

**PARTIE II / II : ÉLÉMENTS SPÉCIFIQUES DE L'INTERVENTION « MAGHRIB
BELGIUM IMPULSE : APPUI À LA MISE EN ŒUVRE DE LA STRATÉGIE
NATIONALE EN FAVEUR DES MRE »**

TABLE DES MATIÈRES

1	TITRE ET DURÉE ESTIMÉE	7
2	ANALYSE CONTEXTUELLE	7
2.1	INTRODUCTION	7
2.2	LA POLITIQUE NATIONALE EN FAVEUR DES MRE	7
2.3	APERÇU DU PAYSAGE DES MRE EN BELGIQUE	9
2.4	ANALYSE DU CONTEXTE D'APPUI À L'ENTREPRENARIAT EN FAVEUR DES MRE (BELGIQUE ET MAROC) 11	
2.5	PROJETS AU MAROC OFFRANT UN POTENTIEL DE SYNERGIE	15
2.6	LEÇONS APPRISSES DES PROJETS SIMILAIRES	15
3	PARTIES PRENANTES ET BÉNÉFICIAIRES.....	19
3.1	LE MCMREAM, PARTENAIRE INSTITUTIONNEL DE MISE EN ŒUVRE	19
3.2	PARTENAIRES ET OPÉRATEURS DE MISE EN ŒUVRE	20
3.3	BÉNÉFICIAIRES (DÉTENTEURS DE DROITS).....	25
4	STRATÉGIE.....	26
4.1	THÉORIE DU CHANGEMENT	26
4.2	STRATÉGIE.....	28
4.3	CHAÎNE DE RÉSULTATS	35
4.4	PLANIFICATION OPÉRATIONNELLE.....	47
4.5	DURABILITÉ	49
5	RISQUES.....	50
5.1	RISQUES OPÉRATIONNELS.....	50
5.2	RISQUES DE DÉVELOPPEMENT.....	51
5.3	RISQUES DE RÉPUTATION	52
5.4	RISQUES FINANCIERS.....	52
5.5	RISQUES JURIDIQUES.....	53
6	THÉMATIQUES TRANSVERSALES ET PRIORITAIRES	54
6.1	L'ÉGALITE FEMMES/HOMMES	54
6.2	L'ÉCONOMIE VERTE.....	54
6.3	MIGRATION, DÉVELOPPEMENT ET PROMOTION DES DROITS HUMAINS	55
6.4	DIGITALISATION.....	55

7	BUDGET ET AUTRES RESSOURCES.....	57
7.1	RESSOURCES FINANCIÈRES	57
7.2	RESSOURCES HUMAINES.....	58
7.3	AUTRES RESSOURCES ET ENGAGEMENTS	60
8	MODALITÉS D'EXÉCUTION.....	61
8.1	CADRE LÉGAL	61
8.2	CYCLE DE VIE DE L'INTERVENTION	61
8.3	GESTION OPÉRATIONNELLE DE L'INTERVENTION	62
8.4	MONITORING ET REVUES	66
8.5	ADAPTATION DU DTF	66
9	PILOTAGE, SUIVI ET CADRE ORGANISATIONNEL.....	67
9.1	STRUCTURE ORGANISATIONNELLE DE L'INTERVENTION	67
10	CHRONOGRAMME.....	70
	PARTIE III : ANNEXES	71
1	CHAINE DE RÉSULTATS.....	72
2	TERMES DE RÉFÉRENCE POUR LE CONSORTIUM D'OPÉRATEURS DE MISE EN ŒUVRE.....	76
2.1	OBJECTIFS ET LIVRABLE DE L'OCTROI DE SUBSIDE	76
2.2	LES OUTPUTS À PRODUIRE SONT LES SUIVANTS :.....	76
2.3	PARAMÈTRES OPÉRATIONNELS DU CONSORTIUM	78
2.4	PARTIES PRENANTES ET BÉNÉFICIAIRES	79
2.5	TÂCHES	79
2.6	MODALITÉS DE GESTION.....	84
3	DESCRIPTIONS DE FONCTION.....	85
3.1	RESPONSABLE DE L'INTERVENTION (NATIONAL)	85
3.2	CONSEILLER SENSIBILISATION ET LOBBYING	87
4	LES 5 PHASES DE L'ACCOMPAGNEMENT DE L'ENTREPRENARIAT ET LES SERVICES CLÉS.....	90

ACRONYMES ET ABRÉVIATIONS

ACIM	Agence de l'Entrepreneuriat en Méditerranée
ACC	Accord-cadre de coopération
AFD	Agence Française de Développement
AFEM	Association des femmes chefs d'entreprises du Maroc
AMDI	Agence Marocaine de Développement des Investissements
ANAPEC	Agence nationale de promotion de l'emploi et des compétences
ANO	Avis de Non-Objection
APP	Application (web/portable)
ASBL	Association sans but lucratif
ASC	Accord spécifique de coopération
ATN	Assistant Technique National
AWEX	Agence Wallonne à l'Exportation eu aux Investissements Etrangers
BC4	4 ^{ème} contrat de gestion
BECI	Chambre de Commerce et Union des Entreprises de Bruxelles
BIO	La Société belge d'Investissement pour les Pays en Développement
BMZ	Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung
CAP	Capitalisation
CCI	Chambre de Commerce et d'Industrie
CGEM	Confédération Générale des Entreprises au Maroc
CIM	Centrum für internationale Migration und Entwicklung
CJD	Centre des Jeunes Dirigeants
CMO	Convention de Mise en Oeuvre
COM	Communication
CRI	Centre régional d'investissement

CS	Convention Spécifique
CSC	Cahier Spécial des Charges
CTB	Coopération Technique Belge
CT(O)S	Comité technique (d'orientation et) de suivi
DAO	Dossier d'Appel d'Offres
DGB	Direction Générale des Affaires Bilatérales
DGD	Direction générale Coopération au développement et Aide humanitaire
D4D	Digitalisation for Development
DTF	Dossier Technique et Financier
Enabel	Agence belge de développement
GIZ	Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit
FCE	Fondation Création d'Entreprises
FH II	Fondation Hassan II
FIT	Flanders Investment and Trade
IT	Information technologies
KABOS	Cabinet du Ministre en Charge de la Coopération au Développement
M&E	Monitoring & Evaluation
MBI	Maghrib Belgium Impulse
MCMREAM	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
MDM	Marocains du Monde
MEDMA	Mobilisation des Marocains résidant en Belgique pour le développement du Maroc
MONOP	Monitoring Opérationnel (trimestriel)
MP	Marché Public
MRE	Marocains résidents à l'étranger

MTR – ETR	Mid-term Review / End Term Review
OCDE	Organisation de Coopération et de Développement Économique
O.I.	Objectif Intermédiaire
OIM	Organisation Internationale pour les Migrations
PC	Programme de Coopération
PGE	Plan Gouvernemental pour l'Égalité
PMU	Project Management Unit
PV	Procès Verbal
PTF	Partenaire Technique et Financier
RAF	Responsable Administratif et Financier
RH	Ressources Humaines
SNDD	Stratégie nationale de développement durable
Syntra	Vlaams Agenstchap voor Ondernemersvorming
(T)PME	(Toutes Petites) Petites et Moyennes Entreprises
TDR	Termes de Référence
UCM	Union des Classes Moyennes
UI	Unité d'intervention
UNCTAD	United Nations Conference on Trade and Development
UNIA	Centre Interfédéral pour l'Égalité des Chances
UNIZO	Unie van Zelfstandige Ondernemers
USAID	United States Agency for International Development
VOKA	Vlaams Netwerk van Ondernemingen

1 TITRE ET DURÉE ESTIMÉE

L'intervention est intitulée « Maghrib Belgium Impulse (MBI) ». Elle est, avec l'intervention « Amuddu : Appui à la mise en œuvre de la SNIA », une des deux composantes du programme migration de la coopération belgo-marocaine¹.

La durée d'exécution prévue de l'intervention est de 48 mois.

2 ANALYSE CONTEXTUELLE

2.1 Introduction

Le projet « MBI » combine deux secteurs d'interventions avec leurs dynamiques et acteurs respectifs :

- Le domaine de l'entrepreneuriat et, plus particulièrement, l'entrepreneuriat transnational.
- Le domaine de la coopération au développement et, plus particulièrement, la promotion des MRE en Belgique en tant que vecteurs de développement au Maroc.

Il est crucial pour une bonne compréhension du contexte d'apporter une attention particulière au fait qu'il s'agit de deux domaines qui sont par nature différents : le domaine de l'entrepreneuriat, qui est guidé par le marché libéral du secteur privé, et l'autre domaine qui est public et déterminé par les orientations politiques des pays partenaires. Afin d'identifier des pistes stratégiques prometteuses de succès, une distinction maximale entre les deux volets est introduite. Le focus principal du projet est mis sur le volet promotion de l'entrepreneuriat². L'analyse contextuelle ne prend donc pas en compte la situation générale des Marocain(e)s Résidant à l'Etranger (MRE) en Belgique (et les projets/réseaux y afférents), mais s'interroge sur le contexte spécifique rencontré par les MRE résidant en Belgique en tant que potentiels porteurs de projets d'investissements productifs au Maroc.

2.2 La politique nationale en faveur des MRE³

En tant que pays d'émigration, le Maroc accorde une attention spéciale aux Marocain(e)s Résidant à l'Etranger et déploie des efforts importants pour renforcer ses liens avec la diaspora. 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'Etranger* ».

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

¹ Voir à ce sujet la partie 1 « Programme » du dossier technique et financier.

² Ce focus a été décidé par les partenaires de l'intervention : MCMREAM, l'Ambassade de la Belgique et Enabel

³ Pour plus de lisibilité, les termes migrants/Marocains/MRE/porteurs de projet, ... ne sont pas mis au féminin. Ces termes, bien qu'uniquement au masculin, renvoient autant vers les hommes que vers les femmes.

1. Préservation de l'identité marocaine des MRE :

- i) Renforcement de l'attachement des MRE à la culture et aux traditions marocaines ;
- ii) Renforcement de la cohésion entre les MRE et les Marocains du Maroc.

2. Protection des droits et intérêts des MRE :

- i) Accompagnement de l'intégration des MRE dans les pays d'accueil ;
- ii) Amélioration de l'accès des MRE aux services publics ;
- iii) Appui et soutien aux MRE en situation difficile.

3. Contribution des MRE au développement du pays :

- i) Mobilisation des compétences des MRE ;
- ii) Développement des investissements des MRE au Maroc ;
- iii) Mobilisation des MRE dans le cadre de la diplomatie économique ;
- iv) Contribution des MRE au développement social au Maroc ;
- v) Défense des intérêts du Maroc dans les pays d'accueil.

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 MRE⁴.

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 réfugié(e)s et les migrant(e)s, adoptée par l'Assemblée générale des Nations Unies en septembre 2016. A travers ce document, les Etats reconnaissent le potentiel de la migration, notamment grâce à la participation des diasporas au développement économique de leurs pays d'origine.

⁴ 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

2.3 Aperçu du paysage des MRE en Belgique⁵

L'histoire de l'immigration de la population d'origine marocaine en Belgique est souvent décrite en distinguant 3 générations :

- la première génération d'immigrants - composée d'individus nés au Maroc et qui ont immigré en Belgique après l'âge de 18 ans ;
- la génération intermédiaire - composée de personnes nées au Maroc et qui ont immigré en Belgique entre 6 et 17 ans ;
- la seconde génération - composée d'individus nés en Belgique ou arrivés avant l'âge de 6 ans et dont au moins un des deux parents est né au Maroc.

En 2009, la seconde génération d'immigration représentait plus de la moitié (59%) de la population d'origine marocaine en Belgique. La génération intermédiaire représentait à peine 6,6% de la population d'origine marocaine tandis que la première génération, née au Maroc et ayant immigré après l'âge de 18 ans, représentait environ 35% de la population d'origine marocaine. Ainsi, en tenant compte du pays de naissance de la population qui réside légalement en Belgique, les personnes nées au Maroc représentent à peine 41% de la population d'origine marocaine en Belgique⁶.

En ce qui concerne leur profil, il a été constaté que les MRE en Belgique disposent d'un profil professionnel⁷ et d'un degré d'organisation interne moins élevé que les MRE de certains pays de résidence (comme la France, les États-Unis ou le Canada)⁸. Parmi les MRE en Belgique, seulement un pourcentage limité exerce une profession dite "créative"⁹ et dispose d'un profil professionnel adéquat pour porter un projet d'investissement productif. Bien qu'il y ait un nombre important d'ingénieurs et de chercheurs parmi les MRE en Belgique, la majorité de ce groupe est employée dans des grandes entreprises belges et se montre plutôt réticente à l'idée de se lancer dans l'investissement productif au Maroc. Sont certainement à prendre en considération les personnes qui entreprennent en ce moment en Belgique et qui pourraient être incitées à élargir leur champ d'activités commerciales au Maroc.

En outre, il existe un pourcentage important de MRE en Belgique actuellement inactif. Parmi ceux qui exercent un emploi en Belgique, certains ont une profession qui se situe en dessous de leur potentiel. Ces derniers cherchent de nouveaux défis professionnels et se montrent ouverts à l'idée de vivre une nouvelle existence au Maroc. Ce groupe de personnes constitue un groupe cible intéressant pour le projet MBI. Le potentiel exact de ce groupe de personnes (en tant que porteurs de projets) reste à

⁵ 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,

⁶ Schoonvaere Quentin : *Belgique-Maroc : 50 années de migration. Etude démographique de la population d'origine marocaine en Belgique*, Myria, 2014, p. 21, cité en 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.

⁷ OCDE : *Talents à l'étranger : Une revue des émigrés marocains*, OCDE, 2016, p. 93.

⁸ 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, p. 17 : « Selon notre enquête nous constatons qu'il n'existe actuellement en Belgique pas d'écosystème MRE auquel de potentiels porteurs de projets pourraient s'adresser. À cet égard la situation est différente en France ».

⁹ Voir Nomenclature des emplois. CIP 88. 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, p. 6. Les professions dites « créatives » sont exercées dans les industries dites créatives (le secteur culturel et celui du service aux entreprises) mais également en dehors de ces industries (le secteur de la production, par exemple). Le postulat sous-jacent à la théorie de la classe créative est que le regroupement géographique des individus qui exercent une profession dite créative est source d'attractivité pour les entreprises innovantes.

confirmer. Cette incertitude demeure car il n'existe pour l'instant pas de mécanisme (écosystème) vers lequel les MRE intéressés par l'entrepreneuriat s'orienteraient pour réaliser leurs idées.

Certaines expériences récentes (Start up « Molengeek »¹⁰) démontrent pour autant que des bonnes idées de « starts up » et qu'un excellent esprit entrepreneurial se trouvent également dans les quartiers stigmatisés actuellement comme difficiles, voire abri de personnes considérées à « potentiel limité ».

La conclusion est que l'analyse de la typologie des MRE en Belgique démontre que le futur groupe cible est limité en taille et difficile d'accès.

En se focalisant sur la première génération et la génération intermédiaire (population de Belgique née au Maroc) âgées de 15 à 65 ans, on constate que ces générations d'immigration marocaine représentent 2,19% de la population de Belgique âgée de 15 à 65 ans. La répartition géographique de cette catégorie est cependant très inégale dans les provinces de Belgique. Tandis que plus de 11% des résidents de la région de Bruxelles sont nés au Maroc, seul 0,45% et 0,46% des résidents de la province de Flandre occidentale ou du Luxembourg sont de la première génération d'immigration marocaine ou de la génération intermédiaire¹¹.

Les données de l'*Enquête sur les forces de travail 2014* permettent de constater que la première génération d'immigration et la génération intermédiaire (nés au Maroc) représentent 61% de la population jeune ou en âge de travailler d'origine marocaine (soit 170.259 personnes). Seuls 39% de la population d'origine marocaine jeune ou en âge de travailler sont issus de la seconde génération (parents nés au Maroc), soit 108.902 personnes. Le statut professionnel de la première (y compris la génération intermédiaire) et de la seconde génération d'immigration d'origine marocaine de plus de 15 ans est assez similaire. Près de la moitié de la population d'origine marocaine est inactive¹² (49% pour la population de la première génération d'immigration et la génération intermédiaire et 48% pour la seconde génération), soit au total 135.758 personnes. 14% de la population d'origine marocaine de Belgique est sans emploi. Ce taux reste relativement élevé comparativement au taux de chômage en Belgique qui atteint le 8%.

En outre, les MRE hautement qualifiés sont par ailleurs rarement orientés vers l'entrepreneuriat. Au contraire, les MRE les mieux scolarisés sont les moins enclins à entreprendre et à investir au Maroc. Il a été effectivement démontré que les montants d'investissements au Maroc sont inversement proportionnels au niveau d'instruction¹³. De plus, d'après des entretiens réalisés avec certains acteurs de terrain, même si la Belgique compte un nombre important d'ingénieurs et de chercheurs parmi les MRE en Belgique, ces derniers sont pour la majorité employés dans des grandes entreprises belges. Rares sont les MRE hautement qualifiés qui seraient attirés par un investissement ou une aventure entrepreneuriale au Maroc. D'après cette analyse, l'identification et la mobilisation du groupe cible pour la participation au projet constitue un des principaux défis de l'intervention.

Sur base des analyses et données disponibles, le public cible potentiel est estimé à plusieurs dizaines, voire quelques centaines de MRE intéressés¹⁴.

¹⁰Pour plus d'information, www.urbantech.be

¹¹ 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.

¹² La "population inactive" comprend toutes les personnes qui ne sont pas économiquement actives, notamment : celles s'occupant exclusivement de leur ménage (homme ou femme au foyer), les travailleurs bénévoles (pour une institution humanitaire par exemple) et les étudiants (pour autant qu'ils n'exercent pas la moindre activité rémunérée).

¹³ EL ASRI, Farid (Dir.) : *Les compétences marocaines de l'étranger : 25 ans de politiques de mobilisation*, Etudes & Recherches 2008-2012, Conseil de la Communauté Marocaine de l'Etranger (CCME), p. 74. Disponible en ligne : <http://www.ccme.org.ma/images/documents/fr/etudes/Etude-pol-publi-mobcomp-CCME.pdf>

¹⁴ Voir également 2.6.1 pour des chiffres des autres interventions similaires.

2.4 Analyse du contexte d'appui à l'entrepreneuriat en faveur des MRE (Belgique et Maroc)

2.4.1 Le contexte normatif et institutionnel

Dans un cadre plus global, en analysant le climat des affaires, le Maroc a nettement progressé dans la facilitation de l'investissement. Le pays a adopté un cadre juridique et fiscal plus attractif visant à promouvoir les investissements directs étrangers. Il repose sur deux axes principaux : la réduction des coûts et la protection des investissements.

Sur le plan institutionnel, la Commission des investissements, chargée de statuer sur les éventuels blocages administratifs aux projets d'investissement et d'approuver les conventions et les contrats d'investissement qui nécessitent la contribution financière de l'État, a été mise en place en 1998. Par ailleurs, en 2009, le paysage institutionnel relatif à l'investissement a connu la mise en place de **l'Agence Marocaine de Développement des Investissements (AMDI)**. Cette agence autonome publique s'est vue confier des missions importantes dans la promotion du Maroc comme destination d'investissement. Dans ce cadre, l'AMDI a pour mission d'organiser, en collaboration avec les autorités gouvernementales et les autres organismes de droit public ou privée compétents, tous types de salons, conférences, séminaires, foires et manifestations de nature à promouvoir l'investissement et à en assurer la coordination au niveau national ou à l'étranger.

Le Maroc est membre de la plupart des institutions internationales, telles que les Nations Unies (et ses organisations affiliées), la Ligue arabe, le Fonds Monétaire International, la Banque Mondiale (et ses organisations affiliées, y compris la Société Financière Internationale et l'Agence multilatérale de garantie des investissements, le Centre international pour le règlement des différends relatifs aux investissements, l'Organisation Mondiale du Commerce, la Banque africaine de Développement, la Banque islamique de Développement et le Fonds Monétaire Arabe.

Depuis son indépendance, le Maroc a conclu plus d'une soixantaine d'accords bilatéraux de protection et de promotion des investissements avec des pays arabes, européens, africains, asiatiques et américains. Depuis la fin de la décennie 1980, les dispositions de ces accords ont connu une évolution qualitative offrant plus de garanties et de sécurité aux investisseurs étrangers et qui vont dans le sens d'un alignement aux normes libérales reconnues au niveau international. Le Maroc se rapproche de la moyenne des pays de l'OCDE en ce qui concerne les conditions de création d'entreprises¹⁵. En outre, il se situe au 68^{ème} rang (sur 190 pays) du classement mondial « Ease of Doing Business », élaboré par la Banque Mondiale, qui souligne les progrès réalisés par le Maroc en termes de création d'entreprises et de commerce transfrontalier, parmi d'autres¹⁶.

2.4.2 Les stratégies marocaines pour la promotion de l'entrepreneuriat¹⁷:

Plusieurs stratégies sectorielles ont été mises en place par le Maroc pour attirer des investisseurs étrangers et domestiques, dont les plus importantes sont :

- Contrat programme pour le secteur touristique : La Vision 2020 (qui capitalise sur les acquis de la Vision 2010) et le Plan Azur, 2000.
- Politique industrielle : Le « Plan Émergence », lancé en 2005 et le Plan d'Accélération Industrielle 2014-2020, qui s'inscrit dans la lignée du Plan Emergence et vise à faire de

¹⁵ UNCTAD : *Guide de l'investissement au Maroc*, Nations Unies, New York et Genève, 2010, p. 67.

¹⁶ Banque Mondiale : *Doing business 2017. Equal opportunity for all. Economy Profile 2017 : Morocco*, Banque Mondiale, Washington, 2017. Disponible en ligne :

<http://www.doingbusiness.org/~media/wbg/doingbusiness/documents/profiles/country/mar.pdf>

¹⁷ UNCTAD : *Guide de l'investissement au Maroc*, Nations Unies, New York et Genève, 2010, p. 85.

l'industrie un levier majeur de croissance.

- Stratégie sectorielle du textile : Le « Plan textile 2025 » élaboré par le gouvernement en collaboration avec l'Association marocaine des industries du textile et de l'habillement.
- Stratégie digitale : « Maroc Digital 2020 ».
- Accord entre le gouvernement et la Fédération des entreprises d'artisanat portant contrat-programme pour l'artisanat 2006-2015, la « Vision 2015 de l'Artisanat ».
- Stratégie des secteurs de l'agriculture et de l'agro-industrie : Le « Plan Maroc Vert », avril 2008.

Par contre, ces stratégies s'adressent aux entrepreneurs internationaux de manière générale et ne sont pas conçues spécifiquement pour des entrepreneurs MRE travaillant sur les deux rives, qui rencontrent des défis bien particuliers. Ce constat se répète au niveau de l'analyse du paysage d'opérateurs en charge de l'orientation et de l'information des entrepreneurs en Belgique et au Maroc.

Dans les deux pays, un paysage institutionnel est en place et assure :

- l'orientation administrative
- le conseil financier et juridique
- le soutien au processus de création d'entreprises avec un appui spécifique pour des « start-ups » innovantes
- la formation professionnelle
- l'incubation
- le soutien à la commercialisation
- la mise en réseau et le suivi post-crédation

Néanmoins, ce dispositif (écosystème) ne tient pas (nécessairement) compte **des besoins et des spécificités des MRE entrepreneurs au Maroc.**

2.4.3 Les besoins majeurs des MRE entrepreneurs

Bien que les services 'création d'entreprises' offerts aux MRE semblent nombreux et complets, en les analysant en profondeur, il est difficile d'identifier les offres concrètes auxquelles les MRE entrepreneurs ont réellement accès. Cela confirme qu'un projet tel que « Maghrib Belgium Impulse » est d'une grande importance et pertinence pour compléter ces services MRE. Les porteurs de projets, notamment ceux sans expérience préalable dans l'entrepreneuriat, souhaitent un soutien fiable qui les conseille sur les aspects à prendre en considération afin de monter un dossier complet et prometteur au Maroc. **La mise en place d'un système d'orientation et d'accompagnement de potentiels entrepreneurs MRE en Belgique apparaît donc comme un des besoins identifiés.**

Non seulement le manque d'un écosystème MRE entrepreneurs en Belgique risque de décourager des projets d'investissements, mais la mise en réseau avec des entrepreneurs et connaisseurs du marché marocain est aussi une condition sine qua non pour le succès d'un projet d'investissement productif au Maroc. Le futur entrepreneur débutant n'a pas nécessairement accès aux bons réseaux sur place. Il se trouvera rapidement confronté à des frustrations (surtout dues à son manque de compréhension du contexte) et abandonnera éventuellement son projet.

D'après l'analyse effectuée, il faut noter que les entrepreneurs qui réussissent doivent notamment leur succès aux acteurs locaux qui, en toute confiance, leur ont donné un feedback critique basé sur leur connaissance approfondie du marché marocain. Dans le contexte actuel de l'entrepreneuriat MRE, il apparaît que la mise en réseau s'effectue surtout à travers des relations privées, voire des recommandations individuelles, des systèmes de parrainage, de « *mentoring* » entre les futurs

entrepreneurs MRE et ceux déjà établis au Maroc. Les réseaux dont se servent les entrepreneurs sont surtout des réseaux d'hommes et de femmes d'affaires caractérisés par une certaine discrétion.

Les difficultés pour accéder à l'information existante et pour accéder aux réseaux adéquats semblent constituer des maillons faibles dans la « chaîne de provision de services entreprenariat » pour les MRE.

Il s'agit ici d'un deuxième besoin observé : ayant recueilli les informations nécessaires, les porteurs de projet ont besoin de portes d'entrée afin de pénétrer les cercles internes des hommes et des femmes d'affaires d'influence sur le marché marocain.

Le troisième besoin est celui d'un accompagnement et d'un soutien dans la post-crédation, voire dans la commercialisation des produits de l'entreprise créée. En effet, la création d'une entreprise ne constitue qu'un élément. Le défi principal après la création est le marketing et le développement de l'entreprise – la commercialisation de ses produits. Les porteurs de projets expriment le besoin de soutien dans l'acquisition des premiers marchés. La prise en charge de l'installation au sein d'un incubateur communautaire (comme le Technopark à Casablanca) constituerait une vraie valeur ajoutée afin de briser l'isolement du nouveau venu. D'autres activités de suivi post-crédation, de coaching et de mise en réseau sont souhaitées. Il est également important de prendre en considération que les bénéficiaires se trouvent à des stades différents de la chaîne de développement, de création et de lancement de leur entreprise.

2.4.4 Le potentiel d'entrepreneurs MRE en Belgique

L'analyse du contexte a confirmé qu'il existe certes des MRE en Belgique qui détiennent un potentiel d'entrepreneurs et qui sont intéressés à investir au Maroc. Toutefois, ces personnes ont tendance à se montrer sceptiques par rapport à des projets mis en œuvre par l'administration publique de leur pays d'origine. Il s'agit également d'une leçon tirée d'autres projets qui ont été réalisés lors des dernières années par des agences de développement (MEDMA II/DGD via l'OIM, Maghrib Entrepreneurs/AFD via ACIM, Programm Migration und Entwicklung/BMZ via GIZ).

Un des défis principaux de ces projets a été l'identification et la mobilisation du groupe cible dans les pays de résidence en Europe. Souvent les résultats des activités de ciblage sont restés en dessous des attentes. Faute d'un nombre suffisamment grand de candidats valables, des porteurs de projets ont été accompagnés bien que leur projet d'entreprise et leurs compétences aient probablement été en dessous de ce qui aurait été nécessaire pour réussir. La question principale (qui détermine la stratégie du projet MBI) est donc – comment atteindre les bonnes personnes, celles avec un haut potentiel de réussite entrepreneuriale? Pour ce faire, il s'agit de comprendre davantage la perspective du groupe ciblé.

Premièrement, il existe une tendance parmi les porteurs de projets à protéger leurs idées, aussi bien que leur potentiel financier, en gardant un maximum de confidentialité. Deuxièmement, les entrepreneurs sont par nature très indépendants et individualistes. Selon les opinions recueillies, les entrepreneurs expérimentés ne reconnaissent que rarement la valeur ajoutée d'un accompagnement par un partenaire public. Ils ne souhaitent pas être guidés et conseillés par des acteurs de l'administration publique. L'unique type de soutien revendiqué du côté étatique est l'obtention de clarté juridique et de paquets d'incitation financiers (et fiscaux).

L'accès au groupe cible et sa motivation à participer au projet constituent néanmoins le facteur capital pour la réussite du MBI. Toute approche stratégique devra démarrer par l'élaboration d'une relation de confiance vis-à-vis du groupe cible. Comme le groupe ciblé est petit en taille et discret, il s'agira d'*informer* et de *sensibiliser* les potentiels participants du bénéfice concret que peut leur apporter le projet MBI. Il est crucial de dépasser d'éventuelles réticences du groupe cible et de démontrer que ce projet fait une réelle différence par rapport à d'autres qui n'ont connu qu'un succès limité en termes

de durabilité¹⁸.

2.4.5 Les acteurs et les dispositifs publics et privés dans le domaine

Une série d'acteurs publics et privés sont actifs, aussi bien en Belgique qu'au Maroc¹⁹, dans l'accompagnement de potentiels entrepreneurs et investisseurs. Par contre, comme évoqué ci-dessus dans le contexte des stratégies nationales, les opérateurs ne disposent que de peu d'outils répondant aux besoins spécifiques des MRE. Lors des rencontres effectuées auprès des institutions en charge de l'orientation des entrepreneurs au Maroc (CRI, ANAPEC), il est ressorti que les « packages d'incitation » (par exemple, à travers l'exonération de taxes) s'adressent souvent à des secteurs très spécifiques comme l'aéronautique, les énergies renouvelables ou les produits agricoles. De plus, les exonérations sont pour la plupart limitées à des zones franches qui ont été installées surtout autour des grandes villes du Maroc²⁰. Ce type d'incitation s'adresse donc essentiellement à des entreprises de production et/ou des investisseurs internationaux avec un volume d'investissement important et moins à des porteurs de projets de type « start-up », TPE et PME innovantes.

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 65% du capital global et l'Etat contribue sous forme de subsides couvrant 10% du financement. Comme le fonds est abordable uniquement à partir de 100.000 EURO, il n'est valable que pour des porteurs de projet MRE avec capital propre. En outre, il est à noter qu'un nombre important des MRE déclinent cette offre par peur de dévoiler leur capital²¹. Un outil très utilisé est, par contre, **le compte en banque « MRE »** qui permet aux MRE de transférer leurs devises, jusqu'à un certain montant sans faire face à des coûts supplémentaires.

Un élément crucial dans le soutien de l'investissement productif au Maroc à travers les MRE est l'appui donné par le Roi Mohammed VI, ainsi que par le MCMREAM, notamment à travers la **Direction de la Communication et de la Mobilisation des Compétences des Marocains du Monde** (qui sera présentée plus en détails au chapitre 3). Une étape importante et d'actualité est le partenariat signé en 2017 entre le MCMREAM et la Confédération Générale des Entreprises du Maroc (CGEM) avec l'objectif de la mise en place d'une 13^{ème} région qui servira de plateforme virtuelle visant à faciliter l'intégration des Marocains entrepreneurs du monde (MeM) dans l'économie marocaine²².

¹⁸ Evaluation Finale MEDMA 2.

¹⁹ 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

²⁰ Loi n° 19-94 relative aux zones franches.

²¹ Témoignage CRI lors d'une interview menée lors de la phase de formulation au Maroc.

²² Pour plus d'information sur le projet de la 13^{ème} région, consulter : www.cgem.ma/

2.5 Projets au Maroc offrant un potentiel de synergie

Divers partenaires techniques et financiers interviennent dans le domaine de la promotion des MRE, voire dans la promotion de l'entrepreneuriat au Maroc. Les partenaires les plus importants sont : la France (AFD), l'Allemagne (GIZ/CIM), les États Unis (USAID) et l'Union Européenne. Les projets de ces partenaires visent, par contre, les Marocain(e)s résidant dans leurs pays respectifs et ne sont pas particulièrement importants pour le projet MBI qui vise les MRE en Belgique.

Certains projets, actuellement mis en œuvre au Maroc, offrent pour autant un potentiel de synergie direct avec le projet MBI :

Baillieur	Points d'intérêt pour le projet MBI
Banque Mondiale	<p>Module de formation de l'entrepreneur conçu par International Finance Corporation (IFC) : Certains acteurs comme la CJD au Maroc ont signé un contrat de franchise très bon prix avec la Banque Mondiale qui leur permet d'utiliser ce module de formation interactive qui coûte normalement 40.000 EUR. Un accès pour les bénéficiaires MBI serait intéressant.</p> <p>Etude en cours²³ financée par la Banque Mondiale et effectuée par un bureau d'étude marocain nommé Capital Consulting, qui vise à comprendre les raisons de réussite, pallier les échecs et mettre en place un mécanisme de soutien complet d'appui à l'entrepreneuriat ²⁴.</p>
Union Européenne	<p>Une des composantes du projet SHARAKA vise la mobilisation des compétences des MRE. Dans ce cadre, différentes études sur les MRE en Europe ont été élaborées et/ou sont en cours d'élaboration²⁵.</p>
USAID	<p>Mise en place d'un fonds au Maroc (Small Enterprise Assistance Funds) - Fonds de soutien aux entreprises en croissance au Maroc/investissement dans le capital²⁶.</p>

2.6 Leçons apprises des projets similaires

2.6.1 Maghrib Entrepreneurs

Maghrib Entrepreneurs, qui a été clôturé en décembre 2016, fut un projet financé par le Ministère chargé des Marocains Résidant à l'Etranger et des Affaires de la Migration, avec le soutien de l'Agence Française de Développement (AFD). Il a été mené par ACIM, le Cefir, la Fondation Création d'Entreprises (FCE) du groupe Banque Populaire et Positive Planet, avec la collaboration d'Alife Conseil.

Le projet visait la création d'entreprises au Maroc par des MRE en France et prévoyait les activités suivantes :

²³ En février 2017.

²⁴ Information obtenue lors de l'entretien avec le centre régional d'investissement de Casablanca, „Casa Invest“ lors de la phase de formulation au Maroc. Pour plus d'information, contacter Mme Fatima ZAHRA MOKTARI (Responsable Communication et Promotion). info@casainvest.ma

²⁵ Voir, par exemple : SHARAKA : *Etude sur la mobilisation des compétences des jeunes générations de MRE. Rapport final, Sharaka, 2016*. Pour plus d'information contacter le chef de projet M. Gilles Cressan. Cressan.fei.ppm@gmail.com

²⁶ Pour plus d'information contacter M. Reda RZIG. rzig@ceed-morocco.org

- la tenue de forums d'informations en France (afin de cibler et sensibiliser le groupe cible) ;
- un accompagnement individuel de 100 porteurs dans le processus de création d'entreprises au Maroc ;
- l'organisation de forums d'affaires au Maroc ;
- l'élaboration d'un guide pratique pour la création d'entreprises au Maroc.

Dans le cadre du projet, les résultats suivants ont été atteints :

- ✓ 87 porteurs de projet ont effectivement été accompagnés ²⁷;
- ✓ 28 entreprises ont été créées ;
- ✓ 18 forums d'informations ont été tenus en France ;
- ✓ 3 forums d'affaires ont été organisés au Maroc ;
- ✓ 1 guide pratique a été élaboré et des centaines d'exemplaires ont été diffusés ;
- ✓ Secteurs : tourisme, IT, restauration.

Le projet est considéré comme un succès par les parties prenantes. Néanmoins, certaines doléances et faiblesses ont été identifiées²⁸.

- 1) Le projet Maghrib Entrepreneurs avait identifié 700 porteurs d'idées et mobilisé 245 associations et acteurs sectoriels lors des forums. Toutefois uniquement 87 candidats ont effectivement été accompagnés pour la création de 28 entreprises²⁹.

Afin d'accroître l'efficacité d'un futur projet, les activités de ciblage devront être retravaillées. En outre, il serait recommandable (d'après la FCE) de mettre le focus clair sur la création d'entreprises et de se concentrer sur des porteurs de projets et non pas sur porteurs d'idées. Les activités de ciblage devraient inclure les banques marocaines à clientèle MRE en Europe, ce qui n'a pas été le cas dans le cadre du projet où ACIM avait assuré le ciblage.

- 2) Une autre faiblesse du projet identifiée est le manque d'activité de post création prévue par l'AFD/ACIM. La FCE assure, en février 2017, un suivi ponctuel de manière autonome, ceci n'avait pour autant pas été prévu par le projet en tant que tel.
- 3) Un troisième point soulevé concerne la gestion financière du projet qui s'est avérée pas assez efficace – dans la perspective du MCMREAM aussi bien que dans celle de l'AFD³⁰. En conséquence de ces expériences, il a été décidé que le projet MBI sera effectué en régie belge.

2.6.2 “Programm Migration und Entwicklung” (GIZ/CIM)

Le soutien à la création d'entreprises au Maroc par des MRE en Allemagne constitue un de quatre volets d'un projet plus large nommé « Programme Migration pour le Développement » qui est mis en œuvre par la CIM/GIZ au niveau global. Le projet est en cours depuis 7 ans au Maroc. Il n'est pas possible de recevoir une d'indication sur les coûts de l'accompagnement individuel. L'offre MRE/entrepreneuriat au Maroc comporte l'accompagnement individuel de porteurs de projets MRE allemands qui souhaitent entreprendre au Maroc.

²⁷ Données à fin décembre 2016. Informations tirées des interviews menés par l'équipe de formulation au Maroc avec la FCE, M. Abdellatif ZAKHBAT.

²⁸ Informations tirées des interviews menés par l'équipe de formulation au Maroc avec l'AFD, Mme Anne-Sophie KERVELLA.

²⁹<http://www.entreprendre-mediterranee.com/Maghrib-Entrepreneurs-bilan-entreprendre-mediterranee-323.asp?rubrique=Diasporas&pays=France,%20Maroc>

³⁰ Approximativement 700.000 EUR décaissés en 7 ans (information obtenue de l'AFD lors de mission de formulation au Maroc, Mme Anne-Sophie KERVELLA).

Les forces identifiées du projet sont les suivantes :

- 1) Le coaching est porté par deux membres de l'équipe GIZ Maroc qui sont financés par le programme. Ces deux personnes disposent d'une grande disponibilité et flexibilité pour répondre aux besoins spécifiques de leur clientèle. Leur tâche principale consiste à être joignable de manière continue pour les porteurs de projets et de les soutenir dans leurs démarches.
- 2) Le projet met également à disposition des bénéficiaires un appui technique spécifique (juridique, fiscal, financier). Pour ce faire le projet travaille avec des conseillers individuels pris sous un contrat cadre par le projet et ne pas avec des opérateurs institutionnels. Le ciblage des bénéficiaires se fait en Allemagne par la CIM et Kompass qui est une entité semi publique de promotion d'entreprises en Allemagne. Ces institutions en charge du ciblage disposent de leur propre réseau établi en Allemagne et organisent des séminaires d'information. Par année, approximativement 60 à 80 personnes participent aux séminaires dont ressortent approximativement 5 à 7 créations d'entreprises par année au Maroc³¹.
- 3) Les collaborateurs du projet mettent en valeur le côté psychologique. D'après eux, les MRE venant de l'Allemagne font face à des incertitudes surtout d'ordre culturel lors de leurs démarches au Maroc. Un élément rassurant systématiquement utilisé est, par exemple, de communiquer avec les MRE d'Allemagne en allemand afin de les rassurer. Autre observation des responsables du programme : le succès d'un accompagnement ne se mesure pas uniquement en nombre d'entreprises créées. L'arrêt d'un projet d'investissement (qui aurait ruiné son promoteur) peut également être considéré comme un succès.

2.6.3 MEDMA 2

Le projet MBI prend en considération les leçons apprises du projet « Mobilisation des Marocains Résidant à l'Étranger pour le Maroc » (MEDMA 2) qui était également financé par la coopération belge (DGD) et qui avait connu un succès limité. MEDMA 2 faisait partie du programme indicatif de coopération 2010-2013 approuvé par la Belgique et le Maroc. MEDMA 2 prévoyait d'accompagner des initiatives de développement et d'investissement portées par des Belges d'origine marocaine et des Marocains résidant en Belgique. MEDMA 2 visait trois régions qui avait été identifiées comme régions d'origine et lieu préféré d'investissement des MRE en Belgique, à savoir : Tanger-Tétouan, Taza-Al Hoceima-Taounate et l'Oriental.

L'objectif de MEDMA 2 fut de : i) mettre en évidence la capacité de la communauté marocaine de l'extérieur à participer significativement au développement du Maroc par ses investissements dans des projets ayant un impact socio-économique avéré ; ii) d'expérimenter les voies et mécanismes en place pour l'accueil de ces investissements, afin d'en élever l'efficacité et d'en élargir la portée.

Pour ce faire, MEDMA 2 combinait deux volets : 1) volet d'accompagnement individuel des porteurs de projets, 2) volet recherche. Les leçons apprises d'importance pour le MBI concernent essentiellement le volet accompagnement.

Les points centraux³² des 3 projets similaires (allemand, français et belge) qui sont retenus dans la conception du projet MBI sont les suivants ³³:

Le choix des opérateurs est primordial

L'Organisation Internationale pour les Migrations (OIM) en tant que partenaire international,

³¹ Informations tirées d'un entretien mené par l'équipe de formulation au Maroc avec le programme PME (M. Moha EZZABDI)

³² Voir également chapitre 4, stratégie, sur l'accompagnement post-crédation, accompagnement sur mesure, etc.

³³ MEDMA 2, Rapport d'évaluation définitif, l'Université d'Anvers (Belgique) et l'Université Mohammed I à Oujda (Maroc). 2015.

intergouvernemental est au service de ses états membres. En suivant les choix faits par les gouvernements belge et marocain, l'OIM a exécuté le projet MEDMA 2 en collaboration avec le MCMREAM et la Fondation Hassan II (FH II) en tant qu'opérateur central au Maroc. Les Centres régionaux d'investissements avaient été prévus pour guider et orienter les MRE entrepreneurs. L'Ambassade du Maroc en Belgique et le Consulat figuraient comme partenaires principaux en Belgique. Premièrement, les opérateurs marocains, notamment les CRI et la FH II ne se retrouvaient pas tout à fait dans le rôle qui leur avait été attribué ce qui a freiné leur implication. Par exemple, uniquement un des trois CRI a répondu positivement à l'invitation de l'OIM pour participer à la campagne d'information en Belgique. Deuxièmement, les bénéficiaires se sont montrés sceptiques envers les institutions publiques et ont exprimé le souhait d'obtenir accès à des conseillers et incubateurs privés.

Une campagne d'information et un processus de sélection (critères de sélection) attractifs sont nécessaires

Suite au montage du projet, il a été difficile de convaincre un nombre suffisamment grand de bénéficiaires (voir commentaire ci-dessus sur le scepticisme des bénéficiaires). En conséquence, les gestionnaires de MEDMA 2 n'ont reçu qu'un nombre très limité de candidatures. Au final, un seul des projets retenus a pu être réalisé avec succès.

Les zones identifiées au Maroc risquent de restreindre l'offre

Les MRE ont exprimé qu'ils/elles désirent investir ou entreprendre au Maroc, mais pas nécessairement dans les zones qui demanderaient à être développées selon les bailleurs. Ils/elles souhaitent davantage s'installer dans les zones économiques dynamiques et à "fort" potentiel comme Tanger, Essaouira ou encore Casablanca. Les secteurs qui les intéressent sont également rarement ceux de la politique de coopération. La limitation de MEDMA 2 sur les zones identifiées (Tanger-Tétouan, Taza-Al Hoceima-Taounate et l'Oriental) a eu un impact négatif sur la création et mise en place de projets prometteurs par les MRE.

3 PARTIES PRENANTES ET BÉNÉFICIAIRES

3.1 LE MCMREAM, partenaire institutionnel de mise en œuvre

Le Ministère délégué auprès du Ministre des Affaires Etrangères et de la Coopération Internationale Chargé des Marocains résident à l'Étranger et des Affaires de la Migration, notamment la **Direction de la Communication et de la Mobilisation des Compétences des Marocains du Monde**, intervient comme partenaire direct d'Enabel dans la mise en œuvre de l'intervention.

Les structures du Ministère ont été réorganisées en 2014 afin de mieux répondre aux attentes des MRE et aux nouvelles missions du Ministère impliquant les affaires de la migration. Cette nouvelle structuration visait, notamment, à assurer la proximité des services fournis aux MRE lors de leur séjour au Maroc à travers la création des « Maisons des MRE et des Affaires de la Migration » à Beni Mellal, Nador et Tiznit.



Organigramme de la Direction de la Communication et de la Mobilisation des Compétences des Marocains du Monde

Les principales attributions de la Direction de la Communication et de la Mobilisation des Compétences des Marocains du Monde sont les suivantes :

- Mettre en place et développer une politique de communication répondant aux besoins et aux attentes des Marocains du Monde ;
- Soutenir la création de réseaux de compétences des Marocains du Monde ;
- Mobiliser les compétences des Marocaines à l'étranger pour leurs contributions au développement économique, social et culturel du Maroc ;
- Développer des partenariats avec les associations des Marocains du Monde ;
- Accompagner les projets d'investissement portés par les Marocains du Monde au Maroc.

Ainsi, à travers la Direction de la Communication et de la Mobilisation des Compétences des Marocains du Monde, le Ministère a également mis en place un dispositif d'appui à l'investissement productif en faveur des MRE porteurs des projets d'investissement, doté d'une cellule dédiée à l'accompagnement

des investisseurs MRE. Cette cellule a pour objectif de :

- a) informer et orienter les investisseurs potentiels,
- b) assister les porteurs de projets lors de la réalisation des investissements,
- c) et identifier des partenariats visant à encourager les MRE à contribuer au développement de leurs régions³⁴.

Ayant mis en œuvre des projets à vocation comparable (MEDMA 2, Maghrib Entrepreneurs) durant les dernières années, la Direction de la Communication et de la Mobilisation des Compétences des Marocains du Monde, en charge du projet MBI, dispose d'une vision très claire vis-à-vis des attentes de cette intervention, qui a guidé la conception du projet MBI. L'implication active dans le suivi stratégique et la mise en œuvre de MBI (ainsi que leur rôle actif en cas de blocages) sera cruciale pour maintenir et mettre en pratique les idées initiales – pour soutenir le maintien du fil conducteur de la stratégie. Un rôle actif du Ministère apportera le *plus* en crédibilité nécessaire vis-à-vis des opérateurs marocains, facilitant le bon déroulement du projet. Le Ministère aura également un rôle crucial à jouer dans la partie « parrainage » des bénéficiaires MBI par les acteurs et les réseaux d'influence au Maroc, ainsi que dans toutes les activités liées à la mise en place d'un « prix MBI ». Ces activités seront reprises et décrites plus en détails dans le chapitre 4 (4.2. Stratégie).

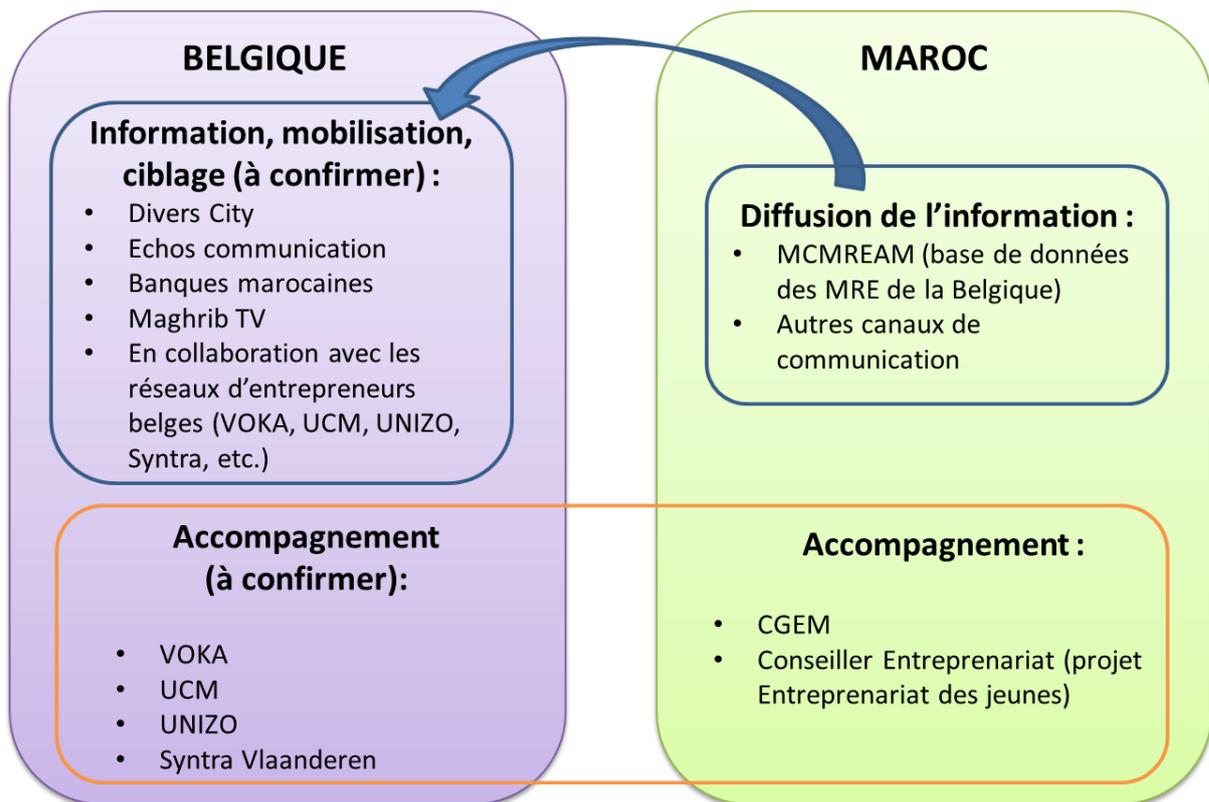
3.2 Partenaires et opérateurs de mise en œuvre

Pour certains groupes d'activités, le projet fera appel à des institutions et organismes belges et marocains spécialisés dans la mobilisation et l'accompagnement des porteurs de projet³⁵.

Le montage illustré ci-dessous est envisageable à ce stade. Les détails de la collaboration seront à définir lors de la phase de préparation du projet MBI. Un projet des Termes de Références (TDR) se trouve en annexe du DTF (Annexe II).

³⁴ MCMREAM : *Stratégie Nationale pour les Marocains Résidant à l'Étranger. Bilan 2013-2016*, MCMREAM, 2016, pp. 16 et 37.

³⁵ Voir également chapitre 4 et 8.



3.2.1 Confédération Générale des Entreprises au Maroc (CGEM)

La CGEM est le représentant du secteur privé auprès des pouvoirs publics et des institutions publiques au Maroc. Elle s'exprime au nom de ses 88.000 membres directs et affiliés et veille à assurer un environnement économique favorable pour le développement des entreprises. La CGEM a été créée en 1947. Son objectif principal est d'assurer la représentation et la promotion des entreprises membres agissant dans différents secteurs et de différentes tailles. La CGEM dispose d'un pôle des relations internationales. Ce pôle a pour mission principale de renforcer l'attractivité du Maroc et d'œuvrer pour le renforcement des infrastructures contribuant au développement des exportations. Dans ce contexte, la CGEM assiste les hommes et les femmes d'affaires marocain(e)s et étranger(e)s en mettant à leur disposition des informations et statistiques en vue de les inciter à créer des liens de partenariat. Les entrepreneurs MRE de la Belgique (qui figure parmi les pays de partenariat prioritaires en Europe) sont d'une grande importance pour la CGEM - comme vecteurs de renforcement et de multiplication des opportunités de partenariat entre la Belgique et le Maroc.

En février 2017, la CGEM et le MCMREAM ont signé une convention cadre de partenariat permettant la mise en place d'une région virtuelle, baptisée **13ème région de la CGEM**. La 13ème région est une plateforme de contact et d'orientation qui vise à faciliter l'intégration des Marocains Entrepreneurs du Monde (MeM) dans l'économie marocaine.

La CGEM **s'organise autour de 5 dimensions** : i) sectorielle, ii) internationale, iii) institutionnelle, iv) thématique (24 commissions), v) régionale (12+1 régions). Une confédération telle que la CGEM constitue un partenaire de choix pour la mise en œuvre du projet MBI au Maroc. Elle garantit une grande crédibilité dans le rôle de parrain des bénéficiaires et saura ouvrir les portes nécessaires. En outre, la CGEM dispose d'un excellent contact également au niveau international et en Belgique.

Avec la CGEM du côté marocain et les fédérations des entrepreneurs indépendants et des petites entreprises en Belgique (VOKA-Flandre, CCI Wallonie, UCM-Wallonie, Unizo-Flandre), le consortium

d'opérateurs émettra un signal fort et attirant pour les entrepreneurs MRE débutants ou en processus d'élargissement. La CGEM a confirmé son souhait de jouer un rôle de « lead » dans la mise en œuvre du projet MBI. La CGEM propose d'assurer le volet « installation » et « accompagnement » des entrepreneurs MRE au Maroc et d'intégrer les bénéficiaires du projet MBI dans la 13ème région. Les détails de la collaboration avec la CGEM et leur interaction avec les autres parties prenantes (indirectes) marocaines citées ci-dessus seront détaillés lors de la phase de démarrage du projet.

3.2.2 Les acteurs sectoriels secondaires

Cette deuxième catégorie de parties prenantes (appelées « **acteurs sectoriels secondaires** ») sera incluse dans certaines activités, premièrement afin de respecter et de promouvoir le système public installé et deuxièmement afin de maximiser l'effet de MBI, notamment dans l'information du groupe cible sur les possibilités d'investissement au Maroc, ainsi que dans le processus de sélection des porteurs de projets à soutenir.

Il s'agit d'acteurs tels que :

En Belgique :

- Fédération des Entreprises de Belgique (FEB)
- Chambre de Commerce Belgo-Luxembourgeoise Arabe à Bruxelles
- Chambre de Commerce et Union des Entreprises de Bruxelles (BECI)
- Banques à clientèle MRE en Belgique : Banque Attijarijafa, Chaabi Banque, Banque Marocaine du Commerce Extérieur/BMCE)
- Médias comme Maghreb TV, Médiane, réseaux sociaux comme Facebook

Au Maroc :

- Chambre de commerce belgo-luxembourgeoise au Maroc
- L'Agence nationale de la promotion de l'emploi (ANAPEC)
- L'Association des femmes chefs d'entreprises du Maroc (AFEM)
- Centre des jeunes dirigeants d'entreprises/Maroc (CJD)
- Fondation création d'entreprises (FCE)
- Fondation Hassan II
- Intent Maroc

Ces parties prenantes joueront un rôle actif et déterminant pour l'atteinte de l'Objectif Intermédiaire 1: « *Une mobilisation et un accompagnement individualisé des porteurs/euses de projet MRE est effectué en Belgique et au Maroc pour la création et la commercialisation de leurs entreprises au Maroc* ».

À ces acteurs (consortium d'opérateurs + acteurs sectoriels secondaires) s'ajoutent d'autres partenaires belges et marocains qui seront visés pour l'atteinte de l'objectif intermédiaire 2: « *La mise en place d'un écosystème MRE entrepreneurs belges en Belgique et au Maroc est soutenue* ». Ces derniers sont actifs notamment dans l'exportation et l'importation.

Il s'agit de partenaires tels que :

- Flanders Investment and Trade (FIT)
- Agence Wallonne à l'Exportation et aux Investissements Étrangers (AWEX)
- Brussels Invest & Export

- La Société Belge d'Investissement pour les pays en voie de développement (Fonds BIO Invest)
- Ministère des Affaires Etrangères, direction coopération économique (service B3)
- Fédération des Entreprises de Belgique (FEB)
- Etc.

3.2.3 Autres opérateurs proposés

3.2.3.1 Divers-City

L'ASBL Divers-City est active dans la promotion des talents issus de la diversité. Elle édite, à cette fin, «Aywa», le magazine de la diversité active – gratuit et bilingue -, tiré à 10.000 exemplaires et diffusé principalement à Bruxelles et Anvers³⁶. Elle organise également chaque année les “Diwan Awards”. Depuis quatre ans les « Diwan Awards » récompensent des Belgo-Marocains talentueux et dynamiques. À travers douze catégories, allant du sport à la médecine en passant par la culture ou le management, douze personnes sont retenues (par vote en ligne) et obtiennent un trophée. Au-delà d'un concours entre individus, les “Diwan Awards” constituent surtout un projet de société. Afin d'aller à l'encontre de la peur et de la stigmatisation qui s'est introduite dans les relations entre Belges et Marocains suite aux attentats islamistes, Divers-City cherche la mise en valeur du dynamisme et des talents des belgo-marocains (ou MRE) qui ont évolué en Belgique. Une association telle que Divers-City sera importante en tant que partenaire du consortium sur deux volets : i) identification et mobilisation du groupe cible, ii) appui conseil dans la conception et mise en place d'un “Prix MBI”. Le rôle exact et l'ampleur de l'implication de Divers-City sera à définir lors de la phase de préparation du projet MBI.

3.2.3.2 Echos Communication³⁷

Echos Communication est une ASBL créée en 2013, son siège social à Waterloo. Elle a pour but social la coopération au développement solidaire Sud-Nord et Est-Ouest, la réalisation d'actions favorisant la reconnaissance d'identités culturelles et l'échange sur pieds d'égalité. L'association a développé une approche dénommée « coaching territorial » qui favorise la prise en main du développement par les responsables régionaux. Dans ce contexte, Echos Communication met en œuvre un projet de soutien au Conseil régional de l'Oriental et fait preuve d'une très bonne compréhension du contexte au Maroc. Echos Communication dispose d'un réseau important de MRE en Belgique et a confirmé son intérêt général de soutenir le projet MBI, notamment sur le volet ciblage et mobilisation du groupe cible en Belgique.

3.2.3.3 VOKA, UNIZO, UCM et Syntra

Vlaams netwerk van ondernemingen (VOKA) est le réseau d'entreprises flamandes siégé à Bruxelles³⁸. Il représente plus de 18.000 sociétés implantées en Flandre et à Bruxelles, qui totalisent à leur tour 65% du marché de l'emploi privé et 66% de la valeur ajoutée en Flandre³⁹. VOKA est née en janvier 2004, lorsque le Vlaams Economisch Verbond et les huit chambres de commerce régionales de Flandre ont décidé de collaborer plus étroitement dans le cadre d'une alliance. Depuis 2008, VOKA collabore avec 29 organisations sectorielles, ce qui étend encore davantage le réseau des employeurs. VOKA affirme détenir un mandat double dans le contexte du discours sur la migration, voire l'intégration en Belgique : i) promouvoir l'intégration et le débat positif sur les surplus de la migration, et ii) stimuler l'exportation. Une alliance d'entrepreneurs belge, tel que VOKA, constitue une grande valeur ajoutée pour le projet MBI. En tant que partenaire du projet, VOKA pourrait s'adresser à ses membres parmi

³⁶ <http://be.diwanawards.org/fr/vision/>

³⁷ <http://echoscommunication.org/>

³⁸ Koningsstraat 154-158, 1000 Brussel

³⁹ <https://www.voka.be/fr>

lesquels se situent des MRE. VOKA organise des missions économiques au Maroc dans lesquels des MRE déjà actifs comme entrepreneurs en Belgique pourront être intégrés afin qu'ils soient incités à élargir leurs activités commerciales au Maroc. VOKA a confirmé son intérêt de participer dans la mise en œuvre du projet : en tant que membre du consortium ou en tant que partenaire stratégique. Des synergies sont possibles avec le fonds Bryo (projet de promotion des « starts up ») qui met à disposition un programme de formation et de soutien des entrepreneurs. Il est envisageable que les bénéficiaires du projet MBI puissent intégrer ce programme.

Unie van Zelfstandige Ondernemers (UNIZO). Unizo est une alliance flamande réunissant 85.000 entreprises (et indépendants) en Belgique. Les membres ont accès à différents services de soutien à l'entrepreneuriat, tels que : i) formation, ii) assistance au démarrage d'une entreprises, iii) orientation juridique, fiscale, droit de la propriété intellectuelle, iv) internationalisation de l'entreprise, v) conseil managérial (ressources humaines). Bien qu'un chiffre exact n'ait pas pu être cité lors de l'entretien⁴⁰ que la mission de formulation a tenu avec les responsables, ces derniers confirment que l'Unizo compte parmi ses membres un nombre important de MRE, notamment à Anvers. L'Unizo pourrait jouer un rôle actif dans le consortium et mettre à disposition des bénéficiaires du MBI leur programme de formation, par exemple pour l'amélioration du business plan. L'Unizo travaille également avec un "SEED" funds qui vise à promouvoir l'entrepreneuriat en Belgique. Il s'agit d'une initiative gouvernementale dont le potentiel de synergies avec le MBI est à examiner lors des négociations de mise en place du consortium⁴¹.

L'Union des Classes Moyennes (UCM) est une association wallonne et bruxelloise de défense, de représentation et de promotion des indépendants (chefs de PME, artisans, commerçants, professions libérales). L'UCM est la principale organisation patronale francophone engagée dans la défense des indépendants et des chefs d'entreprises. L'UCM propose aux PME une gamme diversifiée de services pour une gestion plus efficace de leurs entreprises. L'UCM dispose également d'un service spécialisé sur la promotion de l'entrepreneuriat féminin, le réseau Diane. Ce réseau (dont les ressources humaines sont toutefois limitées) conseille et assiste les entrepreneuses dans l'élaboration de leur projet, qu'il s'agisse d'une nouvelle création, du développement d'une activité commerciale ou de la transmission de l'entreprise.

Syntra Vlaanderen est l'agence flamande pour la formation d'entrepreneurs. Elle offre environ 200 programmes de formation en apprentissage, et la formation de plus de 500 entrepreneurs, divisés en 28 secteurs. Syntra-Flandre a pour mission de garantir plusieurs offres de formations qualitatives et spécifiques pour les jeunes et les adultes qui ambitionnent ou souhaitent développer une carrière professionnelle au sein d'une entreprise indépendante ou d'une petite et moyenne entreprise en Flandre. L'offre de Syntra s'adresse surtout aux jeunes entrepreneurs sans expérience préalable. Le rôle que Syntra pourra jouer dans la mise en œuvre du MBI sera concrétisé lors de la phase de montage du MBI⁴².

⁴⁰ L'Unizo ne demande pas l'origine ethnique de ses membres lors du processus d'inscription.

⁴¹ Personne à contacter au sein d'UNIZO: M. Youssef Chatar, conseiller chez Unizo (Youssef Chatar : Youssef.Chatar@unizo.be). Voir également lien possible entre le SEED Fund d'UNIZO et celui de CEED Maroc (voir chapitre sur les synergies possible au Maroc/analyse contextuelle).

⁴² <http://www.syntra.be/>

3.3 Bénéficiaires (détenteurs de droits)

3.3.1 Bénéficiaires directs

Les MRE porteurs/teuses de projet à haut potentiel de succès

Les critères d'éligibilité des MRE bénéficiaires du projet seront élaborés après l'avis juridique de l'UNIA, y compris la question de résidence (permanente) en Belgique.

La notion de "haut potentiel" se réfère à la compétence entrepreneuriale et managériale du candidat(e), mais aussi et surtout au haut potentiel de réussite du projet (bonne adéquation du porteur du projet avec le projet proposé). La taille du projet n'est pas déterminante pour la sélection du candidat(e). En deuxième lieu, le terme "haut potentiel" renvoie à la dynamique du projet, au potentiel de croissance et de développement innovant que le projet apporte au Maroc.

Les candidat(e)s doivent résider de manière légale en Belgique. La possession d'un diplôme n'est pas obligatoire.

Parmi cette première catégorie de bénéficiaires (qui vise les entrepreneurs en émergence) directs peuvent se trouver des candidat(e)s qui se situent à différents stades de la création de leur entreprise :

- pré-crédation (avec un premier business plan établi mais en cours d'étude du marché)
- création (en processus de création administrative, en recherche de financement, processus de clarification/d'analyse juridique)
- post-crédation (après obtention du certificat négatif mais en quete d'incubation)
- commercialisation (en recherche d'obtention des premiers marchés au Maroc)

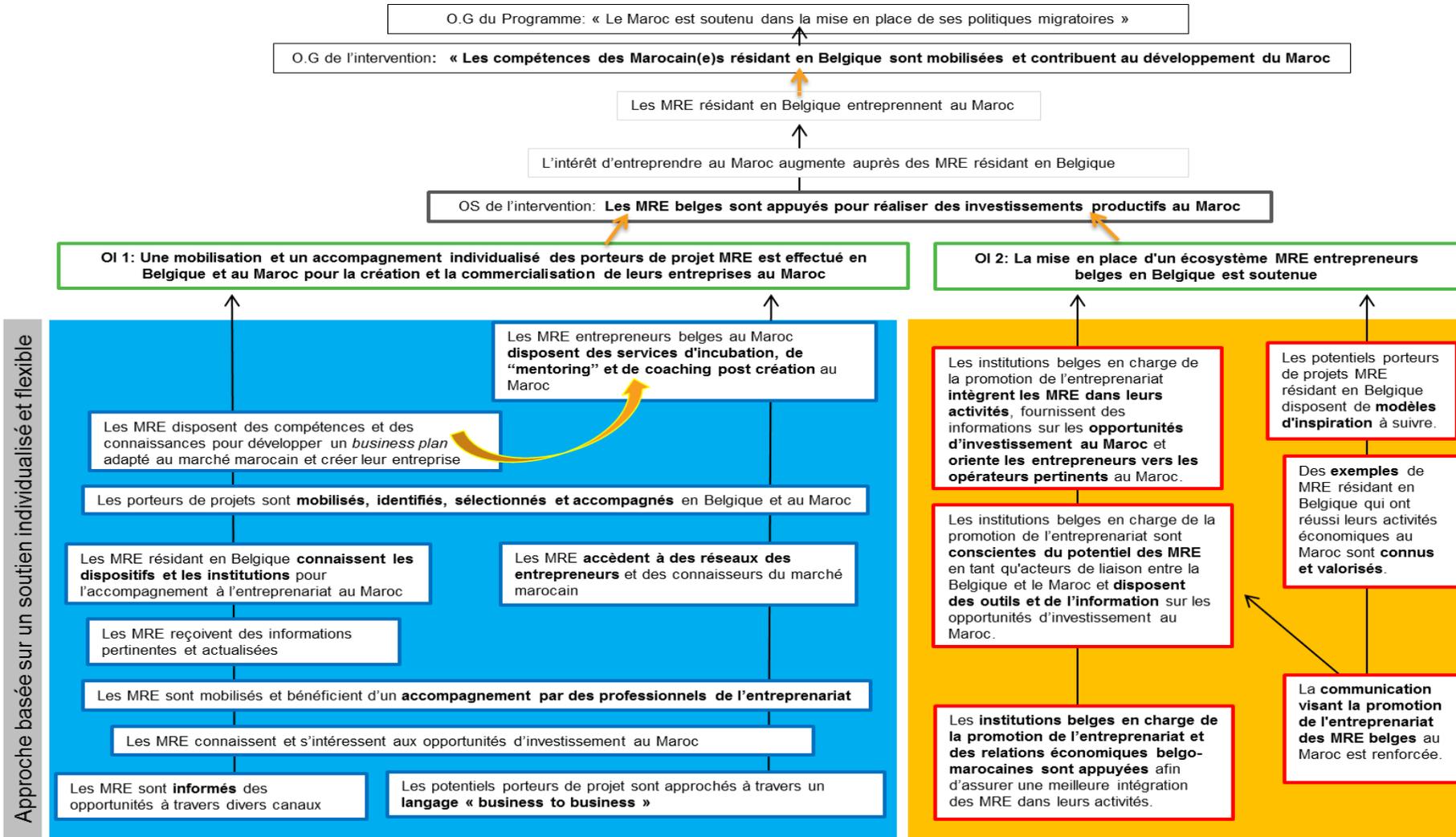
3.3.2 Bénéficiaires indirects

Il y a trois groupes de bénéficiaires indirects :

- 1) Les Marocain(e)s résidant dans les régions abritant les projets ;
- 2) Les partenaires locaux facilitateurs de la réalisation du projet ;
- 3) Les entrepreneurs MRE en Belgique en quete d'élargissement de leurs activités commerciales vers le Maroc. Cette catégorie de bénéficiaires indirects comprend des entrepreneurs (de taille déjà actifs et établis sur le marché belge et qui seraient intéressés à étendre leurs activités commerciales au Maroc. L'objectif est de promouvoir le partenariat commercial belgo-marocain dans le sens d'une situation "win-win" : de nouveaux débouchés pour les entrepreneurs belgo-marocains, la création d'emploi et l'obtention d'investissement étranger pour le Maroc. Ce type de bénéficiaires sera surtout adressé pour leur participation à des missions économiques au Maroc dans le cadre de la sensibilisation des acteurs belges (FIT, AWEX etc.) dans le cadre de l'objectif intermédiaire 2.

4 STRATÉGIE

4.1 Théorie du changement



Bien que des efforts aient été déployés afin de faciliter l'investissement des MRE au Maroc, cette démarche reste difficile, notamment à cause de leur méconnaissance du cadre réglementaire du Maroc, des difficultés pour identifier les bons interlocuteurs, de la non connaissance des dispositifs d'accompagnement ou de l'accès difficile à l'information pertinente et actualisée, parmi d'autres difficultés telles que la sensibilisation et le ciblage d'un nombre élevé de porteurs de projet.

L'hypothèse majeure de cette intervention est que si les MRE résidant en Belgique porteurs de projets bénéficient d'un accompagnement individualisé et mené par des professionnels de l'entrepreneuriat (*business to business*), ils seront plus intéressés à s'y investir et ils auront de meilleures probabilités de succès, contribuant ainsi au développement du Maroc.

Cependant, cette contribution au développement du Maroc, à travers les investissements des MRE résidant en Belgique, ne peut être atteinte durablement que :

- si une mobilisation et un accompagnement individualisé des porteurs de projet MRE en Belgique et au Maroc pour la création et la commercialisation de leurs entreprises au Maroc sont effectués (Objectif Intermédiaire 1) ;
- et si la mise en place d'un écosystème MRE entrepreneurs belges en Belgique est soutenue (Objectif Intermédiaire 2).

Si les MRE résidant en Belgique potentiels porteurs de projets sont approchés avec un langage « *business to business* » et s'ils sont informés sur les opportunités d'investissement et les dispositifs d'accompagnement, alors ils seront plus intéressés à entreprendre au Maroc. Ainsi, s'ils sont mobilisés et s'ils bénéficient d'un accompagnement mené par des professionnels de l'entrepreneuriat, ils auront plus facilement accès à des informations pertinentes et actualisées, ainsi qu'aux réseaux des entrepreneurs et des connaisseurs du marché marocain. Cela leur permettra de mieux connaître les dispositifs et les institutions clés pour l'entrepreneuriat au Maroc. Toutes ces facilités contribueront à ce qu'ils développent des *business plans* adaptés au marché marocain et à la création de leur entreprise au Maroc. Par la suite, s'ils disposent également des services d'incubation, de *mentoring* et de coaching post-crédation, alors ils seront mieux positionnés pour décrocher leurs premiers marchés et pour réussir la commercialisation de leur entreprise (amélioration du taux de survie des start-ups).

En outre, si les institutions belges en charge de la promotion de l'entrepreneuriat sont appuyées et sensibilisées, elles seront plus conscientes du potentiel des MRE en tant qu'acteurs de liaison entre la Belgique et le Maroc et disposeront des outils et de l'information sur les opportunités d'investissement au Maroc. En conséquence, elles intégreront les MRE dans leurs activités et seront mieux outillées pour orienter les entrepreneurs intéressés d'investir au Maroc vers les opérateurs pertinents dans ce pays. En parallèle, si la communication visant la promotion de l'entrepreneuriat des MRE résidant en Belgique au Maroc est renforcée, alors des exemples de MRE qui ont réussi leurs activités économiques au Maroc seront connus et valorisés. Cela permettra aux potentiels porteurs de projets MRE de disposer de modèles d'inspiration à suivre et les encouragera à s'y investir. Ces démarches contribueront à mettre en place un écosystème promouvant l'entrepreneuriat des MRE résidant en Belgique.

Cet environnement encourageant et la possibilité de bénéficier d'un accompagnement professionnel contribueront à augmenter l'intérêt des MRE résidant en Belgique d'entreprendre au Maroc. Cela permettra également qu'ils le fassent avec plus de probabilités de succès. En conséquence, le taux de MRE résidant en Belgique qui entreprennent au Maroc augmentera, permettant la mobilisation de leurs compétences et contribuant au développement du Maroc.

4.2 Stratégie

A la base de l'approche proposée se trouvent plusieurs **principes directeurs** :

- (1) un **coaching “Business to business”**,
- (2) miser sur un **partenariat d'opérateurs spécialisés** (au Maroc et en Belgique),
- (3) un **soutien individualisé et flexible**,
- (4) un **focus** sur les MRE porteurs de **projets à haut potentiel**
- (5) un **focus sur le suivi post création**,
- (6) la recherche d'**économies d'échelle et de complémentarité** avec les autres interventions belges.

4.2.1 Une approche “Business to business”

La stratégie du projet MBI met clairement le focus sur la promotion de l'entrepreneuriat (et donc pas sur le développement socio-solidaire). MBI vise la création d'entreprise et leur commercialisation par des MRE. Si les projets contribuent au développement socio-solidaire du Maroc et, en plus, aux stratégies nationales retenues comme étant prioritaires dans la coopération belgo-marocaine, cela constitue certes un plus très apprécié. Néanmoins, l'impact socio-solidaire des projets soutenus ne figurera pas en premier lieu dans les critères de sélection. L'objectif clairement convenu entre les partenaires (suite à la volonté exprimée par le MCMREAM) est la promotion d'entrepreneurs qui recherchent un profit financier et l'élaboration d'un commerce profitable et stable au Maroc, indépendamment de leur éventuel souhait de contribuer au développement socio-solidaire. Cependant, des critères de priorisation seront également développés afin de valoriser les projets visant la création d'emplois durables, la promotion l'économie verte et les nouvelles technologies, l'implication des femmes MRE et l'impact social et communautaire.

Les opérateurs pré-identifiés⁴³ pour la mise en œuvre du projet MBI sont des acteurs et des institutions issus du monde des affaires (et non de la fonction publique). Ces opérateurs (qui ont eux-mêmes franchis avec succès le cap de l'entrepreneuriat) informeront, guideront et sélectionneront les porteurs de projet. Les partenaires publics (le MCMREAM, Enabel, les services publics comme le CRI, l'ANAPEC etc.) se trouveront au deuxième rang de l'action. L'unité d'intervention d'Enabel assumera certes la responsabilité pour la gestion du projet et prendra les décisions stratégiques nécessaires conjointement avec le MCMREAM.

Par contre, le ciblage, le parrainage et la mise en réseau seront effectués sous l'égide d'un ou plusieurs opérateurs actifs dans l'entrepreneuriat tels que la CGEM, VOKA, UNIZO, l'UCM, et d'autres partenaires (banques, etc.). L'interaction entretenue est celle entre hommes et femmes d'affaires – le langage parlé est un langage « business to business ». C'est ce message qui pourrait rendre le projet MBI attrayant et fiable pour les entrepreneurs et qui sera mis en relief dans les activités de « outreach » et de ciblage.

4.2.2 Miser sur un partenariat d'opérateurs spécialisés (au Maroc et en Belgique)⁴⁴

Un deuxième principe stratégique du projet MBI est l'importance accordée au partenariat entre les opérateurs marocains et belges dans la mise en œuvre du projet. Le fait de créer un consortium

⁴³ Voir chapitre 3.

⁴⁴ En vue de préparer ce processus d'octroi divers opérateurs ont été rencontrés lors des missions de formulation au Maroc et en Belgique ce qui constitue la base des recommandations suivantes⁴⁴.

d'opérateurs facilite que la conception de l'approche méthodologique du groupement soit élaborée de manière cohérente et se base sur une répartition de tâches convenue au sein même du consortium. Afin de concrétiser l'élaboration dudit consortium, un atelier de prise de connaissance et de consolidation de la collaboration sera organisé par Enabel en Belgique (ou éventuellement au Maroc).

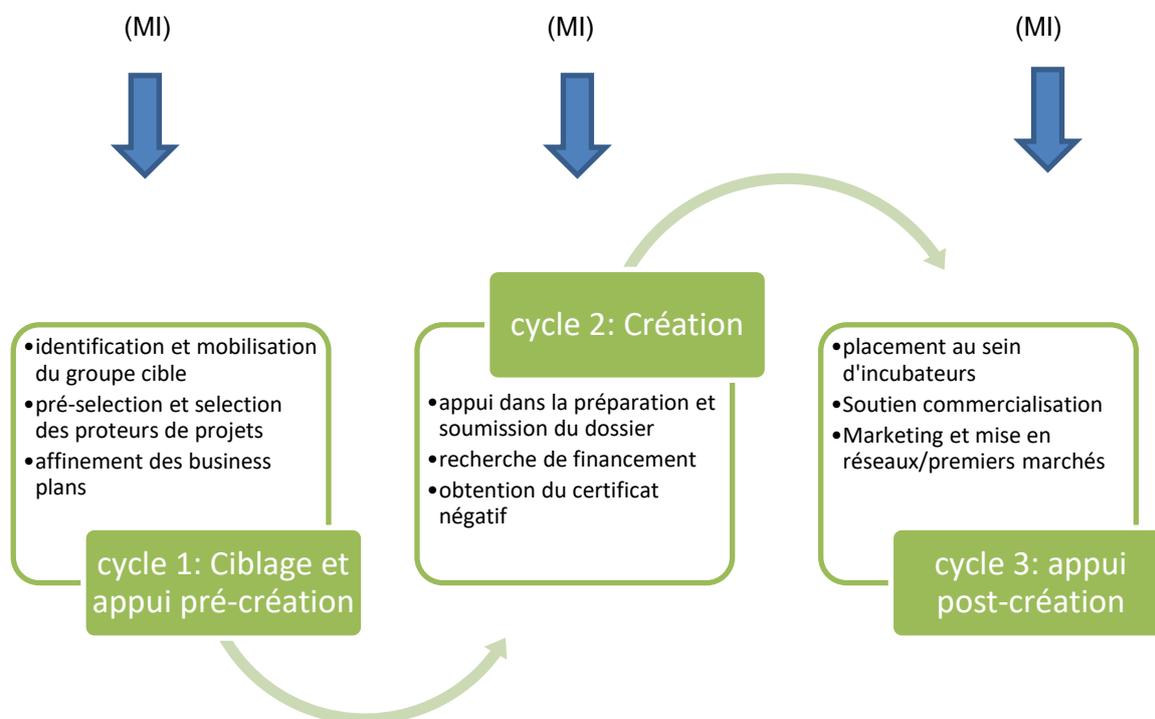
Afin de répondre aux principaux besoins exprimés par les créateurs d'entreprises, certains groupes d'activités (voir schéma ci-dessous (cycles 1 et 2) seront implémentés par des opérateurs spécialisés au Maroc et en Belgique. Ce 'recours à une expertise externe' aura lieu à travers un octroi direct de subside à un consortium d'opérateurs, dont le chef de file est ancré au Maroc. Les modalités seront abordées dans le chapitre 8.

Avant de présenter les opérateurs pré-identifiés et d'expliquer les tâches et responsabilités prévues, il est nécessaire de clarifier certains aspects du processus de mise en œuvre de l'intervention. Celle-ci sera organisée autour de 3 cycles :

- **Le cycle 1 du processus vise l'identification et la mobilisation** du groupe cible (jusqu'à la sélection des porteurs de projet).
- **Le cycle 2 comprend l'orientation des bénéficiaires** sélectionnés dans le processus de création d'entreprises au Maroc (y inclus la recherche de financement).
- **Le cycle 3 offre un appui à la commercialisation** de nouvelles entreprises et un **suivi individualisé post-crétion**.

Les cycles 1 et 2 seront mis en œuvre par le consortium d'opérateurs ; le cycle 3 sera mis en œuvre par l'équipe projet avec un appel à l'expertise de certains partenaires marocains, tels que la CGEM et les CRI.

Schéma : Le cycle du projet MBI versus le moment d'intégration (MI) du candidat



Les opérateurs envisagés pour la constitution du consortium sont présentés dans le tableau suivant.

4.2.2.1 Le montage du consortium d'opérateurs (liste indicative et non-exhaustive)

Types d'opérations	Opérateurs envisageables	
Cycle 1 : Identification et mobilisation du groupe cible	Réseaux de MRE entrepreneurs et réseaux d'entrepreneurs belges	Divers City, Echos Communication, Vlaams netwerk van ondernemingen (VOKA), UNIZO et UCM, Syntra Vlaanderen, Chambre de Commerce & Union des Entreprises de Bruxelles (BECI)
Cycle 2 : Orientation et accompagnement des bénéficiaires dans le processus de création d'entreprises au Maroc	Réseaux d'entrepreneurs au Maroc	Confédération générale des entreprises au Maroc (CGEM)
Cycle 3 : Orientation et appui à la commercialisation (parrainage)	Réseaux d'entrepreneurs au Maroc	Confédération générale des entreprises au Maroc (CGEM)

Les détails de la collaboration entre les membres du consortium et les acteurs secondaires seront fixés lors de la phase de démarrage du projet. Des décisions finales quant à la composition du consortium seront prises sur base de négociations directes avec les partenaires durant le démarrage de l'intervention, et la structure du consortium sera finalisée après les analyses organisationnelles des parties prenantes.

4.2.2.2 Le lead du consortium par un opérateur marocain⁴⁵

Le partenariat des opérateurs sera effectué sous l'égide du partenaire marocain. **Le maintien de ce principe est essentiel pour différentes raisons.**

- Premièrement, comme les MRE visés comptent investir et entreprendre au Maroc, il est primordial qu'ils soient directement en contact avec les acteurs marocains le plus tôt possible. Ce sont les acteurs marocains qui pourront le mieux juger de la pertinence d'une idée de projet et de la qualité d'un *business plan*.
- Deuxièmement, afin d'assurer qu'il y ait une transition sans faille, qu'un accompagnement individualisé des porteurs de projet continu et sans rupture soit garanti autant en Belgique qu'au Maroc, il est crucial que les opérateurs qui seront en charge du coaching des bénéficiaires lors des phases de création et de post-crétion soient impliqués et responsabilisés dès le stade de la sélection des projets.
- Troisièmement, le message diffusé par la campagne d'information (lors du ciblage) est d'autant plus crédible qu'il vient directement des opérateurs marocains. Les événements d'information des potentiels candidats sont à concevoir par les opérateurs marocains (avec l'implication des

⁴⁵ Voir schéma à la page 20.

parties prenantes indirectes listées au chapitre 3) sous forme de foire, présentant les opportunités d'investissement au Maroc. Les opportunités d'investissement devront être exposées en tenant compte des moyens et des besoins spécifiques du groupe ciblé. Ce sont les opérateurs marocains qui peuvent au mieux sonder ces réalités. Le chef de file du consortium veillera à ce que les « offres » présentées lors des foires et des ateliers d'information du projet MBI soient concrètes et palpables pour les MRE en Belgique. Il faut éviter de présenter, par exemple, des exonérations et des subsides auxquels les entrepreneurs débutants n'auraient de facto pas accès.

Pour conclure, le partenariat entre les opérateurs belges et marocains – avec son ancrage au Maroc – est garant de la véracité et de la crédibilité des informations apportées par le projet MBI sur l'entrepreneuriat au Maroc.

4.2.3 Un soutien individualisé et flexible

4.2.3.1 Flexibilité des services offerts

Les futurs bénéficiaires disposent de besoins très différents selon le stade auquel se situe leur projet. Comme évoqué dans le chapitre 3, MBI s'adresse aux porteurs de projet débutants, mais aussi aux porteurs de projet ayant déjà lancé leur entreprise. Ces derniers pourraient solliciter l'appui de l'intervention afin d'obtenir un appui dans le processus de commercialisation de leur entreprise ou dans l'élargissement de leur entreprise au Maroc. Le type de soutien accordé au bénéficiaire MBI est un appui « sur mesure ». Les opérateurs du projet prépareront un éventail de services auquel le porteur de projet pourra faire appel selon ses besoins. Chaque bénéficiaire aura droit à un « sac à dos » de services finançables par le MBI (certains services à travers **un système de tiers paiement** – vouchers).

Les services prévus⁴⁶ :

- Appui conseil pour l'affinement du *business plan* (en Belgique ou au Maroc)
- X nombre d'heures de conseil juridique pour la revue du dossier
- X nombre d'heures de conseil financier pour la recherche de financement
- Financement de voyages d'étude pour la mise en œuvre de l'analyse du marché
- Prise en charge des frais pour l'intégration du candidat dans un incubateur communautaire au Maroc
- Prise en charge de cotisations/frais d'adhésion à des réseaux d'entrepreneurs/du patronat
- Prise en charge de frais pour des activités de marketing
- Intégration d'entrepreneurs MRE dans des missions économiques au Maroc
- Autres types de services identifiés par les membres du consortium d'opérateurs lors de la phase de démarrage du projet

Le type d'accompagnement fourni n'est pas fixé. Il fera objet d'une analyse au cas par cas effectué par l'unité de l'intervention et les opérateurs du projet. Toutefois, un tel investissement ne sera que consacré aux porteurs de projets sélectionnés par un comité d'opérateurs actifs dans l'entrepreneuriat. MBI part du principe de soutenir les porteurs de projets et non des porteurs d'idées. Le plafond exact jusqu'auquel les bénéficiaires pourront profiter des services payés sera défini à un stade ultérieur et dépendra du

⁴⁶ Cette liste n'est pas exhaustive et sera complétée lors du processus de l'octroi de subsides au consortium.

nombre de bénéficiaires retenus.

4.2.3.2 Flexibilité vis-à-vis du cycle de projet à parcourir

Un maximum de flexibilité et de souplesse est valable aussi pour le moment auquel les bénéficiaires intègrent le projet. Il s'agit d'éviter toute notion de rigidité et de comprendre le projet MBI comme un cycle de soutien qui suit une logique « sur mesure ». Les besoins des porteurs de projets dépendent du stade d'avancement du projet de l'entreprise. Un bénéficiaire peut intégrer le projet MBI au début de la chaîne de création d'entreprise (affinement du *business plan*) ou bien tout à la fin (post-crédation) en demandant un appui pour développer un marketing plus efficace d'une entreprise déjà créée. Indépendamment du moment où le porteur de projet intégrera le projet, il sera considéré comme bénéficiaire du projet MBI. Les personnes qui ont uniquement participé à des séances d'informations du projet tenues en Belgique lors du ciblage ne seront pour autant pas considérées comme bénéficiaires du projet. Il est à retenir qu'également des indices négatifs de réussite (conseil qui mène à dissuader un porteur de projet en cas de constat de risque trop élevé) seront valorisés par le projet MBI et pourront être comptés en tant que services rendus par le projet dans les rapports d'avancement.

4.2.3.3 Flexibilité vis à vis du public cible

Le même principe de flexibilité s'applique au mécanisme de ciblage. Comme expliqué dans l'analyse du contexte, un des défis à surmonter est celui de capter suffisamment de bons candidats pour la participation au projet MBI. Il n'est pas possible de prédire à l'avance le répondant qui connaîtra le projet. En suivant l'approche « business to business », la stratégie de communication mettra le focus clair et net sur la promotion de l'entrepreneuriat. Si jamais, malgré tous les efforts engagés, il ne s'avérait pas possible d'attirer un nombre suffisamment élevé de porteurs de projet MRE à haut potentiel, le projet sélectionnera quand même uniquement les candidats prometteurs de réussite. En tant qu'option « B », le projet engagera une deuxième boucle d'activités et réorientera la stratégie du projet. Il s'agit d'éviter de retenir des porteurs de projet à potentiel limité simplement pour faire preuve d'un taux de décaissement satisfaisant. Au cas où le message du projet MBI n'inciterait pas les MRE entrepreneurs haut potentiel à participer, le Comité de Pilotage décidera d'une adaptation du groupe cible. Ce cas échéant, le projet pourrait donc être réorienté vers des MRE porteurs de projet socio-solidaire. Une deuxième campagne de sensibilisation en serait la conséquence. Cette possibilité est à prévoir par le maintien d'une réserve budgétaire lors de la planification du ciblage par les opérateurs, et **sera inscrit dans la convention de subside avec les opérateurs.**

4.2.4 Focus sur les MRE porteurs de projets à haut potentiel

Afin de garantir un taux de succès plus élevé, le projet a prévu une présélection de porteurs de projets basée sur le potentiel de succès de leur projet. Bien que les critères doivent encore être développés durant la mise en œuvre, les éléments suivants feront parties des critères⁴⁷ :

1. L'équipe de management
2. L'offre commerciale et sa réponse aux besoins du marché
3. L'état actuel et l'évolution probable du marché et de l'environnement
4. La vision et les objectifs à long terme
5. La politique commerciale

⁴⁷ ETTINGER, Jean-Claude et WITMEUR, Olivier : *Réussir son projet d'entreprise*. Disponible en ligne : <http://www.1819.be/sites/default/files/documents/checklist%20plan%20d%27%27affaires.pdf>

6. La manière dont l'entreprise va délivrer ses produits ou services
7. L'organisation administrative
8. Le plan financier et les modes de financement
9. Les ressources manquantes : équipe, partenaires, argent...
10. Les facteurs-clés de succès

Ces critères de sélection (notamment ceux liés à la politique commerciale et à la manière dont l'entreprise va délivrer ses produits ou services), veilleront à prendre en compte le respect des aspects sociaux, environnementaux et de bonne gouvernance, ainsi que le travail décent. En outre, des mesures pour inciter les porteurs de projet à adopter des aspects respectueux pour l'environnement lors de la phase de conseil pour la conception des projets seront explorées. En ce qui concerne les personnes qui ne seront pas finalement sélectionnées, l'équipe de l'intervention, en partenariat avec le consortium d'opérateurs, veillera à orienter ces porteurs de projets vers des opérateurs, tels que Syntra, qui pourraient les appuyer pour améliorer leurs capacités d'élaborer des propositions de projet plus solides.

4.2.5 Focus sur le suivi post création

En tenant compte du fait que la création d'entreprise ne constitue qu'une étape dans la chaîne du lancement d'une entreprise, MBI accorde une attention particulière au suivi post création. Ce suivi post création comprend divers types de soutien aux bénéficiaires. Deux volets sont prévus :

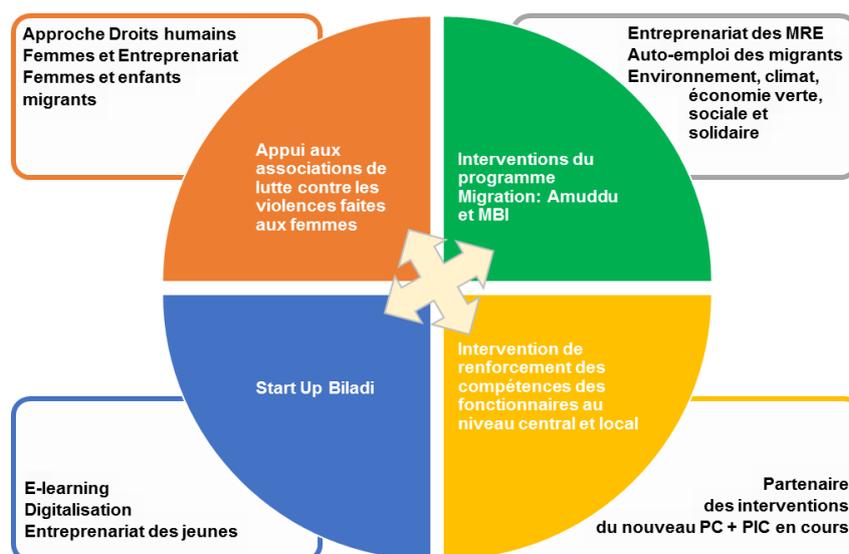
- Financement pour les bénéficiaires directs de MBI, qui viennent de créer leur entreprise au Maroc,
- Des services externes d'appui conseil en marketing (système de tiers paiement), élargissement des champs ou zones d'activités commerciales et parrainage par la CGEM et prise en charge des frais d'adhésions

Le type d'accompagnement fourni n'est pas fixé d'avance par la stratégie du projet MBI. Il fera objet d'une analyse au cas par cas effectué par l'unité de l'intervention et les opérateurs du projet. Le plafond jusqu'auquel les bénéficiaires pourront profiter des services payés sera défini par le budget disponible et par le nombre de bénéficiaires sélectionnés.

4.2.6 Recherche d'économies d'échelle et complémentarité avec les autres interventions bilatérales belges

La thématique MRE est au cœur du discours politique du Maroc et a encouragé beaucoup de bailleurs bilatéraux et multilatéraux à concevoir des interventions pour inclure la diaspora marocaine dans le développement socio-économique du pays.

Dans ce cadre, la coopération belge finance et met en œuvre d'autres interventions en matière d'entreprenariat, de droits des femmes et de renforcement de compétences des fonctionnaires, qui touchent partiellement à la même thématique et aux mêmes institutions partenaires (ANAPEC, CRI, MCMREAM, etc.). Des réunions entre les quatre interventions de la coopération gouvernementale belge seront organisées afin d'assurer la complémentarité et la stimulation des actions conjointes entre les interventions.



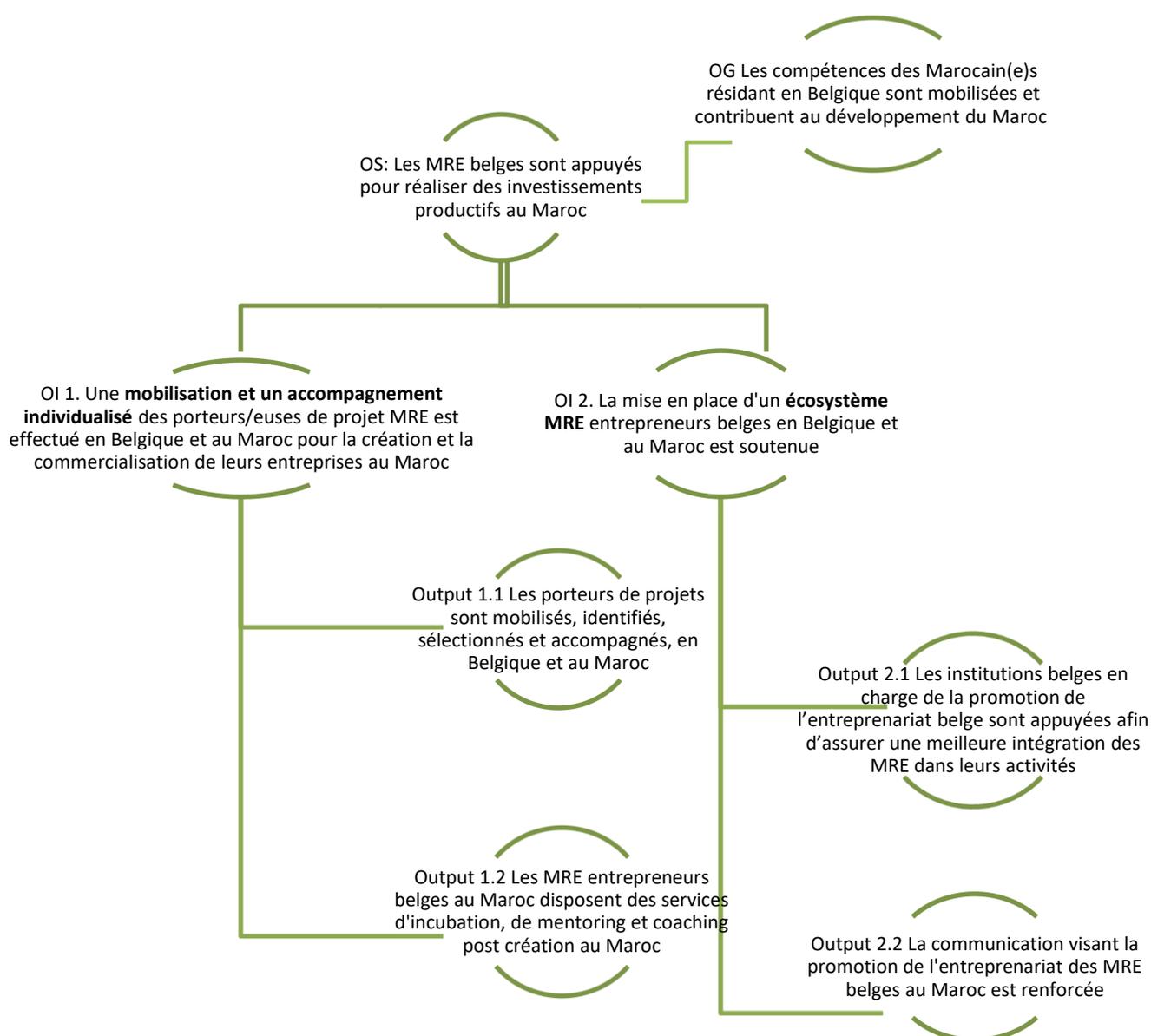
Grâce à la diversité du programme de coopération belgo-marocain, certains avantages d'échelle peuvent être réalisés. Dans le cadre de l'intervention MBI, des ressources humaines (staff d'appui financier et administratif) seront partagées avec l'intervention d'*Appui à la mise en œuvre de la SNIA*.

En outre, de l'expertise sera partagée avec le projet *Entrepreneuriat des jeunes*, étant donné que les structures appuyées (incubateurs) de ce projet seront également offertes aux bénéficiaires / porteurs de projet MRE.

D'autre part, l'expertise Enabel (Trade for Development Center, private sector development working group) sera mobilisée d'une façon ad hoc pour appuyer le consortium d'opérateurs ou représenter Enabel dans des étapes clés, telles que la présélection des porteurs de projets, l'organisation de certaines activités, revue d'outils de coaching et suivi, etc.

Finalement, des opportunités de synergies seront également étudiées avec d'autres acteurs, tels que le Programme Min Ajliki de l'APEFE afin d'explorer les tremplins existant avec le projet en termes d'opportunités d'entrepreneuriat féminin, et les Programmes intercommunaux (BRULOCALIS & VVSG).

4.3 Chaîne de résultats



4.3.1 Objectif Général

L'objectif général de l'intervention est le suivant : « **Les compétences des Marocain(e)s résidant en Belgique sont mobilisées et contribuent au développement du Maroc** ».

Comme évoqué dans le chapitre 2 (Analyse contextuelle), MBI répond aux exigences de la fiche d'identification sectorielle (Programme d'appui à la gestion de la thématique migratoire 2016-2020) et contribue à la stratégie nationale en faveur des MRE. L'objectif général, fixé dans le cadre de la fiche d'identification sectorielle, vise donc à promouvoir le rôle des MRE en Belgique comme acteurs et leviers du développement du Maroc.

4.3.2 Objectif Spécifique

4.3.2.1 Compréhension de l'OS

L'objectif spécifique de l'intervention est le suivant : « **Les MRE belges sont appuyés pour réaliser des investissements productifs au Maroc** ».

La formulation de l'objectif spécifique a été revue et discutée lors de la phase de formulation du projet. Suite aux constats de l'étude et en conséquence des décisions stratégiques prises conjointement avec le MCMREAM (comme partenaire principal du projet MBI) et l'Ambassade de Belgique à Rabat, il a été convenu de concentrer le projet sur la promotion de l'entrepreneuriat via les MRE en Belgique. L'objectif spécifique a donc été modifié, les projets socio-solidaire n'y sont plus considérés. Il est toutefois à retenir qu'au cas où le projet ne reçoit pas un nombre de candidatures pertinentes suffisantes, la porte sera réouverte⁴⁸ aux projets assurant un impact direct sur le développement socio-solidaire au Maroc. Le terme « investissements productifs » inclut la possibilité de création d'entreprises au Maroc aussi bien que celle de la commercialisation et/ou l'élargissement d'entreprises au Maroc, gérées par des MRE en Belgique.

4.3.2.2 Indicateurs

Afin de mesurer l'avancée de l'intervention en ce qui concerne l'objectif spécifique et les objectifs intermédiaires, le DTF propose un ensemble d'indicateurs et leurs sources de vérification (voir cadre logique). Dans la mesure du possible, ces indicateurs seront désagregés par sexe.

Le suivi des résultats de la présente intervention contribuera à orienter le **pilotage stratégique** du projet, à développer un processus **d'apprentissage continu** et à assurer la **redevabilité**.

En ce qui concerne le suivi de l'**objectif spécifique**, les indicateurs proposés sont les suivants :

- *Taux de réussite⁴⁹ des porteurs de projets accompagnés*

Cet indicateur permettra de mesurer le degré d'appropriation et de succès des services offerts par le projet. L'indicateur pourra être mesuré par le nombre d'entreprises (de nouvelle création ou créées avant le démarrage du projet) qui bénéficieront avec succès de l'appui du projet. En ce qui concerne la création de nouvelles entreprises, ces informations seront complétées avec les certificats négatifs⁵⁰ issus par les CRI au Maroc et confirmant la création des entreprises. La mesure de l'indicateur sera suivie dans le cadre des rapports de progression du consortium et de l'Unité d'intervention.

Source de vérification : Rapports élaborés par le consortium et par l'équipe du projet.

Valeur de départ : 0⁵¹

Cible : minimum 10% des porteurs de projet accompagnés

⁴⁸ Pour tout porteur de projet, une analyse sera faite sur des critères prioritaires tels que la création d'emploi et l'impact social, sans que ces critères deviennent des critères d'exclusion.

⁴⁹ On entend par « réussite » la création de nouvelles entreprises ou la survie des entreprises qui étaient déjà créées.

⁵⁰ Le certificat négatif est une attestation donnée par les CRI qui donne l'autorisation à un individu pour créer son entreprise.

⁵¹ Comme étalonnage de performance : Les évaluateurs, et suite aux entretiens, découvrent qu'un 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).

4.3.3 Objectifs intermédiaires

Les objectifs intermédiaires (OI) de l'intervention sont les suivants :

- 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
- 2) La mise en place d'un écosystème MRE entrepreneurs belges en Belgique est soutenue

4.3.3.1 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 »

a) Compréhension de l'O.I 1

La stratégie du projet MBI suit une approche différenciée et orientée sur la satisfaction des besoins particuliers des potentiels entrepreneurs MRE de Belgique au Maroc. Aussi bien au niveau de la mobilisation qu'au niveau de l'accompagnement des bénéficiaires, le projet accorde une grande importance à la notion **d'une approche individualisée**. Une campagne de sensibilisation large mais ciblée sera développée afin de rejoindre les bénéficiaires les plus prometteurs. Au-delà des activités d'information organisées pour attirer un grand nombre de candidat(e)s potentiels, le projet demandera aux opérateurs du MBI de développer en parallèle un mécanisme de prise de contact « porte à porte ». Un exemple serait la participation de représentants des opérateurs à des événements de réseautage des MRE entrepreneurs en Belgique, organisés par d'autres acteurs en dehors du propre projet.

Le même principe (« individualisation ») se retrouve au niveau de l'accompagnement des porteurs de projets lors du processus de création et de commercialisation de l'entreprise au Maroc. Le projet MBI met à disposition des bénéficiaires **des « paquets » de services adaptables (« menu » ou « sac à dos »)** aux besoins individuels des porteurs de projet. Les services sélectionnables par les bénéficiaires seront néanmoins limités et fixés par les parties prenantes du projet lors de la phase de démarrage. Dans la même logique, le projet MBI offre aux bénéficiaires des services d'accompagnement post-crédation à travers la mise à disposition de « business coach » et une sélection de services pointus (externes). Ces « business coach » faciliteront l'accès des bénéficiaires MBI qui se situent en processus de commercialisation aux services externes sous forme d'un système de tiers paiement (p.e. accès aux services spécialisés de la CGEM ou d'autres prestataires de services présélectionnés). Le mode de collaboration entre les opérateurs en Belgique et au Maroc (le mode opératoire du consortium) sera défini au cours de la négociation de l'octroi direct de subside.

Il est primordial de retenir que le chef de file (telle que la CGEM) assurera ensemble avec Enabel et le MCMREAM la cohérence des activités et le maintien du fil rouge stratégique pour l'ensemble des opérateurs – qu'ils soient en Belgique ou au Maroc.

L'O.I 1 combine une approche intégrale (un consortium avec un chef de file responsable pour la cohésion de l'action) avec une approche différenciée (accompagnement individualisé) qui suit la logique des 5 phases de l'accompagnement de l'entreprenariat et les services clés tels que définis dans le DTF Entreprenariat des jeunes⁵².

⁵² Voir annexe 5

b) Produits et services envisagés par l'intervention pour atteindre l'OI 1

Output 1.1. Les porteurs de projets sont mobilisés, identifiés, sélectionnés et accompagnés, en Belgique et au Maroc (A.01.01)

Le projet MBI vise la création et la commercialisation d'entreprises par les MRE de Belgique au Maroc. Pour atteindre ce résultat, les potentiels porteurs de projets doivent être identifiés et mobilisés afin qu'ils et elles soient conscient(e)s des opportunités offertes par l'intervention. Ceci sera, entre autres, assuré par l'organisation de « **foires MBI** » dans le cadre desquelles les opérateurs sectoriels secondaires (voir chapitre 3) marocains présenteront les opportunités d'investissement et d'entrepreneuriat particulièrement intéressantes pour les MRE de Belgique au Maroc. Une **campagne de communication** sera mise en œuvre pour attirer un maximum de candidats prometteurs aux dites foires. Des brochures d'information, ainsi que des **fiches d'inscription pour soumission des projets** candidats seront distribuées lors de ces foires.

Ensuite, dans une première phase de **pré-sélection**, les candidats intéressés soumettront leurs fiches de candidatures à un des membres belges du consortium d'opérateurs (choix de l'opérateur à confirmer). Un bref descriptif du projet et de son stade d'avancement sera incorporé dans la fiche d'inscription au MBI et fera objet d'une évaluation. Cette **évaluation** (premier filtrage) sera effectuée par les membres du consortium basés en Belgique sur base de critères définis au préalable lors du processus de constitution du consortium d'opérateurs. Cette sélection à deux étapes évitera d'investir trop de ressources pour cet exercice de premier tri.

Un maximum de 50 candidats (hors bénéficiaires de l'appui post-crédation) seront invités pour la deuxième phase : **présentation du projet** («pitch») devant le **comité de sélection** (constitué des membres du consortium, de l'unité d'intervention d'Enabel ainsi que d'un choix d'opérateurs secondaires sectoriels comme, par exemple, la Fondation de Création d'Entreprises (FCE) et l'AFEM. Le MCMREAM fera partie également du comité en tant que membre observateur). Une fois que les candidats (maximum 30) ont été sélectionnés, le processus d'accompagnement se met en route (voir Schéma, chapitre 3.2.).

Afin d'atteindre le résultat ci-dessus, le projet visera donc la réalisation des activités suivantes :

- identifier et mobiliser les potentiels porteurs MRE en Belgique (campagne d'information, organisation de foires) ;
- présélectionner et sélectionner des porteurs de projets (Comités de pré-sélection, pitch) ;
- accompagner les porteurs de projets dans la vérification de leurs projets d'investissement face au contexte du marché marocain et appuyer la création d'entreprise (« mentoring », appui conseil au besoin, recherche de financement).

Output 1.2. Les MRE entrepreneurs belges au Maroc disposent des services d'incubation, de "mentoring" et de coaching post création au Maroc (A.01.02)

Ce deuxième volet de services s'adresse aux bénéficiaires de MBI qui ont déjà créé une entreprise au Maroc et qui nécessitent un soutien pour la commercialisation de leur entreprise. Comme décrit dans la stratégie, le projet MBI ne s'arrête pas à la création de l'entreprise au Maroc, mais considère l'aspect de la commercialisation comme un indicateur équivalent de succès. Le volet d'appui à la commercialisation de l'entreprise au Maroc comprend aussi bien les entreprises créées lors de la mise en œuvre du projet MBI que des jeunes entreprises (gérées par des MRE belges) auparavant

existantes⁵³. Étant donné que certains projets de promotion de l'entrepreneuriat MRE ont limité leur service de soutien à la phase de la création d'entreprises (et se sont arrêtés au moment de la création juridique et administrative), il existe des bénéficiaires de projet antécédents qui demeurent dans le besoin d'un appui dans la commercialisation (marketing, réseautage, obtention de marchés). L'objectif spécifique miroite le fait que MBI permet aux bénéficiaires du projet de pénétrer dans le circuit du soutien à divers stades de leur processus d'évolution (voire la boucle stratégique du projet MBI).

Le consortium d'opérateurs composera un éventail de services qui pourra être offert à un maximum de 10 bénéficiaires sous forme d'un menu (d'un « **sac à dos** », à travers un système de tiers paiement) auquel le bénéficiaire pourra faire appel selon ses besoins. Le sac-à-dos contiendra la possibilité d'une domiciliation dans un incubateur commercial (voir projet Entrepreneuriat des jeunes), la mise à disposition d'un nombre d'heures de conseil juridique/financier/fiscal, le financement de voyages d'exploration, le financement d'un projet de marketing. Les détails seront fixés par le consortium d'opérateurs en étroite collaboration avec l'Unité de l'intervention d'Enabel et validés par le Comité de Pilotage.

La réalisation de ce produit sera assurée à travers la mise en œuvre des activités suivantes :

- mettre à disposition/louer des espaces incubateurs pour les bénéficiaires du projet qui en expriment le besoin ;
- faciliter le réseautage des porteurs de projets avec d'autres entrepreneurs au Maroc ;
- offrir un appui conseil spécialisé 'post création' selon le besoin des bénéficiaires (prise en charge de services d'experts selon besoin) ;
- mettre en place un système de parrainage (« mentorship ») MBI-lauréats - start-ups (en lien avec l'OI 2 : possibilité de créer un groupe en ligne (par exemple, de Whatsapp) pour faciliter le contact entre les mentors et les porteurs de projets.

Comme la plupart des actions pour l'OI1 sera mise en œuvre par le consortium d'opérateurs, les champs d'activités du consortium d'opérateurs marocains et belges sont regroupés ci-dessous⁵⁴.

Tableau : Champs d'activités couverts par le consortium d'opérateurs

Identification et mobilisation (Belgique et Maroc)	<ul style="list-style-type: none"> - Définition détaillée des critères de sélections des projets (par les opérateurs retenus pour la consolidation du consortium d'opérateurs en échange avec la Direction de l'intervention, le MCMREAM) - Élaboration d'une campagne d'information sur le projet avec production de produits d'information - Lancement et mise en œuvre de la campagne d'information en Belgique et au Maroc informant le groupe cible sur le paquet MBI - Organisation de « foires commerciales MBI » en Belgique présentant les opportunités d'investissement et d'entrepreneuriat pour les MRE de Belgique au Maroc - Organisation d'événements de pré-sélection et de sélection - Sélection des bénéficiaires
---	---

⁵³ Voir output 1.2.

⁵⁴ Un projet des TDR du consortium se trouve en annexe (Annexe I)

	<ul style="list-style-type: none"> - Introduction des bénéficiaires dans les modalités de mise en œuvre de MBI et introduction des bénéficiaires auprès des parties prenantes du projet
Orientation jusqu'à la création (Belgique et Maroc)	<ul style="list-style-type: none"> - Mise à disposition d'informations spécialisés pour la création d'entreprises au Maroc : données actualisées, taxes, fiscalité, localités, associations, subventions, orientation juridique - Formation et accompagnement sur les différents aspects de création d'entreprise (business plan, recherche de financement) - Formations et accompagnement sur la bonne gestion de l'entreprise (Management, Finance) - Formations et accompagnement sur le marché, la vente, le marketing (veille concurrentielle, mise en réseaux) - Formations en développement personnel - Séances individuelles en nombre et temps consacré suffisants pour revoir et tester le projet avant son lancement - Accès conseil pour un accès facilité (guidé) au financement et procédures simplifiées (mise en réseau avec les Banques, Fondations)
Appui à la commercialisation et suivi post création (Maroc)	<ul style="list-style-type: none"> - Accompagnement individualisé, réunions de travail, de concertation de discussion et d'orientation avec les « business coach » pour une revue conjointe du Personnel, l'organisation interne de l'entreprise - Séminaires de courte durée sur des thèmes spécifiques (au besoin), par exemple : fiscalité, droit de travail, management, nouvelles technologies informatiques, comptabilité - Introduction dans des clubs et réseaux d'entrepreneurs - Approfondissement, amélioration de l'étude du marché, y inclus des voyages de sondage pour un élargissement (une adaptation) des activités commerciales - Visites de suivi trimestrielles pour une durée de 2 ans par la CGEM ou la Direction de l'intervention du projet MBI - Aide à la recherche de financement : intervention auprès de certaines banques, organisation des missions d'échange avec les hommes et les femmes d'affaires à l'étranger - Incubation/pépinières d'entreprise : mise à disposition de locaux équipés pendant une certaine durée (en moyenne 18 mois)

c) Indicateurs

Les indicateurs proposés pour l'**objectif intermédiaire 1** sont les suivants :

1.a. Disponibilité et degré de mise en œuvre d'une campagne d'information en Belgique

Cet indicateur permettra de vérifier si un maximum d'efforts a été entrepris pour identifier et mobiliser le groupe cible. Il s'agit d'un facteur déterminant pour le succès du projet dans sa globalité. La campagne de sensibilisation doit être formalisée sous forme de rapport de projet et traduite dans la production d'outils d'information : article de presse, parution sur les réseaux sociaux, spot radio ou télévision, affiches, nombre d'évènements de réseautage visités par les opérateurs du consortium d'opérateurs. L'indicateur sera mesuré à travers les données présentées dans les rapports de

progression du consortium d'opérateurs et de l'Unité de l'intervention (UI).

Source de vérification : Produits de la campagne d'information (spot radios, réseaux sociaux, etc.)

Valeur de départ : Non, 0% de la campagne d'information mise en œuvre.

Cible : Oui, 100% de la campagne d'information mise en œuvre.

1.b. Nombre de porteurs/teuses de projets mobilisé(e)s, désagregé par sexe

Cet indicateur contribuera à mesurer le nombre de potentiel(le)s porteurs/teuses de projets qui se sont intéressés à l'initiative et qui ont soumis la fiche correspondante afin de participer au processus de présélection MBI. Il est également un indicateur de résultat de la campagne d'information.

Source de vérification : Fiches envoyées par les potentiel(le)s porteurs/teuses de projets.

Valeur de départ : 0

Cible : 60.

1.c. Nombre d'événements de sélection de candidat(e)s avec présentation de « pitch » devant un comité d'experts/entrepreneurs organisés

Cet indicateur permettra de mesurer le répondant des bénéficiaires aux « foires MBI » et à vérifier si le processus de présélection a bien été mis en place de manière pertinente par le consortium d'opérateurs. La formulation de l'indicateur reflète le fait que les bénéficiaires (maximum 50) ayant passés la première étape de présélection ont réellement présenté leurs projets sous forme de « pitch » ce qui est d'usage dans le monde de l'entrepreneuriat. L'indicateur assure, en outre, que certains opérateurs sectoriels secondaires marocains participent dans la sélection des projets ce qui est un garant de succès pour le projet MBI. Le nombre et le lieu des comités de sélection sera équivalent aux « foires MBI » : 3 événements à Bruxelles, Anvers et Liège. La répartition régionale est nécessaire pour garantir la participation des bénéficiaires tout en minimisant les coûts pour le déplacement des candidats. Les données seront présentées dans les rapports de progression du consortium d'opérateurs et de l'Unité d'intervention (UI).

Source de vérification : Projets de pitch⁵⁵, rapports du jury, listes de participants, et l'agenda des événements.

Valeur de départ : 0

Cible : 3 (un tour dans chaque région belge)

1.d. Nombre de bénéficiaires accompagnés par le projet, désagregé par sexe

Cet indicateur permet de mesurer i) quel nombre de bénéficiaires a participé au projet et ii) dans quel cycle du projet (mobilisation pré-crédation, création, post-crédation) ils/elles ont reçu du soutien par les

⁵⁵ Pitcher : présenter son projet sur un temps relativement court. L'objectif étant d'en dire suffisamment pour susciter l'intérêt

effectifs du projet. Ce faisant, l'indicateur reflète la performance du consortium d'opérateurs ainsi que celle de l'UI (pour l'objectif intermédiaire 2 : Enabel à Bruxelles). Le terme « bénéficiaires » inclut 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. L'indicateur sera vérifié par le biais des rapports de progression du consortium ainsi que par les documents prouvant leur participation (voir sources de vérification).

Source de vérification : Rapports de l'équipe du projet, documents des projets, comptes rendus des jurys de sélection et de présélection, listes de participants, factures et reçus de voyages d'études.

Valeur de départ : 0 porteurs/teuses de projet accompagné(e)s.

Cible : 30 porteurs/teuses de projet accompagné(e)s.

1.e. Taux de satisfaction des porteurs/teuses de projets sélectionnés concernant les services d'accompagnement fournis dans le cadre du projet

Le taux de satisfaction des bénéficiaires sera relevé dans le cadre des missions d'évaluations prévues dans le cadre du projet MBI.

Source de vérification : Enquête de satisfaction anonyme en ligne (par exemple, à travers Survey Monkey).

Valeur de départ : -

Cible : Au moins 70% des porteurs/teuses de projets sélectionnés considèrent les services fournis par le projet de « bonne qualité » ou de « très bonne qualité ».

4.3.3.2 O.I 2 : « La mise en place d'un écosystème MRE entrepreneurs belges en Belgique est soutenue ».

a) Compréhension de OI 2

L'Objectif Intermédiaire 2 vise 3 'objectifs' :

1- Sensibilisation et dynamisation de l'écosystème d'accompagnement des MRE belges en Belgique

En Belgique, un MRE intéressé à entreprendre au Maroc ne saura que difficilement à qui s'adresser pour obtenir des informations fiables sur les différents aspects (juridique, fiscaux, financiers) qui conditionnent la création d'entreprises au Maroc. En s'adressant aux structures belges (UCM, Unizo, CCI, VOKA, ...) le porteur de projet ne trouvera probablement pas les informations recherchées. Les vraies sources d'information se trouvent effectivement sur place au Maroc. Par contre, le potentiel entrepreneur MRE n'obtiendra pas facilement non plus du côté marocain des informations ciblées répondant à ses besoins particuliers. Bien que l'obtention d'information soit devenue bien plus accessible grâce à la digitalisation des services⁵⁶, le besoin d'un accompagnement (et encouragement) individualisé demeure - pour encourager les potentiels entrepreneurs à tenter l'aventure. Il existe donc un besoin de sensibiliser et de dynamiser en

⁵⁶ Voir par exemple: www.casainvet.ma

Belgique l'écosystème existant d'appui à l'entrepreneuriat, c'est à dire d'appuyer un mécanisme adapté aux besoins des MRE entrepreneurs belges en Belgique et au Maroc. Le projet prévoit à cette fin la mise à disposition d'informations et d'orientations auprès des organismes spécialisés pour des entrepreneurs MRE prenant en considération l'aspect spécial du caractère transnational de leurs projets.

2- Rayonnement et sensibilisation à travers une communication adaptée et des « success stories » des MRE potentiels entrepreneurs belges au Maroc

Un élément clé dans cette intervention est une communication qui (1) dynamise et met en valeur la diaspora marocaine en Belgique et qui (2) est facilement accessible et diffusable.

A ce fin, le projet prévoit la création d'un **prix MBI**, pour récompenser les meilleurs MRE créateurs d'entreprises au Maroc et les faire rayonner dans leur communauté afin de créer une dynamique entre MRE en Belgique. Deuxièmement, la communication et la distribution d'information sur le projet et les opportunités d'investissement au Maroc se feront à travers des outils de communication moderne (D4D), via des applications et réseaux sociaux.

3- Sensibilisation et lobbying auprès des organismes belges en charge des relations économiques entre la Belgique et le Maroc (missions économiques, etc.), afin de mieux inclure les entrepreneurs 'de taille' MRE/PME dans leurs actions

Le premier objectif intermédiaire cible surtout les MRE 'employés', 'chercheurs', et entrepreneurs de toute petite taille (TPE, indépendant), qui ont un réel besoin d'accompagnement individuel. L'autre groupe de MRE, les entrepreneurs 'de taille' (PME), n'a généralement pas besoin d'un tel parcours d'appui, mais est rarement servi (ou informé) des possibilités offertes à travers d'autres instruments de coopération (économique). Le projet visera une sensibilisation et la facilitation entre les opérateurs/organismes en charge de l'organisation des missions économiques et relations économiques et les MRE entrepreneurs PME.

b) Produits et services envisagés par l'intervention pour atteindre l'OI 2

Output 2.1 : 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 (A.02.01).

Le projet part du principe qu'un entrepreneur MRE rencontre de prime abord les mêmes besoins que tout autre entrepreneur belge. Dans ce sens, des acteurs tels que VOKA, UNIZO, UCM ou Syntra sont des partenaires incontournables pour une première orientation et (in)formation. Comme pour tout autre entrepreneur belge, ces institutions fournissent aux MRE, par exemple, une assistance dans l'élaboration du *business plan*.

Par contre, l'élément manquant aujourd'hui est celui de la prise en compte des particularités liées au fait que les entrepreneurs MRE opèrent en étant eux-mêmes « à cheval » entre leur pays principal de résidence (la Belgique) et leur pays d'intervention (le Maroc). A travers une **sensibilisation des acteurs belges** sur le besoin de soutenir leur clientèle MRE de manière plus prononcée, le projet MBI contribuera à une meilleure prise en compte des questionnements typiques des MRE. Les détails des activités de sensibilisation seront discutés et définis lors du processus du montage du consortium d'opérateurs auquel participeront certains acteurs belges. Il est, par exemple, envisageable que les institutions visées diffusent le matériel d'information sur le projet MBI (par la mise à disposition de brochures dans les halls de réception, par des mails d'information aux membres) afin de rentrer en contact avec le groupe cible. Sur cette base, dans le contexte de la collaboration avec la clientèle MRE,

les institutions visées comprendront davantage les besoins particuliers et pourront compléter leurs services afin de combler les besoins en information détectés. En outre, les acteurs belges seront mieux en mesure de comprendre et de faciliter la mise en place d'un système de relais entre leurs clients et les contreparties marocaines – les acteurs de la promotion de l'entrepreneuriat au Maroc. L'implication de VOKA, UCM, UNIZO et Syntra du côté belge et de la CGEM du côté marocain est censée assurer le succès de cette activité.

Le projet MBI prévoit également une **sensibilisation des acteurs belges et marocains actifs dans le commerce international** : importation, exportation, investissements internationaux. Le projet MBI vise à promouvoir une prise de conscience au niveau des acteurs clés qui résulte dans une implication plus intense des MRE, par exemple, dans les missions économiques au Maroc. Des entrepreneurs MRE déjà actifs pourront par ce biais découvrir un moyen d'élargir leurs activités commerciales au Maroc et contribuer activement à l'atteinte des objectifs du MBI. Les acteurs visés pour sensibilisation diffèrent des acteurs d'orientation des entrepreneurs qui sont censés participer en tant que membres au consortium d'opérateur. Il s'agit d'acteurs tels que ceux listés ci-dessous. Ces institutions qui seront contactées et sensibilisées en Belgique sous l'égide d'Enabel à Bruxelles pourront être notamment : Flanders Investment and Trade (FIT), l'Agence Wallonne à l'Exportation et aux Investissements Étrangers (AWEX), Brussels Invest & Export, la Société Belge d'Investissement pour les pays en voie de développement (Fonds BIO Invest), le Ministère des Affaires Etrangères, direction coopération économique et autres.

Afin d'atteindre le résultat ci-dessus, le projet visera la réalisation des activités suivantes :

- initier et tenir des réunions de liaison (siège Enabel / Enabel au Maroc)
- diffuser des publications
- sensibiliser les organisateurs des missions économiques au Maroc d'inclure des entrepreneurs MRE belges

Les activités en Belgique seront mises en œuvre avec l'appui d'une personne d'Enabel siège (100h/j sur la durée du projet).

Output 2.2 : La communication visant la promotion de l'entrepreneuriat des MRE belges au Maroc est renforcée. (A.02.02)

Afin d'assurer que l'écosystème MRE installé est bel et bien utilisé, le projet MBI prévoit différentes activités de communication et de lobbying décrites ci-dessous. Premièrement il s'agit de renforcer de manière générale la communication sur les opportunités d'entrepreneuriat portées par les MRE belges au Maroc. Le fait qu'il y ait des MRE en Belgique qui détiennent le potentiel d'entreprendre avec succès (ou bien au Maroc ou bien entre le Maroc et la Belgique avec un siège social au Maroc) devra être mis en relief et communiqué au public en vue de valoriser ces efforts. Le but est de mobiliser davantage de MRE afin qu'ils et qu'elles suivent l'exemple de leurs confrères et consœurs au lieu de demeurer dans une situation d'attente et d'insatisfaction. Analogue aux « Diwan Awards », qui récompensent les MRE de Belgique pour leur succès dans leur pays de résidence, les « succes stories MBI » feront rayonner les opportunités palpables qui s'offrent aux MRE en tant qu'acteurs compétents et compétitifs. Comme outil de communication, le projet MBI prévoit la mise en place d'un « **prix MBI** » qui apportera une attention et une valorisation particulière aux meilleurs porteurs de projets MBI. Il est imaginable que la section « prix MBI » soit intégrée dans les catégories des « Diwan Awards ». Les possibilités concrètes d'une telle intégration et la définition des détails du concours seront discutés et définis entre Enabel et Divers City lors du montage du consortium d'opérateurs.

Deuxièmement, les lauréats du prix MBI deviendront les parrains du projet. Ils et elles seront actifs dans leurs réseaux respectifs en termes de lobbying. Les lauréats seront également invités à intervenir de manière opérationnelle dans la mise en œuvre du projet MBI pour en assurer la pérennité. Dans la deuxième moitié de la mise en œuvre du projet (année 3 et 4), les lauréats du prix MBI participeront à la conception et élaboration d'une « App MBI » qui réunira les leçons apprises du projet et offrira un outil pertinent d'orientation et d'information pour de futures générations de MRE entrepreneurs.

Toutes les sous-activités liées à la promotion du MBI et la mise en place des outils de communication et de pérennisation seront mises en œuvre en étroite collaboration entre l'Unité d'intervention d'Enabel et la CGEM comme chef de file du consortium et comme précurseur de la future « 13^{ème} région » (voir chapitre 3, présentation des parties prenantes).

Afin d'atteindre les résultats escomptés, le projet élaborera et mettra en œuvre une **stratégie de communication pour le développement**. Ladite stratégie couvrira toutes les actions nécessaires pour mieux accompagner les axes de travail du projet en matière de communication.

c) Indicateurs

Les indicateurs proposés pour l'**objectif intermédiaire 2** sont les suivants :

2.a. Nombre d'institutions belges impliquées et sensibilisées

Cet indicateur permettra de mesurer le succès de la mise en œuvre de l'output 2.1. Le degré de sensibilisation des institutions se traduira par les actions entreprises de leurs côtés : nombre de communications sur le MBI diffusées aux clients, nombre de brochures distribuées dans les halls d'entrées, nombres de rencontres réalisés avec la clientèle MRE, nombre de MRE belges impliqués dans des missions économiques entreprises par des institutions contactées. La mesure de l'indicateur sera effectuée par le rapportage de l'UI (Enabel à Bruxelles, en charge de ces activités).

Source de vérification : PV des réunions, brochures et posters disponibles et distribués par les institutions sensibilisées, communication sur des missions économiques et interviews avec les MRE participants

Valeur de départ : 0 institutions impliquées et sensibilisées

Cible : 6 institutions impliquées et sensibilisées

2.b. Nombre d'évènements de visibilité autour d'un prix MBI

Cet indicateur démontre si un concours MBI a été mis en place et de quelle manière le « prix MBI » est annoncé et présenté. L'indicateur permet de mesurer la pertinence et le succès des activités engagées sur le volet communication.

Source de vérification : Publications, médias, rapports de sélection des lauréats

Valeur de départ : 0

Cible : 2 (1 en année 3 et 1 en année 4)

2.c. Nombre de candidats présentés au Prix MBI, désagrégé par sexe

Cet indicateur permet de mesurer le degré de réussite des efforts de communication pour mobiliser de potentiels candidats au « prix MBI ». L'indicateur permet de réaliser une analyse sur la pertinence et le succès des activités engagées sur le volet communication.

Source de vérification : Fiches de candidature reçues, PV du comité de sélection

Valeur de départ : 0

Cible : 10

4.4 Planification opérationnelle

RESULTATS / ACTIVITES		Q1	Q2	Q3	Q4
	Actions de démarrage (à la signature de la Convention Spécifique)				
	<ul style="list-style-type: none"> Préparation sur le choix des membres du consortium d'opérateurs en Belgique et au Maroc et tenue d'un atelier de consolidation du partenariat incluant les opérateurs et l'unité d'intervention d'Enabel 				
	<ul style="list-style-type: none"> Elaboration de la convention de subside avec la CGEM et les opérateurs belges sélectionnés 				
	<ul style="list-style-type: none"> Finalisation d'un cahier de charges pour le consortium d'opérateurs 				
	<ul style="list-style-type: none"> Recrutement de l'équipe 				
	<ul style="list-style-type: none"> Définition du mode de fonctionnement conjoint avec le projet de soutien aux jeunes entrepreneurs au Maroc (Enabel au Maroc) afin de préciser l'offre « business coach » pour les bénéficiaires MBI 				
	<ul style="list-style-type: none"> Formation de l'équipe 				
	<ul style="list-style-type: none"> Signature des conventions de subsides avec le consortium avec la CGEM comme chef de file 				
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					
01	01 Les porteurs de projets sont mobilisés, identifiés, sélectionnés et accompagnés, en Belgique et au Maroc	Q1	Q2	Q3	Q4
	<ul style="list-style-type: none"> Élaborer des TDR pour la conception de la campagne de sensibilisation et d'information) 				
	<ul style="list-style-type: none"> Mettre en œuvre la campagne de sensibilisation en Belgique (dans le cadre du ciblage du groupe cible) 				
	<ul style="list-style-type: none"> Organisation des « foires MBI » 				
	<ul style="list-style-type: none"> Présélectionner et sélectionner des porteurs de projets (Comités de pré-sélection, pitch) 				
	<ul style="list-style-type: none"> Accompagner les porteurs de projet en Belgique et améliorer les projets d'investissement (appui conseil, voyage d'études) 				
	<ul style="list-style-type: none"> Accompagner les porteurs de projets dans la vérification de leurs projets d'investissement face au contexte du marché marocain et appuyer la création d'entreprise (« mentoring », appui conseil au besoin, recherche de financement) 				
01	02 Les MRE entrepreneurs belges au Maroc disposent des services d'incubation, de "mentoring" et coaching post création au Maroc				
	<ul style="list-style-type: none"> Mettre à disposition/louer des espaces incubateurs pour les bénéficiaires du projet (pour qui en exprime le besoin) 				

		<ul style="list-style-type: none"> Faciliter le réseautage des porteurs de projets avec d'autres entrepreneurs au Maroc 				
		<ul style="list-style-type: none"> Offrir un appui conseil spécialisé 'post création' selon le besoin des bénéficiaires (prise en charge de services d'experts selon besoin) 				
		<ul style="list-style-type: none"> Mettre en place un système de parrainage (« mentorship ») MBI-lauréats - start-ups (en lien avec l'OI 2 : possibilité de créer un groupe en ligne (par exemple, de WhatsApp pour résoudre de doutes ou faciliter le contact entre les mentors et les porteurs de projets 				
O.I. 2: La mise en place d'un écosystème MRE entrepreneurs belges en Belgique est soutenue						
02	01	Les institutions belges en charge de la promotion de l'entrepreneuriat belge sont appuyées afin d'assurer une meilleure intégration des MRE dans leurs activités	Q1	Q2	Q3	Q4
		<ul style="list-style-type: none"> Initier et tenir des réunions de liaison (siège Enabel/PMU Enabel au Maroc) 				
		<ul style="list-style-type: none"> Diffuser des publications 				
		<ul style="list-style-type: none"> Faciliter des missions économiques au Maroc comprenant des MRE 				
02	02	La communication visant la promotion de l'entrepreneuriat des MRE belges au Maroc est renforcée	Q1	Q2	Q3	Q4
		<ul style="list-style-type: none"> Elaboration d'un plan d'action en termes de documentation et gestion de connaissances. 				
		<ul style="list-style-type: none"> Elaboration d'une stratégie de communication alignée sur les résultats escomptés du projet. 				
		<ul style="list-style-type: none"> Mettre en place un système de « Prix MBI » 				
		<ul style="list-style-type: none"> Mettre en place une campagne de visibilité et créer des outils de communication (App MBI/site web), y inclus l'élaboration de succès stories 				

4.5 Durabilité

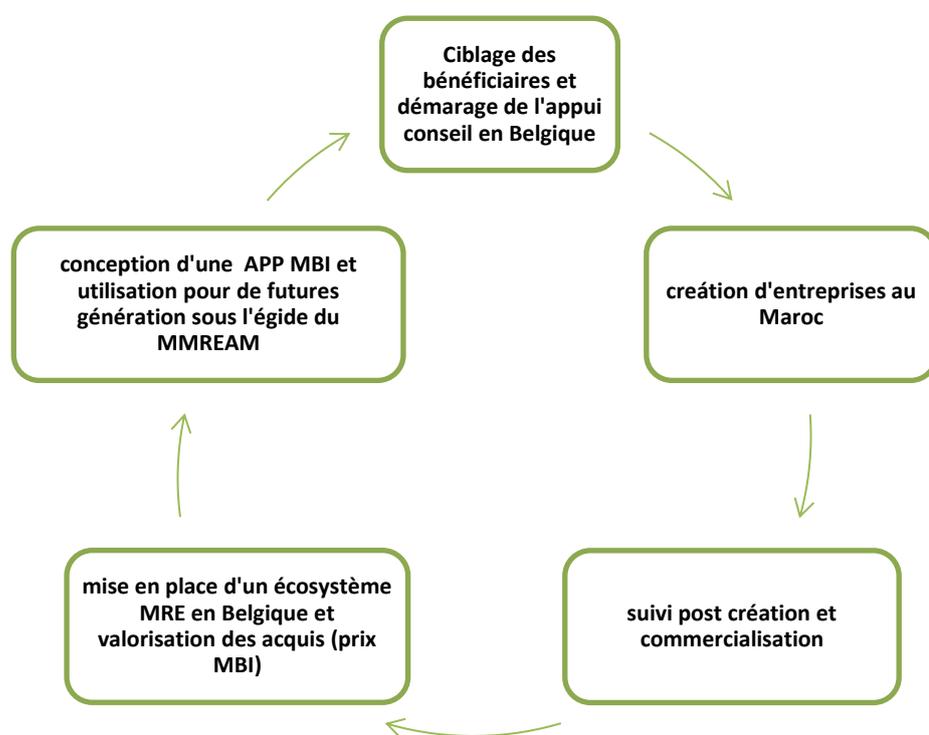


Schéma : La boucle stratégique du projet MBI

Le schéma ci-dessus illustre le montage stratégique du MBI en sous forme de circuit, de boucle stratégique dont la fin renoue avec le démarrage du prochain cycle de mise en œuvre. Le principe de la durabilité et de la continuité est le fil conducteur de cette réflexion. Le projet MBI vise la création et la commercialisation d'entreprises créées par des entrepreneurs MRE belges au Maroc. Pareillement, MBI vise la mise en place d'un écosystème facilitateur pour les MRE entrepreneurs en Belgique et la promotion d'un langage positif sur la migration et notamment sur les relations belgo-marocaines et le rôle clé des MRE en tant que lien d'union entre les deux Etats.

Pour ce faire, le projet cible les acteurs de promotion de l'entrepreneuriat belge (comme VOKA, Syntra, UCE, UNIZO) afin que ceux-ci intègrent davantage le public belgo-marocain dans la conception de leurs services. À travers une telle intégration, MBI incite la mise en place d'un mécanisme d'orientation et d'information fiable et durable qui perdurera indépendamment de la durée du projet. Afin de dynamiser un tel écosystème et de veiller à ce que les services soient bels et bien utilisés (ce qui est une condition pour leur succès et maintien), le projet soutiendra la mise en place d'un « prix MBI » qui mettra en valeur les réussites du projet. Inspiré par les « Diwan Awards », le « prix MBI » souhaite louer les MRE belges pour leurs efforts et démontrer auprès du public (belge ainsi que marocains) qu'un succès commercial est possible en tant qu'entrepreneur MRE - agissant entre les deux pays.

En vue de promouvoir le mécanisme instauré par le projet, MBI prévoit d'engager les lauréats du « prix MBI » dans la conception d'un dispositif de pérennisation. Incontestablement, les meilleurs placés pour juger des besoins rencontrés lors de la participation au projet, les « MBI-istes » donneront leur contribution à l'élaboration d'un dispositif digital (par exemple, une « APP MBI ») qui traduirait les services du projet en programme virtuel. Une telle application serait accessible (abrité), par exemple

par le site du MCMREAM ou à travers la 13^{ème} région de la CGEM, et utilisable sur différents appareils électroniques (tablettes, smartphones etc.). Un maximum de synergie est à assurer avec les activités et produits élaborés par la CGEM dans le contexte de la « 13^{ème} région » lors de la durée du projet.

5 RISQUES

5.1 Risques opérationnels

Description des risques	Probabilité	Impact	Niveau de risque	Mesures d'atténuation
Difficultés dans la mise en place du consortium des opérateurs	Faible	Elevé	Risque moyen	<ul style="list-style-type: none"> Poursuivre un dialogue ouvert et transparent avec les opérateurs pré-identifiés en précisant les attentes et besoins respectifs 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 Renouveler les exercices de mise en contact des opérateurs belges et marocains et favoriser les échanges Appuyer le coordonnateur au sein de la CGEM qui assurera la coordination des différents membres du consortium, en collaboration avec l'équipe du projet
Difficultés dans l'identification et la mobilisation du groupe cible en Belgique	Elevée	Elevé	Risque élevé	<ul style="list-style-type: none"> Renouvellement d'une campagne d'information pertinente et attrayante Renforcer l'implication d'acteurs influents et attrayants pour les porteurs de projets (VOKA, CCI, BECI et CGEM, parmi d'autres) Appui politique par le MCMREAM Appui politique belge (DGD, KABOS, DGB, régions) sollicité dans le R2. Mettre en œuvre un deuxième cycle d'identification du groupe cible en élargissant la définition du groupe cible aux projets socio-solidaire
Manque d'approbation ou d'appropriation du projet MBI et plus particulièrement de l'OI 2 par les institutions belges	Moyenne	Faible	Risque faible	<ul style="list-style-type: none"> Elaboration d'une relation de confiance dès le démarrage du projet Suivi continu et activités de liaison assurées par la Enabel à Bruxelles et l'équipe du projet au Maroc

visés				<ul style="list-style-type: none"> Appui de la DGD
Non réussite des porteurs de projet dans la création et / ou commercialisation de leurs entreprises au Maroc ⁵⁷	Elevée	Elevé	Risque élevé	<ul style="list-style-type: none"> Conception d'une approche stratégique souple et adaptable Concentration et sélection des porteurs de projets à haut potentiel de réussite Accompagnement individualisé des porteurs de projet par des acteurs spécialisés Implication d'un accompagnement post-crédation (mise à disposition de business-coachs) Prise en charge d'une incubation d'un porteur de projet dans un incubateur au Maroc
Disponibilité des partenaires institutionnels	Faible	Moyen	Risque faible	<ul style="list-style-type: none"> Poursuivre la collaboration partenariale, où le personnel du MCMREAM a été impliqué tout au long du processus, contribuant à son appropriation du projet. Soutien politique confirmé par le MCMREAM vis-à-vis des opérateurs marocains afin qu'ils assurent leurs rôles avec persévérance.

5.2 Risques de développement

Description des risques	Probabilité	Impact	Niveau de risque	Mesures d'atténuation
Dégradation du contexte économique au Maroc	Faible	Moyen	Risque faible	<ul style="list-style-type: none"> Utiliser les études réalisées sur les secteurs porteurs et les débouchés existants afin d'orienter au mieux les MRE porteurs de projets.
Mauvaise compréhension de l'objectif du projet	Moyenne	Moyen	Risque moyen	<ul style="list-style-type: none"> Soigner la communication autour du projet, mettant l'accent que l'objectif du projet n'est pas d'inciter le retour des MRE au Maroc. Sélectionner les opérateurs de la mise en œuvre du projet parmi les actions de professionnels de l'entrepreneuriat.

⁵⁷ Voir expérience MEDMA 2 et Maghreb Entrepreneur.

5.3 Risques de réputation

Description des risques	Probabilité	Impact	Niveau de risque	Mesures d'atténuation
Reproche d'un manque d'efficacité dans la mise en œuvre du projet au cas où le projet MBI ne trouvait pas les MRE ciblés	Moyenne	Moyen	Risque moyen	<ul style="list-style-type: none"> Conception d'une approche stratégique souple et adaptable Implication d'acteurs convaincants, professionnels du domaine de l'entrepreneuriat et agiles dans leurs actions
Mauvaise compréhension de l'objectif du projet	Moyenne	Moyen	Risque moyen	<ul style="list-style-type: none"> Soigner la communication autour du projet, mettant l'accent que l'objectif du projet n'est pas d'inciter le retour des MRE au Maroc. Sélectionner les opérateurs de la mise en œuvre du projet parmi les actions de professionnels de l'entrepreneuriat.

5.4 Risques financiers

Description des risques	Probabilité	Impact	Niveau de risque	Mesures d'atténuation
Les processus d'appel d'offres, de marchés publics, de contractualisation sont trop longs et impactent négativement le calendrier de mise en œuvre de l'intervention.	Moyenne	Moyen	Risque moyen	<ul style="list-style-type: none"> Garantir les services/conseils d'un expert en marchés publics durant toute la période de mise en œuvre de l'intervention ; 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.
Risque de change	Moyenne	Moyen	Risque moyen	<ul style="list-style-type: none"> Prévoir des clauses contractuelles Une réserve budgétaire suffisante est prévue
Risque de gestion financière Risque de détournement des fonds ou allocation inappropriée du budget	Moyenne	Moyen	Risque moyen	<ul style="list-style-type: none"> Staff spécialisé en gestion financière. budget pour effectuer des backstoppings afin d'encadrer le staff les principes de double signature, séparation des fonctions et audits réguliers Procédures et règles standard de gestion en régie Appuis mutualisés disponibles

Taux de change	Moyenne	Moyen	Risque moyen	<ul style="list-style-type: none"> Prévoir des clauses contractuelles.
Les fonds des subsides ne sont pas utilisés pour l'objectif visé	Faible	Elevé	Risque moyen	<ul style="list-style-type: none"> Prévoir des audits internes et externes afin de vérifier la bonne utilisation des fonds. Engager un(e) Responsable en Subsidés et Marchés Publics afin d'accompagner les différents opérateurs de mise en œuvre.

5.5 Risques juridiques

Description des risques	Probabilité	Impact	Niveau de risque	Mesures d'atténuation
Reproche ou plainte de discrimination contre Enabel /le MCMREAM pour avoir accordé un soutien uniquement à des MRE belges (et pas aux belges en général)	Moyenne	Elevé	Risque moyen	<ul style="list-style-type: none"> Recherche de conseil juridique (UNIA – en cours) pour vérifier la formulation des critères de sélection communiqués par le projet

6 THÉMATIQUES TRANSVERSALES ET PRIORITAIRES

Lors de sa mise en œuvre, le projet MBI apportera une attention particulière aux possibilités de promouvoir l'économie verte, l'approche genre, l'approche basée sur les droits, l'approche migration et développement ainsi que la digitalisation. La prise en compte de ces thématiques transversales et prioritaires sera considérée aussi bien lors de la conception de la campagne d'information que lors du processus de sélection et d'accompagnement individualisé des bénéficiaires.

6.1 L'égalité femmes/hommes

Le Maroc a lancé un Plan Gouvernemental pour l'Égalité (PGE) 2012-2016 et une nouvelle phase de ce plan (PGE II) est en cours de formulation avec l'appui de l'Union Européenne. Ce plan a comme objectif de promouvoir l'égalité entre les femmes et les hommes et l'intégration des droits des femmes au niveau des politiques publiques et programmes de développement. Ce plan interministériel vise la construction de nouveaux rapports sociaux entre les femmes et les hommes, garantissant la participation équitable et égalitaire dans la conception et le suivi des politiques et des programmes de développement dans les différents domaines. Le Maroc est également signataire de la Convention des Nations Unies sur l'élimination de toutes les formes de discriminations à l'égard des Femmes. Rappelons également qu'un des 17 Objectifs de Développement Durable est consacré à l'égalité des sexes et à l'autonomisation des femmes et des filles. L'égalité femmes/hommes figurent donc parmi les priorités du Maroc.

Dans le contexte de la campagne d'information, il sera d'une importance cruciale de formuler le message émis (ainsi que le matériel d'information) de manière à ce que les femmes MRE entrepreneuses se sentent aussi bien concernées que les hommes. De même, un nombre représentatif de femmes devra être inclus dans les comités de pré-sélection et de sélection des projets. Finalement, l'aspect genre devra également être considéré lors de l'offre de services (et d'opérateurs⁵⁸) proposés aux bénéficiaires du MBI lors de leur accompagnement individualisé au Maroc.

6.2 L'économie verte

La transition vers une économie verte respectueuse des équilibres écologiques et susceptible d'ouvrir de nouvelles opportunités de création de richesses et d'emplois durables, s'inscrit désormais comme un objectif majeur des nouvelles approches stratégiques du développement durable en cours d'adoption par le Maroc. Une Charte nationale⁵⁹ et une Loi-cadre⁶⁰ de l'environnement et du développement durable ont été adoptées afin d'inscrire toutes les politiques publiques dans le cadre d'une stratégie nationale de développement durable (SNDD). Réussir la transition vers une économie verte et accélérer la mise en œuvre de la politique nationale de lutte contre le changement climatique figure parmi les enjeux prioritaires de la SNDD 2015. Afin de promouvoir les investissements verts et encourager les entreprises à lancer des projets durables, le Plan Maroc Vert a été consolidé en 2014 et vise les secteurs de l'agriculture et de l'agro-industrie.

La promotion de l'économie verte est, donc, d'une importance primordiale pour le Maroc et sera considérée dans le projet MBI dans la mesure du possible. Si le nombre et la qualité des candidatures des projets d'investissements productifs soumis dans la phase de présélection/sélection le permettent,

⁵⁸ Par exemple en intégrant l'AFEM dans le bouquet de services sélectionnables par les bénéficiaires du MBI au Maroc.

⁵⁹ La Charte nationale de l'environnement et du développement durable adoptée en 2012 vise à renforcer l'intégration de la dimension environnementale dans toutes les stratégies publiques et sectorielles.

⁶⁰ Loi-cadre 99-12 portant Charte de l'Environnement et du Développement Durable (janvier 2014).

le projet MBI priorisera des projets promouvant l'économie verte au Maroc lors du processus de sélection.

6.3 Migration, développement et promotion des droits humains

Le même principe s'applique pour l'aspect du développement⁶¹. Au cas où le nombre de projets à haut potentiel de réussite excède le potentiel budgétaire du projet, les projets ayant un impact direct sur le développement socio-économique du Maroc seront priorisés.

A travers l'objectif général de la Stratégie Nationale en faveur des MRE, auquel le MBI contribue, le projet suit une approche « Migration et Développement ». L'objectif de l'intervention étant « les compétences des Marocain(e)s résidant en Belgique sont mobilisées et contribuent au développement du Maroc », ce but rejoint celui globalement fixé par les organismes internationaux actifs dans ce domaine. La philosophie (entre autres de l'OIM) à la base de toute action inscrite dans le secteur « Migration et Développement » est que les migrations internationales, à condition d'être correctement gérées, peuvent contribuer à la croissance et à la prospérité des pays d'origine et de destination, et profiter aux migrants eux-mêmes. En tant que projet suivant cette logique « Migration et Développement », le projet MBI vise à capitaliser les relations positives entre les MRE en Belgique et le développement socioéconomique du Maroc. En participant au projet MBI, les bénéficiaires MBI mettent à disposition leurs ressources (financières et intellectuelles) et contribuent à la stimulation de l'économie marocaine. En tant que connaisseurs des deux cultures, les MRE sont des acteurs compétents pour agir et entreprendre dans la culture professionnelle belge aussi bien que marocaine. Les MRE entrepreneurs renforcent les liens du partenariat économique et politique belgo-marocain. En créant des situations « win-win » par l'ouverture de débouchés commerciaux respectifs et la dynamisation du commerce international, le projet MBI démontre que la migration entre le Maroc et la Belgique peut être couronné de succès et satisfaire les partenaires. Dans ce sens, le MBI s'aligne dans la logique de la Déclaration de New York pour les réfugiés et les migrants, adoptée par l'Assemblée Générale des Nations Unies en septembre 2016 qui reconnaît les avantages que représente la migration pour les pays d'origine⁶². En outre, la protection des droits et des intérêts des MRE est expressément recueillie dans la Constitution de 2011. Le projet MBI vise à appuyer le Maroc dans la mise en œuvre de certaines de ces dispositions, notamment de l'article 16 qui vise le développement des liens humains entre les MRE et le Maroc, ainsi que le renforcement de leur contribution au développement de leur pays d'origine.

6.4 Digitalisation

Les priorités de la coopération belge concernant la numérisation pour le développement couvrent une meilleure utilisation des (méga) données, l'utilisation de solutions numériques pour avoir des sociétés inclusives et une croissance économique inclusive et durable⁶³. Il est important de saisir les opportunités que la révolution numérique et les nouvelles possibilités technologiques offrent afin d'améliorer la portée des actions de l'intervention. Le numérique constitue un vecteur transversal de la coopération au développement et non un objectif en soi. Les solutions numériques servent à atteindre de meilleurs résultats pour un plus grand nombre de personnes. La conception du projet MBI valorise l'utilisation de la digitalisation à plusieurs niveaux : i) mise à disposition d'informations par les sites web du MCMREAM

⁶¹ Migration et développement : les MRE de Belgique contribuent au développement du Maroc par un transfert de ressources et de compétences au Maroc.

⁶² Assemblée générale des Nations Unies (résolution A/71/L.1) : « Déclaration de New York pour les réfugiés et les migrant(e)s », paragraphe 46, pp. 10 et 11.

⁶³ Note stratégique DGD (2016), Digital for Development – (D4D) de la Coopération belge au développement

et d'Enabel, ii) communication digitalisée au sein du consortium (avec le chef de file étant basé au Maroc et ses partenaires étant basés en Belgique), iii) conception d'un dispositif digital pour faciliter l'accès et l'échange d'information pour faciliter l'entreprenariat des MRE de Belgique au Maroc (par exemple, à travers une « App MBI »), iv) éligibilité de « starts up » IT innovantes créées par des MRE en tant que projets d'investissement productifs (suivant l'exemple de la start up « Molengeek »).

7 BUDGET ET AUTRES RESSOURCES

7.1 Ressources financières

7.1.1 Contribution financière du Maroc

Il n'y a pas une contribution financière directe prévue par la partie marocaine.

7.1.2 Contribution financière Belge

La contribution belge s'élève à un montant de €1.250.000.

			Budget total	BUDGET TOTAL Belgique	AN 1	AN 2	AN 3	AN 4
A			Les MRE belges sont appuyés pour réaliser des investissements productifs au Maroc	844 550	192 800	274 933	254 283	122 533
A	01		<i>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</i>	<i>640 000</i>	<i>110 100</i>	<i>221 033</i>	<i>213 433</i>	<i>95 433</i>
A	01	01	Les porteurs de projets sont mobilisés, identifiés, sélectionnés et accompagnés, en Belgique et au Maroc (convention subside CGEM)	501 200	107 600	175 600	168 000	50 000
A	01	02	Les MRE entrepreneurs belges au Maroc disposent des services d'incubation, de "mentoring" et de coaching post création au Maroc (convention subside CGEM)	138 800	2 500	45 433	45 433	45 433
A	02		<i>La mise en place d'un écosystème MRE entrepreneurs belges en Belgique est soutenue</i>	<i>204 550</i>	<i>82 700</i>	<i>53 900</i>	<i>40 850</i>	<i>27 100</i>
A	02	01	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	84 250	23 900	25 150	26 850	8 350
A	02	02	La communication visant la promotion de l'entrepreneuriat des MRE belges au Maroc est renforcée	120 300	58 800	28 750	14 000	18 750
X			Réserve budgétaire (max 5% des activités)	20 490	0	0	20 490	0
X	01		Réserve budgétaire	20 490	0	0	20 490	0
X	01	01	Régie	20 490			20 490	
Z			Moyens généraux	384 960	107 990	98 490	91 490	86 990
Z	01		Frais de personnel	257 560	63 890	64 890	64 890	63 890
Z	01	01	Responsable Administratif et Financier (à 100% sur Amuddu)	0,00				
Z	01	02	Personnel national - Assistance Technique et support	226 560	56 640	56 640	56 640	56 640
Z	01	03	Formation personnel local	6000	1000	2000	2000	1000
Z	01	04	Autres frais personnel: support administratif	25000	6250	6250	6250	6250
Z	02		Investissements	27 000	17 500	9 500	0	0

Z	02	01	Véhicules	0	0	0	0	0
Z	02	02	Equipement et aménagement de bureaux	4000	2000	2000	0	0
Z	02	03	Equipement IT	23000	15500	7500	0	0
Z	03		<i>Frais de fonctionnement</i>	44 800	13 200	10 700	11 200	9 700
Z	03	01	Bureaux et communications	26800	8700	6200	6700	5200
Z	03	02	Frais de fonctionnement véhicules et assurances	0	0	0	0	0
Z	03	03	Frais de mission	16000	4000	4000	4000	4000
Z	03	04	Frais du COPIL	2000	500	500	500	500
Z	04		<i>Audit et suivi évaluation</i>	55 600	13 400	13 400	15 400	13 400
Z	04	01	Suivi et évaluation (ajout H/J à snia)	30000	10000	10000		10000
Z	04	02	Audit (ajout h/J à snia)	12000			12000	
Z	04	03	Backstopping Enabel (ajout h/j snia)	13600	3400	3400	3400	3400
TOTAL				1 250 000	300 790	373 423	366 263	209 523

7.2 Ressources humaines

7.2.1 Les ressources humaines spécifiques à l'intervention

7.2.1.1 Liste des ressources humaines (RH) recrutées et financées par l'intervention

Fonction	International /national	Nb de mois	Financement	Partie contractante
ATN – Responsable de l'intervention	National	48	100% MBI	Enabel
1 ATN expert M&E / Communication / Capitalisation	National	48	20% MBI et 80% Appui à la mise en œuvre de la SNIA	Enabel
Conseiller sensibilisation et lobbying (Enabel à Bruxelles)	Belge	48	100 hommes/jours MBI	Enabel

Pour mémoire, cette intervention fait partie du programme Migration de la coopération belgo-marocaine. L'autre intervention qui le compose, dénommée *Amuddu : Appui à la mise en œuvre de la SNIA* (montant 4.600.000 €), est centrée sur l'amélioration de l'employabilité des migrantes et des migrants au Maroc.

L'unité (de gestion) du programme Migration (Amuddu + MBI) sera composée d'un **bureau de programme** qui rassemble les fonctions de support et d'expertise pour appuyer les deux interventions.

Le bureau de programme regroupe des rôles de support aux interventions, notamment dans la gestion des tâches administratives, financières et logistiques, ainsi que celles concernant les ressources humaines et le monitoring & évaluation internes du programme. Il assure la mise en œuvre de ces

tâches en faveur des interventions Amuddu et MBI. Il se trouve sous l'autorité hiérarchique du Responsable de programme Migration. Ce bureau rassemble les ressources suivantes :

- Un(e) Responsable Administratif et Financier (RAF), responsable hiérarchique des ressources suivantes :
 - Un(e) assistant administratif et financier,
 - Un(e) secrétaire/comptable,
 - Un(e) chauffeur,
 - Un(e) responsable en charge des marchés publics, des accords spécifiques de mutualisation, des subsides, etc.
- 1 Assistant(e) Technique National, en charge du suivi/évaluation (M&E) des interventions, de la Communication et de la Capitalisation,
- 1 Junior AT Enabel en Communication et Partenariats, sous réserve de financements disponibles du programme Junior d'Enabel et de profil adéquat.

L'intervention MBI dont les ressources sont limitées pourra bénéficier de l'appui de ces ressources partagées. Sa contribution se limite à cofinancer l'ATN expert M&E / Communication / Capitalisation à hauteur de 20%.

7.2.1.2 Liste des autres ressources humaines mises à disposition :

Par la partie belge :

Pour être complet dans la description des ressources disponibles pour l'appui aux interventions, il faut également noter la présence d'une série de **RH mutualisées** au sein d'Enabel au Maroc. Celles-ci vont appuyer les interventions dans les différents domaines de gestion et tout au long de leur cycle tant au niveau stratégique, qu'opérationnel ou de support.

- Stratégique : développement et entretien des relations institutionnelles globales, gestion des problèmes, enjeux et risques au niveau central.
- Opérationnel : prise en charge des activités de démarrage et de clôture, appui-conseil durant la période d'exécution en matière de contenu de l'intervention et de modalités de mise en œuvre, facilitation et relations institutionnelles.
- Support : appui-conseil administratif et financier, prise en charge des primo-recrutements, gestion du payroll.

Certaines de ces fonctions (appui opérationnel et support administratif / financier / RH) feront l'objet d'un SLA (Service Level Agreement sur base de *timesheets* trimestrielles (TAS)) et d'un cofinancement par les interventions, au prorata de leur volume d'activité.

Une architecture des principales fonctions est jointe en annexe (partie 3) du DTF.

Par la partie marocaine :

Fonction	Nb de mois	Partie contractante
1 Responsable du changement de l'intervention MBI au sein du MCMREAM ou sa/son délégué(e)	48	Partenaire

7.3 Autres ressources et engagements

7.3.1 Partie belge

Non-applicable

7.3.2 Partie Partenaire

Le MCMREAM s'engage à mettre des bureaux à la disposition des intervenants précités.

- Un bureau pour l'Assistant(e) Technique National Responsable de l'Intervention.
- Un bureau pour le programme Migration financé par la Belgique.

Le MCMREAM soutient la mise en œuvre du projet MBI en mettant à disposition des ressources de sa direction pour le suivi de ladite intervention. Une forme de cet appui se traduit par la mobilisation des opérateurs marocains à travers une communication poussée venant du Ministère et reflétant son haut degré de volonté politique. En utilisant les groupes de travail migration (installés dans le contexte d'autres projets) la direction veillera à ce que les nécessités du MBI soient communiquées aux partenaires adéquats. En outre, le Ministère, à travers ses outils comme le site web, veillera à ce que les acquis du projet soient pérennisés. Afin de garantir qu'un maximum du budget mis à disposition par la Belgique pour la mise en œuvre du projet MBI soit déboursé au profit direct des bénéficiaires, le Ministère soutiendra Enabel dans la recherche de contributions marocaines – par exemple un partenariat avec des sociétés privées marocaines ou l'exonération des cotisations pour appartenance à la CGEM des porteurs de projet.

8 MODALITÉS D'EXÉCUTION

8.1 Cadre Légal

Le cadre légal de l'intervention « Maghrib Belgium Impulse » est fixé par :

- La Convention Générale signée entre le Royaume du Maroc et le Royaume de Belgique en date du 26 juin 2002.
- Le Programme de Coopération (2016-2020) signé entre le Royaume du Maroc et le Royaume de Belgique, le 19 mai 2016.

8.1.1 Partie marocaine

La Partie marocaine désigne 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 (MCMREAM) en tant qu'entité responsable de l'intervention. Le MCMREAM est représenté par le Ministre ou son Délégué.

Le MCMREAM désigne le Secrétaire Général du MCMREAM comme Sponsor⁶⁴, responsable de la réalisation des résultats et de l'objectif spécifique de l'intervention.

8.1.2 Partie belge

La Partie belge désigne la Direction Générale de la Coopération au Développement et Aide Humanitaire (DGD) en tant qu'entité responsable de sa contribution à l'intervention. La DGD est représentée au Maroc par l'Ambassade de Belgique à Rabat.

La Partie belge confie l'exécution de ses obligations à l'Agence belge de développement (Enabel). A ce titre, une Convention de Mise en Œuvre (CMO) est conclue entre Enabel et l'Etat belge.

Enabel est représentée au Maroc par son Représentant(e) Résident(e).

Le Représentant(e) Résident(e) d'Enabel assume le rôle d'Ordonnateur et de Sponsor pour la partie belge.

8.2 Cycle de vie de l'intervention

La **Convention Spécifique** porte sur une durée de **60 mois**, à compter de la date de signature de celle-ci.

L'**exécution** de l'intervention est prévue pour une période de **48 mois**.

Le cycle de vie de l'intervention comprend trois phases principales : Préparation, mise en œuvre et Clôture administrative.

Les guides Enabel de démarrage et de clôture des interventions constituent les documents de référence pour les phases de préparation, de démarrage et de clôture. Le manuel de gestion administrative et financière d'Enabel au Maroc constitue la base de travail pour la phase de l'exécution.

8.2.1 Préparation

Les actions-clés à mener durant la phase de préparation sont similaires à celles de l'intervention

⁶⁴ Cf. chapitre **Erreur ! Source du renvoi introuvable.** pour la description des rôles et responsabilités des sponsors.

« Amuddu », à l'exception du point suivant :

- Préparation et négociation de la convention de subsides entre l'intervention et le consortium (lead par CGEM)

Frais liés à des activités de démarrage	
Etudes : Analyse organisationnelle CGEM, via contrat-cadre.	10.000€
Frais de personnel	
Frais de recrutement de personnel	2.500 €
Frais logistiques	
Achat matériel ICT	5.000€
Total	17.500€

8.2.2 Exécution

La phase d'exécution se divise en 3 sous-phases : démarrage effectif, mise en œuvre, clôture opérationnelle. Les lignes directrices décrivant l'exécution de l'intervention « MBI » sont identiques à celles décrites pour l'intervention « Amuddu ».

8.2.3 Clôture Administrative

Le rapport final est mis à jour en fin de période de clôture opérationnelle et est envoyé par Enabel à la DGD pour demande de réception définitive. Une fois ce rapport approuvé par la DGD, l'intervention est administrativement clôturée.

Conformément à la Convention Spécifique, après la clôture financière de l'intervention, les fonds non utilisés seront récupérés par l'Etat belge. A cette fin, la partie marocaine s'engage à reverser à Enabel les soldes bancaires et les montants non éligibles dans un délai de trois mois à partir de l'approbation de la clôture financière par le Comité de Pilotage.

8.3 Gestion Opérationnelle de l'intervention

Les modalités pratiques de gestion opérationnelle de l'intervention seront explicitées et détaillées dans un manuel de gestion opérationnelle du programme (intervention MBI et intervention Amuddu).

8.3.1 Planification opérationnelle

La planification opérationnelle se réalisera de manière similaire à ce qui est décrit pour l'intervention « Amuddu ».

8.3.2 Gestion des ressources humaines

La gestion des ressources humaines se réalisera de manière similaire aux lignes directrices décrites pour l'intervention « Amuddu ».

8.3.3 Mandats

Le budget de l'intervention étant géré selon la modalité « Régie », Enabel est responsable pour l'engagement et le paiement sur l'ensemble des lignes budgétaires.

8.3.4 Gestion financière

Les modalités de gestion financières couvrent :

- (1) la gestion des comptes bancaires,
- (2) la gestion des transferts de fonds,
- (3) la gestion des dépassements et changements budgétaires,
- (4) la gestion de la comptabilité et de la justification des dépenses.
- (5) la gestion des biens et des stocks

Les normes et règles à suivre en termes de gestion financières sont similaires à celles décrites pour l'intervention « Amuddu ».

8.3.5 Gestion des Marchés Publics

Enabel ainsi que le MCMREAM sont des organismes de droit public. A cet égard, ils ont l'obligation de respecter la Loi sur les marchés publics et d'appliquer pour tout achat les principes de transparence, mise en concurrence et d'égalité de traitement entre candidats.

La législation belge en matière de marchés publics est d'application pour l'intégralité du budget de l'intervention.

La gestion des marchés publics nécessite une planification rigoureuse et un suivi précis. Les marchés publics gérés par l'intervention seront par conséquent une composante du monitoring opérationnel trimestriel (état d'avancement et planification opérationnelle).

Les équipes d'intervention jouent un rôle-clé tant au niveau de l'élaboration du Dossier d'Appel d'Offres que de l'évaluation des offres reçues. Elles veillent à la bonne définition des critères de sélection et d'attribution.

8.3.6 Gestion des conventions de subsides

En vertu de l'article 12 de la loi Enabel, Enabel pourra financer un ou plusieurs organisme(s) tiers pour la réalisation d'une partie des activités de l'intervention ou d'une action propre de cet organisme, action contribuant à l'atteinte des objectifs de l'intervention.

L'octroi de subsides se fera conformément aux modalités décrites dans le Guide CTB pour l'élaboration et le suivi des Conventions de subsides.

Les organismes publics ou privés bénéficiaires de subsides sont appelés « bénéficiaires contractants ». Les bénéficiaires des actions financées au moyen du subside sont appelés les «bénéficiaires finaux».

8.3.6.1 Subsides identifiés dans ce DTF

Pour chaque subside envisagé, une ligne budgétaire dédiée est clairement identifiée dans le budget, de même que la modalité d'octroi, le bénéficiaire contractant, son statut et le nombre de bénéficiaires finaux concernés.

Les conventions de subsides identifiées dans le cadre de l'intervention sont indiquées dans le tableau ci-dessous :

No.	No. Ligne budgétaire	Intitulé de l'activité	Budget (€)	Modalité d'octroi	Bénéficiaire Contractant	Statut (public/privé)	Nb de bénéficiaires finaux
1	A0101 A0102	Sensibilisation, mobilisation, et accompagnement des potentiels porteurs de projets	640.000 €	Directe	CGEM	Privé à but non lucratif	A définir

Le subside octroyé à la CGEM aura pour objectif de permettre aux *Marocaines et Marocains résidant en Belgique d'être mobilisés et accompagnés pour réaliser des investissements productifs au Maroc.*

Les principaux résultats attendus seront :

- L'identification, la mobilisation et l'accompagnement de porteurs de projet, accompagnement réalisé en Belgique et au Maroc ;
- La mise à disposition des MRE entrepreneurs belges au Maroc de services d'incubation, de mentoring et coaching post création au Maroc

Suite à la convention cadre de partenariat entre la CGEM et le MCMREAM, permettant la mise en place d'une région virtuelle, baptisée **13ème région de la CGEM**, et couvrant les Marocains Entrepreneurs du Monde (MeM), la CGEM est un acteur incontournable en termes de contact, d'orientation et d'appui pour l'intégration des MRE dans l'économie marocaine. A ce titre, la signature d'une Convention de subside avec ce partenaire est tout à fait justifiée.

Dans le cadre de cette convention de subsides, des contractualisations sont prévues avec des opérateurs en Belgique et au Maroc.

Une analyse organisationnelle approfondie de la CGEM sera réalisée en phase de démarrage.

Néanmoins, l'opportunité de signer ce type de convention devra être confirmée par l'équipe d'intervention au moment de l'exécution, en approfondissant l'analyse (cf. Guide Conventions de Subsides), en motivant pourquoi, en l'espèce, le régime marchés publics n'est pas d'application, et en confirmant que le choix de l'organisme partenaire est toujours pertinent (continuité institutionnelle, compétences maintenues, capacités suffisantes etc...). Une analyse organisationnelle de la CGEM sera réalisée afin de préciser les modalités d'accompagnement et de *reporting* de la convention de subsides.

Les subsides seront établis de façon négociée avec les organismes publics ou privés énumérés ci-dessus.

Cas particulier où les bénéficiaires contractants ne sont pas identifiés nominativement dans ce DTF

Pour chaque subside pour lequel le bénéficiaire-contractant n'est pas identifié dans le tableau ci-dessus, il sera nécessaire d'obtenir une approbation préalable du COPIL sur la base d'une justification clairement argumentée, consignée dans un PV.

En outre :

1) Pour les conventions de subsides d'un budget inférieur ou égal à 500.000€, Enabel informera l'Etat Belge. Pour ce faire, le Représentant Résident transmettra de manière régulière à l'ambassade belge la liste des bénéficiaires de conventions de subsides y compris l'objet et le montant de ces conventions.

2) Les conventions de subsides d'un budget supérieur à 500 000 EUR avec un bénéficiaire ne figurant pas dans le DTF seront soumises à l'approbation de l'administration belge.

8.3.6.2 Cas où un subside n'est pas identifié dans le DTF

Si le recours à une Convention de Subsides n'est pas envisagé dans ce DTF mais émane d'une proposition de la direction de l'intervention en cours d'exécution, il est nécessaire d'obtenir une approbation du COPIL, consignée dans un PV, sur base d'une argumentation claire motivant pourquoi en l'espèce, le régime de marchés publics n'est pas d'application. Les modalités ci-dessus concernant l'information à l'Etat belge sur les bénéficiaires de subsides ou l'approbation des bénéficiaires par le Ministre de la Coopération sont naturellement d'application.

8.3.7 Gestion Accords Spécifiques de Coopération (ASC)

Les accords de coopération dits « public-public » ou 'coopération horizontale' avec un partenaire public, peuvent se concrétiser pour Enabel par des 'accords-cadres de coopération (ACC), opérationnalisés par des 'accords spécifiques de coopération' (ASC).

Ce type d'accord sera retenu dans le cas où l'intervention souhaite favoriser les synergies d'expertise publique émanant des autres pouvoirs publics à priori belges même si une coopération avec un pouvoir adjudicateur non belge est également possible.

Pour ce type d'accords, l'intérêt public et la notion de 'non-profit' sont mis en avant. Les pouvoirs adjudicateurs coopèrent en vue d'assurer conjointement l'exécution de missions de service public.

La signature d'ASC se fera selon les modalités décrites dans le Guide ACC/ASC de la CTB.

8.3.7.1 ASC est identifié nominativement dans ce DTF

Il n'y a pas d'ASC identifié à ce stade pour l'intervention « MBI ».

8.3.7.2 Cas où un ASC n'est pas identifié nominativement dans ce DTF

Un partenariat sous forme d'ACC/ASC peut être envisagé en cours d'exécution. Il ne doit pas nécessairement être identifié durant la formulation. Dans ce cas, l'équipe d'intervention devra obtenir l'accord du comité de pilotage et suivre la procédure telle que décrite dans le guide ACC/ASC afin d'initier le processus.

Deux situations peuvent se présenter :

- Soit il existe déjà un ACC avec le partenaire souhaité, et l'équipe pourra directement initier la procédure relative à la mise en place d'un ASC pour l'activité souhaitée ;
- Soit aucun ACC n'a encore été signé entre Enabel et l'institution publique avec laquelle on souhaite développer une synergie. Dans ce cas, l'équipe d'intervention initie le processus pour que Enabel envisage la conclusion d'un Accord-cadre de Mutualisation correspondant.

8.3.7.3 Validation d'un ASC

La règle générale pour la gestion d'un ASC est de respecter les procédures en vigueur pour l'engagement et le suivi de dépenses à Enabel.

Comme toute dépense, les dépenses relatives aux ASC doivent être planifiées dans les outils de planification.

Les ACC/ASC seront signés 'en régie', c'est-à-dire que seule Enabel est en mesure de signer l'ASC en tant qu'autorité contractante et en utilisant le système belge.

Le suivi et le contrôle des paiements sont faits en conformité avec les procédures en vigueur à Enabel.

8.4 Monitoring et Revues

Le Monitoring et les Revues soutiennent les besoins de redevabilité, d'apprentissage continu et de pilotage stratégique.

Le monitoring de l'intervention se fait de manière concertée au niveau du comité de coordination du Programme sous la responsabilité du Responsable du Programme et du Responsable du Changement du Programme.

	Responsabilité	Système	Fréquence	Utilisateurs
Monitoring opérationnel	Unité d'intervention	Enabel	Trimestriel	Intervention, Enabel Rep Office ainsi que le comité de pilotage
Monitoring des résultats	Unité d'intervention	Enabel	Annuel	Intervention, Enabel Rep Office, comité de pilotage, ambassade
Revue à Mi-parcours	Enabel HQ : Conseiller OPS/Externes	Enabel	Unique	Intervention, Enabel, comité de pilotage, DGD
Revue Finale	Enabel HQ : Conseiller OPS/Externes	Enabel	Unique	Intervention, Enabel, comité de pilotage, DGD
Monitoring final	Unité d'intervention	Enabel	Unique	Intervention, Enabel Rep Office, Comité de pilotage, DGD
Audit	Enabel HQ	Enabel	Au moins une fois sur la durée de mise en œuvre	Intervention, Enabel Rep Office, Comité de pilotage, DGD

Les directives et normes applicables en matière de monitoring et revues de l'intervention « MBI » sont identiques à celles régissant l'intervention « Amuddu »⁶⁵.

8.5 Adaptation du DTF

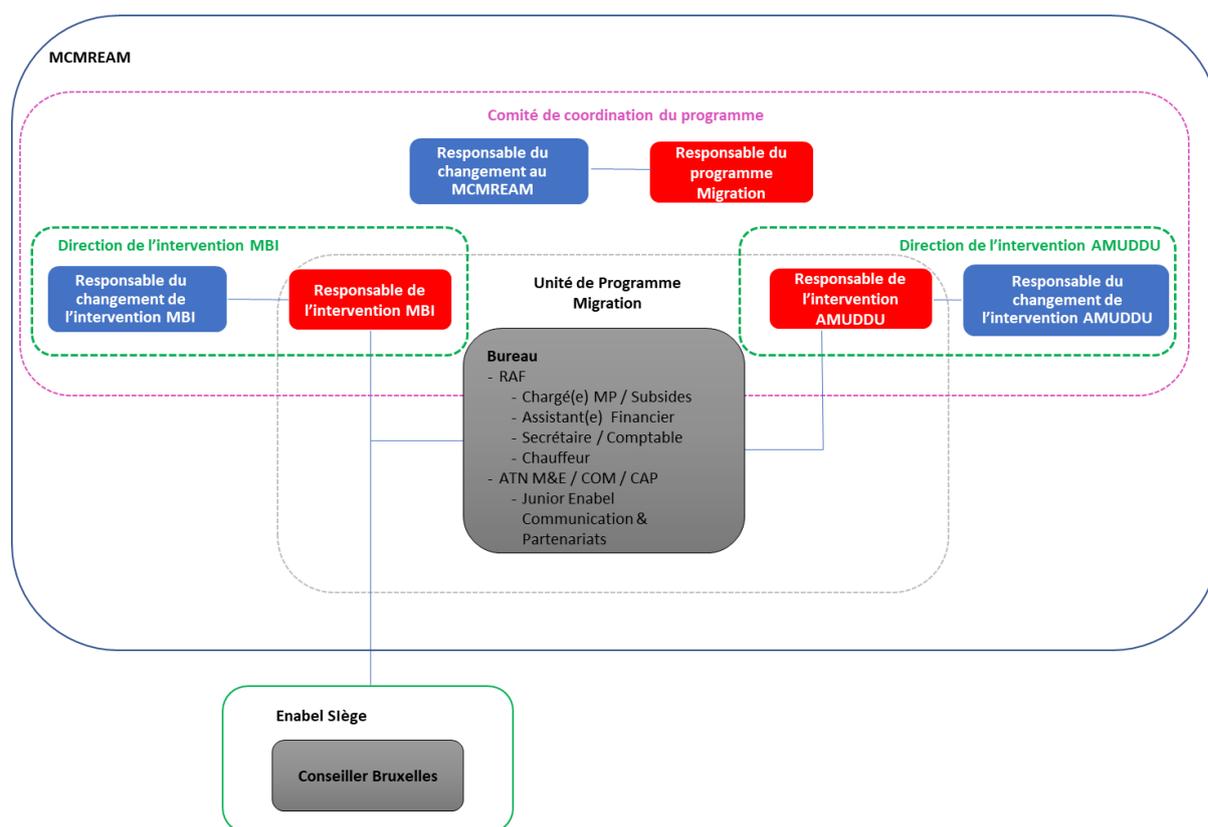
Les modalités d'adaptation du DTF sont similaires à celles de l'intervention « Amuddu ».

⁶⁵ (Cfr le guide CTB « More Results » de la CTB pour toute directive et check-lists)

9 PILOTAGE, SUIVI ET CADRE ORGANISATIONNEL

9.1 Structure organisationnelle de l'Intervention

9.1.1 Présentation générale⁶⁶



L'intervention est ancrée institutionnellement au MCMREAM à Rabat.

9.1.2 Structures organisationnelles spécifiques à l'intervention

9.1.2.1 Comité de pilotage de l'intervention

Voir la partie 1 Programme du Dossier Technique et Financier.

9.1.2.2 Unité d'intervention

L'unité d'intervention est composée de la direction de l'intervention et de son équipe d'appui (voir bureau programme).

Le MCMREAM désigne le **Responsable du Changement de l'intervention MBI**. Celui-ci porte, pour la partie marocaine, la responsabilité de l'exécution de l'intervention en vue d'atteindre l'objectif spécifique, tel que stipulé dans la Convention Spécifique et dans ce DTF.

⁶⁶ Pour mémoire, le responsable du programme et l'intervention manager Amuddu/appui à la SNIA, est la même personne

Enabel contracte, après avis de non objection du MCMREAM, le/la responsable de l'intervention qui est soumis(e) à l'agrément de la Partie nationale (Cfr 8.3.2 pour les modes de gestion des RH).

Le **Responsable de l'intervention** et le **Responsable du changement de l'intervention** forment la Direction de l'intervention.

Note : Le **Responsable du Changement (Partenaire)** est le **responsable de la conduite du changement** au sein du MCMREAM. Il/elle est **chargée de l'intégration des changements** apportés par l'intervention dans les activités habituelles du MCMREAM. Son rôle est **complémentaire à celui du Responsable de l'intervention**. Idéalement, il/elle doit assumer des responsabilités opérationnelles au sein de l'organisation et bénéficier de la confiance des responsables des domaines faisant l'objet d'un changement.

Responsabilités clé

- **Définir**, en collaboration avec le Responsable de l'intervention Enabel, **l'orientation générale du processus de changement** au sein du Ministère, de l'agence ou de l'organisation, en ligne avec les orientations stratégiques données par le Comité de Pilotage.
- **Définir** et adapter de manière continue, en collaboration avec le Responsable de l'intervention Enabel, **la stratégie nécessaire pour mettre en œuvre le(s) processus de changement**, en tenant compte des spécificités de l'organisation, des leviers de changement disponibles et de la résistance au changement.
- **Veiller au réalisme des plans de mise en œuvre du changement** au sein du Ministère, de l'agence ou de l'organisation en tenant compte des autres processus de changement en cours.
- **Mobiliser et préparer au changement** les parties de l'organisation concernées.
- **Encourager** le soutien au processus de changement aux différents niveaux de l'organisation à travers une communication proactive sur l'importance et sur l'état d'avancement du processus de changement.
- De par sa position, **contribuer activement au changement** appuyé par l'intervention à l'intérieur du Ministère, de l'agence ou de l'organisation.
- Assurer la **communication institutionnelle** avec les partenaires opérationnels pour une plus grande **appropriation des changements apportés**.
- Concevoir et veiller à l'application d'une stratégie opérationnelle afin de **créer et renforcer les conditions de durabilité des résultats de l'intervention**.
- **Veiller au maintien de la stabilité de l'organisation** pendant la transition et s'assurer que les changements sont réellement intégrés.

Note : Le **Responsable de l'intervention (Enabel)** est **responsable de la gestion de l'intervention**, afin d'atteindre une synergie optimale entre les différentes composantes et contribuer à la réalisation de l'objectif spécifique de l'intervention.

Responsabilités clé

- Comme **Membre du Comité de coordination du programme**, afin de fournir les contributions et informations nécessaires facilitant l'élaboration ultérieure de choix stratégiques, méthodologies et instruments du programme
- Comme **Manager d'intervention** : Veiller à l'intégration de l'ensemble des domaines de gestion de l'intervention (scope, planning, budget, qualité, etc.) et promouvoir sa contribution aux résultats de développement

- Comme **Coordinateur des activités / volets / composantes** : coordonner les activités et assurer leur réalisation, conformément aux accords convenus et procédures définies, afin de réaliser les objectifs de l'intervention
- Comme **People Manager** : Gérer les ressources humaines dont il/elle est responsable hiérarchique et développer une dynamique d'équipe
- Comme **Expert en Coopération** : Appuyer le Responsable du changement côté partenaire dans son rôle de conduite du changement et contribuer au renforcement des capacités des structures partenaires afin de participer à l'amélioration de leurs organisations, processus et systèmes ainsi que des compétences de leur staff
- Comme **Gestionnaire des connaissances / Communicateur** : Organiser la communication interne et externe de l'intervention de manière à contribuer au processus de changement et à démontrer l'atteinte des résultats de développement
- Comme **Expert** : contribuer à la mise en œuvre de l'intervention à travers des inputs techniques

Principales responsabilités de l'unité d'intervention :

- Réalisation des résultats en vue d'atteindre l'objectif spécifique
- Organisation et exécution des activités de l'intervention sous sa responsabilité directe
- Gestion administrative et financière de l'intervention
- Monitoring de l'intervention
- Gestion de risques
- Planification opérationnelle et financière annuelle et adaptation de cette planification en fonction de l'évolution de l'intervention
- Suivi de l'exécution des planifications et en particulier le respect du calendrier d'exécution de la planification (études, lancement des marchés, réceptions)
- Etude des problèmes de gestion des ressources (humaines, financières ou matérielles) ou d'interprétation de la Convention Spécifique ou du Dossier Technique et Financier qui se poserait pour le bon déroulement de l'intervention avant de les soumettre au Comité de Pilotage pour prise de décision
- Résoudre les problèmes de gestion des ressources humaines, évaluer la compétence et les prestations des différents personnels mis à disposition de l'intervention et prendre toutes mesures d'encouragement ou de correction nécessaire

9.1.2.3 Comité technique d'orientation et de suivi (CTOS)

Le CTOS est un lieu de concertation et de coordination opérationnelle entre l'intervention, les partenaires techniques de celles-ci et d'autres interventions financées par la Belgique.

Composition

Le CTOS est composé des représentants des institutions suivantes :

- MCMREAM, direction communication et mobilisation, qui en assure la présidence.
- Le responsable du programme migration Enabel, vice-président.

- Le responsable de l'intervention (Enabel).
- La CGEM, lead du consortium d'opérateurs de mise en œuvre du R1.

Le CTOS peut inviter, en qualité d'observateur ou d'expert, toute autre personne qui apporte une contribution à l'intervention.

Principales responsabilités

- La remise d'avis techniques ou de recommandations quant à la conduite des activités
- La formulation de suggestions et de recommandations qui seront soumises à la validation du Comité de pilotage (notamment s'agissant d'une éventuelle adaptation de la stratégie, du budget ou des modalités de gestion)
- Suivi régulier des résultats du projet

Modes de fonctionnement

Le mode de fonctionnement du CTOS est fixé comme suit :

- Le CTOS est convoqué par le MCMREAM.
- Le CTOS se réunit ordinairement chaque trimestre ou de façon extraordinaire à la demande d'un des membres adressée au Président du comité de pilotage (Sponsor principal du partenaire).
- Un compte rendu sera élaboré par Enabel.
- La Direction de l'intervention recense les engagements particuliers des parties, les décisions et les recommandations devant être validées par le comité de pilotage ou les points de désaccord devant être arbitrés par le comité de pilotage.

10 CHRONOGRAMME

Voir le budget en Chapitre 7

PARTIE III : ANNEXES

Les annexes sont :

- 1) Cadre logique/chaine des résultats**
- 2) TdR du consortium**
- 3) TdR et fiches de mission du staff principal.**
- 4) Les cinq phases d'appui à l'entrepreneuriat**

1 CHAINE DE RÉSULTATS

Stratégie d'intervention					
Objectif général					
Les compétences des Marocain(e)s résidant en Belgique sont mobilisées et contribuent au développement du Maroc					
Stratégie d'intervention	Indicateurs	Base	Cible	Source de vérification	Hypothèses
Objectif spécifique					
Les MRE belges sont appuyés pour réaliser des investissements productifs au Maroc	Taux de réussite ⁶⁷ des porteurs de projets accompagnés	0 ⁶⁸	Minimum 10% des porteurs de projet accompagnés	Rapports PMU	<ul style="list-style-type: none"> Les porteurs de projets disposent du temps suffisant pour assurer un suivi régulier du développement de leur projet et surmonter les éventuelles difficultés (par exemple, en termes administratives et d'acquisition de terrains). Appui du projet par les parties prenantes du projet par l'expression de la volonté politique des deux gouvernements impliqués (Belgique, Maroc)
Objectifs intermédiaires (résultats)					
<u>Objectif intermédiaire 1</u> : Une mobilisation et un accompagnement	1. Disponibilité et degré de mise en œuvre d'une campagne	0	Oui, 100%	1. Produits de la campagne	<ul style="list-style-type: none"> Identification d'un groupe cible suffisamment grand et compétent (bonne adéquation

⁶⁷ On entend par « réussite » la création de nouvelles entreprises ou la survie des entreprises qui étaient déjà créés.

⁶⁸ Comme étalonnage de performance: les évaluateurs, et suite aux entretiens, découvrent qu'un 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).

individualisé des porteurs/euses de projet MRE est effectué en Belgique et au Maroc pour la création et la commercialisation de leurs entreprises au Maroc	d'information en Belgique				entre les profils des porteurs de projets et leurs projets)
	2. Nombre de potentiel(le)s porteurs/teuses de projets mobilisé(e)s, désagrégé par sexe.	0	60 ⁷⁰	2. Fiches envoyées par les potentiel(le)s porteurs/teuses de projets.	<ul style="list-style-type: none"> • Appropriation du projet par les partenaires opérationnels en Belgique et au Maroc traduite par la mise en place d'un consortium • Les opérateurs belges et marocains faisant partie du consortium consolident une bonne dynamique de coordination. • Disponibilité d'experts spécialisés répondants aux besoins des porteurs de projets • Succès des porteurs de projets dans la recherche de financement pour leurs projets
	3. Nombre d'évènements de sélection de candidats avec présentation de « pitch » devant un comité d'experts/entrepreneurs	0	3	3. Projets de pitch, rapports du jury, listes de participants, tests d'évaluation ⁷¹	
	4. Nombre de bénéficiaires accompagnés par le projet ⁶⁹ , désagrégé par sexe.	0	30	4. Rapports PMU, documents des projets, listes de participants, factures et reçus de voyages d'études	
	5. Taux de satisfaction des porteurs de projets sélectionnés avec les	Pas d'application	Au moins, le 70% des porteurs de	5. Enquête de satisfaction	

⁶⁹ 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.

⁷⁰ Si jamais l'orientation vers les porteurs de projet d'investissement productif s'avérait restée sans répondants, une deuxième campagne de sensibilisation élargissant le groupe cible vers les porteurs de projets sociaux-solidaires pourra être considérée.

	services d'accompagnement fournis dans le cadre du projet		projets sélectionnés considèrent les services fournis par le projet de « bonne qualité » ou de « très bonne qualité ».	anonyme en ligne ⁷² (par exemple, à travers de Survey Monkey).	
<u>Objectif intermédiaire 2 :</u> La mise en place d'un écosystème MRE entrepreneurs belges en Belgique est soutenue	<p>1. Nombre d'institutions belges impliquées et sensibilisées</p> <p>2. Évènements de visibilité autour d'un prix MBI</p> <p>3. Nombre de candidats présentés au Prix MBI, désagrégé par sexe.</p>	<p>0</p> <p>0</p> <p>Pas d'application</p>	<p>6</p> <p>2</p> <p>10</p>	<p>1. Comptes rendus des réunions, brochures et posters disponibles et distribués par les institutions.</p> <p>2. Publications, médias, rapports de sélection des lauréats</p> <p>3. Fiches de candidature reçues, PV du comité de sélection</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Volonté politique de soutien et de promotion public des acquis du projet par les autorités belges et marocaines • Appropriation du projet par les bénéficiaires

⁷² Lors de l'élaboration de l'enquête de satisfaction, l'inclusion de questions permettant d'identifier l'impact sur l'éventuelle génération de revenus sera étudiée.
DTF Programme Migration : MBI (MOR 1605311)

Outputs (Activités)	
Pour objectif intermédiaire 1 :	
Output 1.1.	Les porteurs de projets sont mobilisés, identifiés, sélectionnés et accompagnés, en Belgique et au Maroc
Output 1.2.	Les MRE entrepreneurs belges au Maroc disposent des services d'incubation, de mentoring et coaching post création au Maroc
Pour objectif intermédiaire 2 :	
Output 2.1.	Les institutions belges en charge de la promotion de l'entrepreneuriat belge sont appuyées afin d'assurer une meilleure intégration des MRE dans leurs activités
Output 2.2.	La communication visant la promotion de l'entrepreneuriat des MRE belges au Maroc est renforcée
Sous activités (par output)	
Liste des sous activités pour le groupe d'activités (output) 1.1.:	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Identifier et mobiliser les potentiels porteurs MRE en Belgique (campagne d'information, organisation de foires) ▪ Présélectionner et sélectionner des porteurs de projets (Comités de pré-sélection, pitch) ▪ Accompagner les porteurs de projet en Belgique et améliorer les projets d'investissement (appui conseil, voyage d'études) ▪ Accompagner les porteurs de projets dans la vérification de leurs projets d'investissement face au contexte du marché marocains et appuyer la création d'entreprise (mentoring, appui conseil au besoin, recherche de financement)
Liste des sous activités pour le groupe d'activités (output) 1.2.:	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mettre à disposition/louer des espaces incubateurs pour les bénéficiaires du projet (pour qui en exprime le besoin) ▪ Faciliter le réseautage des porteurs de projets avec d'autres entrepreneurs au Maroc ▪ Offrir un appui conseil spécialisé 'post création' selon le besoin des bénéficiaires (prise en charge de services d'experts selon besoin) ▪ Mettre en place un système de parrainage (« <i>mentorship</i> ») MBI-lauréats - start-ups (en lien avec l'OI 2 : possibilité de créer un groupe en ligne (par exemple, de <i>whatsapp</i> pour résoudre de doutes ou faciliter le contact entre les mentors et les porteurs de projets)
Liste des sous activités pour le groupe d'activités (output) 2.1.:	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Initier et tenir des réunions de liaison (siège Enabel/PMU Enabel Maroc) ▪ Diffuser des publications ▪ Faciliter des missions économiques au Maroc comprenant des MRE
Liste des sous activités pour le groupe d'activités (output) 2.2.:	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mettre en place un système de « Prix MBI » ▪ Mettre en place une campagne de visibilité et créer des outils de communication (App MBI/site web), y inclus l'élaboration de succès stories (possibilité de le faire dans le cadre de la 13^{ème} région de la CGEM)

2 TERMES DE RÉFÉRENCE POUR LE CONSORTIUM D'OPÉRATEURS DE MISE EN ŒUVRE

2.1 Objectifs et livrable de l'octroi de subside

La mise en œuvre du projet MBI sera effectuée par l'unité de gestion du projet (unité d'intervention) qui travaillera sous l'égide d'Enabel au Maroc (à Rabat) et en étroite collaboration avec le MCMREAM.

Le consortium contribuera à l'atteinte de l'objectif intermédiaire 1 :

« Une mobilisation et un accompagnement individualisé des porteurs/euses de projet MRE est effectué en Belgique et au Maroc pour la création et la commercialisation de leurs entreprises au Maroc »

2.2 Les outputs à produire sont les suivants :

Output 1.1.	Les porteurs de projets sont mobilisés, identifiés, sélectionnés et accompagnés, en Belgique et au Maroc
Output 1.2.	Les MRE entrepreneurs belges au Maroc disposent des services d'incubation, de mentoring et coaching post création au Maroc

Le consortium sera complètement responsable de la réalisation de l'output 1.1. L'output 1.2. - notamment le volet post création - sera accompli en collaboration avec l'unité d'intervention d'Enabel à Rabat et l'équipe d'un autre projet d'Enabel qui mettra à disposition un tiers du temps d'un « business coach » pour réaliser un accompagnement individualisé des entrepreneurs MRE ayant créé leur entreprise au Maroc. Les sous-activités liées au groupe d'activité 1.1. seront effectuées sous l'égide du consortium qui en assume l'entière responsabilité. Les sous activités liées au groupe d'activité 1.2. seront effectuées sous l'égide d'Enabel, le consortium contribue et soutien la mise en œuvre.

2.2.1 Les sous activités prévues sont les suivantes :

Liste des sous activités pour le groupe d'activités (output) 1.1.:	<ul style="list-style-type: none">▪ Identifier et mobiliser les potentiels porteurs MRE en Belgique▪ Organiser des foires d'information et des événements sur les opportunités d'entrepreneuriat au Maroc▪ Présélectionner et sélectionner des porteurs de projets▪ Accompagner les porteurs de projet en Belgique et améliorer les projets d'investissement▪ Accompagner les porteurs de projets dans la vérification de leurs projets d'investissement face au contexte du marché marocains et appuyer la création d'entreprise▪ Appuyer la création d'entreprise au Maroc (mentoring, appui conseil au besoin, recherche de financement)▪ Informer, sensibiliser et mettre à la disposition des opérateurs belges de l'information (appui à l'écosystème A0201).
--	---

Liste des sous activités pour le groupe d'activités (output) 1.2.:	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mettre à disposition/louer des espaces incubateurs pour les bénéficiaires du projet (pour qui en exprime le besoin) ▪ Mettre à disposition les services d'un business coach pour le suivi post-création/commercialisation ▪ Faciliter le réseautage des porteurs de projets avec d'autres entrepreneurs au Maroc ▪ Offrir un appui conseil spécialisé 'post création' selon le besoin des bénéficiaires (prise en charge de services d'experts selon besoin) ▪ Mettre en place un système de parrainage (« <i>mentorship</i> ») MBI-lauréats - start-ups (en lien avec l'OI 2 : possibilité de créer un groupe en ligne (par exemple, de <i>whatsapp</i> pour résoudre de doutes ou faciliter le contact entre les mentors et les porteurs de projets)
--	--

2.2.2 Les indicateurs à remplir par le consortium (avec base, cible et source de vérification) :

	Valeur de base	Cible	Source de vérification
1. Elaboration et mise en œuvre d'une campagne de sensibilisation effectuée en Belgique	0	1 ⁷³	Produits de la campagne
2. Nombres de foires d'information présentant les opportunités d'investissement productif au Maroc	0	3 ⁷⁴	Rapports, brochures, témoignages des participants, listes de participants
3. Nombre de potentiel(le)s porteurs/teuses de projets mobilisé(e)s	0	60	Fiches envoyées par les potentiel(le)s porteurs/teuses de projets.
4. Nombre d'événements de sélection de candidats avec présentation de « pitch » devant un comité d'experts/entrepreneurs	0	3 ⁷⁵	Projets de pitch, rapports du jury, listes de participants, tests d'évaluation ⁷⁶

⁷³ Si jamais l'orientation vers les porteurs de projet d'investissement productif s'avérait restée sans répondants, une deuxième campagne de sensibilisation élargissant le groupe cible vers les porteurs de projets sociaux-solidaires pourra être considérée.

⁷⁴ Les foires seront organisées à Bruxelles, Anvers et Liège.

⁷⁵ Les événements de sélection seront organisés à Bruxelles, Anvers et Liège.

⁷⁶ En vue de garantir un maximum de synergies avec d'autres acteurs actifs dans le domaine, renseigner sur l'utilisation du logiciel d'évaluation utilisé par l'UCM (compétences managériales)

5. Nombre de bénéficiaires accompagnés par le projet ⁷⁷	0	30	Rapports PMU, documents des projets, listes de participants, factures et reçus de voyages d'études
6. Taux de satisfaction des porteurs de projets sélectionnés avec les services d'accompagnement fournis dans le cadre du projet	0	Au moins, le 70% des porteurs de projets sélectionnés considèrent les services fournis par le projet de « bonne qualité » ou de « très bonne qualité ».	Enquête de satisfaction anonyme en ligne (par exemple, à travers de Survey Monkey).
7. Taux de réussite ⁷⁸ des porteurs de projets accompagnés	0	A définir	Rapports

2.3 Paramètres opérationnels du consortium

Structure du consortium

Plusieurs opérateurs seront nécessaires pour couvrir les champs d'activités fiés au consortium. Certaines sont effectuées en Belgique, d'autres au Maroc. Le chef de file du consortium est basé à Casablanca au Maroc. Le partenariat des opérateurs sera effectué sous l'égide du partenaire marocain.

Le chef de file met en place un mode de gestion interne au consortium qui garantit que les activités effectuées par les différents membres du consortium en Belgique et au Maroc s'enchainent et s'aligne dans une approche méthodologique cohérente.

Les membres du consortium assureront la gestion opérationnelle des champs d'activités et des tâches qui leurs sont légués. Les institutions suivantes ont été pré-identifiées pour une intégration du consortium :

Nom	Arrière-Plan institutionnel	Rôle dans le consortium
<ul style="list-style-type: none"> Confédération Générale des Entreprises au Maroc (CGEM) 	<ul style="list-style-type: none"> Alliance du Patronat marocain 	<ul style="list-style-type: none"> Chef de file
<ul style="list-style-type: none"> Vlaams netwerk van ondernemingen (VOKA), Unie van Zelfstandige Ondernemers (UNIZO), L'Union des Classes Moyennes (UCM) 	<ul style="list-style-type: none"> Alliances de l'entreprenariat en Belgique 	<ul style="list-style-type: none"> Partenaires pour le ciblage et l'appui conseil (mise à disposition de cycle de formations pour entrepreneurs)
<ul style="list-style-type: none"> Echos Communication Divers City 	<ul style="list-style-type: none"> ASBL, en lien avec les réseaux MRE en Belgique 	<ul style="list-style-type: none"> Partenaires pour le ciblage et le coaching des bénéficiaires

Au cas où un ou plusieurs des institutions pré-identifiés n'intégreraient pas le consortium en tant que membre actif, ils sont d'office à ajouter à la liste ci-dessous présentant les parties prenantes secondaires.

⁷⁷ Ceci inclus les porteurs de projets qui intègre 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.

⁷⁸ On entend par « réussite » la création de nouvelles entreprises ou la survie des entreprises qui étaient déjà créés.

2.4 Parties prenantes et bénéficiaires

Parties prenantes premières

Le chef de file assume la responsabilité globale (technique et financière) du consortium vis à vis du client, Enabel. Le chef de file assure également une relation de liaison avec le MCMREAM et présente l'évolution du projet au Comité de Pilotage, où il participe en tant que membre observateur.

Parties prenantes secondaires

Dans la mise en œuvre des activités en Belgique et au Maroc, les membres du consortium rentrent en contact et interagissent avec divers acteurs publics et privés pré-identifiés qui sont actifs dans le soutien à la création d'entreprises en Belgique et au Maroc. Cette deuxième catégorie de parties prenantes (secondaires) devra être inclus dans certaines activités, notamment dans l'information du groupe cible sur les possibilités d'investissement au Maroc, ainsi que dans le processus de sélection des porteurs de projets à soutenir. Les acteurs à prendre en considération sont les suivants :

En Belgique :	Au Maroc :
Les Chambres belges de Commerce et d'Industrie (CCI)	Chambre de commerce belgo-luxembourgeoise au Maroc
Chambre de Commerce Belgo-Luxembourgeoise Arabe à Bruxelles	L'Agence nationale de la promotion de l'emploi (ANAPEC)
Chambre de Commerce et Union des Entreprises de Bruxelles (BECI)	L'Association des femmes chefs d'entreprises du Maroc (AFEM)
Banques à clientèle MRE en Belgique : Banque Attijarijafa, Chaabi Banque, Banque Marocaine du Commerce Extérieur/BMCE)	Centre des jeunes dirigeants d'entreprises/Maroc (CJD)
Médias comme Maghreb TV, Médiane	Fondation création d'entreprises (FCE)
Élus Locaux d'origines marocaines en Belgique	Fondation Hassan II
Ambassade du Maroc en Belgique et Consulats	Intent
Fédération des Entreprises de Belgique (FEB)	

Le mode de collaboration entre le consortium et ces acteurs sera défini plus en détail lors le processus de montage du consortium. La liste d'acteurs est non exclusive et peut être complétée.

2.5 Tâches

Le chef de file aura des tâches spécifiques liées à la gestion de la convention de subside :

- Mise à disposition d'une personne pour assurer la coordination
- Coordination des autres opérateurs
- Responsabilités de *reporting* narratif et financier

Le consortium retenu assurera la mise en œuvre des blocs d'activités subséquentes et définira une approche méthodologique afin de couvrir les tâches suivantes :

1. Identification et mobilisation du groupe cible (jusqu'à la sélection des porteurs de projet)
2. Orientation dans le processus de création d'entreprises au Maroc (y inclus la recherche de financement)
3. Appui à la commercialisation de nouvelles entreprises
4. Appui à Enabel pour l'atteindre des outputs de l'objectif intermédiaire 2 :
 - 2.1.) Les institutions belges en charge de la promotion de l'entrepreneuriat belge sont appuyées afin d'assurer une meilleure intégration des MRE dans leurs activités ;
 - 2.2.) La communication visant la promotion de l'entrepreneuriat des MRE belges au Maroc est renforcée

La description suivante se concentre sur les tâches qui seront assurées en pleine responsabilité par le consortium (tâches 1,2 et 3). La tâche 4 dans laquelle le consortium apporte un soutien ponctuel mais où Enabel assume le lead seront traitées séparément lors de la phase de négociation de l'octroi de subside.

2.5.1 Identification et mobilisation du groupe cible (jusqu'à la sélection des porteurs de projet)

a) **Élaboration et mise en œuvre d'une stratégie d'information pour le ciblage et la mobilisation du groupe cible**

Plusieurs étapes sont à prendre à considération pour une identification et mobilisation efficace :

- ✓ **Revue et définition précise du profil de bénéficiaires ciblé et des critères d'éligibilité et des informations qui seront communiquées lors de la campagne d'information :**

Profil proposé⁷⁹ : à revoir et à fixer par le consortium et à valider par le Comité de Pilotage

- Porteurs de projets d'investissements productifs avec un profil universitaires dans des secteurs à fort potentiel d'innovation technologique (ingénieurs, chercheurs, experts en énergie renouvelables etc.)
- Porteurs de projets d'investissements productifs portés par des travailleurs marocains sans diplôme universitaire mais détenant une expérience professionnelle probante dans des secteurs porteurs de développement et d'innovation (nouvelles technologies d'information, agro-alimentaire, soins de santé, éducation, garde des personnes âgées etc.)
- Investisseurs marocains ayant réussi une activité dans les secteurs cibles dans les pays d'accueil et souhaitant étudier individuellement de nouvelles opportunités d'investissements au Maroc, créer des filiales ou démarrer de nouvelles activités
- Porteurs de capitaux et/ou de compétences et de savoirs faire, intéressés en groupe par l'investissement dans les secteurs cibles au Maroc et désireux d'étudier de nouvelles opportunités d'investissements, créer des filiales ou démarrer de nouvelles activités.

Critères d'éligibilité : à revoir et à fixer par le consortium

- Personne majeure de nationalité belge ou marocaine disposant d'origines familiales marocaines

⁷⁹ Inspiré par une proposition formulée par la Fondation de Création d'Entreprises (FCE)

- Résidant de manière légale en Belgique ou ayant vécu de manière légale en Belgique pour une durée minimale de 2 ans au cours des 5 ans précédant l'application au projet MBI⁸⁰
- Ne faisant pas objet d'enquête juridique en Belgique et au Maroc
- Détenant un casier financier personnel sans dettes mettant en danger la réussite du projet

✓ **Production et diffusion de matériels dans le cadre de la campagne d'information en Belgique:**

Produits proposés : à revoir et à fixer par le consortium

- Formulation de textes pour postage sur les sites internet/page Facebook des institutions impliquées dans la campagne d'information
- Dépliants (soft et hard)
- Spot pour diffusion radios et TV
- Affiche pour métro/Bus
- Textes pour parution dans les journaux de Brussels Airlines et Royal Air Maroc

Canaux de diffusion proposés : à revoir et à fixer par le consortium

- Distribution à travers les canaux internes des membres du consortium, ainsi que par les acteurs secondaires partenaires de MBI (copies hard dans les lieux des institutions, affiches sur tableaux d'informations internes, diffusion d'informations électronique par site web/emails/facebook etc.)
- Diffusion à travers les médias (radio, TV)
- Diffusion via les autres acteurs identifiés dans le cadre l'étude de formulation (cartographie) effectuée par GOPA Consultant et disponible auprès d'Enabel (par exemple universités, réseaux alumnis)
- Diffusion au niveau des communes (élus locaux, mairies, maisons des communes)
- Participation à des événements de réseautage organisé par la scène MRE en Belgique
- Ciblage individuel (« porte à porte ») par les collaborateurs des membres du consortium, à travers leurs réseaux, lors de la participation à des foires et missions économique

✓ **Organisation et réalisation de foires MBI en Belgique :**

Objectifs et activités prévues : à revoir et à fixer par le consortium

- Informer le groupe cible sur les opportunités d'investissement et d'entrepreneuriat au Maroc
- Explication du processus d'application au projet MBI (distribution de fiches d'inscription qui seront à remplir par les soumissionnaires et qui incluront un bref descriptif de leur projet)
- Présentation des prestations du projet MBI et des parties prenantes (consortium, Enabel, MCMREAM. Acteurs sectoriels secondaires)
- Réseautage et la mise en relation avec des associations professionnelles ;

⁸⁰ Les critères d'éligibilité des MRE bénéficiaires du projet, seront élaborés après l'avis juridique de l'UNIA, y compris la question de résidence (permanente) en Belgique.

- Présentation (par les acteurs sectoriels secondaires marocains) des avantages accordés aux créateurs d'entreprises MRE au Maroc
- Information sur des possibilités de financement destinées à soutenir les créations d'entreprises au Maroc
- Explication des formalités et démarches pour la création d'entreprises au Maroc

Lieux et acteurs impliqués : à revoir et à fixer par le consortium (en concertation avec la MCMREAM et Enabel)

- Bruxelles, Liège, Anvers
- Consortium, Enabel, MCMREAM, choix des acteurs sectoriels secondaires (Fondation Création d'Entreprises, l'AFEM, CJD, Fondation Hassan II, Banque Chaabi, Chambres de commerces)

b) Présélection et sélection des bénéficiaires

✓ **Présélection d'un maximum de 50 porteurs de projets**

- Affinement du processus de présélection et sélection par les membres du consortium
- Élaboration d'une grille d'évaluation pour le jury de présélection et de sélection des propositions de projets par le consortium
- Constitution du Jury (consortium + acteurs sectoriels secondaires)
- Fixation d'une date limite pour le dépôt des fiches d'inscription diffusées lors de la campagne d'information
- Revue et évaluation des propositions reçues par le consortium (de préférence par les membres en Belgique afin de garantir un maximum d'efficacité dans les éventuels échanges avec les candidats)
- Invitation d'un maximum de 50 porteurs de projet pour venir présenter leur projet de manière approfondie et ciblée (sous forme de « pitch ») devant un comité de sélection
- Attention : les projets présentés peuvent être des projets au stade de pré-crédation aussi bien que des entreprises déjà créées mais nécessitant le soutien MBI pour une meilleure commercialisation au Maroc

✓ **Sélection de maximum 30 porteurs de projets**

- Partage des dossiers de candidature présélectionnés avec le jury
- Revue des dossiers des candidats présélectionnés par les membres du Jury
- Organisation des événements (comités) de sélection en Belgique et organisation du voyage des membres du jury marocains
- Présentation des pitch, repartis sur au moins 3 comités de sélection : à Anvers, à Bruxelles, à Liège
- Sélection d'un maximum de 30 porteurs de projets par le Jury
- Explication du processus suivants aux bénéficiaires retenus

✓ **Identification et sélection des entrepreneurs MRE belges déjà installés au Maroc, demandeurs d'appui post-crédation (maximum 3 années de vie de l'entreprise)**

2.5.2 Orientation dans le processus de création d'entreprises au Maroc (y inclus recherche de financement)

a) Préparation des services d'orientation

- Analyse de la situation individuelle de chaque bénéficiaire retenu (par de entretiens individuels)
- Définition de l'éventail des services offert : quels services sont demandés par les bénéficiaires ?
 - Revue et amélioration du business plan et son adaptation à la réalité marocaine
 - Voyage d'étude
 - Formations (gestion des ressources humaines, comptabilité, entrepreneuriat etc.)
 - Accès aux financements
 - Création juridique et administrative de l'entreprise au Maroc (complétion du dossier)
 - Coaching post création et commercialisation : incubation, réseautage, marketing
- Attribution des rôles respectifs dans la mise en application de l'accompagnement individuel des porteurs de projets retenus :
 - accompagnement et formation couvert par les membres du consortium même
 - accompagnement et formation offert par les acteurs sectoriels en Belgique et au Maroc
 - formation, x nombres d'heures de consultance offert par des externes (juriste, experts en marketing etc.) à travers une mise à disposition de vouchers de service MBI
- Conception d'un plan de formation et d'orientation pour chaque bénéficiaires (feuille de route MBI : sac à dos individuel jusqu'à un plafond à définir et agréer par la Direction de l'intervention (maximum 10.000 EUR) pour chaque bénéficiaire retenu, selon le nombre de porteurs de projets sélectionnés.
- Introduction des bénéficiaires auprès des responsables du projet en Belgique et au Maroc
- Introduction des bénéficiaires aux procédures du projet
- Vérification de la planification opérationnelle (Plan de formation en adéquation avec la planification opérationnelle du MBI dans son ensemble) en étroite collaboration avec l'unité d'intervention d'Enabel
- Mise en place d'un système de suivi et d'évaluation interne qui garantit un accompagnement individuel et de proximité pour chaque bénéficiaire du MBI par le consortium

2.5.3 Mise en œuvre de l'appui défini et création/commercialisation d'entreprises MBI au Maroc

- Réalisation des plans de formation/les feuilles de route individuelles pour les bénéficiaires en Belgique
- Mise en place un système de parrainage, coaching – en tandem avec les responsables du consortium et en groupe (groupe d'échanges entre paires MBI)
- Accueil et accompagnement des bénéficiaires MBI au Maroc
- Introduction des bénéficiaires MBI au Maroc auprès des parties prenantes du projet
- Création des entreprises au Maroc (obtention du certificat négatif)
- Commercialisation des entreprises créées

- Organisations des voyages nécessaires (Belgique – Maroc et vice versa)
- Organisations de forum d'affaires MBI au Maroc
- Introduction aux réseaux entrepreneuriaux (par exemple affiliation à la CGEM et/ou l'AFEM) au Maroc

2.5.4 Tâches complémentaires attribuées au consortium

- Étroite collaboration avec l'unité d'intervention d'Enabel et le projet qui vise le soutien aux jeunes entrepreneurs au Maroc pour toutes activités liées au suivi post-crédation, ainsi qu'au volet mise en place d'un écosystème MRE en Belgique et au Maroc
 - Participation aux rencontres organisées dans la cadre de missions économiques effectuées au Maroc dans le cadre de l'atteinte de l'objectif intermédiaire 2
 - Participation au processus autour du « prix MBI » et des outils de pérennisation (« App MBI »)
 - Participation à toutes activités de communication et de visibilité
 - Rapportage technique et financier
 - Gestion du budget alloué (à définir durant la négociation avec les opérateurs/membres du consortium)

2.6 Modalités de gestion

- Le marché est attribué en tant qu'octroi direct de subside au consortium d'opérateurs.
- Le chef de file assure le rapportage technique et financier, ainsi que la gestion financière au nom du consortium.
- Le contrat de service (de collaboration) entre le consortium et Enabel couvre la durée entière du projet MBI.
- Le consortium élabore un plan de travail opérationnel durant le premier mois de mise en œuvre (y compris la planification budgétaire pour la première année) et le soumet pour approbation à l'unité d'intervention d'Enabel.
- Le décaissement est réalisé sur base d'accomplissement de livrables qui sont définis et fixés entre Enabel et le consortium lors du processus de négociation de l'octroi de subside.
- Dans sa planification budgétaire, le consortium prend en considération les risques et mesures d'atténuation prévus dans le DTF qui lui est transmis par l'unité d'intervention d'Enabel:
 - le consortium retient un budget pour des imprévus dans sa planification budgétaire ;
 - le consortium retient une réserve budgétaire lui permettant de lancer une deuxième campagne d'information au cas où un nombre assez élevé de bénéficiaire n'aurait pas pu être identifié et mobilisé lors de la première tentative ;
- La langue de communication et de rapportage entre le consortium et Enabel est le français, la campagne d'information devra néanmoins prendre en considération les bénéficiaires néerlandophones.

3 DESCRIPTIONS DE FONCTION

3.1 Responsable de l'Intervention (national)⁸¹

3.1.1 Description de fonction générique (à ajouter)

3.1.2 Fiche mission

En complément à l'architecture de fonction, cette fiche reprend toutes les infos spécifiques contextualisées sur :

- **Fonction générique :** Intervention Manager National
- **Intitulé de fonction :** « Responsable de l'intervention »
- **Référence :** MOR 16 053 11
- **Intitulé d'intervention/programme :** « MAGHRIB BELGIUM IMPULSE »
- **Catégorie salariale :** Niveau 7 grille salariale locale

LE CONTEXTE

- **Secteur et thème :**
Gouvernance et entrepreneuriat
- **Finalité de l'intervention :**
à compléter au lancement du Demande d'ouverture de poste
- **Finalité de la fonction :**
à compléter au lancement du Demande d'ouverture de poste
- **Lieu d'affectation :**
 - Pays : Maroc
 - Ville : Rabat, avec des déplacements à Casablanca et en Belgique
 - Zone couverte par le programme/intervention : le Maroc et la Belgique
 - Fréquence des déplacements : /
 - Lieu physique (ministère, représentation, intervention, etc.) :
- **Durée de contrat :**
 - Nombre de mois : 48 mois
 - Date de prise de fonction probable : 2018
 - Date de fin :
- **Organigramme :**
 - Responsable hiérarchique (N+1) : Responsable du Programme d'Appui à la gestion de la

⁸¹ Voir le profil générique intervention manager.

thématique migratoire (= Intervention manager SNIA)

- Responsabilité hiérarchique (N-1) :
 - Nombre :
 - Fonctions :
- Partenaires : l'intervention manager national travaillera en étroite collaboration avec les partenaires opérationnels de l'intervention, avec le « Business coach » de l'intervention « Entreprenariat des jeunes », et le MCMREAM.
- Bénéficiaires :
- **Contexte (points d'attention) :**
 - Historique Enabel dans le pays :
 - Historique programme/intervention dans le pays :
 - Spécificités liées au poste :
 - zone isolée, confort, équipement, env. social, scolarité enfants,... :
 - Sécurité :
 - Niveau pays :
 - Tensions éventuelles :
 - Family/non family (crise, non-family,...) :
 - Risques :

LA FONCTION (EN COMPLEMENT A L'ARCHITECTURE DE FONCTION)

- Identifier, en concertation avec le responsable de programme, les besoins en ajustement ou modification des activités et des résultats et formuler les actions correspondantes ;
- Réaliser, en étroite collaboration avec le responsable de programme, la préparation des Plans Annuels d'activités et des rapports semestriels et annuels d'activités ;
- En étroite collaboration avec les partenaires de l'intervention, définir et finaliser en début de projet les critères d'éligibilité des porteurs de projets ainsi que les procédures à mettre en place pour les identifier, les mobiliser, les sélectionner et les accompagner ;
- Assurer le suivi de la coordination des actions entre le « business coach » du projet « Entreprenariat de jeunes » et les partenaires opérationnels du projet afin d'assurer une bonne qualité des services post-crédation offerts aux porteurs de projets MBI ;
- En étroite collaboration avec le responsable de programme et les responsables au niveau d'Enabel à Bruxelles, définir et mettre en œuvre la stratégie pour la mise en place d'un écosystème pour promouvoir l'entreprenariat des MRE résidant en Belgique ;
- Contribuer activement à la mise en œuvre de mécanismes de concertation et de collaboration entre les différents partenaires du projet autant au Maroc qu'en Belgique ;
- Participer aux réunions du Comité Technique d'Orientatation et de Suivi ;
- En étroite collaboration avec le/a ATN M&E et Communication, assurer la capitalisation des

<p>expériences du projet ;</p> <ul style="list-style-type: none"> Participer à la rédaction des rapports finaux de clôture de la prestation.
LE PROFIL (EN COMPLEMENT A L'ARCHITECTURE DE FONCTION)
<p>Diplôme requis :</p> <ul style="list-style-type: none"> Master en sciences économiques, management et administration des entreprises, sciences sociales ou équivalent. <p>Expérience :</p> <ul style="list-style-type: none"> Expérience professionnelle d'au moins 3 ans dans la mise en œuvre de projets d'accompagnement à l'entrepreneuriat ; Expérience professionnelle d'au moins 3 ans dans la mise en œuvre de projets de coopération internationale ; <p>Expertise/connaissance(s) technique(s) :</p> <ul style="list-style-type: none"> Très bonnes connaissances des dispositifs et du cadre réglementaire concernant l'entrepreneuriat au Maroc. Bonne connaissance des acteurs travaillant sur l'entrepreneuriat au Maroc. Bonne connaissance des politiques publiques marocaines en relation avec les Marocains Résidant à l'Etranger, ainsi que des dispositifs d'appui aux MRE au Maroc. Spécialisation en matière de migration, notamment des investissements de la diaspora (atout). Bonne connaissance des institutions belges en charge de la promotion de l'entrepreneuriat (atout). <p>Langues :</p> <ul style="list-style-type: none"> Excellente maîtrise du français et de l'arabe (écrit et oral). Connaissance du néerlandais est un atout

3.2 Conseiller sensibilisation et lobbying

Lieu d'affectation : Enabel à Bruxelles (avec déplacements au Maroc)

Durée du contrat : 100 hommes/jours durant 48 mois, à travers un appel à candidatures internes (déjà sous contrat d'Enabel Bxl), Enabel BXL.

Date probable d'entrée en fonction : 2018

Description de la fonction :

Sous la supervision du/de la Responsable du Programme d'Appui, et en étroite collaboration avec l'intervention manager, il est responsable de coordonner les actions de lobbying et de mise en relations pour le résultat 2.

Responsabilités :

Il/Elle devra remplir les fonctions principales suivantes :

- Assurer la mise en œuvre des actions sous le résultat 2 :

- initier et tenir des réunions de liaison (siège Enabel/PMU Enabel au Maroc)
 - assurer la dynamisation de l'écosystème belge
 - créer une dynamique au niveau des responsables politiques et administratifs belges des relations économiques entre la Belgique et le Maroc.
 - diffuser des publications
 - faciliter des missions économiques au Maroc comprenant des MRE
 - coordonner les actions avec la DGD, le cabinet du ministre de la coopération au développement, le Ministère des affaires étrangères et les structures fédérées.
- Garantir la cohérence de la mise en œuvre du R2 avec la stratégie d'intervention ;
 - Identifier, en concertation avec le responsable de programme et l'intervention manager, les besoins en ajustement ou modification des activités pour atteindre le R2, et formuler les actions correspondantes ;
 - Contribuer à la préparation des Plans Annuels d'activités et des rapports semestriels et annuels d'activités ;
 - En étroite collaboration avec le responsable de programme et services Enabel concernés (TdC, EST, ...) au niveau de la Enabel à Bruxelles, appuyer la définition et la mise en œuvre de la stratégie pour la mise en place d'un écosystème pour promouvoir l'entrepreneuriat des MRE résidant en Belgique ;
 - En étroite collaboration avec le/a ATN M&E et Communication, contribuer la capitalisation des expériences du projet ;
 - Apporter un appui technique dans la préparation des termes de références des différents marchés de services techniques, des conventions et autres prévus dans la planification ;
 - Participer à la rédaction des rapports finaux de clôture de la prestation.

Profil

Education :

- Titulaire d'un diplôme universitaire Master en sciences économiques, management et administration des entreprises, sciences sociales ou équivalent.
- Spécialisation en matière d'entrepreneuriat, préférablement des investissements de la diaspora (atout).
- Formation en gestion axée sur les résultats, et suivi et évaluation (atout).

Expérience professionnelle :

- Expérience professionnelle d'au moins 3 ans dans la mise en œuvre de projets d'accompagnement à l'entrepreneuriat ;
- Disposer d'un réseau belge (VOKA, UNIZO, UCM, ...)

Compétences techniques :

- Très bonnes connaissances des dispositifs concernant l'entrepreneuriat en Belgique.
- Bonne connaissance des acteurs travaillant sur l'entrepreneuriat en Belgique.

- Excellente maîtrise du français et néerlandais (écrit et oral).
- Capacités de networking.

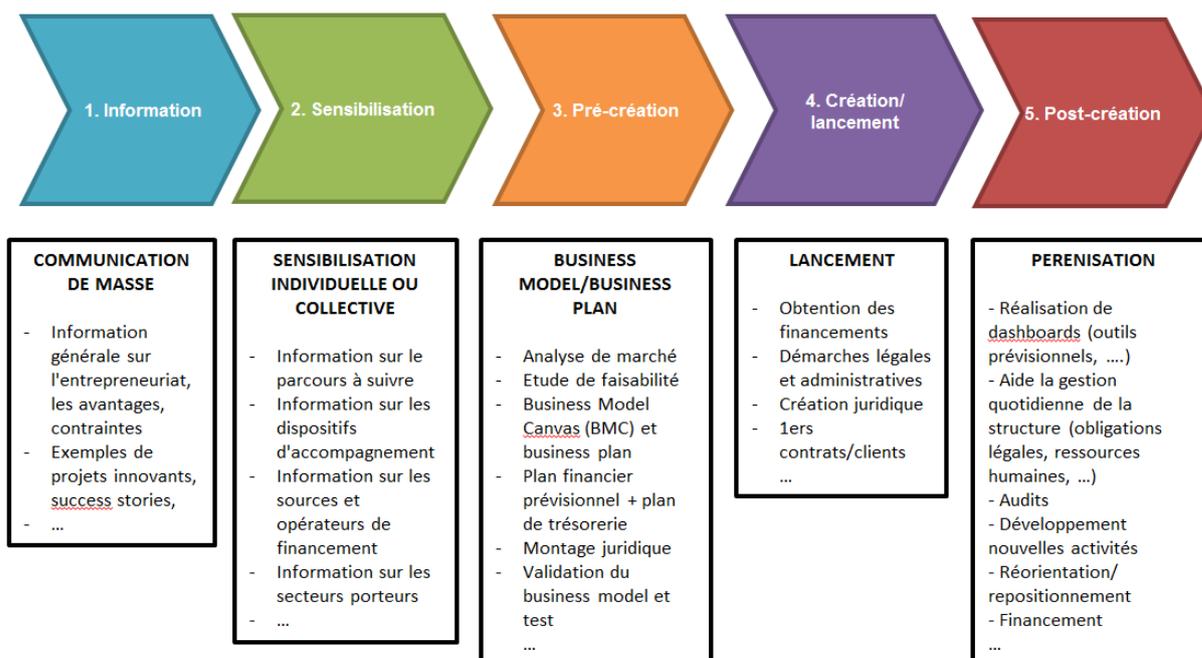
Attitudes :

- Attitude constructive face aux défis.
- Sens de l'initiative.
- Esprit d'équipe.
- Capacités à travailler dans un milieu interculturel.
- Excellentes capacités de communication et relationnelles.

4 LES 5 PHASES DE L'ACCOMPAGNEMENT DE L'ENTREPRENARIAT ET LES SERVICES CLÉS

Les phases communément admises au Maroc dans le cadre du processus d'accompagnement de l'entrepreneuriat sont au nombre de 5 :

1. La phase d'**information**
2. La phase de **sensibilisation**
3. La phase de **pré-crétion**
4. La phase de **création**
5. La phase de **post-crétion**



La phase 1 d'**INFORMATION** vise à réaliser une communication de masse vers des publics potentiellement intéressés par l'entrepreneuriat afin d'expliquer en quoi cela consiste, quelles sont les idées reçues, démystifier le concept, montrer des exemples de success stories, etc. Cette phase a pour but essentiel de déclencher et renforcer l'envie de créer et de donner une motivation supplémentaire aux personnes qui ont l'intention d'entreprendre ou d'éveiller des vocations chez d'autres.

La phase 2 de **SENSIBILISATION** vise à communiquer auprès de groupes plus restreints, déjà avertis, toute information supplémentaire utile sur l'entrepreneuriat, l'écosystème, les secteurs d'activités porteurs, les différentes phases par lesquelles passer pour démarrer une activité. Un écrémage naturel s'opère à chaque étape, l'information transmise permettant au jeune de confirmer ou infirmer sa volonté et capacité d'entreprendre.

La phase 3 de **PRE-CREATION** comprend toute la matérialisation du projet d'entreprise, de l'idée de départ au démarrage des premières activités. Il s'agira de réaliser une première analyse de marché, de définir son positionnement (produit, clients), de définir le business model, de rédiger un business plan reprenant l'ensemble des paramètres des activités à développer, de réaliser un plan financier prévisionnel, de quantifier ses besoins en financement, de définir quelle structure juridique correspond le mieux au projet, de tester ce projet et de le valider dans la mesure du possible en conditions réelles,

etc. Il s'agira d'une étape cruciale de GO ou NO GO pour l'entrepreneur qui décidera de se lancer ou de se réorienter.

La phase 4 de **CREATION** concerne un moment précis : la création juridique et administrative de la structure ou la concrétisation des premières activités. Le besoin à ce stade est principalement d'aider l'entrepreneur dans l'accomplissement de toutes ses démarches administratives et financières, de manière chronologique et exhaustive.

La phase 5 de **POST-CREATION** concerne généralement les 24 mois qui suivent. Il s'agit d'une phase particulièrement cruciale où l'entrepreneur passe ici du théorique à la pratique, du premier test à l'action. Et même s'il a été très bien préparé, des embûches et imprévus se présentent souvent. Le jeune entrepreneur a alors besoin d'être conseillé et accompagné dans la gestion de ces différentes problématiques et épaulé afin de prioriser les travaux et surmonter les difficultés

À chaque phase de ce processus correspondent des moyens de mise en œuvre et des outils spécifiques. Durant les phases de création et de post-crédation, les **outils et dispositifs d'accompagnement** suivants sont généralement mis en œuvre.

Le mentoring, individuel ou collectif

Le mentoring désigne une relation interpersonnelle de soutien, une relation d'aide, d'échanges et d'apprentissage, dans laquelle une personne d'expérience, le mentor, offre sa sagesse acquise et son expertise dans le but de favoriser le développement d'une autre personne, le mentoré, qui a des compétences ou des connaissances à acquérir et des objectifs professionnels à atteindre.

L'avantage de ce type d'accompagnement est bien entendu de pouvoir profiter de pairs expérimentés, qui sont passés par les mêmes difficultés que ces jeunes entrepreneurs. De plus, cette aide est généralement prestée à titre bénévole. Une telle démarche d'accompagnement requiert la recherche de professionnels acquis au bien-fondé de la démarche et qui sont prédisposés à dédier une partie de leur temps et de leur énergie pour épauler les jeunes créateurs d'entreprises. Un travail de lobbying est nécessaire dans ce sens. Cependant, il faut être vigilant car un pair expérimenté n'est pas forcément un bon pédagogue.

Les pépinières d'entreprises ou incubateurs

Comme leurs noms l'indiquent, une pépinière ou un incubateur d'entreprises visent à accueillir des jeunes entreprises dans leurs premiers mois d'activités (souvent entre 18 et 24 mois) afin de leur donner un soutien et support nécessaires à leur pérennisation.

Les services consistent le plus souvent à proposer des bureaux, parfois des locaux d'activités ou de stockage, des services logistiques mutualisés (accueil, salles de réunions, etc.) et des services d'accompagnement (conseils, formation, intégration dans les réseaux économiques, etc.).

De nombreux types d'incubateurs existent : incubateurs métiers et/ou gestion – management, incubateurs ruraux ou urbains, incubateurs liés à des universités, incubateurs soutenant des projets entrepreneuriaux féminins, des projets d'entreprises à finalité sociale/environnementale, etc.

Le grand avantage de ce type de dispositif est d'avoir tous les services réunis en un seul espace et de pouvoir lever un frein important au Maroc qui est la domiciliation. Ces services sont souvent accessibles gratuitement ou via une contrepartie symbolique. L'inconvénient est le coût caché de ce dispositif et donc sa durabilité.

Dans le cadre de cette intervention, une des pistes proposées par l'ANAPEC serait d'aménager certaines agences où de l'espace est disponible afin d'accueillir, in house, quelques entreprises en démarrage.

Les coopératives d'activités et d'emploi

Une coopérative d'activité et d'emploi est une structure permettant la création et le développement d'activités économiques par des entrepreneurs (personnes physiques). Elles proposent une alternative à la création d'entreprise classique à toute personne souhaitant se mettre à son compte pour vivre de son savoir-faire, tout en bénéficiant de droits sociaux, en étant accompagnée et en mutualisant des ressources (accompagnement, comptabilité, etc.).

Ce type de dispositif existe en France et en Belgique mais n'existait pas encore au Maroc, où un projet-pilote a été inauguré à El Jadida le 29 mars 2017 avec l'appui de la Copaname, en s'inspirant d'un modèle français ayant fait ses preuves depuis plus de 20 ans.

L'avantage principal est que le jeune entrepreneur peut tester son projet en grandeur nature, tout en maintenant ses droits. La contrainte, qui peut être vue également comme un atout, est de rentrer dans le cadre d'un projet collectif et de cohabiter avec d'autres entrepreneurs.

La consultance, le coaching collectif ou individuel

Le coaching est un accompagnement personnalisé cherchant à améliorer les compétences et la performance d'un individu, d'un groupe ou d'une organisation, grâce à l'amélioration des connaissances, l'optimisation des processus et des méthodes d'organisation et de contrôle.

Il peut s'adresser à une seule personne, directement en charge du domaine de compétences de la consultance, ou à l'équipe d'une même entreprise. Cette consultance peut également s'adresser à des personnes exerçant la même fonction dans des structures différentes. L'intérêt ici est le partage de connaissances et les problématiques rencontrées dans l'exercice d'une même fonction.

L'avantage est que cet accompagnement s'adapte directement aux besoins et aux exigences de l'entrepreneur et est mobile : le consultant peut se déplacer sur le lieu d'activité de l'entrepreneur. L'inconvénient est son coût, surtout s'il ne peut être pris en charge en tout ou en partie par les pouvoirs publics.

L'accélérateur

Les accélérateurs sont décrits comme étant des organisations dont l'objectif est d'accélérer le démarrage d'une jeune entreprise en fournissant des services spécifiques d'incubation et en se concentrant sur la formation et le mentorat durant un programme intensif et limité dans le temps. Il s'agit d'une variante de l'incubateur d'entreprise, souvent plus axé sur les techniques de créativité pour faire émerger rapidement des idées/orientations/nouveaux services ou produits. Il peut s'agir aussi de week-ends où des jeunes entrepreneurs, ayant déjà une idée concrète de projet, vont se réunir pour pitcher⁸² chacun à leur tour leur projet et critiquer, via une posture positive, les projets des autres.

Les avantages : intensité et rapidité du processus, motivation accrue. L'inconvénient : non adaptable à tous les projets car certains nécessitent beaucoup de temps et de recherches pour progresser.

⁸² Pitcher : présenter son projet sur un temps relativement court. L'objectif étant d'en dire suffisamment pour susciter l'intérêt.

La formation continue

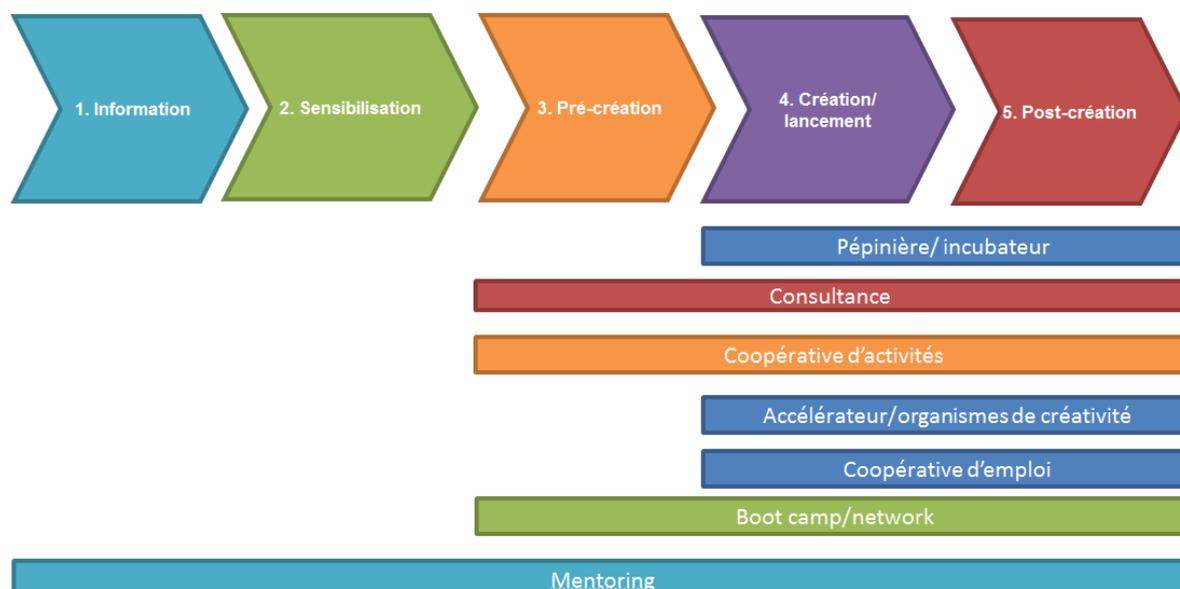
Dans le secteur d'activités dans lequel évolue l'entrepreneur ou en business management (cfr. les différents points repris sous l'aspect consultance).

Cette approche permet d'aller en profondeur dans les thématiques liées à la gestion de l'activité ou du métier, mais elle peut être aussi consommatrice de temps.

Le cluster/réseau d'entreprises – entrepreneurs

Tout évènement, activité, espace où les entrepreneurs peuvent se rencontrer, physiquement ou virtuellement, et échanger sur les différentes problématiques auxquelles ils sont confrontés, peuvent partager des outils, des réseaux, des connaissances mais aussi trouver une source de motivation. Ces rencontres se déroulent le temps d'une soirée, d'une journée thématique, d'un week-end (boot camp), etc.

Le schéma ci-dessous reprend les principaux appuis disponibles et leur phasage dans le temps :



Cette liste est non exhaustive mais reprend la majorité des dispositifs d'accompagnement présents aujourd'hui sur le marché. Des variantes existent mais s'articulent toujours sur des déclinaisons de ces principaux outils de soutien à l'entrepreneuriat.