

ⵜⴰⴳⴷⴰⵢⵜ ⵜⴰⴷⵓⵔⵜ
ⵜⴰⴳⴷⴰⵢⵜ ⵜⴰⴷⵓⵔⵜ ⵜⴰⴷⵓⵔⵜ
ⵜⴰⴳⴷⴰⵢⵜ ⵜⴰⴷⵓⵔⵜ ⵜⴰⴷⵓⵔⵜ
ⵜⴰⴳⴷⴰⵢⵜ ⵜⴰⴷⵓⵔⵜ ⵜⴰⴷⵓⵔⵜ
ⵜⴰⴳⴷⴰⵢⵜ ⵜⴰⴷⵓⵔⵜ ⵜⴰⴷⵓⵔⵜ



المملكة المغربية
الوزارة المتكيفة لدى وزير الشؤون الخارجية
والشؤون الإفريقية والمغاربية المتكيفة
بالتجارة المتكيفة بالمغرب والتجارة

Royaume de Maroc
Ministère délégué auprès du Ministre des Affaires Étrangères,
de la Coopération Africaine et des Migrations Résidentes
à l'Échange, Chargé des Migrations Résidentes à l'Échange



Rapport de résultats 2019

Mor MOR 1605311 - Maghrib Belgium Impulse

Maroc

Table des matières

1	ACRONYMES	4
2	APERÇU DE L'INTERVENTION	6
2.1	FICHE D'INTERVENTION	6
2.2	AUTO-EVALUATION DE LA PERFORMANCE	7
1.1.1	<i>Pertinence</i>	7
1.1.2	<i>Efficacité</i>	7
1.1.3	<i>Efficiéce</i>	8
1.1.4	<i>Durabilité potentielle</i>	8
1.1.5	<i>Conclusions</i>	9
3	SUIVI DES RESULTATS	11
3.1	EVOLUTION DU CONTEXTE.....	11
3.1.1	<i>Contexte général et institutionnel</i>	11
3.1.2	<i>Contexte de gestion</i>	12
3.2	PERFORMANCE DE L'OUTCOME.....	16
3.2.1	<i>Progrès des indicateurs</i>	16
3.2.2	<i>Analyse des progrès réalisés</i>	16
3.3	PERFORMANCE DE L'OUTPUT 1	18
3.3.1	<i>Progrès des indicateurs</i>	18
3.3.2	<i>État d'avancement des principales activités</i>	18
3.3.3	<i>Analyse des progrès réalisés</i>	19
3.4	PERFORMANCE DE L'OUTPUT 2	31
3.4.1	<i>Progrès des indicateurs</i>	32
3.4.2	<i>État d'avancement des principales activités</i>	33
3.4.3	<i>Analyse des progrès réalisés</i>	33
4	SUIVI BUDGETAIRE	43
5	RISQUES ET PROBLEMES	44
6	SYNERGIES ET COMPLEMENTARITES	62
6.1	AVEC LES AUTRES INTERVENTIONS DU PORTEFEUILLE	62

A

6.2	AVEC LES PROJETS POUR TIERS	63
6.3	AUTRES SYNERGIES ET COMPLEMENTARITES	63
7	THEMES TRANSVERSAUX	63
7.1	ENVIRONNEMENT ET CHANGEMENT CLIMATIQUE.....	63
7.2	GENRE.....	64
7.3	DIGITALISATION	64
7.4	EMPLOI DECENTS	65
8	LEÇONS APPRISSES	65
8.1	LES SUCCES.....	66
8.2	LES DEFIS	67
8.3	QUESTIONS D'APPRENTISSAGE STRATEGIQUE.....	67
8.4	SYNTHESE DES ENSEIGNEMENTS TIREES	67
9	PILOTAGE	68
9.1	MODIFICATIONS APORTEES A L'INTERVENTION	68
9.2	DECISIONS PRISES PAR LE COMITE DE PILOTAGE ET SUIVI	69
9.3	REORIENTATIONS STRATEGIQUES ENVISAGEES	74
9.4	RECOMMANDATIONS	74
10	ANNEXES	75
10.1	CRITERES DE QUALITE	75
10.2	CADRE LOGIQUE ET/OU THEORIE DE CHANGEMENT MIS A JOUR	81
10.3	FICHES DE SUIVI DE PROCESSUS DE CAPITALISATION.....	81
10.4	APERÇU DES MORE RESULTS	88
10.5	RAPPORT « BUDGET VERSUS ACTUELS (Y – M) »	88
10.6	RESSOURCES EN TERMES DE COMMUNICATION	88

R

1 Acronymes

ACC	Accord-cadre de coopération
AMDI	Agence Marocaine de Développement des Investissements
ANAPEC	Agence nationale de promotion de l'emploi et des compétences
APP	Application (web/portable)
ASC	Accord spécifique de coopération
ATN	Assistant Technique National
AWEX	Agence Wallonne à l'Exportation eu aux Investissements Etrangers
BC4	4ème 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
CMO	Convention de Mise en Oeuvre
COM	Communication
CRI	Centre régional d'investissement
CS	Convention Spécifique
CSC	Cahier Spécial des Charges
CT(O)S	Comité technique (d'orientation et) de suivi
DAO	Dossier d'Appel d'Offres
DGD	Direction générale Coopération au développement et Aide humanitaire
D4D	Digitalisation for Development
DTF	Dossier Technique et Financier
Enabel	Agence belge de développement
FCE	Fondation Création d'Entreprises

IT	Information technologies
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'Egalité
PTF	Partenaire Technique et Financier
RAF	Responsable Administratif et Financier
RH	Ressources Humaines
(T)PME	(Toutes Petites) Petites et Moyennes Entreprises
TDR	Termes de Référence

D

2 Aperçu de l'intervention

2.1 Fiche d'intervention

Pays	Maroc
Nom de projet	Maghrib Belgium Impulse (MBI) : Appui à la mise en œuvre de la Stratégie Nationale en faveur des MRE
Code de projet	MOR 1605311
Zone d'intervention	Belgique et Maroc
Budget	1.250.000 EUR
Instance partenaire	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)
Date convention spécifique	15 Mars 2018
Fin du projet	14 Mars 2022
Expiration CS	14 Mars 2023
Durée (MOIS)	Durée du projet : 48 mois (durée de la CS : 60 mois)
Groupes cibles	Marocain(e)s résidant en Belgique Belge d'origine marocaine
OG	Les compétences des Marocain(e)s résidant en Belgique sont mobilisées et contribuent au développement du Maroc
OS	Les MRE belges sont appuyés pour réaliser des investissements productifs au Maroc
Résultats	O.I. 1. Une mobilisation et un accompagnement individualisé des porteurs de projet MRE est effectué en Belgique et au Maroc pour la création et la commercialisation de leurs entreprises au Maroc. O.I. 2. La mise en place d'un écosystème MRE entrepreneurs belges en Belgique est soutenue.
Année couverte par le rapport	2019

2.2 Auto-évaluation de la performance

1.1.1 Pertinence

	Performance
Pertinence	A

La pertinence du projet MBI dont la vision stratégique est cohérente et s'inscrit parfaitement le cadre de l'appui à la mise en œuvre de la Stratégie Nationale en faveur des MRE est demeurée toujours avérée puisque, le ministère en charge des MRE continue à déployer sa stratégie pour mobiliser les compétences des marocain.es du monde en vue d'investir au Maroc.

Par ailleurs, la pertinence de MBI est davantage renforcée par des données factuelles qui démontrent que seulement 2 % des porteurs de projets d'entrepreneuriat au Maroc recourent à un dispositif d'accompagnement, selon les résultats d'une étude effectuée en 2019 par le Global Entrepreneurship Monitor (GEM) au Maroc.

Les réponses apportées donc par MBI trouvent leur légitimité en rendant plus accessible aux opportunités offertes par l'écosystème entrepreneurial au Maroc et en Belgique, et d'offrir par la même aux potentiels porteurs de projets, une offre d'accompagnement adéquate et spécifique pour chaque porteur de projet.

Au Maroc comme en Belgique, le focus sur le développement du cadre de partenariat public-privé est prioritaire. Le consortium formé autour du projet MBI concrétise et traduit cette volonté du co-développement.

1.1.2 Efficacité

	Performance
Efficacité	B

L'efficacité du projet a été améliorée par la mise en place d'un certains nombres de mesures d'ordre managériales et de coordination. L'appropriation et très forte implication du partenaire institutionnel, à savoir la direction de Communication et de mobilisation des compétences des MRE avec l'appui de la direction de la coopération au sein du MDCMRE, a marqué très positivement le pilotage du projet et en conséquence, l'amélioration de l'efficacité convoitée.

Pour le pilotage opérationnel à travers la CGEM, des actions d'accompagnement ont été réalisées en l'occurrence l'élaboration et le déploiement de la stratégie de prospection et d'information des futur.es porteur.euses, le design du système de mentoring/coaching et le début d'un premier travail autour d'un guide de création d'entreprise comprenant des rubriques sur les aspects juridiques, ainsi que le potentiel de l'offre le marché marocain et les instruments de financement et d'accompagnement, avec des focus macro-économiques, etc.

Quant aux fonctions supports contribuant à l'atteinte des résultats (suivi, communication et capitalisation), les partenaires du projet ont coassuré un service de delivery management tout au long du processus d'identification, prospection et information des porteurs de projet pour la phase de post-crédation. En veillant à l'assurance qualité du processus d'accompagnement à travers des réunions de suivi techniques, le projet a conduit cette phase avec beaucoup d'attention et de vigilance.

Par ailleurs, il est important de rappeler que pour la phase de pré-crédation, une première action d'information a eu lieu lors du forum maroco-belge touchant près d'une centaine de participant.es.

A ce titre, il y a lieu d'expliquer que le retard de lancement de ladite phase est dû au fait que les deux étapes de mise en concurrence pour la sélection d'une organisation qui se chargera de l'exécution de la campagne d'information et de communication ont été infructueuses : Juin et Octobre 2019.

1.1.3 Efficience

	Performance
Efficience	A

Le schéma de management dédié à la gestion des ressources temps, finance et process adopté par le projet, notamment en **subsidiant** l'accompagnement des porteurs de projet à la CGEM, institution patronale spécialisée en la matière, vise à rationaliser ces ressources citées supra, pour assurer une performance à même de faciliter l'atteinte des résultats visés par le projet. L'équipe projet de concert avec ses partenaires regroupés dans le cadre d'un consortium est davantage focalisée sur le « mangement delevery » de ses partenaires techniques en suivant de près toutes les étapes de l'utilisation des ressources allouées au processus d'identification, prospection et information pour cette année. Viendra par la suite l'accompagnement proprement dit.

En sus de cela, l'intervention dès son démarrage a mis en place une batterie d'indicateurs quantitatifs dans le cadre de la mission de la Baseline, pour suivre l'évolution et la progressivité du processus d'accompagnement qui demeure un domaine multidimensionnel et « un processus' relativement continu d'adaptation à chaque projet et porteur de projet qui ont leurs particularités propres, s'étalant sur une période variable pouvant aller de quelques mois à quelques années, selon les besoins du porteur et la maturité de son projet... »,

Ce qu'il faut retenir, c'est que l'intervention a fourni les moyens en temps et en quantité nécessaires pour accélérer l'atteinte des deux outputs. Malgré cela pour le premier output, l'effectivité du lancement de la phase post création n'a pas pu compenser le retard du lancement de la phase de pré-crédation dont les causes sont liées à des facteurs de l'environnement extérieurs. Tandis que pour le 2^{ème} output, des synergies et des partenariats potentiels ont été identifiés et même concrétisés pour le cas de Hub Brussels/1819.

1.1.4 Durabilité potentielle

	Performance
Durabilité potentielle	B

D'une part, le portage doublement institutionnel et opérationnel du projet, respectivement par le Ministère délégué auprès du Ministre des Affaires étrangères, de la Coopération Africaine et des MRE, chargé des Marocains Résidant à l'Étranger (MCMRE), et par la CGEM, assure l'ancrage de ce processus innovant d'accompagnement pré et post création des porteurs et porteuses de projets, et d'autre part l'adoption de solutions digitales et intégrées développées dans le cadre du projet MBI consolident le choix de la durabilité et la flexibilité .

En effet l'adoption d'un cadre *de partenariat public-privé* est en soit un instrument qui garantit à plus d'un titre l'implémentation et la pérennisation des processus de servuction liés à l'accompagnement pré et post-crédation lancés par MBI. En ce sens, que ce modèle de partenariat accorde davantage de pertinence et d'opportunité aux candidat.e.s à

¹ <http://www.recherche-universitaire-pme.com/wp-content/uploads/2015/08/partie6chap3.pdf>



A
M

- L'élaboration d'un guide digitale pour la création des entreprises (voir en annexe), qui sera disponible sur la plateforme web du projet MBI hébergé chez MeM By CGEM (13^{ème} région virtuelle).
- La mise en place d'une démarche globale d'accompagnement des porteurs de projet pour la phase de post création tant au niveau de l'encadrement, notamment le mentoring et le coaching, qu'au niveau du blueprint de service d'information : Hotline.
- © La mise en place d'un écosystème MRE entrepreneurs belges en Belgique est soutenue au niveau des régions bruxelloises, wallonne et flamande :

Suite à deux missions d'échanges institutionnels effectuées en Belgique, et dont les retombées immédiates sont :

- la concrétisation d'un partenariat stratégique entre Enabel et Hub brussels qui accompagnera à travers l'expertise belge du **1819**, entre autres le Ministère et la CGEM pour la mise en place de la Hotline dédiée à l'information des porteurs de projets.
- La connaissance de l'offre de service des acteurs de l'écosystème entrepreneurial belge,
- L'identification d'un certain nombre de pistes de collaboration notamment avec Hub Brussels², Awex, FIT, GreenBizz, ICAB, etc.

© Retenir in fine que le projet MBI, pour cette année 2019 a fait le choix de lancer d'emblée, le processus de capitalisation en vue de capturer les domaines de capitalisation stratégiques et opérationnelles et puis les suivre tout au long de la mise en œuvre du projet. Cela permettra par ricochet de tirer à mi et en fin de parcours les enseignements déterminants pour un meilleur accompagnement pré et post création des jeunes porteurs de projets. A cette date, on retrouvera en annexe une fiche sur le partenariat public-privé, la démarche d'accompagnement elle-même, la communication et le rapportage imbriqué dans une application web qui permettra une gestion globale du projet MBI.

Fonctionnaire exécution nationale ³	Intervention Manager Enabel ⁴
 <p>MOUNIA HAUDI Directrice de la Communication et de la Mobilisation des Compétences des Marocains du Monde</p>	 <p>Ahmed DJAMAÏ Responsable de l'intervention MOR1605311 / 21 Enabel - Agence belge de développement</p>

² Voir en annexe listing des partenariats potentiels.

³ Nom et signature (+ effacer ces instructions)

⁴ Nom et signature (+ effacer ces instructions)

l'accompagnement, puisqu'à travers lui, concourent plusieurs acteurs et de fédérations économiques créant des effets de synergie et de réseautage si tant recherchés par les candidat.es à l'accompagnement.

Par ailleurs il est important de rappeler que le projet MBI bénéficiera d'un appui technique de la part Hub Brussels dans le cadre d'un **partenariat stratégique** établi en Enabel et Hub Brussels pour l'implémentation de la **hotline** au niveau de la CGEM, en mobilisant l'expertise belge de 1819, le service d'information pour tous les entrepreneurs de la Région de Bruxelles-Capitale.

Dite hotline sera mise en place pour répondre en temps réel et en qualité requise aux demandes d'informations soit au niveau du ministère soit chez la CGEM. Elle sera intégrée dans une solution digitale (interface Web) qui est en phase de test, destinée à gérer les processus d'accompagnement des porteurs et porteuses de projets sélectionné.e.s qui comprend outre, les outils de monitoring des porteurs de projet. D'autres formules de partenariat avec les acteurs belges sont envisageables et seront concrétisées à partir de 2020.

A ces appuis techniques sont adossés des actions de renforcement de capacités des partenaires, notamment dans les domaines de l'intra- et entrepreneuriat pour faire émerger des dynamiques de complémentarités et de co-construction à savoir le renforcement de l'implication des collaborateurs, la prise d'initiative, autonomie, travail d'équipe, innovation et esprit orienté résultats. Un chantier qui sera conclu par la mise en place des idées de projets interne cadrant avec les spécificités de MBI : digital, genre, entrepreneuriat, etc.

1.1.5 Conclusions

Formuler les conclusions clés du rapport des résultats. Utiliser des « bullet points » pour structurer ces principales conclusions (max. 5)

© Pour cette année 2019, il est à retenir principalement que le projet MBI a lancé le processus d'accompagnement post-crédation, en auditionnant 15 candidat.es dont 5 femmes lors d'un comité de sélection, après avoir élaboré et déployé un plan d'action de communication intégré adoptant des outils de diffusion digitaux (e-mailing et réseaux sociaux professionnels en l'occurrence LinkedIn) en plus des supports audio-visuels (phoning et vidéo-conférence).

© A l'issue du déploiement du plan d'action de communication, plus de 384 porteurs potentiels ont été identifié.es, prospecté.es et informé.es sur l'offre MBI. Dite base de données de contact a été partagée essentiellement par le Ministère et était enrichie par l'AWEX, le CRI, Forum maroc belge et autres.

© La visibilité sur l'écosystème entrepreneurial marocain a été améliorée et devenue plus lisible aux porteurs de projets grâce à :



3 Suivi des résultats⁵

3.1 Evolution du contexte

3.1.1 Contexte général et institutionnel

Le Maroc accorde une attention particulière aux Marocain·e·s résidant à l'étranger (MRE) et déploie des efforts importants pour renforcer ses liens avec sa diaspora. Dans ce cadre, le gouvernement marocain a mis en œuvre une politique globale et intégrée en leur faveur, décrite dans la « Stratégie Nationale pour les Marocain·e·s résidant à l'étranger ».

Plusieurs articles de la Constitution mettent en exergue l'engagement du Maroc à protéger les droits et les intérêts des MRE et réaffirme la volonté du pays de maintenir et de développer des liens humains avec le Royaume, ainsi que de renforcer leur contribution au développement du Maroc.

La Belgique et le Maroc ont dès lors renforcé leur coopération et collaboration sur cette thématique tant pour faire profiter le Maroc de l'expérience belge en tant que pays d'immigration que pour mobiliser les compétences des Marocain·e·s résidant en Belgique.

Pour cette année 2019, le Maroc a connu des changements majeurs politiques, institutionnels et sectoriels, en l'occurrence :

- Le remaniement gouvernemental qui a permis de réduire le nombre de portefeuille ministériel à 23. Sur ce, des départements ont été supprimés et d'autres ont fusionnés dans des ministères, notamment le ministère des finances et de l'économie qui s'est vu confié le département de la modernisation de l'administration. Le Ministère délégué auprès du Ministre des Affaires étrangères, de la Coopération Africaine et des MRE, chargé des Marocains Résidents à l'Étranger, assure toujours le portage institutionnel du projet MBI.
- Sur le niveau du climat des affaires, Le Maroc est classé au 53e rang mondial, soit à 7 rangs de mieux par rapport au classement précédent. Le score positif du Maroc dans le Doing Business 2020 est dû à l'amélioration des cadres juridique et réglementaire pour les entreprises. S'ajoutent également la simplification et la numérisation d'un ensemble de procédures administratives. Notamment la création de plateformes électroniques et de guichets uniques. Il en est de même des réformes introduites pour l'adaptation des statuts juridiques des entreprises telles les SA, la société au nom collectif, celles en commandite simple et par actions etc. Ces réformes ont permis de renforcer la protection des investisseurs minoritaires et d'établir le principe de transparence fondé sur les normes internationales.
- L'adoption de la charte de la déconcentration des services de l'Etat au niveau régional, la réforme des CRI et l'adoption d'une nouvelle charte d'investissement tout récemment dont l'objectif est d'améliorer l'attractivité des investissements au niveau national et territorial, contribueront à améliorer le climat des affaires au Maroc.

⁵ « Résultats » réfère aux résultats de développement. L'impact se réfère à l'objectif général ; l'outcome se réfère à l'objectif spécifique ; l'output se réfère au résultat escompté ; les outcomes intermédiaires se réfèrent aux changements générés suite à l'atteinte des outputs et permettant l'avancée vers l'outcome de l'intervention, à un plus haut niveau.

3.1.2 Contexte de gestion

Longueur suggérée : 300 mots

1. Le partenariat conclu sous forme de **subside** avec la CGEM en tant que partenaire technique et dont le portage institutionnel est assuré par le Ministère délégué auprès du Ministre des Affaires étrangères, de la Coopération Africaine et des MRE, chargé des Marocains Résidant à l'Étranger (MCMRE) vise « Une mobilisation et un accompagnement individualisé des porteurs de projets MRE est effectué en Belgique et au Maroc pour la création et la commercialisation de leurs entreprises au Maroc ».

La signature de la convention de subsides dans le cadre du projet « Maghrib Belgium Impulse : Appui à la mise en œuvre de la Stratégie Nationale en faveur des MRE » par la CGEM et qui s'inscrit dans le cadre du renforcement des partenariat public-privé a eu lieu le 14 janvier 2019 et a pris effet à partir de cette date.

2. Le lancement de **l'appel d'offres du marché** pour la sélection du cabinet en charge de la Coordination et de la hotline du projet MBI :

Le lancement de l'appel d'offres du marché relatif à la sélection du cabinet chargé de la coordination et de la hotline a eu lieu le 1er mars 2019 : dans ce sens, la CGEM a envoyé le cahier des charges à plusieurs cabinets, parmi lesquels 5 cabinets ont été sélectionnés.

3. Lancement de **l'appel d'offres** relatif à la réalisation de **la campagne d'information** dans le cadre des activités dédiées à la pré-crédation par Enabel. L'appel d'offres pour la sélection d'un prestataire (ASBL, Bureau d'études, Agence de communication, ou autre statut) répondant aux exigences du profil recherché pour la réalisation d'une campagne d'information à destination des porteurs de projets issus de la diaspora marocaine en Belgique a été lancé par Enabel le 14 juin 2019. Le lancement de l'appel d'offres a occasionné un retard de plus de 6 mois par rapport à la date initialement annoncée lors du 2ème COPIL pour des considérations stratégiques.

L'objet de l'actuel marché public est de recevoir des propositions pour le pilotage d'une campagne d'information pour l'identification des MRE résidant en Belgique porteurs de projets d'investissement, et qui sera préparée et lancée en Belgique.

3.1.2.1 Modalités de partenariat

1. Le Montant de la convention de subside est de [532 753 €], elle comprend 16 articles où l'ensemble des engagements de la CGEM vers Enabel ont été précisés. La convention de subside est conclue pour une période maximale de 42 mois, entrant en vigueur le 01/01/2019 et prenant fin le 30/06/2022.

Les modalités de financement : les fonds sont versés par tranches :

- La 1ère tranche a été versée le 30/04/2019 sur la base d'une demande de paiement introduite par la CGEM le 12/02/2019, soit avant l'écoulement de 30 jours après la signature de la convention ;

- Les tranches supplémentaires seront versées par le projet MBI après 12, 24 et 36 mois d'exécution ; sur base d'une demande de paiement introduite par la CGEM et d'un rapport annuel d'exécution opérationnelle et financière et à condition que la tranche précédente soit dépensée à concurrence de 75% ;

- Une tranche finale de 10% sur production du rapport final d'exécution et de l'ensemble des pièces justificatives justifiant le montant global du subside.

Appréciation de l'exécution du Subside : La forte implication du staff et des membres de la 13ème région est à saluer.

2. Pour ce qui est de **l'appel d'offre du marché** relatif à la coordination, le cabinet DEVFIN a été retenu après consultation des soumissions reçues et le contrat a été signé le 12 juin 2019 dont l'objet est d'assurer la Coordination du projet/ Reporting. DEVFIN s'engage à accomplir l'ensemble des prestations et est tenu à une stricte obligation de résultats ; la Durée du contrat s'étale du 12 juin 2019 jusqu'au 13 juillet 2022 ;
Appréciation de l'exécution du contrat : Plusieurs remarques/réserves ont été partagées par Enabel avec la CGEM, visant l'amélioration de l'implication du cabinet.

3. Lancement de l'appel d'offres relatif à la réalisation de la campagne d'information dans le cadre des activités dédiées à la pré-crédation par Enabel
L'objectif général du marché est d'identifier et mobiliser les potentiels porteurs MRE en Belgique (les 3 régions) à travers l'élaboration d'une campagne d'information (informations, messages et supports écrits et via le digital) ;
Sur ce il est important de rappeler : Jusqu'à l'instant ce point représente le plus grand défi du projet MBI. Des pistes concrètes doivent être discutées et validées avant février 2020.

3.1.2.2 Modalités opérationnelles

Pour ce qui est des modalités opérationnelles de mise en œuvre, indiquer si des accords ont été conclus (les accords dont on parle ici sont par exemple les règlements d'ordre intérieur des comités de pilotage des interventions).

Les réunions des organes de gouvernance aussi bien technique que stratégique ont été réalisées comme suit :

1. CTOS :

Le 2^{ème} et 3^{ème} Comité Technique d'Orientation et de Suivi (CTOS) ont eu lieu respectivement le 18 février et 03 octobre 2019 au siège du MCMRE et a porté sur :

Pour le 1^{er} :

- Validation de la planification annuelle du projet MBI
- Présentation par la CGEM des termes de références du recrutement du coordinateur
- Discussion et révision de certains points du règlement intérieur de MBI

Le compte rendu du présent CTOS est joint au présent rapport à l'annexe.

Pour le 2^{ème} :

- Discussion des préparatifs du lancement de la phase d'accompagnement post-crédation :

- Fixation de l'échéancier :

o Identification : 20 jours comme date limite de dépôt de dossier à compter de la date de validation

o Sélection : 2 premières semaines de novembre

o Sélection définitive : avant fin novembre 2019

- Revue du dossier de soumission

- Bases de données : Qualification d'une dizaine de porteurs de projets comme étant éligibles au programme par rapport aux critères

- Revue de la grille d'évaluation des projets.

- Phase d'accompagnement pré-crédation

- Possibilité de démarrer la phase pré-crédation par l'exploitation des bases de données reues du Ministre.
- Validation d'efinitive des critres de soumission et de seldction prd et post-crédation :
 - Validation des critres pour lancer la phase post-crédation avec un changement au niveau de la d'efinition de la nationalitd (personne morale dtenued d la majoritd du capital d la date du 30 août 2019 par une ou des personnes physiques majeures de nationalitd belgo-marocaine ou marocains ayant rdsid d en Belgique).
- Prdsentation des outils de communication :
 - Adopter la charte MBI d'harmonisation (d envoyer par le Ministre)
 - Logo : pas de logo spcdifique MBI compte tenu de la politique ENABEL
 - Confdrence de presse : d reporter pour l'instant
 - Communiqud de presse doit dtre validd comme dldment de langage pour la presse
 - Hotline : prdvoir une rdunion avant la mission Hub Brussels.

Discussion du rdglement interne de fonctionnement du MBI :
 MCMRE et ENABEL considèrent que le CTOS est suffisant d ce stade (hormis pour le nombre et la rdpartition des projets entre les 2 composantes qui n'ecessitent un comitd de pilotage), qu'il dispose des mmdes attributions que le CT MBI et que des rdunions de coordination peuvent se tenir au fil de l'eau pour traiter de problmdes urgents. En outre, la convocation du CTOS est du ressort du secrdtariat mais peut dtre d l'initiative de tout membre du consortium

- Prdsentation de l'application MBI par le partenaire DSI CONSEIL ET SERVICES :
 - Il a dt suggrd par Enabel de rajouter une rubrique « qui sommes-nous », revoir le design, intgrer le systme de suivi et d'valuation, et d'organiser une discussion ddidde pour dvoquer l'application. Un dchange ultdrieur lors de la rdunion a permis de mettre en avant le dispositif d'information prdvu sur le site web MeM ou une page spcdifique MBI.
- Divers :
 - Mission Hub Brussels (Fvrier/Mars 2020) : Renforcement des capacitds au niveau de la hotline et partage d'expdrience et d'expertise
 - Mission d'dchange institutionnel (21 au 25 octobre).
 - Formation des formateurs du MDCMRE prdvue du 02 au 08 Mars 2020.

Le compte rendu du CTOS, dlabord par Enabel est joint au prdsent rapport d l'annexe.

2. COPIL :

La rdunion du Comitd de Pilotage (COPIL) n°2 « Programme d'appui d la gestion de la thdmatique migratoire » a eu lieu le 28 fvrier 2019 au sigd du MCMRE et a traitd, dans le cadre du Projet Maghrib Belgium Impulse, l'etat d'avancement du projet de la part d'Enabel ainsi que la planification 2019.

Le compte rendu du prdsent COPIL est joint au prdsent rapport d l'annexe.

- 3.** Tenue d'une rdunion au ministre dldgu d chargd des Marocains rdsidant d l'etranger (MRE) afin de discuter de l'etat d'avancement de la phase post-crédation (en novembre).

Plusieurs points ont été abordés lors de la réunion, à savoir :

- Mission phoning :
 - Présentation de la mission phoning et le bilan à j+11
 - Présentation et traitement des cas spécifiques rencontrés :
 - ✓ Dépôt physique : rappel de la possibilité de dépôt au niveau des CGEM régions
 - ✓ Statut AE : ne rentre pas dans l'esprit du programme. Accepter leurs candidatures en créant une 3ème catégorie
 - ✓ Critère de nombre d'années non vérifié : soumissionner et expliquer les raisons de motivation
 - ✓ Les en-cours de création : accepter les candidatures et faire partie de la 3ème catégorie
 - ✓ Prolongation du délai : garder le 12 novembre comme deadline et ouvrir la porte aux dossiers reçus après (l'effort de prospection doit continuer) à condition que ça soit avant le 05 décembre
 - Présentation des BDD et la logique de priorité déployée pour le phoning
 - Présentation du processus phoning : mailing/rappel/relance/sms et texte whatsapp
- Mission hub Brussels
- Recrutements porteurs de projets :
- Appel d'offre coaching :
 - Consultation d'un cabinet de renom (une référence internationale) qui ne soit pas membre de la CGEM
 - Demande de partage des TDR coaching avec ENABEL
 - 14 novembre : envoi TDR
 - 29 novembre : clôture des soumissions
 - 1er décembre : contractualisation
- Divers

Le compte rendu de la réunion est joint au présent rapport à l'annexe.

3.2 Performance de l'outcome



Dans cette partie, on rapporte sur les progrès réalisés visant l'atteinte de l'outcome visé par l'intervention (objectif spécifique) en vue de contribuer à l'impact (objectif général). Les progrès réalisés par rapport à l'outcome prennent en compte les résultats intermédiaires (outcomes intermédiaires), ainsi que l'utilisation des résultats (outputs).

3.2.1 Progrès des indicateurs⁶

Ce tableau reprend automatiquement la synthèse des indicateurs mis à jour dans Pilot. Le tableau inclu les indicateurs quantitatifs et les indicateurs qualitatifs.

Outcome ⁷ :	Les MRE belges sont appuyés pour réaliser des investissements productifs au Maroc				
Indicateurs ⁸	Baseline value ⁹	Value year 2018 ¹⁰	Value year 2019 ¹¹	Target year 2019 ¹²	End Target ¹³
MAR 1605311 A - Taux de réussite de création ou d'appui à la post-crétion des projets portés par les Marocain-e-s entrepreneurs du Monde (MEM) accompagné-e-s	40	0	15	15	40

3.2.2 Analyse des progrès réalisés

Longueur maximale recommandée: 1 page

Ce chapitre du rapport décrit les progrès réalisés par rapport à l'atteinte de l'outcome de l'intervention, en les illustrant des indicateurs et/ou marqueurs de progrès suivis.

Cette analyse doit pouvoir être objectivée par les valeurs des indicateurs et marqueurs de progrès qui auront été suivi au cours de la mise en œuvre, ainsi que plus largement synthétiser ce que le suivi annuel de la théorie du changement de l'intervention a permis de noter. Dans le cas où la théorie du changement ou le cadre logique utilisé ont été modifiés au cours de l'année, annexée les nouvelles versions en annexe 10.2.

*La description des progrès réalisés doit permettre au lecteur de comprendre, de façon synthétique, si et **comment** se déroule le processus de changement voulu par l'intervention.*

Il doit être fait référence aux documents intéressants produits et autres livrables qui détaillent les hypothèses de travail suivies au cours de l'année, les analyses basées sur des

⁶ Vous pouvez utiliser le tableau fourni ou le remplacer par votre propre format de matrice de monitoring. Ajouter/supprimer des colonnes en fonction du contexte (certaines interventions devront ajouter des colonnes pour les années précédentes, tandis que d'autres – nouvelles – interventions n'auront pas encore de valeur pour l'année précédente).

évidences, les avancées dans le cadre des recherches actions en cours, et mises à jour des théories de changement suivies (annexe 10.3 et 10.6).

Cette partie doit pouvoir répondre aux questions suivantes :

- *Quels progrès importants ont été réalisés par rapport à l'atteinte de l'outcome? (illustrer par les indicateurs de suivi ou marqueurs de progrès inclus dans le tableau de la partie précédente)*
- *Comment se déroule le processus de changement? Quels sont notamment les résultats intermédiaires atteints (sur le 'chemin du changement') et qui ont contribué au cours de la période à l'atteinte de l'outcome (changement visé)?*
- *Références faites aux livrables de suivi des trajectoires de changement (pour les cas de trajectoires de changements complexes)*

Pour rappel 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.

A ce stade il faut noter que le lancement de la phase de post-crédation a permis d'identifier puis de sélectionner 15 candidats dont 5 femmes. Qui seront accompagnés ultérieurement pour cette l'année N+1 (2020).

L'action d'identification de 10 entrepreneurs en post-crédation a démarré concrètement depuis juin 2019. Lors de laquelle le projet a apporté son appui et son encadrement via la CGEM pour mieux élaborer et prédéfinir les projets des porteurs de projets (voir en annexe canevas des pitch), contribuant ainsi à l'amorçage des processus d'accompagnement gage de réussite des projets et par ricochet de la confirmation de l'hypothèse de départ. A cela, s'ajoute deux visites en Belgique et plusieurs réunions d'échanges avec les acteurs de l'écosystème entrepreneurial belge qui ont permis de faire connaître et de connaître davantage l'offre de service en accompagnements aux acteurs dudit écosystème.

Ainsi l'atteinte de l'outcome se concrétise progressivement au biais de la conjugaison des effets des deux outputs 1 et 2, respectivement le 1er agit doublement sur l'accompagnement à la pré-crédation suite à la validation de 10 étapes ayant été définies en lien avec la CGEM et l'accompagnement en post-crédation.

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

Il est à noter que les acteurs du consortium sont davantage sensibilisés et conscients des énormes défis quant au taux de survie des entreprises après 3 ans d'existence : c'est dans ce sens que la réflexion d'augmenter très considérablement le nombre des bénéficiaires de la phase de post-crédation. Cette donnée sera tranchée au niveau du premier COPIL qui sera tenu en 2020.

3.3 Performance de l'output 1⁷



Dans cette partie, on rapporte sur les progrès réalisés visant l'atteinte de l'output 1 de l'intervention en vue de contribuer à l'outcome (objectif spécifique). Les progrès réalisés par rapport à l'output prennent en compte la réalisation des activités.

Longueur maximale recommandée: 1 page par output

3.3.1 Progrès des indicateurs

Output : Une mobilisation et un accompagnement individualisé des porteurs de projet MRE est effectué en Belgique et au Maroc pour la création et la commercialisation de leurs entreprises au Maroc

Indicateurs	Baseline value	Value year 2018	Value year 2019	Target year 2019	End Target
MAR 1605311 A01.1 Audience touchée par la campagne d'information.	0	0	100	180	180
MAR 1605311 A01.2 Nombre de porteurs/teuses de projets auditionné-e-s	0	0	15	60	60

3.3.2 État d'avancement des principales activités

État d'avancement des <u>principales</u> activités ⁸	État d'avancement Les activités sont :			
	En avance	Dans les délais	Retardées ⁹	En sérieux retard ¹⁰
1. Convention de subside		*		
2. Les MRE entrepreneurs belges au Maroc disposent des services d'incubation, de "mentoring" et de coaching post création au Maroc	*			
3. Les porteurs de projets sont mobilisés, identifiés, sélectionnés et accompagnés, en Belgique et au Maroc			*	

⁷ Le template prévoit jusqu'à 3 outputs (chapitres 2.2, 2.3 et 2.4). Si l'intervention compte plus d'outputs, simplement copier et coller les chapitres supplémentaires relatifs aux outputs. Si l'intervention compte moins de 3 outputs, simplement supprimer les chapitres non nécessaires). En ce qui concerne le niveau de l'outcome, vous pouvez aussi remplacer ce tableau par le propre format de l'intervention (p.ex., de votre outil de monitoring opérationnel)

⁹ Les activités sont retardées ; des mesures correctives doivent être prises

¹⁰ Les activités ont pris un sérieux retard (plus de 6 mois). Des mesures correctives majeures sont requises.

3.3.3 Analyse des progrès réalisés

Analyser les progrès réalisés par rapport à l'atteinte de cet output. Ces éléments doivent permettre au lecteur de comprendre si et **comment** l'output sera atteint.

Cette analyse doit pouvoir décrire les éléments suivants :

- *Quels sont les progrès réalisés par rapport à l'atteinte de l'output ? (illustré par les indicateurs de suivi)*
- *Les activités menées aboutiront-elles (toujours) à l'output envisagé ?*
- *Quelles sont les opportunités et les contraintes qui se sont présentées ?*
- *Quels sont les facteurs (positifs ou négatifs) qui influencent l'atteinte de l'output ?*
- *Quels résultats inattendus (positifs ou négatifs) sont observés en lien avec la mise en œuvre des activités prévues ?*

1. Lancement du processus d'identification des porteurs de projets en pré création

Cette phase est totalement conditionnée, à nos jours, par le lancement du marché public pour l'identification d'un prestataire qui sera chargé du pilotage de la campagne d'informations et de communication auprès des MeM belges.

Cette étape a causé un retard très considérable du processus d'identification des porteurs des projets en pré-crédation. Comme souligné préalablement, des mesures concrètes seront proposées et validées avant la tenue du premier COPIL2020.

Dans un autre sens et restant fidèles à logique de capitalisation et d'apprentissage, nous listons ci-dessous l'acheminement suivie pour l'exécution du dit marché/appeil d'offre :

Date	Activité
2018	Prospection des prestataires de services présents en Belgique
2018	Elaboration d'une short-list de sept potentiels prestataires
21 juin 2019	Envoi du CSC aux 7 prestataires identifiés
02 août 2019	Délai initial pour réception des offres
16 juillet 2019	Demande de manifestation d'intérêt aux prestataires présélectionnés par e-mail
31 juillet 2019	Envoi de mail de prorogation du délai de dépôt des offres
23 août 2019	Deuxième délai accordé (clôture du MP)

Et ci-dessous un tableau récapitulatif reprenant les noms des sept prestataires identifiés et les raisons pour lesquelles ils ne se sont pas manifestés :

Nom du prestataires	Réponse	Raisons
Groupe One		
Solvay Brussels School	Pas de réponse	Le prestataire a exprimé son intérêt à soumission en date du 25/07, mais qu'il ne pourrai pas le faire par manque de temps. Cependant, et malgré la prolongation du délai de soumission, le consultant n'a pas donné de suite à nos relances
Haute Ecole de Commerce (Liège)	Ne pas soumissionner	Mission focalisée sur l'incubation de jeunes entrepreneurs, aucune compétence particulière en matière de communication
Antwerp management school	Pas de réponse	
Africa-Europe Diaspora Development Platform-ADEPT	Ne pas soumissionner	Nombreuses activités et priorités
LEAD Belgium	Pas de réponse ni aux e-mails envoyés, ni aux appels téléphoniques	
La Chambre de Commerce Belgo-Marocaine-ASBL	Ne pas soumissionner	Décision prise par le CA de la CCBM en date du 05/08/2019 (aucun argument n'a été donné)

- En date **du 25/09/2019**, le CSC a été publié sur le site www.tanmia.ma et sur le site enabel.be, le dernier délai de soumission était le **08/11/2019**.
- Cette fois ci, seulement une offre **inacceptable** nous a été présentée. Ainsi, nous avons décidé de ne pas attribuer le marché et de le relancer pour la troisième fois

2. Lancement du processus d'identification des porteurs de projets en post création

Le projet d'appui à l'identification de 10 entrepreneurs en post-crédation a démarré depuis juin 2019. Dans ce cadre, les actions effectuées sont listées par ordre chronologique pour tracer autant faire que se peut le processus d'accompagnement, qui est l'objet d'ailleurs d'une fiche capture de capitalisation :

Dates	Activités
21 juin 2019 :	Elaboration d'un projet des critères de soumission et de sélection et des grilles de notation. Les critères de soumission décrivent le profil des candidats éligibles à

soumissionner au programme, quant à ceux de sélection, ce sont des critères servant à déterminer les exigences minimales essentielles ; les soumissions sont acceptées ou rejetées en fonction de ces exigences. L'évaluation par le biais de critères de sélection fait partie du processus d'instruction des projets éligibles. Les critères de sélection ont pour objectif de prioriser, de classer les projets selon le cumul des notes obtenues pour chacun des critères retenus. Ils permettent de s'assurer que ce sont les projets contribuant le plus à la réalisation des objectifs de la stratégie nationale qui seront financés. Ils garantissent également l'équité de traitement entre les porteurs de projets, la transparence et la traçabilité des décisions.

Les projets seront sélectionnés en fonction de leur cohérence avec les besoins du programme ainsi qu'avec les résultats qu'ils peuvent permettre d'atteindre.

Les principes de sélection prendront en compte de :

- La cohérence avec la vision stratégique du programme qui s'inscrit dans le cadre de l'appui à la mise en œuvre de la Stratégie Nationale en faveur des MRE ;
- Le caractère innovant. les projets doivent mener à la mise en œuvre d'une activité nouvelle sur le plan transfrontalier, ou la création d'une nouvelle offre. Le caractère innovant du projet peut aussi résider dans le fait d'améliorer significativement une offre existante en la complétant par une coopération supplémentaire ou complémentaire.
- Les retombées économiques et sociétales pour permettre de mesurer la performance en matière de chiffres d'affaires, de valeur ajoutée, d'emplois et autres ;
- Les retombées environnementales pour montrer que les projets s'inscrivent dans une démarche responsable contribuant au développement local tout en maîtrisant l'impact de leur activité, et ayant un impact direct et indirect sur un grand nombre de parties prenantes : salariés, fournisseurs, clients mais aussi plus largement sur la société civile et l'environnement. Les projets devront donc intégrer les enjeux de la RSE au cœur de leur stratégie de développement et intégrer des indicateurs de performance ;
- La qualité et la visibilité du porteur de projet pour démontrer sa vocation entrepreneuriale et expérience à faire valoir en tant qu'expertise et gestion de projet pour mener à bien le projet, ainsi que le réseau développé au sein de l'industrie et disponibilité de références d'experts du domaine.

Evaluation des projets :

- Les critères qui seront appliqués aux projets seront connus de tous les bénéficiaires potentiels avant le dépôt de leurs projets ;
- Chaque projet sera évalué par le biais des critères de sélection auxquels un nombre de points sera attribué ;
- Chaque critère pourra faire l'objet d'une pondération ;
- Le cumul des points obtenus permettra de produire une liste de projets classés par score décroissant ;
- Un score minimum permet de sélectionner les projets dont la valeur ajoutée est suffisante au regard des objectifs poursuivis par le programme.

Les critères soumis à l'approbation du comité de suivi :

	<ul style="list-style-type: none"> • Les critères de soumission et de sélection retenus se conforment à la réglementation d'Unia notamment l'exclusion du critère d'origine nationale du point de vue de la loi anti-discrimination et antiracisme, et ont précédemment été soumis à la validation d'Enabel et à celle du Ministère ; • Le libellé des critères de sélection en reflète l'esprit et est susceptible d'évoluer selon la nature des actions concernées.
14 août 2019 :	<p>Préparation et proposition par la CGEM d'une stratégie de prospection contenant les différentes propositions de partenariats ainsi que les outils de communication à mettre en place, notamment :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Plaquettes conçues pour les projets au stade pré et post-crédation. Elles visent à informer tous les intéressés sur : Le contexte du programme MBI, l'objectif de MBI, l'offre et la stratégie d'opérationnalisation, les critères et les phases de soumission et les critères de sélection ; - Communiqué de presse contenant une présentation succincte du programme et Contacts Presse ; - Conférence de presse : C'est le point focal du plan média qui doit être suivi par une large couverture des différents supports d'information (conférence en ligne à prévoir) + relais sous forme d'entretien croisé (MeM et Enabel). - Durant cette conférence de presse Les journalistes et les partenaires (Ministère, ENABEL, AMIC/Com Startup, Incubateurs/ CCG / Maroc PME, leaders d'opinion Maroc-belges...) seront accueillis dans l'enceinte choisie. Il faut leur remettre le dossier de presse (+clé USB) dès leur arrivée. Le lieu proposé de la conférence est la CGEM. L'exposé doit durer 1h au cours duquel il faudra notamment présenter le projet MBI ainsi que le film institutionnel et faire un exposé sur le projet. Il faut réserver ensuite quelques minutes pour les questions/réponses avec une bonne modération du temps. Et finalement, organiser les ordres de passages avec les journalistes télé par ordre de priorité ; - Plan média : Une application du projet MBI sera développée et lancée en vitrine dans un 1er temps. Par ailleurs, la présence de MBI sur les réseaux sociaux facilitera l'accès aux différents prospects qui s'y trouvent. MBI se positionne comme un programme professionnel, par conséquent, les plateformes privilégiées sont respectivement : LinkedIn, Twitter, Facebook, Instagram et Snapchat. Pour ces différentes plateformes, une publicité sponsorisée pourra être réalisée autant que faire se peut en vue de réussir le ciblage des prospects ; - Réunions Ambassade Belge / AWEX : Dans le cadre de la communication sur le programme MBI, des réunions sont prévues à l'ambassade de Belgique au Maroc / Awex ; - Roadshow : Il s'agit d'une tournée promotionnelle prévue dans le cadre du programme MBI. Ce roadshow se tiendra dans les principales villes du royaume à savoir Casablanca/Rabat/Tanger et Oujda ; - Emails d'information & campagne téléphonique : En addition aux divers supports ci-dessus indiqués, il sera réalisé dans le cadre de la campagne de communication du programme MBI : Des Emails d'information aux prospects (Base CGEM & Base de données MBI), et une campagne téléphonique One2One (+ Relance le cas échéant) avec les prospects se trouvant sur la base belge. - La mise en œuvre de cette étape sera discutée également lors du premier COPIL 2020 et après validation et consentement du ministère

<p>16 août 2019 :</p>	<p>Elaboration de différents guides (Cf. Annexe) notamment :</p> <ul style="list-style-type: none"> © Guide d'investissement au Maroc présentant : <ul style="list-style-type: none"> ○ Les chiffres clés du pays : PIB global, PIB par secteur, opérations avec l'extérieur, population, taux d'activité et de chômage... ; ○ Quelques informations sur le marché marocain : Groupements économiques, accords de libre-échange multilatéraux, accords de libre-échange bilatéraux, le potentiel africain du Maroc, l'adhésion à CEDEAO, les fondamentaux économiques forts et stables, les infrastructures aux standards internationaux, un capital humain qualifié et performant, des stratégies sectorielles ambitieuses, un environnement des affaires favorable, des incitations attrayantes pour les projets, la nouvelle charte d'investissement, écosystème de l'entreprenariat attractif, Protection de l'investisseur ; © Guide de création d'entreprise expliquant : <ul style="list-style-type: none"> ○ Les formes juridiques des entreprises au Maroc : Société en nom collectif, société à responsabilité limitée, société en commandite simple, société en commandite par action, société anonyme ; ○ Le certificat négatif : c'est un document qui atteste que la dénomination, sigle ou enseigne demandé peut être utilisé pour l'immatriculation au registre du commerce. Le certificat négatif est délivré par l'OMPIC pour une durée d'un an ; ○ Comment établir le contrat de bail du local choisi pour son entreprise ou d'autres documents pouvant être utilisés au lieu du contrat de bail ; ○ Comment établir les statuts ○ L'importance de l'Assemblée Générale Constitutive ○ Le Dossier de création qui doit être déposé au CRI avec la liste des autres pièces demandées. (Avec une distinction entre les pièces à fournir pour les personnes physiques et morales). © Mapping des secteurs clés au Maroc qui sont : <ul style="list-style-type: none"> ○ L'industrie automobile (2ème producteur africain) ; ○ L'agriculture et l'industrie agro-alimentaire ; ○ Chimie et parachimie, notamment pharmaceutique (2ème producteur africain) ; ○ Industries d'extraction (1er producteur de phosphate au monde) ; © Recueil d'instruments de financement et de mécanismes d'accompagnement : <ul style="list-style-type: none"> ○ Présentation de l'environnement financier au Maroc : <ul style="list-style-type: none"> ✓ Le secteur bancaire ; ✓ Le capital investissement ; ✓ Fonds de Garantie de la CCG ; ✓ Fonds Publics ; ✓ Les lignes de Financement étrangères ; ○ Présentation des instruments de financement ; ○ Présentation des instruments d'accompagnement ; <p>Ces guides seront amenés à être revus avant publication pour les changements majeurs qui devraient avoir lieu entre temps.</p>
<p>19 août 2019 :</p>	<p>Enrichissement de la base de données prospectus et communication reçue de la part de la CGEM par le biais d'une recherche poussée. Cette base comprend notamment</p>

	<p>les MeM de la BDD globale, ceux avec qui MeM a échangé lors des rencontres, et les MeM ayant pris part au forum marocobelge.</p> <p>La base comprend les coordonnées des porteurs de projets maroco-belges (Civilité, nom, prénom, adresse mail, téléphone, profil LinkedIn, titre, entreprise, date de création, activité de l'entreprise, capital, chiffre d'affaires, pays, ville, forme juridique, tél de l'entreprise, site web d'entreprise, adresse, et autres.).</p> <p>A noter que les BDD fournies par le ministère ont représenté le socle des débouchés lors du comité de sélection des entrepreneurs en post-crédation.</p>
27 août 2019 :	<p>Étapes à suivre par la CGEM :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Identification des besoins des porteurs de projets à partir l'analyse des projets, le questionnaire à remplir par chaque porteur pour préciser les besoins et la fiche d'évaluation des besoins ; - Appel à candidatures pour des mentors : La sélection des mentors se base sur plusieurs critères, à savoir : l'expérience, l'écoute, la disponibilité, la rigueur et la fiabilité, la pédagogie, le charisme, motivateur... Le choix des mentors devra également induire une composante « technique » en essayant d'intégrer une diversité des profils notamment des profils de mentors pour les secteurs à fort potentiel (NTIC, Environnement etc...) - Sélection en terme d'adéquation des profils mentors / profils porteurs de projets : En se basant sur le profilage des mentors, nous allons sélectionner ceux qui sont parfaitement adéquats avec les profils porteurs de projets ; - Attribution des mentors / porteurs et sous-groupe de porteurs : après la sélection, l'attribution des mentors / sous-groupes de porteurs se fera selon plusieurs critères, notamment :
03 sept 2019	<p>Elaboration d'un projet de plan de communication contenant :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Des propositions de scénarii de communication : <ul style="list-style-type: none"> o En termes de mode de communication : 3 options possibles : <ul style="list-style-type: none"> ✓ Option 1 : Communiqué de presse 1 à 2 semaines avant la conférence de presse ; ✓ Option 2 : Conférence de presse et communiqué de presse le même jour ; ✓ Option 3 : Conférence de presse, communiqué de presse, article ; o En termes d'invités : <ul style="list-style-type: none"> ✓ Option 1 : Mme la Ministre, Monsieur le Président de la CGEM, Mme la Représentante Résidente Enabel et ou S.E.M L' Ambassadeur de la Belgique à Rabat ; ✓ Option 2 : Président MeM, représentante d'Enabel, représentant.e du Ministère ;
05 sept 2019 :	<p>Projet avancé d'une réflexion sur le processus hotline comprenant :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Premièrement, la logistique de la hotline ou il est mentionné qu'elle sera assurée par une seule personne via l'application web/appel/mail/whatsapp, archivée afin de constituer une base de données, et évaluée par le biais du système d'évaluation proposé ;

	<ul style="list-style-type: none"> - Deuxièmement, le processus de la demande (Numéro de la demande, date et heure, identification du demandeur, thème et sous-thème, titre descriptif de la demande, description détaillée et documents joints), et de son traitement (Intervenant, date et heure, statut d'avancement, titre descriptif de la réponse, description détaillée de la réponse, durée de l'intervention, réponse au demandeur) ; et - Finalement, un draft de formulaire hotline à remplir : ce formulaire permet le porteur de s'identifier, présenter son activité et expliquer sa demande.
14 sept 2019 :	<p>Préparation d'une note sur la loi marocaine sur la protection des données (loi 09-08) pour adopter un cadre juridique pour l'utilisation des données à caractère personnel afin de protéger l'intimité, la dignité et les autres droits fondamentaux des porteurs de projets et pour se protéger contre tout risque éventuel. Ainsi, l'existence d'une loi protectrice des données personnelles donnera un caractère de confiance au programme.</p> <p>Cette loi sera prise en compte pour la communication notamment : prise de contact, conservation des données et autres aspects (Cf. Annexe).</p>
16 sept 2019 :	<p>Préparation du texte mailing à envoyer aux contacts des bases de données et le formulaire (sur google docs) à remplir par les intéressés. Le mailing informe sur les critères de soumission et de sélection pour le stade post et pré création, les deux populations ciblées par le programme, le lien vers le formulaire à remplir, et le numéro de la Hotline.</p> <p>Ce mailing encourage également les destinataires à le diffuser auprès de toute personne susceptible de s'y intéresser.</p>
23 sept 2019 :	<p>Test d'une version Bêta de l'application MBI destinée aux porteurs de projets sélectionnés avec 4 niveaux d'accès (Administrateur, Coordinateur, Porteur de projet, Expert). L'application comprend 5 principales rubriques :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Un Dashboard générant quelques statistiques sous forme de graphes afin d'avoir une vision d'ensemble et donc permettre un suivi permanent du programme ; - Un agenda des différents événements liés au programme ; - Une bibliothèque à alimenter avec une documentation d'ordre générale de type : guides, études Enabel, études banque mondiale et autres ; - Une hotline pour permettre aux porteurs de projets d'être en contact permanent avec les experts du projet ; - Et une rubrique « projets » pour un suivi individuel des projets sélectionnés. <p>Un espace individuel (et donc 40 logins) est également prévu sur l'application pour chacun des porteurs de projets.</p>
25 sept 2019 :	<p>Préparation d'une liste de contacts qui avaient été ciblés / ont exprimé de l'intérêt pour un éventuel investissement au Maroc dans le cadre d'un club des investisseurs belge au Maroc qui a existé jusqu'en 2015/2016.</p>
03 oct 2019 :	<p>Préparation de la plaquette dédiée à la soumission d'entrepreneurs aux stades de pré et post création (Cf. Annexe 9). La plaquette se présente sous la forme d'un dépliant à deux volets, ce qui offre 4 pages pour communiquer sur le programme. La première facette de la plaquette présente de manière synthétique le contexte et l'offre général du programme, quant à la deuxième facette elle présente les critères de soumission</p>

	<p>et de sélection spécifiques à chaque stade qui ont été validés lors du CTOS tenu le même jour.</p> <p>Niveaux de lecture :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Le premier niveau de lecture correspond aux informations que le porteur de projet va découvrir en balayant la plaquette de façon très rapide. En d'autres termes, l'essentiel du programme : titres, informations-clés et autres ; • Second niveau de lecture : toutes les données qui peuvent accrocher le regard, retenir l'attention du porteur de projet ; • Troisième et dernier niveau de lecture : le corps du texte, destiné à ceux qui recherchent un maximum d'informations et qui prêteront plus d'attention à la lecture de l'intégralité de la plaquette.
02 oct 2019 :	Envoi du mailing aux contacts des bases de données ;
07 oct 2019 :	<ul style="list-style-type: none"> - Changement et validation des critères de soumission et de sélection pour pré et post création et des grilles d'évaluation lors du CTOS MBI (Cf. Annexe). - Finalisation de la version française et anglaise du texte mailing selon la dernière version des critères de soumission & de sélection (Cf. Annexe). - Validation par partenaires du dossier de soumission qui servira à faire une étude approfondie et une analyse en amont des projets, qui sera communiquée aux comités de sélection lors du pitching afin de leur faciliter l'évaluation des projets (Cf. Annexe). <p>Le dossier de soumission comprend l'ensemble des critères administratifs un porteur de projet devrait remplir pour participer au programme MBI, notamment :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Avoir une entreprise de droit marocain de moins de 5 ans d'existence ; • Etre une personne morale détenue à la majorité du capital à la date du 30 août 2019 par une ou des personnes physiques majeures de nationalité marocaine résidant en Belgique (MRE de la Belgique • Attribution d'un numéro de la hotline.
10 oct 2019 :	<p>La CGEM avait pensé à traiter la BDD avec une logique de priorité tel que suit :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Envoyer le dossier de soumission stade post création accompagné de la plaquette Enabel à tous les contacts des BDD - Envoyer un Flyer chaque deux jours en guise de rappel - Prioriser quelques BDD pour faire un phoning : <ul style="list-style-type: none"> o Phase 1 : Ceux ayant répondu au questionnaire + contacts AWEX+ remontées CRI vers MCREAM ; o Phase 2 : Les entrepreneurs indépendants et professions libérales ; o Phase 3 : Les salariés d'entreprises. - S'assurer de la bonne réception du dossier de soumission - S'assurer de l'intérêt des contacts vis-à-vis le programme - Valider le nombre des potentiels qui vont soumissionner - Informer les entrepreneurs qui ont l'intention de créer leurs entreprises au Maroc sur l'offre pré création du programme - Demander le N° tel et/ou adresse mail fonctionnelle des contacts pour affiner les BDD et pouvoir les joindre le cas échéant - Relancer ceux qui n'ont toujours pas rempli le dossier de soumission en leur proposant de l'assistance

	<ul style="list-style-type: none"> - Classer les contacts rejetés qui feront l'objet d'une actualisation avant le 28 octobre qui est la date limite de la soumission. <p>Préparation d'un projet de script téléphonique :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Rappeler le contexte du programme MBI ; - Informer sur le lancement de la phase post création et l'offre y afférente et rappeler l'offre pré création ; - S'assurer de la bonne réception du mailing et du dossier de soumission ; - S'assurer de l'intérêt vis-à-vis le programme ; - Demander le N° tel et/ou adresse mail fonctionnelle ; - Informe sur la Hotline et les heures de fonctionnement. <p>Analyse des questionnaires renseignés lors du forum maroco belge par les indicateurs suivants : Age, genre, entrepreneuriat au Maroc, secteurs d'activités, intérêt vis-à-vis MeM by CGEM et le projet MBI, mode de financement, et stade du projet. Cette analyse a permis de qualifier les 7 répondants selon les critères de soumission pour le projet MBI pour étudier leur éligibilité ainsi que leur intérêt vis-à-vis le programme (Cf. Annexe).</p>
13 oct 2019 :	Listing d'écosystème et projet de base de données pour diffusion du programme
14 oct 2019 :	<p>Peaufinage de la réflexion hotline ainsi que sa grille d'évaluation. Cette réflexion décrit de façon concise le processus de formulation de la demande selon le moyen de communication adopté, son traitement, et son évaluation, et ce à travers un formulaire qui permettra aux porteurs de projets de formuler leurs requêtes via appel / application / WhatsApp / mail. Le formulaire est composé de deux tableaux, le premier est destiné à identifier le porteur de projet et son éligibilité par rapport au programme, quant au deuxième, il est conçu de façon à permettre de bien formuler la demande des porteurs de projets avec des listes déroulantes de thèmes et de sous thèmes (Cf. Annexe).</p> <p>Préparation d'une matrice d'archivage et de suivi de la hotline où tous les appels / emails / messages seront centralisés.</p>
18 octobre 2019 :	<p>Préparation d'un guide afin d'orienter les porteurs de projets qui pitcheront devant le jury. Ce guide comprend un canevas expliquant le planning, le timing, et les éléments à respecter à savoir :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Introduction : <ul style="list-style-type: none"> o Titre o Historique o Projet - Le Business : <ul style="list-style-type: none"> o Aspects commerciaux et financiers o Equilibre financier o Analyse RSE o Besoins ressentis <p>Le guide de pitch permet d'unifier l'ensemble des présentations afin de faciliter l'évaluation (Cf. Annexe).</p> <p>Préparation de la deuxième version de l'offre de services MBI englobant 3 types de services à offrir aux porteurs de projets (Cf. Annexe) :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Services généraux pour tous les porteurs de projet

23 octobre 2019 :	<ul style="list-style-type: none"> - Services personnalisés offerts aux porteurs de projets, et - Services offerts seulement aux 3 gagnant(e)s du Trophée MBI. <p>Démarrage de la campagne téléphonique pour recrutement des porteurs de projet en stade post-crétation. La mission phoning a démarré le 23/10/2019 faisant suite à la diffusion du dossier de soumission stade post-crétation à la date du 22/10/2019 à une base de données constituée de 384 contacts partagés par le Ministère, l'AWEX, CRI, Forum maroco belge et autres.</p> <p>Mise en place de 3 ressources à temps plein pour le phoning. 410 appels effectués selon la logique de priorité précédemment établie répartis comme suit :</p> <ul style="list-style-type: none"> - 23/10 : 22 appels - 24/10 : 23 appels - 25/10 : 45 appels - 28/10 : 13 appels - 29/10 : 32 appels - 30/10 : 28 appels - 31/10 : 25 appels - 04/11 : 25 appels - 05/11 : 16 appels - 06/11 : 12 appels - 07/11 : 30 appels - 08/11 : 46 appels - 11/11 : 78 appels - 12/11 : 15 appels <p>Relance régulière des injoignables / de ceux qui ne décrochent pas via appel/sms/whatsapp, et un suivi permanent de ceux qui ont manifesté un réel intérêt / avec un fort potentiel.</p> <p>14 candidatures (+ 1 à recevoir pour des raisons médicales du porteur du projet) reçus entre le 08 et le 12 novembre et qui ont fait l'objet d'un suivi / assistance personnalisée pour remplir le dossier de soumission.</p> <p>Classement des dossiers reçus dans un fichier drive partagé avec un fichier de dépouillement pour suivi des dossiers.</p> <p>Prise de contact avec la représentante du programme Min Ajlik qui a initié un sondage auprès des adhérentes pour qualifier leur caractère maroco-belge.</p> <p>Elaboration d'une base exhaustive de l'écosystème et contact entrepris auprès des responsables pour cibler d'éventuels maroco-belge.</p> <p>Difficultés / problématiques identifiées au fil du phoning par rapport à :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Dépôt des pièces administratives après le 12 novembre - La fiche anthropométrique pour les non résidants - Dépôt physique - Prolongation du délai du 12 novembre de quelques jours pour traiter les dossiers problématiques - Entrepreneurs souhaitant bénéficier de l'offre post création mais qui sont en cours de création juridique - Statut Autoentrepreneur
-------------------------	---

	<p>Ces difficultés / problématiques ont fait l'objet d'une discussion lors de la réunion avec le MCREAM le 7 novembre et dont les solutions / réponses sont présentées dans le PV de ladite réunion.</p> <p>Mise en place d'un plan d'actions pour le recrutement :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Prospection via les réseaux sociaux ; - Relance des contacts déjà identifiés pour concrétiser leur soumission ; - Mobilisation des réseaux de l'Amicale belge ; - Mobilisation de plusieurs leaders d'opinion ; - Poursuivre le contact avec l'écosystème ; <p>Suivi démarche auprès de Min Ajliki.</p>
26 octobre 2019 :	Préparation et envoi d'un modèle d'attestation sur l'honneur d'exactitude des informations afin de faciliter aux porteurs soumissionnant au projet MBI l'accomplissement de leurs dossiers.
15 nov 2019 :	Préparation et communication à Enabel d'une note sur les besoins et pistes sur lesquelles la CGEM souhaite solliciter l'intervention de HUB BRUSSELS pour le renforcement des capacités de ses équipes (Cf. Annexe).
19 au 22 nov 2019 :	<p>Organisation d'une formation/action par Enabel sous le thème « Innovation Impulse : L'intrapreneuriat comme levier d'excellence » au profit des cadres du ministère, de la CGEM et d'Enabel, impliqués dans le projet MBI.</p> <p>Cette formation a permis entre autres de :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Œuvrer pour une meilleure sensibilisation et conscientisation des participants autour des modes de fonctionnement de l'écosystème entrepreneurial au Maroc et en Belgique ; - Soutenir un programme de renforcement de compétences dont l'objectif est d'inspirer et former les participants sur les outils nécessaires pour passer de l'idée au concept et développer un mindset intrapreneurial ; - Familiariser les participants avec les modes de fonctionnement des startups suivant des sessions de formation intensives et interactives ; - Libérer le potentiel créatif des participants, en leur permettant de mettre en avant leur potentiel intrapreneurial et soumettre leurs idées innovantes ; - Créer un effet de synergie entre les collaborateurs des 3 partenaires impliqués dans le projet MBI.
26 nov 2019 :	Envoi d'un mailing aux candidats en vue de la finalisation de leurs dossiers avec une relance / suivi permanent.
28 nov 2019 :	Préparation des fiches synthétiques des dossiers de soumission reçus selon un canevas pré établi en préparation au comité de sélection. La fiche reprend les éléments qualitatifs en matière de perspectives de développement du projet et de potentiel ainsi que les éléments d'analyse prévus par le dossier de soumission. Cette analyse permet aux membres du comité de porter objectivement un jugement sur le projet et son porteur (Cf. Annexe).

29 nov 2019 :	<p>Lancement de l'Appel d'offres Accompagnement, formation et coaching relatif à la sélection du cabinet chargé de l'accompagnement des entrepreneurs sélectionnés dans le cadre du projet MBI (Cf. Annexe)</p> <p>Envoi d'invitations personnalisées aux candidats pour une session de pitching devant le comité de sélection avec ordre de passage (Cf. Annexe) et accompagnement des candidats dans la préparation de leurs présentations. Envoi le 03 nov 2019 d'un rappel aux candidats qui ne répondent pas.</p>
02 déc 2019 :	<p>Projet avancé du contrat CGEM/Porteur de projet et la charte de confidentialité. Le contrat énumère notamment :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Les engagements de la CGEM conformément à l'offre de services ; - Les obligations des porteurs de projet : <ul style="list-style-type: none"> o Consacrer le temps nécessaire au programme MBI ; o Consacrer le temps nécessaire aux experts mis à disposition ; o Participer aux formations organisées dans le cadre du programme MBI ; o Assister aux séances de coaching programmées sans le cadre du programme MBI ; o Participer aux missions d'échange avec les hommes et les femmes d'affaires au Maroc et à l'étranger ; o Participer aux événements de networking ; o Participer à la rencontre annuelle MBB Week ; o Utiliser les applications et outils d'évaluation mis à sa disposition par la CGEM dans le cadre du programme MBI ; o Préparer le Pitch de sélection ; o Avertir CGEM dans le cas d'un changement significatif dans les conditions ayant entraîné la soumission ; o Avertir la CGEM en cas de manque de disponibilité totale ou partielle pendant la durée du programme ; o Avertir la CGEM en cas de cessation de l'activité ; o Travailler de manière transparente avec le cabinet de coordination et les cabinets de coaching, en particulier leur faire part de toute information pouvant influencer l'avancement ou la réussite du projet ; o Utiliser à bon escient l'image de la CGEM et respecter l'éthique de l'organisme et de ses partenaires. - Durée du contrat ; - Confidentialité ; - Responsabilité ; et - Loi applicable et attribution de juridiction.
05 décembre 2019 :	<p>Tenue du comité de sélection au siège de la CGEM démarré avec une présentation du processus d'identification des porteurs de projets et d'un point sur le recrutement post création.</p> <p>Démarrage de la session pitching à 11h00 selon le programme et canevas précédemment communiqué. 10 minutes ont été accordées à chacun des porteurs de projets pour défendre et valoriser son projet, suivi d'une session questions &</p>

réponses pour permettre aux membres du jury d'approfondir davantage l'analyse et porter un jugement plus équitable.

- 4 présences physiques
- 2 via vidéos précédemment envoyés
- 2 via visioconférence/appel téléphonique
- Traitement des dossiers absents à savoir 7 dossiers

La journée du pitching a été clôturée par une session de délibération qui a donné lieu à une évaluation / notation sur /100 par chacun des membres du jury selon la grille d'évaluation et donc un classement selon le score obtenu permettant de fonder une décision.

Le PV du comité est joint au présent rapport à l'annexe.

3. Difficultés identifiées

Il y a lieu de mentionner que nous avons rencontré un certain nombre de difficultés au fil de la campagne téléphonique et de la prospection liées à :

- La proposition de valeur qualifiée de « basique ». Selon « Post-creation survey », étude du parcours Post-Création des entreprises créées dans la région de Casablanca-Settat via le CRI, l'accès au financement est la seconde difficulté (6,5 entreprises actives sur 10 la considèrent prioritaire, 4 entreprises inactives sur 10 la considèrent prioritaire). Effectivement, la plupart des entrepreneurs que nous avons contacté cherchent plutôt un appui financier au détriment des autres modes d'appui
- La réticence par rapport à la demande de la fiche anthropométrique
- La lourdeur du dossier administrative. Après examen des dossiers de soumission reçus, il ressort que les dossiers sont globalement complets hormis 3 pièces qui manquent sur une bonne partie des dossiers notamment :
 - o La fiche anthropométrique
 - o Les relevés bancaires
 - o Les liasses fiscales

Également, plusieurs autres personnes (x5) ont décliné durant les derniers jours faute de temps et d'intérêt malgré plusieurs relances (en moyenne x 10 relances par personne).

3.4 Performance de l'output ²¹



²¹ Le template prévoit jusqu'à 3 outputs (chapitres 2.2, 2.3 et 2.4). Si l'intervention compte plus d'outputs, simplement copier et coller les chapitres supplémentaires relatifs aux outputs. Si l'intervention compte moins de 3 outputs, simplement supprimer les chapitres non nécessaires). En ce qui concerne le niveau de l'outcome, vous pouvez aussi remplacer ce tableau par le propre format de l'intervention (p.ex., de votre outil de monitoring opérationnel)

Dans cette partie, on rapporte sur les progrès réalisés visant l'atteinte de l'output 2 de l'intervention en vue de contribuer à l'outcome (objectif spécifique). Les progrès réalisés par rapport à l'output prennent en compte la réalisation des activités.

Longueur suggérée : 1 page par output

3.4.1 Progrès des indicateurs

Output : La mise en place d'un écosystème MRE entrepreneurs belges en Belgique est soutenue					
Indicateurs	Baseline value	Value year 2018	Value year 2019	Target year 2019	End Target
MAR1605311 A2.1-Nombre d'activités d'appui en vue d'améliorer la connaissance par les institutions belges ciblées vis-à-vis des dispositifs d'investissements au Maroc (Total)			2	7	12
MAR1605311 A2.3-Nombre de porteur-se-s de projet MBI participant-e-s à des missions économiques et/ou à des événements MEM suite aux efforts déployés par le consortium					
MAR1605311 A2.4-Nombre d'évènements de visibilité autour d'un prix MBI					
MAR1605311 A2.6 -Nombre de success stories médiatisées impliquant les bénéficiaires MBI	6			0	6
MAR1605311 A2.2-Nombre d'accords de coopération établis entre la Belgique et le Maroc à travers le service fédéral d'Enabel pour la promotion des investissements productifs de la diaspora belge au Maroc	0	0	1	0	2

Ce tableau reprend automatiquement la synthèse des indicateurs pour le niveau output mis à jour dans Pilot.

3.4.2 État d'avancement des principales activités

État d'avancement des <u>principales</u> activités ¹²	État d'avancement Les activités sont :			
	En avance	Dans les délais	Retardées ¹³	En sérieux retard ¹⁴
1. La communication visant la promotion de l'entreprenariat des MRE belges au Maroc est renforcée		*		
2. Les institutions belges en charge de la promotion de l'entreprenariat et des relations économiques belgo-marocaines sont appuyées afin d'assurer une meilleure intégration des MRE dans leurs activités	*			

3.4.3 Analyse des progrès réalisés

Ce résultat avec l'appui stratégique du siège d'Enabel a connu une avancée très considérable, qui marque positivement les réalisations autour du deuxième output.

Ce travail a été renforcé par l'organisation des missions d'échange institutionnel au niveau des 3 régions belges, à l'issue desquelles l'on peut lister ci-dessous, les principales réalisations et réflexions du développement de partenariat, notamment avec Hub Brussels, qui a été formellement exprimée lors du rapport de résultats de 2018 de MBI :

3.4.3.1 Région bruxelloise

3.4.3.1.1 Hub.brussels

<p>Bénédicte Wilders bwilders@hub.brussels First Counsellor International Strategy in General Directorate +32 2 800 40 10 +32 2 220 31 58</p> <p><i>Jeudi 24/10/2019</i></p>	<p>Pistes de collaboration HUB/ MBI :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Participation du partenaire marocain à la semaine thématique de mars 2020 • Mission de HUB/1819 au Maroc début 2020, les dates étant à convenir sur base des disponibilités mutuelles => après la semaine thématique de mars 2020 • Hub, en tant qu'agence bruxelloise, doit veiller à la bonne intégration de cet appui au sein des projets en cours de la coopération bruxello-marocaine (cf. coopération de la région bruxelloise avec Rabat-Salé). • Enabel confirme à Hub que l'encadrement (technique et logistique) de la mission sera réalisé par Enabel/l'équipe de projet MBI • Enabel et HUB avance sur la préparation d'un accord-cadre de coopération, qui devrait pouvoir être signé avant fin 2019. <p><i>Voir également annexe 1 pour les autres pistes de collaboration évoquées avec Hub, dont une collaboration autour d'un événement MBI à Bruxelles.</i></p>
---	---

¹³ Les activités sont retardées ; des mesures correctives doivent être prises

¹⁴ Les activités ont pris un sérieux retard (plus de 6 mois). Des mesures correctives majeures sont requises.

3.4.3.1.2 Ambassade et Consulats du Maroc

<p><i>Mardi 16/10/18</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • L'Ambassadeur du Maroc a mis en évidence plusieurs facteurs de réussite du projet MBI : <ul style="list-style-type: none"> ○ La définition d'une offre attrayante ○ La mobilisation, l'implication et la participation des consulats de Bruxelles, Liège et Anvers ○ Le choix de l'acteur qui portera le projet, particulièrement en vue d'une durabilité du projet • L'Ambassadeur du Maroc a également mentionné : <ul style="list-style-type: none"> ○ La possibilité de rajouter des financements dans l'offre aux porteurs de projets (pas que du soft), peut-être via les outils de financement existant au Maroc ○ La mission belge princière au Maroc du 25 au 30 novembre http://invest-export.brussels/fr_FR/-/marokko-prinselijke-economische-zending-11-2018 comme une opportunité pour présenter le projet MBI. • Conseiller Ambassade a précisé que : <ul style="list-style-type: none"> ○ Les MRE ont la double-nationalité, ce qui les rend éligible aux instruments belges et aux instruments marocains de soutien à l'entrepreneuriat. • Consulats : <ul style="list-style-type: none"> ○ Les consulats auront besoin d'une information précise / claire concernant l'offre de services/la procédure de sélection du projet MBI, pour développer une communication efficace envers les MRE dans les 3 régions. ○ Les consulats insistent sur la nécessité de développer une information/communication en français et en néerlandais.
------------------------------	---

3.4.3.1.3 GreenBizz

<p>Jean-Marc Bryskere Directeur GreenBizz +32 2 233 81 02 +32 477 81 82 29 jean-marc.bryskere@greenbizz.brussels</p> <p><i>Mercredi 24/06/2019</i></p>	<p>Pistes de collaboration GreenBizz / MBI</p> <ul style="list-style-type: none"> • Intérêt pour un prix GreenBizz sur l'économie durable, dans le cadre d'un événement MBI à Bruxelles. • Ce prix pourrait constituer en 3 mois d'accès à l'espace de co-working. A confirmer. • Mr Bryskere est intéressé de participer au MBI Business challenge comme membre du jury. • Insiste sur la nécessité d'avoir un prix symbolique pour valoriser l'événement auprès des participants et garantir leur participation (éventuellement à récupérer à la fin) • Communication auprès de leur base de données / via leurs outils est possible. <p><i>Voir annexe 2 pour le compte-rendu de la rencontre d'octobre 2018.</i></p>
--	--

3.4.3.1.4 ICAB

<p>Marnix HOUSEN CEO ICAB Digital & Engineering Incubator + 32 2 737 67 15 + 32 474 26 81 90 marnix.houseen@icab-brussel.be</p> <p><i>Jeudi 27/06/2019</i></p>	<p>Pistes de collaboration Groupe ICAB / MBI</p> <ul style="list-style-type: none"> • Intérêt de ICAB pour un prix sur la digitalisation, avec 3 mois d'incubation à la clé, dans le cadre d'un événement MBI à Bruxelles • Les locaux de ICAB pourrait être loué / mis à disposition pour un événement • BETA COWORK devrait être consulté pour la mise à disposition d'un espace co-working (cf.prix) • Coaching : ICAB ferait un appel en interne pour voir si des personnes seraient intéressées dans leur réseau. Ils collaborent également avec Amplitude Plus (Microsoff Innovation Center) qui pourrait être contacté à ce sujet. • Insiste pour que la communication soit concise, droit au but et attrayante => good website + goad coaches ! • Inviter des officiels marocains du secteur de la digitalisation pour crédibiliser l'événement et intéresser des participants • Eventuellement prévoir une intervention sur des opportunités dans le secteur digital au Maroc. <p><i>Voir annexe 3 pour le compte-rendu de la rencontre d'octobre 2018.</i></p>
--	---

3.4.3.1.5 Group One

<p>Christophe Grasser Chargé de projet christophe.grasser@groupeone.be</p> <p><i>Mardi 22/10/2019</i></p>	<p>Pistes de collaboration Groupe One / MBI</p> <ul style="list-style-type: none"> • Eco-box ww.ecobox.one Outil de gestion comptable pour les jeunes entreprises développé par Groupe One, avec accenture, qui pourrait être adapté au contexte marocain. Après une nécessaire prise en compte des aspects fiscaux locaux. • Envoi du CSC MOR 578 à Groupe One => après réflexion en interne de leur part, ils n'ont pas répondu, estimant que les actions de communication envers la communauté MRE sortait de leur domaine d'expertise actuel.
--	---

3.4.3.1.6 Ville de Bruxelles

<p>Myrna Nabhan Conseillère Emploi, commerce Cabinet de Fabian Maingain</p> <p><i>Mardi 24/06/2019</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Ville de Bruxelles soutient plusieurs associations/structures actives dans le domaine de l'emploi • Ces structures ont peu d'expériences en stimulation de l'esprit entrepreneurial • L'événement MBI pourrait être une opportunité pour renforcer les capacités de ces structures à ce niveau. Le public cible de ces structures pourraient éventuellement être intéressés de participer à l'événement MBI à Bruxelles
--	---

	<ul style="list-style-type: none"> • Les outils de communication de la ville de Bruxelles pourraient être mobilisés • Myrna Nabhan a par ailleurs 2 projets personnels qui pourraient permettre de communiquer sur MBI <ul style="list-style-type: none"> ○ https://www.missaly.be/ ○ https://fr-fr.facebook.com/OrientExpressFM/ • A noter également : <ul style="list-style-type: none"> ○ https://www.arabel.fm/podcasts/cocktailchamal/ ○ https://darnavzw.be/fr/darna-une-maison-ouverte
--	---

3.4.3.1.7 Solvay Entrepreneurs

<p><i>Olivier Witmeur</i> Via Mazes Azizofski PA to Olivier Witmeur Deputy Dean for Executive Education & Entrepreneurship Professor of Entrepreneurship ULB Solvay Brussels School of Economics & Management Tel.: +32 (0)2 650 41 61 maz@solvay.edu</p> <p><i>Mardi 24/06/2019</i></p>	<p>Pistes de collaboration Solvay / MBI</p> <ul style="list-style-type: none"> • Organisation d'un évènement MBI à Bruxelles au sein des locaux de Solvay • Solvay entrepreneurs est en bons contacts avec HEC Venture Lab (Bernard Surlemont) • A noter que le bureau étudiant de Solvay (Président = Gilles Grijspeerdt gillesgrijspeerdt@gmail.com) ne collabore avec des initiatives externes à Solvay. • Une collaboration avec Solvay entrepreneurs pourraient éventuellement rendre possible une collaboration avec le bureau étudiant de Solvay.
---	--

3.4.3.2 Région wallonne

3.4.3.2.1 SOWALFIN / 1890

<p>Viviane Mol Responsable Financement vmol@sowalfin.be T +32 4 230 58 76 M +32 494 51 93 59</p> <p><i>Mercredi</i> 23/10/2019</p>	<p>NB. SOWALFIN collabore déjà avec Enabel au Bénin et au Burkina Faso.</p> <p>Pistes de collaboration SOWALFIN / MBI :</p> <ul style="list-style-type: none">• 1890 : en parallèle à l'appui apporté par HUB/1819, Sowalfin/1890 pourrait éventuellement être sollicité concernant son service 1890. Mais l'appui de HUB/1819 est prioritaire.• Socamut : intérêt pour les outils de financement de type garantie développé par SOWALFIN/SOCAMUT. Mais dépasse le cadre de MBI.• Sofinex : mobilisation éventuelle des outils de Sofinex (rencontre avec Sofinex à organiser)• Mobilisation des réseaux de candidats MRE entrepreneurs de Sowalfin
--	---

3.4.3.2.2 Venture Lab

<p>Sophie Joris VentureLab Directrice Student Entrepreneurship for Change sophie.joris@venturelab.be Tel. : +32 4 277 21 11 Gsm. : +32 486 478 979</p> <p><i>Mercredi 23/10/2019</i></p>	<p>NB. Venture Lab a une expérience internationale avec Rwanda, France, Finlande et Espagne.</p> <p>Pistes de collaboration HEC-VentureLab / MBI :</p> <ul style="list-style-type: none">• Réseaux de coaches, d'experts et d'entrepreneurs MRE de VentureLab (3 projets portés par MRE au Venture Lab)• Expertise de Venture Lab en matière de trajet d'incubation pourrait être mobilisée pour préparer les porteurs de projet MRE. Cette expertise pourrait également être intéressante pour la CGEM.• Organisation de l'événement liégeois de MBI à HEC
--	--

3.4.3.2.3 AWEX

<p>Marielle Germis Responsable AWEX LIEGE m.germis@awex.be Tel : +32 4 221 79 86</p> <p><i>Mercredi</i> 23/10/2019</p>	<p>Pistes de collaboration AWEX / MBI :</p> <ul style="list-style-type: none">• Réseau de l'AWEX : 550 entreprises wallonnes exportatrices vers le Maroc, 150 liégeoises. Parmi ces entreprises, 150 ont participé à des actions de l'AWEX (liste transmise par AWEX)• Soutien de l'AWEX au développement de filiale : financement pendant 12 mois devant permettre à l'entreprise d'avoir un représentant sur place afin de développer un réseau commercial (forfait de +/- 30.000 €)• SOFINEX : financement/garantie/prêt, appui au développement de filiale (après l'appui pour le développement d'une représentation par l'AWEX) => rencontre à organiser avec Sofinex.
--	---

	<ul style="list-style-type: none"> • Stages exploré : 1 mois dans une entreprise wallonne, puis 2 mois à l'étranger • Salle de 200/300 personnes dans le bâtiment de l'AWEX à Liège (propriétaire = AGORIA).
--	--

3.4.3.3 Région flamande

<p>Antwerp Management School</p> <p>Sara Telen Program Manager full-time Masters Sara.Telen@ams.ac.be t +32 3 265 46 64 m +32 494 65 05 17</p> <p><i>Jeudi 24/10/2019</i></p>	<p>Pistes de collaboration Antwerp Management School / MBI :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Réseau d'étudiants/alumni de Antwerp Management School (à noter que des étudiants de Al Akhawayn university ont été inscrits à AMS) • Organisation de l'événement anversois de MBI à Antwerp Management School
<p>Voka Antwerpen</p> <p>Sven De vocht Directeur dienstverlening sven.devocht@voka.be +32 3 232 22 19</p> <p><i>Jeudi 24/10/2019</i></p>	<p>Pistes de collaboration VOKA / MBI :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Réseaux d'entrepreneurs MRE de VOKA • Partenariat autour de leur programme Bryo Start-Up avant les jurys MBI (250 € par participant) • Partenariat communication autour de l'événement MBI à Anvers • Offre de formation du VOKA serait également intéressante pour développer l'offre de formation de la CGEM (formation de formateurs). Mais les formations devraient être traduites. Il serait donc pertinent d'identifier des alternatives à Bruxelles (BECI ?) ou en Wallonie (HEC Venture Lab ?) • Intérêt de VOKA pour des informations sur le marché marocain (ils sont en contact régulier avec la chambre de commerce belgo-luxembourgeoise au Maroc)
<p>FIT & VLAIO</p> <p>Evelien Staelens Areamanager Midden-Oosten & Noord-Afrika evelien.staelens@fitagency.be T 02 504 88 48 M 0473 36 69 52</p> <p>Bart Candaele Afdelingshoofd</p>	<p>Pistes de collaboration FIT/ MBI :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Export beurs 23-24-25 juin 2020 => éventuelle possibilité de communication pour MBI • Réseau de FIT : MBI partagera des informations concernant son offre de service, une fois précisée. • Contact entre MBI et la représentation de FIT au Maroc : <ul style="list-style-type: none"> ○ Mme Mieke Pynnaert +212 522 26 60 62 casablanca@fitagency.com

<p>bart.candaele@vlaio.be M 0486 26 20 40</p> <p>Vendredi 25/10/2019</p>	<p>Pistes de collaboration VLAIO/ MBI :</p> <ul style="list-style-type: none"> • VLAIO semble soutenir une offre de services focalisées sur la diaspora marocaine à Anvers via UNIZO. Projet porté par Youssef Chatar https://be.linkedin.com/in/youssefchatar
--	---

3.4.3.4 Private Sector Development

<p>Anne Flahaut Lead PSD expert</p> <p>Mardi 25/06/2019</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Anne peut nous introduire auprès de BLCI, EBIC, U-square • Partenariat public-public spécifique avec HUB : MBI est une occasion de développement d'un partenariats public-public HUB-Enabel • Contacter BECI – UWE – VOKA • Valoriser l'accord signé par HUB avec la CEGEM • Associer HUB/1819 pour la préparation du start up week-end de MBI • « Proof of concept » : jury doit être composé d'entrepreneurs qui pourront donner leur avis sur la viabilité des concepts proposés par les candidats • Faire également attention à la composition du panel pour retentissement médiatique (communiqué de presse après l'événement ?) • Contacter/rencontre Bruno Wattenbergh https://be.linkedin.com/in/brunowattenberghbelgium/fr (spécialiste du business model canvas), ancien directeur général d'impulse, maintenant chez Ernst and Young • Importance des success stories • My business pass (HUB)
---	--

3.4.3.5 Annoncer la Couleur

<p>Hack 2 Act (Annoncer la couleur)</p> <p>Marie Navarre</p> <p>Mardi 24/06/2019</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Coach = Michel Duchateau https://be.linkedin.com/in/mduchateau impliqué dans <ul style="list-style-type: none"> ○ http://communities.techstars.com/belgium/brussels/startup-weekend/ ○ https://www.convidencia.com/fr/a-propos-2/ • Partenaires de Hack2Act qui pourraient être contactés dans le cadre de MBI <ul style="list-style-type: none"> ○ Färm ○ Beta Cowork (déjà en lien via ICAB) ○ Venture Lab (déjà en lien- ○ Switch Lab ○ Technofutur TIC : 1 journée à 1 semaine de formation à Mons ○ Microsoft Innovation Center ○ Young entrepreneurs of tomorrow => YET.Brussels ○ Make Sense ○ Be Code : stages • Partenariats développés par Hack2Act <ul style="list-style-type: none"> ○ Partenaires pour les prix ○ Partenaires pour la communication ○ Partenaires pour la logistique
---	---

	<ul style="list-style-type: none"> • Possibilité de se baser sur les sites web des hackathons pour MBI • Donner un prix d'entrée (= un coût) à l'événement peut crédibiliser l'événement • Eventbrite a été utilisé pour l'enregistrement des participants • Cadre pour les stages, contrats étudiants => voir avec Florence • Soirée warm up organisée une semaine avant l'événement pour mobiliser les participants • Molengeek serait à contacter pour le secteur digital • Date : attention au mois à Hackathon, éviter la concurrence avec d'autres événements sur le même thème • Liste de toutes les unifs francophones pour diffusion info aux étudiants • Partenaire graphique/vidéo : We Tell Stories
--	---

3.4.3.6 Hub.brussels – rencontres d'octobre 2018 et juin 2019

<p>Hub www.hub.brussels</p> <p>Emmanuel de Beughem Inward Investment Hub.Brussels +32 2 800 40 64 +32 497 59 96 76 edebeughem@hub.brussels</p> <p>Mercredi 17/10/18</p> <p>•</p> <p>www.hub.brussels</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Finance.brussels https://www.finance.brussels/fr = programme de soutien financier pour les entreprises de la région bruxelloise. • Hub.brussels = nouvelle institution bruxelloise qui reprend Brussels Invest&Export (investissement/exportation), Impulse (conseil/accompagnement des entreprises bruxelloises) ; Atrium (soutien aux porteurs de projet en matière de commerce) ; 1819 (helpdesk pour les entreprises) • Pistes de collaboration – En Belgique => internationalisation d'entreprises bruxelloises portées par des MRE : <ul style="list-style-type: none"> ○ Communiquer vers les porteurs de projets à travers le 1819 (à noter que la communication devrait être adressées à tous les Bruxellois) ○ Identifier des porteurs de projets via le réseau d'entrepreneur MREs de Hub.Brussels (via Ghislain Breydel) ○ Accompagner les porteurs de projets avant la soumission de leurs initiatives à MBI ○ Identifier possibilité de collaboration avec le nouveau projet My Business Pass ○ Identifier les aides à l'exportation proposées par Hub.Brussels • Pistes de collaboration – Au Maroc : <ul style="list-style-type: none"> ○ Collaboration dans le cadre de la mission princière (novembre 2018) ; présentation du projet MBI lors d'un side-event ○ Missions d'appui au Ministère et à la CGEM (= point non abordé durant la réunion, à discuter ultérieurement) • Mise en place d'un partenariat avec Hub : <ul style="list-style-type: none"> ○ Un partenariat est possible si le projet est complémentaire aux missions de Hub ○ Identifier des pistes de collaborations pérennes, avec un objectif de durabilité
---	---

	<ul style="list-style-type: none"> ○ Une rencontre avec le cabinet de la Secrétaire d'Etat à la Région de Bruxelles-Capitale, chargée du Commerce extérieur est envisageable. ○ Déterminer une offre complémentaire avec l'offre de AWEX (Wallonie) et FIT (Flandres) => identification des porteurs de projet sur les 3 régions avec des démarches complémentaires de promotion vis-à-vis des candidats (un calendrier aussi commun que possible devra être mis en place à travers les 3 Régions).
<p>Hub</p> <p>Ghislain Breydel HUB Export Middle East & North Africa</p> <p>Véronique Flammang</p> <p>Coordinatrice 1819 https://be.linkedin.com/in/v%C3%A9ronique-flammang-1ba84a66</p> <p><i>Mercredi</i> 24/06/2019</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Mission économique (HUB+AWEX) au Maroc du 14 au 19 octobre 2019 (focus sur la constuction, l'hospitality à Rabat, orientation B to B) = opportunité pour présenter MBI. • 1819 organise une semaine de l'entrepreneuriat des jeunes du 4 au 9 novembre 2019 = éventuellement possibilité d'organiser l'événement MBI autour de cette semaine. • 1819 fournit des services d'information, de formation et de sensibilisation pour 4 publics cibles (jeunes, femmes, chercheurs d'emploi, entreprises à transmettre) • Nécessité de formuler le titre de l'événement de manière à ce qu'il puisse rentrer dans le mandat de HUB/1819 (= stimuler l'économie bruxelloise, développer de la valeur à Bruxelles). Faire un focus sur l'export pour HUB et sur l'appui à l'entrepreneuriat à Bruxelles pour 1819 => important de garder un lien avec Bruxelles pour que HUB et 1819 puissent s'impliquer/communiquer. Entreprendre AVEC le Maroc, plutôt qu' au Maroc. A préciser. • Véronique Flammang https://be.linkedin.com/in/v%C3%A9ronique-flammang-1ba84a66 = très bon profil pour réaliser des missions de renforcement de capacités au Maroc – à développer. • Eventuel prix HUB pour l'exportation. • 1819 indique que certains candidats entrepreneurs les contactent pour développer leurs entreprises dans leur pays d'origine, et pas à Bruxelles. Ils doivent préciser leurs offres de services à ce niveau. Un partenariat avec les projets d'Enabel en lien avec le PSD dans les pays d'intervention pourrait être envisagé. • A noter que Takis est sur le payroll de l'AWEX, et pas de HUB Bruxelles. Bien qu'il représente également HUB au Maroc. • A noter également que SOLVAY est en train d'envisager le développement d'un incubateur d'entreprises sur le site de l'ULB. • Implication des partenaires marocains : à préciser par Ahmed.

3.4.3.7 GreenBizz – rencontre d’octobre 2018

<p>GreenBizz http://www.greenbizz.brussels/</p> <p>Jean-Marc Bryskere Directeur GreenBizz +32 2 233 81 02 +32 477 81 82 29 jean-marc.bryskere@greenbizz.brussels</p> <p>Mardi 16/10/18</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Focus sur le secteur de l'économie durable • Financement : projet de la Région de Bruxelles-Capitale, financé dans le cadre du FEDER 2007-2013 ; un loyer est demandé aux utilisateurs. • +/- 40 entreprises installées • Services : ateliers modulaires de production, incubateur modulaire pour startups (location de bureaux), espaces de coworking • Procédure de sélection : pas d'appels à projets, mais sélection des projets via un comité de sélection • Programme de formation et d'accélération : GreenLab http://www.greentechbrussels.be/programme/ • Durée limitée de l'incubation : 5 ans maximum • L'incubateur fonctionne en complémentarité avec les autres instruments de la Région de Bruxelles-Capitale en termes d'accompagnement www.hub.brussels ou de financement https://www.finance.brussels/fr • Communication : presse au début du projet (CP, ITW via télévisions locales) ; essentiellement de la communication en ligne (site web/ facebook...) • Lien avec réseau de Business Angels belges http://www.beangels.eu/
---	---

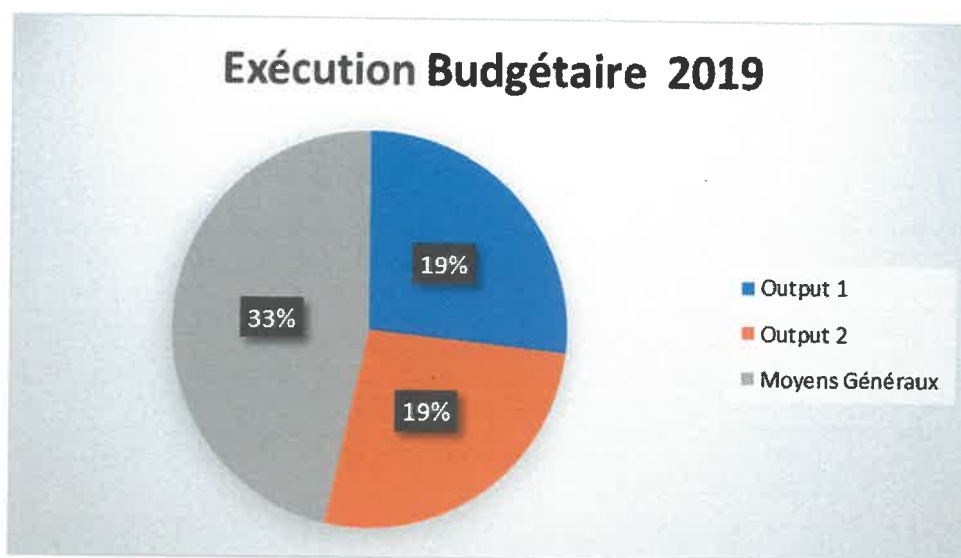
3.4.3.8 ICAB – rencontre d’octobre 2018

<p>ICAB http://www.icabrusssel.be/</p> <p>Mercredi 17/10/18</p> <p>Marnix HOUSEN CEO ICAB Digital & Engineering Incubator + 32 2 737 67 15 + 32 474 26 81 90 marnix.housen@icab-brussel.be</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Focus sur l'ingénierie digitale • Incubateur issu d'un partenariat entre la Région de Bruxelles-Capitale et la VUB • Financement : gouvernement de la Région de Bruxelles-Capitale • Services : incubateurs (bureaux), coworking space, réseau de pairs (environnement d'apprentissage) • Contrat de services avec les utilisateurs (plutôt qu'un contrat de bail) • +/- 40 entreprises installées • Procédure de sélection : interview et négociations bilatérales (mais prix fixes, pas de négociation sur les prix) ; acceptation sur base de l'âge de la société (start-up de moins de 5 ans), de la qualité du produit (innovation, technologie) et des perspectives économiques => pas de comité de sélection. A l'avenir, ICAB souhaite développer un processus de sélection plus strict. • Collaboration avec les universités : les entreprises hébergées doivent avoir une volonté de collaborer avec les universités. • Programme de formation/coaching : <ul style="list-style-type: none"> ○ Pas de programme pour les entreprises débutantes ○ Programme de coaching pour les entreprises émergentes : "ICAB X" => "Amplitude" (avec Microsoft Innovation Center http://www.mic-belgique.be/) avec l'objectif de rendre les entreprises capables d'absorber/de gérer leur propre croissance (programme développé en plusieurs phases)
---	--

	<ul style="list-style-type: none"> ○ Advisory board : plateforme (en projet) qui permettra aux entrepreneurs de présenter leurs problèmes à un panel d'experts qui leurs proposeront des solutions • Durée limitée l'incubation : ICAB ne veut pas héberger des entreprises mûres (max. 5 ans) • Success stories ○ https://www.woorank.com/fr ○ https://edebex.com/en/
--	---

4 Suivi budgétaire

Le tableau de suivi budgétaire de l'intervention est inclus dans ce chapitre du rapport (extrait Pilot/UBW) ainsi que le rapport « budget versus actuels » en annexe 10.5.



Le taux global d'exécution au 31/12/2019 est de 24%, ce taux est harmonieux avec l'état d'avancement des activités du Projet. Il s'agit d'un taux basé sur les décaissements du projet. En effet le montant engagé jusqu'à fin 2019 est de 920 556,02 euros ce qui représente 76 % du budget global du projet.

Output 1 a enregistré un taux d'exécution de 19 % concernant principalement les activités relevant de convention subsides avec la CGEM.

Output 2 a enregistré un taux de 19 %. Concernant les activités de renforcement des capacités des acteurs et l'organisation des mission d'échange et des formations.

5 Risques et problèmes

L'analyse des risques de l'intervention est enregistrée dans Pilot. Le rapport de résultats d'intervention reprend l'extrait de Pilot (gestion des risques).

Indiquer dans cette partie narrative du rapport si de nouveaux risques majeurs ont été identifiés au cours de la période de rapportage et toute autre information intéressante concernant l'évolution des risques, et comment ces risques ont été gérés au cours de la période de rapportage.

On doit pouvoir répondre aux questions suivantes :

- *Quels sont les nouveaux éléments de l'analyse des risques de l'intervention?*
- *Comment les risques majeurs ont-ils été/sont gérés par l'intervention?*
- *Quels sont les problèmes majeurs gérés par l'intervention?*

Longueur maximale recommandée: 1 page

Mettre à jour votre matrice de gestion des risques dans Pilot sur la base de l'analyse effectuée. Pour plus de détails sur les risques et leur analyse : voir le Guide MoRe Results.

Identification des risques				Analyse des risques		
Description du risque	Période d'identification	Catégorie de risque	Probabilité	Impact potentiel	Total	
Difficultés dans l'identification et la mobilisation du groupe cible en Belgique	15/03/2018	OPS	Moyen	Haute	Haute	

Traitement des risques				Suivi des risques	
Action(s)	Resp.	Date limite	Progression	Statut	
Prévoir une campagne d'information ciblées et prenant les expériences précédentes et les spécificités sociolinguistiques des régions belges					
			Révision de la configuration du marché.		
		31/12/2020	Une alliance avec startup Maroc est envisagée.	En cours	

Renforcer l'implication d'acteurs influents et attrayants pour les porteurs de projets (Ambassade et consulat du Maroc en Belgique, CCI, BECI et CGEM, parmi d'autres)	N/A	31/12/2020	Les missions d'échange institutionnel ont renforcé la visibilité de MBI auprès des acteurs belges.	En cours
Appui stratégique par le MDCMREAM	HAOUDI MARZAK Mme Mounia	15/03/2022	MDCMREAM est associé dans toutes les phases de l'intervention projet	En cours
Mettre en œuvre un cycle d'identification du groupe cible en élargissant la définition du groupe cible aux projets à fort potentiel d'innovation		31/12/2020	CSC relatif à l'identification du prestataire belge, publiés à 2 reprises sans suite positives.	En cours
Utiliser les supports de communication numériques adéquats afin de toucher un grand nombre de MEM et favoriser le relais de l'information au sein de la diaspora		31/12/2020		En cours
Prévoir la tenue de 3 autres comités de sélection si une 2e campagne était réalisée.		31/12/2020		En cours
Contourner les problèmes d'identification liés à une faible maîtrise de présentation des projets en fournissant un guideline détaillé à suivre lors de la présentation devant le jury		31/12/2020		En cours
Actualiser les listings des bénéficiaires afin de constituer un pool de profils MEM		15/03/2022	Une première mission d'identification des profils a été réalisée en octobre 2018	En cours

Identification des risques				Analyse des risques	
Description du risque	Période d'identification	Catégorie de risque	Probabilité	Impact potentiel	Total
Non réussite des porteurs de projet dans la création et / ou commercialisation de leurs entreprises au Maroc	15/03/2018	DEV	Moyen	Haute	Haute

Non réussite des porteurs de projet dans la création et / ou commercialisation de leurs entreprises au Maroc

Traitement des risques				Suivi des risques	
Action(s)	Resp.	Date limite	Progression	Statut	
Cibler et sélectionner des porteurs de projets à haut potentiel de réussite		31/12/2020		En cours	
Accompagnement individualisé des porteurs de projet par des acteurs spécialisés	OUKRID Omar	15/03/2022	Un schéma du parcours de prestation a été élaboré lors de la mission baseline	En cours	
Implication d'un accompagnement post-crétion (mise à disposition de business-coach)	OUKRID Omar	15/03/2022	Un schéma du parcours de prestation a été élaboré lors de la mission baseline	En cours	
Elaborer une Charte d'accompagnement mentionnant clairement les droits et les devoirs des bénéficiaires et du prestataire d'accompagnement	OUKRID Omar	31/01/2019	Le rôle et la fonction de la Charte ont été discuté lors de la mission baseline mais restent à finaliser	Accompli	

Cibler et sélectionner des porteurs de projets à haut potentiel de réussite

31/12/2020

En cours

Accompagnement individualisé des porteurs de projet par des acteurs spécialisés

OUKRID Omar 15/03/2022 Un schéma du parcours de prestation a été élaboré lors de la mission baseline En cours

Implication d'un accompagnement post-crétion (mise à disposition de business-coach)

OUKRID Omar 15/03/2022 Un schéma du parcours de prestation a été élaboré lors de la mission baseline En cours

Elaborer une Charte d'accompagnement mentionnant clairement les droits et les devoirs des bénéficiaires et du prestataire d'accompagnement

OUKRID Omar 31/01/2019 Le rôle et la fonction de la Charte ont été discuté lors de la mission baseline mais restent à finaliser Accompli

<p>Faire régulièrement un bilan sur l'avancée de l'initiative afin d'anticiper les blocages éventuels et adapter l'accompagnement en conséquence</p>	<p>Un schéma du parcours de prestation a été élaboré lors de la mission baseline et doit être complété par des indications sur le temps nécessaire à la réalisation de chaque étape</p>
<p>15/03/2022</p>	<p>En cours</p>
<p>Prise en charge d'une incubation de trois porteurs de projet dans un incubateur au Maroc</p>	<p>15/03/2022 Travail d'identification des opportunités en cours</p>
<p>Sélectionner de manière rigoureuse le prestataire qui aura la charge de fournir un accompagnement et s'assurer de ses compétences en la matière</p>	<p>28/02/2020</p>
<p>Mobiliser les relais d'investissements au niveau régional (Agence régionale de développement, CRI etc.)</p>	<p>En cours</p>
<p>HAOUDI MARZAK Mime Mounia</p>	<p>En cours</p>

Identification des risques		Analyse des risques			
Description du risque	Période d'identification	Catégorie de risque	Probabilité	Impact potentiel	Total

Désengagement des porteur-se-s de projet lors du processus d'accompagnement

16/03/2018

DEV

Moyen

Moyen

Moyen

Traitement des risques			Suivi des risques	
Action(s)	Resp.	Date limite	Progression	Statut

S'assurer lors du processus de sélection de la motivation des candidat-e-s et de leur esprit d'entrepreneuriat
 OUKRID Omar
 31/12/2020
 En cours

Commencer l'accompagnement à la post-création sur un public cible de 15 bénéficiaires afin d'assurer un accompagnement effectif de 10 personnes (donc prévoir un taux de déperdition de 25%)
 Le taux de déperdition est intégré aux valeurs cibles de la matrice de monitoring
 En cours

Mise en place de critères conditionnant la délivrance de prestations à l'assiduité et l'engagement du bénéficiaire, et mention des droits et devoirs au sein d'une Charte de l'accompagnement
 31/12/2020
 En cours

Identification des risques		Analyse des risques	
Description du risque	Période d'identification	Catégorie de risque	Impact potentiel Total

Mauvaise compréhension de l'objectif du projet par les porteurs de projet
 16/03/2018
 DEV
 Moyen
 Moyen

Traitement des risques			Suivi des risques	
Action(s)	Resp.	Date limite	Progression	Statut
Soigner la communication autour du projet, mettant l'accent sur le fait que l'objectif du projet n'est pas d'inciter le retour des MEM au Maroc.		31/12/2021		En cours
Impliquer les bénéficiaires (dont les lauréats du prix MBI) dans des actions de communication afin d'expliquer leur propre expérience du projet.		16/03/2022		En cours

Identification des risques		Analyse des risques	
Description du risque	Période d'identification	Catégorie de risque	Probabilité Impact potentiel Total
Difficultés dans la mise en place du consortium des opérateurs	16/03/2018	OPS	Moyen
			Moyen

Traitement des risques			Suivi des risques	
Action(s)	Resp.	Date limite	Progression	Statut
Poursuivre un dialogue ouvert et transparent avec les opérateurs pré-identifiés en précisant les attentes et besoins respectifs		31/03/2022	Processus de négociation en cours avec la CGEM	En cours
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		31/12/2020		En cours
Mise en contact des opérateurs belges et marocains et favoriser les échanges		31/12/2020		En cours
Signature du marché avec le prestataire belge (démarche souple)		31/12/2020		En retard
Appuyer le coordonnateur au sein de la CGEM qui assurera la coordination des différents membres du consortium, en collaboration avec l'équipe du projet		16/03/2022	Points focaux de la CGEM identifiés	En cours

Identification des risques		Analyse des risques	
Description du risque	Période d'identification	Catégorie de risque	Probabilité Impact potentiel Total
Disponibilité des partenaires institutionnels	16/03/2018	DEV	Moyen

Moyen

Suivi des risques			
Traitement des risques			
Action(s)	Resp.	Date limite	Progression Statut

Soutien opérationnel confirmé par le MDCMREAM vis-à-vis des opérateurs marocains afin qu'ils assurent leurs rôles avec persévérance.

DEQUIUEC M. Jaoud

16/03/2022

En cours

Recrutement d'un coordinateur mis à disposition dans les locaux de la CGEM afin de faire le lien et de pourvoir rapidement aux demandes des partenaires.

16/03/2022

En cours

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

Description du risque	Période d'identification	Catégorie de risque	Probabilité	Impact potentiel	Total
Difficultés d'adaptation des MEM quant au contexte socio-culturel marocain	16/03/2018	OPS	Moyen	Moyen	Moyen

Suivi des risques	
Action(s)	Statut
Traitement des risques	Progression
Resp.	Date limite

S'assurer que les coach et les membres du consortium explicitent tous OUKRID
 les obstacles éventuels durant de processus d'accompagnement Omar
 16/03/2022 Mentionné clairement dans le DTF et En cours
 rappelé lors des réunions stratégiques

Analyse des risques	
Description du risque	Total
Identification des risques	Impact potentiel
Probabilité	Probabilité
Catégorie de risque	Impact potentiel
Période d'identification	Total
16/03/2018	Moyen
DEV	Moyen
Durée du projet trop réduite pour accompagner les bénéficiaires dans la totalité de la mise en œuvre de leur initiative.	Moyen

Traitement des risques				Suivi des risques	
Action(s)	Resp.	Date limite	Progression	Statut	
Lors de l'élaboration du plan personnalisé d'accompagnement, identifier un chronogramme clair et veiller au respect des délais accordées à chaque étape par les bénéficiaires.		31/12/2019		En cours	
Veiller à l'engagement du porteur-se de projet dans le processus d'accompagnement et conditionner les prestations à l'assiduité du bénéficiaire			Discussion autour de l'élaboration d'une Charte permettant de cadrer l'engagement	En cours	
S'assurer que les porteurs de projets soient sélectionnés, et non les porteurs d'idée qui ont besoin de plus de temps dans la concrétisation de leur projet	OUKRID Omar	31/12/2019		En cours	

Identification des risques				Analyse des risques	
Description du risque	Période d'identification	Catégorie de risque	Probabilité	Impact potentiel	Total
Les processus d'appel d'offres, de marchés publics, de contractualisation sont longs et impactent le calendrier de mise en œuvre de l'intervention.	16/03/2018	FIN	Moyen	Moyen	Moyen

Traitement des risques			Suivi des risques	
Action(s)	Resp.	Date limite	Progression	Statut

Impliquer les administrations bénéficiaires dans l'élaboration des termes de références et dans l'analyse des offres afin d'éviter tout blocage dans le processus. 16/03/2022 Processus concerté lancé En cours

Garantir les services/conseils d'un expert en marchés publics durant toute la période de mise en œuvre de l'intervention ; N/A 16/03/2018 Recrutement d'une chargée de marchés P Accompli

Choisir la modalité réglementaire la plus adéquate N/A N/A Réalisée Accompli

Identification des risques		Analyse des risques	
Description du risque	Période d'identification	Catégorie de risque	Probabilité Impact potentiel Total

Les fonds des subsides ne sont pas utilisés pour l'objectif visé 16/03/2018 FIN Moyen Moyen Moyenn

Traitement des risques				Suivi des risques	
Action(s)	Resp.	Date limite	Progression	Statut	
Engager un(e) Responsable en Subsidés et Marchés Publics afin d'accompagner les différents opérateurs de mise en œuvre.	N/A	N/A	Réaliser	Accompli	

Identification des risques				Analyse des risques	
Description du risque	Période d'identification	Catégorie de risque	Probabilité	Impact potentiel	Total
Reproche ou plainte de discrimination contre Enabel pour avoir accordé un soutien uniquement à des MEM belges (et pas aux belges en général)	16/03/2018	JUR	Moyen	Moyen	Moyen

Traitement des risques				Suivi des risques	
Action(s)	Resp.	Date limite	Progression	Statut	

Recherche de conseil juridique (UNIA – en cours) pour vérifier la formulation des critères de sélection communiqués par le projet

N/A N/A réalisée Accompli

Mise en place d'un mécanisme de gestion des plaintes

16/03/2022

En cours

Identification des risques		Analyse des risques	
Description du risque	Période d'identification	Catégorie de risque	Probabilité Impact potentiel
			Total

Sous-représentation des femmes MEM parmi les bénéficiaires

19/10/2018

DEV

Moyen

Moyen

Traitement des risques		Suivi des risques	
Action(s)	Resp.	Date limite	Progression
			Statut

S'assurer que la campagne de communication intègre bien le genre dans sa méthodologie afin de cibler les femmes.

06/12/2018

Accompli

C'est intégré doublement dans les TDR de communication globale du programme et au niveau de la campagne d'information (Cf. à l'objectif 2 et la partie V relative à la

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



Risque de change	16/03/2018	FIN	Faible	Faible	Faible	Faible

Traitement des risques		Suivi des risques	
Action(s)	Resp. Date limite	Progression	Statut

Demande de fonds rationnelle et pertinente 16/03/2022 Pendant tout le projet. En cours

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

Identification des risques		Analyse des risques	
Description du risque	Période d'identification	Catégorie de risque	Probabilité Impact potentiel Total

--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

Risque de gestion financière ou allocation inappropriée du budget 16/03/2018 FIN Faible Faible Faible

Traitement des risques			Suivi des risques		
Action(s)	Resp.	Date limite	Progression	Statut	

Prévoir backstopping afin d'encadrer le staff et contrôle interne 16/03/2022 En cours

Les principes de double signature, séparation des fonctions et audits réguliers N/A N/A Réalisé. Accompli

Procédures et règles standard de gestion en régie 31/12/2018 1ère version du manuel de procédures finalisée En cours

Appuis de l'unité admin mutualisé disponible N/A N/A pendant la durée du projet. En cours

Prévoir des audits internes et externes afin de vérifier la bonne utilisation des fonds.

N/A

En cours

Identification des risques

Analyse des risques

Même tableau pour les problèmes

6 Synergies et complémentarités

Cette partie du rapport concerne les synergies et complémentarités 1) avec les autres interventions du portefeuille pays¹⁵ et dans un souci de recherche de cohérence stratégique; 2) mais aussi dans un cadre plus large, les synergies et complémentarités avec les acteurs belges et/ou autres acteurs.

6.1 Avec les autres interventions du portefeuille

Décrire de quelle manière se manifestent les synergies et complémentarités avec les autres interventions du portefeuille et quels sont leurs effets dans le processus de changement de l'intervention sur l'atteinte de l'outcome visé. Plus largement, décrire s'il existe des évolutions ou efforts faits pour la recherche d'une cohérence stratégique dans le secteur/domaine concerné et dans le cadre du portefeuille pays.

On doit pouvoir répondre aux questions suivantes :

- Quelles synergies et complémentarités ont été explorées et/ou développées entre les interventions du portefeuille?
- De quelle manière ces synergies contribuent à l'atteinte des changements visés de l'intervention?

Enabel - Private Sector Development

Anne Flahaut Lead PSD expert Mardi 25/06/2019	<ul style="list-style-type: none">• Anne peut nous introduire auprès de BLCI, EBIC, U-square• Partenariat public-public spécifique avec HUB : MBI est une occasion de développement d'un partenariats public-public HUB-Enabel• Contacter BECI – UWE – VOKA• Valoriser l'accord signé par HUB avec la CGEM• Associer HUB/1819 pour la préparation du start up week-end de MBI• « Proof of concept » : jury doit être composé d'entrepreneurs qui pourront donner leur avis sur la viabilité des concepts proposés par les candidats• Faire également attention à la composition du panel pour retentissement médiatique (communiqué de presse après l'événement ?)• Contacter/rencontre Bruno Wattenbergh https://be.linkedin.com/in/brunowattenberghbelgium/fr (spécialiste du business model canvas), ancien directeur général d'impulse, maintenant chez Ernst and Young• Importance des success stories• My business pass (HUB)
---	--

¹⁵ Lorsqu'il est mentionné portefeuille pays, il est fait référence aux interventions se trouvant dans le cadre du premier contrat de gestion Enabel et d'un nouveau portefeuille. Pour les autres pays, on parle de programme de coopération pays dans le cas des interventions s'inscrivant encore dans le 3eme et 4eme contrat de gestion

6.2 Avec les projets pour tiers

L'intervention a contribué à la rédaction et la mise en œuvre du projet PALIM, notamment via la facilitation du contact avec la CGEM.

Dans un autre sens, et concernant le projet DEPOMI, et vu le volet investissements des MRE qui sera déployé par ce projet, MBI peut mettre à disposition l'arsenal des outils développés jusqu'à l'instant.

Plusieurs mécanismes de co-construction, de partage et d'échange sont développés également avec le projet Empowrement juridique, renforçant ainsi les liens de collaboration au sein du programme migration d'Enabel.

6.3 Autres synergies et complémentarités

Cette partie est mentionnée dans la rubrique analyse de progrès de l'Output 2, qui présente le potentiel de synergie et de partenariat avec les acteurs de l'écosystème belge.

7 Thèmes transversaux

Chaque intervention intègre des thèmes prioritaires et transversaux dans la plupart des cas. Les thèmes transversaux sont les suivants :

- *Environnement et changement climatique*
- *Genre*
- *Digitalisation*
- *Emploi décents*

L'intervention n'intègre peut-être pas nécessairement tous les thèmes transversaux repris ci-dessus. Cette partie du rapport de résultat fournit une description de la prise en compte des thèmes transversaux dans la mise en œuvre de l'intervention.

Expliquer comment l'intervention a tenu compte des thèmes transversaux. Donner un aperçu des réalisations. Intégrer certains exemples concrets (bonnes/mauvaises pratiques). Décrire quels ont été les groupes cibles impliqués, s'il y a eu des obstacles sur le plan de la préparation et de la mise en œuvre de ces activités et comment l'intervention les a surmontés.

On doit pouvoir répondre aux questions suivantes :

- *De quelle manière s'est traduite la prise en compte de chacun des thèmes transversaux dans le cadre de la mise en œuvre de l'intervention ?*
- *Quelles sont les actions concrètes posées qui peuvent illustrer la prise en compte de chaque thème transversal, et en quoi ces actions s'avèrent pertinentes ?*
- *Quels sont les leçons apprises, les succès et les défis dans l'intégration des thèmes transversaux ?*

7.1 Environnement et changement climatique

Concernant le volet de l'environnement, une attention particulière a été accordée par le consortium pour valoriser les projets d'entrepreneuriat démontrant une V.A dans le domaine

de la résilience au changement climatique et respect de l'environnement ; voir critères de sélection en pré et post-crédation.

7.2 Genre

<p>Alice Kuczkiewicz alice.kuczkiewicz@enabel.be Experte genre Enabel</p> <p><i>Mardi 22/10/2019</i></p>	<p>Le genre est une priorité pour MBI. L'étude de baseline en a développé plusieurs éléments : favoriser les candidatures féminines, parité hommes/femmes dans les comités de sélection, gender budget scan... La question d'une discrimination positive lors des comités de sélection reste en suspens.</p> <p>Pistes de collaboration Experte Genre / MBI</p> <ul style="list-style-type: none"> • Collaboration Enabel/HUB (Women in Business) lors d'une mission commune dans le cadre du projet MBI, éventuellement en vue de la participation à un jury de sélection. • Cette mission sera l'occasion de mettre en valeur la partenariat Enabel/HUB et également de développer la convention entre la CGEM et HUB en matière de genre • A noter que la mission HUB/1819 est prioritaire sur la mission HUB/Genre (qui n'a pas encore été proposée à HUB)
---	--

7.3 Digitalisation

<p>Hack The Goals VET Toolbox</p> <p>Kirsten et Bartelijne</p> <p><i>Lundi 24/06/2019</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Préciser les objectifs des événements MBI <ul style="list-style-type: none"> ○ R2 ○ Positionnement/ networking ○ Lien avec le R1 à préciser • Identifier des secteurs cibles pour s'assurer d'avoir des projets ayant une valeur ajoutée suffisante • Sans doute focus sur la digitalisation • Développer des liens avec le PALIM => communication/base de données de participants pour MBI • Public cible : <ul style="list-style-type: none"> ○ porteurs de projets / non porteurs de projet ○ secteur public, secteur privé, personnes ayant des parcours plus atypiques • VET Toolbox ne peut pas intervenir au Maroc • Intégrer des entrepreneurs professionnels dans le jury • Durée de minimum 48h pour que les équipes puissent se constituer • Eventuel appui de Kirsten pour la facilitation => à préciser avec elle
--	---

	<ul style="list-style-type: none"> • Prévoir possibilité de dormir sur place ou de rester tard le soir pour créer une dynamique d'équipe et permettre aux projets de se développer • Prévoir un jury composé de clients/citoyens qui pourraient évaluer la pertinence des entreprises/produits proposés. Eventuellement intégrer leur feedback dès le début du start-up week-end. • Quid du prix MBI dans la digitalisation ? (cf. ICAB) éventuellement prévoir un atelier sur ce thème spécifique à la suite des 3 MBI business challenge
D4D Arnaud Jeudi 27/06/2019	<ul style="list-style-type: none"> • Mise en lien avec <ul style="list-style-type: none"> ○ http://www.kindling.be/ ○ https://www.agoria.be/ ○ https://www.close-the-gap.org/ • https://theshift.be/fr

7.4 Emploi décents

Comme évoqué lors de l'étude baseline MBI, les investissements soutenus dans la phase de pré et de post-crédation permettront de créer plusieurs opportunités d'emploi décents.

Cet aspect qualitatif est déjà pris en compte dans l'offre de l'accompagnement en post-crédation. Voir critères de soumission et de sélection post-crédation.

8 Leçons apprises

Juillet : Lancement du processus participatif de capitalisation.

29 août 2019 : Tenue d'un atelier de réflexion entre les équipes de la CGEM et le responsable technique d'ENABEL, qui a porté sur la définition :

- Du concept de la capitalisation : c'est une composante principale de l'ensemble des démarches de conduite des projets, elle permet de désencapsuler un ensemble d'informations riches que les équipes projets partagent, discutent sans forcément les formaliser et les partager. D'où l'importance de se détacher de l'expérience du projet et son évaluation et d'entamer une rétrospective par rapport aux facteurs clés de succès ;
- Des objectifs de la capitalisation : Produire du changement, renforcer l'efficacité, partager, valoriser, diffuser, plaider, influencer sur les politiques de développement, valoriser... ;
- De quelques domaines de capitalisation :
 - Partenariat public privé ;
 - Processus d'accompagnement ;
 - Transversalité ;
 - Outils de gestion.

- De sa finalité : La capitalisation devrait se faire tout au long du projet afin de mettre en valeur l'accompagnement et les efforts fournis

10 oct 2019 : Préparation d'un rapport capitalisation comprenant les domaines suivants :

- Partenariat public-privé ;
- Accompagnement ;
- Communication ;
- Reporting ;
- Innovation technologique.

Pour renseigner la présente fiche, il faut tout d'abord décrire chaque domaine et citer ses mots clés, les antécédents de la pratique constatés, la synthèse des éléments nouveaux à ajouter, les sources de vérifications (rapports, photos...) et les outils et supports (vidéos, guides).

Cette fiche devrait être remplie tout au long du projet afin de mettre en valeur l'accompagnement et les efforts fournis au profit des porteurs de projets. (Voir annexe)

13 nov 2019 : Dans le cadre du concept de la capitalisation, l'organisation d'une séance de prise de photos de l'équipe de coordination a eu lieu au sein de la CGEM afin de renforcer la communication.

Cette séance a permis de prendre des photos individuelles des membres ainsi des photos collectives de toute l'équipe.

8.1 Les succès

Ce sous-chapitre doit permettre de répondre à la question suivante :

- Quels ont été les succès enregistrés au cours de la période de rapportage et les leçons apprises de ces succès par rapport à l'atteinte des changements visés?

1. Un modus operandi inhérent à l'accompagnement Post-crédation, bien défini, a permis au projet d'identifier à ce stade 15 porteurs de projets dont 5 femmes grâce un pilotage efficace assuré par le consortium Enabel-MDCMRE-CGEM.
2. Le mode de communication digitale (élaboration et analyse des Bases de données, e-mailing, phoning, diffusion via réseaux sociaux, pitching en vidéo conférences, etc.) adopté par le projet lors de la phase d'information des porteurs de projets en Post-Création a été permis d'identifier des profils de candidats potentiels à forte valeur ajoutée économique.
3. Le partenariat entre Hub Brussels et Enabel, traduit par un conventionnement mobilisant l'expertise belge pour accompagner doublement la CGEM à mettre en place une hotline et le projet MBI à bénéficier de l'expertise d'un de ces membres dans l'implémentation de la dimension genre au niveau du projet.
4. Lancement du processus de formation-action d'intrapreneuriat, créant ainsi des dynamiques et des synergies entre les équipes du consortium, permettant d'élaborer et de mettre en œuvre des plans d'action opérationnels du projet MBI.

8.2 Les défis

1. S'il est acquis à ce stade, que le consortium a pu co-produire un mode opératoire dédié à l'accompagnement post-crédation, il n'en demeure pas moins que celui relatif à l'accompagnement en pré-crédation, bien que modélisé, reste à le mettre en œuvre.
2. Proposer une démarche innovante en matière d'information et d'identification des porteurs de projets en phase de pré-crédation, notamment à l'instar d'événements **MBI Business**.

8.3 Questions d'apprentissage stratégique

Lorsque certaines questions d'apprentissage stratégiques sont intégrées et suivies par l'intervention, expliquer quelles avancées ont été faites dans cette section.

Longueur maximale recommandée: une demi-page

Question abordée :

- Quelles sont les avancées et/ou mises à jour importantes sur les questions d'apprentissage stratégique pour le portefeuille ?
- Est-ce que ces interventions sont documentées/publiées/communiquées (référence à l'annexe 10.6)

8.4 Synthèse des enseignements tirés

La synthèse des leçons apprises est reprise dans le tableau ainsi que le public cible potentiellement intéressé par l'enseignement tiré.

Enseignements tirés	Public cible
Description de l'enseignement tiré.	Le public potentiellement intéressé par l'enseignement tiré. (intervention, portefeuille pays, Représentation, départements de Enabel Bruxelles, pays partenaire, Belgique...).
Renforcer l'échange entre les institutions des deux pays pour développer des partenariats potentiels	
Soutenir l'usage de la communication digitale pour informer et mobiliser les compétences MeM à investir au Maroc	
Continuer dans le renforcement de compétences en management intrapreneuriat	

9.1 Modifications apportées à l'intervention

Certaines modifications ou adaptations des activités et des résultats de l'intervention peuvent avoir eu lieu au cours de l'année.

Cette partie synthétise toutes les modifications programmatiques significatives qui ont été apportées à l'intervention au cours de la période de rapportage, et qui sont pertinentes à être mentionnées dans le rapport de résultat de l'intervention. Les raisons des modifications apportées, notamment en lien avec l'évolution du contexte (général, institutionnel, ou de gestion) sont indiquées. Les modifications sont significatives lorsqu'elles ont des effets sur le processus de changement et l'atteinte du changement visé par l'intervention.

Questions qui doivent être adressées :

- *Quelles modifications 'significatives' ont été apportées à l'intervention durant la période de rapportage?*
- *Quels ont été les raisons qui ont motivé ces modifications?*
- *Quels en sont les effets potentiels prévus sur l'atteinte des résultats et/ou le changement visé ?*

9.2 Décisions prises par le Comité de pilotage et suivi

Fournir un aperçu des décisions stratégiques importantes prises par le Comité de pilotage au cours de l'année et assurer le suivi de ces décisions.¹⁶

Décision à prendre		
Décision à prendre	Période d'identification	Source
Elargir la représentativité des membres du COPIL en invitant au prochain COPIL :		

* les représentants du Ministère de l'Intérieur (MI) et des Affaires Etrangères et de la Coopération Internationale (MAECI).

* Les experts de la coopération au développement œuvrant dans le domaine de la migration, partenaires du MCMREAM

01/06/2018
Comité de pilotage

Action	Resp.	Date limite	Suivi	Statut
Diffuser le PV du Copil n°1	N/A	29/06/2018	PV du COPIL n°1 et 2, élaborés, validés et diffusés.	Accompli

¹⁶ Vous pouvez utiliser le tableau de ce template ou le remplacer par votre propre format (p. ex., celui de votre monitoring opérationnel), pour autant qu'il fournisse les mêmes informations.

DEQUIUEC

Inviter le Ministère de l'Intérieur et le Ministère des Affaires Etrangères de la Coopération Internationale à la prochaine réunion du COPIL.

Prévu

N/A

M. Jaoud

Décision à prendre		
Décision à prendre	Période d'identification	Source

Nommer officiellement les points focaux du MCMREAM des deux interventions :

- a. Responsable du changement du Programme Migration (MCMREAM)
- b. Responsable du changement du projet MBI (MCMREAM)

01/07/2018

Comité de pilotage

Action	Resp.	Date limite	Progression	Suivi	Statut
Nummer les points focaux	DEQUIUEC	30/07/2018	Réalisé	M. Jaoud	Accompli

Décision à prendre		
Décision à prendre	Période d'identification	Source

Préparer et lancer la stratégie de communication du programme migration (AMUDDU et MBI) de concert avec le MCMREAM

15/06/2018

Comité de pilotage

Action	Resp.	Date limite	Progression	Statut
Elaborer et lancer les TDRs pour la réalisation de la stratégie de de communication		28/02/2019	Tdrs élaborés en attente de validation par le MDCMREAM. et draft de la stratégie et plan d'action de communication élaborés,	
Tenir des réunions le plus tôt possible avec le MDCMREAM, à partir de la semaine du 04.03.2019 pour valider les TDR de la communication du programme.	M. Jaoud	04/03/2019		En retard
lancer officiellement du projet MBI qui en marge du forum maroco-belge sur la migration, le 22 mars 2019.	M. Jaoud	22/03/2019		Accompli

Décision à prendre			
Décision à prendre	Période d'identification	28/02/2019	Source Comité de pilotage

Valider le contenu des TDR du prestataire belge qui se chargera du pilotage de la campagne de communication.

Action	Resp.	Date limite	Progression	Statut
<p>Le MCMREAM a recommandé de publier les TDR de la campagne de communication juste après la tenue du forum de coopération, tenu le vendredi 22 mars 2019.</p>	<p>DEQUIUEC</p> <p>M. Jaoud</p>	<p>25/03/2019</p>	<p>La publication a pris du retard suite à la décision du SG du MCMREAM de retarder le processus de publication. Des échanges dans ce sens ont eu lieu entre le MCMREAM, équipe du projet et la représentation d'Enabel.</p> <p>L'avis favorable a été accordé à la date du mercredi 22 juin 2019.</p> <p>Les TDR ont été lancés le vendredi 24 juin 2019 auprès de la liste des prestataires validée par le MCMREAM.</p>	<p>Accompli</p>

9.3 Réorientations stratégiques envisagées

Partant des constats faits dans les sections précédentes du rapport : évolution du contexte au cours de la période de rapportage, progrès réalisés, etc., décrire les réorientations stratégiques qui sont envisagées pour les prochaines années.

Pouvoir répondre à la question suivante :

- Sur la base de l'analyse effectuée, quelles sont les choses que l'intervention fera différemment (ou renforcera) l'an prochain, de sorte à tendre vers l'atteinte du changement visé ?

9.4 Recommandations

Sur base des réorientations stratégiques, formuler des recommandations (actions à entreprendre/décisions à prendre); Il s'agit de l'opérationnalisation du chapitre précédent (réorientations stratégiques) ; celle-ci devrait entre autres inclure les décisions à prendre par le Comité de pilotage de l'intervention.

Répondre à la question suivante :

- Quelles recommandations sous forme d'actions à entreprendre, de décisions à prendre devront se réaliser l'an prochain ?

Recommandations	Acteur	Date limite
Description des recommandations	L'acteur responsable de la (dés)approbation de la recommandation	p. ex., Q1, Q2, Q3 ou Q4 de l'année suivant celle du rapportage
Intégration de l'approche territoriale au niveau du projet avec un focus sur la région d'El Hoceima et Nador		
Favoriser la rencontre et la connexion entre les entrepreneurs maroco-belges et les startup		

✓	A	Logique d'intervention claire et bien structurée ; logique verticale des objectifs réalisable et cohérente ; indicateurs appropriés ; risques et hypothèses clairement identifiés et gérés ; accompagnement de sortie d'intervention mis en place (si cela est applicable).
	B	Logique d'intervention appropriée bien qu'elle puisse avoir besoin de certaines améliorations en termes de hiérarchie d'objectifs, d'indicateurs, de risques et hypothèses.
	C	Les problèmes par rapport à la logique d'intervention peuvent affecter la performance d'une intervention et sa capacité à contrôler et évaluer les progrès ; améliorations requises.
	D	La logique d'intervention est erronée et nécessite une révision en profondeur pour que l'intervention puisse espérer aboutir.

2. EFFICIENCE				
Procédez comme suit pour calculer la note totale du présent critère de qualité : Au moins un 'A, pas de 'C' ni de 'D' = A ; Deux fois un 'B' = B ; Au moins un 'C, pas de 'D' = C ; Au moins un 'D' = D				
Évaluation de la EFFICIENCE: note totale	A	B	C	D
		✓		
Dans quelle mesure les inputs (finances, RH, biens & équipements) sont-ils correctement gérés ?				
	A	Tous les inputs sont disponibles à temps et dans les limites budgétaires.		
✓	B	La plupart des inputs sont disponibles dans des délais raisonnables et ne nécessitent pas d'ajustements budgétaires considérables. Une certaine marge d'amélioration est cependant possible.		
	C	La disponibilité et l'utilisation des inputs posent des problèmes qui doivent être résolus, sans quoi les résultats pourraient courir certains risques.		
	D	La disponibilité et la gestion des inputs comportent de sérieuses lacunes qui menacent l'atteinte des résultats. Des changements considérables sont nécessaires.		
Dans quelle mesure la mise en œuvre des activités est-elle correctement gérée ?				

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

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

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

4. DURABILITÉ POTENTIELLE

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

	A	B	C	D
--	---	---	---	---

10 Annexes

10.1 Critères de qualité

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

1. PERTINENCE				
Procédez comme suit pour calculer la note totale du présent critère de qualité : Au moins un 'A', pas de 'C' ni de 'D' = A; Deux fois un 'B' = B ; Au moins un 'C', pas de 'D' = C ; Au moins un 'D' = D				
Évaluation de la PERTINENCE: note totale	A	B	C	D
	✓			
Quel est le degré de pertinence actuel de l'intervention ?				
✓	A	Clairement toujours ancré dans les politiques nationales et la stratégie belge, satisfait aux engagements en matière d'efficacité de l'aide, extrêmement pertinent par rapport aux besoins du groupe cible.		
	B	S'inscrit toujours bien dans les politiques nationales et la stratégie belge (sans être toujours explicite), relativement compatible avec les engagements en matière d'efficacité de l'aide, pertinent par rapport aux besoins du groupe cible.		
	C	Quelques questions par rapport à la cohérence avec les politiques nationales et la stratégie belge, l'efficacité de l'aide ou la pertinence.		
	D	Contradictions avec les politiques nationales et la stratégie belge, les engagements en matière d'efficacité de l'aide ; la pertinence vis-à-vis des besoins est mise en doute. Des changements majeurs sont requis.		
La logique d'intervention, telle qu'elle est conçue actuellement, est-elle toujours la bonne ?				

✓	A	Logique d'intervention claire et bien structurée ; logique verticale des objectifs réalisable et cohérente ; indicateurs appropriés ; risques et hypothèses clairement identifiés et gérés ; accompagnement de sortie d'intervention mis en place (si cela est applicable).
	B	Logique d'intervention appropriée bien qu'elle puisse avoir besoin de certaines améliorations en termes de hiérarchie d'objectifs, d'indicateurs, de risques et hypothèses.
	C	Les problèmes par rapport à la logique d'intervention peuvent affecter la performance d'une intervention et sa capacité à contrôler et évaluer les progrès ; améliorations requises.
	D	La logique d'intervention est erronée et nécessite une révision en profondeur pour que l'intervention puisse espérer aboutir.

2. EFFICIENCE

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

	A	B	C	D
Évaluation de la EFFICIENCE: note totale		✓		

Dans quelle mesure les inputs (finances, RH, biens & équipements) sont-ils correctement gérés ?

	A	Tous les inputs sont disponibles à temps et dans les limites budgétaires.
✓	B	La plupart des inputs sont disponibles dans des délais raisonnables et ne nécessitent pas d'ajustements budgétaires considérables. Une certaine marge d'amélioration est cependant possible.
	C	La disponibilité et l'utilisation des inputs posent des problèmes qui doivent être résolus, sans quoi les résultats pourraient courir certains risques.
	D	La disponibilité et la gestion des inputs comportent de sérieuses lacunes qui menacent l'atteinte des résultats. Des changements considérables sont nécessaires.

Dans quelle mesure la mise en œuvre des activités est-elle correctement gérée ?

	A	Les activités sont mises en œuvre dans les délais.
✓	B	La plupart des activités sont dans les délais. Certaines sont retardées, mais cela n'a pas d'incidence sur la fourniture des outputs.
	C	Les activités sont retardées. Des mesures correctives sont nécessaires pour permettre la fourniture sans trop de retard.
	D	Les activités ont pris un sérieux retard. Des outputs ne pourront être fournis que moyennant des changements majeurs dans la planification.

Dans quelle mesure les outputs sont-ils correctement atteints ?

	A	Tous les outputs ont été et seront plus que vraisemblablement livrés dans les temps et de bonne qualité, ce qui contribuera aux outcomes planifiés.
✓	B	Les outputs sont et seront plus que vraisemblablement livrés dans les temps, mais une certaine marge d'amélioration est possible en termes de qualité, de couverture et de timing.
	C	Certains outputs ne s(er)ont pas livrés à temps ou de bonne qualité. Des ajustements sont nécessaires.
	D	La qualité et la livraison des outputs comportent et comporteront plus que vraisemblablement de sérieuses lacunes. Des ajustements considérables sont nécessaires pour garantir au minimum que les outputs clés seront livrés à temps.

3. EFFICACITÉ

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

Évaluation de la EFFICACITÉ: note totale	A	B	C	D
	✓			

Tel qu'il est mis en œuvre actuellement, quelle est la probabilité que l'outcome soit réalisé ?		
✓	A	La réalisation totale de l'outcome est vraisemblable en termes de qualité et de couverture. Les résultats négatifs (s'il y en a) ont été atténués.
	B	L'outcome sera atteint avec quelques minimales restrictions ; les effets négatifs (s'il y en a) n'ont pas causé beaucoup de tort.
	C	L'outcome ne sera atteint que partiellement, entre autres en raison d'effets négatifs auxquels le management n'est pas parvenu à s'adapter entièrement. Des mesures correctives doivent être prises pour améliorer la probabilité de la réalisation de l'outcome.
	D	L'intervention n'atteindra pas son outcome, à moins que d'importantes mesures fondamentales soient prises.
Les activités et les outputs sont-ils adaptés (le cas échéant) dans l'optique de réaliser l'outcome ?		
✓	A	L'intervention réussit à adapter ses stratégies/activités et outputs en fonction de l'évolution des circonstances externes dans l'optique de réaliser l'outcome. Les risques et hypothèses sont gérés de manière proactive.
	B	L'intervention réussit relativement bien à adapter ses stratégies en fonction de l'évolution des circonstances externes dans l'optique de réaliser l'outcome. La gestion des risques est relativement passive.
	C	L'intervention n'est pas totalement parvenue à adapter ses stratégies en fonction de l'évolution des circonstances externes de façon appropriée ou dans les temps. La gestion des risques a été plutôt statique. Une modification importante des stratégies s'avère nécessaire pour garantir à l'intervention la réalisation de son outcome.
	D	L'intervention n'est pas parvenue à réagir à l'évolution des circonstances externes ; la gestion des risques a été insuffisante. Des changements considérables sont nécessaires pour réaliser l'outcome.

4. DURABILITÉ POTENTIELLE

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

	A	B	C	D
--	---	---	---	---

Évaluation de la DURABILITÉ POTENTIELLE: note totale		✓		
Durabilité financière/économique ?				
	A	La durabilité financière/économique est potentiellement très bonne : les frais liés aux services et à la maintenance sont couverts ou raisonnables ; les facteurs externes n'auront aucune incidence sur celle-ci.		
✓	B	La durabilité financière/économique sera vraisemblablement bonne, mais des problèmes peuvent survenir en raison notamment de l'évolution de facteurs économiques externes.		
	C	Les problèmes doivent être traités en ce qui concerne la durabilité financière soit en termes de frais institutionnels ou liés aux groupes cibles, ou encore d'évolution du contexte économique.		
	D	La durabilité financière/économique est très discutable, à moins que n'interviennent des changements majeurs.		
Quel est le degré d'appropriation de l'intervention par les groupes cibles et persistera-t-il au terme de l'assistance externe ?				
	A	Le Comité de pilotage et d'autres structures locales pertinentes sont fortement impliqués à tous les stades de la mise en œuvre et s'engagent à continuer à produire et utiliser des résultats.		
✓	B	La mise en œuvre se base en grande partie sur le Comité de pilotage et d'autres structures locales pertinentes impliqués eux aussi, dans une certaine mesure, dans le processus décisionnel. La probabilité d'atteindre la durabilité est bonne, mais une certaine marge d'amélioration est possible.		
	C	L'intervention recourt principalement à des arrangements ponctuels et au Comité de pilotage et d'autres structures locales pertinentes en vue de garantir la durabilité. La continuité des résultats n'est pas garantie. Des mesures correctives sont requises.		
	D	L'intervention dépend totalement des structures ponctuelles n'offrant aucune perspective de durabilité. Des changements fondamentaux sont requis pour garantir la durabilité.		
Quels sont le niveau d'appui politique fourni et le degré d'interaction entre l'intervention et le niveau politique ?				
	A			

		L'intervention bénéficie de l'appui intégral de la politique et des institutions, et cet appui se poursuivra.
✓	B	L'intervention a bénéficié, en général, de l'appui de la politique et des institutions chargées de la mettre en œuvre, ou à tout le moins n'a pas été gênée par ceux-ci, et cet appui se poursuivra vraisemblablement.
	C	La durabilité de l'intervention est limitée par l'absence d'appui politique. Des mesures correctives sont requises.
	D	Les politiques ont été et seront vraisemblablement en contradiction avec l'intervention. Des changements fondamentaux s'avèrent nécessaires pour garantir la durabilité de l'intervention.
Dans quelle mesure l'intervention contribue-t-elle à la capacité institutionnelle et de gestion ?		
	A	L'intervention est intégrée aux structures institutionnelles et a contribué à l'amélioration de la capacité institutionnelle et de gestion (même si ce n'est pas là un objectif explicite).
✓	B	La gestion de l'intervention est bien intégrée aux structures institutionnelles et a contribué d'une certaine manière au renforcement des capacités. Une expertise supplémentaire peut s'avérer requise. Des améliorations sont possibles en vue de garantir la durabilité.
	C	L'intervention repose trop sur des structures ponctuelles plutôt que sur des institutions ; le renforcement des capacités n'a pas suffi à garantir pleinement la durabilité. Des mesures correctives sont requises.
	D	L'intervention repose sur des structures ponctuelles et un transfert de compétences vers des institutions existantes, qui permettrait de garantir la durabilité, est improbable à moins que des changements fondamentaux n'interviennent.

10.2 Cadre logique et/ou théorie de changement mis à jour

Inclure le cadre logique et/ou la théorie de changement mis à jour s'il/elle a connu de profonds changements au cours des 12 derniers mois. Par changements importants, il faut comprendre : des changements intervenus dans la formulation de résultats, de nouveaux indicateurs, des indicateurs adaptés ou supprimés.

10.3 Fiches de suivi de processus de capitalisation

Fiche de capture – Programme MBI

Nom du responsable	Fonction assurée : Responsables du projet MBI
Nom de la personne en appui	1^{ère} date de capture : 14 Janvier 2019
Domaine de capitalisation	Partenariat public-privé

Descriptif du domaine	<p>Maghrib Belgium Impulse - MBI est une intervention résultant de la convention spécifique liant les gouvernements du Maroc et de la Belgique, relative à l'appui à la gestion de la thématique migratoire.</p> <p>L'Intervention vise à mobiliser durablement les compétences des Marocains résidant en Belgique en accompagnant les investissements productifs pour contribuer au développement du Royaume.</p> <p>MBI est mis en œuvre par le Ministère délégué auprès du Ministre des Affaires étrangères, de la Coopération Africaine et des MRE, chargé des Marocains Résidant à l'Étranger avec le soutien technique et financier de l'Agence belge de développement-Enabel.</p> <p>La coopération belge en partenariat avec le Ministère délégué auprès du Ministre des Affaires étrangères et de la Coopération Internationale chargé des Marocains Résidant à l'Étranger et des Affaires de la Migration (MCMREAM) a lancé un Programme d'appui à la gestion de la thématique migratoire en 2 volets :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Le projet AMUDDU ; ▪ Le projet Maghreb Belgium Impulse (MBI), qui vise à appuyer la mise en œuvre de la Stratégie Nationale en faveur des MRE pour un budget global de 1,25 millions d'euros. Le MCMREAM et la coopération belge ont explicitement souhaité impliquer la CGEM (en
------------------------------	--

	<p>tant que représentant des entrepreneurs marocains) comme chef de file du consortium dans la gestion de l'accompagnement pré-crédation et post-crédation des porteurs de projets Marocains résidant en Belgique, notamment dans le cadre de MeM.</p>
<p>Mots clés du domaine de capitalisation</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Programme migratoire Consortium • Coopération • MCMREAM • Partenariat • CGEM • Enabel • MBI • Nationalité maroco-belge
<p>Antécédents de la pratique constatés</p>	<p>Le MCMREAM a placé sa confiance en la 13ème CGEM région et c'était une opportunité de nouer des liens forts et durables comme convenu dans les termes de la convention de partenariat.</p> <p>Cette convention a pour objet l'institutionnalisation du partenariat entre la CGEM et le MCMREAM pour le développement de la coopération économique et sociale destinée aux MeM, notamment à considérer la CGEM comme le vecteur d'accompagnement de la population des entreprises cible, l'appuyer dans toutes actions et l'inclure dans toutes ses activités dans le monde des affaires de la diaspora. Plus en détail, la convention porte sur :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mise en place d'un espace de regroupement des MeM selon le schéma d'une région économique virtuelle qui leur est dédiée, • Animation d'actions au profit des MeM, • Mise en œuvre d'une plateforme digitale dédiée aux MeM, • Echange d'expériences et d'expertise et de bonnes pratiques, • Co-organisation de manifestations et activités à caractère économique au niveau national et international, • Intégration des MeM dans le monde des affaires au Maroc, • Promouvoir les entreprises gérées par les MeM quel que soit le secteur d'activité et la taille de l'entreprise, • Défendre les intérêts des entreprises des MeM auprès des pouvoirs publics et des pouvoirs sociaux, • Valoriser le rôle de l'entreprise MEM dans le développement économique et social,

	<ul style="list-style-type: none"> • Encourager la mise en œuvre d'une politique de développement pour l'entreprise MeM, • Permettre aux entreprises MRE maroco-belges d'être mis en relation et de bénéficier d'accompagnement individuel, • Favoriser le B to B à travers la participation des entreprises MRE maroco-belges aux conférences et aux séminaires organisés par la CGEM, • Organiser des actions conjointes de sensibilisation et de formation au profit des MeM, • Faire bénéficier les cadres du Ministère des cycles de formation organisés par la CGEM.
Synthèse des éléments nouveaux à ajouter	-
Sources de vérification	Convention de subside numéro : MOR 1605311/CSub/001
Outils et support (Vidéo, guide)	Etude baseline

Domaine de capitalisation	Accompagnement
----------------------------------	----------------

Descriptif du domaine	<p>Le MBI part du principe que les compétences des Marocain(e)s résidant en Belgique doivent être mobilisées et doivent contribuer au développement du Maroc. A cet égard, l'objectif du MBI est d'accompagner 30 MRE belges (+10 en post-crédation) pour réaliser des investissements productifs au Maroc. Ceci passe par :</p> <ul style="list-style-type: none"> • L'identification et la sélection en Belgique des porteurs de projets ; • Leur accompagnement individualisé au Maroc pour la création et la commercialisation de leurs entreprises par le biais d'actions de conseil, formation, mentoring, coaching, networking etc... <p>Parmi les activités réalisées dans le cadre de ce domaine, nous trouvons :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Le Lancement du processus d'identification des porteurs de projets et post-crédation ; • La mise en place d'une hotline permanente et réactive (au même temps que le lancement du programme) apportant aux
------------------------------	--

	<p>porteurs de projets des réponses rapides et adaptées, afin de résoudre les doutes ou faciliter le contact entre les coordinateurs, les mentors et les porteurs de projet tout au long du programme. Le porteur de projet peut appeler, envoyer un email, ou simplement un texto via WhatsApp quand il aura besoin d'informations, mais aussi au cas où il éprouvera des difficultés à remplir le dossier de soumission pour demander de l'assistance ou davantage d'éclaircissements.</p> <ul style="list-style-type: none"> • La mise en place d'une application Web MBI qui permettra une gestion globale du programme MBI visant à assurer une bonne communication entre les différentes parties du programme et les porteurs de projets. • Coaching, formations et networking.
Mots clés du domaine de capitalisation	<ul style="list-style-type: none"> • Accompagnement • Coordination • Hotline • Processus • Coaching • Formation • Networking
Antécédents de la pratique constatés	-
Synthèse des éléments nouveaux à ajouter	-
Sources de vérification	<ul style="list-style-type: none"> • Reporting CGEM : Suivi du projet • Rapport trimestriel • Termes de références • Contrat CGEM et cabinet de coordination DEVFIN
Outils et support (Vidéo, guide)	<ul style="list-style-type: none"> • Guide de création d'entreprise au Maroc • Guide d'investissement au Maroc • Recueil d'instruments de financements et de mécanismes d'accompagnement • Mapping des secteurs au Maroc • Numéro de la hotline • Application MBI

Domaine de capitalisation

Communication

Descriptif du domaine	<p>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. Pour cela, une campagne de communication sera préparée et lancée en Belgique et au Maroc</p> <p>D'une autre part, la CGEM participe à son tour à la préparation de cette campagne de communication et des différents supports par :</p> <ul style="list-style-type: none"> • L'élaboration des informations et des messages à transmettre • La préparation des plaquettes • Le lancement de l'application MBI • L'E-mailing : 334 mails envoyés pour communiquer autour du projet; • Le phoning : La mission phoning a démarré le 23/10/2019 faisant suite à la diffusion du dossier de soumission stade post-création à la date du 22/10/2019 à une base de données constituée de 384 contacts partagés par le Ministère, l'AWEX, CRI, Forum maroco belge et autres 3 ressources à temps plein ont été mises en place pour le phoning. 410 appels effectués selon la logique de priorité précédemment établie.
Mots clés du domaine de capitalisation	<ul style="list-style-type: none"> • Appel d'offre • Campagne d'information • Communication • Enabel • Outils de communication • Emailing • Phoning
Antécédents de la pratique constatés	<p style="text-align: center;">-</p>
Synthèse des éléments nouveaux à ajouter	<p style="text-align: center;">-</p>
Sources de vérification	<ul style="list-style-type: none"> • Draft Plan de communication • Draft stratégie de prospection • E-mailing • Communiqué de presse • Application Web MBI
Outils et support (Vidéo, guide)	<ul style="list-style-type: none"> • Plaquette MBI • Mail de communication • Phoning

Domaine de capitalisation

Reporting

<p>Descriptif du domaine</p>	<p>Le reporting est un domaine indispensable pour le projet MBI, c'est pour cela que dans ce cadre, plusieurs actions ont été réalisées, notamment :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Reporting CGEM au titre de la convention • Elaboration d'un échéancier • Mise en place d'un système d'évaluation des activités • Définition de la hotline qui sera assurée par une seule personne • Templates word et power point • Reporting mensuel Devfin • Mise en place d'un reporting multidimensionnel • Mise en place d'un système de suivi financier • Création d'un Drive pour archivage des documents • Utilisation des google docs partagés pour l'archivage des documents.
<p>Mots clés du domaine de capitalisation</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Reporting • Echéancier • Outils de reportage • Système d'évaluation • Système de suivi financier • Archivage
<p>Antécédents de la pratique constatés</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Création de Dropbox avec une architecture d'archivage des différents documents. (Actuellement, l'archivage est assuré par un Drive et des google docs).
<p>Synthèse des éléments nouveaux à ajouter</p>	<p>-</p>
<p>Sources de vérification</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Reporting multidimensionnel • Rapport mensuel actualisable DEVFIN CGEM • Rapport trimestriel • Echéancier • Dropbox • Templates • Système de suivi budgétaire • Système d'évaluation des activités
<p>Outils et support (Vidéo, guide)</p>	<p>-</p>

Domaine de capitalisation

Innovations technologiques

<p>Descriptif du domaine</p>	<p>Dans le cadre de l'innovation technologique, et en vue d'assurer une bonne communication entre les différentes parties du programme et les porteurs de projets, le consortium a décidé d'avoir recours à une application web qui permettra une gestion globale du programme MBI, avec les différentes composantes suivantes :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Reporting global (qui pourrait être automatisé) ; • Hotline permanente (Emails, appels, sms et whatsapp) ; • Partage de documents (guides & supports, photos, vidéos etc...); • Calendrier des événements ; • News et alertes ; • Mise en relation en interne et en externe du programme ; • Evaluation permanente ; • Génération de statistiques.
<p>Mots clés du domaine de capitalisation</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Application web • Plateforme MeM • Suivi budgétaire par Manageo.
<p>Antécédents de la pratique constatés</p>	<p>Plateforme MeM by CGEM : Il s'agit d'une plateforme mise en place en coopération avec le ministère des Marocains Résidant à l'Etranger et des Affaires de la Migration, dédiée à l'échange d'expériences, d'expertises et de bonnes pratiques et l'accompagnement des entrepreneurs souhaitant s'installer au Maroc.</p>
<p>Synthèse des éléments nouveaux à ajouter</p>	<p style="text-align: center;">-</p>
<p>Sources de vérification</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Application web MBI • Plateforme de suivi budgétaire Manageo.
<p>Outils et support (Vidéo, guide)</p>	<p style="text-align: center;">-</p>

10.4 Aperçu des MoRe Results

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

10.5 Rapport « Budget versus Actuels (y – m) »

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

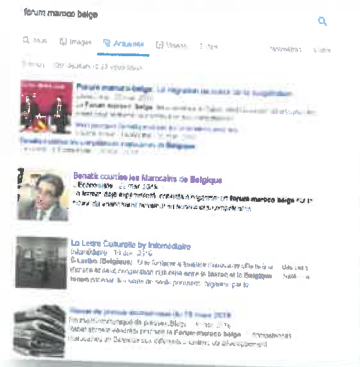
10.6 Ressources en termes de communication

Dans la présente annexe optionnelle, les interventions devraient mentionner tout le matériel disponible (articles, livres, vidéos, etc.) relatif aux effets de l'intervention sur les bénéficiaires, en ce compris des études, des rapports de capitalisation ou encore des publications (scientifiques). Le recours à du matériel utilisant des méthodes centrées sur les bénéficiaires est grandement apprécié (« story telling »...). Indiquez également les documents, publications en lien avec l'apprentissage stratégique.

1. Forum marocco-belge : 22 mars 2019.



Plusieurs retombées médiatiques ont été recensés suite à l'organisation du 1^{er} forum maroco-belge, à Rabat le 22 mars 2019, dont notamment des dizaines de vidéos et d'articles de presse. Cet événement permis de mobiliser plus d'une centaine de compétences MeM, investisseurs MRE maroco-belge.



2. Formation action : intrapreneuriat



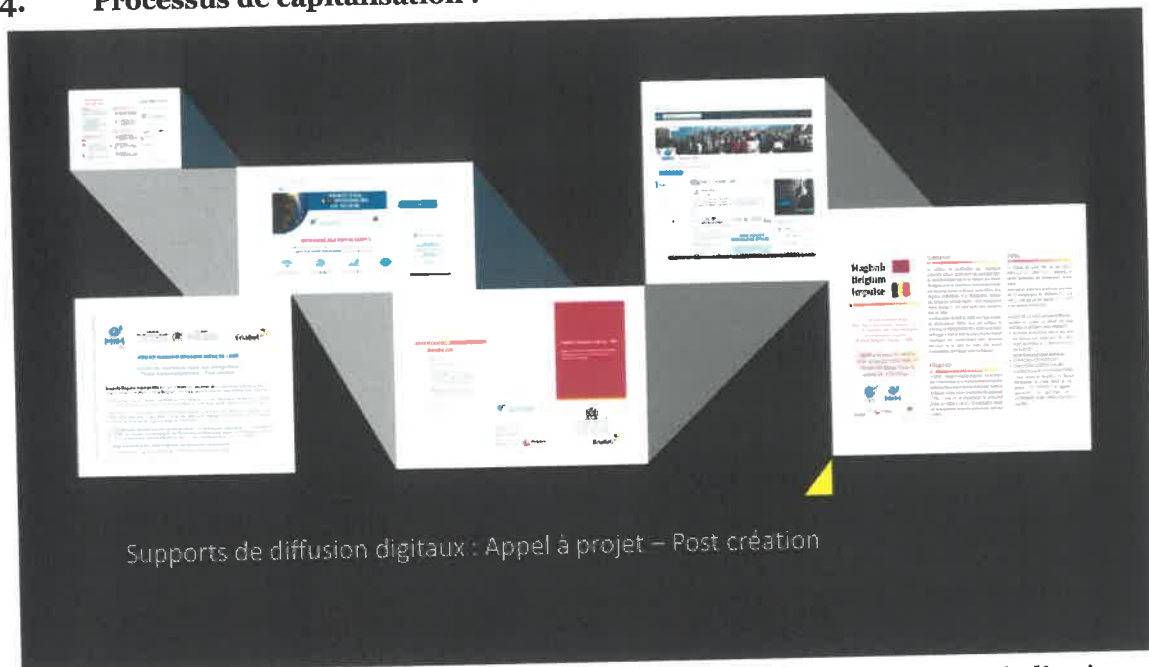
Cette formation-action Organisée par MBI - Enabel du 19 au 22 novembre autour de la dynamique intrapreneuriale, et ce au profit des cadres du ministère, de la CGEM et d'Enabel, impliqués dans le projet MBI; à Rabat.

A permis de :

- Euvrer pour une meilleure sensibilisation et conscientisation des participants autour des modes de fonctionnement de l'écosystème entrepreneurial au Maroc et en Belgique ;
- Soutenir un programme de renforcement de compétences dont l'objectif est d'inspirer et former les participants sur les outils nécessaires pour passer de l'idée au concept et développer un mindset intrapreneurial;
- Familiariser les participants avec les modes de fonctionnement des startups suivant des sessions de formation intensives et interactives ;
- Libérer le potentiel créatif des participants, en leur permettant de mettre en avant leur potentiel intrapreneurial et soumettre leurs idées innovantes ;
- Créer un effet de synergie entre les collaborateurs des 3 partenaires impliqués dans le projet MBI.

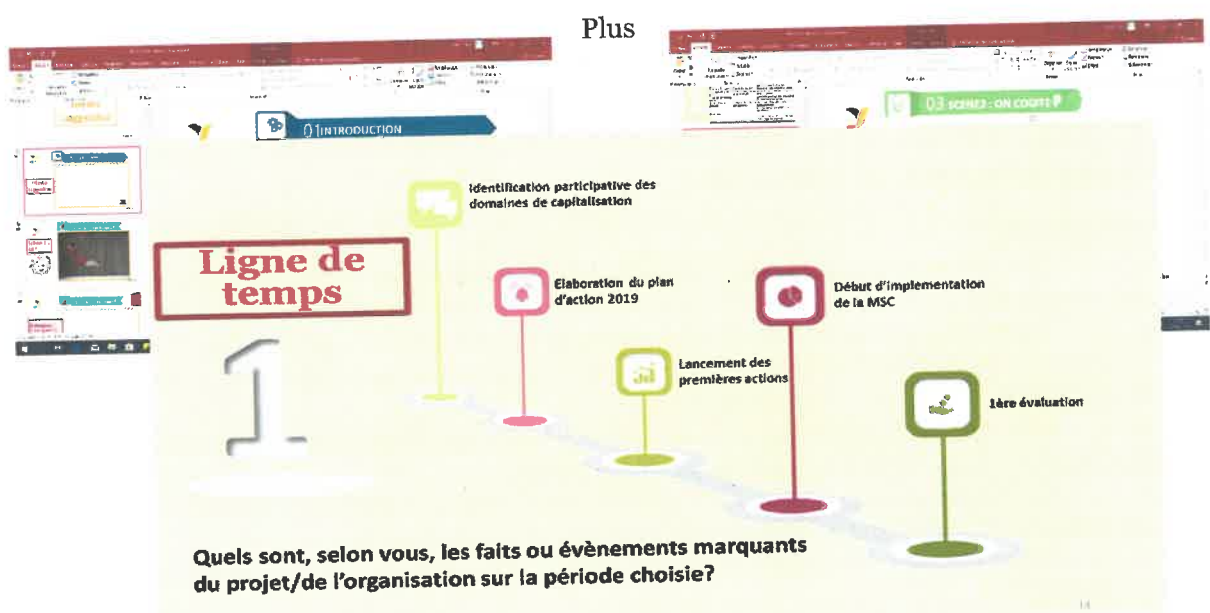
3. Supports et canaux de diffusion digitaux : Appel à projet Post création :

4. Processus de capitalisation :



Suite à l'organisation du premier atelier d'implémentation du processus de capitalisation au niveau de l'intervention d'Amuddu, courant mois de juillet, qui a été marqué par une participation fort qualitative de toute l'équipe projet, des domaines de capitalisations ont été identifiées qui seront par la suite formalisés dans un format de fiche capture (voir annexe).

Lors de cet atelier animé au moyen de supports pédagogiques audio-médias notamment des vidéos ludiques animées en mode cartoon, ont permis d'emblée de jeter les bases de la réflexion en stimulant le processus de suggestion des participant.e.s.



concrètement les équipes projets ont adopté deux outils pour ressortir la première trame des

domaines de capitalisation, notamment la ligne de temps et les critères d'analyses qui figurent dans les deux illustrations suivantes :

Fig1. Ligne de temps

Fig2.
choix des
des
résultats.

A l'issu de
a été
adoptant
démarche
basée sur
collective
modèle

THINKING", des domaines de capitalisation ont été identifiés.

**Critères de
choix**

2



Critères de
thématiques
domaines de

cet atelier qui
animée en
une
suggestive et
une réflexion
basée sur le
du "DESIGN

Annexes Bis

Annexe 1 : Critères de soumission et de sélection & grille d'évaluation

Annexe 2 : Tableau de suivi budgétaire

Annexe 3 : Compte rendu CTOS

Annexe 4 : Compte rendu COPIL

Annexe 5 : Guides

Annexe 6 : Note sur la loi marocaine sur la protection des données (loi 09-08)

Annexe 7 : Note conférence de presse

Annexe 8 : Compte rendu 2ème CTOS

Annexe 9 : Plaquette

Annexe 10 : Communiqué de presse

Annexe 11 : Texte mailing

Annexe 12 : Dossier de soumission stade post création

Annexe 13 : Analyse des questionnaires renseignés lors du forum marocobelge

Annexe 14 : Reporting

Annexe 15 : Réflexion hotline

Annexe 16 : Guide pitch

Annexe 17 : Offre de services

Annexe 18 : Compte rendu réunion ministère

Annexe 19 : Note besoins intervention HUB BRUSSELS

Annexe 20 : Canevas fiche projet

Annexe 21 : Cahier des prescriptions spéciales

Annexe 22 : Programme / déroulement pitching

Annexe 23 : Compte rendu comité de sélection

Annexe 24 : Architecture Dropbox