

**Enabel** 

**Royaume du Maroc**

Ministère délégué auprès du Ministre des Affaires Étrangères  
et de La Coopération Internationale Chargé des Marocains  
Résidant à l'Étranger et des Affaires de la Migration



المملكة المغربية  
الوزارة المتدبة لدى وزير الشؤون الخارجية  
والتعاون الدولي المكلفة بالمغاربة  
المقيمين بالخارج وشؤون الهجرة

**Rapport de Résultats 2018**

**APPUI À LA MISE EN ŒUVRE DE LA  
STRATÉGIE NATIONALE DES MAROCAINS  
RÉSIDENTS À L'ÉTRANGER (SNMRE)**

MOR1605311 (*Maghrib Belgium Impulse/MBI*)

Maroc

## Table des matières

<b>TABLE DES MATIÈRES.....</b>	<b>2</b>
<b>ACRONYMES.....</b>	<b>4</b>
<b>1 APERÇU DE L'INTERVENTION (MAX. 2 PAGES).....</b>	<b>6</b>
1. FICHE D'INTERVENTION .....	6
2. EXÉCUTION BUDGÉTAIRE .....	7
3. AUTOÉVALUATION DE LA PERFORMANCE.....	8
1.3.1 <i>Pertinence</i> .....	8
1.3.2 <i>Efficacité</i> .....	8
1.3.3 <i>Efficiéce</i> .....	9
1.3.4 <i>Durabilité potentielle</i> .....	9
4. CONCLUSIONS .....	9
<b>2 MONITORING DES RÉSULTATS.....</b>	<b>10</b>
1. ÉVOLUTION DU CONTEXTE .....	10
2.1.1 <i>Contexte général</i> .....	10
2.1.2 <i>Contexte institutionnel</i> .....	11
2.1.3 <i>Contexte de gestion : modalités d'exécution</i> .....	11
2.1.4 <i>Contexte HARMO</i> .....	12
2. PERFORMANCE DE L'OUTCOME .....	13
2.2.1 <i>Progrès des indicateurs</i> .....	13
2.2.2 <i>Analyse des progrès réalisés</i> .....	13
2.2.3 <i>Impact potentiel</i> .....	15
3. PERFORMANCE DE L'OUTPUT 1 .....	15
2.3.1 <i>Progrès des indicateurs</i> .....	15
2.3.2 <i>État d'avancement des principales activités</i> .....	17
2.3.3 <i>Analyse des progrès réalisés</i> .....	17
4. PERFORMANCE DE L'OUTPUT 2 .....	18
2.4.1 <i>Progrès des indicateurs</i> .....	18
2.4.2 <i>État d'avancement des principales activités</i> .....	18
2.2.1 <i>Analyse des progrès réalisés</i> .....	18
<b>3 THÈMES TRANSVERSAUX.....</b>	<b>19</b>
1. GENRE.....	19
3.1.1 <i>Processus élaboration de la ligne de base</i> .....	19
3.1.2 <i>Budget Scan</i> .....	19
<b>4 GESTION DES RISQUES.....</b>	<b>20</b>
<b>5 PILOTAGE ET APPRENTISSAGE.....</b>	<b>30</b>

1.	RÉORIENTATIONS STRATÉGIQUES.....	30
2.	RECOMMANDATIONS.....	30
3.	ENSEIGNEMENTS TIRÉS .....	30
<b>6</b>	<b>ANNEXES.....</b>	<b>30</b>
1.	CRITÈRES DE QUALITÉ .....	31
2.	DÉCISIONS PRISES PAR LE COMITÉ DE PILOTAGE ET SUIVI .....	35
3.	CADRE LOGIQUE MIS À JOUR.....	37
4.	APERÇU DES MORE RESULTS.....	47
5.	RAPPORT « BUDGET VERSUS ACTUELS (Y – M) ».....	47
6.	RESSOURCES EN TERMES DE COMMUNICATION .....	48

## Acronymes

<b>ACC</b>	Accord-cadre de coopération
<b>AMDI</b>	Agence Marocaine de Développement des Investissements
<b>ANAPEC</b>	Agence nationale de promotion de l'emploi et des compétences
<b>APP</b>	Application (web/portable)
<b>ASC</b>	Accord spécifique de coopération
<b>ATN</b>	Assistant Technique National
<b>AWEX</b>	Agence Wallonne à l'Exportation eu aux Investissements Etrangers
<b>BC4</b>	4ème contrat de gestion
<b>BECI</b>	Chambre de Commerce et Union des Entreprises de Bruxelles
<b>BIO</b>	La Société belge d'Investissement pour les Pays en Développement
<b>BMZ</b>	Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung
<b>CAP</b>	Capitalisation
<b>CCI</b>	Chambre de Commerce et d'Industrie
<b>CGEM</b>	Confédération Générale des Entreprises au Maroc
<b>CIM</b>	Centrum für internationale Migration und Entwicklung
<b>CMO</b>	Convention de Mise en Oeuvre
<b>COM</b>	Communication
<b>CRI</b>	Centre régional d'investissement
<b>CS</b>	Convention Spécifique
<b>CSC</b>	Cahier Spécial des Charges
<b>CT(O)S</b>	Comité technique (d'orientation et) de suivi
<b>DAO</b>	Dossier d'Appel d'Offres
<b>DGD</b>	Direction générale Coopération au développement et Aide humanitaire
<b>D4D</b>	Digitalisation for Development
<b>DTF</b>	Dossier Technique et Financier
<b>Enabel</b>	Agence belge de développement
<b>FCE</b>	Fondation Création d'Entreprises
<b>IT</b>	Information technologies
<b>M&amp;E</b>	Monitoring & Evaluation
<b>MBI</b>	Maghrib Belgium Impulse

<b>MCMREAM</b>	Ministère délégué auprès du Ministre des Affaires Etrangères et de la Coopération Internationale Chargé des Marocains Résidant à l'Etranger et des Affaires de la Migration
<b>MDM</b>	Marocains du Monde
<b>MEDMA</b>	Mobilisation des Marocains résidant en Belgique pour le développement du Maroc
<b>MONOP</b>	Monitoring Opérationnel (trimestriel)
<b>MP</b>	Marché Public
<b>MRE</b>	Marocains résidents à l'étranger
<b>MTR – ETR</b>	Mid-term Review / End Term Review
<b>OCDE</b>	Organisation de Coopération et de Développement Économique
<b>O.I.</b>	Objectif Intermédiaire
<b>OIM</b>	Organisation Internationale pour les Migrations
<b>PC</b>	Programme de Coopération
<b>PGE</b>	Plan Gouvernemental pour l'Égalité
<b>PTF</b>	Partenaire Technique et Financier
<b>RAF</b>	Responsable Administratif et Financier
<b>RH</b>	Ressources Humaines
<b>(T)PME</b>	(Toutes Petites) Petites et Moyennes Entreprises
<b>TDR</b>	Termes de Référence

## 1 Aperçu de l'intervention (max. 2 pages)

### 1. Fiche d'intervention

<b>Pays</b>	Maroc
<b>Nom de projet</b>	Maghrib Belgium Impulse (MBI) : Appui à la mise en œuvre de la Stratégie Nationale en faveur des MRE
<b>Code de projet</b>	MOR 1605311
<b>Zone d'intervention</b>	Belgique et Maroc
<b>Budget</b>	1.250.000 EUR
<b>Instance partenaire</b>	Ministère délégué auprès du Ministre des Affaires Etrangères et de la Coopération Internationale Chargé des Marocains Résidant à l'Etranger et des Affaires de la Migration (MCMREAM)
<b>Date convention spécifique</b>	15 Mars 2018
<b>Fin du projet</b>	14 Mars 2022
<b>Expiration CS</b>	14 Mars 2023
<b>Durée (MOIS)</b>	Durée du projet : 48 mois (durée de la CS : 60 mois)
<b>Groupes cibles</b>	Marocain(e)s résidant en Belgique Belge d'origine marocaine
<b>OG</b>	Les compétences des Marocain(e)s résidant en Belgique sont mobilisées et contribuent au développement du Maroc
<b>OS</b>	Les MRE belges sont appuyés pour réaliser des investissements productifs au Maroc
<b>Résultats</b>	O.I. 1. Une mobilisation et un accompagnement individualisé des porteurs de projet MRE est effectué en Belgique et au Maroc pour la création et la commercialisation de leurs entreprises au Maroc. O.I. 2. La mise en place d'un écosystème MRE entrepreneurs belges en Belgique est soutenue.
<b>Année couverte par le rapport</b>	2018

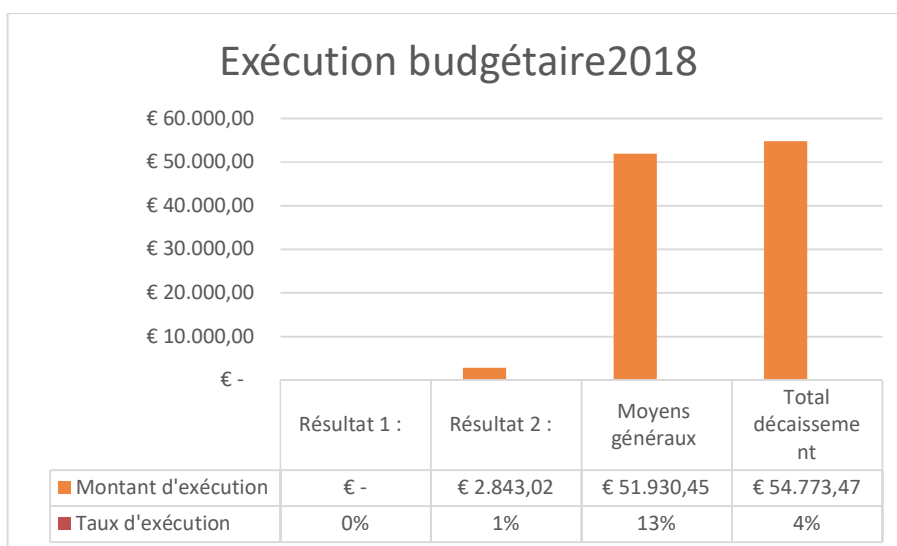
## 2. Exécution budgétaire

Le Tableau ci-dessous et les figures retracent l'évolution du taux de décaissement et de remboursement par résultat au 31 décembre 2018.

Un rapport budgétaire détaillé est inclus en annexe du présent rapport des résultats ;

### Taux de décaissement du budget global au 31 décembre 2018

	Budget en €	Décaissements	Solde au 31 décembre 2018 en €	Taux de déboursement 31 décembre 2018
		Année couverte par le rapport (2018) en €		
<b>Total</b>	1.250.000,00	54.773,47	1.195.226,53	4%
<b>Output 1</b>	640.000,00	0	640.000,00	0%
<b>Output 2</b>	204.550,00	2.843,02	201.706,98	1%
<b>Moyens généraux</b>	384.960,00	51.930,45	333.029,55	13%



Le taux d'exécution budgétaire (TEG) par rapport à la planification annuelle de 2018 est de 40 %, par contre Le taux d'exécution budgétaire global est de 4 % qui peut s'expliquer comme suit : 1. Le projet a réalisé aussi bien les activités nécessaires pour son démarrage que pour sa mise en œuvre qui a connu la lenteur de la signature de la convention de subside avec la CGEM au niveau du résultats 1 (TEG 0%) et le résultat 2 (TEG 1%). Pour ce qui est des moyens généraux le taux d'exécution budgétaire s'élève à 13 % au vu de l'important investissement fourni par le projet (43 % du taux d'exécution des moyens généraux).

### 3. Autoévaluation de la performance

#### 1.3.1 Pertinence

	<b>Performance</b>
<b>Pertinence</b>	<b>A</b>

L'intervention MBI retrouve toute sa pertinence dans le contexte de la coopération belgo-marocain. En effet, le Maroc, sous l'égide de Sa Majesté Mohammed VI, a toujours accordé une attention particulière aux Marocain(e)s Résidant à l'Etranger et a investi des efforts importants pour encourager les investissements productifs menés par les MeM.

De l'autre rive, la nouvelle politique de coopération menée par la Belgique, s'est fixée comme priorités l'ouverture sur le monde du privé, le digital et l'innovation ; des axes qui sont dûment repris par les objectifs et finalités de l'intervention MBI.

Par ailleurs il est à rappeler que les acteurs institutionnels se sont alliés à la Confédération Générale des Entreprises Marocaines-CGEM et plus précisément la commission de la 13<sup>ème</sup> Région afin d'assurer un accompagnement pointu et spécifique aux MeM belges porteurs de projets qui seront identifiés par l'Intervention.

Sans omettre de signaler, in fine, que lors de la formulation de MBI, les partenaires institutionnels ont repris les principales leçons tirées des anciens projets mis en œuvre au profit des MDM ; plusieurs mesures et actions ont été envisagées pour fluidifier le pilotage opérationnel du projet.

#### 1.3.2 Efficacité

	<b>Performance</b>
<b>Efficacité</b>	<b>B</b>

Après signature de la convention spécifique de MBI le 15 Mars 2018, plusieurs chantiers ont été lancés pour assurer le démarrage opérationnel de l'intervention, dont nous listons ci-dessous, les plus importants :

- Finalisation du recrutement de l'équipe du programme : le 02/05/2018;
- Tenue de la réunion du COPIL N°1 précédé par un CTOS : le 05/06/2018;
- Validation de la planification opérationnelle de l'intervention MBI et son règlement intérieur ;
- Rapport de démarrage revu et finalisé ;
- Nomination des Points focaux des partenaires ;
- Identification du partenaire/prestataire belge : utilisation du MPS comme option juridique pour la contractualisation, à la place du subside ;
- Réalisation des supports de communication
- Etude Baseline finalisée : Matrice des résultats et des risques ;
- Réunions d'échange institutionnel tenues à Bruxelles,
- Découverte de l'écosystème start-up innovant de Hub brussels.

Ceci dit, l'équipe du projet a rencontré plusieurs défis pour le lancement des principaux chantiers, dont la convention avec la CGEM et le marché d'information en Belgique,



suite aux changements juridiques apportés par le nouvel arrêté royal belge ; ce qui a induit un retard avoisinant les 4 mois.

### 1.3.3 Efficience

	<b>Performance</b>
<b>Efficience</b>	<b>B</b>

A ce stade de démarrage, il sera relativement prématuré de traiter en profondeur cet aspect.

Ceci dit, nous pouvons mettre en valeur un principal point qui fait la force de l'intervention :

- Un partenaire institutionnel, MDCMREAM, dont l'expertise, retour d'expérience et volonté facilitent le pilotage stratégique de l'intervention ;

### 1.3.4 Durabilité potentielle



	<b>Performance</b>
<b>Durabilité potentielle</b>	<b>B</b>

Lors de l'atelier d'échange institutionnel MBI, qui a eu lieu en Octobre 2018, à l'Ambassade du Maroc à Bruxelles, et en présence de l'ensemble des parties prenantes du pilotage du projet, le point de la durabilité a été à maintes reprises évoqués.

L'équipe du programme est fortement convaincue que la création d'effets de synergie avec d'autres initiatives/partenaires ne peut qu'être bénéfique pour l'instauration de mécanismes de pilotage ancrés en Belgique et au Maroc pour l'appui des MeM.

## 4. Conclusions

- Pertinence en termes de conception du projet ;
- L'intervention MBI s'instaure dans le renforcement de la coopération belgo-marocaine ;
- Innovation apportée via la forme du partenariat public-privé ;
- Dispositif d'accompagnement adapté aux besoins des porteurs de projets.

Fonctionnaire exécution nationale	Fonctionnaire exécution ENABEL
 <b>MOUNIA HAOUIDI</b> Directrice de la Communication et de la Mobilisation des Compétences des Marocains du Monde	 <b>Ahmed DJAMAÏ</b> Responsable de l'intervention MORV#05311 MBI Enabel Administration de l'Environnement

## 2 Monitoring des résultats<sup>1</sup>

### 1. Évolution du contexte

#### 2.1.1 Contexte général

En tant que pays d'émigration, le Maroc accorde une attention spéciale aux Marocain(e)s Résidant à l'Étranger et déploie des efforts importants pour renforcer ses liens avec les MDM. Dans ce cadre, le gouvernement marocain met en œuvre une politique globale et intégrée en leur faveur, décrite dans la « Stratégie Nationale pour les Marocains Résidant à l'Étranger ».

La vision de cette stratégie se décline en objectifs stratégiques et objectifs spécifiques et répond aux enjeux de l'émigration.

De plus, l'article 16 de la Constitution consacre l'engagement du Maroc à protéger les droits et les intérêts des MRE et réaffirme la volonté du pays de maintenir et de développer leurs liens humains avec le Royaume, ainsi qu'à renforcer leur contribution au développement du Maroc. La Constitution reconnaît également les droits de citoyenneté des MRE, y compris le droit d'être électeurs et éligibles (article 17), et affirme l'engagement des pouvoirs publics à assurer une participation aussi étendue que possible des MRE aux institutions consultatives et de bonne gouvernance du pays (article 18). Finalement, l'article 163 reconnaît le rôle fondamental du Conseil de la communauté marocaine à l'étranger afin d'émettre des avis sur les orientations des politiques publiques liées aux MRE<sup>2</sup>.

En outre, la politique nationale en faveur des MRE s'articule parfaitement avec les Objectifs de développement durable (ODD), adoptés par les Nations Unies en 2015 et auxquels le Maroc a adhéré. De ce fait, l'intervention s'aligne plus particulièrement avec l'Objectif 8 (promouvoir une croissance économique soutenue, partagée et durable, le plein emploi productif et un travail décent pour tous), qui ambitionne la promotion des politiques axées sur le développement qui favorisent les activités productives, la création d'emplois décents, l'entrepreneuriat, la créativité et l'innovation et stimulent la croissance des microentreprises et des petites et moyennes entreprises ; ainsi qu'avec l'Objectif 10 (réduire les inégalités dans les pays et d'un pays à l'autre), qui vise la mise en œuvre de politiques migratoires bien gérées.

Le projet s'aligne également avec la Déclaration de New York pour les réfugiés(e)s et les migrant(e)s, adoptée par l'Assemblée générale des Nations Unies en septembre 2016. À travers ce document, les États reconnaissent le potentiel de la migration, notamment grâce à la participation des MDM au développement économique de leurs pays d'origine.

Il est important aussi de noter que la CTB a connu une réforme, pour devenir Enabel.

---

<sup>1</sup> L'impact se réfère à l'objectif général ; l'outcome se réfère à l'objectif spécifique ; l'output se réfère au résultat escompté

<sup>2</sup> Royaume du Maroc : *Constitution de 2011*, Royaume du Maroc, Maroc, 2011, pp. 10, 11 et 57. Disponible en ligne : [http://www.sgg.gov.ma/Portals/0/constitution/constitution\\_2011\\_Fr.pdf](http://www.sgg.gov.ma/Portals/0/constitution/constitution_2011_Fr.pdf)

Enabel est ainsi une agence au service de l'ensemble des pouvoirs publics belges. La capacité d'Enabel à décrocher des marchés auprès de mandants tiers est une priorité, qui est soutenue activement par l'État belge.

### **2.1.2 Contexte institutionnel**

Le programme d'appui à la gestion de la thématique migratoire, a pour ambition de « soutenir le Maroc dans la mise en œuvre de ses politiques migratoires » est s'inscrit dans le cadre du Programme **de coopération 2016-2020 qui met en œuvre la stratégie belge pour les pays à revenus intermédiaires**. Ce nouveau programme de coopération rencontre à la fois les priorités du Ministre de la coopération au développement (digitalisation, croissance économique durable et inclusive, approche fondée sur les droits humains) et celles du Maroc (accent sur l'entrepreneuriat, la transformation digitale, et sur la thématique migratoire).

Dans ce nouveau programme, la Belgique et le Maroc collaborent tant pour faire profiter le Maroc de l'expérience belge en tant que pays d'immigration que pour mobiliser les compétences des Marocain(e)s résidant en Belgique.

Ce sont donc les deux stratégies mises en place par le Ministère délégué auprès du Ministre des Affaires Etrangères et de la Coopération Internationale Chargé des Marocains Résidant à l'Etranger et des Affaires de la Migration (MDCMREAM) qui seront appuyées à savoir la Stratégie Nationale d'Immigration et d'Asile (SNIA) et la Stratégie Nationale en faveur des Marocains Résidant à l'Etranger (MRE) à travers les deux interventions de ce programme sectoriel.

L'intervention MBI est exécutée dans le cadre du programme d'appui à la gestion de la thématique migratoire.

Dans un autre sens, MBI vient renforcer une conjoncture nationale marquée récemment par la création de la 13eme région ; en effet, la Confédération Générale des Entreprises du Maroc (CGEM) et le Ministère des Marocains Résidant à l'Etranger et des Affaires de la Migration ont procédé au lancement officiel de la plateforme Marocains entrepreneurs du monde.

Elle vise à encourager les chefs d'entreprises dont les marocains résidant à l'international à investir dans leur pays d'origine et faciliter, grâce à eux, le développement des échanges économiques entre le Royaume et l'étranger.

MBI est donc le premier projet dans le cadre de la coopération bilatéral mis en œuvre dans cette conjoncture marquant en force les liens historiques de la coopération belgo-marocain.

L'exécution de MBI d'un point de vue institutionnel a été marqué par l'arrivée du nouvel arrêté royal régissant l'octroi des subsides et marchés publics. La signature des conventions et marchés publics prévus dans le cadre du programme d'appui à la gestion de la thématique migratoire, a connu un retard assez conséquent, vu l'attente de l'adoption du nouveau manuel de procédures adopté par le siège d'Enabel.

### **2.1.3 Contexte de gestion : modalités d'exécution**

#### **Gestion Financière :**

Cette année est marquée par la signature de la convention spécifique en Mars 2018.

Le mode d'exécution régie directe est appliqué pour la mise en œuvre des activités de l'intervention suite à la demande des partenaires.

Des comptes bancaires sont ouverts au nom de l'intervention à savoir :

- Compte mère en régie au niveau de deutsche bank.
- Compte principal au niveau de la représentation ;
- Compte opérationnel au niveau de l'intervention.

### **Gestion des marchés publics**

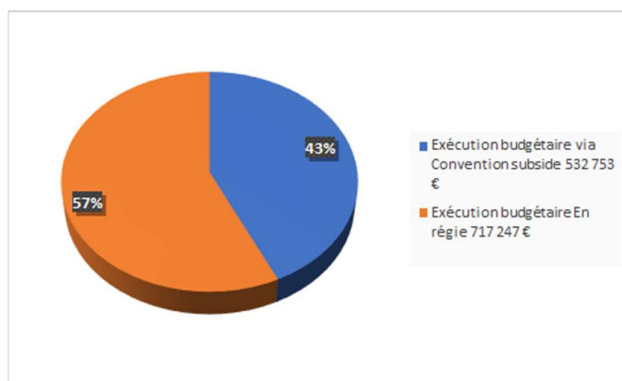
Enabel ainsi que le MCMREAM sont des organismes de droit publics, à cet effet, ils ont l'obligation de respecter la législation et réglementation des marchés publics et d'appliquer pour tout achat ou acquisition les principes de transparence, mise en concurrence, et d'égalité de traitement entre candidats.

### **Gestion des conventions de subsides**

Les conventions de subsides est une forme de contractualisation, qui a pour but de permettre au Programme d'apporter une contribution financière directe par voie de donation ou paiement à un tiers pour la réalisation d'activité d'un ou plusieurs organisme(s) poursuivant un but d'intérêt général en vue de contribuer à l'atteinte des résultats et objectifs de l'intervention. Dans ce sens une Convention subside avec la CGEM a été signée.

L'année 2018 est marquée par la validation du Guide pour l'élaboration et le suivi des conventions subsides le 12/09/2018.

Le budget alloué à la convention de subside dans le cadre de l'intervention MBI est de 532.753,00 € qui représente 43% du budget global (voir graphe ci-dessous).



#### **2.1.4 Contexte HARMO**

Une série d'acteurs publics et privés sont actifs, aussi bien en Belgique qu'au Maroc<sup>3</sup>, dans l'accompagnement de potentiels entrepreneurs et investisseurs.

Une offre concrète et particulièrement conçue pour les MRE est le Fonds MDM Invest. Il s'agit d'un accord établi entre l'Etat et les banques marocaines en 2012, qui offre le package suivant : avec 25% de capital propre, les banques émettent des garanties sur

<sup>3</sup> Pour la cartographie des acteurs en Belgique voir : GOPA : Rapport d'étude pour la Coopération Technique Belge (Belgique/Maroc). Appui à la formulation de la stratégie nationale en faveur des MRE (Maghrib Belgium Impulse/MBI), GOPA, janvier 2017. Etude élaboré dans le cadre de la mission de formulation du projet MBI, 2017. Pour un descriptif des institutions et acteurs en charge au Maroc : CJD : Guide du jeune créateur d'entreprise, Centre des jeunes dirigeants d'entreprise (CJD), 2006 et [www.casainvest.ma](http://www.casainvest.ma)

65% du capital global et l'Etat contribue sous forme de subsides couvrant 10% du financement. Sont concernés par ce fonds les Projets d'investissement de création ou d'extension d'un montant au moins égal à 1MDH promu directement par un MRE seul ou associé à des investisseurs marocains ou étrangers.

Les secteurs concernés sont :

- ✓ L'industrie et les services liés à l'industrie,
- ✓ L'éducation,
- ✓ L'hôtellerie
- ✓ La santé.

## 2. Performance de l'outcome



### 2.2.1 Progrès des indicateurs

La ligne de base a été finalisée à fin décembre 2018. Pour l'Objectif spécifique (Outcome), les valeurs des indicateurs au temps 0 du projet ainsi que les valeurs cibles finales ont été établies comme suit :

		Outcome: Les MRE belges sont appuyés pour réaliser des investissements productifs au Maroc					
Indicateurs		Valeur de la <i>Baseline</i>	Valeur année % 2017	Valeur année % 2019	Cible année % 2020	Cible année % 2021	Cible finale %
Taux de réussite de création ou d'appui à la post-crétion des projets portés par les Marocain-e-s entrepreneurs du Monde (MEM) accompagné-e-s <sup>4</sup>		0	10 % des projets accompagnés	10 % (soit 4 post-crétion)	10 % (soit 2 post-crétion & 2 créations)	5 % (2 créations)	10
	Homme	0		3	3	1	7
	Femme	0		1	1	1	3

### 2.2.2 Analyse des progrès réalisés

Pour rappel l'atteinte de l'outcome se concrétisera au biais de la conjugaison des effets des deux outputs 1 et 2, respectivement le 1er agira doublement sur l'accompagnement à la pré-crétion (voir figure1) suite à la validation de 10 étapes ayant été définies en lien avec la CGEM et l'accompagnement en post-crétion (voir figure 2).

Le 2ème output quant à lui renforcera le développement d'initiatives d'investissement de la diaspora au niveau du Maroc, au biais de l'appui à l'implémentation d'un écosystème favorisant aussi bien le renforcement des relations entre acteurs belges et marocain sur la thématique de l'investissement productif au Maroc, que l'amélioration de la communication pour faciliter l'accès aux informations sur les dispositifs d'investissements (figure 3).

Pour faciliter l'atteinte de l'outcome, deux actions importantes ont été réalisées :

<sup>4</sup> Il est joint à ce rapport le tableau métadonnées de l'indicateur.

- Primo : l'élaboration de la Baseline qui a permis d'apporter davantage de précisions à la logique d'intervention en termes d'approches et de process (accompagnement) et,
- Secundo : l'élaboration d'une note interne relative à la mise en place d'un écosystème entrepreneurial en faveur des MRE en Belgique mettant en avant un plan d'action pour appuyer l'implémentation de l'écosystème entrepreneurial.

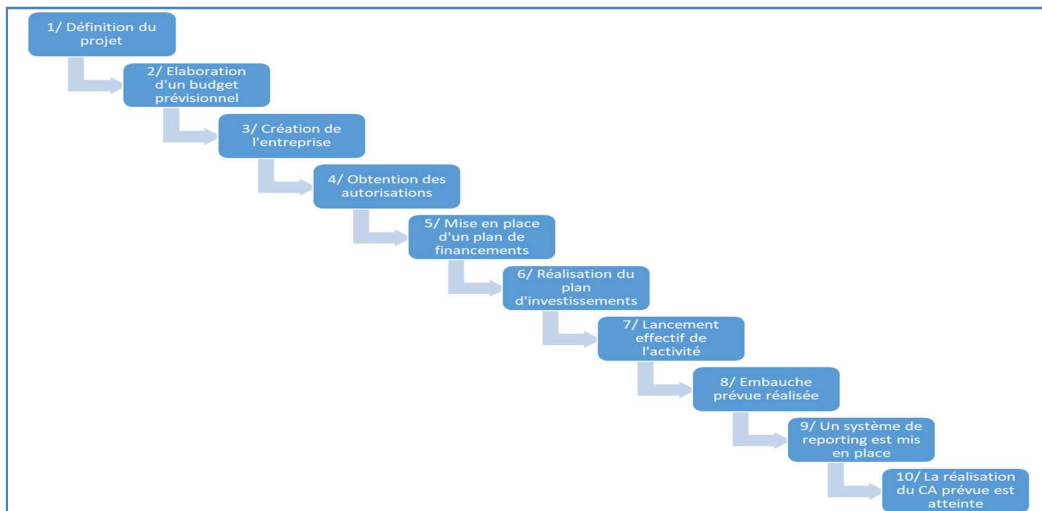


Figure 1.

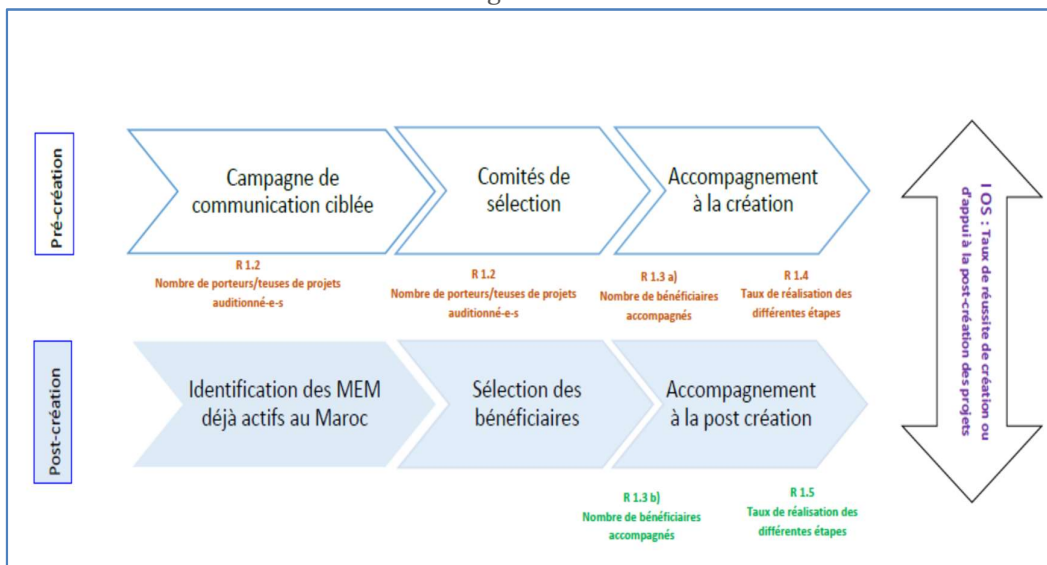


Figure 2.

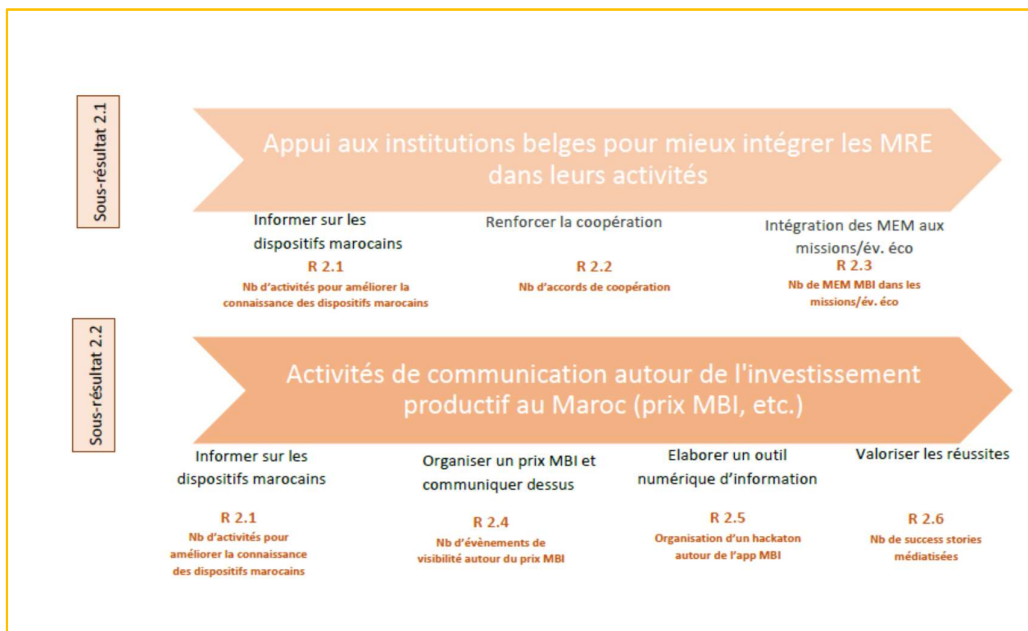


Figure 35.

### 2.2.3 Impact potentiel

Tel que proposé par le dossier technique et financier (DTF), l'intervention ne procédera pas à un suivi au niveau d'impact. En effet, notamment en ce qui concerne l'output 2 sur l'appui à la mise en place d'un écosystème MRE entrepreneurs belges en Belgique, il reste très difficile de mesurer l'impact à moyen et à long terme du projet MBI sur l'ensemble de la population cible des MEM belges. C'est pour cela que le système de suivi évaluation a choisi de cibler la mesure de ce résultat à travers le renforcement de coopération entre les organismes belges et marocains, ainsi qu'à travers les activités de communication visant à promouvoir l'investissement productif au Maroc.

Cependant, l'équipe projet, a commencé un travail de veille sur l'ensemble des pistes de collaboration avec d'autres entités et projets afin d'identifier des potentielles opportunités de collaboration permettant, d'une manière ou d'une autre, le renforcement de l'impact de l'intervention.

## 3. Performance de l'output 16



### 2.3.1 Progrès des indicateurs

<sup>5</sup> Pour le R 2.5 c'est avec start-up Maroc

<sup>6</sup> Le template prévoit jusqu'à 3 outputs (chapitres 2.2, 2.3 et 2.4). Si l'intervention compte plus d'outputs, simplement copier et coller les chapitres supplémentaires relatifs aux outputs. Si l'intervention compte moins de 3 outputs, simplement supprimer les chapitres non nécessaires).

En ce qui concerne le niveau de l'outcome, vous pouvez aussi remplacer ce tableau par le propre format de l'intervention (p.ex., de votre outil de monitoring opérationnel)

Output 1 : Une mobilisation et un accompagnement individualisé des porteurs de projet MRE est effectué en Belgique et au Maroc pour la création et la commercialisation de leurs entreprises au Maroc.						
Indicateurs	Valeur de la Baseline 2018	Valeur année 2017	Valeur année 2019	Cible année 2020	Cible année 2021	Cible finale
<b>R1.1 Disponibilité et degré de mise en œuvre d'une campagne d'information sensible au genre en Belgique</b>	0	0				3 régions belges en prenant en compte les spécificités sociolinguistiques
<b>Dont nombre de publics spécifiques visés<sup>7</sup></b>	0	0				2
<b>R1.2 Nombre de porteurs/teuses de projets auditionné-e-s lors des comités de sélection désagrégé par sexe.</b>	0	0				
<b>Femme</b>	0					15
<b>Homme</b>	0	0				45
<b>Nombre comité de sélection tenus</b>	0	0				3
<b>% de femme dans le jury</b>	0	0				50 %
<b>R1.3 Nombre de bénéficiaires accompagnés par le projet dans la mise en œuvre de leurs initiatives, désagrégé par sexe./âge</b>		0				40
<b>Pour pré création</b>	0	40				30
<b>Dont % femme</b>						25
<b>Dont % homme</b>						75
<b>Pour Post création</b>	0	15				10
<b>Dont % femme</b>						25
<b>Dont % homme</b>						75
<b>R1.4 Taux de réalisation des différentes étapes conditionnant la réussite d'un projet de création par les bénéficiaires après 1 année d'accompagnement</b>						
1/ Définition du projet dans ses dimensions économique et gouvernance	0	0				85%
2/ Elaboration d'un budget prévisionnel :	0	0				85%
3/ Création de l'entreprise	0	0				40%
4/ Obtention des autorisations nécessaires	0	0				40%
5/ Mise en place du plan de financements	0	0				85%
6/ Réalisation du plan d'investissements	0	0				85%
7/ Lancement de l'activité :	0	0				30%
8/ Embauche prévue en début de projet réalisée	0	0				20%
9/ Mise en place d'un système de reporting opérationnel	0	0				100%
10/ Atteinte du CA prévu pour la 1ere année :	0	0				10%
<b>R1.5 Taux de réalisation des différentes étapes conditionnant la réussite d'un projet de post- création par les bénéficiaires après 1 année d'accompagnement.</b>						

<sup>7</sup> (par exemple : femmes, jeunes, publics spécifiques, porteurs-ses de projets à fort potentiel d'innovation, , etc.)



### 2.3.2 État d'avancement des principales activités

État d'avancement des <u>principales</u> activités <sup>8</sup>	État d'avancement :			
	A	B	C	D
1. Convention de subside			X	
2. Les MRE entrepreneurs belges au Maroc disposent des services d'incubation, de "mentoring" et de coaching post création au Maroc		X		
3. Les porteurs de projets sont mobilisés, identifiés, sélectionnés et accompagnés, en Belgique et au Maroc				X

### 2.3.3 Analyse des progrès réalisés

*Analyser les progrès réalisés par rapport à l'atteinte de cet output. Cette analyse doit décrire les éléments suivants : progrès réalisés par rapport à l'atteinte de l'output, les activités aboutiront-elles (toujours) à l'output envisagé, difficultés qui se sont présentées, facteurs d'influence (positive ou négative), résultats inattendus (positifs ou négatifs). Ces éléments doivent permettre au lecteur de comprendre si et comment les outputs seront atteints.*

- Le processus de mobilisation des MRE a été amorcé par la préparation et l'élaboration :
  - o De la convention de subside qui a été validée par le siège Enabel,
  - o Le modus operandi de l'accompagnement des MRE potentiels est défini et même intégré dans la matrice de suivi (pré et post création),
  - o Le marché relatif à la campagne de communication est finalisé prêt pour publication, la ressource/expertise Perlee a été contractualisée,
  - o La sensibilisation des institutions gouvernementales marocaines agissant en Belgique a été amorcée.

<sup>8</sup> A : Les activités sont en avance  
 B : Les activités sont dans les délais  
 C : Les activités sont retardées ; des mesures correctives doivent être prises.  
 D : Les activités ont pris un sérieux retard (plus de 6 mois). Des mesures correctives majeures sont requises.

## 4. Performance de l'output 2

### 2.4.1 Progrès des indicateurs

Output 1 : L'appui à la mise en place d'un écosystème MRE entrepreneurs belges en Belgique est soutenue.						
Indicateurs	Valeur de la <i>Baseline</i>	Valeur année 2018	Valeur année 2019	Cible année 2020	Cible année 2021	Cible finale
R2.1 : Nombre d'activités d'appui en vue d'améliorer la connaissance par les institutions belges ciblées vis-à-vis des dispositifs d'investissements au Maroc	0	0	2	5	5	12
R2.2 Nombre d'accords de coopération entre la Belgique et le Maroc à travers le service fédéral d'Enabel pour la promotion des investissements productifs de la diaspora belge au Maroc	0	0	1	1	0	2
R2.3 Nombre de porteur-se-s de projet MBI participant-e-s à des missions économiques et/ou à des événements MEM suite aux efforts déployés par le consortium	0	0	10	10	0	20
Femme	0	0	3	3		6
Homme	0	0	7	7		14
R2.4 Nombre d'évènements de visibilité autour d'un prix MBI	0	0	0	1	1	2
R 2.5 Organisation d'un hackathon en Belgique portant sur la réalisation d'une application digitale renseignant et facilitant les investissements productifs de la diaspora au Maroc	0	0	1	0		1
R 2.6 : Nombre de succès stories médiatisées impliquant les bénéficiaires MBI	0	0	2	2	2	6

### 2.4.2 État d'avancement des principales activités

État d'avancement des <u>principales</u> activités <sup>9</sup>	État d'avancement :			
	A	B	C	D
1. La communication visant la promotion de l'entrepreneuriat des MRE belges au Maroc est renforcée			X	
2. Les institutions belges en charge de la promotion de l'entrepreneuriat et des relations économiques belgo-marocaines sont appuyées afin d'assurer une meilleure intégration des MRE dans leurs activités			X	

#### 2.2.1 Analyse des progrès réalisés

- L'appui à l'implémentation d'un écosystème MRE entrepreneurs en Belgique a été initié grâce au lancement du processus d'identification et d'appui du consortium impliquant plusieurs acteurs privés et gouvernementaux marocains et belges (une mission a été effectuée par les partenaires et l'UGP de l'intervention MBI au mois d'octobre).
- La visibilité de l'intervention a été renforcée auprès des institutions gouvernementales du Maroc en Belgique.

<sup>9</sup> A : Les activités sont en avance  
 B : Les activités sont dans les délais  
 C : Les activités sont retardées ; des mesures correctives doivent être prises.  
 D : Les activités ont pris un sérieux retard (plus de 6 mois). Des mesures correctives majeures sont requises.

## 3 Thèmes transversaux

### 1. Genre

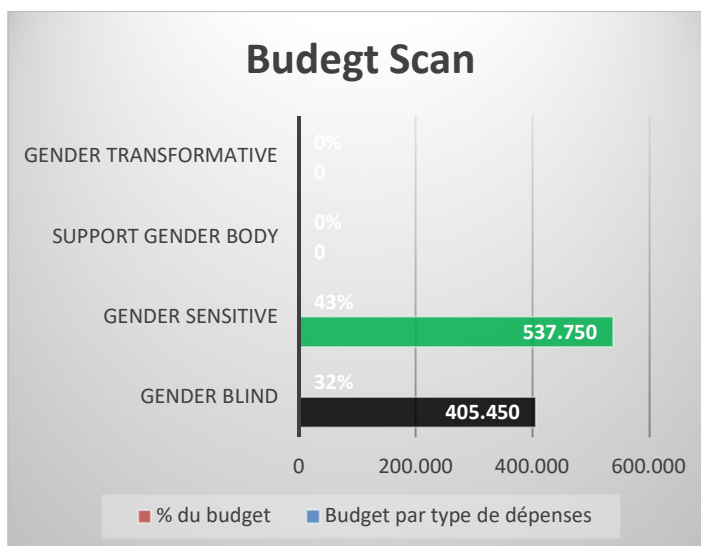
#### 3.1.1 Processus élaboration de la ligne de base

Le processus d'élaboration participatif de la ligne de base a permis, en concertation avec la CGEM partenaire d'exécution du projet, de mettre en place des critères de sélection valorisant les initiatives féminines, de focaliser les efforts sur la campagne de mobilisation, la composition paritaire du comité de sélection et la présence de MEM femmes lors des missions économiques.

Afin de permettre une meilleure visibilité et un meilleur suivi de l'intervention en termes d'équité de genre, les indicateurs ont été désagrégés par sexe. Pour cela, des valeurs de départ et des valeurs cibles ont été définies de manière séparée femmes/hommes. Le taux de répartition entre femmes et hommes se base tout au long du projet sur le taux d'entrepreneuriat féminin dans la région de Bruxelles Capitale en 2017, à savoir 25%.<sup>10</sup>

Outre cela dans la matrice des risques, le niveau middle management a pris en considération les orientations stratégiques en matière de genre notamment le document WE FOR HER stratégie 2019-2021 plus spécifiquement au niveau des objectifs 2 et 8 ainsi que la partie V relative à la communication. Et cela en désagrégeant les indicateurs et en veillant à mettre en place des critères et des filtres à même de garantir une participation plus prononcée des femmes dans l'investissement productif.

#### 3.1.2 Budget Scan



<sup>10</sup> <https://www.1819.brussels/fr/blog/barometre-de-lentrepreneuriat-feminin-bruxelles-edition-2017>

## 4 Gestion des risques

Identification des risques			Analyse des risques		
Description du risque	Période d'identification	Catégorie de risque	Probabilité	Impact potentiel	Total
Difficultés dans l'identification et la mobilisation du groupe cible en Belgique	15/03/2018		Moyen	Haute	Haute
Traitement des risques			Suivi des risques		
Action(s)	Resp.	Echéance	Progression	Statut	
Prévoir une campagne d'information ciblées et prenant les expériences précédentes et les spécificités sociolinguistiques des régions belges	Djamai Ahmed	01/07/2019	Intégration des public cibles de la campagne dans la matrice de monitoring	En cours	
Renforcer l'implication d'acteurs influents et attrayants pour les porteurs de projets (Ambassade et consulat du Maroc en Belgique, CCI, BECI et CGEM, ...)	N/A	31/12/2018	FEB, UNIA contactées par la représentation pour identifier les effets de synergie,	Fait	
Appui stratégique par le MDCMREAM	MARZAK Mounia	15/03/2022	MDCMREAM est associé dans toutes les phases	En cours	
Mettre en œuvre un cycle d'identification du groupe cible en élargissant la définition du groupe cible aux projets à fort potentiel d'innovation	Djamai Ahmed	31/12/2019	CSC relatif à l'identification du prestataire belge, élaboré et en cours de validation par les parties prenantes	En cours	
Utiliser les supports de communication numériques adéquats afin de toucher un grand nombre de MEM et favoriser le relais de l'information au sein de la MDM	Djamai Ahmed	31/12/2019		En cours	
Prévoir une 2e phase de la campagne d'information.	Djamai Ahmed	31/12/2019	Optionnel	En cours	
Prévoir la tenue de 3 autres comités de sélection si une	Djamai Ahmed	31/12/2018	Optionnel	En cours	

2e campagne était réalisée.				
Contourner les problèmes d'identification liés à une faible maîtrise de présentation des projets en fournissant un guideline détaillé à suivre lors de la présentation devant le jury	Djamai Ahmed	31/12/2018		En cours
Actualiser les listings des bénéficiaires afin de constituer un pool de profils MEM	Djamai Ahmed	15/03/2022	Une première mission d'identification des profils a été réalisée en octobre 2018	En cours

Identification des risques			Analyse des risques		
Description du risque	Période d'identification	Catégorie de risque	Probabilité	Impact potentiel	Total
Non réussite des porteurs de projet dans la création et / ou commercialisation de leurs entreprises au Maroc	15/03/2018		Moyen	Haute	Haute
Traitement des risques			Suivi des risques		
Action(s)	Resp.	Echéance	Progression		Statut
Cibler et sélectionner des porteurs de projets à haut potentiel de réussite	Djamai Ahmed	31/12/2019	Un draft des critères de sélection a été réalisé en attente de validation des partenaires		En cours
Accompagnement individualisé des porteurs de projet par des acteurs spécialisés	OUKRID Omar	15/03/2022	Un schéma du parcours de prestation a été élaboré lors de la mission baseline		En cours
Implication d'un accompagnement post-crédation (mise à disposition de business-coach)	OUKRID Omar	15/03/2022	Un schéma du parcours de prestation a été élaboré lors de la mission baseline		En cours
Elaborer une Charte d'accompagnement mentionnant clairement les droits et les devoirs des bénéficiaires et du prestataire d'accompagnement	OUKRID Omar	31/01/2019	Le rôle et la fonction de la Charte ont été discuté lors de la mission baseline mais restent à finaliser		En cours
Faire régulièrement un bilan sur l'avancée	Djamai	15/03/2022	Un schéma du parcours de prestation a été élaboré		En cours

de l'initiative afin d'anticiper les blocages éventuels et adapter l'accompagnement en conséquence	Ahmed		lors de la mission baseline et doit être complété par des indications sur le temps nécessaire à la réalisation de chaque étape	
Prise en charge d'une incubation de trois porteurs de projet dans un incubateur au Maroc	Djamai Ahmed	15/03/2022	Travail d'identification des opportunités en cours	En cours
Sélectionner de manière rigoureuse le prestataire qui aura la charge de fournir un accompagnement et s'assurer de ses compétences en la matière	Djamai Ahmed	31/12/2018	Moyens de vérification de la qualité de l'accompagnement en cours de définition	En cours
Mobiliser les relais d'investissements au niveau régional (Agence régionale de développement, CRI etc.)	MCMREAM	15/03/2022		En cours

Identification des risques			Analyse des risques		
Description du risque	Période d'identification	Catégorie de risque	Probabilité	Impact potentiel	Total
Désengagement des porteur-se-s de projet lors du processus d'accompagnement	16/03/2018		Moyen	Moyen	Moyen
Traitement des risques			Suivi des risques		
Action(s)	Resp.	Echéance	Progression		Statut
S'assurer lors du processus de sélection de la motivation des candidat-e-s et de leur esprit d'entrepreneuriat	OUKRID Omar	31/12/2019			Prévu
Commencer l'accompagnement à la post-crétion sur un public cible de 15 bénéficiaires afin d'assurer un accompagnement effectif de 10 personnes (donc prévoir un taux de déperdition de 25%)	Djamai Ahmed	29/03/2019	Le taux de déperdition est intégré aux valeurs cibles de la matrice de monitoring		En cours
Commencer l'accompagnement à la post-crétion sur un public cible de 15 bénéficiaires afin d'assurer un accompagnement effectif de 10 personnes (donc prévoir un	Djamai Ahmed	29/03/2019	Le taux de déperdition est intégré aux valeurs cibles de la matrice de monitoring		En cours

taux de déperdition de 25%)				
Mise en place de critères conditionnant la délivrance de prestations à l'assiduité et l'engagement du bénéficiaire, et mention des droits et devoirs au sein d'une Charte de l'accompagnement	Djamai Ahmed	31/12/2019		En cours

Identification des risques			Analyse des risques		
Description du risque	Période d'identification	Catégorie de risque	Probabilité	Impact potentiel	Total
Mauvaise compréhension de l'objectif du projet par les porteurs de projet	16/03/2018		Moyen	Moyen	Moyen
Traitement des risques				Suivi des risques	
Action(s)	Resp.	Echéance	Progression	Statut	
Soigner la communication autour du projet, mettant l'accent sur le fait que l'objectif du projet n'est pas d'inciter le retour des MEM au Maroc.	Djamai Ahmed	31/12/2021		En cours	
Impliquer les bénéficiaires (dont les lauréats du prix MBI) dans des actions de communication afin d'expliquer leur propre expérience du projet.	Djamai Ahmed	16/03/2022		En cours	

Identification des risques			Analyse des risques		
Description du risque	Période d'identification	Catégorie de risque	Probabilité	Impact potentiel	Total
Difficultés dans la mise en place du consortium des opérateurs	16/03/2018		Moyen	Moyen	Moyen
Traitement des risques			Suivi des risques		
Action(s)	Resp.	Echéance	Progression	Statut	
Poursuivre un dialogue ouvert et transparent avec	Djamai	31/12/2018	Processus de négociation en cours avec la	En cours	

les opérateurs pré-identifiés en précisant les attentes et besoins respectifs	Ahmed		CGEM	
Favoriser l'établissement d'une relation de confiance entre les opérateurs belges et le chef de file marocain dans le cadre d'un atelier de constitution du consortium en Belgique	Djamai Ahmed	28/02/2019		Prévu
Mise en contact des opérateurs belges et marocains et favoriser les échanges	Djamai Ahmed	28/02/2019	Début de discussion et une première liste de prestataires est identifiée.	En cours
Signature du marché avec le prestataire belge (démarche souple)	Djamai Ahmed	31/12/2018	Utilisation du "Marché public restreint-MPR" comme option de contractualisation. L'option du subside reste inadéquate	En cours
Appuyer le coordonnateur au sein de la CGEM qui assurera la coordination des différents membres du consortium, en collaboration avec l'équipe du projet	Djamai Ahmed	16/03/2022	Points focaux de la CGEM identifiés	En cours

Identification des risques			Analyse des risques		
Description du risque	Période d'identification	Catégorie de risque	Probabilité	Impact potentiel	Total
Disponibilité des partenaires institutionnels	16/03/2018		Moyen	Moyen	Moyen
Traitement des risques					Suivi des risques
Action(s)	Resp.	Echéance	Progression	Statut	
Soutien stratégique confirmé par le MDCMREAM vis-à-vis des opérateurs marocains afin qu'ils contribuent à la réalisation de leurs rôles.	DEQUIUEC M. Jaoud	16/03/2022		En cours	
Recrutement d'un coordinateur mis à disposition dans les locaux de la CGEM afin de faire le lien et de pourvoir rapidement aux demandes des partenaires.	Djamai Ahmed	16/03/2022		En cours	

Identification des risques			Analyse des risques		
----------------------------	--	--	---------------------	--	--



Identification des risques			Analyse des risques		
Description du risque	Période d'identification	Catégorie de risque	Probabilité	Impact potentiel	Total
Difficultés d'adaptation des MEM quant au contexte socio-culturel marocain	16/03/2018		Moyen	Moyen	Moyen
Traitement des risques			Suivi des risques		
Action(s)	Resp.	Echéance	Progression	Statut	
S'assurer que les coachs et les membres du consortium explicitent tous les obstacles éventuels durant le processus d'accompagnement	OUKRID Omar	16/03/2022	Mentionné clairement dans le DTF et rappelé lors des réunions stratégiques	En cours	

Identification des risques			Analyse des risques		
Description du risque	Période d'identification	Catégorie de risque	Probabilité	Impact potentiel	Total
Durée du projet trop réduite pour accompagner les bénéficiaires dans la totalité de la mise en œuvre de leur initiative.	16/03/2018		Moyen	Moyen	Moyen
Traitement des risques			Suivi des risques		
Action(s)	Resp.	Echéance	Progression	Statut	
Lors de l'élaboration du plan personnalisé d'accompagnement, identifier un chronogramme clair et veiller au respect des délais accordées à chaque étape par les bénéficiaires.	Djamai Ahmed	31/12/2019		En cours	
Veiller à l'engagement du porteur-se de projet dans le processus d'accompagnement et conditionner les prestations à l'assiduité du bénéficiaire	Djamai Ahmed	31/12/2019	Discussion autour de l'élaboration d'une Charte permettant de cadrer l'engagement	En cours	
S'assurer que les porteurs de projets soient sélectionnés, et	OUKRID Omar/	31/12/2019		En cours	

non les porteurs d'idée qui ont besoin de plus de temps dans la concrétisation de leur projet	UGP			
---	-----	--	--	--

Identification des risques			Analyse des risques		
Description du risque	Période d'identification	Catégorie de risque	Probabilité	Impact potentiel	Total
Les processus d'appel d'offres, de marchés publics, de contractualisation sont longs et impactent le calendrier de mise en œuvre de l'intervention.	16/03/2018		Moyen	Moyen	Moyen
Traitement des risques			Suivi des risques		
Action(s)	Resp.	Echéance	Progression	Statut	
Impliquer les administrations bénéficiaires dans l'élaboration des termes de références et dans l'analyse des offres afin d'éviter tout blocage dans le processus.	Djamai Ahmed	16/03/2022	Processus concerté lancé	En cours	
Garantir les services/conseils d'un expert en marchés publics durant toute la période de mise en œuvre de l'intervention ;	Khadija Bija	16/03/2018	Recrutement d'une chargée de marchés P	Accompli	
Choisir la modalité réglementaire la plus adéquate	N/A	N/A	Réalisée	Accompli	

Identification des risques			Analyse des risques		
Description du risque	Période d'identification	Catégorie de risque	Probabilité	Impact potentiel	Total
Les fonds des subsides ne sont pas utilisés pour l'objectif visé	16/03/2018		Moyen	Moyen	Moyen
Traitement des risques			Suivi des risques		
Action(s)		Resp.	Echéance	Progression	Statut

Engager un(e) Responsable en Subsidés et Marchés Publics afin d'accompagner les différents opérateurs de mise en œuvre.	N/A	N/A	Réaliser	Accompli
---	-----	-----	----------	----------

Identification des risques			Analyse des risques		
Description du risque	Période d'identification	Catégorie de risque	Probabilité	Impact potentiel	Total
Reproche ou plainte de discrimination contre Enabel pour avoir accordé un soutien uniquement à des MEM belges (et pas aux belges en général)	16/03/2018		Moyen	Moyen	Moyen
Traitement des risques			Suivi des risques		
Action(s)	Resp.	Echéance	Progression	Statut	
Recherche de conseil juridique (UNIA – en cours) pour vérifier la formulation des critères de sélection communiqués par le projet	N/A	N/A	Réalisée	Accompli	
Mise en place d'un mécanisme de gestion des plaintes	N/A	16/03/2022		En cours	

Identification des risques			Analyse des risques		
Description du risque	Période d'identification	Catégorie de risque	Probabilité	Impact potentiel	Total
Sous-représentation des femmes MEM parmi les bénéficiaires	19/10/2018		Moyen	Moyen	Moyen
Traitement des risques			Suivi des risques		
Action(s)	Resp.	Echéance	Progression		Statut
S'assurer que la campagne de communication intègre bien le genre dans sa méthodologie afin de cibler les femmes.	SAHLI Saïd	06/12/2018	C'est intégré doublement dans les TDR de communication globale du programme et au niveau de la campagne d'information (Cf. à l'objectif 2 et la		Accompli

			partie V relative à la stratégie de communication, du document stratégie genre 2019-2021).<< WE FOR HER >>	
S'assurer de la présence de femmes dans le jury de sélection. Eventuellement, intégrer un critère genre dans la grille de sélection, mais de façon non contraignante.	Justin MILAN	31/12/2019	Mentionné dans la matrice de monitoring	En cours
Proposer un renforcement du leadership dans le programme d'accompagnement des femmes bénéficiaires ( prévoir formation / atelier coaching leadership) et s'appuyer sur les réseaux belges et marocains de femmes entrepreneures pour soutenir les initiatives des femmes.	SAHLI Saïd	31/12/2021	Discuté avec la CGEM, en attente de décision	En cours
Valoriser les femmes parmi les success stories.	SAHLI Saïd	31/12/2020	Point intégré dans la matrice de monitoring.	En cours
S'assurer de la participation de femmes dans les missions économiques	SAHLI Saïd	31/12/2021	Intégré dans la matrice de monitoring	En cours
Associer et informer les institutions belges tout au long de la mise en œuvre du projet	Justin MILAN	16/03/2022	Mise en place de mécanismes d'échanges à prévoir	En cours

Identification des risques			Analyse des risques		
Description du risque	Période d'identification	Catégorie de risque	Probabilité	Impact potentiel	Total
Risque de change	16/03/2018		Faible	Faible	Faible
Traitement des risques				Suivi des risques	
Action(s)	Resp.	Echéance	Progression	Statut	
Demande de fonds rationnelle et pertinente	EL BADRI Rkia	16/03/2022	Pendant tout le projet.	En cours	

Staff spécialisé en gestion financière.	N/A	N/A	Réalisée	Accompli
---	-----	-----	----------	----------

Identification des risques			Analyse des risques		
Description du risque	Période d'identification	Catégorie de risque	Probabilité	Impact potentiel	Total
Risque de gestion financière ou allocation inappropriée du budget	16/03/2018		Faible	Faible	Faible
Traitement des risques			Suivi des risques		
Action(s)	Resp.	Echéance	Progression	Statut	
Prévoir backstopping afin d'encadrer le staff et contrôle interne	EL BADRI Rkia	16/03/2022		En cours	
Les principes de double signature, séparation des fonctions et audits réguliers	N/A	N/A	Réalisé.	Accompli	
Procédures et règles standard de gestion en régie	EL BADRI Rkia	31/12/2018	1ère version du manuel de procédures finalisée	En cours	
Appuis de l'unité admin mutualisé disponible	N/A	N/A	Pendant la durée du projet.	En cours	
Prévoir des audits internes et externes afin de vérifier la bonne utilisation des fonds.	EL BADRI Rkia	N/A		En cours	

## 5 Pilotage et apprentissage

### 1. Réorientations stratégiques

### 2. Recommandations

Recommandations	Acteur	Date limite
<i>Description des recommandations</i>	<i>L'acteur responsable</i>	<i>1</i>
Suivi des visites en Wallonie - Flandres		
Participation de Hub Brussels aux activités MBI		

### 3. Enseignements tirés

A ce stade, il est prématuré de parler de leçons apprises (1<sup>ère</sup> année d'exécution)

Enseignements tirés	Public cible
<i>Description de l'enseignement tiré.</i>	Le public potentiellement intéressé par l'enseignement tiré. (intervention, Représentation, département du siège d'Enabel, département du partenaire...).

## 6 Annexes

## 1. Critères de qualité

Pour chacun des critères (Pertinence, Efficience, Efficacité et Durabilité potentielle), plusieurs sous-critères et des assertions relatives à ces derniers ont été formulés. En choisissant la formulation qui correspond le mieux à votre intervention (ajouter un « X » pour choisir une formulation), vous pouvez calculer la note totale applicable à ce critère spécifique (voir infra pour les instructions de calcul).

1. PERTINENCE : le degré dans lequel l'intervention est cohérente avec les politiques et priorités locales et nationales ainsi qu'avec les attentes des bénéficiaires.				
Procédez comme suit pour calculer la note totale du présent critère de qualité : Au moins un 'A, pas de 'C' ni de 'D' = A; Deux fois un 'B' = B; Au moins un 'C, pas de 'D' = C; Au moins un 'D' = D				
Évaluation de la PERTINENCE : note totale	A	B	C	D
X				
<b>1.1 Quel est le degré de pertinence actuel de l'intervention ?</b>				
X	A	Clairement toujours ancré dans les politiques nationales et la stratégie belge, satisfait aux engagements en matière d'efficacité de l'aide, extrêmement pertinent par rapport aux besoins du groupe cible.		
...	B	S'inscrit toujours bien dans les politiques nationales et la stratégie belge (sans être toujours explicite), relativement compatible avec les engagements en matière d'efficacité de l'aide, pertinent par rapport aux besoins du groupe cible.		
...	C	Quelques questions par rapport à la cohérence avec les politiques nationales et la stratégie belge, l'efficacité de l'aide ou la pertinence.		
...	D	Contradictions avec les politiques nationales et la stratégie belge, les engagements en matière d'efficacité de l'aide ; la pertinence vis-à-vis des besoins est mise en doute. Des changements majeurs sont requis.		
<b>1.2 La logique d'intervention, telle qu'elle est conçue actuellement, est-elle toujours la bonne ?</b>				
X	A	Logique d'intervention claire et bien structurée ; logique verticale des objectifs réalisable et cohérente ; indicateurs appropriés ; risques et hypothèses clairement identifiés et gérés ; accompagnement de sortie d'intervention mis en place (si cela est applicable).		
	B	Logique d'intervention appropriée bien qu'elle puisse avoir besoin de certaines améliorations en termes de hiérarchie d'objectifs, d'indicateurs, de risques et hypothèses.		
	C	Les problèmes par rapport à la logique d'intervention peuvent affecter la performance d'une intervention et sa capacité à contrôler et évaluer les progrès ; améliorations requises.		
	D	La logique d'intervention est erronée et nécessite une révision en profondeur pour que l'intervention puisse espérer aboutir.		

<b>2. EFFICIENCE DE LA MISE EN ŒUVRE JUSQU'À CE JOUR : le degré dans lequel les ressources de l'intervention (fonds, expertise, temps, etc.) ont été converties en résultats de façon économe.</b>				
<i>Procédez comme suit pour calculer la note totale du présent critère de qualité : Au moins deux 'A, pas de 'C' ni de 'D' = A; Deux fois un 'B', pas de 'C' ni de 'D' = B ; Au moins un 'C, pas de 'D' = C ; Au moins un 'D' = D</i>				
<b>Évaluation de l'EFFICIENCE : note totale</b>	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>
<b>2.1 Dans quelle mesure les inputs (finances, RH, biens &amp; équipements) sont-ils correctement gérés ?</b>				
	<b>A</b>	Tous les inputs sont disponibles à temps et dans les limites budgétaires.		
X	<b>B</b>	La plupart des inputs sont disponibles dans des délais raisonnables et ne nécessitent pas d'ajustements budgétaires considérables. Une certaine marge d'amélioration est cependant possible.		
	<b>C</b>	La disponibilité et l'utilisation des inputs posent des problèmes qui doivent être résolus, sans quoi les résultats pourraient courir certains risques.		
	<b>D</b>	La disponibilité et la gestion des inputs comportent de sérieuses lacunes qui menacent l'atteinte des résultats. Des changements considérables sont nécessaires.		
<b>2.2 Dans quelle mesure la mise en œuvre des activités est-elle correctement gérée ?</b>				
	<b>A</b>	Les activités sont mises en œuvre dans les délais.		
X	<b>B</b>	La plupart des activités sont dans les délais. Certaines sont retardées, mais cela n'a pas d'incidence sur la fourniture des outputs.		
	<b>C</b>	Les activités sont retardées. Des mesures correctives sont nécessaires pour permettre la fourniture sans trop de retard.		
	<b>D</b>	Les activités ont pris un sérieux retard. Des outputs ne pourront être fournis que moyennant des changements majeurs dans la planification.		
<b>2.3 Dans quelle mesure les outputs sont-ils correctement atteints ?</b>				
	<b>A</b>	Tous les outputs ont été et seront plus que vraisemblablement livrés dans les temps et de bonne qualité, ce qui contribuera aux outcomes planifiés.		
X	<b>B</b>	Les outputs sont et seront plus que vraisemblablement livrés dans les temps, mais une certaine marge d'amélioration est possible en termes de qualité, de couverture et de timing.		
	<b>C</b>	Certains outputs ne s(er)ont pas livrés à temps ou de bonne qualité. Des ajustements sont nécessaires.		
	<b>D</b>	La qualité et la livraison des outputs comportent et comporteront plus que vraisemblablement de sérieuses lacunes. Des ajustements considérables sont nécessaires pour garantir au minimum que les outputs clés seront livrés à temps.		



**3. EFFICACITÉ JUSQU'À CE JOUR : le degré dans lequel l'outcome (objectif spécifique) est atteint, tel que prévu à la fin de l'année N**

*Procédez comme suit pour calculer la note totale du présent critère de qualité : Au moins un 'A, pas de 'C' ni de 'D' = A; Deux fois un 'B' = B ; Au moins un 'C, pas de 'D' = C ; Au moins un 'D' = D*

Évaluation de l'EFFICACITÉ : note totale	A	B	C	D
		X		

**3.1 Tel qu'il est mis en œuvre actuellement, quelle est la probabilité que l'outcome soit réalisé ?**

	A	La réalisation totale de l'outcome est vraisemblable en termes de qualité et de couverture. Les résultats négatifs (s'il y en a) ont été atténués.
X	B	L'outcome sera atteint avec quelques minimes restrictions ; les effets négatifs (s'il y en a) n'ont pas causé beaucoup de tort.
	C	L'outcome ne sera atteint que partiellement, entre autres en raison d'effets négatifs auxquels le management n'est pas parvenu à s'adapter entièrement. Des mesures correctives doivent être prises pour améliorer la probabilité de la réalisation de l'outcome.
	D	L'intervention n'atteindra pas son outcome, à moins que d'importantes mesures fondamentales soient prises.

**3.2 Les activités et les outputs sont-ils adaptés (le cas échéant) dans l'optique de réaliser l'outcome ?**

	A	L'intervention réussit à adapter ses stratégies/activités et outputs en fonction de l'évolution des circonstances externes dans l'optique de réaliser l'outcome. Les risques et hypothèses sont gérés de manière proactive.
X	B	L'intervention réussit relativement bien à adapter ses stratégies en fonction de l'évolution des circonstances externes dans l'optique de réaliser l'outcome. La gestion des risques est relativement passive.
	C	L'intervention n'est pas totalement parvenue à adapter ses stratégies en fonction de l'évolution des circonstances externes de façon appropriée ou dans les temps. La gestion des risques a été plutôt statique. Une modification importante des stratégies s'avère nécessaire pour garantir à l'intervention la réalisation de son outcome.
	D	L'intervention n'est pas parvenue à réagir à l'évolution des circonstances externes ; la gestion des risques a été insuffisante. Des changements considérables sont nécessaires pour réaliser l'outcome.

<b>4. DURABILITÉ POTENTIELLE : le degré de probabilité de préserver et reproduire les bénéfices d'une intervention sur le long terme (au-delà de la période de mise en œuvre de l'intervention).</b>					
<i>Procédez comme suit pour calculer la note totale du présent critère de qualité : Au moins 3 'A', pas de 'C' ni de 'D' = A; Maximum 2 'C', pas de 'D' = B ; Au moins 3 'C', pas de 'D' = C ; Au moins un 'D' = D</i>					
Évaluation de la DURABILITÉ POTENTIELLE : note totale		A	B	C	D
			X		
<b>4.1 Durabilité financière/économique ?</b>					
	A	La durabilité financière/économique est potentiellement très bonne : les frais liés aux services et à la maintenance sont couverts ou raisonnables ; les facteurs externes n'auront aucune incidence sur celle-ci.			
X	B	La durabilité financière/économique sera vraisemblablement bonne, mais des problèmes peuvent survenir en raison notamment de l'évolution de facteurs économiques externes.			
	C	Les problèmes doivent être traités en ce qui concerne la durabilité financière soit en termes de frais institutionnels ou liés aux groupes cibles, ou encore d'évolution du contexte économique.			
	D	La durabilité financière/économique est très discutable, à moins que n'interviennent des changements majeurs.			
<b>4.2 Quel est le degré d'appropriation de l'intervention par les groupes cibles et persistera-t-il au terme de l'assistance externe ?</b>					
X	A	Le Comité de pilotage et d'autres structures locales pertinentes sont fortement impliqués à tous les stades de la mise en œuvre et s'engagent à continuer à produire et utiliser des résultats.			
	B	La mise en œuvre se base en grande partie sur le Comité de pilotage et d'autres structures locales pertinentes impliqués eux aussi, dans une certaine mesure, dans le processus décisionnel. La probabilité d'atteindre la durabilité est bonne, mais une certaine marge d'amélioration est possible.			
	C	L'intervention recourt principalement à des arrangements ponctuels et au Comité de pilotage et d'autres structures locales pertinentes en vue de garantir la durabilité. La continuité des résultats n'est pas garantie. Des mesures correctives sont requises.			
	D	L'intervention dépend totalement des structures ponctuelles n'offrant aucune perspective de durabilité. Des changements fondamentaux sont requis pour garantir la durabilité.			
<b>4.3 Quels sont le niveau d'appui politique fourni et le degré d'interaction entre l'intervention et le niveau politique ?</b>					
X	A	L'intervention bénéficie de l'appui intégral de la politique et des institutions, et cet appui se poursuivra.			
	B	L'intervention a bénéficié, en général, de l'appui de la politique et des institutions chargées de la mettre en œuvre, ou à tout le moins n'a pas été gênée par ceux-ci, et cet appui se poursuivra vraisemblablement.			
	C	La durabilité de l'intervention est limitée par l'absence d'appui politique. Des mesures correctives sont requises.			
	D	Les politiques ont été et seront vraisemblablement en contradiction avec l'intervention. Des changements fondamentaux s'avèrent nécessaires pour garantir la durabilité de l'intervention.			
<b>4.4 Dans quelle mesure l'intervention contribue-t-elle à la capacité institutionnelle et de gestion ?</b>					
	A	L'intervention est intégrée aux structures institutionnelles et a contribué à l'amélioration de la capacité institutionnelle et de gestion (même si ce n'est pas là un objectif explicite).			
X	B	La gestion de l'intervention est bien intégrée aux structures institutionnelles et a contribué d'une certaine manière au renforcement des capacités. Une expertise supplémentaire peut s'avérer requise. Des améliorations sont possibles en vue de garantir la durabilité.			
	C	L'intervention repose trop sur des structures ponctuelles plutôt que sur des institutions ; le renforcement des capacités n'a pas suffi à garantir pleinement la durabilité. Des mesures correctives sont requises.			
	D	L'intervention repose sur des structures ponctuelles et un transfert de compétences vers des institutions existantes, qui permettrait de garantir la durabilité, est improbable à moins que des changements fondamentaux n'interviennent.			

## 2. Décisions prises par le Comité de pilotage et suivi

Décision à prendre					
Décision à prendre			Période d'identification	Timing	Source
Elargir la représentativité des membres du COFIL en invitant au prochain COFIL : * les représentants du Ministère de l'Intérieur (MI) et des Affaires Etrangères et de la Coopération Internationale (MAECI). * Les experts de la coopération au développement œuvrant dans le domaine de la migration, partenaires du MCMREAM			01/06/2018		Comité de pilotage
Action	Resp.	Echéance	Progression	Statut	
Diffuser le PV du Copil n°1	N/A	29/06/2018	PV élaboré et sera versé dans pipeline validation	Accompli	

Décision à prendre					
Décision à prendre			Période d'identification	Timing	Source
Nommer officiellement les points focaux du MCMREAM des deux interventions : a. Responsable du changement du Programme Migration (MCMREAM) b. Responsable du changement du projet MBI (MCMREAM)			01/07/2018		Comité de pilotage
Action	Resp.	Echéance	Progression	Statut	
Nommer les points focaux	DEQUIUEC M. Jaoud	30/07/2018	Réalisé	Accompli	

Décision à prendre			
Décision à prendre	Période d'identification	Timing	Source
Préparer et lancer la stratégie de communication du programme migration (AMUDDU et MBI) de concert avec le MCMREAM	15/06/2018		Comité de pilotage
Action	Resp.	Echéance	Suivi
Action(s)	Resp.	Echéance	Progression
Elaborer et lancer les TDrs pour la réalisation de la stratégie de de communication	SAHLI Saïd	28/02/2019	Tdrs élaborés, en attente de validation par le MDCMREAM en cours de publication.
			Statut
			En cours

### **3. Cadre logique mis à jour**

*Inclure le cadre logique mis à jour s'il a connu de profonds changements au cours des 12 derniers mois ou si le présent Rapport des résultats propose un nouveau cadre logique mis à jour. Par changements importants, il faut comprendre : des changements intervenus dans la formulation de résultats, de nouveaux indicateurs, des indicateurs adaptés ou supprimés.*

Le travail d'actualisation du cadre logique de l'intervention est passé par un processus participatif et concerté entre l'ensemble des parties prenantes, et ce via l'exercice de Baseline réalisé en octobre 2018 (Cf. rapport final de la mission étude Baseline)

	Résultats / indicateurs		Valeur de base	Valeur cible finale	Vcible Année 1	Vcible Année 2	Vcible Année 3	Vcible Année 4	Source de vérification	Fréquence de collecte	Début - fin mesures
	IMPACT: Les compétences des Marocain(e)s résidant en Belgique sont mobilisées et contribuent au développement du Maroc										
<b>Réf</b>	<b>OUTCOME (OS): Les MRE belges sont appuyés pour réaliser des investissements productifs au Maroc</b>										
<b>I. OS</b>	Taux de réussite de création ou d'appui à la post-crétation des projets portés par les Marocain-e-s entrepreneurs du Monde (MEM) accompagné-e-s	total	10% <i>Comme étalonnage de performance: 1 seul projet sur 11 est arrivé à la phase de l'exécution dans le cadre du projet MEDMA 2, financé par la DGD (2012-2015).</i>	Au moins, 25% des porteur-se-s de projet, soit 10 personnes accompagnées, réussissent à valider l'intégralité des 10 étapes du parcours un an après le début de l'accompagnement.	N/A	10% (soit 4 post-crétation)	10% (soit 2 créations et 2 post-crétation)	5% (2 créations)	Rapports de la CGEM et de l'UGP, Rapports et remontée de données du prestataire chargé de l'accompagnement	Tous les 6 mois	M12-M48
		Homme		Maximum 7 hommes porteurs de projets réussissent à réaliser toutes les étapes grâce à l'accompagnement fourni.	N/A	3	3	1			

		Femmes		Au moins 3 femmes porteuses de projet accompagnées réussissent à réaliser toutes les étapes grâce à l'accompagnement fourni.	N/A	1	1	1					
	Résultats / indicateurs		Valeur de base	Valeur cible finale	Vcible Année 1	Vcible Année 2	Vcible Année 3	Vcible Année 4	Source de vérification	Fréquence de collecte	Début - fin mesures	Responsable collecte	Responsable consolidation
OUTPUT 1 (OI 1): Une mobilisation et un accompagnement individualisé des porteurs de projet MRE est effectué en Belgique et au Maroc pour la création et la commercialisation de leurs entreprises au Maroc.													
R.1.1	Nombre de personnes touchées par la campagne d'information sensible au genre en Belgique	Total	0	180	N/A	180	N/A	N/A	Plan de la campagne d'information Produits de la campagne	Tous les mois (la mise en œuvre de la campagne s'étalant sur 5 à 6 mois, un bilan devra donc être fait à mi-parcours)	M12-M24	Equipe MBI dont le responsable de l'intervention, l'ATN S&E et communication, le conseiller communication	ATN M&E
		dont femmes %	25% (45)			25% (45)							

		dont hommes	%	75% (135)		75% (135)							
R.1.2	Nombre de porteurs/teuses de projets auditionné-e-s lors des comités de sélection désagrégé par sexe.	Total	0	Un minimum de 60	N/A	60	N/A	N/A	Fiches envoyées par les porteurs/teuses de projets. Comptes rendus des comités de sélection.	Tous les mois	M10-M24	Point focal de la CGEM et responsable de l'intervention, conseiller communication du siège d'Enabel	ATN M&E
		Femmes	0	15	N/A	15	N/A	N/A					
		Hommes	0	45	N/A	45	N/A	N/A					
R.1.3	Nombre de bénéficiaires accompagnés par le projet dans la mise en œuvre de leurs initiatives, désagrégé par	Total	0	40	0	5	25	10	Rapports de la CGEM et de l'UGP Documents des projets Listes de participants	Tous les 3 mois	M12-M48 A partir du début de l'activité d'accompagnement	Le prestataire d'accompagnement remonte les données de suivi auprès du Point focal de la CGEM.	ATN M&E et équipe UGP



<b>sexe./âge</b> <i>Ceci inclus les porteurs de projets qui intègrent le projet bien qu'ils aient déjà créé une entreprise et recherchent un appui dans la post création et la commercialisation de leurs projets au Maroc.</i>	<b>Pour pré- création</b>	40 personnes sélectionnées via les comités de sélection	30	0	0	20	10	Factures et de reçus voyages d'études				Le point focal CGEM remonte les données auprès de l'UGP.
	Dont % de Femmes	25%	Au moins 25%	0	0	25% (soit environ 5 femmes accompagnées)	25% (soit environ 2/3 femmes accompagnées)					
	Dont % d'hommes	75%	Moins de 75%	0	0	75% (soit environ 15 hommes accompagnés)	75% (soit environ 7/8 hommes accompagnés)					
	<b>Pour post- création</b>	15 personnes identifiées	10	0	5	5	0					
	Dont % de Femmes	N/A	Au moins 25%	0	25% (soit environ 1/2 femmes accompagnées)	25% (soit environ 1/2 femmes accompagnées)	N/A					
	Dont % d'hommes	N/A	Moins de 75%	0	75% (soit environ 3/4 hommes accompagnés)	75% (soit environ 3/4 hommes accompagnés)	N/A					

R 1.4	Taux de réalisation des différentes étapes conditionnant la réussite d'un projet de création par les bénéficiaires après 1 année d'accompagnement.	1/ Définition du projet dans ses dimensions économique et gouvernance	0	85% des bénéficiaires ont défini leur projet	0	0	85%	0	Système de suivi du prestataire chargé d'accompagner les bénéficiaires de l'appui à la création d'entreprise Récépissé de création d'entreprise.	Tous les mois.	M24-M48	Le prestataire d'accompagnement remonte les données de suivi auprès du Point focal de la CGEM.  Le point focal CGEM remonte les données auprès de l'UGP.	UGP et ATN M&E
		2/ Elaboration d'un budget prévisionnel	0	85% des bénéficiaires ont élaboré un budget prévisionnel	0	0	85%	0					
		3/ Création de l'entreprise	0	70% des bénéficiaires ont effectivement créé leur entreprise	0	0	40%	30%					
		4/ Obtention des autorisations nécessaires	0	70% des bénéficiaires ont obtenu les autorisations nécessaires à la mise en place de leur activité	0	0	40%	30%					

		5/Mise en place du plan de financements	0	85% des bénéficiaires ont mis en place un plan de financements	0	0	85%	0					
		6/Réalisation du plan d'investissements	0	85% des bénéficiaires ont élaboré un plan d'investissements	0	0	85%	0					
		7/ Lancement de l'activité	0	70% des bénéficiaires ont effectivement lancé l'activité de leur entreprise	0	0	30%	40%					
		8/ Embauche prévue en début de projet réalisée	0	40% des bénéficiaires ont réalisé l'embauche telle que prévue en début de projet.	0	0	20%	20%					
		9/ Mise en place d'un système de reporting opérationnel	0	100% des bénéficiaires ont mis en place un système de reporting opérationnel	0	0	100%	0					

		10/ Atteinte du CA prévu pour la 1ere année	0	30% des bénéficiaires ont atteint le CA prévu en début de projet pour la 1ere année	0	0	10%	20%					
<b>R 1.5</b>	Taux de réalisation des différentes étapes conditionnant la réussite d'un projet de post-crétation par les bénéficiaires après 1 année d'accompagnement.		0	70% de réalisation des engagements fixés mutuellement entre le bénéficiaire et le prestataire d'accompagnement tels que mentionnés dans la feuille de route sont atteints.	0	0	70%	70%	Feuille de route sur les objectifs individuels de post-crétation Rapports de suivi	Tous les mois.	M24-M48	Le prestataire d'accompagnement remonte les données de suivi auprès Point focal de la CGEM.  Le point focal CGEM remonte les données auprès de l'UGP.	UGP et ATN M&E
<b>R 1.6</b>	Taux de satisfaction des bénéficiaires de l'appui à la création quant aux engagements de la Charte d'accompagnement		0	60% des bénéficiaires estiment que les engagements de la Charte ont été tenus.	0	0	60%	60%	Appels téléphoniques et questionnaires pour le taux de satisfaction.	Le taux de satisfaction sera mesuré après chaque étape.	M24-M48	Le taux de satisfaction devra être mesuré par le coordinateur CGEM sous la supervision de l'équipe UGP.	UGP et ATN M&E
OUTPUT 2 (OI 2): L'appui à la mise en place d'un écosystème MRE entrepreneurs belges en Belgique est soutenue.													
<b>R 2.1</b>	Nombre d'activités d'appui en vue d'améliorer la	Total	0	12	2	5	5	0	Compte-rendu de réunion, nombre de publications	Tous les 3 mois	M1-M48	Conseiller sensibilisation et lobbying et UGP	UGP et ATN M&E

	connaissance par les institutions belges ciblées vis-à-vis des dispositifs d'investissements au Maroc	Dont rencontres organisées	0	8	2	3	3	0	diffusées, rapports d'activités du projet				
		Dont publications diffusées	0	4	0	2	2	0					
<b>R2.2</b>	Nombre d'accords de coopération entre la Belgique et le Maroc à travers le service fédéral d'Enabel pour la promotion des investissements productifs de la diaspora belge au Maroc		0	2	0	1	1	0	MoU Rapports d'activités	Annuelle	M12-M48	Conseiller sensibilisation et lobbying et UGP	UGP et ATN M&E
<b>R2.3</b>	Nombre de porteur-se-s de projet MBI participant-e-s à des missions économiques et/ou à des événements MEM suite aux efforts déployés par le consortium	total	N/A	20	0	10	10	0	Comptes rendus des missions et des activités du consortium	Tous les 12 mois	M12-M48	Conseiller sensibilisation et lobbying et UGP	UGP et ATN M&E
		Femmes	N/A	6	0	3	3	0					
		Hommes	N/A	14	0	7	7	0					
<b>R2.4</b>	Nombre d'évènements de visibilité autour d'un prix MBI		0	2	0	0	1	1	Publications, médias, rapports de sélection des lauréats	Tous les 3 mois	M24-M48	Conseiller sensibilisation et lobbying et UGP	UGP et ATN M&E
<b>R2.5</b>	Organisation d'un hackaton en Belgique portant sur la réalisation d'une application		N/A	1	0	Organisatio n du hackaton	Elaboration de l'application		Compte-rendu de l'évènement, Existence d'une	Tous les 12 mois.	M12-M48	Conseiller sensibilisation et lobbying et UGP	UGP et ATN M&E

	digitale renseignant et facilitant les investissements productifs de la diaspora au Maroc								Application MBI et accessibilité sur un support web, rapports d'activités				
<b>R 2.6</b>	Nombre de success stories médiatisées impliquant les bénéficiaires MBI	Total	N/A	6	0	2	2	2	Supports de success stories disponibles tels que participation des lauréats à des événements divers, articles, reportage, capsules web, etc.	Tous les 6 mois	M24-M48	Conseiller sensibilisation et lobbying et UGP	UGP et ATN M&E

#### 4. Aperçu des MoRe Results

Résultats ou indicateurs du cadre logique modifiés au cours des 12 derniers mois ?	
Rapport <i>Baseline</i> enregistré dans PIT ?	
Planning de la MTR (enregistrement du rapport)	mm/aaaa (estimation)
Planning de l'ETR (enregistrement du rapport)	mm/aaaa (estimation)
Missions de backstopping depuis le 01/01/2012	

#### 5. Rapport « Budget versus Actuels (y – m) »

*Fournir le rapport « Budget versus Actuels (y – m) » (il peut simplement être joint au présent document et ne doit pas faire partie du rapport en tant que tel).*

Budget vs Actuals (Year to Month) of MOR1605311							
Project Title : <b>Appui à la mise en œuvre de la stratégie nationale en faveur des Marocains résidant en Belgique</b>							
Budget Version: <b>C01</b> Year to month : <b>31/12/2018</b>							
Currency : <b>EUR</b>							
YIM : <b>Report includes all closed transactions until the end date of the chosen closing</b>							
Status	Fin Mode	Amount	Start to 2017	Expenses 2018	Total	Balance	% Exec
<b>A</b>		<b>844.550,00</b>	<b>0,00</b>	<b>2.843,02</b>	<b>2.843,02</b>	<b>841.706,98</b>	<b>0%</b>
<b>Les MRE BELGES SONT APPUYÉS POUR RÉALISER DES</b>							
01		640.000,00	0,00	0,00	0,00	640.000,00	0%
01 Une mobilisation et un accompagnement							
01	REGIE	501.200,00	0,00	0,00	0,00	501.200,00	0%
01 Les porteurs de projets sont mobilisés, identifiés,							
02	REGIE	138.800,00	0,00	0,00	0,00	138.800,00	0%
02 Les MRE entrepreneurs belges au Maroc disposent des							
02		204.550,00	0,00	2.843,02	2.843,02	201.706,98	1%
02 La mise en place d'un écosystème MRE entrepreneurs							
01	REGIE	84.250,00	0,00	2.843,02	2.843,02	81.406,98	3%
01 Les institutions belges en charge de la promotion de							
02	REGIE	120.300,00	0,00	0,00	0,00	120.300,00	0%
02 La communication visant la promotion de							
<b>X</b>		<b>20.490,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>20.490,00</b>	<b>0%</b>
<b>RÉSERVE BUDGÉTAIRE (MAX 5% DES ACTIVITÉS)</b>							
01		20.490,00	0,00	0,00	0,00	20.490,00	0%
01 Réserve budgétaire							
01	REGIE	20.490,00	0,00	0,00	0,00	20.490,00	0%
01 Réserve budgétaire régie							
<b>Z</b>		<b>384.980,00</b>	<b>0,00</b>	<b>51.930,45</b>	<b>51.930,45</b>	<b>333.029,55</b>	<b>13%</b>
<b>MOYENS GÉNÉRAUX</b>							
01		257.560,00	0,00	33.161,35	33.161,35	224.398,65	13%
01 Frais de personnel							
01	REGIE	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	7%
01 Responsable Administratif et Financier (à 100% sur							
02	REGIE	226.560,00	0,00	32.162,56	32.162,56	194.377,44	14%
02 Personnel national - Assistance Technique et support							
03	REGIE	6.000,00	0,00	0,00	0,00	6.000,00	0%
03 Formation personnel local							
04	REGIE	25.000,00	0,00	978,79	978,79	24.021,21	4%
04 Autres frais personnel :support administratif							
02		27.000,00	0,00	11.572,05	11.572,05	15.427,95	43%
02 Investissements							
01	REGIE	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	7%
01 Véhicules							
02	REGIE	4.000,00	0,00	4.020,76	4.020,76	-20,76	101%
02 Equipement et aménagement de bureaux							
03	REGIE	23.000,00	0,00	7.551,29	7.551,29	15.448,71	33%
03 Equipement IT							
03		44.800,00	0,00	1.341,98	1.341,98	43.458,02	3%
03 Frais de fonctionnement							
01	REGIE	26.800,00	0,00	1.335,97	1.335,97	25.464,03	5%
01 Bureaux et communications							
02	REGIE	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	7%
02 Frais de fonctionnement véhicules et assurances							
03	REGIE	16.000,00	0,00	6,01	6,01	15.993,99	0%
03 Frais de mission							
04	REGIE	2.000,00	0,00	0,00	0,00	2.000,00	0%
04 Frais du COPIL							
04		55.800,00	0,00	5.855,07	5.855,07	49.744,93	11%
04 Audit et suivi évaluation							
01	REGIE	30.000,00	0,00	5.855,07	5.855,07	24.144,93	20%
01 Suivi et évaluation (ajout H/J à snia)							
02	REGIE	12.000,00	0,00	0,00	0,00	12.000,00	0%
02 Audit (ajout h/J à snia)							
03	REGIE	13.800,00	0,00	0,00	0,00	13.800,00	0%
03 Backstopping CTB (ajout h/j snia)							
99		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	7%
99 Conversion rate adjustment							
98	REGIE	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	7%
98 Conversion rate adjustment							
	REGIE	1.250.000,00	0,00	54.773,47	54.773,47	1.195.226,53	4%
	COGEST						
	TOTAL	1.250.000,00	0,00	54.773,47	54.773,47	1.195.226,53	4%

## 6. Ressources en termes de communication

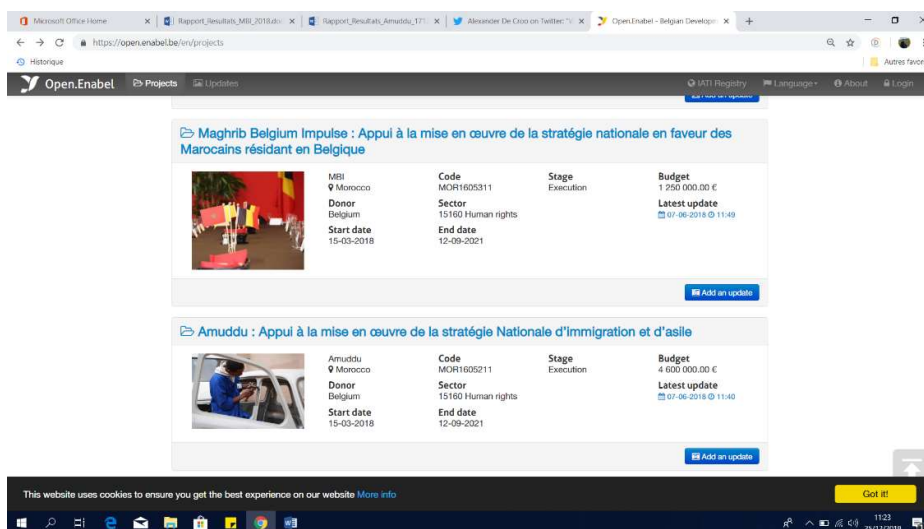
### Branding

L'équipe programme appuyée par la représentation Enabel au Maroc veille à une bonne utilisation de l'identité visuelle d'Enabel lors des moments de partage aussi bien officielles qu'en interne.

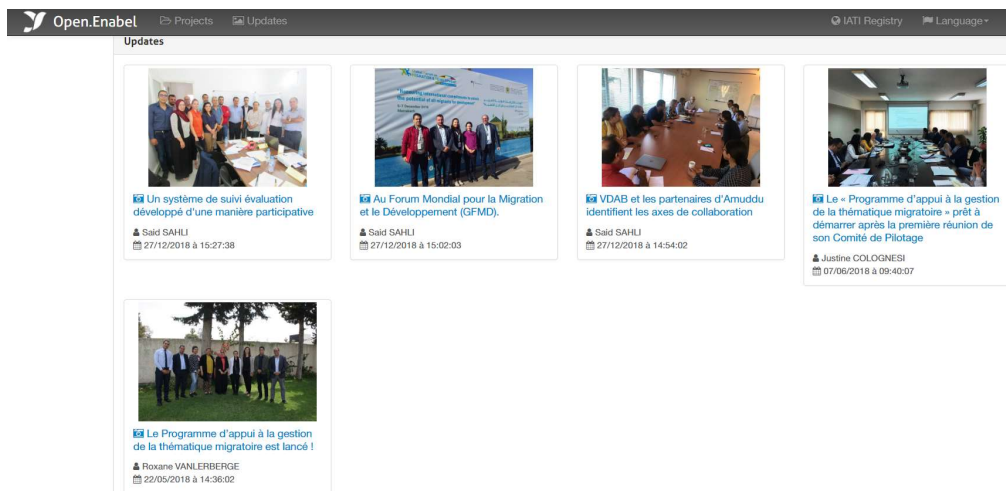
**Site web, Open.Enabel, newsletter mensuelle :**



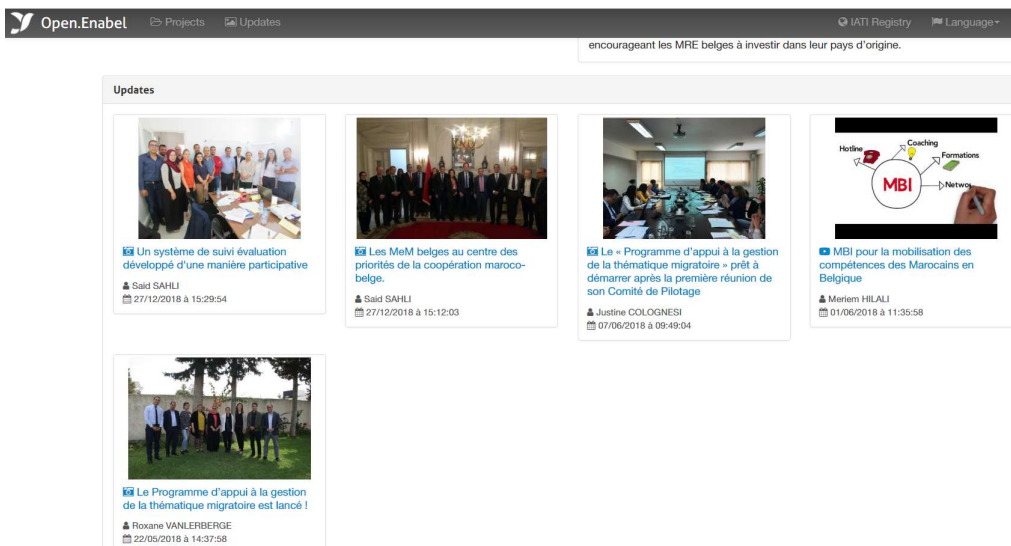
1. La promotion d'Open.Enabel et de ses nouvelles fonctionnalités se poursuit. Depuis son démarrage effectif après la signature le 15 mars 2018, le programme migration a publié 5 articles dans Open.Enabel promouvant ainsi les deux interventions faisant partie de son portefeuille. Les captures d'écran suivantes montrent parfaitement les fenêtres de visualisation.



1<sup>ère</sup> écran capture d' Open.Enabel regroupant les deux interventions.



2<sup>ème</sup> capture écran d' Open.Enabel montrant les articles de l'intervention Amuddu.



3<sup>ème</sup> capture écran d'Open.Enabel visualisant les articles de l'intervention MBI.

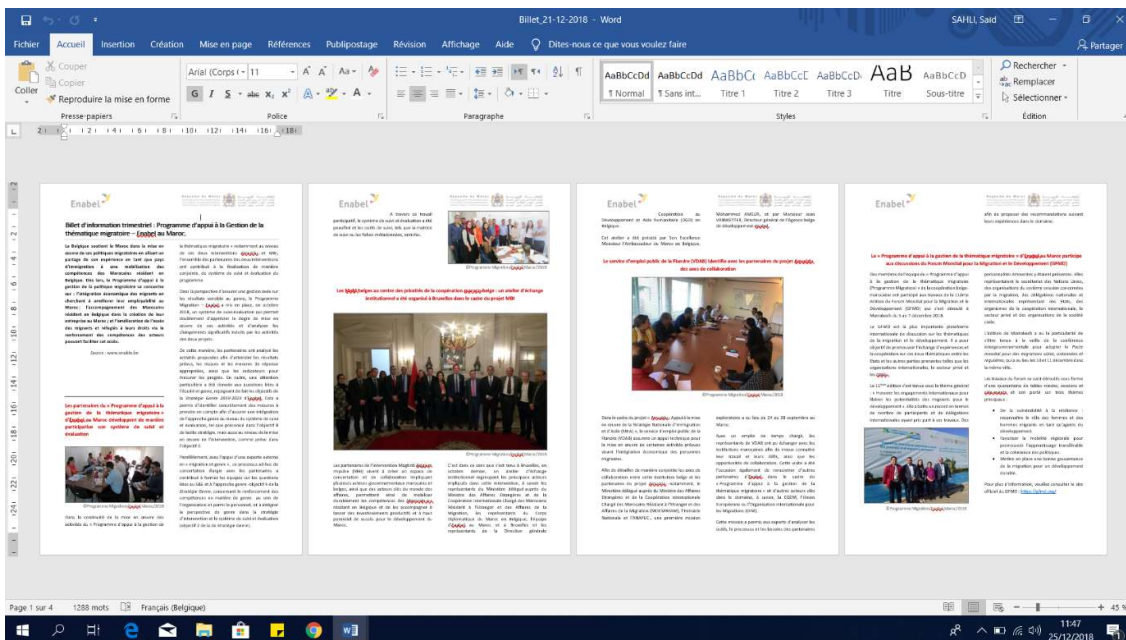


4<sup>ème</sup> capture écran d' Open.Enabel visualisation la vidéo institutionnelle de l'intervention MBI.

2. La newsletter trimestrielle est en pipeline de lancement :

Au terme de cette année d'activité du programme d'appui à la gestion de la thématique migratoire une 1<sup>ère</sup> newsletter est mis dans le pipeline de diffusion sous protocole MailChimp pour lancement en janvier 2019. Dite news a été validée par le team belguim Maroc (Ambassade et Représentation Enabel) et

sera consacrée comme instrument de sensibilisation et valeur sûre. Ci-contre une capture du matériel brut de presse avant diffusion :



→ Ci-contre la capture de la newsletter après traitement de l'information :  
Version en ligne :




## Médias sociaux

Le suivi du nombre de followers d'Enabel sur Facebook, Twitter est assuré par la représentation d'Enabel au Maroc.

Nouveauté : afin d'optimiser notre matériel photographique, nous avons ouvert un compte google-photo pour gérer la masse importante qui va de croissant des photos.

**Conception, édition et impression conjointe avec les équipes du MDCMREAM, des supports de communication en octobre 2018 :**



**Données-clés**

**Financement**

- Tout à fait sans BEC
- Financement Belge et à 80% sans BEC


**Partenaires et bénéficiaires**

- Ministère Belge chargé du Commerce International et de la Coopération Internationale (MBCI)
- Ministère Belge du Développement et du Commerce International (MBCI)
- Ministère Belge du Développement et du Commerce International (MBCI)
- Ministère Belge du Développement et du Commerce International (MBCI)
- Ministère Belge du Développement et du Commerce International (MBCI)

**Objectifs**

- Appui à la mise en œuvre de la Stratégie Nationale d'Immigration et d'Asile

**Enabel**



**Données-clés**

**Financement**

- Tout à fait sans BEC
- Financement Belge et à 80% sans BEC

**Partenaires et bénéficiaires**

- Ministère Belge chargé du Commerce International et de la Coopération Internationale (MBCI)
- Ministère Belge du Développement et du Commerce International (MBCI)
- Ministère Belge du Développement et du Commerce International (MBCI)
- Ministère Belge du Développement et du Commerce International (MBCI)
- Ministère Belge du Développement et du Commerce International (MBCI)

**Objectifs**

- Appui à la mise en œuvre de la stratégie nationale en faveur du Marocaine s'inscrivant à l'étranger

**Enabel**

**Contexte**

Le Maroc a une longue histoire de coopération internationale, notamment dans le domaine de l'éducation, de la santé, de la culture et du développement.

**Objectif**

Appuyer le Maroc dans la mise en œuvre de sa stratégie nationale d'immigration et d'asile.

**Résultats attendus**

- Appui à la mise en œuvre de la stratégie nationale d'immigration et d'asile.
- Appui à la mise en œuvre de la stratégie nationale d'immigration et d'asile.
- Appui à la mise en œuvre de la stratégie nationale d'immigration et d'asile.

**Contexte**

Le Maroc a une longue histoire de coopération internationale, notamment dans le domaine de l'éducation, de la santé, de la culture et du développement.

**Objectif**

Appuyer le Maroc dans la mise en œuvre de sa stratégie nationale d'immigration et d'asile.

**Résultats attendus**

- Appui à la mise en œuvre de la stratégie nationale d'immigration et d'asile.
- Appui à la mise en œuvre de la stratégie nationale d'immigration et d'asile.
- Appui à la mise en œuvre de la stratégie nationale d'immigration et d'asile.