

# 1 Résumé exécutif

## 1.1 Présentation de l'évaluation

A travers l'intervention MBI ce sont les compétences des Marocain(e)s résidant en Belgique qui sont mobilisées pour contribuer au développement du Maroc. Cette intervention consiste à :

- Mobiliser les compétences des Marocain(e)s résidant en Belgique pour participer au développement du Maroc (Impact) ;
- Appuyer ces MRE belges afin qu'ils puissent réaliser des investissements productifs au Maroc (Outcome) et cela à travers :
  - Une mobilisation et un accompagnement individualisé de porteurs de projet MRE en Belgique et au Maroc pour la création et la commercialisation de leurs entreprises au Maroc (Output 1)
  - La mise en place d'un écosystème MRE entrepreneurs belges en Belgique et au Maroc soutenue (Output 2)

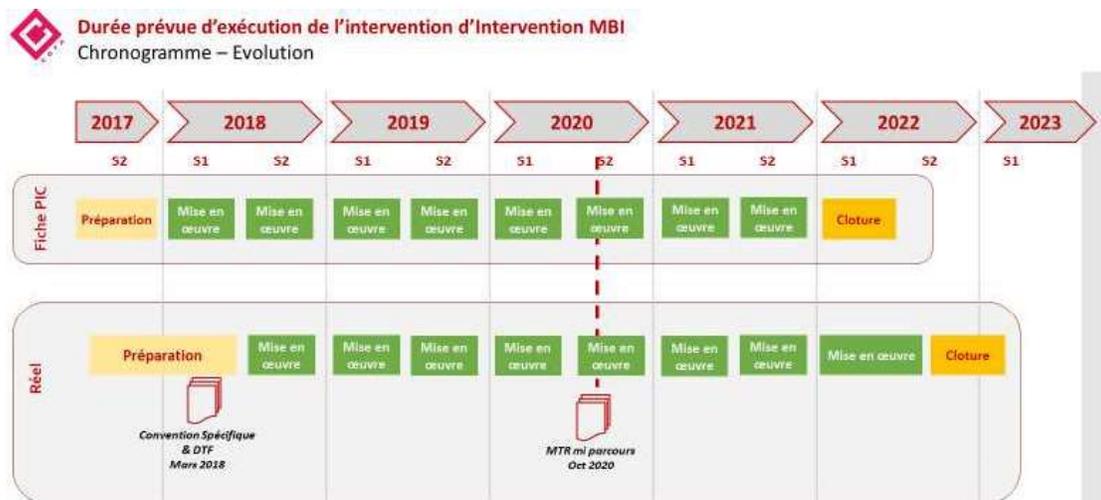
Une revue à mi-parcours a été confiée au COTA. L'objectif principal de cette revue a été d'évaluer la performance de l'intervention, en se basant sur les 5 critères CAD, selon l'approche générique développée dans le cadre du suivi des projets Enabel. Cette revue s'est déroulée du 5 octobre au 23 octobre 2020.

- L'approche méthodologique des évaluateurs a été participative, flexible, centrée sur l'apprentissage et orientée changement.
- Les évaluateurs ont, par ailleurs, porté une attention particulière à l'intégration effective des thèmes transversaux (genre, communication, capitalisation et digitalisation) dans la stratégie d'intervention.
- La collecte des données a été faite au travers d'une revue documentaire, d'entretiens semi-structurés avec les principales parties prenantes impliquées dans la mise en œuvre de l'intervention, ainsi que de visites sur le terrain.

## 1.2 Résultats et conclusions

### 1.2.1 Avancement global

Le planning initialement prévu dans la fiche PIC prévoyait une préparation en S2 2017 et une mise en oeuvre de MBI en S1 2018



Dans les faits, suite à la version finale du DTF du 15 février 2018 et à la signature de la convention spécifique le 15 mars 2018, l'intervention MBI a démarré en S2 2018 (le 05 juin 2018 date du 1er Comité de Pilotage)

Ce décalage de moins d'un semestre dans la mise en oeuvre a été rattrapé pour une grande partie des activités et actions initiées que nous avons évaluées.

### 1.2.2 Critères de performance

Les principaux résultats de l'évaluation sont fournis dans la grille de notation, présentée ci-dessous, élaborée par Enabel pour évaluer la performance de ses interventions :

Critères CAD	Score <sup>1</sup>	Résumé des observation et analyses
<b>Pertinence</b>	<b>B/ Bien</b> <sup>2</sup>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ L'intervention est en phase avec :               <ul style="list-style-type: none"> <li>- Les priorités et les stratégies de développement du Maroc au niveau national et en cours d'opérationnalisation au niveau régional ;</li> <li>- Les politiques pertinentes de la Belgique.</li> </ul> </li> <li>▪ Les principales parties prenantes (MDMCRE et CGEM) sont impliquées et les activités bien coordonnées : elles perçoivent l'intervention comme un projet pilote qui répond aux attentes et contribue aux stratégies mises en place.</li> <li>▪ L'approche de l'intervention MBI est cohérente avec les programmes, stratégies et approches mises en place par d'autres PTF.</li> <li>▪ Les besoins et priorités de bénéficiaires MRE en Belgique restent à éprouver (à la suite du lancement de la campagne de communication et à la sélection des porteurs de projet en pré-création).</li> </ul>
<b>Efficience</b>	<b>B/ Bien</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Au-delà des retards et décalages de certaines activités, l'intervention a réussi, à la date de l'évaluation, à tenir ces engagements en termes de dépenses budgétaires.</li> <li>▪ Le retard au niveau d'un MP clé (i.e la campagne de communication ciblée) peut impacter l'efficacité du dispositif et des mécanismes déjà mis en place.</li> </ul>
<b>Efficacité</b>	<b>B/ Bien</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Sur un total de 4 activités :               <ul style="list-style-type: none"> <li>- 1 activité a démarré (activité d'accompagnement post création),</li> <li>- 3 activités sont en cours de démarrage                   <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 2 activités sont en cours de démarrage : « Accompagnement pré-création et activité » et « Appui aux institutions belges pour mieux intégrer les MRE dans leurs activités »</li> <li>▪ 1 activité « Communication autour de l'investissement productif au Maroc » est en cours de démarrage et a été revue/modifiée en partie.</li> </ul> </li> </ul> </li> <li>▪ Le dispositif développé pour les projets post création commence à être mis en place et paraît être efficace et apprécié par les porteurs de projets (à confirmer à l'issue de l'accompagnement).</li> <li>▪ Les différentes actions de communication « support » ont été lancées et devraient renforcer l'efficacité du dispositif.</li> <li>▪ L'activité de communication ciblée prévue en Belgique reste toutefois l'élément déterminant pour évaluer l'efficacité complète du dispositif et des mécanismes construits (en attente de lancement et des résultats en termes de flux conséquents de potentiels porteurs de projets en pré-création).</li> </ul>

<sup>1</sup> Pour la méthodologie de la grille de notation et des catégories de notation, voir « Enabel, More results volume III: Revue des résultats », p.26-27.

<sup>2</sup> La notation est effectuée sur une échelle de quatre points : A (vert) = très bien, B (jaune) = bien, C (orange)=Problèmes, D (rouge)= Carence graves

Critères CAD	Score <sup>1</sup>	Résumé des observation et analyses
		<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ La CGEM, en tant que chef de file des activités de l'output 1 pilote et coordonne de manière efficace l'ensemble des actions et tâches qui lui incombent.</li> <li>▪ L'autre partenaire institutionnelle (MCMRE) accompagne également le processus et facilite la prise de décision.</li> </ul>
Impact	B/ Bien	<p><i>Ce critère n'est pas mesurable à ce stade en raison, en partie, d'un décalage du démarrage de la mise en œuvre et également de décalages ou de l'arrêt de certaines activités liées à la crise du COVID 19.</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ce critère ne pourra être mesurable qu'après un délai de 12 à 18 mois suite au lancement effectif des 2 activités pré-crédation et post-crédation (et notamment lorsque l'activité de pré-crédation aura démarré et permis d'accompagner les 30 porteurs de projets).</li> <li>▪ La CGEM mène actuellement, dans le cadre de l'activité de post-crédation, un travail de fond et de qualité afin de structurer des mécanismes et de développer des outils associés pertinents.</li> <li>▪ Ces mécanismes et outils seront appliqués à l'activité pré-crédation à la suite du lancement de la campagne de communication et pourront être affinés.</li> <li>▪ Le MCRMRE et la CGEM ont entamé un début de capitalisation d'une part, sur les mécanismes et outils qui sont en cours de mise en œuvre et d'autre part, sur la mise en place d'un écosystème d'accompagnement des porteurs de projet en Belgique et au Maroc (restant à finaliser et à éprouver)</li> </ul>
Durabilité	B/ Bien	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ L'intervention MBI s'appuie sur 2 principaux partenaires (CGEM et MDCRME) qui ont une réelle volonté de répliquer/dupliquer ou extension du dispositif et des mécanismes associés, notamment dans le cadre d'un accord de partenariat qui peut appuyer durablement ce type de dispositif.</li> <li>▪ De nombreuses institutions existent pour participer à terme au financement des actions entreprises et accompagner le déploiement.</li> <li>▪ La question d'adjoindre des offres complémentaires d'aides financières renforcerait la durabilité de MBI.</li> <li>▪ La mise en place d'outils digitaux et leur appropriation réussie est une des clés de la durabilité de cette approche.</li> </ul>

### 1.2.3 Questions spécifiques

#### 1. Dispositifs mis en place pour les projets MeM

- Apprécier les dispositifs mis en place pour identifier, mobiliser et accompagner les porteurs/euses de projets MeM, aussi bien au niveau du processus pré-crédation que du processus post-crédation.

Dans le cadre de cette évaluation à mi-parcours, ces dispositifs pour identifier, mobiliser et accompagner au niveau des processus de pré-crédation et de post-crédation, ne sont pas encore totalement mis en place et ne peuvent être évalués que pour le dispositif de sélection et d'appui/accompagnement des porteurs de projet post-crédation.

Ces dispositifs, à la charge de la CGEM (dans le cadre de la convention de subside) accompagnée de 2 prestataires (Devfin et « Stratégie et Management & Interp Conseil et ingénierie » appelé par la suite Structure d'Accompagnement) sont bien structurés avec :

- Une planification et un suivi opérationnel des activités réalisées de manière sérieuse et standardisée par Devfin.

- Une mise en place effective de l'accompagnement faite par la structure d'Accompagnement sélectionnée qui présente une expérience et des expertises avérées et reconnues pour élaborer, dispenser et accompagner les porteurs de projets.

L'ensemble de ces dispositifs et mécanismes mis en œuvre pour la pré-crédation seront utilisés et affinés lors de l'identification, de la mobilisation et de l'accompagnement des porteurs de projets en pré-crédation.

## **2. Dispositifs de sensibilisation**

- *Apprécier les mécanismes de sensibilisation et les outils de communication entrepris au sein de l'écosystème entrepreneurial belge et marocain. Quelle complémentarité/synergie pourrait être établie entre les 2 écosystèmes pour garantir la continuité de l'accompagnement des MeM entre le Maroc et la Belgique, de manière équilibrée ?*

L'intervention MBI a développé un ensemble de mécanismes et d'outils (déjà élaborés ou en cours d'élaboration) de communication qui sont bien coordonnés au niveau des partenaires marocains impliqués.

Au niveau de la Belgique, la mise en place d'un écosystème entrepreneurial belgo-marocain s'appuie sur des accords de coopération (qui doivent être davantage mis en œuvre) avec 3 principaux acteurs.

La complémentarité opérationnelle sera à confirmer lors du lancement de la campagne de communication ciblée en Belgique afin de valider la pertinence et l'efficacité de l'intervention et nécessitera de s'appuyer sur des « ressources et capacités » dédiées (en Belgique et au Maroc) pour accompagner et suivre sa mise en œuvre effective.

## **3. Configuration organisationnelle**

- *Apprécier la configuration organisationnelle retenue dans le projet, selon les 3 formes/outils de partenariats et de contrats en cours, notamment sous l'angle de leur pertinence et leur efficacité :*
  - *Apprécier la forme de partenariat public-privé (PPP), liant les 3 partenaires de MBI (CGEM-MCMRE-Enabel) ;*

A la date de la revue, 3 conventions ont été directement signées entre le MDCMRE, Enabel et la CGEM avec, par ailleurs, un accord entre le MDCMRE et la CGEM. C'est cet accord établi qui est un PPP.

L'intervention MBI ne constitue pas en soi un PPP « articulé et mûr » du point de vue des objectifs et des enjeux institutionnels. Il s'agit plutôt d'un partenariat multi-pays avec des acteurs publics et privés.

Toutefois, cette intervention s'inscrit dans l'opérationnalisation du PPP établi entre le MDCMRE et la CGEM dans le cadre de la convention entre ces 2 acteurs.

- *Apprécier dans quelle mesure la mutualisation des ressources humaines (monitoring, communication, capitalisation, genre et digitalisation, RAF, Subside) a réellement contribué à une plus grande efficacité et a facilité la réalisation des outputs du projet. Proposer le cas échéant des mesures concrètes permettant d'améliorer cette mutualisation des ressources ;*

La mutualisation de l'équipe support s'est faite à travers la création d'une structure commune : « l'Unité de soutien » pour les 2 interventions (Amuddu et MBI). Cette démarche de mutualisation et de mise en commun de moyens de ces 2 interventions s'inscrit dans le cadre de la convention spécifique signée en mars 2018.

L'objectif attendu est l'amélioration de la qualité de service rendu concernant certaines compétences, au niveau des services fonctionnels (RAF, Chargée MP, Subsidés et logistique) et des services thématiques (communication, capitalisation, genre et digitalisation).

### **Au niveau des services fonctionnels (RAF, Chargée MP, Subsidés et logistique)**

L'Unité de soutien accompagne de manière avantageuse (en termes de reporting et suivi des différentes actions liées à leur périmètre) les travaux avec des ressources familiarisées avec les procédures d'Enabel et bien coordonnées avec les équipes Amuddu et MBI

### **Au niveau des services thématiques (genre, communication, capitalisation et digitalisation)**

L'Unité de soutien ne dispose que de 2 ressources pour accompagner les équipes des deux interventions sur l'ensemble des actions de communication, capitalisation, genre et digitalisation. Ces 2 ressources ont une charge de travail trop importante au regard des travaux sur les 2 interventions (MBI et Amuddu). Il paraît nécessaire de veiller à renforcer les ressources de l'unité de soutien.

Ce déficit de ressources se traduit par un retard dans l'exécution de certaines actions comme, par exemple, le plan d'action genre

Par ailleurs, concernant la communication, les actions à mettre en place sont difficilement mutualisables au regard des objectifs de communication et des cibles qui sont différents pour les deux interventions. L'activité n'est donc pas mutualisable en termes de tâches et d'actions à réaliser : il paraît nécessaire de renforcer l'équipe actuelle en complément de la ressource junior actuellement en poste.

Les actions de digitalisation mises en œuvre par MBI qui sont essentielles pour assurer la réussite du processus de transformation digitale doivent, avant tout, réussir à répondre aux défis liés à la montée en maturité des différents partenaires et acteurs. En effet les différents partenaires n'ont pas tous la même maturité et expérience pour mener les actions de digitalisation proposées

Au niveau de la capitalisation, l'approche mise en place est bien structurée et permet de valoriser les connaissances, le savoir-faire et les compétences de façon à ce que les deux interventions puissent proposer et expérimenter les actions, en veillant à leur reproductibilité.

- *Apprécier la gestion des conventions de subsidés : processus de mise en application de cet outil contractuel et ses limites.*

La gestion de la convention de subside, dans le cadre de l'intervention MBI, est réalisée de manière efficiente et documentée avec une application de cet outil contractuel s'appuyant sur un suivi opérationnel régulier des engagements et réalisations du partenaire (la CGEM).

Ce suivi est coordonné par les équipes Enabel MBI et l'équipe Enabel Support chargées des subsidés, en s'appuyant sur les documents circonstanciés transmis par la CGEM de manière régulière.

## **4. Complémentarité et coordination**

- *En considérant la pléthore d'acteurs nationaux et internationaux impliqués dans la thématique (tant migratoire que de formation professionnelle et d'emploi), apprécier les éléments de complémentarité avec d'autres interventions menées par Enabel et par d'autres PTF/organisations dans la même thématique, surtout dans le cadre d'actions mis en œuvre avec les mêmes partenaires institutionnels que le projet MBI<sup>3</sup>.*

---

<sup>3</sup> Les TdR indiquaient « Amuddu » mais nous comprenons qu'il s'agit ici de MBI. Idem pour le point suivant.

- *Apprécier les initiatives / efforts / actions de coordination entre les interventions d'Enabel et celles menées par d'autres acteurs nationaux ou internationaux sur la même ligne thématique que le projet MBI.*

Dès le démarrage, lors de la mission d'identification de l'intervention, Enabel a veillé à se concerter avec les principaux PTFs afin de définir les complémentarités entre MBI et les autres programmes/projets de la thématique.

Cet effort a été poursuivi lors de la mise en œuvre de MBI et a été mené en concertation étroite avec le MDCMRE qui demeure l'interlocuteur et le récipiendaire de ce dispositif de coordination.

Ces projets et programmes qui visaient les Marocain(e)s résidant dans leurs pays respectifs ont alimenté la réflexion dans le cadre de l'élaboration des termes de référence de l'intervention MBI.

Cette coordination a permis de faire en sorte que l'intervention d'Enabel soit cohérente avec celles de partenaires techniques et financiers étant intervenus dans les domaines de la mobilisation des MRE et de la promotion de l'entrepreneuriat au Maroc, et qui sont :

- La France (AFD) à travers notamment le Projet Maghrib Entrepreneurs,
- L'Allemagne (GIZ/CIM) à travers le Programme Migration für Entwicklung
- L'Union Européenne à travers la Composante 2 du Programme Sharaka : Mobilisation des compétences des Marocains Résidant à l'Étranger

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

Les enseignements tirés de l'ensemble de ces expériences ont permis de définir une intervention qui ne se limite pas aux régions d'origine, qui est orientée sur l'investissement productif, qui fait intervenir des partenaires et acteurs non institutionnels et qui est orientée sur la mise en place de mécanismes et outils digitaux pérennes et appropriés par l'ensemble des acteurs.

## 1.3 Recommandations

### 1.3.1 Principales recommandations stratégiques et opérationnelles

<i>Domaine</i>	<i>Destinataire</i>	<i>Propositions d'actions</i>	<i>Priorités</i>
Stratégique	Institutions Partenaires	<b>Veiller à l'opérationnalisation effective des accords de coopération établis ou à venir entre la Belgique et le Maroc en veillant à l'implication effective des partenaires.</b>	1
Stratégique	Institutions Partenaires	<b>Le dispositif et les mécanismes mis en place dans le cadre de MBI peuvent être répliqués pour atteindre des cibles autres que les belgo-marocains et permettre, ainsi, une répliation/duplication en s'appuyant sur les soft</b>	1

<b>Domaine</b>	<b>Destinataire</b>	<b>Propositions d'actions</b>	<b>Priorités</b>
		skills et outils développés	
Stratégique	Institutions Partenaires	Renforcer l'intervention MBI à terme en enrichissant le dispositif et les mécanismes avec un accompagnement à l'aide au financement des projets mais également la présence de structures de financement partenaires.	2
Stratégique	Institutions Partenaires / MBI	La mise en place d'une plateforme digitale visant à identifier les porteurs de projets d'investissement issus de la diaspora marocaine en Belgique doit s'appuyer sur une interopérabilité des bases de données (notamment entre le MDCMRE et la CGEM, mais également, dans une moindre mesure, avec l'Awex et la Chambre de Commerce belgo-luxembourgeoise au Maroc)	2
Stratégique	MBI	Dans le cadre de la sélection des porteurs de projet pré-création, il pourra être intéressant de veiller à intégrer (dans la mesure du possible) des entrepreneurs porteurs de projet orientés « économie verte » et « industrie de transformation »	2
Stratégique	MBI	Dans le cadre de la mise en œuvre de la campagne de communication ciblée, il s'agira de réussir à formuler un message inclusif (au niveau du contenu et de la forme) afin que les femmes MRE entrepreneuses soient concernées et intéressées par l'intervention MBI	1
Opérationnel	MBI	Structurer et valider avec les institutions partenaires et acteurs bénéficiaires du subsidie une planification opérationnelle intégrant les risques liés au COVID 19	1
Opérationnel	MBI	Envisager la reprise rapide des actions de formation et d'échange à distance pour le renforcement des capacités des acteurs marocains (MDCMRE et CGEM) dans le cadre de l'output 2 (O.I.2)	1

## 1.4 Leçons apprises

Les principaux enseignements tirés de cette revue à mi-parcours concernent les enjeux de coordination entre les différents acteurs impliqués.

En effet, la capacité de mobiliser la diaspora, dépend de la mise en place d'un ensemble de compétences en termes de « soft skills » et d'outils digitaux permettant d'accompagner l'approche centrée sur l'apprentissage de l'ensemble des partenaires.

Ces compétences peuvent être acquises à travers la capacité des différents acteurs du Maroc et de la Belgique à dialoguer, à se coordonner et à échanger de manière harmonieuse.