en termes d'égalité d'accès des candidats et de pérennité du financement de la formation (qui repose actuellement en grande partie sur des projets à durée limitée et sur des financements publics ou européens). Néanmoins, tous les acteurs s'accordent à dire que l'investissement dans la formation professionnelle est la pierre angulaire d'un partenariat fructueux en matière de migration des compétences, avec des « gains » pour toutes les parties prenantes. La difficulté réside toutefois à déterminer qui prendra en charge les coûts à long terme.

4 Mise en œuvre : la reconnaissance

La reconnaissance des compétences et des diplômes est un aspect crucial, car elle détermine l'accès légal des travailleurs qualifiés aux marchés du travail des pays de destination ainsi que leur évolution de carrière une fois sur place. Au sein du corridor Maroc-Allemagne, plusieurs mesures ont été adoptées pour faciliter cette reconnaissance, bien que des obstacles subsistent selon le secteur ou la profession.

En Allemagne, la législation exige généralement que les travailleurs étrangers fassent **reconnaître officiellement** leurs qualifications (diplômes ou certificats professionnels ou universitaires) pour occuper des postes réglementés d'un certain niveau de compétence. Jusqu'à récemment, cette reconnaissance devait être obtenue avant l'entrée sur le territoire, ce qui constituait un obstacle majeur (procédures complexes, délais interminables). En vertu de la nouvelle loi allemande sur l'immigration des travailleurs qualifiés (en vigueur depuis 2020), il est désormais possible **de recruter, de commencer à travailler et de finaliser la procédure de reconnaissance après l'arrivée**. Comme l'a souligné un représentant de l'ANAPEC, « la reconnaissance peut désormais... se faire en Allemagne » (L4S_MA-DE_prac_01, p. 5, lignes 15 à 18), ce qui marque une avancée significative en termes de flexibilité.

Dans le cadre des accords pilotes, l'obligation de reconnaissance n'a pas été supprimée, mais plutôt **reportée jusqu'à l'arrivée du candidat** en Allemagne. Par exemple, les techniciens en fibre optique recrutés dans le cadre de l'accord institutionnel doivent entamer leurs démarches d'équivalence de qualifications **dès leur arrivée** et disposent d'un délai déterminé (**jusqu'à trois ans** dans ce cas) pour les mener à bien. « La condition est qu'une fois arrivés sur le sol allemand, les candidats doivent entamer leur procédure de reconnaissance. » (L4S_MA-DE_prac_01, p. 6, lignes 16-18). Pendant cette période, ils peuvent occuper des postes **inférieurs à leur niveau de qualification formel**, puis accéder à des fonctions correspondant à leurs qualifications une fois la reconnaissance obtenue. Ce mécanisme transitoire évite que les candidats ne soient pénalisés : ils gagnent du temps en commençant à travailler plus tôt

(pendant ou avant la reconnaissance) tout en régularisant progressivement leur statut professionnel.

Le secteur de la santé illustre bien les défis liés à la reconnaissance : les diplômes médicaux ou paramédicaux marocains doivent faire l'objet d'une équivalence en Allemagne, ce qui implique parfois des examens supplémentaires. Conscient de ces difficultés et du fait que le Maroc est lui-même confronté à une pénurie de médecins et d'infirmiers, le corridor a jusqu'à présent exclu ce secteur de la coopération. Les professionnels de santé qui partent de leur propre initiative le font en dehors des programmes publics et doivent entreprendre individuellement de longues procédures de qualification (telles que l'« approbation »). Le choix politique a été de ne pas promouvoir activement la migration dans ce secteur afin d'éviter une « fuite des cerveaux » immédiate. Cependant, en raison de la grave pénurie de personnel infirmier et de médecins en Allemagne, les hôpitaux allemands publient des offres attractives et se disputent les talents internationaux (en ligne, et parfois même par le biais de chasseurs de têtes intervenant directement dans les universités ou les écoles d'infirmiers des pays d'origine).

Un autre aspect de la reconnaissance concerne **les certifications linguistiques**, qui sont obligatoires pour obtenir un visa de travail, d'étudiant ou de formation. L'ambassade d'Allemagne à Rabat n'accepte que certains certificats officiels (notamment ceux délivrés par le Goethe-Institut) pour attester des compétences linguistiques.

« Le problème, c'est qu'il faut avoir un certificat. Et ce certificat doit être délivré par le Goethe-Institut, ce qui coûte de l'argent », rappelle l'ANAPEC (L4S_MA-DE_prac_01, p. 14, lignes 35 à 42)

En d'autres termes, il ne suffit pas qu'un candidat ait appris l'allemand de manière autonome ou suivi un cours au hasard à ses frais ; il doit prouver son niveau (généralement au moins B1) à l'aide d'un **document officiellement reconnu** par les autorités consulaires. Cela uniformise l'évaluation des compétences linguistiques, mais crée également un **filtre financier supplémentaire** (pour payer les cours et les examens du Goethe-Institut) et un **obstacle logistique** (les sessions d'examen ne sont pas fréquentes et les places sont limitées). Pour y remédier, les acteurs concernés discutent de solutions possibles : multiplier les centres d'examen en partenariat, intégrer des cours d'allemand dans les programmes scolaires marocains avec des examens de certification finaux, ou apporter une aide financière aux meilleurs candidats pour qu'ils puissent passer l'examen.

En ce qui concerne les compétences techniques et l'expérience professionnelle, la reconnaissance en Allemagne se fait **au cas par cas**. Pour les professions réglementées (ingénieurs dans certaines branches, professionnels de santé, enseignants, etc.), une **procédure formelle d'équivalence** menée par les autorités régionales allemandes compétentes est requise. Pour les professions non réglementées, une attestation de comparabilité peut suffire, ou l'employeur peut évaluer directement les compétences du candidat.

De nombreux acteurs marocains **ont** clairement **critiqué le système allemand de reconnaissance**, le qualifiant de **long, coûteux et bureaucratique**. Un problème spécifique, fréquemment évoqué, réside dans le fait que les documents originaux sont souvent exigés,

tandis que les documents numériques ne sont pas acceptés par les autorités, ce qui reflète la **modernisation et la numérisation insuffisantes de l'administration allemande**. La **structure fédérale allemande** complique encore davantage la procédure en raison de l'absence de normes et de structures nationales. De plus, **le manque de cohérence, les exigences et procédures contradictoires**, ainsi que la structure complexe (entre les chambres professionnelles locales allemandes, les écoles de formation professionnelle, les organismes sociaux et les organismes fédéraux chargés de la formation et de l'enseignement professionnels) ont été considérés comme des problèmes récurrents. En particulier, la **procédure de demande individuelle** requise pour la reconnaissance des compétences a été critiquée comme **étant extrêmement inefficace, inutile et désagréable**. Ce processus conduit souvent à **une (impression de) déqualification, à la frustration et à une dévalorisation**. Des représentants publics marocains ont proposé **des exemples de rapports d'experts** concernant les diplômes de formation professionnelle délivrés par certains établissements d'enseignement supérieur. Cela s'inspire du système de reconnaissance « Anabin » applicable aux diplômes universitaires étrangers.⁶ À défaut, si des accords publics sur la reconnaissance des compétences s'avéraient trop complexes, la **« reconnaissance par groupe ou par promotion »** constituerait une alternative. Il s'agit de la reconnaissance conjointe de promotions scolaires titulaires de diplômes similaires délivrés par le même établissement d'enseignement d'origine. Les structures, exigences et procédures actuelles ont souvent été perçues comme **dissuasives** et en **contradiction avec l'image publique de l'Allemagne** en tant que pays accueillant des travailleurs qualifiés.

Comme déjà mentionné, le corridor Maroc-Allemagne se **caractérise par une grande diversité de secteurs et de métiers**. Cette **diversification des compétences** complique également le processus de reconnaissance. Les programmes d'études et les profils professionnels varient d'un pays à l'autre et **ne correspondent pas toujours ; il manque parfois des « métiers de référence » adéquats**, ce qui rend probables **des mesures de reconversion et/ou d'adaptation, ainsi qu'une reconnaissance partielle**. La question de la reconnaissance est encore plus complexe lorsque des entreprises allemandes recherchent des travailleurs qualifiés pour une tâche très spécifique qui ne correspond finalement à aucun profil professionnel officiel allemand (« métier de référence »).

En raison de ces **problèmes structurels** persistants **de reconnaissance** en Allemagne, tant les jeunes marocains que les représentants des pouvoirs publics ont manifesté **un vif intérêt et un engagement fort en faveur de la mobilité à des fins de formation professionnelle et d'études, afin de contourner les problèmes de reconnaissance**. Il était généralement perçu comme plus facile de suivre une formation complète en Allemagne – plutôt que de terminer un diplôme de formation marocain pour ensuite se heurter à des difficultés de reconnaissance.

Dans le cadre de programmes tels que **« THAMM Plus »**, l'ANAPEC et la GIZ jouent un **rôle d'intermédiaire** clé pour faciliter ces processus : elles orientent les candidats vers les autorités allemandes compétentes, les aident à traduire leurs documents et assurent le suivi des dossiers en coordination avec l'ambassade ou les chambres de commerce et d'industrie en Allemagne. Par exemple, pour les mécaniciens automobiles ou les techniciens en électronique formés par l'OFPPT, la GIZ peut collaborer avec la Chambre de commerce et d'industrie allemande à l'étranger (AHK) afin d'évaluer dans quelle mesure le diplôme marocain

⁶ <https://anabin.kmk.org/cms/public/startseite>

correspond à la norme allemande — et de déterminer si quelques mois de formation complémentaire en Allemagne sont nécessaires pour combler certaines lacunes spécifiques. Ce type de reconnaissance partielle, associé à une formation complémentaire, est encouragé par le programme THAMM, qui permet aux candidats de commencer à travailler en tant qu'assistants puis d'obtenir une qualification complète après avoir suivi une formation supplémentaire sur place.

La durée de la procédure de reconnaissance varie considérablement : certains candidats voient leurs qualifications validées en quelques semaines (lorsque le diplôme marocain correspond étroitement aux normes allemandes), tandis que d'autres doivent étudier un ou deux ans en Allemagne pour atteindre le niveau requis, en particulier dans les métiers hautement techniques ou soumis à des normes strictes.

Les coûts associés (traductions, frais administratifs, cours complémentaires) sont en partie pris en charge dans le cadre de projets pilotes, mais à long terme, la question du financement durable de ces processus de reconnaissance demeure en suspens.

En résumé, le corridor s'oriente vers une **reconnaissance progressive et soutenue** des qualifications. Les récentes réformes allemandes ont ouvert la voie à **une plus grande flexibilité** (« Apportez d'abord les talents, validez les diplômes ensuite », GlZ-Rabat), ce qui constitue un avantage majeur. Cependant, la preuve des compétences — qu'elles soient linguistiques, professionnelles ou académiques — reste une étape obligatoire qui peut ralentir la mobilité et rendre l'Allemagne moins attractive en tant que destination. Les acteurs s'efforcent d'atténuer ces contraintes grâce à une meilleure information des candidats, à des accords institutionnels visant à accélérer l'équivalence et à une planification de la mobilité axée sur les secteurs où la reconnaissance est réalisable (d'où l'accent mis actuellement sur l'hôtellerie, l'informatique et le bâtiment, et l'évitement des secteurs de la santé et de l'éducation, où les obstacles à la reconnaissance sont plus importants). À plus long terme, la mise en place de passerelles de formation, par exemple en intégrant des éléments du programme allemand dans la formation professionnelle régulière marocaine, pourrait faciliter davantage la reconnaissance automatique de certaines certifications marocaines en Allemagne, bien que cela en soit encore au stade conceptuel. Pour l'instant, chaque candidat doit jongler entre deux systèmes et faire ses preuves dans les deux, d'où l'importance d'un accompagnement personnalisé pour s'assurer qu'aucune compétence ne soit perdue en cours de route.

5 Mise en œuvre : mise en adéquation

L'adéquation désigne la phase au cours de laquelle l'offre et la demande de main-d'œuvre convergent effectivement, c'est-à-dire la sélection des candidats par les employeurs, l'adéquation entre les profils et les postes, ainsi que les modalités des entretiens et de la conclusion des contrats. Dans le cadre du corridor Maroc-Allemagne, cette étape s'inscrit dans le cadre de partenariats publics de mobilité des compétences, menés en collaboration entre les parties prenantes afin d'optimiser la satisfaction de toutes les parties et de garantir la transparence tout au long du processus.

Malgré la demande de compétences d'un côté et l'offre de compétences de l'autre, le processus de mise en adéquation est généralement **complexe et long**. Les parties prenantes ont souligné qu'une mise en adéquation rapide et efficace serait bénéfique pour toutes les

personnes concernées. Les acteurs allemands se sont généralement plaints de la difficulté à évaluer les compétences existantes et le potentiel de qualification des candidats.

Un employé d'une agence locale marocaine pour l'emploi (ANAPPEC) à Rabat a expliqué : « Le problème est que l'un des trois aspects [langue, qualification, expérience, J.U.] peut toujours s'avérer **insuffisant ou devoir être prouvé** – dans certains cas, les personnes sont **très hautement qualifiées**, elles possèdent une **grande expérience pratique** – mais, comme le Maroc dispose principalement d'un secteur informel, il est **difficile de prouver les qualifications professionnelles**. » (L4S_MA-DE_prac_08). **Des tests de compétences pratiques sur place** pourraient constituer une approche pour pallier ce problème, comme l'ont proposé les parties prenantes.

Nous décrivons ci-après le processus officiel de mise en relation du programme THAMM : après un **appel à candidatures** et une **présélection** par l'ANAPPEC, une **session de recrutement** est organisée pour procéder à la mise en relation finale. Plusieurs formats sont utilisés : **des missions de recrutement en présentiel** avec une délégation d'employeurs allemands ou de représentants se rendant au Maroc, ou **des entretiens en ligne**. L'ANAPPEC gère la logistique (vérification formelle et sélection des profils des candidats, invitations, mise à disposition de salles ou de matériel, interprétation si nécessaire).

La sélection se déroule généralement en deux étapes : tout d'abord, une **évaluation technique et linguistique** des candidats par la partie marocaine (tests, entretiens exploratoires, etc.) ; ensuite, les employeurs allemands (souvent en collaboration avec la BA ou la GIZ) mènent les **entretiens finaux** et procèdent au choix définitif. La procédure est gérée conjointement. Cette coopération a été jugée extrêmement positive par la partie marocaine : « Tout se déroule en parfaite coordination... Il n'y a jamais de conflit [entre les partenaires] » (L4S_MA-DE_prac_01, p. 11, lignes 36-37).

En effet, « la sélection des candidats dans le cadre des programmes de mobilité... est effectuée avec la participation du service public allemand de l'emploi, qui se déplace pour procéder à la sélection des candidats » (*GIZ – Rabat*), ce qui garantit la pleine prise en compte des critères allemands tout en préservant la transparence pour la partie marocaine. L'implication de l'Agence fédérale pour l'emploi (BA/ZAV) ou des employeurs eux-mêmes dès la phase finale de sélection instaure une confiance mutuelle : le Maroc n'« envoie » pas de candidats sans s'assurer qu'un emploi concret les attend, et l'Allemagne s'assure de la motivation et des compétences des personnes qu'elle accueille.

Afin de mieux aligner les intérêts des deux parties en matière de recrutement, **des sessions de préparation spéciales** sont organisées pour les candidats avant les entretiens. Par exemple, la GIZ a dispensé un **accompagnement intensif** afin que les candidats marocains se sentent à l'aise lors des entretiens d'embauche en allemand, parfois menés par des formateurs allemands :

« Ils leur ont dispensé un accompagnement très précis pour leur donner des conseils... afin qu'ils puissent réussir ces entretiens en ligne. » (L4S_MA-DE_prac_04, p. 14, lignes 22-24)

Cet accompagnement porte sur la présentation personnelle, la manière de mettre en valeur ses compétences conformément aux attentes culturelles allemandes, ainsi que la gestion du stress lors des vidéoconférences. Grâce à ces simulations et à ces conseils ciblés, de nombreux candidats ont réussi à convaincre les recruteurs malgré les barrières linguistiques ou la distance.

Dans certains cas, notamment pendant la pandémie, l'ensemble du processus de mise en relation s'est déroulé en ligne (entretiens, gestion des documents, etc.). Cela démontre la faisabilité de **la mise en relation à distance**, même si de nombreux employeurs préfèrent encore les rencontres en présentiel lorsqu'ils recrutent à l'étranger.

Une fois le candidat sélectionné par l'employeur, le **processus de contractualisation et d'embauche** commence. Un contrat de travail est établi, généralement à durée déterminée (souvent d'un à deux ans, renouvelable) ou, dans certains cas, un contrat à durée indéterminée, selon les réglementations sectorielles. L'ANAPEC et la BA jouent le rôle d'intermédiaires facilitateurs : « L'ANAPEC envoie tous les documents... directement à la ZAV afin que celle-ci puisse délivrer [l'autorisation]. Parallèlement, la ZAV se coordonne avec l'entreprise pour obtenir ses documents... nous partageons la documentation. » (L4S_ MA-DE_prac_04, p. 15, lignes 3 à 6). Cette **coordination étroite** entre les agences publiques pour l'emploi réduit les délais de traitement par rapport aux démarches individuelles qu'un candidat doit effectuer seul.

En ce qui concerne **l'adéquation entre le profil et le poste**, le corridor privilégie les secteurs où les compétences des candidats marocains répondent aux besoins du marché du travail allemand. Dans **l'hôtellerie et la restauration**, par exemple, les recruteurs allemands apprécient le savoir-faire et la polyvalence des diplômés marocains, à condition qu'une formation linguistique soit proposée. Dans l'informatique, où la demande est mondiale, les défis concernent principalement la maîtrise de la langue et les compétences techniques spécialisées.

L'ANAPEC explique : « L'Allemagne ne viendra pas recruter de travailleurs non qualifiés. Elle exigera des candidats titulaires d'un diplôme dans le domaine du bâtiment. Cependant, ces candidats [qualifiés] ne correspondent pas vraiment aux besoins de l'entreprise, qui recherche essentiellement de la main-d'œuvre non qualifiée. » (L4S_ MA-DE_prac_01, p. 9, lignes 10-13).

Cette citation met en évidence la manière dont les compétences sont évaluées et réglementées différemment de part et d'autre. Elle révèle également un décalage entre la demande des employeurs (une main-d'œuvre plutôt peu qualifiée que qualifiée) et la réglementation en matière de migration de main-d'œuvre (qui exige un diplôme et des compétences linguistiques). Pour surmonter ce problème, le rôle de médiation de l'ANAPEC et de la GIZ est essentiel : elles expliquent aux employeurs les contraintes locales — par exemple, qu'il n'est pas réaliste de trouver au Maroc de la main-d'œuvre « non qualifiée » sur le plan professionnel mais parlant allemand — et proposent des solutions alternatives, telles que le recrutement d'un technicien marocain formé pouvant débiter à un poste moins qualifié (mais avec une perspective d'évolution professionnelle).

Ce **dialogue tripartite** entre les employeurs et les partenaires institutionnels des deux côtés contribue à réaligner les attentes et à prévenir les échecs de recrutement. Cependant, la

collaboration s'effectue souvent avec des acteurs privés, mais **moins avec les syndicats, les organisations de la société civile ou les communautés de migrants.**

La satisfaction des employeurs et des salariés constitue un indicateur clé de la réussite de l'adéquation entre l'offre et la demande. Jusqu'à présent, les retours officiels des organismes chargés de la mise en œuvre se sont révélés positifs : « Les entreprises allemandes qui ont accueilli des travailleurs marocains dans le cadre de ces programmes sont satisfaites de leurs performances et de leur intégration. » (L4S_ MA-DE_prac_04, p. 17, lignes 8 à 10). De même, du côté des migrants, aucun départ prématuré ni aucun désistement n'a été signalé, ce qui suggère que les postes répondent globalement aux attentes des candidats (voir section 7).

Un domaine à améliorer concerne une **implication** plus forte **des employeurs allemands et des organisations professionnelles** : alors que certains grands groupes ou associations professionnelles sont très engagés (par exemple, l'association hôtelière qui soutient le recrutement d'apprentis), **les petites et moyennes entreprises (PME)**, en particulier, **restent hésitantes ou ignorent** les possibilités de recrutement international. Dans le cadre du projet THAMM, **la GIZ joue un rôle de plaidoyer**, en encourageant les entreprises à « ouvrir leurs portes » aux talents marocains en mettant en avant des expériences réussies et en les rassurant sur les aides disponibles (facilitation des visas, formation, intégration).

À l'avenir, **les plateformes numériques de mise en relation** (voir section 8) joueront un rôle croissant, facilitant encore davantage la mise en correspondance plus systématique des offres d'emploi avec les CV des candidats. Pour l'instant, la mise en relation reste largement pilotée par des acteurs humains et gérée au niveau institutionnel, ce qui en garantit la fiabilité et le contrôle de la qualité.

De manière générale, la mise en correspondance collaborative, structurée et progressive des programmes menés par les pouvoirs publics s'est avérée efficace : aucun échec significatif n'a été signalé, les candidats correspondaient aux besoins et les attentes des employeurs ont été clairement communiquées. Cependant, le nombre de candidats reste faible, tandis que le rôle du recrutement privé prend de l'ampleur dans ce domaine. Aussi, le principal défi à venir consistera à maintenir et à pérenniser ce niveau de qualité à mesure que les flux migratoires s'intensifient.

6 Mise en œuvre : migration/mobilité

La phase de migration et de mobilité couvre l'ensemble des procédures permettant aux candidats sélectionnés de se rendre en Allemagne et d'y résider légalement pour y travailler. Dans le corridor Maroc-Allemagne, cette **étape** est souvent considérée comme la **plus lente et la plus fastidieuse**, principalement en raison des procédures de visa.

Malgré les efforts déployés de part et d'autre pour faciliter le processus, **des blocages administratifs persistent**, ce qui a une incidence directe sur les délais de mobilité. La procédure d'immigration en Allemagne est généralement perçue comme **compliquée, longue et bureaucratique**. Une fois le contrat de travail ou d'apprentissage obtenu et le permis de travail délivré, les candidats doivent demander un visa de travail national auprès du consulat allemand. C'est là que les délais d'attente s'allongent : actuellement, il faut compter en moyenne huit à neuf mois entre la sélection et l'arrivée, ce qui s'explique en grande partie par le délai de quatre mois nécessaires pour obtenir un rendez-vous : « Huit, neuf mois... C'est long

car il y a aussi la question de la capacité du consulat à traiter les demandes », explique un représentant de l'ANAPEC (L4S_MA-DE_prac_01, p. 12, lignes 17-18). De plus, **des documents incomplets ou erronés entraînent l'annulation** de l'ensemble de la procédure et nécessitent souvent un tout nouveau dossier. Un autre problème réside dans **le retard** pris par les ambassades allemandes dans **la numérisation du processus de demande et de délivrance du visa** (L4S_DE-MA_prac_12). Ces obstacles institutionnels ont un impact négatif sur la motivation des employeurs et des candidats, ainsi que sur la (perte des) compétences de ces derniers : « Un employeur ne peut pas attendre un an » (Ibid.) pour pourvoir un poste, et pourtant « ils attendent parce que les besoins sont énormes » (Ibid.). De nombreux acteurs ont souligné le manque de ressources en personnel consulaire : « Les pays veulent des travailleurs mais n'investissent rien dans leurs services consulaires... tous les efforts de facilitation... peuvent être complètement bloqués par des procédures de visa très longues » (L4S_MA-DE_prac_01, p. 12, lignes 23-28-23). Ce problème dépasse le cadre de l'Allemagne. D'autres consulats européens sont confrontés à des défis similaires.

En raison de ces problèmes de visa, les migrants qualifiés cherchent parfois des alternatives : « La procédure est **longue et complexe**, et à la fin, il y a toujours la demande de visa. Et rien que pour cela, il n'y a jamais assez de rendez-vous disponibles. [...] Cela conduit à penser que, bon, si d'autres empruntent des voies plus rapides, alors peut-être que j'y arriverai plus vite par là... » (L4S_MA_prac_10). Cette citation suggère que les voies irrégulières sont perçues comme une alternative valable, car les procédures officielles semblent « **pas si faciles ni si intelligentes** » (ibid.).

Pour remédier à cette situation, des actions de plaidoyer sont en cours afin d'augmenter les effectifs consulaires et le nombre de créneaux de rendez-vous, ou de mettre en place des procédures accélérées pour les participants aux programmes. Dans le cadre de certains dispositifs de mobilité, un soutien est disponible : par exemple, le projet peut financer et coordonner **le dépôt groupé** de demandes de visa ou **signaler les « cas urgents »**. Cependant, le consulat allemand applique ses propres procédures et n'accorde pas d'« exemptions » ni de raccourcis ; les demandes sont souvent traitées dans l'ordre établi, sans priorité automatique pour les candidats du corridor. Toutefois, les informations à ce sujet restent contradictoires. Les recruteurs privés des deux côtés ont également souligné l'importance d'entretenir de « bonnes relations » avec le personnel consulaire pour obtenir des créneaux horaires favorables. Les demandes individuelles sont particulièrement longues et souvent infructueuses, tandis que **les demandes dans le cadre de projets ou de programmes, ou les demandes groupées via des accords de partenariat ou des contacts privés**, peuvent considérablement faciliter et accélérer le processus. La participation aux programmes publics correspondants offre donc **un accès privilégié aux procédures administratives**.

Après leur arrivée, les candidats transforment généralement leur visa en un **titre de séjour** renouvelable de quatre ans, une procédure gérée par les services locaux de l'immigration. D'après les témoignages recueillis, cette procédure est bien plus rapide que la procédure initiale d'obtention du visa. Comparée à celle d'autres pays, on pourrait dire que la phase préalable au départ est laborieuse, mais – selon nos données –, une fois en Allemagne, le statut administratif du travailleur semble se stabiliser.

Malgré ces retards, les partenaires du corridor ont mis en place **des mesures de soutien pratiques** pour faciliter la mobilité des candidats pendant cette période de transition. Par le

biais de THAMM+, la GIZ apporte **un soutien financier et logistique** aux candidats avant leur départ : « Nous aidons le candidat, nous prenons en charge son billet d'avion » (L4S_ MA-DE_prac_04, p. 21, lignes 788-791). Ce type de soutien décharge les candidats de coûts initiaux importants (billets d'avion, souvent inabordables pour les jeunes demandeurs d'emploi ; cautions de location ; premier mois de loyer) et rassure également les employeurs, qui voient leurs futurs employés arriver dans des conditions stables. Le voyage lui-même est généralement géré par le candidat une fois le visa obtenu, mais avec un soutien institutionnel.

L'ANAPEC apporte également son aide pour **les démarches administratives préalables au départ**. Les candidats bénéficient d'un accompagnement pour obtenir les documents requis (permis de conduire internationaux, traductions certifiées conformes de documents, etc.). Au Maroc, ces démarches se déroulent relativement sans heurts, et la coopération avec l'ambassade d'Allemagne comprend parfois des séances d'information sur la culture et la législation allemandes (organisées par l'intermédiaire d'institutions telles que les Centres pour la migration et le développement (ZME) ou le Goethe-Institut). Ces efforts, bien que secondaires, facilitent l'adaptation après l'arrivée et font partie intégrante du processus de mobilité des travailleurs qualifiés financé par l'État.

Les frais de visa — relativement élevés — constituent un autre sujet sensible. Actuellement, les candidats marocains doivent prendre en charge eux-mêmes les frais de visa national ou Schengen (entre 75 et 100 € environ), ce qui représente une somme importante pour beaucoup parmi eux. Les programmes publics se sont efforcés de supprimer ces coûts pour les candidats grâce à un remboursement sur présentation d'un justificatif ou à une prise en charge préalable.

« Les candidats... paient les frais de visa. Sauf s'il s'agit d'un programme de mobilité... dans le cadre d'un projet de coopération où le projet... aide également le candidat dans sa demande de visa. » (L4S_ MA-DE_prac_01, p. 12, lignes 30 à 35)

En dehors de ces projets, le coût est à la charge des candidats. Les acteurs marocains ont exprimé le souhait que l'Allemagne exonère les travailleurs marocains des frais de visa, à l'instar d'autres pays européens (L4S_ MA-DE_prac_01, p. 12, lignes 26 à 31). La France, par exemple, a mis en place des dispositifs spécifiques de délivrance de visas pour faciliter les démarches.⁷

Un autre aspect de la mobilité concerne le **type de visa et ses conditions**. Les visas accordés aux travailleurs marocains dans ce corridor sont généralement des visas de travail nationaux de long séjour (catégorie D, à entrées multiples). Ils sont souvent valables six mois à compter de la date d'entrée, période au terme de laquelle ils sont convertis en une carte de séjour de quatre ans (pour les contrats stables).

Le regroupement familial n'est pas immédiat : en vertu de la législation allemande, les travailleurs doivent généralement résider pendant une certaine période et détenir un contrat stable (d'au moins un an) avant de pouvoir faire venir leur famille. Cela concerne

⁷ La France a mis en place le « Passeport Talent », un titre de séjour pluriannuel destiné aux profils hautement qualifiés (chercheurs, experts, innovateurs, cadres, artistes). Ce dispositif prévoit une procédure accélérée et des avantages pour les familles (droit au travail pour le conjoint, regroupement familial facilité), témoignant d'une volonté politique de renforcer l'attractivité du pays pour la mobilité des talents.

particulièrement les candidats mariés et les femmes migrantes, pour qui le fait de partir seules constitue un obstacle supplémentaire.

En conclusion, la dimension « migration/mobilité » demeure un **segment fortement contraint**, en grande partie en raison des **retards dans la délivrance des visas**. Les acteurs en sont conscients et **plaident en faveur d'améliorations structurelles et institutionnelles du côté allemand** (renforcement des capacités consulaires, simplification de certaines démarches). En attendant, des solutions pragmatiques ont été mises en œuvre pour atténuer ou contourner les délais d'attente : aide financière aux candidats patients, communication régulière pour les tenir informés, et adaptation des calendriers de recrutement en fonction des réalités liées aux visas (par exemple, lancer les appels à candidatures suffisamment tôt pour anticiper les retards). La mobilité physique des travailleurs qualifiés ou des apprentis est bien préparée et soutenue par les acteurs publics, mais elle dépend encore fortement de paramètres bureaucratiques qui échappent au contrôle des projets ou des programmes. Cela souligne la nécessité de mieux aligner les réalités migratoires et consulaires : sans une telle adaptation, même les mécanismes de mise en relation les plus efficaces risquent d'être ralentis.

7 Mise en œuvre : intégration, fidélisation, circulation, retour

L'accueil et l'intégration sont essentiels à la réussite des partenariats de mobilité des compétences, car ils déterminent la rétention des travailleurs qualifiés, leur bien-être et, à terme, leurs perspectives de circulation ou de retour. Bien que le nombre de Marocains ayant émigré dans le cadre de programmes publics reste modeste à ce jour, les premiers signes sont globalement positifs : l'intégration professionnelle et sociale semble se dérouler sans heurts, et aucun retour prématuré n'a été enregistré.

Du côté allemand, plusieurs mécanismes existent pour **faciliter l'accueil des nouveaux arrivants**. Dans certains Etats fédéraux, comme mentionné précédemment, **des « centres d'accueil », des ONG ou des associations et organisations de migrants** apportent un soutien et des conseils aux employeurs ainsi qu'aux travailleurs ou apprentis étrangers, en les aidant dans leurs démarches d'installation (inscription à l'assurance maladie, auprès des autorités locales, etc.), dans la recherche d'un logement, l'apprentissage de la langue et l'intégration au sein de la communauté locale.

L'exemple de la Basse-Saxe, cité par l'ANAPEC, montre que **les autorités fédérales** allemandes peuvent jouer un rôle moteur dans le soutien aux entreprises qui recrutent à l'international et les aider à intégrer leurs salariés étrangers.

Les **entreprises allemandes** qui ont recruté sur le marché du travail marocain se sont généralement montrées **bien préparées et déterminées** à intégrer leurs recrues marocaines. Certains employeurs se sont engagés à **proposer un logement abordable** aux recrues étrangères, au moins pendant les premiers mois (souvent dans des résidences pour jeunes ou des appartements en colocation), compte tenu des difficultés **du marché immobilier** allemand, en particulier pour les étrangers. D'autres proposent **des programmes de mentorat et d'intégration** au sein de l'entreprise (un collègue de référence aidant le nouvel arrivant à comprendre la culture et les procédures du lieu de travail). Certains organisent **des formations internes ou des périodes d'essai progressives** pour laisser aux salariés le temps de s'adapter.

Pourtant, certaines parties prenantes ont également signalé que l'environnement de travail **manquait souvent de sensibilité interculturelle, d'une culture d'accueil et d'ouverture, ainsi que de stratégies visant à intégrer le personnel international**. La discrimination raciale et les préjugés, en particulier à l'égard des migrants nord-africains, étaient souvent perçus (L4S_MA_prac_14 ; L4S_DE-MA_prac_09).

« C'est aussi une question de **normes culturelles**, quand on a affaire à un chef d'entreprise qui dit : "Je préfère n'embaucher que des travailleurs qualifiés originaires d'Asie de l'Extrême-Orient", comme il l'a formulé. C'est toujours un postulat sous-jacent. Il existe **de nombreux stéréotypes et préjugés, même parmi les chefs d'entreprise allemands**. Et puis, **le Maroc et la Tunisie, ça ne me mène nulle part**. » (L4S_DE_prac_01)

Outre une bonne adéquation entre les compétences et les emplois, un soutien solide à l'arrivée et à l'intégration, divers acteurs ont souligné l'impact positif que **les communautés de la diaspora** peuvent avoir sur **l'intégration et la rétention** : leur implication active constitue un élément important de « THAMM Plus » (voir L4S_MA_prac_14). L'idée est à la fois de faciliter le processus d'intégration grâce à des contacts personnels et sociaux (avec la communauté nationale) et d'ouvrir des perspectives permettant de « **rendre la pareille** » et **de s'engager** à long terme **en faveur du développement du pays d'origine**. La diaspora marocaine en Allemagne est moins importante qu'en France ou en Belgique, mais elle est active et de plus en plus organisée : « La diaspora marocaine en Allemagne... est désormais de plus en plus organisée... et est présente dans toutes les régions du pays », note la GIZ (L4S_MA-DE_prac_04, p. 11, lignes 25-27). On assiste à l'émergence d'associations marocaines en Allemagne, souvent soutenues par le projet POMIR (« Projet pour la Mobilisation de la Diaspora Marocaine »), piloté par la GIZ. Bien qu'encore récents, ces réseaux de la diaspora jouent un rôle social essentiel : ils accueillent et soutiennent les nouveaux arrivants, organisent des événements culturels et fournissent des conseils sur les services publics et les réglementations indispensables. Par exemple, un jeune apprenti arrivant en Allemagne peut entrer en contact avec d'autres Marocains de la même région, ce qui lui permet d'éviter l'isolement.

Un autre aspect important de l'intégration est **le regroupement familial**. Actuellement, la réglementation exige que les travailleurs qualifiés passent au moins douze mois en Allemagne avant de pouvoir demander le regroupement avec leur conjoint et leurs enfants, la procédure elle-même prenant plusieurs mois supplémentaires — ce qui signifie que, dans la pratique, le regroupement ne peut avoir lieu qu'au bout de deux ans, voire plus. Cette contrainte pèse particulièrement sur **les femmes migrantes, notamment les mères**, qui sont souvent réticentes à laisser leurs enfants derrière elles pendant de longues périodes : « Pour les femmes, c'est clairement un obstacle supplémentaire » lorsqu'il s'agit d'émigrer seules (L4S_MA-DE_prac_04, p. 15, ligne 27). Jusqu'à présent, la majorité des candidats migrant en Allemagne étaient **de jeunes hommes célibataires**, ce qui signifie que l'impact complet des politiques de regroupement familial ne s'est pas encore fait sentir. Toutefois, à l'avenir, il sera nécessaire de mieux informer les candidats sur ces délais d'attente et éventuellement de plaider en faveur de procédures de regroupement plus rapides, notamment pour alléger ce fardeau pesant sur la mobilité des femmes.

En ce qui concerne **la circulation (mobilité aller-retour) et le retour définitif**, il est encore trop tôt pour tirer des conclusions définitives, car peu de bénéficiaires ont mené leur expérience à son terme. L'objectif déclaré des partenariats publics pour la mobilité des compétences n'est pas spécifiquement d'encourager le retour, mais plutôt d'établir un modèle de migration « gagnant-gagnant », dans lequel les migrants comblent les pénuries de main-d'œuvre en Allemagne et améliorent leurs propres perspectives, tout en devenant potentiellement des atouts pour le Maroc lorsqu'ils finissent par y revenir avec des compétences et des ressources accrues. Néanmoins, des structures existent déjà pour **faciliter un éventuel retour**. La GIZ a notamment mentionné le projet RECOSEA/POMIRE qui, en collaboration avec l'OIM, soutient les Marocains à l'étranger souhaitant investir ou se réinstaller : « Les Centres pour la migration et le développement fournissent [...] des conseils et un accompagnement aux rapatriés [...] qui souhaitent se réinstaller au Maroc après des années passées à l'étranger. » Si un travailleur marocain qualifié décide de rentrer au pays dans quelques années, il pourra bénéficier de tels programmes (aide à la réinsertion professionnelle, accompagnement à la création d'entreprise, etc.). Cependant, **aucune politique de retour n'a encore été élaborée** au Maroc pour les participants aux partenariats de mobilité des compétences.

En ce qui concerne la circulation temporaire, certains programmes pilotes prévoient déjà des séjours non permanents. Par exemple, l'accord « Jeunes professionnels » conclu avec **les Pays-Bas** permet à de jeunes employés marocains de passer six à douze mois à travailler dans des entreprises néerlandaises avant de rentrer chez eux. Aucun dispositif de ce type n'existe encore avec l'Allemagne, mais **des formats d'échange à court terme** (stages techniques, apprentissages binationaux, etc.) pourraient être envisagés à l'avenir comme un autre moyen de partager les compétences tout en garantissant le retour des talents.

Au regard de ces mesures et politiques, les retours d'expérience concernant l'intégration et la rétention indiquent, à ce jour : « Pour l'instant, cela se passe très bien. Nous avons même reçu **des retours** très **positifs**. Les entreprises... sont satisfaites des personnes qui y travaillent », selon un coordinateur du projet THAMM+ à la GIZ. Il est significatif qu'aucun abandon ni retour prématuré n'ait été signalé d'après nos données empiriques concernant les programmes menés par l'État : « Nous n'avons eu aucun retour. Personne n'est revenue jusqu'à présent. Et pour ceux qui sont en Allemagne, tout se passe bien » (L4S_MA-DE_prac_04, p. 10, lignes 40-41). Ces observations suggèrent que **la rétention** des migrants qualifiés **semble solide**, du moins à court terme (un à deux ans). Un suivi à long terme est nécessaire pour évaluer si les migrants marocains prévoient de rester ou de rentrer au pays.

En résumé, l'intégration et la rétention dans le corridor Maroc-Allemagne évoluent : il semble que les migrants s'adaptent bien et que les employeurs soient satisfaits. La clé du succès semble résider dans : un suivi individuel (chaque migrant sait qui contacter, que ce soit son employeur, la GIZ ou même l'ANAPEC à distance, en cas de difficulté) ; l'ancrage dans la diaspora (les Marocains trouvent un soutien auprès de compatriotes déjà installés en Allemagne) ; l'implication des autorités locales allemandes (qui commencent à structurer leurs systèmes d'accueil des travailleurs étrangers). En fin de compte, l'idéal d'un corridor de compétences migratoire est un système dans lequel les individus peuvent, tout au long de leur carrière, circuler facilement et avec succès entre deux pays, transférer des connaissances et même lancer des projets binationaux. Bien que cette vision soit encore en phase d'émergence, la mise en place de ce socle de confiance et la réussite des intégrations individuelles marquent une avancée significative dans cette direction.

8 Le rôle des technologies

Les technologies jouent un rôle de plus en plus important dans la migration qualifiée, tant pour faciliter le recrutement et la formation que pour surmonter la distance géographique. Si ce « corridor » repose encore largement sur de solides interactions humaines, la transformation numérique offre de nouvelles opportunités pour améliorer l'efficacité et l'accessibilité des politiques.

L'un des domaines concernés est la **numérisation des procédures de recrutement et d'information**. Le Canada, partenaire historique du Maroc en matière de mobilité de la main-d'œuvre, a, par exemple, servi de modèle avec ses salons de l'emploi virtuels « Journées Québec » et ses plateformes web performantes :

« Le Canada possède une expérience très solide avec le Maroc... ils disposent de tout un ensemble de systèmes : journées de l'emploi, journées d'information sur le Canada, plateformes en ligne... Nous avons également tendance, pour l'Allemagne, à nous orienter vers ce modèle, avec des plateformes en ligne... les Journées Québec, les Journées Canada... pour l'Allemagne également. » (L4S_ MA-DE_prac_01, p. 7, lignes 02-18)

Concrètement, cela implique **de développer des portails numériques** où les offres d'emploi allemandes sont publiées et accessibles aux candidats marocains (également en français et/ou en arabe), d'organiser des séances d'information en ligne sur les opportunités en Allemagne, et même de tenir des salons de l'emploi virtuels (webinaires au cours desquels les employeurs présentent leurs postes vacants et discutent avec les candidats).

Depuis 2020, plusieurs **salons de l'emploi en ligne** ont été testés : pendant la pandémie, les entretiens virtuels ont remplacé les missions sur place, et l'ANAPEC a diffusé des sessions en direct sur les réseaux sociaux afin d'informer les candidats sur les secteurs et les entreprises qui recrutent en Allemagne. L'ambition à long terme est de créer une **plateforme de recrutement bilatérale**, sur le modèle de celle mise en place entre le Maroc et le Canada. Cela permettrait d'accroître la visibilité et l'accès, et de simplifier la mise en relation en permettant aux recruteurs de présélectionner des CV. Des outils basés sur l'intelligence artificielle pourraient être utilisés pour identifier les candidats appropriés au sein de la base de données de l'ANAPEC.

Les outils numériques d'apprentissage et de formation ont également apporté de la flexibilité et un accès accru. Comme mentionné précédemment, l'ANAPEC propose **des cours en ligne de langue et de préparation au départ**. Les candidats utilisent également des plateformes ou des applications gratuites ou payantes pour un apprentissage linguistique autogéré. La GIZ et l'OFPPT envisagent l'intégration de modules de formation technique ou linguistique en ligne, tels que des cours d'initiation aux normes professionnelles allemandes dans des métiers spécifiques, accessibles aux candidats avant leur départ. À long terme, cela permettrait de réduire les coûts (réduction des frais liés aux formateurs, aux locaux ou aux déplacements, etc.). La pandémie a également démontré que **la formation et l'accompagnement à distance** peuvent être efficaces : lors de projets pilotes, des formateurs allemands ont accompagné à distance des candidats marocains en vue d'entretiens d'embauche et ont évalué leurs compétences. De telles pratiques, inimaginables il y a quelques années, se généralisent, réduisent les frais de déplacement et accélèrent les processus.

On a également observé que les candidats recourent de plus en plus à **des services numériques d'aide à la candidature basés sur l'IA** au cours du processus de candidature, par exemple pour améliorer la langue, le contenu et le style (L4S_DE-MA_prac_12). Ces outils rendent parfois difficile pour les employeurs d'évaluer plus en détail les compétences linguistiques ou de communication réelles des candidats (internationaux) et soulignent l'importance des entretiens sur place ou en face à face.

À l'avenir, **la reconnaissance des qualifications** pourrait également s'appuyer en partie sur la technologie, par exemple grâce à des outils de validation en ligne (tels que des évaluations pratiques en réalité virtuelle ou des examens théoriques en ligne).

Les technologies contribuent également à **combler les fossés linguistique et informationnel** entre les deux pays. Un exemple cité par la GIZ : il existe un site web fournissant des statistiques sur les étrangers en Allemagne, mais disponible uniquement en allemand ; or, « il est désormais assez facile de le traduire » en anglais. L'utilisation **d'outils de traduction automatique** permet un meilleur accès à l'information dans différentes langues. De même, pour les candidats, **l'accès à Internet** offre une fenêtre directe sur l'Allemagne et sur le marché allemand du travail et de la formation professionnelle : les réseaux sociaux ou les forums en ligne leur permettent de s'informer sur la vie et le travail dans ce pays et d'échanger avec des compatriotes déjà installés en Allemagne au sujet de leurs défis et de leurs expériences. Cet accès facilité à des informations de terrain aide à **aligner les attentes sur la réalité, réduisant ainsi le risque de désillusion** à l'arrivée.

Le rôle de la technologie s'étend également au **maintien des liens et réseaux sociaux et professionnels transnationaux**. Les travailleurs marocains en Allemagne utilisent largement les réseaux sociaux et d'autres outils pour rester en contact avec leurs familles et avec les organismes de mise en œuvre lorsque cela est nécessaire. Cela rend la migration plus supportable (on ne « disparaît » plus après son départ, et le contact quotidien avec le pays d'origine, la famille et le réseau social peut être maintenu).

Dans ce contexte, les institutions publiques recourent de plus en plus aux réseaux sociaux en **créant** de manière proactive **des groupes de discussion** pour les cohortes de participants aux programmes, afin de répondre à leurs questions d'ordre administratif ou pratique et de leur apporter un soutien. Cette approche numérique facilite le suivi et l'évaluation après la fin du projet.

De nombreux acteurs ont également souligné la **nécessité de poursuivre la modernisation et la numérisation de l'administration allemande**. Un pas dans la bonne direction pourrait être l'« Agence Work and Stay »⁸ avec ses services numériques et le portail numérique dédié aux visas⁹, en plus du portail d'information officiel « Make it in Germany »¹⁰. Les informations officielles en langue arabe sont généralement rares.

De plus, les examens d'allemand organisés par l'Institut Goethe, par exemple, exigent toujours une présence physique. Cela montre que **la numérisation n'a pas encore pleinement**

⁸ <https://www.workandstayagentur.de/>

⁹ <https://digital.diplo.de/>

¹⁰ <https://www.make-it-in-germany.com/de/>

imprégné les procédures officielles. Par ailleurs, la fracture numérique peut exclure certains candidats (ceux qui ne disposent pas d'un accès Internet stable ne peuvent pas facilement suivre des cours en ligne). Les parties prenantes avec lesquelles nous nous sommes entretenus en étaient conscientes et tentaient de pallier ce problème en proposant un accès à Internet dans les locaux de l'ANAPEC pour les cours en ligne ou en remboursant les frais de déplacement pour se rendre dans les centres d'examen (L4S_ MA-DE_prac_01, p. 15, lignes 9 à 18).

En conclusion, les technologies numériques apparaissent comme un **levier de rationalisation, de démocratisation et d'expansion** du corridor. Grâce aux plateformes de recrutement et de formation en ligne, il est possible d'atteindre davantage de candidats à travers le Maroc, y compris dans les zones rurales, et de les informer sur les opportunités de migration. Les outils numériques permettent de réduire certains coûts (moins de missions exploratoires) et d'accélérer les démarches (entretiens en ligne, formation à distance). Ils contribuent également à transformer le corridor en un réseau dynamique : à terme, on pourrait imaginer une communauté en ligne d'anciens participants au programme Maroc-Allemagne partageant leurs expériences et conseillant les nouveaux arrivants. En fin de compte, la technologie vient renforcer le travail humain sans le remplacer : le contact personnel reste essentiel (pour instaurer la confiance, négocier des accords, etc.), mais il s'appuie de plus en plus sur des infrastructures numériques qui renforcent la résilience et la portée du corridor. Enfin, il convient de mentionner que les solutions numériques sont souvent portées par **l'innovation privée et les entreprises**, tandis que les institutions publiques sont souvent à la traîne.

9 Suivi et évaluation du partenariat et des programmes

Plusieurs mécanismes sont utilisés pour évaluer le partenariat Maroc-Allemagne et ses programmes de mobilité publique, afin de mesurer leur succès, d'identifier les obstacles et d'orienter les améliorations. L'évaluation est généralement menée de manière quantitative (nombre de personnes formées, placées, taux de rétention, etc.) et qualitative (satisfaction des parties prenantes, pertinence des processus, etc.), et implique à la fois les acteurs opérationnels et les décideurs stratégiques. Il est toutefois très difficile d'accéder aux évaluations internes respectives. Une plus grande transparence est nécessaire afin d'évaluer efficacement ces programmes, qui nécessitent généralement des investissements publics importants. Dans ce qui suit, nous nous appuyons sur les observations que nous avons recueillies sur le terrain.

De nombreuses parties prenantes ont fait état d'expériences globalement positives en matière de partenariat. On s'attend à ce que ce partenariat se professionnalise et s'institutionnalise davantage au cours des prochaines années.

« Nous nous **efforçons d'étendre notre coopération avec le Maroc**. Tout simplement parce que nous avons constaté, tout d'abord, que **l'ANAPEC est un partenaire extrêmement fiable**. Il est vraiment important de **disposer de structures qui fonctionnent bien**. [...] **Quand on a un partenaire comme l'ANAPEC, on dispose tout simplement de processus bien rodés** sur lesquels on peut compter à long terme et qui fonctionnent. Et deuxièmement, nous avons remarqué qu'il existe une **très grande affinité pour l'Allemagne au Maroc**. Nous y trouvons donc sans aucun doute des personnes, **qu'il s'agisse de travailleurs qualifiés ou de stagiaires, qui possèdent déjà des compétences linguistiques en allemand pertinentes avant même que nous les**

acceptions dans le projet. [...] Nous y voyons **de bonnes structures de coopération.** Et pour l'instant, **seul le marché du travail nous freine un peu.** » (L4S_DE_pol_11)

Concernant le projet de partenariat « **THAMM Plus** », les acteurs de la mise en œuvre ont souligné que la **mise en place de structures institutionnelles bilatérales et de réseaux de partenariats privés** était essentielle, tout comme **le fait d'« expérimenter » différentes voies juridiques** et de trouver des « solutions » communes aux obstacles. En revanche, **les chiffres élevés de recrutement ou l'augmentation** du nombre de recrutements **n'étaient délibérément pas considérés comme un objectif principal.**

Les acteurs se sont plaints de la **situation financière instable** qui risque de voir les structures et les processus mis en place s'effondrer rapidement (L4S_MA_prac_11). La GIZ estime qu'une approche **de financement multipartite** est nécessaire, associant des fonds publics (au bénéfice collectif d'une main-d'œuvre qualifiée élargie), des contributions des employeurs et un investissement de la part des candidats pour démontrer leur engagement.

Du côté des acteurs allemands et marocains chargés de la mise en œuvre, la **bureaucratie allemande** a souvent été citée comme un facteur clé entravant la « réussite » de la réalisation des projets ou programmes.

Sur le plan opérationnel, **des réunions régulières entre l'ANAPEC et la BA/GIZ** permettent d'assurer un échange continu et de mener des évaluations. Selon l'ANAPEC, la relation avec l'Allemagne fait l'objet d'un suivi attentif :

« Nous discutons, nous communiquons régulièrement. Nous... nous réunissons régulièrement. Nous échangeons nos points de vue... Nous proposons des pistes entre nous » (L4S_MA-DE_prac_04, p. 16-17, lignes 35 à 1)

Chaque mission de recrutement ou projet pilote est suivi d'un débriefing entre les partenaires afin d'évaluer ce qui a fonctionné et ce qui n'a pas fonctionné. Par exemple, après l'envoi des premières promotions d'apprentis dans le cadre de l'accord bilatéral de recrutement, les deux partenaires ont constaté que le modèle était couronné de succès (bons taux d'intégration) et ont décidé de le pérenniser via « MAzubi ». De même, l'expérience THAMM a mis en évidence des obstacles (visas, etc.) qui sont désormais en cours de résolution, comme mentionné plus haut. L'ANAPEC et la GIZ considèrent toutes deux ce partenariat comme dynamique et évolutif : « Je pense que c'est un partenariat qui évolue chaque année », a déclaré le représentant de l'ANAPEC, soulignant le respect mutuel et la transparence. Ce dialogue fluide apparaît comme un indicateur de la bonne santé du partenariat formel (L4S_MA-DE_prac_04, p. 16, ligne 35).

Au niveau des programmes publics spécifiques, des rapports d'avancement et des indicateurs font l'objet d'un suivi. Par exemple, le projet THAMM+ s'est fixé des objectifs en termes de structures mises en place (nombre d'accords signés, de centres d'information ouverts) plutôt qu'en termes de volumes importants de migration, puisque son objectif officiel premier est la gouvernance mutuelle de la migration de main-d'œuvre. D'autres programmes, tels que PALIM (avec la Belgique), ont testé des approches de formation conjointes et ont compilé les enseignements tirés dans des rapports. L'ANAPEC note qu'il existe « de nombreux projets sur la mobilité » (L4S_MA-DE_prac_01, p. 14, ligne 20) (THAMM, PALIM, WAFIRA, etc.) et qu'il est

temps « de tirer des conclusions et de passer à une plus grande échelle, afin de les généraliser » (ibid.).

Cela reflète une évaluation globale : les projets pilotes ont été **utiles à des fins d'expérimentation**, mais leur impact restera limité tant que ces expériences ne seront pas **institutionnalisées ou, en partie, reprises par des acteurs privés (« fonction de pionnier »)**. Le succès semble donc, dans le cas de THAMM Plus, ne pas se mesurer au nombre de personnes placées, mais à la capacité à institutionnaliser des pratiques et des structures efficaces et durables.

En ce qui concerne les succès perçus, les deux parties publiques s'accordent à dire que le partenariat a mis en place un **cadre juridique et institutionnel solide**. La GIZ estime que « les succès résident véritablement dans ce système de gouvernance qui a été mis en place entre le Maroc et l'Allemagne... désormais, il fonctionne » (L4S_ MA-DE_prac_04, p. 13, lignes 1 à 7) ; les acteurs semblent se connaître et coopérer efficacement. L'ANAPEC le décrit comme un « véritable partenariat », (L4S_ MA-DE_prac_01, p. 16, lignes 12 à 33) dans lequel chaque partie comprend les contraintes de l'autre (pénurie de compétences d'un côté, chômage de l'autre) et travaille main dans la main pour y remédier. Cette convergence de points de vue est un indicateur positif : il ne semble pas y avoir, jusqu'à présent, de frustration manifeste de part et d'autre. Au contraire, une **vision commune du partenariat** s'est dégagée.

En ce qui concerne les défis persistants, les évaluations que nous avons reçues sur le terrain mettent principalement en avant : le **problème des visas et des services consulaires**, un goulot d'étranglement sécuritaire externe échappant largement au contrôle du partenariat (voir les sections précédentes). Tous les rapports oraux le mentionnent comme un problème d'ordre politique qui doit être résolu. Le **financement durable** des activités du partenariat pour la mobilité des compétences : la GIZ indique clairement que le modèle idéal impliquerait une contribution conjointe des secteurs public et privé, car une grande partie du dispositif actuel repose sur un financement temporaire de l'UE. Les employeurs allemands devront investir davantage à l'avenir (certains prennent déjà en charge la formation linguistique de leurs recrues, mais pas de manière systématique), et les deux États doivent mettre en place des mécanismes de cofinancement durables et équitables (par exemple, des fonds de formation binationaux). Cet aspect est considéré comme un critère de réussite : un programme n'est véritablement couronné de succès que s'il peut se poursuivre sans aide extérieure ou publique, ou être reproduit par d'autres. **Durabilité institutionnelle** : l'un des risques relevés est que les progrès réalisés jusqu'à présent dépendent en partie de quelques collaborateurs individuels particulièrement engagés. En cas de rotation du personnel ou de restructuration administrative, il faut éviter de repartir de zéro. La solution proposée consiste à officialiser les accords et procédures institutionnels. « Il faut que des accords institutionnels soient signés, afin d'assurer la continuité en cas de changement de personnel », insiste la GIZ (L4S_ MA-DE_prac_04, p. 14, lignes 23 à 26). Cet aspect est mesurable : en 2023, un accord-cadre bilatéral sur le partenariat en matière de migration de main-d'œuvre a été signé entre les gouvernements marocain et allemand (par l'intermédiaire du Groupe conjoint sur les migrations), ce qui représente une étape importante qui officialise la collaboration et la met à l'abri de futurs changements politiques ou institutionnels.

Sur le plan quantitatif, le **nombre de bénéficiaires** des partenariats de mobilité des compétences dans ce corridor **reste modeste** par rapport à des corridors plus établis (Maroc-

France, Maroc-Espagne, etc.). Par exemple, sur dix ans, les départs annuels vers l'Allemagne se sont comptés au mieux par centaines, loin derrière les milliers de personnes partant pour la France ou le Canada (Schäfer, I., & Ho Dac, M.-L. 2026)¹¹. Cependant, la tendance est à la hausse depuis cinq ans, ce qui montre que les actions en cours commencent à porter leurs fruits. Les parties prenantes ont souligné que la qualité de la migration importait également : un seul placement bien adapté et durable vaut mieux que dix placements infructueux (L4S_MA-DE_prac_01, p. 11, lignes 01–07). En ce sens, le taux de réussite — défini comme la proportion de candidats qui restent en poste pendant plusieurs années — est un indicateur positif. À ce jour, ce taux est très élevé, d'après nos observations empiriques, **puisque aucun abandon n'a été enregistré** (même si l'échantillon reste nettement restreint compte tenu des investissements importants). **La satisfaction des employeurs**, recueillie par le biais de retours écrits ou d'enquêtes, fait également partie de l'évaluation qualitative et, comme mentionné, est **très élevée**.

Au niveau stratégique, l'évaluation examine la manière dont les partenariats s'inscrivent dans la vision plus large des deux pays. Du côté marocain, d'après nos entretiens, les partenariats s'alignent sur la **stratégie nationale en matière d'émigration professionnelle** dans certains secteurs, qui vise à **valoriser les compétences excédentaires tout en protégeant les secteurs nationaux stratégiques**. L'ANAPEC affirme que « tous les projets pilotes nous ont permis d'apprendre beaucoup sur la manière de faire les choses... tout le monde sait comment cela doit être fait. Il est désormais temps de passer à la mise en œuvre » (L4S_MA-DE_prac_01, p. 14, lignes 02–04), soulignant la nécessité de tirer parti de ces expériences de recrutement institutionnel et d'en faire une politique pérenne. Un indicateur clé de réussite du côté marocain est que **le Maroc conserve son avantage en matière démographique et son vivier de jeunes diplômés aptes à l'emploi, tout en offrant des opportunités internationales à ceux et celles qui ne parviennent pas à trouver un emploi ou une formation adéquate au niveau local**.

Du côté allemand, l'évaluation se concentre sur la **contribution aux besoins en main-d'œuvre** : attirer quelques centaines de travailleurs marocains représente **une initiative d'ampleur modeste**, mais elle est considérée comme un projet pilote visant à diversifier les canaux de recrutement au-delà de l'Europe ou de l'Asie.

Le projet THAMM est suivi de près par les institutions européennes en tant que **modèle potentiellement reproductible pour des partenariats** avec d'autres pays d'origine. La réputation du partenariat en matière de **conduite éthique et de respect mutuel** constitue également une mesure réelle intangible de son succès : si ce corridor est perçu comme équilibré, il renforce la confiance politique entre le Maroc et l'UE, ouvrant la voie à une coopération plus poussée.

En résumé, les partenariats et programmes bilatéraux de mobilité des compétences ont été jugés globalement très positifs par les différentes parties prenantes en termes de coopération institutionnelle (les partenaires saluent la collaboration exemplaire), de résultats concrets prometteurs (placements réussis, structures mises en place) et de domaines d'amélioration clairement identifiés : extension de la portée, stabilisation du financement et suppression des

¹¹ Schäfer, I., & Ho Dac, M.-L. (2026). Le Maroc en tant que partenaire migratoire : objectifs, formats, effets et prochaines étapes pour l'Allemagne, l'Espagne et la France. Rapport DGAP n° 7. Conseil allemand des relations étrangères.

obstacles administratifs. Les conclusions convergent vers l'idée que le corridor doit désormais entrer dans une phase d'extension, en s'appuyant sur les enseignements tirés. L'objectif commun est de passer d'une série de projets pilotes à une structure permanente intégrée dans les politiques publiques des deux pays et pilotée par des acteurs privés. Le véritable succès sera atteint lorsque le corridor fonctionnera de manière routinière, avec un flux constant de compétences en circulation, plutôt que comme une initiative expérimentale, largement financée par des fonds publics et portant sur un petit nombre de participants.

10 Conséquences et effets

Les partenariats stratégiques de mobilité des compétences tels que « THAMM Plus » visent à faciliter un recrutement équitable, égalitaire et transparent de migrants qualifiés, dans l'intérêt mutuel de tous les partenaires concernés : les migrants eux-mêmes, le gouvernement du pays d'origine, le gouvernement du pays de destination et les employeurs. Compte tenu des intérêts en jeu (potentiellement) contradictoires, des relations de pouvoir et des positionnements inégaux, des questions éthiques doivent être prises en compte, notamment la fuite des talents, le développement social et économique des deux pays et le partage des coûts.

Du **point de vue de l'État allemand**, le principal avantage réside dans l'augmentation des ressources nationales en main-d'œuvre qualifiée. Grâce au recrutement, il n'est pas nécessaire de mener des réformes structurelles coûteuses du marché du travail ou de la formation professionnelle pour améliorer ou reconvertir les compétences de la population locale, notamment les personnes âgées, les femmes ou les migrants (actuellement) forcés, ni pour augmenter les salaires ou investir dans l'automatisation. Comme la formation s'effectue principalement dans le pays d'origine, l'Allemagne bénéficie également de l'écart salarial et des investissements en formation réalisés par le pays d'origine. Ce partenariat facilite également la sélection, le filtrage et la distinction entre les migrants qualifiés « désirables » et les migrants « indésirables » ou « en situation irrégulière ». Les programmes ciblent principalement des migrants hautement motivés et qualifiés – les « hauts potentiels » au sein d'un secteur ou d'une profession. Cela soulève des questions d'équité et d'impact à long terme sur le pays d'origine, si les travailleurs qualifiés laissés sur place sont ceux qui présentent le moins de motivation et de qualifications.

Du **point de vue de l'État marocain**, la mobilité des travailleurs qualifiés offre la possibilité de soulager l'économie locale et le système de formation professionnelle (en raison du nombre élevé de jeunes non qualifiés ou au chômage). À long terme, la proximité géographique favorise également le retour et la circulation des compétences. Ces partenariats ouvrent par ailleurs de nouvelles voies légales vers l'Europe et renforcent la mise en place, par les pouvoirs publics et les institutions, d'un cadre juridique commun. Comme la formation professionnelle se déroule principalement au Maroc (et vu que la formation professionnelle en Allemagne reste encore peu répandue, bien qu'en augmentation), le Maroc investit davantage dans la population (migrante) qualifiée. Cela soulève des questions relatives à la fuite des cerveaux et à la gain de cerveaux. Bien que les investissements privés des entreprises/employeurs, des recruteurs et des établissements d'enseignement supérieur/centres de formation augmentent visiblement, ils préparent principalement au marché du travail et de l'emploi allemand (et non marocain).

Pour **les employeurs** allemands, le principal effet est de pallier la pénurie de main-d'œuvre. Les recrues marocaines comblent des postes vacants difficiles à pourvoir localement, soit parce que ces emplois ne sont pas attractifs pour les Allemands, soit parce qu'il n'y a tout simplement pas assez de candidats. Les employeurs bénéficient ainsi d'une main-d'œuvre jeune, motivée et partiellement formée. Les coûts de leur côté peuvent inclure des investissements dans la formation linguistique ou professionnelle, ou encore dans l'accueil et l'intégration. Selon le secteur ou le métier concerné, ces coûts sont faibles par rapport à d'autres options, telles que l'augmentation des salaires, les réformes organisationnelles, l'automatisation, l'amélioration des compétences ou la reconversion professionnelle, la fidélisation de la population locale ou la fermeture d'unités organisationnelles ou d'équipes. L'avantage pour l'économie allemande est très clair et incontestable : les entreprises accueillent des travailleurs ou des apprentis jeunes, bien formés et motivés. Si les apprentissages exigent un « investissement » plus important de la part des employeurs, ils ouvrent la voie, à long terme, à une adéquation parfaite des compétences et à un « retour » sur investissement – le candidat étant formé dès le départ selon les normes allemandes. À un niveau plus large, ces partenariats contribuent à diversifier les sources de recrutement au sein de l'économie allemande : traditionnellement orientée vers l'Europe de l'Est ou l'Asie (Inde, Vietnam, etc.), l'Allemagne étend désormais son champ d'action au Maghreb, ce qui permet de répartir les risques de pénurie et de favoriser de nouveaux liens économiques.

Pour les **migrants** eux-mêmes, ces nouvelles opportunités sont également globalement attrayantes. Ils bénéficient d'un emploi stable, de salaires plus élevés que ceux qu'ils percevraient au Maroc, d'une immersion dans un nouvel environnement, d'une expérience précieuse et, souvent, d'une mise à niveau de leurs compétences (en particulier dans le cas des apprentis ou de ceux qui suivent une formation continue en Allemagne). Beaucoup y voient une opportunité de développement professionnel et personnel, ainsi qu'une voie vers la mobilité sociale ascendante. Cependant, cela a un coût sur le plan personnel : séparation (temporaire) de la famille, adaptation culturelle, charges financières importantes, etc. Comme évoqué précédemment, ceux qui parviennent à franchir toutes les étapes sont souvent les plus débrouillards et les plus aisés financièrement, ce qui soulève des questions d'équité sociale et engendre des tensions. Actuellement, on observe une préférence pour les candidats issus de milieux capables de financer leur préparation (cours de langue intensifs, frais de voyage, etc.), tandis que les jeunes issus de régions défavorisées peuvent se heurter à davantage d'obstacles. Les partenaires en sont conscients :

« Pour garantir l'égalité des chances entre les personnes à faibles revenus et celles à revenus élevés, ce n'est pas le cas pour l'instant. Les personnes aux revenus plus élevés peuvent se permettre de suivre des cours de langue et de payer les frais d'examen »
(L4S_ MA-DE_prac_04, p. 12, lignes 37–40)

Bien que cette citation soit partielle, elle met en évidence le défi que représentent l'inclusion sociale et l'égalité des chances dès le départ. Le risque à éviter est que ce parcours ne profite qu'à une petite élite bien connectée et disposant de ressources, renforçant ainsi les inégalités. Parmi les solutions qui se dessinent, on peut citer l'octroi de bourses de formation linguistique aux candidats méritants mais à faibles revenus (grâce à des financements publics ou privés) et la décentralisation des services d'information afin d'atteindre les zones rurales.

Officiellement, les partenaires aspirent à un **partenariat équilibré** dont chacune des parties tire profit. Le Maroc voit dans ce corridor une opportunité d'intégrer davantage sa main-d'œuvre jeune et qualifiée sur le marché du travail international, réduisant ainsi la pression sur l'emploi national tout en pouvant bénéficier de transferts de compétences. L'Allemagne, quant à elle, y voit un moyen structuré de remédier aux pénuries de main-d'œuvre dans des secteurs spécifiques sans recourir à la migration irrégulière ni contribuer à une fuite unilatérale des cerveaux depuis un pays vulnérable. Les coordinateurs du projet insistent sur cette **notion de symétrie** : « Nous devons précisément avoir un partenariat égalitaire où personne ne perd, où tout le monde, tant les États que les individus, y gagne. » (L4S_ MA-DE_prac_01, p. 18, lignes 04–05). Cette déclaration résume l'esprit dans lequel le corridor doit être conçu : contrairement aux programmes de migration antérieurs (par exemple, les accords sur les « travailleurs invités » des années 1960, qui étaient plus unilatéraux), ce modèle vise officiellement une situation dans laquelle le Maroc ne perd pas ses travailleurs qualifiés et ses potentiels au détriment de son propre développement social et économique, tandis que l'Allemagne contribue à la formation de ces talents. Dans la pratique, cela signifie que les deux pays **co-investissent** : le Maroc en assurant l'éducation de base et la formation de sa jeunesse, et l'Allemagne en proposant une formation complémentaire ainsi que de l'expérience et des opportunités professionnelles, dans l'espoir que le jeune reste en Allemagne et contribue à son économie, ou qu'il revienne avec de meilleures qualifications et contribue à l'économie et à la société marocaines — dans les deux cas, il n'y a pas de « perte nette ». Mais dans quelle mesure ces promesses séduisantes sont-elles réellement tenues ?

En effet : **les inquiétudes concernant la fuite des cerveaux et la perte de compétences persistent**, en particulier du côté marocain. Certains secteurs stratégiques, s'ils étaient ouverts à une migration à grande échelle, pourraient en souffrir, le secteur de la santé étant l'exemple le plus souvent cité. C'est pourquoi **des garanties pratiques, ainsi que des mesures de suivi et de négociation conjointes**, ont été mises en place et sont essentielles. L'ANAPEC refuse de promouvoir des offres d'emploi à l'étranger pour des profils dont le pays a fortement besoin :

« Dans le domaine de la santé, il ne s'agit que d'infirmiers et d'aides-soignants. Nous évitons donc de publier des offres d'emploi pour les infirmiers. Pourquoi ? Parce que cela entraîne le départ d'infirmiers qui travaillent dans les services publics. » (L4S_ MA-DE_prac_01, p. 07, lignes 15–17)

Ce choix montre que le Maroc entend utiliser le corridor ainsi que les accords et partenariats qui y sont liés **de manière sélective et stratégique afin de minimiser les effets négatifs et imprévus au niveau national** : en favorisant les domaines où il y a un excédent de diplômés (par exemple, l'informatique, où de nombreux diplômés peinent à trouver un emploi local) ou les secteurs où la migration temporaire peut être bénéfique (comme le bâtiment, où les grands projets locaux sont cycliques). **Les domaines sensibles sont strictement contrôlés ou exclus afin d'éviter toute pénurie**. Jusqu'à présent, cela a relativement bien fonctionné selon nos informateurs : compte tenu du nombre limité de départs, l'impact sur le marché du travail local reste négligeable. À moyen terme, cependant, si le corridor s'étend, il faudra maintenir un équilibre ; par exemple, si le secteur allemand des technologies de l'information ou de la santé commence à recruter un grand nombre de travailleurs marocains, le Maroc devra former suffisamment de personnel pour répondre à la fois à la demande nationale et internationale.

En termes de « **gains et pertes** » globaux, les aspects suivants méritent d'être soulignés :

- **Maroc** : Avantages = réduction relative du chômage des diplômés, transferts de fonds potentiels, développement des compétences (grâce aux rapatriés ou à la diaspora engagée), reconnaissance internationale des compétences ; Coûts = risque de perte de talents dans des secteurs clés, investissements dans l'enseignement primaire, secondaire et/ou professionnel profitant à d'autres pays, impacts sociaux et culturels de l'absence des jeunes.
- **Allemagne** : Avantages = accès immédiat à une main-d'œuvre qualifiée, rajeunissement démographique, atténuation ou renouvellement des pénuries de compétences sectorielles, diversité culturelle et innovation, renforcement de la coopération internationale ; Coûts = efforts financiers et organisationnels pour l'intégration, adaptation à des travailleurs issus de systèmes différents, concurrence avec d'autres destinations mondiales attractives pour les talents, risque de tensions sociales.
- **Migrants** : Avantages = amélioration des revenus et de la stabilité de l'emploi, expérience internationale, évolution professionnelle et sociale, apprentissage d'une langue ; Coûts = séparation familiale, absence de réseau social, adaptation culturelle, stress et sacrifices financiers.
- **Entreprises** : Avantages = solution rapide à la pénurie de compétences, processus de recrutement et d'intégration facilité, accès à une main-d'œuvre déjà qualifiée ou formée. Coûts : investissements dans l'accueil, l'intégration et les mesures en faveur de la diversité, investissements dans des formations linguistiques et professionnelles supplémentaires.

Les partenariats de mobilité des compétences financés par des fonds publics, tels que « THAMM Plus », respectent **des normes éthiques élevées en matière d'équité (notamment le principe du « l'employeur paie ») et de transparence**. Sur le terrain, le projet est **extrêmement complexe, coûteux et exigeant** en termes de coordination pour la mise en place d'un cadre juridique et institutionnel commun – notamment en raison de l'implication de multiples parties prenantes et des partenariats à plusieurs niveaux, impliquant à la fois des acteurs nationaux et infranationaux, ainsi que des représentants des secteurs privé, public et, en partie, de la société civile. Le nombre de personnes recrutées reste faible. Compte tenu des investissements importants, de la longueur du processus et des critères de sélection rigoureux, ces projets **suscitent généralement des attentes élevées de la part de toutes les parties prenantes. Il n'est pas certain que ces normes puissent être respectées à long terme ou à plus grande échelle. Les partenariats privés (dans le cadre des accords bilatéraux existants) fonctionnent souvent plus rapidement, avec moins de bureaucratie et sont mieux adaptés** aux besoins et exigences respectifs de toutes les parties concernées que les programmes multilatéraux et multipartites à grande échelle.

D'un point de vue éthique, ces partenariats se veulent exemplaires en **promouvant officiellement une migration sûre, légale, transparente et gérée conjointement**. Ils visent à éviter l'exploitation, la traite et les abus que l'on retrouve dans de nombreuses voies migratoires où des intermédiaires privés, sans scrupules et non réglementés, exploitent les candidats là où de mauvaises conditions de travail les attendent à l'étranger. L'ANAPEC et la GIZ se considèrent comme **les garants de cette norme éthique** : « La migration de main-d'œuvre... est la forme de migration la plus respectueuse... Se rendre dans un autre pays sur la base d'une offre d'emploi permet d'éviter le risque de se retrouver en situation irrégulière et de faire face à de nombreuses difficultés » (L4S_ MA-DE_prac_01, p. 18, lignes 11 à 13).

Les initiatives publiques de partenariat pour la mobilité des compétences ont le potentiel d'encourager **une alternative à la migration irrégulière**, qui implique souvent des voyages périlleux, du travail non déclaré et un manque de protection. En ce sens, elles canalisent les aspirations migratoires dans un **cadre positif**. Il convient toutefois de souligner que, jusqu'à présent, les programmes concernés ne recrutent qu'un **très petit nombre** de candidats, tandis que la majorité des recrutements continue de s'effectuer par le biais de canaux privés ou de voies irrégulières, où les candidats dépendent souvent de la bonne volonté des agences ou des employeurs.

Compte tenu de ses normes éthiques et de ses ambitions attractives, le partenariat entre le Maroc et l'Allemagne pourrait servir de **modèle pour d'autres partenariats** entre les États membres de l'UE et les pays d'origine d'Afrique du Nord. À ce titre, ce partenariat offre la possibilité d'instaurer une relation **de pouvoir plus équilibrée**, dans laquelle **le pays d'origine n'est pas un bénéficiaire passif, mais un participant actif** aux politiques communes en matière de migration de main-d'œuvre : les interlocuteurs marocains soulignent que l'Europe ne doit pas se contenter d'« exiger » de la main-d'œuvre, mais doit investir dans le développement des compétences. Ce principe de **coresponsabilité** devrait déboucher sur un soutien accru de l'UE aux centres de formation réguliers au Maroc (à l'instar de ce que fait Enabel¹² pour la Belgique) et sur une simplification des procédures de visa.

Le corridor Maroc-Allemagne se situe **en dehors des relations postcoloniales traditionnelles** (telles que celles entre le Maroc et la France ou entre le Maroc et la Belgique). Cette relation est donc **politiquement plus neutre et moins grevée par des asymétries historiques d'ordre politique, sociétal, institutionnel ou culturel**. Un **écart économique important** subsiste toutefois entre une économie établie et une économie émergente. Les acteurs sur le terrain s'efforcent activement **de ne pas reproduire les schémas de dépendance et les asymétries de pouvoir qui y sont liés** : en **mettant l'accent sur la réciprocité**, ils visent à contrer ce que certains appellent la « hiérarchie des visas » (selon laquelle l'UE n'ouvre ses portes que dans la mesure nécessaire pour répondre à ses propres besoins économiques, sans s'engager davantage à offrir des chances égales aux pays d'origine). L'existence du « **Groupe conjoint sur les migrations** » donne au Maroc une voix plus forte. Néanmoins, l'Allemagne en tire un avantage économique clair et immédiat, tandis que le Maroc subit davantage de pertes économiques et sociétales potentielles (la migration de sa jeunesse qualifiée), alors que ses gains futurs en termes de développement social et économique sont difficiles à quantifier. Par conséquent, **des efforts supplémentaires** sont nécessaires **pour compenser cette asymétrie**.

Il convient également de noter que **l'Allemagne est en concurrence avec d'autres destinations**. Un jeune marocain qui apprend l'allemand pourrait tout aussi bien émigrer en Autriche ou en Suisse (même langue) ou, s'il maîtrise l'anglais, au Canada ou au Royaume-Uni. Les partenariats de mobilité des compétences financés par des fonds publics offrent **aux migrants un soutien institutionnel solide et gratuit**, comprenant notamment la formation, le logement et le suivi, et **véhiculent une image nationale très positive** de la société et de l'économie allemandes. Ces mesures **renforcent l'attractivité de l'Allemagne** sur le marché

¹² Rapport d'évaluation final du projet « Vers une approche holistique de la gouvernance de la migration de main-d'œuvre et de la mobilité professionnelle en Afrique du Nord (THAMM) ». Code du projet : MAR2000111. Pays : Belgique, Maroc, Tunisie. Organisme de mise en œuvre : Cota ASBL. Date de remise du rapport final : 5 mars 2025.

mondial des travailleurs qualifiés et augmentent les chances que les migrants choisissent finalement l'Allemagne comme destination plutôt que de tenter leur chance de manière indépendante au Canada, au Royaume-Uni, etc. De cette manière, les efforts déployés dans le cadre des partenariats de mobilité des compétences compensent dans une certaine mesure le désavantage linguistique et les obstacles institutionnels (reconnaissance des diplômes, visas, etc.).

En outre, l'évaluation des conséquences et des effets du partenariat dépend également fortement de **l'horizon temporel** : si les gains rapides pour tous les partenaires sont évidents, les **effets à long terme**, notamment sur la fuite des cerveaux et le développement social et économique dans les pays d'origine, sont difficiles à évaluer et nécessitent **un suivi constant ainsi qu'un ajustement flexible et continu des politiques**.

Si les engagements éthiques ambitieux sont respectés sur le terrain et se poursuivent, et si les ajustements nécessaires sont apportés (par exemple, l'amélioration des procédures consulaires et le financement partagé des formations), le corridor Maroc-Allemagne pourrait devenir un modèle durable présentant des avantages à long terme pour les deux sociétés et leurs économies. La difficulté réside toutefois dans **la manière de négocier et de mettre en œuvre, sur le terrain et à long terme, un partage des responsabilités ainsi qu'une répartition des avantages et des coûts**. Il s'agit là d'un processus **complexe, mouvant et impliquant de multiples parties prenantes, qui est toujours en cours**.

La Délégation de l'Union européenne à Rabat a indiqué que les compétences constituent « l'épine dorsale » de l'action de l'UE au Maroc, couvrant un large éventail de secteurs, notamment l'éducation, l'enseignement et la formation techniques et professionnels (EFTP), l'emploi, la protection sociale, la santé, l'innovation et l'enseignement supérieur. Pour cette même délégation, il est essentiel de travailler de **manière intégrée** et de soutenir le développement des compétences en vue de l'emploi dans les pays d'origine – en parallèle avec des initiatives de mobilité afin de garantir une relation gagnant-gagnant.

Le programme de partenariat pour la mobilité des compétences « THAMM » étant un exemple de **projet financé par l'UE** (par opposition aux accords de recrutement nationaux), les processus et les résultats sont également **façonnés par les politiques et réglementations nationales (restrictives ou libéralisantes) en matière de migration de main-d'œuvre** :

« Nous essayons également de comprendre et de recenser les initiatives des États membres car, évidemment, la migration légale — et c'est quelque chose que j'aurais dû préciser dès le départ — n'est pas une politique 100 % européenne. Je veux dire par là qu'elle dépend beaucoup, avant tout, des États membres, car le nombre de personnes qui entreront dans un État membre donné dépend entièrement de ces derniers et des visas qu'ils délivrent. Il existe des directives européennes sur certains types de migration légale, mais ces directives sont transposées dans le droit national et ne précisent pas les chiffres, qui dépendent des États membres. Il s'agit donc d'une politique relevant des États membres, ce qui signifie que notre rôle consiste à apporter notre soutien et à ouvrir des possibilités, mais qu'en fin de compte, la décision revient aux États membres. » (Délégation de l'UE, Maroc)

Comme mentionné précédemment, la politique en matière de migration légale relève principalement de la responsabilité des États membres : ce sont eux qui décident du nombre de visas et de permis de travail. L'UE fournit des directives et finance des projets visant à harmoniser les procédures. Cette réalité limite la capacité des partenariats financés par l'UE à accroître rapidement les flux et souligne l'importance d'un dialogue continu entre les pays de destination et d'origine, ainsi que d'une coordination entre les institutions nationales et européennes.

Le succès futur de cette approche dépendra de la capacité à **étendre les mécanismes pilotes** et à **lever les obstacles juridiques et administratifs** identifiés précédemment.

11 Résumé des points clés

Le Maroc et l'Allemagne partagent **un vif intérêt commun** pour le (re)renforcement et l'élargissement de leur partenariat. Toutefois, **des différences structurelles et politiques** subsistent, **et les marchés du travail et de l'emploi ont connu des évolutions historiques divergentes** ; de plus, **des exigences similaires en matière de compétences** (qui rendent le recrutement contraire à l'éthique dans certains secteurs ou professions) **rendent parfois difficile une coopération harmonieuse** (par exemple en matière de reconnaissance des compétences ou de formation conjointe).

De manière générale, les **relations entre les agences publiques pour l'emploi** ont été décrites de part et d'autre comme **globalement très positives, fondées sur la confiance et la coopération**. Parallèlement, du côté allemand, d'importants investissements ont été consacrés aux échanges mutuels et aux procédures gouvernementales conjointes, tandis que la partie marocaine a réclamé davantage d'investissements dans le développement des compétences.

Par rapport à d'autres corridors, **les communautés sociales et de la diaspora** jouent un rôle de plus en plus important en tant que **facilitateurs de partenariats privés**, grâce à leurs connaissances culturelles, politiques et sociétales ainsi qu'à leur expérience des marchés de l'éducation et de l'emploi des deux côtés.

Bien que **le Maroc ait signé la convention de l'OIT sur le recrutement privé, l'infrastructure** de recrutement de main-d'œuvre qualifiée spécifique à ce corridor **s'est considérablement et visiblement développée** ces dernières années, avec de nombreux acteurs privés (agences de langues, de formation ou de recrutement, parfois très spécialisées, comme celles dédiées à la formation professionnelle dans le secteur allemand de la santé). Les parties prenantes ont signalé le problème des **recruteurs ou des centres de langues peu scrupuleux** au Maroc, qui proposent des services onéreux ou recourent à des pratiques contraires à l'éthique (notamment des clauses contraignantes). D'un autre côté, on constate une forte volonté de la part des jeunes Marocains de réaliser les « investissements » personnels nécessaires. Souvent, les migrants qualifiés marocains ne connaissent pas les programmes de recrutement éthiques, ou bien les programmes menés par l'État, tels que « THAMM », restent d'une portée trop limitée.

Alors que le recrutement éthique prend de plus en plus d'importance, y compris dans le domaine de la santé, le problème de **l'abandon et du changement d'emploi** a été fréquemment évoqué par les employeurs allemands. Du point de vue des employeurs

allemands, pour garantir un recrutement durable, les Marocains doivent **prouver leur volonté et leur motivation à travailler (au moins pendant une certaine période après le recrutement)** dans les secteurs concernés (tels que la santé). Le recours au recrutement (privé) dans le secteur de la santé simplement comme « passerelle » vers l'Europe ou l'Allemagne a été considéré comme problématique.

La proximité géographique entre les deux pays **ouvre la voie à un véritable échange de compétences, à la circularité et à des avantages mutuels** en termes d'investissements dans les compétences. Cependant, l'Allemagne n'est pas le seul partenaire à tenter de convaincre le Maroc d'adapter son système éducatif et ses profils professionnels aux « normes » allemandes. La question de savoir s'il y a un changement institutionnel et dans quelle direction reste ouverte et floue. Ce qui complique encore davantage ce partenariat, ce sont les besoins potentiellement similaires en compétences, ce qui rend contraire à l'éthique le recrutement, par exemple, d'ouvriers du bâtiment, d'ingénieurs ou de médecins d'origine marocaine. Il existe déjà **un flux important et auto-organisé de compétences dans certains secteurs hautement qualifiés, tels que l'ingénierie et la médecine**. Les parties prenantes ont abordé cette question de différentes manières : tandis que certaines ont souligné qu'il ne serait pas possible d'« arrêter » ce type de mouvement de compétences, d'autres ont fait remarquer qu'à un moment donné, certains secteurs ou professions deviendraient **stratégiques et essentiels pour le développement** d'un pays, et que des réglementations visant à retenir les compétences pendant une certaine période pourraient constituer une approche politique alternative.

Les partenariats publics en matière de mobilité des compétences, tels que « THAMM Plus », visent principalement à mettre en place un cadre politique et institutionnel commun, les chiffres ne jouant pas un rôle prépondérant. Cela souligne **l'importance mutuelle de la mise en place de politiques et d'infrastructures à long terme, durables et mutuellement bénéfiques**, par opposition aux petits projets pionniers. Parallèlement, le programme « THAMM » est actuellement mis en œuvre avec plusieurs partenaires de destination (dont l'Italie et la Belgique), ce qui place le Maroc face à un dilemme quant à la direction à prendre (et pour combien de temps).

Du côté allemand, l'intérêt des partenaires privés pour une coopération avec les acteurs marocains était élevé, mais il existait un **manque d'informations, de connaissances et de compréhension concernant la structure politique et institutionnelle marocaine, le développement, le fonctionnement et la qualité du système de formation professionnelle marocain**, ainsi que les institutions ou personnes de contact concernées. Les événements de mise en réseau au niveau infranational se sont révélés efficaces et importants pour initier des partenariats privés. Souvent, le manque de confiance et les malentendus culturels jouent également un rôle restrictif.

L'un des principaux enjeux évoqués (outre les questions de visa et de bureaucratie) concernait la reconnaissance des compétences. Le corridor se caractérisant par **divers types de mobilité et divers secteurs/métiers** (qui évoluent également en fonction des besoins locaux en compétences), il est difficile d'établir des partenariats : de nombreux secteurs ou métiers sont concernés, souvent en petit nombre (par rapport, par exemple, au corridor Philippines-Allemagne, marqué par la migration des infirmières). Les acteurs publics marocains ont

souligné la nécessité de faciliter davantage les processus de reconnaissance, par exemple au moyen de **rapports types ou d'une reconnaissance par cohorte ou par groupe**.

12 Bonnes pratiques

- Afin de mieux faire correspondre les compétences et les attentes, **des centres de simulation et d'évaluation du travail et de la formation**, implantés sur le terrain dans les pays d'origine, peuvent aider à s'exercer, à acquérir de l'expérience et à tester le nouveau métier ou l'environnement de travail.
- L'agence allemande « **Work and stay agency** » (WSA)¹³ est une plateforme numérique récemment lancée visant à centraliser et à numériser toutes les procédures administratives du processus de recrutement des travailleurs qualifiés. L'idée est de mettre en place un « guichet unique » gouvernemental offrant un service complet aux employeurs et aux futurs employés, y compris des informations transparentes sur l'état d'avancement du dossier ou les documents manquants. L'objectif est d'accélérer la modernisation, la numérisation, la réduction des formalités administratives et, par conséquent, d'améliorer l'efficacité et la planification du processus.
- **La migration par la voie de l'apprentissage** (par opposition à celle des migrants qualifiés formés et titulaires d'un diplôme) constitue une option efficace et attractive pour contourner les problèmes de reconnaissance et aussi, jusqu'à une certaine limite, de visa. D'un point de vue éthique, elle contribue à une répartition plus équitable des coûts de formation entre les pays d'origine et les pays de destination.
- Des programmes tels que « THAMM Plus » accordent une attention particulière au **recrutement éthique et à la protection des intérêts du pays d'origine**. Par exemple, on évite de cibler des professionnels déjà employés au Maroc afin de ne pas perturber les entreprises locales. **Des consultations interinstitutionnelles préalables** sont organisées pour exclure ou limiter les offres dans les secteurs ou les professions considérés comme sensibles pour le Maroc (par exemple, la santé publique) afin d'éviter une fuite des cerveaux dans des domaines essentiels.

13 Recommandations politiques

- Il existe un **manque d'informations officielles sur le système éducatif allemand, le marché de l'emploi et les différents secteurs ou métiers** (en demande) dans des langues telles **que l'arabe ou le français**. Souvent, des sites web privés proposent des services ou des plateformes d'information à ce sujet et sont confondus avec des sites publics, mais contiennent parfois des informations erronées. **Des campagnes d'information en arabe ou en français sont nécessaires sur les profils professionnels pertinents et très recherchés en Allemagne** (mais pour lesquels il n'existe pas de profil professionnel équivalent au Maroc), tels que des emplois spécifiques dans la sidérurgie, l'industrie électrique ou la transformation du bois. Cela permet aux jeunes Marocains de se faire une meilleure idée des opportunités d'emploi offertes par l'Allemagne.
- Dans les secteurs d'activité ou les métiers hautement spécialisés, la **simulation et l'évaluation** des connaissances pratiques et théoriques revêtent une grande importance. S'il est extrêmement difficile pour les Marocains de justifier d'une expérience professionnelle – souvent en raison de l'importance du secteur informel –, l'ouverture de centres de formation pour divers métiers du système allemand de

¹³ https://www.workandstayagentur.de/wsa_entwurf.pdf

formation professionnelle, proposant sur place des évaluations, des préparations ou des mesures d'ajustement et d'adaptation, constituerait une véritable porte d'entrée. Cela impliquerait des investissements privés et publics dans la technologie, le matériel pédagogique et/ou les équipements.

- **La Convention de l'OIT sur le recrutement privé** doit encore être ratifiée par l'Allemagne. Bien qu'elle ait été ratifiée par le Maroc, cette convention doit être pleinement appliquée. Cela contribuerait à une meilleure réglementation et à un meilleur contrôle des agences de recrutement privées, ainsi qu'à la protection des migrants.
- **Des centres et services culturels allemands** (tels que le Goethe-Institut) pourraient être davantage développés (à l'instar de la France ou de l'Espagne) afin de faciliter l'apprentissage de la langue allemande, la mise en réseau et les échanges.
- **Des formats d'échanges à court terme** (stages techniques, apprentissages binationaux, etc.) pourraient être envisagés à l'avenir comme un autre moyen de partager les compétences tout en garantissant le retour des talents.
- Le risque existe que les partenariats pour la mobilité des compétences ne profitent qu'à une élite restreinte, bien connectée et disposant de ressources, renforçant ainsi les inégalités sociales et économiques dans les pays d'origine. Une solution pourrait consister à octroyer **des bourses de formation linguistique** à des candidats méritants mais à faibles revenus (grâce à des financements publics ou privés) et à **décentraliser les services d'information** afin d'atteindre les zones rurales et les petits centres urbains.
- **Veiller à une plus grande diversité des profils** recrutés dans le cadre des programmes de partenariat, tant en matière d'égalité **entre les sexes** – en attirant davantage de femmes – qu'en termes de préjugés **liés à l'âge** : cibler les travailleurs seniors et répondre à leurs besoins spécifiques, notamment familiaux.
- **Gérer les politiques de retour** : veiller à ce que le retour au pays soit une réussite et non un revers. Cela pourrait impliquer d'anciens participants aux programmes, qui pourraient partager leurs expériences en tant que formateurs de formateurs pour de nouveaux programmes.
- **Créer de véritables réseaux professionnels binationaux et renforcer la collaboration entre eux, sur une base d'égalité et d'intérêts partagés.**

Données et sources

Ce rapport sur le corridor s'appuie sur des entretiens menés en 2025. Pour le corridor de compétences en matière de migration Maroc-Allemagne, 34 entretiens ont été menés par l'équipe Link4Skills Maroc-Allemagne. Ces entretiens ont porté, au niveau politique, sur des décideurs, des responsables politiques, des cadres ou des agents d'administrations, de ministères, d'institutions ou d'agences à différents niveaux gouvernementaux, ainsi que sur des praticiens et des parties prenantes au niveau de la mise en œuvre, notamment des agences publiques ou privées pour l'emploi et le recrutement, des centres de formation linguistique ou professionnelle, des institutions et organisations chargées de la mise en œuvre, des chambres professionnelles, des syndicats, des organisations sociales et de la société civile, des communautés de migrants et des associations de rapatriés, ainsi que des employeurs et

des entreprises. Du côté marocain, nous avons notamment mené conjointement des entretiens avec des organisations internationales telles que l'OIT, l'OIM, la délégation de l'UE et l'ambassade des Pays-Bas. Ces données ont été complétées par des documents, des statistiques et des études.

Liste des entretiens

Entretiens spécifiques aux corridors

L4S_MA-DE_pol_01
L4S_MA-DE_pol_02
L4S_MA-DE_pol_03
L4S_MA-DE_prac_04
L4S_MA-DE_prac_05
L4S_MA-DE_prac_06
L4S_MA-DE_prac_07
L4S_MA-DE_prac_09
L4S_MA-DE_prac_10
L4S_MA-DE_prac_11
L4S_MA-DE_prac_12
L4S_MA-DE_prac_13
L4S_MA-DE_prac_14
L4S_MA-DE_prac_15

Entretiens spécifiques à chaque pays : Maroc

-

Entretiens spécifiques à chaque pays : Allemagne

L4S_DE_prac_01
L4S_DE_prac_02
L4S_DE_prac_03
L4S_DE_prac_04
L4S_DE_prac_05
L4S_DE_prac_06
L4S_DE_prac_07
L4S_DE_prac_08
L4S_DE_prac_09
L4S_DE_prac_10
L4S_DE_pol_11
L4S_DE_prac_12
L4S_DE_pol_13
L4S_DE_prac_14
L4S_DE_pol_15
L4S_DE_prac_16
L4S_DE_pol_17
L4S_DE_prac_18
L4S_DE_prac_19

Informations clés

Corridor émergent ou établi ?	Le corridor maroco-allemand peut être décrit comme relativement bien établi, mais en pleine renaissance. Par rapport à d'autres corridors plus traditionnels (tels que le Maroc-Belgique ou le Maroc-France), son attractivité et l'intérêt qu'il suscite, ainsi que les chiffres, sont en augmentation constante ces derniers temps.
Quelle est la pertinence <u>des partenariats ou accords officiels en matière de compétences</u> , menés par les pouvoirs publics ?	L'État marocain est un partenaire de plus en plus important et attractif pour divers pays européens (de destination), notamment l'Allemagne en tant que nouveau partenaire stratégique ou dans le cadre de liens postcoloniaux de longue date (comme avec la France ou les Pays-Bas). En tant que partenaire important, le Maroc peut jouer un rôle de plus en plus actif dans la sélection et la définition des conditions. L'Allemagne est désavantagée en raison de la langue allemande, de la bureaucratie et de communautés de la diaspora moins bien établies. Pour l'Allemagne, la coopération avec le Maroc revêt une grande importance stratégique. Mais les négociations politiques restent difficiles, notamment en raison des différences entre les structures politiques et institutionnelles (système fédéraliste vs centraliste). Au lieu d'un accord global sur la migration et la mobilité, le projet THAMM Plus, par exemple, a donné lieu à divers partenariats public-privé. L'objectif est d'établir un cadre juridique commun et de faciliter la migration régulière de travailleurs qualifiés.
Acteurs dominants	Les initiatives et programmes publics jouent un rôle de pionniers, avec un afflux croissant d'initiatives de recrutement privées et directes. L'engagement public dans des partenariats de mobilité des compétences a entraîné un essor des investissements et des engagements privés, notamment le recrutement direct, par exemple par des hôpitaux allemands, ainsi que la création d'écoles d'infirmiers (spécifiques à l'Allemagne ou à un employeur) en coopération entre des acteurs allemands et marocains.
Degré de dynamisme	Forte augmentation de l'intérêt et de l'attrait chez les jeunes Marocains pour la migration vers l'Allemagne à des fins de travail, d'études ou de formation professionnelle. Augmentation du nombre de migrants.
Perceptions des acteurs impliqués concernant la migration (qualifiée/qualifiée à l'avenir), niveau de controverse politique ou publique	Du côté marocain : attitude globalement positive envers la migration, considérée comme un facteur important pour le développement de l'économie, de la société et de la famille (retour potentiel de ressources et d'envois de fonds) ; choix de vie largement accepté. Du côté allemand : attitudes et débats globalement positifs, mais aussi antimusulmans ; racisme antimusulman, discrimination et stéréotypes à l'encontre des migrants nord-africains.
Niveau de qualification, type de migration et tendances	Principalement des migrants moyennement qualifiés ; tendance à la hausse : jeunes migrants se rendant en Allemagne directement après l'obtention de leur diplôme pour suivre une formation professionnelle ou des études. Combinaison d'études, de formation professionnelle, de formation linguistique, de mesures d'adaptation et de reconnaissance, d'emploi et de recherche d'emploi = diversification croissante de la migration qualifiée.
Lieu d'acquisition des compétences	Principalement au Maroc, bien que la migration à des fins d'études et de formation professionnelle vers l'Allemagne soit en hausse ; mais aussi : investissements des entreprises allemandes au Maroc dans le développement des compétences ; « engouement » pour la formation professionnelle au Maroc, mais dont le succès et la pérennité restent incertains.

Principaux secteurs / professions, professions (plus) nouvelles ou émergentes	Secteurs et métiers de l'industrie et de l'artisanat (industrie métallurgique et électrique, industrie automobile, génie civil dans le domaine de la fibre optique, mais aussi commerce). Par ailleurs : nombre croissant de migrants dans les secteurs de la santé et de l'hôtellerie-restauration (malgré les besoins en compétences au Maroc).
Les dynamiques d'un corridor ont-elles une incidence sur les autres corridors ?	Les conflits diplomatiques avec les Pays-Bas, un corridor postcolonial traditionnel avec le Maroc, pourraient faire le jeu du gouvernement allemand, qui souhaitait étendre son partenariat stratégique avec le Maroc. Par ailleurs, le Canada a réinvesti dans ses relations avec le Maroc à travers des projets phares.