

ⵜⴰⴳⴷⴰⵢⵜ ⵜⴰⴷⵓⵏⵏⴰⵢⵜ
ⵜⴰⴳⴷⴰⵢⵜ ⵜⴰⴷⵓⵏⵏⴰⵢⵜ ⵜⴰⴷⵓⵏⵏⴰⵢⵜ



المملكة المغربية
الوزارة المتكيفة لدى وزير الشؤون الخارجية
والتعاون الإفريقي والمغاربة المقيمين
بالخارج، المكلفة بالمغاربة المقيمين بالخارج

Royaume de Maroc
Ministère délégué auprès du Ministre des Affaires Étrangères,
de la Coopération Africaine et des Marocains Résidant
à l'Étranger, Chargé des Marocains Résidant à l'Étranger

Enabel

Rapport de résultats 2020

Intervention : MOR 1605311 - Maghrib Belgium
Impulse

Appui à la mise en œuvre de la stratégie
nationale en faveur des Marocains résidant en
Belgique

Maroc

Table des matières

1	ACRONYMES	2
2	APERÇU DE L'INTERVENTION	3
2.1	FICHE D'INTERVENTION.....	3
2.2	AUTO-EVALUATION DE LA PERFORMANCE	4
2.2.1	<i>PERTINENCE</i>	4
2.2.2	<i>EFFICIENCE</i>	4
2.2.3	<i>EFFICACITÉ</i>	4
2.2.4	<i>DURABILITÉ POTENTIELLE</i>	5
3	SUIVI DES RESULTATS	6
3.1	ÉVOLUTION DU CONTEXTE	6
3.1.1	<i>Contexte général</i>	6
3.1.2	<i>Contexte institutionnel</i>	10
3.1.3	<i>Contexte de gestion</i>	11
3.2	PERFORMANCE DE L'OUTCOME.....	15
3.2.1	<i>Progrès des indicateurs</i>	15
3.2.2	<i>Analyse des progrès réalisés</i>	15
	<i>Cela s'explique également en partie car :</i>	15
3.3	PERFORMANCE DE L'OUTPUT 1	16
3.3.1	<i>Progrès des indicateurs</i>	16
3.3.2	<i>État d'avancement des principales activités</i>	17
3.3.3	<i>Analyse des progrès réalisés</i>	18
3.4	PERFORMANCE DE L'OUTPUT 2	25
3.4.1	<i>Progrès des indicateurs</i>	25
3.4.2	<i>État d'avancement des principales activités</i>	25
3.4.3	<i>Analyse des progrès réalisés</i>	25
4	SUIVI BUDGETAIRE	32
5	RISQUES ET PROBLEMES	33
6	SYNERGIES ET COMPLEMENTARITES	39
6.1	AVEC LES AUTRES INTERVENTIONS DU PORTEFEUILLE	39
7	THEMES TRANSVERSAUX	39
7.1	GENRE – L'ENTREPRENEURIAT FEMININ	39
7.2	DIGITALISATION -	42
7.3	EMPLOIS DECENTS	43
8	LEÇONS APPRISSES	44
8.1	LES SUCCES	44
8.2	LES DEFIS.....	44
8.3	SYNTHESE DES ENSEIGNEMENTS TIRES.....	44
9	PILOTAGE	45
9.1	DECISIONS PRISES PAR LE COMITE DE PILOTAGE ET SUIVI.....	45
9.2	REORIENTATIONS STRATEGIQUES ENVISAGEES	46
9.3	RECOMMANDATIONS	46
10	ANNEXES	47
10.1	CRITERES DE QUALITE	47
10.2	NOTE SUR LE PROCESSUS DE CAPITALISATION	89
10.3	FICHES DE SUIVI DE PROCESSUS DE CAPITALISATION	91
10.4	APERÇU DES MoRE RESULTS.....	106
10.5	RAPPORT « BUDGET VERSUS ACTUELS (Y – M) ».....	106
10.6	RESSOURCES EN TERMES DE COMMUNICATION	106
10.7	RESULTATS DE L'ANALYSE DE SATISFACTION.....	108
10.8	EXEMPLE D'UNE FICHE PROFIL BENEFICIAIRE	112

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
MDM	Marocains du Monde
MEDMA	Mobilisation des Marocains résidant en Belgique pour le développement du Maroc
MONOP	Monitoring Opérationnel (trimestriel)
MP	Marché Public
MRE	Marocains résidents à l'étranger
MTR – ETR	Mid-term Review / End Term Review
OCDE	Organisation de Coopération et de Développement Économique
O.I.	Objectif Intermédiaire
OIM	Organisation Internationale pour les Migrations
PC	Programme de Coopération
PGE	Plan Gouvernemental pour l'Égalité

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 - MDCMRE
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	2020

2.2 Auto-évaluation de la performance

2.2.1 PERTINENCE

	Performance
PERTINENCE :	A
<p>L'intervention continue à prouver sa pertinence institutionnelle et conjoncturelle surtout dans le contexte du COVID.</p> <ul style="list-style-type: none">• L'intervention est en phase avec :<ul style="list-style-type: none">○ Les priorités et les stratégies de développement du Maroc en place au niveau national et en cours d'opérationnalisation au niveau régional ;○ Les politiques de coopération pertinentes de la Belgique.• Les principales parties prenantes (MDCMRE 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 ; 2020 a enregistré une forte appropriation stratégique et opérationnelle par les 3 partenaires ;• L'approche de l'intervention MBI est cohérente avec les programmes, stratégies et approches mises en place par d'autres PTF.	

2.2.2 EFFICIENCE

	Performance
EFFICIENCE :	B
<ul style="list-style-type: none">• Le retard du lancement de la campagne de communication en Belgique a affecté l'aboutissement de l'output 1 avec la phase de pré-crédation.• Le chantier est actuellement en cours d'exécution.• Au-delà des retards et décalages de certaines activités, l'intervention a réussi, à tenir ces engagements en termes opérationnels et de suivi budgétaire.	

2.2.3 EFFICACITÉ

	Performance
EFFICACITÉ :	A
<p>Cette appréciation témoigne des efforts investis les partenaires MBI (MDCMRE/CGEM) et l'Unité de Gestion de Projet-UGP (Enabel) pour honorer l'ensemble des engagements de 2020 ; dûment réalisés malgré le contexte très challengeant du COVID.</p> <ul style="list-style-type: none">• Le partenaire institutionnelle (MDCMRE) accompagne également, et d'une manière infaillible, le processus et facilite la prise de décision.• 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• Sur un total de 4 activités :<ul style="list-style-type: none">- 2 activités ont démarré en début 2020 : « activité d'accompagnement post-crédation » et « Appui aux institutions belges pour mieux intégrer les MRE dans leurs activités »- 2 activités ont démarré en décembre 2020 :<ul style="list-style-type: none">▪ « Accompagnement pré-crédation et activité » avec la sélection de la première cohorte de 6 bénéficiaires ;▪ « Communication autour de l'investissement productif au Maroc » est en cours de démarrage.	

- Le dispositif développé pour les projets post-création est jugé efficace et apprécié par les porteurs de projets (90% de taux de satisfaction).
- Les différentes actions de communication « support » ont été lancées et devraient renforcer l'efficacité du dispositif.
- La campagne de communication ciblée prévue en Belgique reste l'élément déterminant pour évaluer l'efficacité complète du dispositif (pré-création) et des mécanismes construits.

2.2.4 DURABILITÉ POTENTIELLE

	Performance
DURABILITÉ POTENTIELLE :	B
<p>La capitalisation¹ autour des meilleures pratiques enregistrées à travers MBI et les projets précédents pilotés dans le cadre de la SNMRE (Ex : MEDMA) et l'appropriation des mécanismes assureront la durabilité des apprentissages post-projet.</p> <ul style="list-style-type: none"> • L'intervention MBI s'appuie sur 2 principaux partenaires (CGEM et MDCMRE) qui ont une réelle volonté de réplication/duplication 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. • De nombreuses institutions existent pour participer à terme au financement des actions entreprises et accompagner le déploiement. • L'opportunité d'adjoindre des offres complémentaires d'aides financières renforcerait la durabilité de MBI. • La mise en place d'outils digitaux et leur appropriation réussie est une des clés de la durabilité de cette approche. 	

Fonctionnaire exécution nationale	Intervention Manager Enabel
 <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 MOB1605311-MBI Enabel - Agence belge de développement</p>

¹ Se reporter à l'annexe 2 : Note de capitalisationF

3 Suivi des résultats²

3.1 Évolution du contexte

3.1.1 Contexte général

L'entrepreneuriat a connu ces dernières années plusieurs avancées majeures grâce à la croissance rapide de politiques et d'initiatives complémentaires pour créer un environnement propice à la création d'entreprises. Des programmes d'accompagnement à différents stades de développement ont vu le jour afin d'encourager les porteurs de projets à se lancer dans l'aventure entrepreneuriale. L'objectif étant de favoriser l'auto-emploi et la création d'entreprises à fort impact qui vont subvenir aux besoins socio-économiques au niveau local et booster la création d'emploi.

Plusieurs mesures ont été déployées pour améliorer le climat des affaires au Maroc et stimuler l'entrepreneuriat :



A fin 2019, le Maroc compte près de **1,8 million d'entreprises immatriculées** :



67 % sont des personnes physiques.
Soit 1 206 000 personnes physiques



33 % sont des personnes morales.
Soit 594 000 personnes morales

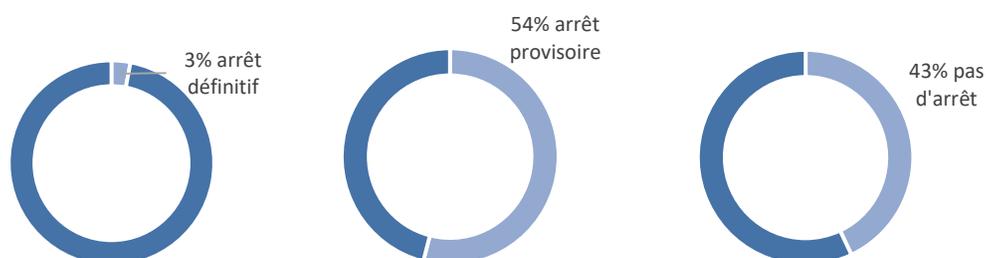
Source : OMPIC

L'économie nationale s'est redressée progressivement, selon les statistiques du Haut-Commissariat au Plan. Mais des pans entiers ont fait les frais de la crise économique et sociale engendrée par la pandémie du Coronavirus, tant et si bien que des entreprises ont mis la clé sous la porte, quand d'autres ont réduit leurs effectifs et d'autres encore ont cessé toute activité en attendant des jours meilleurs.

² « 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.

La récession économique au Maroc pourrait être en partie liée aux mesures prises par le gouvernement dans le but de limiter la propagation du virus. L'arrêt forcé de certaines entreprises - généralement des petites et moyennes entreprises- qui représentent le socle de l'économie marocaine avec une part de 95% du tissu économique a aggravé davantage la situation.

Situation de l'activité des entreprises



Source : Enquête de conjoncture sur les effets du Covid-19 sur l'activité des entreprises, HCP

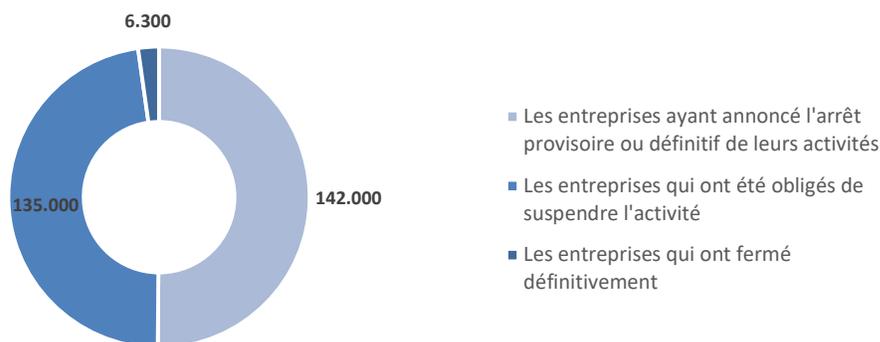
La grande partie des TPME ont subi un arrêt total d'activité dans tous les secteurs entre fin mars et début octobre 2020. Selon l'étude menée par le HCP, près de 142 000 entreprises, soit 57 % du tissu économique, ont arrêté temporairement voire définitivement (3% des entreprises) leurs activités. Les TPE sont les plus touchées : elles représentent 72 % des entreprises en difficulté, tandis que 26 % sont des PME et seulement 2 % des grandes entreprises.

En effet, cette catégorie d'entreprise peut faire face à plusieurs problèmes : le retard flagrant des délais de paiement, les charges sociales et fiscales, le manque de liquidités ... par ailleurs un nouveau fardeau s'ajoute cette année. Elles sont les plus touchées par cette pandémie, ceci peut être expliqué par la capacité financière assez restreinte de cette catégorie avec des petits montants en fonds de roulement ce qui impacte leur capacité à résister à cette crise sur une longue durée.

Impact sur l'activité des entrepreneurs :

Avec la pandémie mondiale du COVID-19, les entrepreneurs sont confrontés à une double réalité : d'une part, une immense crise sanitaire touchant des millions, voire des milliards d'individus autour du monde, et d'autre part un ralentissement sans précédent de l'activité économique. Le Maroc n'étant pas épargné des conséquences économiques de la pandémie, à cause de la pandémie, 142 000 entrepreneurs, soit 57% des entreprises marocaines ont annoncé l'arrêt provisoire ou définitif de leurs activités. 135 000 ont été obligés de suspendre l'activité, tandis que 6 300 ont définitivement fermé.

Part des entreprises ayant arrêté leurs activités



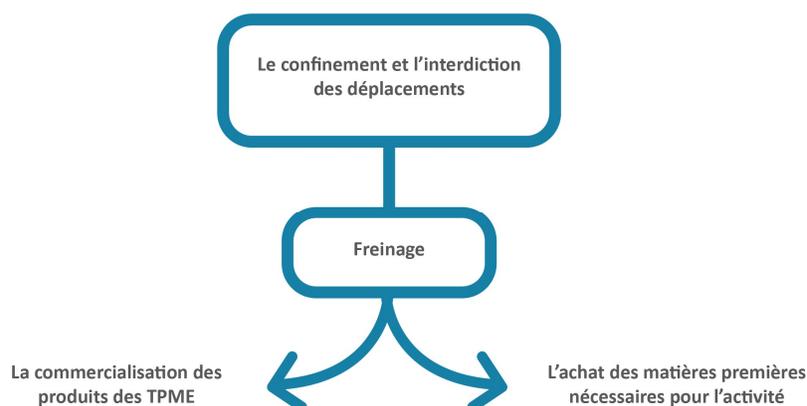
Plusieurs mesures ont été prises pour alléger les effets négatifs sur les entreprises notamment les TPME qui ont connu des pertes très importantes. En effet, les TPME marocaines constituent un réel vivier d'emplois, néanmoins, suite à la pandémie, le secteur a été particulièrement déstructuré et fragilisé.

La majorité des TPE-PME ont constaté un recul significatif du chiffre d'affaires pour les deux mois suivants le déconfinement, soit en moyenne 50% selon plusieurs entrepreneurs sondés. De ce fait, le soutien du pouvoir d'achat du consommateur demeure inéluctable pour pouvoir relancer la machine économique.

En effet, un bon nombre de consommateurs et d'acheteurs se sont vus baisser leurs salaires significativement, ce qui a impacté leurs décisions d'achats. Cependant, la consommation des produits d'origine nationale a augmenté. Le gouvernement Marocain a lancé en parallèle un plan de substitution quant à l'import avec un budget de 34 MM MAD.

La limitation des déplacements durant la période du confinement a impacté les TPME marocaines dans la commercialisation de leurs produits ainsi que concernant l'achat des matières premières nécessaires à leur production.

Impact sur le financement :

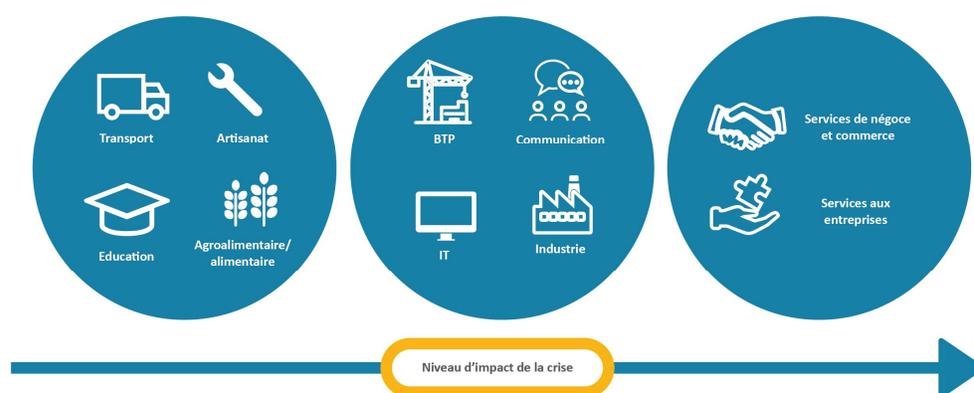


Concernant le financement, la crise sanitaire a causé un autre problème pour les jeunes entrepreneurs, il s'agit de l'arrêt du programme "Intelaka" lancé en janvier 2020 et donc la difficulté de financement pour ces entrepreneurs.

La crise a créé également un ralentissement des projets des entrepreneurs qui n'ont pas trouvé les financements nécessaires pour développer l'activité ou par les retards de paiement de plusieurs clients ,eux-mêmes ont été impactés par la crise.

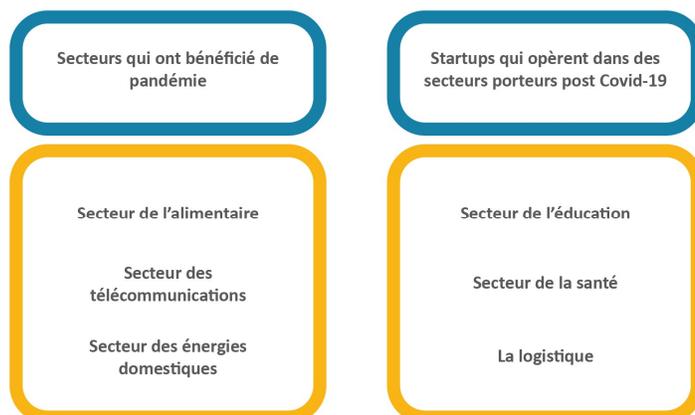
Les financements mis en place pendant et après confinement n'étaient pas assez adaptés au tissu économique marocain, formé essentiellement des très petites entreprises (TPE), petites entreprises (PE) et moyennes entreprises (ME), et qui forment plus de 95% du tissu entrepreneurial marocain. Ainsi, les garanties supplémentaires outre la garantie donnée d'office par l'État, demandées par certaines banques de la place, entravaient le financement desdites entreprises, telles que le nantissement sur fonds de commerce ou l'hypothèque sur biens personnels, et qui se retrouvaient déjà en difficultés économique, financière et monétaire.

Impact sur les secteurs d'activités :



Source : Enquête de la Confédération Marocaine de TPME-PME

Certains secteurs comme celui de l'alimentaire, des télécommunications et des énergies ont pu réaliser une croissance en ces circonstances particulières et ont profité de la crise, suite à la hausse de la consommation domestique des ménages en confinement, alors que tous les autres secteurs économiques ont connu une baisse d'activité.



Évolution du cours des sociétés technologiques

Pour le secteur du digital, même si les startups sont intrinsèquement fragiles, la crise a pu ouvrir des marchés et créer de belles opportunités de développement pour ces dernières. En Bourse par exemple, quand le marché casablancais a lâché plus de 17% depuis le début de l'année, le cours des sociétés technologiques a bondi de plus de 19%.

En effet, la crise a apporté son lot de changements dans le monde des startups et des autoentrepreneurs depuis le début de l'année. Durant les premiers mois de 2020, la majorité de ces entreprises ont annulé les commandes et/ou arrêté les investissements. D'après les différentes études, près d'une entreprise sur trois pourrait disparaître à cause de la crise. Celles qui vont avoir le plus de chance de s'en sortir sont celles qui œuvrent sur des secteurs devenus porteurs post Covid-19. Il s'agit de l'éducation, la santé, la logistique et surtout le digital.

Les mesures prises pour restimuler l'entrepreneuriat dans le contexte covid-19

La Caisse Centrale de Garantie a lancé un mécanisme de garantie pour les crédits bancaires en faveur des autoentrepreneurs appelé « Garantie Autoentrepreneurs Covid-19 » Pour aider ses clients à surmonter les difficultés engendrées par la crise sanitaire du COVID-19.

Signature d'un mémorandum d'entente entre MarocNatCom et l'ICESCO pour la mise en œuvre d'un nouveau projet pour participer aux efforts entrepris par le Royaume pour le développement de l'esprit de l'entrepreneuriat chez les jeunes et les femmes, notamment ceux issus du secteur informel avec une priorité pour le milieu rural.

Lancement du portail « www.almoukawala.gov.ma » en partenariat avec la GIZ, qui regroupe et consolide les liens électroniques des différentes institutions et plateformes dédiées à l'écosystème entrepreneurial, offre également une multitude d'informations et fonctionnalités spécialement conçues pour l'entrepreneur telles que le calendrier des événements majeurs liés à l'entrepreneuriat, l'actualité économique, la foire aux questions et le glossaire de l'entrepreneuriat.

3.1.2 Contexte institutionnel

Dans le cadre de l'intérêt porté aux affaires des Marocains résidant à l'étranger (MRE) et de l'accompagnement de leurs situations, ainsi que la protection de leurs droits et intérêts, notamment au regard de la situation exceptionnelle que connaît le monde aujourd'hui et qui est liée à la pandémie du coronavirus et ses éventuelles répercussions sanitaires, sociales et économiques, sur les MRE, un projet de plan d'action d'urgence a été élaboré par le Ministère Délégué Chargé des Marocains Résidant à l'Etranger. Celui-ci a été discuté lors de la réunion extraordinaire du comité technique de la commission ministérielle des affaires des marocains résidant à l'étranger et des affaires d'immigration qui s'est tenue le vendredi 15 mai 2020.

Ce plan d'action prévoyant une série de mesures administratives, économiques et sociales sur le court et le moyen terme a été élaboré en vue d'accompagner et soutenir les MRE en situation difficile de sorte à les aider à relever les défis liés aux répercussions de la pandémie du Covid-19.

L'année 2020 était une année électorale à la CGEM. M. Chakib ALJ a été élu, le 22 janvier 2020, par ses pairs, Président de la CGEM. En application du règlement intérieur de la CGEM, le Président de MeM

by CGEM est nommé lors du Conseil d'administration de la CGEM. Dans ce cadre, M. Karim Amor (Cf. biographie ci-dessous) a été nommé Président de MeM by CGEM lors du Conseil d'administration du 20 février 2020.

Soulignons que, M. Karim AMOR, suite à sa nomination, a mené une visite de courtoisie accompagné de l'équipe permanente et un membre du Bureau MeM, le 25 février 2020. A cette occasion, Enabel a présenté les projets en cours de déploiement au Maroc et à venir. L'ensemble des partenaires ont manifesté leur grande appréciation de leur collaboration.

Suite au conseil d'administration de la CGEM, en date du 28 mai 2020, M. Laidi EL WARDI (Cf. biographie ci-dessous) a été nommé Vice-Président de la région MeM by CGEM. Le Bureau de MeM a été également étoffé avec l'implication de :

- Mme Myriem TAZI, Senior Manager, Fidaroc Grant Thornton
- Mme Ghislaine EL ABID, Conseillère du Président, CCME
- M. Mustapha REZRAZI, Senior Fellow, OCP Policy Center
- M. Ahmed FAOUZI, Diplomate
- My Rachid CHERKAOUI, Directeur Général, MTECH INVEST
- M. Jawad ABOULIATIM, Directeur Général, ALCA Maroc
- M. Othmane KOTARI, Managing Director, Metis Investment Partners

La région MeM by CGEM s'est ouverte également sur les marocains hauts potentiels du monde et a changé de dénomination, pour que MeM by CGEM reflète "Marocains entrepreneurs et Hauts potentiels du Monde". Cette nouvelle dénomination a été approuvée lors du Conseil d'administration tenu le 24 septembre 2020.

Ceci dit, l'ensemble des membres du Bureau MeM mettent en œuvre une réelle vision avec l'ambition de donner l'impulsion dynamique à cette région et renforcer les liens avec les Marocains entrepreneurs et Hauts potentiels du monde. Le Bureau Exécutif de MeM by CGEM saura répondre en parfaite adéquation aux attentes des MeM et hauts potentiels de cette région.

Découvrez la vision et les piliers de l'action MeM by CGEM sur la vidéo : <https://youtu.be/nwixdGYMjt4>

3.1.3 Contexte de gestion

2020 a été marquée par plusieurs changements affectant le contexte de gestion de l'intervention, tel que présenté auparavant par le contexte du Covid et l'élection du nouveau conseil d'administration du partenaire opérationnel de MBI à savoir la CGEM.

Ceci dit la majorité des chantiers prévus initialement en début d'année ont été honorés et engagés, chose reflétée par le tableau ci-dessous qui regroupe les engagements phares de l'intervention en terme financier et opérationnel :

Intitulé du marché	Type de marché	Date d'attribution	Montant marché passé (€)	Montant (unité monétaire)	Montant (en €)	Décaissement	Solde	Attributaire/ Prestataire
Conception, réalisation et mise en œuvre d'une plate-forme digitale visant à identifier les porteurs de projets d'investissement issus de la diaspora marocaine en Belgique - Interface MBI	Service	16/07/2020	10 945,45	120 400,00	10 945,45	84 280,00	36 120,00	Lab4Net
Développement d'une solution digitale (application web) pour le suivi des projets d'investissement portés par les MeM	Service	27/07/2020	26 290,91	289 200,00	26 290,91	91 900,00	197 300,00	Mobiblanc
Acquisition de l'outil Digimind Intelligence & Digimind Social	Service	06/05/2020	18 181,82	200 000,00	18 181,82	100 000,00	100 000,00	DIGIMIND
La réalisation d'une campagne d'information et de communication à destination des porteurs de projet issus de la diaspora marocaine en Belgique	Service	15/12/2020	163 296,00	1 796 256,00	163 296,00	-	1 796 256,00	Euvalys

3.1.3.1 Modalités de partenariat

Nom partenaire	Objet de l'accord	Modalité de paiement	Entrée en vigueur	Date de fin	Montant Total (€)	Montant (devise locale)	Statut	N o	Date transfert réalisé	Montant (€) transféré
CGEM	Mobilisation et accompagnement des Marocaines et des Marocains résidant en Belgique et pour réaliser des investissements productifs au Maroc	Tranche variable	01/01 /2019	30/06 /2022	€ 532 753	MAD 5 860283	En cours	1	02-avr-19	€ 117 058

3.1.3.2 Modalités opérationnelles

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

3.1.3.3 CTOS :

La réunion du 6e CTOS a été précédée par une séance de présentation du bilan d'étape de MBI sous la présidence effective de Madame Nezha EL OUAFI, la Ministre déléguée auprès du Ministre des Affaires étrangères, de la Coopération africaine et des Marocains résidant à l'Étranger, Chargé des Marocains résidant à l'Étranger et la présence - MDCMRE et de Monsieur Amor Karim le président de la 13e région MeM by CGEM.

Outre les points inscrits à l'ordre du jour du dernier COPIL en l'occurrence la proposition de réaménagement budgétaire et la planification 2021 qui ont été étudiées et validées par le MDCMRE et Enabel, un état d'avancement opérationnel a fait l'objet de suivi.

3.1.3.4 COPIL :

La 3ème réunion du Comité de Pilotage (COPIL) s'est tenue le mercredi 23 décembre 2020 à distance, sous la Co-Présidence du Ministère délégué chargé des MRE, représentée d'un côté par la Directrice de la Communication et de la Mobilisation des Compétences et la Cheffe de division des affaires de la migration et de l'autre côté par la Représentante Résidente d'Enabel au Maroc, représentée par le conseiller stratégique Enabel. Ont pris part également l'équipe de Mem By CGEM, représentée par président.

Les décisions prises par le Comité de pilotage concernent la validation de :

- La planification opérationnelle et financière du premier semestre de 2021,
- la proposition de réaménagement budgétaire a été étudiée et validée par le MDCMRE et Enabel ;

En outre il a été présenté la nouvelle cohorte des bénéficiaires après la validation des critères de soumission pour les phases de pré et post-crédation et partagé les conclusions de la mission d'évaluation à mi-parcours.

3.1.3.5 Revue mi-parcours

Une revue à mi-parcours a été confiée à un prestataire externe . L'objectif principal de cette revue a été d'évaluer la performance de l'intervention, en se basant sur les critères CAD (pertinence, efficacité, durabilité et impact), 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 points traités lors de l'évaluation mi-parcours du programme ont porté principalement sur :



Dont voici les conclusions générales :

Critères CAD	Score	Résumé des observations et analyses
Pertinence	B/ Bien	<p>L'intervention est en phase avec :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Les priorités et les stratégies de développement du Maroc au niveau national et en cours d'opérationnalisation au niveau régional ; - Les politiques pertinentes de la Belgique.
Efficience	B/ Bien	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 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.
Efficacité	B/ Bien	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Le dispositif développé pour les projets post-crétion commence à être mis en place et parait être efficace et apprécié par les porteurs de projets. ▪ Le partenaire institutionnel (MDCMRE) accompagne et coordonne le processus avec la CGEM qui contribue à l'atteinte de l'Output 1.
Impact	B/ Bien	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ce critère ne pourra être mesurable qu'après un délai de 12 à 18 mois suite après le déploiement des activités de pré-crétion et de post-crétion. ▪ La CGEM mène actuellement, dans le cadre de l'activité de post- crétion, un travail de fond et de qualité afin de structurer des mécanismes et de développer des outils associés pertinents.
Durabilité	B/ Bien	<ul style="list-style-type: none"> ▪ L'intervention MBI s'appuie sur 2 principaux partenaires (CGEM et MDCRME) qui ont une réelle volonté de répliation/duplication 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. ▪ La mise en place d'outils digitaux et leur appropriation réussie est une des clés de la durabilité de cette approche.

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.

3.2 Performance de l'Outcome



3.2.1 Progrès des indicateurs

En terme d'Outcome et d'impact, il s'agit de contribuer, via le résultat attendu de l'I.OS.1, à appuyer les MRE belges afin qu'ils puissent réaliser des investissements productifs au Maroc, et cela doit se traduire par un taux de réussite de création et d'appui post-crédation pour 10 porteurs de projets (7 hommes et 3 femmes).

Le tableau ci-dessous précise l'avancement actuel (à fin 2020) du niveau de réalisation de l'objectif.

INDICATEURS		Valeur cible finale	2020	% réalisation à fin oct. 2020
Outcome : Les MRE belges sont appuyés pour réaliser des investissements productifs au Maroc				
I. OS.1	Taux de réussite de création ou d'appui à la post-crédation des projets portés par les Marocain-e-s entrepreneurs du Monde (MEM) accompagné-e-s	10	11	110%
<i>S/ Ind.OS.1.1</i>	<i>Nombre d'hommes</i>	7	6	86%
<i>S/ Ind.OS.1.2</i>	<i>Nombre de femmes</i>	3	5	167%

3.2.2 Analyse des progrès réalisés

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 est à noter qu'à fin **2020**, l'objectif de cet indicateur n'a pas atteint encore le résultat attendu.

Cette incapacité à mesurer ces changements s'explique, en partie, en raison du démarrage décalé de la mise en œuvre de l'intervention, mais également en raison des décalages ou de l'arrêt d'un certain nombre d'activités et actions liés à la crise COVID 19, dont les activités en présentiel dédiées aux formations groupées et au networking.

Cela s'explique également en partie car :

- Cet objectif stratégique ne pourra être vérifié que lorsque l'activité de pré-crédation aura démarré et permis d'accompagner 30 porteurs de projet
- Cet indicateur ne pourra être évalué qu'après un délai suffisant (12 à 18 mois) à la suite du lancement effectif de deux activités pré-crédation et post-crédation.

Toutefois, à la date de l'évaluation, nous notons que :

- La CGEM développe actuellement, dans le cadre de l'activité de post-crédation, un travail de fond et de qualité pour structurer ces mécanismes et développer des outils pertinents.
- Ces mécanismes et outils qui seront appliqués à l'activité pré-crédation à la suite du lancement de la campagne de communication pourront être affinés.
- Le MCRMRE et la CGEM ont commencé à capitaliser sur un réseau d'acteurs en Belgique et ils sont investis pour collaborer à la création d'un écosystème d'accompagnement des porteurs de projet au Maroc.
- A l'issue de la réalisation des activités restantes et des ajustements nécessaires, la CGEM disposera d'un dispositif complet, testé et éprouvé pour accompagner durablement les porteurs de projet belgo-marocains, mais également issus d'autres diasporas.

3.3 Performance de l'Output 1



3.3.1 Progrès des indicateurs

INDICATEURS		Valeur cible finale	2020	% réalisation à fin oct. 2020
Output1 : Une mobilisation et un accompagnement individualisé des porteurs/euses de projet MRE est effectué en Belgique et au Maroc pour la création et la commercialisation de leurs entreprises au Maroc				
Ind.1.1	Nombre de personnes touchées par la campagne d'information sensible au genre en Belgique (ou atelier d'information)	180	100	56%
S/Ind.1.1.1	<i>Dont nombre de femmes</i>	45	20	44%
S/Ind.1.1.2	<i>Dont nombre d'hommes</i>	135	80	59%
Ind.1.2	Nombre de porteurs/teuses de projets auditionné-e-s lors des comités de sélection désagrégé par sexe.	60	18	30%
S/Ind.1.2.1	<i>Dont nombre de femmes</i>	15	6	40%
S/Ind.1.2.2	<i>Dont nombre d'hommes</i>	45	12	27%
Ind.1.3	Nombre de bénéficiaires accompagnés par le projet dans la mise en œuvre de leurs initiatives, désagrégé par sexe/âge	40	11	27%
S/ Ind.1.3.1	<i>Nombre de pré-crédation accompagnée</i>	30	0	0%
SS/Ind.1.3.1.1	<i>Nombre de femmes</i>	8	0	0%
SS/Ind.1.3.1.2	<i>Nombre d'hommes</i>	22	0	0%
S/Ind.1.3.2	<i>Nombre de post-crédation</i>	10	11	110%
SS/Ind.1.3.2.1	<i>% de femmes</i>	3	5	86%
SS/Ind.1.3.2.2	<i>% d'hommes</i>	7	6	167%
Ind 1.4	Taux de réalisation des différentes étapes conditionnant la réussite d'un projet de		0	0%

	création par les bénéficiaires après 1 année d'accompagnement.			
S/ Ind.1.4.1	1/ Définition du projet dans ses dimensions économique et gouvernance	85%	0	0%
S/ Ind.1.4.2	2/ Elaboration d'un budget prévisionnel	85%	0	0%
S/ Ind.1.4.3	3/Création de l'entreprise	70%	0	0%
S/ Ind.1.4.4	4/ Obtention des autorisations nécessaires	70%	0	0%
S/ Ind.1.4.5	5/Mise en place du plan de financements	85%	0	0%
S/ Ind.1.4.6	6/Réalisation du plan d'investissement	85%	0	0%
S/ Ind.1.4.7	7/ Lancement de l'activité	70%	0	0%
S/ Ind.1.4.8	8/ Embauche prévue en début de projet réalisée	40%	0	0%
S/ Ind.1.4.9	9/ Mise en place d'un système de reporting opérationnel	100%	0	0%
S/ Ind.1.4.10	10/ Atteinte du CA prévu pour la 1 ^{ère} année	30%	0	0%
Ind.1.5	Taux de réalisation des différentes étapes conditionnant la réussite d'un projet de post-crédation par les bénéficiaires après 1 année d'accompagnement.	70%	0	60%
Ind 1.6	Taux de satisfaction des bénéficiaires de l'appui à la création quant aux engagements de la Charte d'accompagnement	60%	0	0%

3.3.2 État d'avancement des principales activités

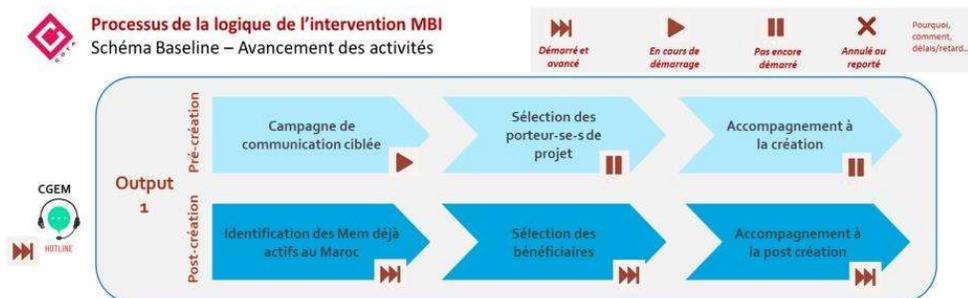
État d'avancement des <u>principales</u> activités ³	État d'avancement Les activités sont :			
	En avance	Dans les délais	Retardées ⁴	En sérieux retard ⁵
1. Convention de subside : aspect administratif		*		
2. Les MRE entrepreneurs belges au Maroc disposent des services d'incubation, de "mentoring" et de coaching post-crédation au Maroc	*			
3. Les porteurs de projets sont mobilisés, identifiés, sélectionnés et accompagnés, en Belgique et au Maroc			*	

⁴ Les activités sont retardées ; des mesures correctives doivent être prises

⁵ Les activités ont pris un sérieux retard (plus de 6 mois). Des mesures correctives majeures sont requises.

3.3.3 Analyse des progrès réalisés

3.3.3.1 Activités réalisées :



Résumé de l'action Trimestre 1 :

Le premier trimestre de 2020 couvre la période du **14 janvier jusqu'au 13 avril 2020**, il a été caractérisé par la mise en place de plusieurs actions dans le cadre de la réalisation des objectifs d'accompagnement des bénéficiaires MBI par le relancement de l'appel d'offres Accompagnement, formation et coaching le **27 février 2020** qui a été suivi par la tenue d'une réunion de mise au point au siège de la CGEM avec les structures d'accompagnement ayant soumissionné en vue d'expliciter davantage l'Appel d'offres le **11 mars 2020**. Ledit marché a été attribué au groupement Stratégie & Management et Interp le **03 avril 2020** (

La première semaine de mars (**du 01 au 07 mars 2020**) a été caractérisée par la participation de MeM by CGEM en la personne de Mme FatimaZohra Idrissi Kaitouni ainsi que 4 collaborateurs du MDCMRE à la formation autour de la thématique de la promotion et l'accompagnement de l'entrepreneuriat innovant organisée par Hub Brussels et conduite par Enabel à Bruxelles.

Compte tenu du contexte sanitaire lié au Covid-19, un Comité de sélection a été tenu le **27 mars 2020** par visioconférence et démarré avec une présentation générale de l'ensemble des candidatures ayant fait l'objet du Comité de sélection du 05 décembre 2019 suivi d'une session de pitching

Sur la base de l'ensemble des pitches, un Comité de validation a été tenu le **1^{er} avril 2020** qui avait pour objet de valider et statuer de manière définitive sur l'ensemble des candidatures traitées dans le volet post-crétion du programme suivi d'une session pitching.

Le premier trimestre de 2020 peut être résumé dans le schéma suivant :



Le processus de recrutement des bénéficiaires du programme MBI en post-crédation se résume comme suit :

PROCESSUS DE RECRUTEMENT DES BÉNÉFICIAIRES



Résumé de l'action Trimestre 2 :

Le 2^{ème} trimestre de 2020 couvre la période du **14 avril jusqu'au 13 juillet 2020**, il a été caractérisé par la préparation d'une Convention MBI le **17 avril 2020** qui formalise les différentes obligations que les bénéficiaires s'engagent à respecter dans le cadre du programme pour veiller à ce que l'accompagnement se déroule dans les meilleures conditions.

Après avoir attribué le marché de l'accompagnement et statué sur l'ensemble des candidatures reçues, l'accompagnement a démarré officiellement le **21 avril 2020 pour les 11 premiers bénéficiaires** avec « l'identification des besoins des bénéficiaires » comme première étape par la structure chargée de l'accompagnement moyennant des outils informatiques compte tenu du contexte sanitaire actuel. Cette identification des besoins des bénéficiaires a porté principalement sur :

- Élaboration d'un kit de questions comme base d'entretien pour l'identification des besoins des bénéficiaires ;
- Envoi des lettres d'accompagnement aux bénéficiaires pour les informer sur le démarrage officiel de la phase d'identification des besoins ;
- Contact des bénéficiaires par le chef de projet pour prise de rendez-vous pour l'entretien d'évaluation des besoins ;
- Préparation des entretiens d'évaluation des besoins par l'équipe des experts sur la base des dossiers des bénéficiaires pour avoir des informations préliminaires sur les bénéficiaires et des renseignements sur leur projet/société ;
- Déroulement des entretiens d'évaluation des besoins, chaque entretien a été réalisé par deux experts ;
- Dépouillement et traitement des informations sur les bénéficiaires et sur leur projet qui aboutit à la conception d'une synthèse des besoins et la préparation des feuilles de route qui

récapitule l'ensemble des besoins de chaque bénéficiaire en formation, coaching, assistance, réseautage, ...

- Validation des feuilles de route par les bénéficiaires sous forme d'un entretien individuel organisé par deux experts ;
- Consolidation des besoins spécifiques et transversaux (formation, coaching et accompagnement) ;
- Affectation des experts et des coachs.

Cette première étape de l'accompagnement a fait l'objet d'une évaluation le **27 mai 2020** pour avoir le feedback des bénéficiaires sur les premiers échanges établis ;

Le **02 juillet 2020**, le 5ème CTOS a été tenu par visioconférence portant sur le bilan du premier semestre de 2020 et la planification opérationnelle et financière du deuxième semestre ;

Lors de ce comité et suite au contexte pandémique un rééquilibrage des objectifs quantitatifs post et pré-crédation a été proposé vu le fort besoin d'accompagner les entreprises déjà existantes et qui sont fortement impactées par la crise du Covid. Ceci permettra également d'accompagner plus que 11 entreprises en post-crédation.

Le deuxième trimestre de 2020 peut être résumé dans le schéma suivant :



Résumé de l'action Trimestre 3 :

En matière d'accompagnement, après l'identification des besoins individuels et groupés et l'élaboration des feuilles de route, les séances d'accompagnement de MBI ont débuté par les accompagnements individuels qui regroupent les besoins spécifiques en termes d'accompagnement de chaque bénéficiaire. Les séances ont été programmées pour la troisième semaine d'août 2020 pour une durée d'une année et avec une fréquence de deux séances de trois heures chacune par mois et par bénéficiaire.

Le troisième trimestre a été marqué également par des efforts considérables sur deux chantiers s'inscrivant dans le cadre de l'inclusion numérique et de la digitalisation des processus qui ont pris une ampleur et se sont imposées dans ce contexte pandémique mondiale :

- La Hotline MBI : Sur la base des critères mis en place et des spécificités techniques et ergonomiques communiquées au prestataire, plusieurs réunions et ateliers ont été programmés ce trimestre entre les différentes parties CGEM, Enabel, DEVFIN et le prestataire

Casaneet pour assurer le suivi et l'avancement du chantier (validation des maquettes, détermination du rubriquage, communication du contenu, indicateurs de suivi...);

- L'interface MBI : l'objectif de la mise en place d'une interface web est de faire connaître le

Développement et déploiement de la **Hotline** sous SharePoint, Teams, Power BI et Stream. La Hotline servira comme un moyen de communication et de partage interne.

Lancement du chantier Interface Web pour faire connaître le programme et toucher un grand nombre de MRE : tenue de la réunion de cadrage et des réunions de suivi

Organisation des **tournages avec trois bénéficiaires** : M. Oulad Zakaria, M. Bentaleb Naim et Mme Nour El Houda Bedraoui pour donner un aperçu sur le programme et avoir un retour de leur expérience

Tenue d'une mission d'évaluation mi-parcours (MTR) pour suivi de l'état d'avancement du projet MBI par des experts dans l'objectif d'assurer le bon déroulement de la phase de mise en oeuvre du programme

Commencement des séances d'accompagnement individuel après l'élaboration des feuilles de routes pour une durée d'une année et avec une fréquence de deux séances de trois heures chacune par mois et par bénéficiaire

3^{ME} TRIMESTRE 2020

programme et de toucher un grand nombre des MRE, donc à travers cet outil technologique une communication pourrait être instaurée avec les MRE cibles. Il est à noter également que les parties prenantes souhaitent à travers cette interface informer sur les différents critères (d'éligibilité et de sélection) des deux populations cibles (post et pré-crédation), donner un aperçu sur les différents services offerts dans le cadre du programme MBI et finalement permettre aux entrepreneurs intéressés de manifester leur intérêt à travers un formulaire.

Le 3^{ème} trimestre de la deuxième année d'exécution peut être résumé comme suit :

Résumé de l'action Trimestre 4 :

Au niveau des deux principaux chantiers lancés le trimestre précédent relatifs à la nouvelle solution Hotline et l'interface MBI, le 4^{ème} trimestre qui s'étale sur une période allant du **14 octobre 2020 au 13 janvier 2021** a porté principalement sur l'organisation d'une série de réunions entre les différentes parties et prestataires pour pouvoir finaliser la mise en place des deux outils dans les délais impartis.

Durant cette année, le contexte pandémique a fragilisé plusieurs entreprises avec des retombées économiques et financières qui se font sentir dans le monde entier. En effet, cette crise sanitaire a mis en péril la survie des entreprises de sorte que plusieurs entrepreneurs ont été obligés de suspendre l'activité de leur entreprise ou de la liquider, de ce fait, il a été décidé de lancer une nouvelle cohorte post-crédation et d'augmenter le nombre des bénéficiaires dans le programme MBI. Une prise de contact a été effectuée avec 30 entrepreneurs maroco-belges qui ont été identifiés par les différentes parties prenantes (Ministère, Enabel et CGEM). Ces prospects sont toujours en phase de soumission et sont relancés régulièrement par le cabinet de coordination DEVFIN en vue de finaliser la démarche administrative, et un Comité de sélection sera organisé prochainement lors duquel les candidats auront à pitcher devant un jury.

Dans la même lignée, et par cohérence avec le critère de moins de 5 ans d'existence, il a été décidé de procéder à une actualisation qui devait intervenir au niveau de la date de détention de la majorité du

capital. Ceci dit, le critère mentionnant le mois d'août 2019 sous-entend que l'entreprise existe depuis plus d'un an alors qu'elle peut être tout juste créée et répond au critère de moins de 5 ans d'existence.

En conséquence et pour ne pas porter à confusion, le critère a été actualisé de sorte à avoir : "Personne morale détenue à la majorité du capital à la date **du 30 octobre 2020 (au lieu d'août 2019)** par une ou des personnes physiques majeures de nationalité marocaine résidant en Belgique (MRE de la Belgique)."

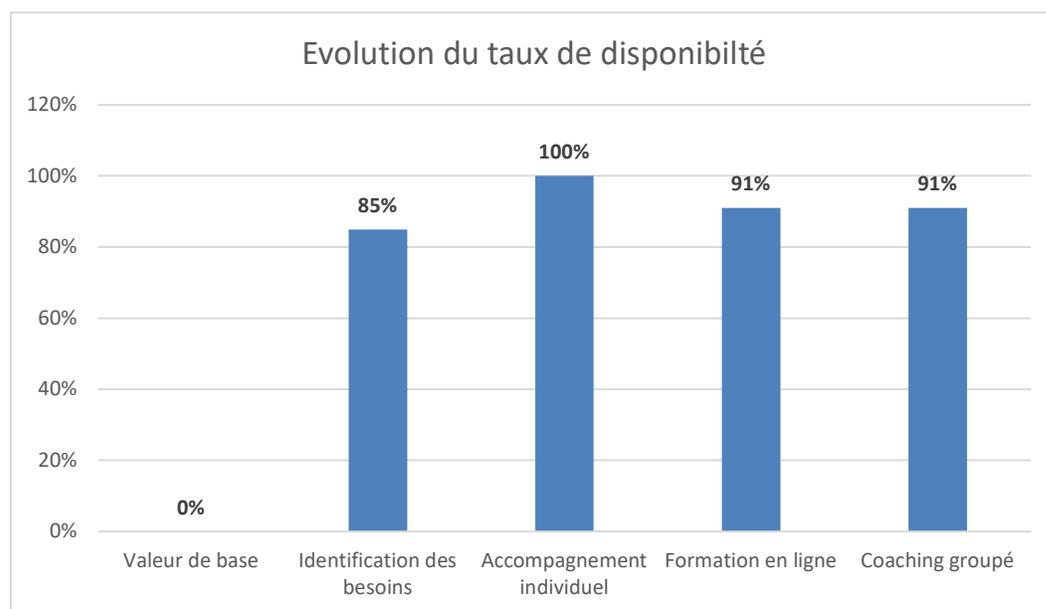
Le quatrième trimestre de 2020 peut être résumé dans le schéma suivant :



3.3.3.2 Analyse de l'évolution de l'output :

3.3.3.2.1 Taux de disponibilité⁶ des bénéficiaires

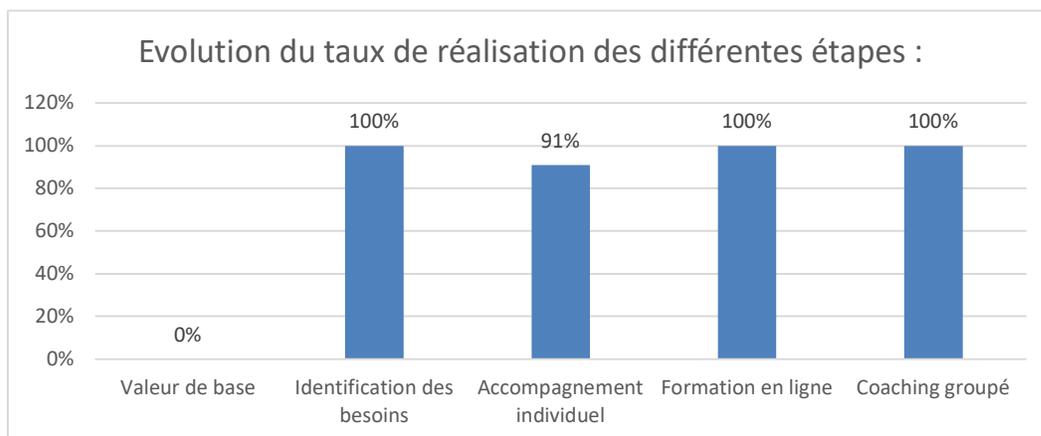
Cet indicateur permet de suivre la disponibilité des bénéficiaires en post-création aux différentes séances d'accompagnement en coaching et en formation qui figurent dans leurs feuilles de route. Ce suivi se fait par activité du projet MBI dans le but de piloter toutes les étapes du projet et avoir une lecture plus détaillée en termes de suivi.



⁶ Calcul : Nb de personnes présentes / Nb de personnes accompagnées x 100

3.3.3.2.2 Taux de réalisation des différentes étapes

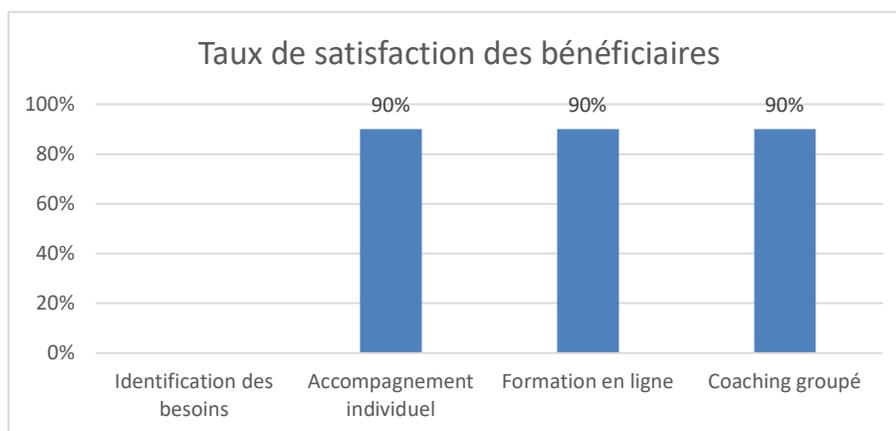
Cet indicateur, qui est de 56% à la rédaction de ce rapport, a pour but d'apprécier les réalisations du bénéficiaire en post-crédation grâce à l'accompagnement fourni par MBI surtout que l'appui post-crédation nécessite l'adaptation à la nature de l'entreprise et à ses besoins spécifiques qui ont donné suite à la fixation des objectifs spécifiques fixés dans une feuille de route. Le graphique ci-dessous reflète les réalisations des séances d'accompagnement à fin 2020 telles que prévues au début du processus.



3.3.3.2.3 Taux de satisfaction des bénéficiaires ⁷

Cet indicateur permet d'évaluer le niveau de satisfaction total de tous les bénéficiaires avec une concordance parfaite de leur feuille de route et aussi le niveau de réalisation des engagements fixés mutuellement entre le bénéficiaire et le prestataire d'accompagnement en termes de coaching individuel, de formation en ligne et de coaching groupé.

Le taux de satisfaction des bénéficiaires a évolué de la façon suivante :



3.3.3.2.4 La continuité malgré le contexte sanitaire lié au Covid-19

Malgré le contexte du Covid, tel qu'expliqué au début du rapport, les efforts des partenaires de MBI sont témoignés par le lancement effectif et réussi du processus de l'accompagnement des porteurs de

⁷ Calcul :

Enquête de satisfaction pilotée en fin décembre 2020 – voir annexe 1.

projets : tenue de plusieurs Comités de sélection, lancement et attribution du marché relatif à l'accompagnement et démarrage de l'accompagnement.

Le programme MBI a réussi à assurer la continuité de la tenue de l'ensemble des Comités et réunions relatives à toutes les étapes du projet par visioconférence. Malgré le contexte, l'attribution du marché relatif à l'accompagnement a été effectuée, s'en est suivi le démarrage officiel réussi de l'accompagnement.

Ainsi, la nouvelle solution Hotline a contribué considérablement dans le bon déploiement de l'accompagnement en permettant de tenir les séances de formation et de coaching groupées qui sont enregistrées, et en offrant des espaces d'échange et de chat afin d'assurer la continuité du programme et faire face à l'ensemble des contraintes liées à la crise sanitaire.

Dans le cadre du programme MBI, toutes les parties prenantes sont impliquées dans un processus d'efficacité des actions menées, cependant, les résultats enregistrés auraient été meilleurs si le lancement de la campagne de communication du programme MBI n'avait pas connu du retard. Par ailleurs, le contexte de pandémie lié au Covid 19, les enjeux et l'impact de la crise ont été intégrés et pris en compte dans la démarche d'accompagnement des bénéficiaires.

Flexibilité et révision des objectifs d'accompagnement :

- ***Rapport ressources mobilisées / résultats obtenus***

Au niveau de la mobilisation des ressources, des différents experts avec des spécialités adaptées aux besoins identifiés ont été sollicités et chargés pour assurer l'accompagnement des bénéficiaires. C'est ainsi que tous les besoins, aussi bien initiaux figurant dans les feuilles de route que ceux apparus au cours de l'accompagnement ont été couverts.

- 13 formateurs et coachs pour les 18 thèmes de formations et coaching groupé ;
- 14 experts pour répondre à l'accompagnement avec un taux de satisfaction linéaire à 90% au début assuré via Zoom et après avec la hotline, délivrée lors du Q4 2020.

3.3.3.2.5 Challenges

- ***Retards***

Certaines séances d'accompagnement individuel ont connu un léger retard dû au problème de connexion internet ou des PC utilisés par les bénéficiaires (ex : Cas de M. Salem TIBOKKA).

- ***Annulations***

Aucune annulation n'a été constatée aussi bien pour le coaching individuel que les formations et les coachings groupés.

- ***Reports d'activités***

Certaines séances d'accompagnement individuel planifiées ont été reportées pour des causes de maladie ou d'empêchement professionnel ou personnel ; et finalement tenues.

La formation en présentiel a été reportée à cause de la pandémie du Covid 19.

3.4 Performance de l'output 2⁸



3.4.1 Progrès des indicateurs

OUTPUT 2 : La mise en place d'un écosystème MRE entrepreneurs belges en Belgique et au Maroc est soutenue			
INDICATEURS	Valeur cible finale	Total à fin oct. 2020	% réalisation à fin oct. 2020
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	12	41	342%
Nombre de rencontres organisées	8	19	238%
Nombre de publications diffusées	4	22	550%
Nombre d'accords de coopération entre la Belgique et le Maroc à travers le service fédéral d'Enabel pour la promotion des investissements productifs de la diaspora belge au Maroc	2	3	150%
Nombre de porteur-se-s de projet MBI participant à des missions économiques et/ou à des évènements MEM suite aux efforts déployés par la structure d'Accompagnement	20	0	0%
Femmes	6	0	0%
Hommes	14	0	0%
Nombre d'évènements de visibilité autour d'un prix MBI	2	0	0%
Nombre de success stories médiatisées impliquant les bénéficiaires MBI (Total)	6	4	67%

3.4.2 État d'avancement des principales activités

État d'avancement des <u>principales</u> activités ⁹	État d'avancement Les activités sont :			
	En avance	Dans les délais	Retardée ¹⁰	En sérieux retard ¹¹
1. La communication visant la promotion de l'entrepreneuriat des MRE belges au Maroc est renforcée		*		
2. Les institutions belges responsables de la promotion de l'entrepreneuriat et des relations économiques belgo-marocaines sont appuyées afin d'assurer une meilleure intégration des MRE dans leurs activités	*			

3.4.3 Analyse des progrès réalisés

¹⁰ Les activités sont retardées ; des mesures correctives doivent être prises

¹¹ Les activités ont pris un sérieux retard (plus de 6 mois). Des mesures correctives majeures sont requises.

Pour rappel l'output 2 vise à « mettre en place et soutenir un écosystème MRE d'entrepreneurs belges en Belgique et au Maroc » se structure à travers 2 macro-activités avec des actions associées :

- 1 activité d'« appui aux institutions belges afin d'accompagner les MRE dans leurs activités » et qui se décline en 3 actions :
 - *Informer sur les dispositifs marocains*
 - *Renforcer la coopération*
 - *Intégration des MeM aux missions/environnement économique*
- 1 activité de « communication plus globale autour de l'investissement productif au Maroc » qui se décline en 4 actions :
 - *Informer sur les dispositifs marocains*
 - *Organiser un prix MBI et communiquer dessus*
 - *Élaborer un outil numérique d'information*
 - *Valoriser les réussites*

3.4.3.1 Avancement de la logique d'intervention au niveau des acteurs/partenaires

Le schéma ci-dessous permet de visualiser l'avancement des actions/activités et également les évolutions du schéma Baseline au niveau des acteurs.



3.4.3.2 Au niveau des activités

- 2 activités sont en cours de démarrage :
 - Les 2 activités d'« Appui aux institutions belges pour mieux intégrer les MRE dans leurs activités » et de « Communication autour de l'investissement productif au Maroc » ont démarré :
 - L'action « Informer sur les dispositifs marocains » a été réalisée, notamment à travers des missions d'échanges organisées en Belgique¹², pour informer et partager sur la logique et les objectifs de l'intervention MBI en rencontrant des partenaires potentiels en Région de Bruxelles-Capitale, en Région wallonne et en Région flamande ;
 - L'action « Renforcer la coopération » a ainsi permis d'échanger et de partager sur les expériences d'un certain nombre d'acteurs belges de l'entrepreneuriat¹³ ;

¹² 1ère mission d'échange en octobre 2018, 2ème visite en octobre 2019, 3 -ème mission d'échange en mars 2020

¹³ Principaux acteurs rencontrés : AMS, Awex, Fit, Group One, Sowalfin, VLAIO, VOKA et Hub Brussel

Cela a notamment permis, d'une part, de présenter l'intervention MBI et d'autre part, de découvrir et approfondir les actions et réalisations par ces différents acteurs *et de s'en inspirer*, en retenant éventuellement certaines pratiques ou actions jugées pertinentes pour la mise en œuvre de MBI ;

- Cela a permis ainsi de concrétiser ce renforcement de la coopération avec la signature d'une convention ;

Mission d'échange en 2020 :

Enabel et Hub Brussels actionnent leur partenariat avec une visite des partenaires institutionnels marocains du projet MBI au service 1819 d'information et d'orientation de la région bruxelloise.

Une délégation marocaine, constituée des représentants du MDCMRE, CGEM et Enabel au Maroc a exploré l'offre de services en accompagnement à la création d'entreprises, des acteurs de l'écosystème entrepreneurial belge.

En effet, les partenaires du consortium du Projet MBI-Enabel ont été informés sur les opportunités d'accompagnement, de coaching et de formations offertes par les acteurs de l'écosystème entrepreneurial bruxellois, qui facilite le tremplin vers l'entrepreneuriat en mode inclusif intégrant les jeunes et les femmes.

Cette mission d'information fait suite à la formation – action sur la dynamique intrapreneuriale réalisée en novembre 2019, qui a permis aux participant.es d'élaborer des plans d'action de projet qui seront potentiellement portés par le consortium des partenaires de MBI. Ces projets concernent les domaines accueil, information et orientation, ICT (plateforme web), Genre et branding de l'image des MeM, etc.

- L'action pour la mise en place d'une plateforme digitale web « MBI Impulse » qui vise, d'une part, à identifier les porteurs de projets d'investissement issus de la diaspora marocaine en Belgique, et d'autre part, qui doit permettre de communiquer et montrer les résultats concrets de l'intervention ; <http://mbimpulse.org/>
- L'action de « valorisation des réussites » a été lancée et permet déjà de mettre en avant certains porteurs de projet accompagnés.

Il est à noter qu'une action supplémentaire a été ajoutée. Il s'agit de la mise à niveau du système d'information afin d'améliorer les capacités du MDCMRE dans l'accompagnement des MRE porteurs de projets d'investissement. Cette action a démarré et est en cours de finalisation¹⁴, pour une livraison prévue courant janvier 2021.

- 1 activité de l'output 2 a été revue/modifiée en partie. Il s'agit des « activités de communication autour de l'investissement productif au Maroc » qui se déclinent en :

¹⁴ Voir maquettes en cours de développement [en cliquant sur ce lien](#)

- L'action « Informer sur les dispositifs marocains » qui a été réalisée notamment à travers des articles de presse parus pour informer et sensibiliser
- L'action « Organiser un prix MBI et communiquer dessus » qui a été décalée.
- Résultats de l'échange réalisé avec Hub Brussels dans le cadre de la mise en œuvre du partenariat avec MBI :
 - Le 1819 a partagé son feedback très positif sur la Hotline élaborée dans le cadre de MBI et a proposé des remarques d'améliorations ;

3.4.3.3 Récapitulatif du parcours MBI des 11 bénéficiaires actuels

L'objectif de l'action d'accompagnement est de permettre aux porteurs de projet de suivre tout le processus du projet en leur assurant tout l'accompagnement nécessaire à l'atteinte de la performance d'une entreprise viable à long terme.

Dans le cadre du projet MBI, deux composantes sont prévues, toutefois nous avons démarré en premier lieu la composante post-crétion. Les objectifs préfixés applicables aussi bien pour les projets en pré-crétion que pour les projets en post-crétion en accompagnant l'entrepreneur sur la voie de l'excellence.

La réalisation et la réussite de ces projets contribueront au développement du Maroc. Un scénario de répartition du quota d'accompagnement a été élaboré pour s'adapter à la cohorte de la post-crétion déjà sélectionnée et aussi à l'environnement COVID-19. Ce scénario qui a été présenté et validé par Enabel, MeM et la structure d'accompagnement consiste à répartir le nombre d'heures prévu dans le contrat pour coaching et formation groupés entre la population de bénéficiaires actuels et la population future.

La règle retenue repose sur la règle de prorata qui donne 25% du quota horaire aux onze bénéficiaires actuels et de 75% aux futurs bénéficiaires. Les feuilles de route de tous les bénéficiaires ont été actualisées avec l'intégration des thèmes de formation en ligne et de coaching groupés et tenant compte du nouveau découpage du volume horaire qui se présente comme suit :

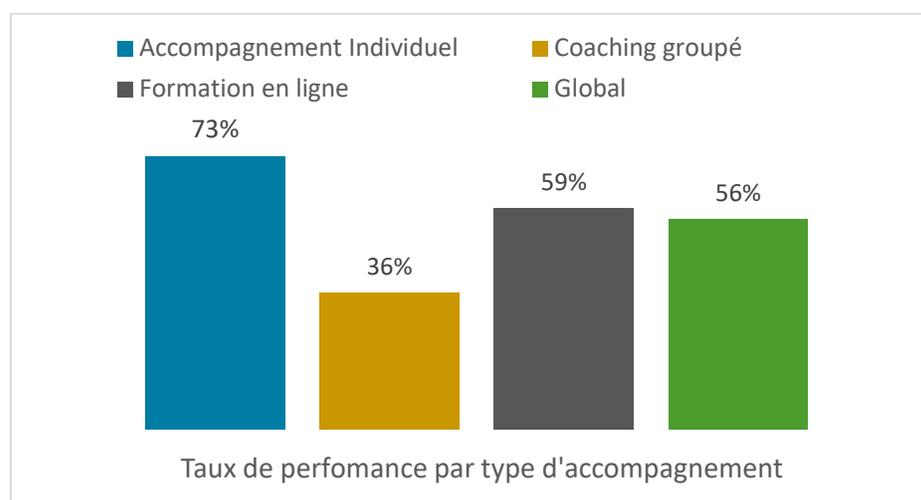
Domaine	Volume horaire
Coaching individuel	72
Coaching groupé	60
Formation groupée en ligne	78
Formation groupée individuel	30
Total	240

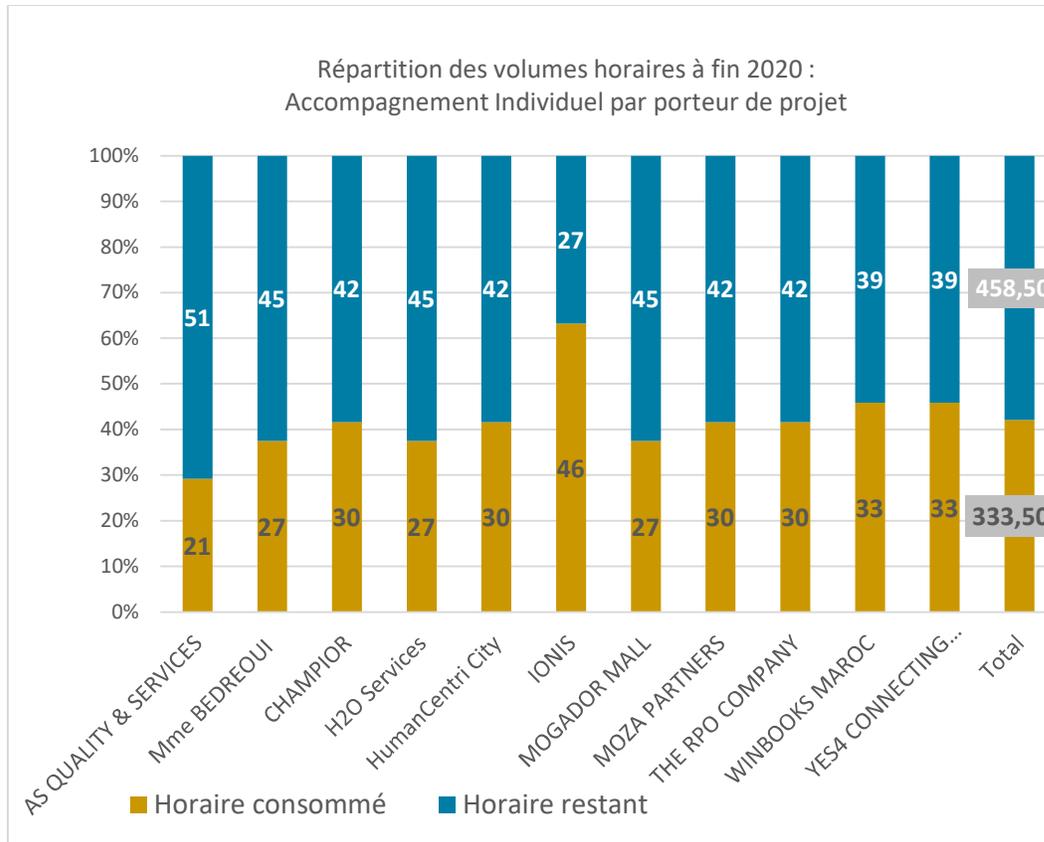
Sur la base de la décision lors de la réunion de suivi opérationnel sous la thématique : Accompagnement et coaching, le planning d'accompagnement du groupe de bénéficiaires actuels a été actualisé en le condensant sur 12 mois au lieu de 24 mois prévu initialement, afin d'accélérer l'atteinte des objectifs des bénéficiaires avec la cadence d'un coaching individuel tous les 15 jours intercalés par une formation en ligne ou un coaching groupé.

Les plus importants risques identifiés sont entre autres, le risque d'abandon et le risque de la non-implication des bénéficiaires surtout dans les actions à entreprendre. C'est pour cette raison que nous avons mis en place des indicateurs de suivi sur ces éventuels risques.

Chiffres clés :

Projet	Accompagnement Individuel		Coaching groupé		Formation en ligne	
	Horaire consommé	Horaire restant	Horaire consommé	Horaire restant	Horaire consommé	Horaire restant
AS QUALITY & SERVICES	21	51	24	36	40	68
Mme BEDREQUI Autoentrepreneur	27	45	24	36	40	68
CHAMPIOR	30	42	24	36	40	68
H2O Services	27	45	24	36	40	68
HumanCentri City	30	42	24	36	40	68
IONIS	45,5	26,5	24	36	40	68
MOGADOR MALL	27	45	24	36	40	68
MOZA PARTNERS	30	42	24	36	40	68
THE COMPANY RPO	30	42	24	36	40	68
WINBOOKS MAROC	33	39	24	36	40	68
YES4 CONNECTING PEOPLE	33	39	24	36	40	68
Total	333,5	458,5	16	44	40	68





Deux bénéficiaires à savoir M. Mohamed BAHADDOU de Flyer.ma et M. Mohammed BOUMALEK de BE MAR Consulting, ont été sélectionnées et informées sur leur admission au programme MBI mais n'ont pas pu suivre leur programme d'accompagnement à cause de leur charge de travail.

3.4.3.4 Réalisations phares :

- Faire appel aux services d'un ex-directeur de l'ONSSA pour accompagner Mme Fauziya TALHAOUI fondatrice de la Coopérative ChampiOr dans dans la certification ONSSA. Son dossier a été finalisé selon le cahier exigé et déposé à l'ONSSA. Cette certification donnera droit à la coopérative ChampiOr d'exercer son activité conformément à la loi et aux exigences de son activité, avec l'obtention de l'autorisation d'exercer son activité.
- Validation du dossier de référencement de Moza Partners par Maroc PME et concrétisation de son premier contrat client éligible au programme de Maroc PME. Ce référencement devient un atout important pour la société et un argument commercial à mettre en avant pour ses clients et ses prospects. Ce qui permettra de développer le chiffre d'affaires de l'entreprise et élargir son portefeuille client. M. Zakaria OULAD a exprimé aussi un nouveau besoin d'accompagnement pour le référencement par l'Agence Marocaine de Développement de la Logistique AMDL sachant que ce besoin ne figure pas dans sa feuille de route. Ce nouveau besoin a été pris en charge par la structure d'accompagnement et un accompagnement spécifique de l'entreprise Moza Partners est en cours. Ce deuxième référencement va ouvrir des opportunités d'affaires importantes à la société Moza Partners dans l'accompagnement de ses clients dans le domaine logistique et contribuera aussi à la croissance de son chiffre d'affaires et son portefeuille client.

- Mme Samira IDRISSE, docteur d'Etat en chimie sous rayonnement, dispose d'une riche expérience de 19 ans dans les accélérateurs d'électrons et de la technologie de traitement et de stérilisation par ionisation. Ce projet permettrait le développement d'une industrie de fabrication de kits médicaux à usage unique et contribuerait à diminuer la facture d'importation de ce type de produits. Il permettrait également de fournir un service de stérilisation des marchandises exportées telles que les fruits et légumes, et ainsi permettre l'accès à des destinations très exigeantes comme l'Amérique du Nord. Grâce à son accompagnement, elle est en passe d'obtenir une prime du Ministère de l'Industrie, du Commerce, de l'Économie Verte et Numérique MICEVN avoisinant les 30 millions de dirhams. L'acceptation définitive de cette prime est en cours puisque l'avenant a été signé par les trois ministères (Commerce et industrie – Santé – Finances). Une réunion interministérielle sera organisée incessamment pour la validation finale du dossier de Mme Samira IDRISSE. Cette validation donnera suite à l'établissement du contrat avec MICEVN et le ministère de finances et par la suite le déblocage de prime.
- Mise en relation de M. Salem TIBOKKA avec M. Ali OUARIACHE pour une éventuelle collaboration sur l'acquisition d'un ERP. Une démonstration de la solution est faite par l'équipe Winbooks à M. Salem TOBOKKA et son directeur commercial et un cahier de charges a été établi. La société Winbooks a envoyé aussi un devis. Néanmoins, M. TIBOKKA souhaite prendre un peu plus de temps pour voir les autres solutions proposées sur le marché.
- Mise en contact de M. Karim ABOUYA avec un cabinet à Tanger pour l'assainissement de son dossier fiscal. Nous avons entrepris d'autres actions en parallèle qui ont abouti à éliminer tous les arriérés fiscaux de l'entreprise et de la repositionner en tant qu'entreprise active. Un soutien moral a été accordé par la structure d'accompagnement à M. Karim ABOUYA lors du décès de son père.
- Mme Soumia AZMI (projet AS Quality et services) a été référencée au niveau de Maroc PME ce qui va lui ouvrir plus de possibilités de développement de son activité en mettant en avant ce nouvel argument à ses clients et ses prospects. Une assistance et aide particulières ont été données à Mme AZMI pour la conception de son site web et la base de données des clients et prospects. Cette action améliorera la visibilité du projet AS Quality & services et de son image de marque.

Une mise en contact de Mme Soumia AZMI avec une coach professionnelle pour un accompagnement sur le développement personnel a été réalisé en dehors les heures d'accompagnement auxquelles elle a droit dans le cadre du programme MBI. Un soutien moral important lui a été accordé par la structure d'accompagnement lors d'événement familial douloureux (décès d'un membre de la famille, problèmes de santé et affaire personnelle au tribunal).

- L'accompagnement de Mme Nour El Houda BERDRAOUI sur le pilotage de l'entreprise a abouti à la mise en place d'un modèle de conception des prévisions pour les produits et les charges à court terme, moyen terme et long terme ainsi qu'un certain tableau de bord de suivi de chiffre d'affaires et de la rentabilité de ses trois domaines d'activité stratégique.
- M. Ali OUARIACHE a été assisté par notre expert pour le lancement futur, d'un représentant de sa solution Winbooks sur le sud du Maroc. Cette nouvelle représentation régionale va soutenir le développement de la société Winbooks Maroc avec le recrutement de nouveaux clients et la croissance du chiffre d'affaires et des parts de marché. Une mise en relation avec la chambre de commerce française a été réalisée pour M. Ali OUARIACHE. Un audit a été aussi réalisé sur l'ensemble « Social selling » de la société Winbooks Maroc. Cet audit a donné suite

à des propositions d'amélioration pour une meilleure efficacité et cohérence (site Internet, LinkedIn, Facebook, Instagram). Un démarchage de plusieurs prospects et associations a été lancé avec l'assistance de notre expert responsable de l'accompagnement de M. Ouriache. Cette action contribuera aussi au développement de l'activité de la société Winbooks Maroc au niveau de région du nord et au niveau national.

- Une liste de plusieurs contacts de responsables dans la grande distribution (Marjane, Label vie, activité de pièces automobile) a été communiquée à M. Hamza OUAHABI. Ces contacts peuvent devenir des nouveaux clients de la société H2O Services. Pour rappel, H2O œuvre dans la digitalisation des métiers au Maroc avec des applications standard qui sont adaptées à leur secteur (application de facturation, ERP, CRM, outils de gestion). Cette entité propose également du Conseil.¹⁵

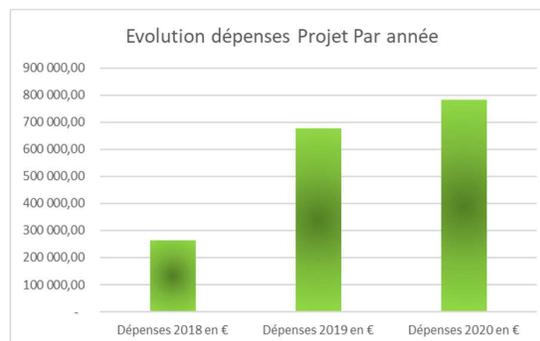
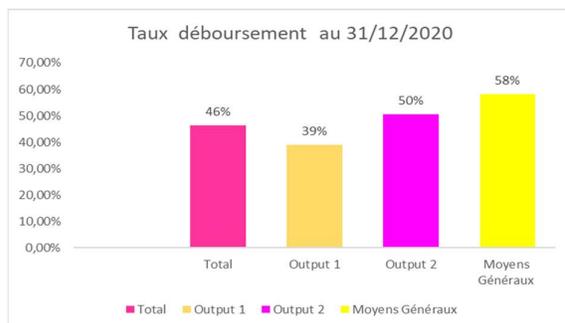
4 Suivi budgétaire

	Budget	Dépenses en €		Solde en €	Taux de déboursement à la fin de l'année 2020	Exécution budgétaire 2020 en €
		Années précédentes 2018-2019	Année couverte par le rapport 2020			
Total	1 250 000,00	285 065,10	294522,42	670 412,48	46%	579 587,52
Output 1	697 178,00	120 077,38	150 797,00	426 303,62	39%	270 874,38
Output 2	167 862,00	37 340,74	47 268,93	83 252,33	50%	84 609,67
Moyens Généraux	384 960,00	127 646,98	96 456,49	160 856,53	58%	224 103,47

A la date du 31/12/2020, le taux d'exécution global du projet MBI s'élève à 47 %.

- Le taux d'exécution global de 2020 est de 87 %
- Le taux d'exécution du Q4 2020 est de 63%
- Le taux d'exécution global prévu d'ici la fin du Q1 de 2021 sera de 63%

2020 est marqué par le réaménagement budgétaire entre les lignes budgétaires et l'utilisation de la réserve budgétaire pour combler le déficit du résultat 1 qui vise l'accompagnement et information de la Diaspora.



¹⁵ Une fiche capture par bénéficiaire a été réalisée dont un exemple est inséré dans les annexes

5 Risques et problèmes

Le problème « Le lancement de la phase pré-crédation » identifié auparavant comme problème majeur a été atténué suite aux actions de mitigation suivante :

- Réalisation de l'interface Web MBI,
- Le lancement du marché de la campagne de communication.

Quant au risque inhérent à la pandémie qui a perduré en 2020, il est toujours d'actualité, néanmoins MBI a réagi avec agilité à deux niveaux :

- Au niveau de son management interne : adoption d'outils de communications digitaux pour assurer une continuité des activités ;
- En développant des interfaces pour toucher le cœur de cible de MBI (mbimpulse.org ; hotline MeM by CGEM)

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

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	Djamai Ahmed	31/12/2021	Révision de la configuration du marché. 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	31/12/2021	Les missions d'échange institutionnel ont renforcé la visibilité de MBI auprès des acteurs belges.	En cours
Appui stratégique par le MDCMREAM	MARZAK Mounia	15/03/2022	MDCMREAM est associé dans toutes les phases de l'intervention projet	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	Djamai Ahmed	31/12/2021		En cours
Prévoir la tenue de 3 autres comités de sélection si une 2e campagne était réalisée.	Djamai Ahmed	31/12/2021		En cours
Actualiser les listings des bénéficiaires afin de constituer un pool de profils MEM	Djamai Ahmed	15/03/2022	Une première mission d'identification des profils a été réalisée en octobre 2018	En cours

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

Traitement des risques			Suivi des risques	
Action(s)	Resp.	Date limite	Progression	Statut
Accompagnement individualisé des porteurs de projet par des acteurs spécialisés	OUKRID	15/03/2022	Un schéma du parcours de prestation a été élaboré lors de la mission baseline	En cours
Implication d'un accompagnement post-crétation (mise à disposition de business-coach)	OUKRID	15/03/2022	Un schéma du parcours de prestation a été élaboré lors de la mission baseline	En cours
Faire régulièrement un bilan sur l'avancée de l'initiative afin d'anticiper les blocages éventuels et adapter l'accompagnement en conséquence	Djamai	15/03/2022	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	En cours
Prise en charge d'une incubation de trois porteurs de projet dans un incubateur au Maroc	Djamai	15/03/2022	Travail d'identification des opportunités en cours	En cours
Sélectionner de manière rigoureuse le prestataire qui aura la charge de fournir un accompagnement et s'assurer de ses compétences en la matière	Djamai	28/02/2020		En cours
Mobiliser les relais d'investissements au niveau régional (Agence régionale de développement, CRI, etc.)	MARZAK	15/03/2022		En cours

Identification des risques			Analyse des risques		
Description du risque	Période d'identification	Catégorie de risque	Probabilité	Impact	Total
Désengagement des porteur-se-s de projet lors du processus d'accompagnement Taux probable est de 25% pour la phase de pré-crédation	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	31/12/2020		En cours
Commencer l'accompagnement à la post-crédation sur un public cible de 15 bénéficiaires afin d'assurer un accompagnement effectif de 10 personnes (donc prévoir un taux de déperdition de 25%)	Djamai	31/12/2020	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	Djamai	31/12/2020		En cours

Identification des risques			Analyse des risques		
Description du risque	Période d'identification	Catégorie de risque	Probabilité	Impact potentiel	Total
<p>Difficultés dans la mise en place du consortium des opérateurs</p> <p>Le consortium a été finalisé avec la contractualisation avec le prestataire qui se charge de la campagne de communication en Belgique</p>	16/03/2018	OPS	Faible	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	Djamai Ahmed	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	Djamai Ahmed	31/12/2020		En cours
Mise en contact des opérateurs belges et marocains et favoriser les échanges	Djamai Ahmed	31/12/2020		En cours
Appuyer le coordonnateur au sein de la CGEM qui assurera la coordination des différents membres du consortium, en collaboration avec l'équipe du projet	Djamai Ahmed	16/03/2022	Points focaux de la CGEM identifiés	En cours

Identification des risques			Analyse des risques		
Description du risque	Période d'identification	Catégorie de risque	Probabilité	Impact potentiel	Total
Sous-représentation des femmes MEM parmi les bénéficiaires A la date du 31/12/2020, le taux est de 45%	19/10/2018	DEV	Moyen	Moyen	Moyen

Traitement des risques			Suivi des risques	
Action(s)	Resp.	Date limite	Progression	Statut
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
Associer et informer les institutions belges tout au long de la mise en œuvre du projet	Djamai Ahmed	16/03/2022	Mise en place de mécanismes d'échanges à prévoir	En cours

Identification des risques			Analyse des risques		
Description du risque	Période d'identification	Catégorie de risque	Probabilité	Impact potentiel	Total
Impact de la pandémie COVID 19 sur la mise en œuvre du projet, notamment le volet du pilotage de la campagne de communication en Belgique afin de lancer la phase d'accompagnement des porteurs de projets en pré-crédation.	15/03/2020	OPS	Moyen	Moyen	Moyen

Traitement des risques			Suivi des risques	
Action(s)	Resp.	Date limite	Progression	Statut
Mettre en œuvre un plan d'action adapté post covid 19,	N/A	31/12/2021	Phase démarrée depuis septembre 2020	Prévu

6 Synergies et complémentarités

6.1 Avec les autres interventions du portefeuille

A mi-parcours de l'année 2020, lors d'un Comité Technique d'Orientation et de Suivi, il a été étudié la possibilité de synergie avec le projet de Déploiement des Politiques Migratoires au niveau régional « DEPOMI », appui à la territorialisation de la politique migratoire marocaine (SNRME) qui offre une plateforme de travail territorial (trois régions) et un levier (fonds) à même de conforter le travail de mobilisation et d'identification des porteurs de projet et de voir l'applicabilité du modèle de MBI au niveau régional.

Plus concrètement il a été proposé d'élaborer un plan d'action dans le cadre du résultat 4 de DEPOMI pour renforcer les possibilités d'identification de porteur.euses.de projet dans les 3 régions du déploiement au Maroc. A la réception de ce plan les partenaires de MBI privilégieront la création d'effets de synergie entre les 2 interventions.

In fine, la mission de la MTR a recommandé d'établir au plus tôt une coordination et une collaboration plus étroite afin de voir ce qu'il est possible de capitaliser à partir du dispositif MBI.

7 Thèmes transversaux

7.1 Genre – L'entrepreneuriat féminin

L'entrepreneuriat est un facteur clef dans la création de richesse et dans la croissance d'un pays. Pourtant, les récents rapports du World Economic Forum (2010)¹⁶ démontrent que la part des femmes entrepreneures reste minoritaire par rapport à celle des hommes.

L'entrepreneuriat en Belgique

En Belgique, les femmes ne représentent que 34,5% des indépendants, soit 363.153 femmes sur un total de 1.050.402 d'indépendant, par contre leur nombre est en forte croissance, on note à l'échelle du pays que 42,7% des femmes sont des starters, à Bruxelles elles sont même légèrement plus nombreuses que les hommes à débiter une entreprise. Malgré ces évolutions les femmes restent très présentes dans des secteurs moins intensifs en capital, comme les professions libérales et intellectuelles, les services et le commerce, tous des secteurs très concurrentiels. Et sont les moins représentées dans les secteurs à haut potentiel économique comme la nouvelle technologie ou l'innovation.

D'après le dernier Baromètre de Women in Business 2019, on observe à Bruxelles un accroissement de 30% du nombre d'indépendantes en 10 ans. En effet, 1 femme bruxelloise sur 10 exerçant un emploi est indépendante à titre principal.

Par rapport aux indépendants de sexe masculin, les femmes ont enregistré un taux de croissance légèrement supérieur : 0,5 point de pourcentage de plus ces 5 dernières années et 1,5 point de pourcentage de plus ces 10 dernières années. Ces 5 dernières années, la croissance du nombre d'indépendantes à titre complémentaire est 2 voire 3 fois plus importante que la croissance des

¹⁶ <https://www.weforum.org/reports/annual-report-2010-2011>

indépendantes à titre principal au cours de la période 2013-2018. Cependant, en Belgique comme ailleurs dans le monde, les femmes font face à des stéréotypes conscients ou inconscients, notre culture ne nous épargne pas malgré les grands discours d'émancipation féminine, les faits et les chiffres nous démontrent encore bons nombres d'inégalités. Les barrières ; les freins, dans un parcours entrepreneurial pour une femme persistent malgré de nombreuses politiques et la mobilisation des actrices de terrains (la conciliation entre la vie privée et la vie professionnelle, l'accès au financement, l'absence de rôles modèles, le manque de networking, etc.)

L'entrepreneuriat au Maroc

En règle générale et indépendamment de la question du genre, la population marocaine est favorable à la création d'entreprises. En effet, selon le dernier rapport du GEM (Global Entrepreneurship Monitor), 70% des Marocains interrogés démontrent un fort intérêt à la création de leur propre entreprise¹⁷. Suite à une étude du Global Entrepreneurship Development basée sur le genre en 2013, dont l'objectif était de mesurer le développement des femmes entrepreneures à fort potentiel à travers le monde, le Maroc s'est classé au 13^e rang sur 17¹⁸ pays¹⁹. Malgré une évolution de l'économie marocaine et d'un nombre croissant de femmes entrepreneures, représentant environ 11% du total des entreprises marocaines, la part de femme entrepreneuse reste inférieure à celle des hommes. De plus, les femmes entrepreneures au Maroc rencontrent de nombreux obstacles tout au long de leur parcours à savoir, un accès au marché difficile, un manque de compétences techniques, des contraintes culturelles, etc.

Dans l'objectif de rétablir l'équité à tous les niveaux, plusieurs efforts sont déployés par le Maroc pour soutenir l'entrepreneuriat féminin, les réformes de la réglementation marocaine à travers la constitution de 2011, ont joué en la faveur des femmes tout en instaurant le principe d'égalité entre hommes et femmes. Dans ce contexte, les femmes bénéficient toujours des mêmes droits que les hommes dans tous les domaines. Malgré cela, les normes sociales traditionnelles pèsent encore lourdement sur l'effectivité de ces droits, ce qui affaiblit l'entrepreneuriat féminin au Maroc et empêche une partie de la population féminine de développer les compétences et les expériences exigées pour entreprendre avec les mêmes chances de réussite que les hommes.

MBI dans tout ça ?

Dans le cadre du programme Maghrib Belgium Impulse, une collaboration avec Hub Brussels a été mise en place présentant de nombreux efforts afin de soutenir l'entrepreneuriat féminin au Maroc et d'augmenter le taux des entrepreneures accompagnées par le programme à travers des différentes réunions tenues avec Hub Brussels depuis le 22 décembre 2020 dans le cadre du partenariat entre ces derniers et Enabel.

¹⁷ Minialai, C. 2019. « Femmes entrepreneurs au Maroc : une situation contrastée ». *Economia*. [En ligne]. URL : <http://economia.ma/fr/content/femmes-entrepreneurs-au-maroc-une-situation-contrast%C3%A9e>.

¹⁸ Les 17 pays sélectionnés pour cette première étude sont : Australie, Brésil, Chine, Égypte, France, Allemagne, Inde, Japon, Malaisie, Maroc, Russie, Afrique du Sud, Turquie, Ouganda, Royaume-Uni et les États-Unis.

¹⁹ *Ibid*

Le but de la démarche de cette analyse genre est de fournir les méthodes et les moyens qui permettent d'appliquer les actions indispensables à cette approche.

Elle se fonde sur une approche qui vise à donner un cadre général destiné à traduire sous forme de plans d'action, les objectifs stratégiques d'équité, à savoir :

- Les hommes et les femmes ont-ils un accès égal à l'accompagnement ?
 - 45% des bénéficiaires sont des FCE, en visant à atteindre 50% lors des prochaines cohortes
- Une communication gendérisée
- Une mise en valeur de l'entrepreneuriat féminin :
 - Enregistrement d'une femme sur trois et mis sur le site MBI
- Une prise en compte des spécificités de la FCE et des facteurs de blocage socioculturels
- Flexibilité des plannings, support psychologique et coaching.

En effet, le taux de l'entrepreneuriat féminin dans le programme MBI est de l'ordre de 45%, 5 porteuses de projets sur un total de 11 sont accompagnées dans le cadre du programme, un taux satisfaisant qui répond aux objectifs du programme.

Recommandations du projet MBI

- Veiller sur l'application du gender budget scan au niveau de MBI ;
- Octroi, **en plus de leur accompagnement prévu dans le cadre de MBI**, d'au moins 15% des heures d'accompagnement qui seront dédiées à différentes thématiques sur le développement personnel (confiance en soi, innovation, la créativité, etc en fonction des besoins spécifiques de chacune) ;
- Le renforcement de la prise de parole en public à travers des séances personnalisées qui seront couronnées par une participation à des événements publics : animation de conférences et tables rondes...
- Mettre en avant les bénéficiaires de MBI dans les événements organisés autour de l'entrepreneuriat féminin ou des événements qui correspondent aux expertises respectives de nos femmes entrepreneuses ;
- Communiquer sur le profil des bénéficiaires et veiller à leur médiatisation;
- Coorganiser avec la commission « Entreprises responsables et citoyennes » la journée de la Femme avec une édition dédiée aux MRE entrepreneuses ;
- Organisation des ateliers dédiés au protocole des affaires ;
- Une communication axée sur l'exemplarité par la mise en avant de nos bénéficiaires actuelles pour le recrutement des futures porteuses de projets ;
- Un appui et une orientation assurés par les expert.e.s et coachs MBI au profit de nos bénéficiaires pour l'obtention de services et avantages accordés par les institutions de financements ou d'entrepreneuriat et auxquelles elles seront éligibles (programmes spécifiques quant à la promotion de l'entrepreneuriat féminin) ;
- Création d'un prix MBI dédié à l'EF

7.2 Digitalisation - Développement d'une solution digitale (application web) pour le suivi des projets d'investissement portés par les Marocains entrepreneurs du Monde-Mem

Dans le cadre du renforcement des capacités du MDCMRE pour l'accueil, orientation et accompagnement des MRE porteurs de projets d'investissement ; Enabel accompagne son partenaire institutionnel dans la mise à niveau du système d'information. Le marché a été attribué le 24 juillet 2020 à Mobiblanc, a démarré en septembre 2020 et est en cours de finalisation, pour une livraison prévue initialement courant janvier 2021.

Cette action vise à améliorer et à finaliser le développement du système d'information déjà existant du MDCMRE, tout en intégrant des évolutions majeures, telles que de nouvelles fonctionnalités, voire même une restructuration complète de l'interface web.

Cette nouvelle interface fonctionnelle a pour objectif de fournir aux porteurs de projets et aux potentiels investisseurs toutes les informations relatives aux procédures à suivre pour créer une entreprise au Maroc. Cette dernière se doit d'assurer l'accessibilité de la plateforme aux différents partenaires du Ministère (CCG, FCE, CRI, etc.) dans l'accompagnement et l'orientation au système d'information pour pouvoir gérer à distance et conjointement les demandes et besoins des investisseurs MRE.

Deux (02) cibles distinctes sont touchées par cette plateforme, les potentiels porteurs de projets, qui seront potentiellement renvoyés à la hotline ©MBI by MeM pour un accompagnement personnalisé, ainsi que les MRE souhaitant investir au Maroc.

A travers « l'espace réservé aux membres » (cf. l'onglet « mon compte »), le MRE pourra faire une demande d'accompagnement, consulter une fiche descriptive de son projet – consultable en temps réel également par l'ensemble des membres des utilisateurs habilités — et suivre l'état d'avancement de sa demande. Tous les utilisateurs habilités auront accès en back-office aux fiches permettant de donner l'état d'avancement des projets avec une mise à jour automatique.

Un module analytics est aussi intégré dans la plateforme permettant d'établir une analyse et de générer des états de reporting à la base d'indicateurs de suivi des dossiers reçus et traités par le Ministère.

Cette plateforme web permettant d'informer en continu les MRE sur le climat d'affaires, ainsi que sur les possibilités d'investissement dans leur pays d'origine est construite comme suit :

- Un menu général composé de quatre rubriques (Investissement, accompagnement, financement et une base documentaire), et un champ de recherche ;
- Trois (03) call to action à savoir, « S'informer », « Investir » et « Entreprendre » ;
- Une frise avec le logo des différents partenaires ;
- Un bloc explicatif sur le système de suivi ;
- Actualités (Il s'agit des déclarations de presse faites par les différents acteurs nationaux dans le domaine des investissements, informant les marocains du monde sur les nouveaux dispositifs d'appui ainsi que toutes les actions, ainsi que les conventions mises en place en leur faveur),
- Un bloc dédié aux témoignages et success stories
- Un bloc « Nos derniers évènements »
- Un bloc explicatif « Nous sommes à votre écoute »

- Un menu footer contenant les coordonnées de la hotline
- Home Page :



Après plusieurs échanges et concertations avec les parties prenantes, et malgré quelques retards, les maquettes présentées sont somme toute abouties et en cours de validation par le MDCMRE clôturant ainsi la phase 3 du poste 1.

Une fois la version finale validée par le comité de suivi, le prestataire sélectionné commencera la partie FrontOffice et finalisera la partie BackOffice afin d'aboutir la réalisation de la version stable.

7.3 Emplois décents

Comme évoqué lors de l'étude de base 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.

Cette rubrique sera davantage élargie et enrichie avec la fin de l'accompagnement des bénéficiaires.

8 Leçons apprises

8.1 Les succès

1. Un modus operandi inhérent à l'accompagnement Post-crédation, bien défini, a permis au projet d'identifier à ce stade 11 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 a 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'évènements **MBI Business**.

8.3 Synthèse des enseignements tirés

Enseignements tirés	Public cible
<p>Au-delà de la logique séquentielle, telle que définie dans le DTF, les équipes ont réussi à dépasser certains blocages en démarrant directement la phase d'appui à la post-crédation.</p> <p>Cela a notamment permis de confirmer l'intérêt du dispositif au niveau des entrepreneurs (belgo-marocains) au Maroc.</p> <p>Ce dispositif a également permis de mettre en avant un acteur non institutionnel marocain qui est réellement investi et qui s'approprie la démarche afin de continuer les activités au-delà de l'intervention.</p>	Interventions

9 Pilotage

9.1 Décisions prises par le Comité de pilotage et suivi

La 3ème réunion du Comité de Pilotage (COFIL) s'est tenue le mercredi 23 décembre 2020 à distance, à laquelle ont pris part les représentant.es du MDCMRE, CGEM et Enabel et dont l'ordre du jour a concerné les points suivants :

1. Suivi des décisions prises lors du COFIL n° 1 et 2 ;
2. Présentation de l'état d'avancement du Programme (Maghrib Belgium Impulse et Amuddu) ;
3. Présentation et approbation de la planification 2021 ;
4. Présentation et approbation des rapports de la revue à mi-parcours - MTR.
5. Points divers à valider.

La matrice de suivi suivante présente les décisions du COFIL qui sont toujours d'actualité en 2020 :

Décision	Date	Instance
1) Le MDCMRE suggère d'accorder plus d'importance à l'aspect de communication autour des bénéficiaires et un déploiement de la campagne de communication de MBI dans les 3 régions belges (spécificités culturelles et linguistiques). 2) La DCMC du MDCMRE préconise la continuité des actions de renforcement des capacités de ses collaborateurs via l'intervention MBI. 3) Continuer à accompagner les entrepreneurs MBI via l'ancrage territorial. 4) valider les critères de sélection pré et post-crétion	23/12/2020	Comité de pilotage

Action			Suivi	
Action(s)	Resp.	Date limite	Progression	Statut
Mise en œuvre des décisions	Djamai Ahmed	31/12/2021	-Programme de renforcement des capacités du MDCMRE de 2021 est lancé à la date du 19/01/2021. -Plan de communication tenant en compte les spécificités régionales, culturelles et linguistiques au niveau de la Belgique est repris et concrétisé au niveau du plan d'action communiqué par Euvalys; -Actions de communication autour des bénéficiaires MBI a été lancé suite à la réunion avec Mme la Ministre à la date du 13/01/2021	En cours

9.2 Réorientations stratégiques envisagées

- En 2020 aucune réorientation stratégique n'a été enregistrée pour l'intervention.

9.3 Recommandations

- Sur la base du dernier COPIL tenu en 2020, les recommandations suivantes ont été listées :

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
<ul style="list-style-type: none">• Le MDCMRE suggère d'accorder plus d'importance à l'aspect de communication autour des bénéficiaires de MBI ;	Enabel – UGP MBI	2021
<ul style="list-style-type: none">• Le MDCMRE insiste sur le fait de déployer la campagne de communication de MBI dans les 3 régions belges tout en prenant en considération les spécificités culturelles et linguistiques ;	Enabel – UGP MBI	Q1 – Q2
<ul style="list-style-type: none">• La CGEM, via l'intervention du Président de MeM by CGEM et du Responsable du Pôle Développement Sectoriel et Régional, a réitéré l'importance de la dimension régionale comme action fondamentale de la prestation de services de proximité au profit des entreprises membres ;	CGEM	2021
<ul style="list-style-type: none">• La DCMC du MDCMRE souhaite la continuité des actions de renforcement des capacités de ses collaborateurs via l'intervention MBI ;	Enabel – UGP MBI	2021

10 Annexes

10.1 Critères de qualité

1. PERTINENCE : le degré dans lequel l'intervention est cohérente avec les politiques et priorités locales et nationales ainsi qu'avec les attentes des bénéficiaires.					
Procédez comme suit pour calculer la note totale du présent critère de qualité : Au moins un 'A, pas de 'C' ni de 'D' = A; Deux fois un 'B' = B ; Au moins un 'C, pas de 'D' = C ; Au moins un 'D' = D					
Évaluation de la PERTINENCE: note totale		A	B	C	D
		✓			
1. 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.			
2. 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 DE LA MISE EN ŒUVRE JUSQU'À CE JOUR : le degré dans lequel les ressources de l'intervention (fonds, expertise, temps, etc.) ont été converties en résultats de façon économe.					
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
			✓		
1. 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.
2. 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.
3. 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 À CE JOUR : le degré dans lequel l'outcome (objectif spécifique) est atteint, tel que prévu à la fin de l'année N					
Procédez comme suit pour calculer la note totale du présent critère de qualité : Au moins un 'A, pas de 'C' ni de 'D' = A; Deux fois un 'B' = B ; Au moins un 'C, pas de 'D' = C ; Au moins un 'D' = D					
Évaluation de la EFFICACITÉ: note totale		A	B	C	D
		✓			
1. Tel qu'il est mis en œuvre actuellement, quelle est la probabilité que l'outcome soit réalisé ?					
	A	La réalisation totale de l'outcome est vraisemblable en termes de qualité et de couverture. Les résultats négatifs (s'il y en a) ont été atténués.			
✓	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.			
2. Les activités et les outputs sont-ils adaptés (le cas échéant) dans l'optique de réaliser l'outcome ?					

✓	A	L'intervention réussit à adapter ses stratégies/activités et outputs en fonction de l'évolution des circonstances externes dans l'optique de réaliser l'outcome. Les risques et hypothèses sont gérés de manière proactive.
	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 : le degré de probabilité de préserver et reproduire les bénéfices d'une intervention sur le long terme (au-delà de la période de mise en œuvre de l'intervention).

Do as follows to calculate the total score for this quality criterion: At least three 'A's, no 'C' or 'D' = A; maximum two 'C's, no 'D' = B; at least three 'C's, no 'D' = C; at least one 'D' = D

	A	B	C	D
Évaluation de la DURABILITÉ POTENTIELLE: note totale		✓		

1. 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.

2. 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.

3. 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.
4. 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 Note sur le processus de capitalisation

Durabilité : Capitalisation, Interface, Hotline

Le projet MBI pourrait faire l'objet d'une répliation pertinente pour les futurs programmes étant donné sa capacité à identifier et à répondre au mieux aux attentes et besoins des MRE entrepreneurs, cette répliation sera concrétisée par une gestion adéquate du savoir-faire acquis grâce à un ensemble de processus, qui peuvent se résumer comme suit :

Un système de capitalisation : Ce processus permet de transformer un cumul d'expériences lors de la gestion du projet en capital exploitable au profit d'éventuels projets, il permet ainsi de mettre un œil sur les réalisations et les obstacles du projet tout en analysant les forces et les faiblesses qui aideront les décideurs à optimiser dans le futur la satisfaction des bénéficiaires et l'impact du projet. Cette démarche consiste à renseigner les parties prenantes et les projets/programmes similaires sur les leçons apprises, les bonnes pratiques et les défis rencontrés n'ayant pas permis d'atteindre certains résultats et ce en permettant de :

- Éviter de commettre les mêmes erreurs ;
- Valoriser et adapter les bonnes pratiques ;
- Développer des analogies ;
- Développer rapidement des mesures appropriées.



Accès à l'information à travers la mise en place d'une plate-forme digitale -Interface MBI visant à mettre à la disposition de la diaspora marocaine toutes les informations concernant le climat d'affaires et les opportunités d'investissement au Maroc.

Pour le MRE investisseur, la distance avec le territoire où investir pose la question de l'accès à l'information nécessaire à tout investisseur :

- Information dans les domaines économiques et financier : quelles sont les opportunités d'investissement, les besoins locaux ? Quelle est la situation du marché ? Quelle est la

- disponibilité des ressources humaines, des équipements, des intrants ? Quel sont leurs prix ?
Quelles ressources financières externes est-il possible de mobiliser ?
- Information dans les domaines administratif et règlementaire : quelles démarches à effectués ?
Quels sont les dispositifs règlementaires et les programmes publics dédiés ? Quels sont les principaux obstacles à franchir ?

Ce manque d'information s'apparente souvent à une prise de risque trop importante pour l'investisseur potentiel. Il débouche ainsi sur un manque de confiance pour engager son épargne, ce qui limite le volume des investissements réalisés par la diaspora, et oriente vers les activités peu productives les investissements qui franchissent ces réticences.

Ceci dit, cette interface vient répondre à ces problématiques et servira pour les futurs projets ayant trait au même sujet pour mettre à la disposition des MRE tout ce dont ils auront besoin pour venir investir au Maroc.

Exploitabilité d'un espace partagé pour des programmes similaires : Le développement de l'entrepreneuriat et la stimulation des différents profils marocains ou MRE à entreprendre est devenu parmi les préoccupations majeures des organismes publics et privés. C'est dans ce cadre que le projet MBI a été mis en place en continuité et complémentarité avec d'autres projets dans une logique de continuité et de durabilité de ces programmes, antérieurs et futurs, qui accompagnent les stratégies nationales pour l'amélioration et la stimulation des investissements dans l'économie marocaine à travers une solution Hotline qui a été déployée avec des spécificités permettant sa re-exploitation dans des projets futurs nécessitant une plateforme de communication et de partage internes. Ces spécificités sont les suivantes :



10.3 Fiches de suivi de processus de capitalisation

Fiche de capture – Programme MBI

Nom du responsable	- FatimaZohra Idrissi Kaitouni - Samir Belrhandoria	Fonction assurée :	Coordination du programme MBI
Nom de la personne en appui	- Safae Bounakaya - Aya Lakehil	1^{ère} date de capture :	14 Janvier 2020
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 tant que représentant des entrepreneurs marocains) comme chef de file du consortium dans la
------------------------------	--

	<p>gestion de l'accompagnement pré-création et post-création 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 ● diaspora
<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, ● 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,

	<ul style="list-style-type: none"> • 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

<p>Descriptif du domaine</p>	<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 MRE 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 ; ● L'accompagnement des entrepreneurs en (post-)création : le programme MBI garantit un accompagnement avant et même après la création des entreprises par les MRE pour leur assurer un appui après leur lancement sur le marché marocain voire dans la commercialisation des produits de l'entreprise créée. ● La mise en place d'une hotline permanente et réactive (au même temps que le lancement du programme) apportant aux 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. ● 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.
<p>Mots clés du domaine de capitalisation</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● Accompagnement online ● 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 ● Rapports d'activité MBI ● Contrat CGEM et le cabinet de coordination et également avec la structure d'accompagnement
Outils et support (Vidéo, guide)	<ul style="list-style-type: none"> ● Guide de création d'entreprise au Maroc ● Guide d'investissements 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

<p>Descriptif du domaine</p>	<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/ elles soient conscient.e.s des opportunités offertes par l'intervention. Pour cela, une campagne de communication est préparée et lancée en Belgique et au Maroc</p> <p>En outre, la CGEM participe à son tour à la préparation de cette campagne de communication et aux 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-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 3 ressources à temps plein ont été mises en place pour le phoning. 410 appels effectués selon la logique de priorité précédemment établie. ● Une interface web est également mise en place dans l'objectif de faire connaître notre programme et de toucher un grand nombre des MRE, donc à travers cet outil technologique on pourrait instaurer une communication avec notre cible et leur faire passer nos messages. ● La mobilisation des ONG actives dans des programmes entrepreneuriaux (Min AJLIKI, Ceed, Espace Bidaya, Startup Maroc...) dans l'objectif de s'approcher de la cible de MBI qui est les marocco-belges entrepreneurs et d'avoir également leur support en matière de communication. ● Prise de participation active à des events nationaux et internationaux en vue d'augmenter la visibilité du programme tel que le forum maroco belge, semaine 1819, et plusieurs events organisés par la CCBLM. ● Voir aussi certains aspects sur la fiche des innovations, par exemple vidéoconférence aussi ajouter ici ?
<p>Mots clés du domaine de capitalisation</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● Appel d'offre ● Campagne d'information ● Communication ● Enabel ● Outils de communication

	<ul style="list-style-type: none"> ● Emailing ● Phoning ● Online & offline ● Site web
Antécédents de la pratique constatés	-
Synthèse des éléments nouveaux à ajouter	-
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 relatif aux activités de coordination et de la hotline ● Reporting mensuel par la structure d'accompagnement ● 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 de google drive pour l'archivage des documents.
<p>Mots clés du domaine de capitalisation</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● Reporting ● Echancier ● 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 ● Echancier ● Dropbox ● Templates ● Système de suivi budgétaire ● Système d'évaluation des activités ●

Outils et support (Vidéo, guide)	-
-------------------------------------	---

<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. ● Dans le cadre du programme MBI, une Hotline a été mise en place afin de : <ul style="list-style-type: none"> ○ Garder une communication et un échange fluide avec les différents bénéficiaires ; ○ Assurer un suivi individualisé des projets (suivre l'évolution de la performance et l'état d'avancement des projets) ; ○ Organiser des vidéo-conférences ; ○ Répondre aux différentes questions pour répondre à leur besoin en information même hors les heures de coaching ; ○ Assurer un reporting périodique...; ● La mise en place d'une interface web comme étant un outil de communication qui permettra de : <ul style="list-style-type: none"> ○ Faire connaître le programme MBI ○ Présenter le programme auprès des éventuels candidats ○ Faciliter le dépôt de candidatures ○ Des informations/ données sur l'environnement d'investissements au Maroc
-------------------------------------	---

Mots clés du domaine de capitalisation	<ul style="list-style-type: none"> • Hotline MBI • Interface web MBIMPULSE
Antécédents de la pratique constatés	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.
Synthèse des éléments nouveaux à ajouter	-
Sources de vérification	<ul style="list-style-type: none"> • Application web MBI • Plateforme de suivi budgétaire Manageo.
Outils et support (Vidéo, guide)	-

Domaine de capitalisation

Continuité des programmes précédemment réalisés par le MCMRE

Descriptif du domaine	<p>Le programme Maghrib Belgium Impulse vient en continuité et en complémentarité avec les programmes déjà menés sur la mobilisation de la Diaspora au Maroc qui s'inscrivent dans une approche pluriannuelle afin de contribuer durablement au développement du Maroc grâce à l'investissement réussi des MRE.</p> <p>La capitalisation des ressources et compétences des Marocains résidant à l'étranger (MRE), voire leur retour, constitue aujourd'hui une chance importante pour le développement économique et social du pays. L'enjeu de l'avenir est d'en faire profiter l'économie et d'en tirer le plus grand avantage au profit du plus grand nombre.</p>
------------------------------	--

	<p>Après avoir fait leurs preuves à l'étranger, de nombreux individus expriment aujourd'hui leur volonté de partir au Maroc pour y développer leurs activités. Dans un tel contexte, mieux comprendre les articulations entre les différentes dimensions de la migration marocaine et le développement du pays s'avère indispensable si l'on veut se donner les moyens de mieux organiser le retour des ressources et des compétences des Marocains résidant à l'étranger (MRE).</p> <p>Il est donc opportun de souligner l'importance de mettre en valeur la capacité de la diaspora marocaine à participer significativement au développement du Maroc par des porteurs de projets qui souhaitent investir au pays d'origine.</p> <p>Malgré une amélioration réelle du cadre général de l'investissement, un certain nombre de contraintes continuent de peser lourdement sur le développement des investissements des MRE au Maroc. Il est donc nécessaire d'adopter des mesures complémentaires pour encourager et développer les investissements des MRE au Maroc.</p> <p>Le projet MBI vient donc compléter de nombreuses initiatives ayant été mises en place, tant en Belgique qu'au Maroc pour renforcer et appuyer les efforts des autorités marocaines, ainsi que ceux de la société civile.</p>
Mots clés du domaine de capitalisation	<ul style="list-style-type: none"> ● Diaspora marocaine ● Investissement des MRE
Antécédents de la pratique constatés	<ul style="list-style-type: none"> ● Programmes MEDMA (Projet pilote de mobilisation des marocains résidant en Belgique pour le développement du Maroc ● Maghrib Entrepreneurs (destiné aux Marocains résidant en France souhaitant créer une entreprise dans leur pays d'origine.
Synthèse des éléments nouveaux à ajouter	-

Sources de vérification	
Outils et support (Vidéo, guide)	-

Nom des responsables	- FatimaZohra IDRISSE - Hassan MAA - Rajaa MAMOU	Fonction assurée :	Structure d'accompagnement
Nom de la personne en appui	- Abdelfattah OUARAZI	1^{ère} date de capture :	1 mars 2020
Domaine de capitalisation	Processus d'Identification des besoins (formation, coaching)		

Descriptif du domaine	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Dans le cadre de la mise en œuvre du Projet MBI, MeM by CGEM et la structure d'accompagnement ont élaboré une méthode innovante pour l'identification des besoins des porteurs de projet pré et post-crédation, qui tient compte de l'hétérogénéité des profils des managers, de la diversité de leurs secteurs d'activité, et de la situation de maturité de chaque projet. ▪ Un focus group constitué par des spécialistes en ingénierie de formation et des accompagnateurs de projets expérimentés a défini les clefs de réussite et les facteurs de risques d'un accompagnement d'entrepreneurs. Des spécialistes des secteurs d'activité des <i>business models</i> des porteurs de projets ont émis leurs opinions sur les leviers importants à prendre en compte pour la réussite des projets types similaires, tant sur la dimension technique, managériale ou d'aptitude personnelle. ▪ Des critères d'évaluation de ces dimensions ont été définis et regroupés par famille, et un questionnaire a été élaboré, dans l'optique d'identifier les besoins fondamentaux et prioritaires, avec une souplesse pour réguler les besoins au fur et à mesure de l'évolution de l'accompagnement. En effet, une identification des besoins en début de projet peut conduire à surestimer ou sous-estimer certaines dimensions, qui pourraient être mieux cernées au cours de la phase d'accompagnement.
------------------------------	---

	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Une communication efficace a été mise en place entre l'équipe responsable de l'accompagnement et les bénéficiaires (téléphone, WhatsApp, mail..) avant et après chaque mission d'accompagnement, ce qui permet de tenir en compte l'évolution de leurs besoins. ▪ Cette régulation rend dynamique la prise en compte des besoins réels des bénéficiaires et a permis d'apporter l'accompagnement et la formation utiles aux bénéficiaires.
Mots clés du domaine de capitalisation	<ul style="list-style-type: none"> ● Identification des besoins ● Ingénierie de formation ● Communication ● Evaluation ● Régulation ● Identification dynamique ● Accompagnement adapté tout au long du cycle du projet
Antécédents de la pratique constatés	<ul style="list-style-type: none"> ● Généralement, l'identification des besoins en accompagnement réalisé en début du projet, reste figée tout au long d'un projet.
Synthèse des éléments nouveaux à ajouter	Implication des experts métiers dans l'identification des besoins, dynamisation et régulation de l'approche d'identification des besoins.
Sources de vérification	<p>Questionnaire identification des besoins</p> <p>Feuille de route des bénéficiaires</p> <p>Planification des actions d'accompagnement</p> <p>Etude baseline</p>
Outils et support (Vidéo, guide)	Appui aux bénéficiaires en dehors les séances d'accompagnement (service hotline)

Domaine de capitalisation

Descriptif du domaine	<ul style="list-style-type: none"> ▪ La structure responsable de l'accompagnement en appui de la CGEM a mis en place dès le début du projet un vivier d'experts dont l'expérience groupée, couvre la quasi-totalité des besoins en appui (formation, coaching, mentoring, réseautage) des bénéficiaires. ▪ Cette force a permis de mettre en place, un processus de communication simple mais efficace avec les bénéficiaires, qui permet d'identifier certains de leurs besoins urgents (un
------------------------------	--

	<p>contact au sein d'une administration, banque, une explication rapide des conditions d'éligibilité à un programme, un conseil particulier, une information particulière ...)</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ D'une manière générale, un bénéficiaire contacte le chef de projet de la structure d'accompagnement, pour lui faire part de sa problématique. Le chef de projet identifie alors la bonne personne ressource de l'équipe de la structure d'accompagnement (experts, managers,...) apte à appuyer le demandeur. Le chef de projet met en relation le demandeur et la personne ressource. Un suivi est réalisé par le chef de projet pour s'assurer que la demande a été bien satisfaite. Dans le cas contraire, le chef de projet analyse la raison, et au besoin remonte l'information aux personnes clés de la structure d'accompagnement, qui mobilise une nouvelle ressource. ▪ Une grande partie des demandes en dehors des séances d'accompagnement est liée à la méconnaissance des mécanismes étatiques marocains (accréditation, éligibilité aux programmes, à quelle administration s'adresser pour tel besoin...) et à l'accès à des personnes ressources au sein de ces administrations, aptes à mieux orienter et régler les demandes des bénéficiaires. ▪ L'appui de l'équipe du projet aux bénéficiaires dans ce domaine est très apprécié, car il a permis aux bénéficiaires à la fois de banaliser des processus qui semblaient complexes et surtout de leur donner une visibilité claire sur la résolution de leurs demandes à ces administrations. <p>La disponibilité de ce service en continu (en dehors des séances d'accompagnement) a permis aux bénéficiaires de se sentir soutenus sur les questions difficiles qu'ils rencontrent dans leur propre business.</p>
<p>Mots clés du domaine de capitalisation</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● Accompagnement ● Appui personnalisé ● Agilité ● Communication ● Réseautage

	<ul style="list-style-type: none"> Personnes ressources
Antécédents de la pratique constatés	
Synthèse des éléments nouveaux à ajouter	Apporter aux bénéficiaires l'assurance d'être soutenu tout au long du projet et non pas uniquement lors des séances d'accompagnement.
Sources de vérification	<ul style="list-style-type: none"> Archives de communication entre les bénéficiaires et les partenaires projet Feuille de route de chaque bénéficiaire Planification des actions d'accompagnement Etude baseline Enquêtes de satisfaction des bénéficiaires
Outils et support (Vidéo, guide)	Enregistrements des séances d'accompagnement groupées

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)	10/2020
Planning de l'ETR (enregistrement du rapport)	11/2022(estimation)
Missions de backstopping	

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. **Supports et canaux de diffusion digitaux :** Newsletter MeM by CGEM - janvier 2021 (mailchi.mp)



Page Twitter de la CGEM : https://twitter.com/CGEM_MA?ref_src=twsrc%5Egoogle%7Ctwcamp%5Eserp%7Ctwgr%5Eauthor



Article sur Open.Enabel et article dans la presse : <https://open.enabel.be/fr/MAR/2222/1206/u/l-impact-positif-du-projet-maghrib-belgium-impulse-au-maroc.html>

10.7 Résultats de l'analyse de satisfaction

A. Analyse satisfaction accompagnement

- **Analyse du taux de réponse globale et de la durée moyenne de remplissage du questionnaire**

Au 30 décembre 2020, sur les onze bénéficiaires MBI accompagnés dans la cohorte actuelle, dix ont renseigné le questionnaire. Le taux de réponse est donc : 10/11 ; soit 91%.

La durée moyenne de remplissage du questionnaire est de l'ordre 15 minutes.

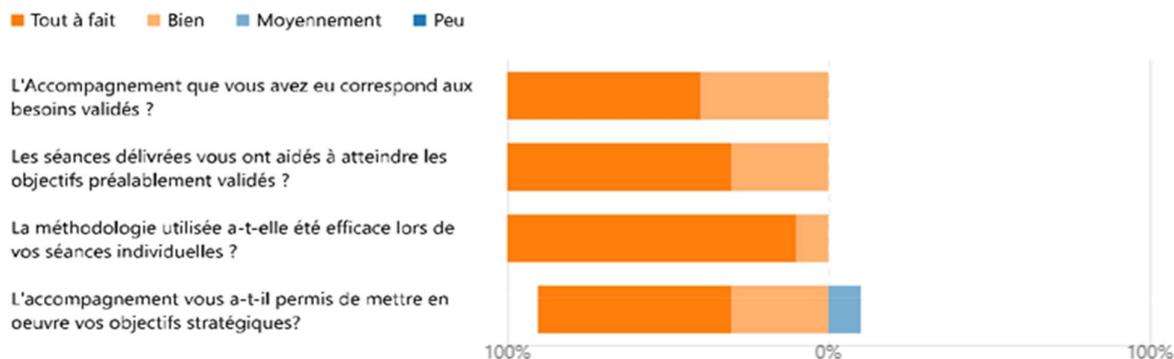
- **Satisfaction par rapport à l'accompagnement individuel**

60% de la population accompagnée jugent que l'accompagnement individuel correspond tout à fait aux besoins validés et 40% ont répondu que l'accompagnement individuel correspond bien à leurs besoins validés.

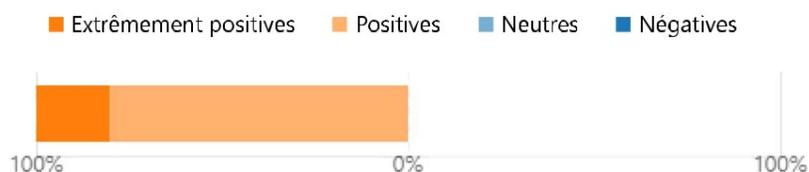
70% de la population accompagnée jugent que les séances délivrées les ont tout à fait aidés à atteindre leurs objectifs et 30% que les séances délivrées les ont bien aidés à atteindre leurs objectifs.

90% de la population accompagnée jugent la méthodologie appliquée est tout à fait efficace et 10% ont répondu que la méthodologie appliquée est bien efficace.

60% jugent que l'accompagnement leur a tout à fait permis de mettre en œuvre leurs objectifs stratégiques, 30% jugent que l'accompagnement leur a bien permis de mettre en œuvre leurs objectifs stratégiques et 10% ont répondu que l'accompagnement leur a moyennement permis de mettre en œuvre ses objectifs.



80% jugent que l'accompagnement a eu des retombées positives sur leur activité professionnelle et 20% ont répondu que l'accompagnement a eu des retombées extrêmement positives sur leur activité professionnelle.



- **Satisfaction par rapport à la formation en ligne**

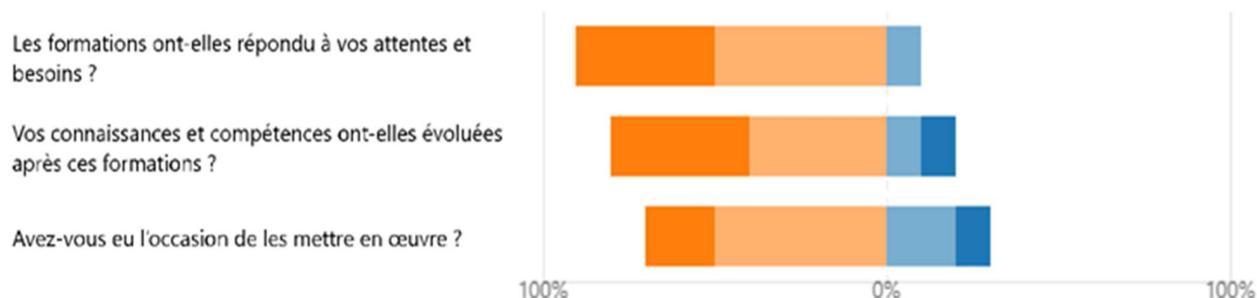
Cinq séances de formation en ligne ont été délivrées à fin décembre 2020 sur un total de neuf séances, soit un taux de réalisation de 56% par rapport à l'ensemble des formations prévues.

40% jugent que les formations ont tout à fait répondu à leurs attentes et besoins, 50% jugent que les formations ont bien répondu à leurs attentes et besoins et 10% ont répondu que les formations ont moyennement répondu à ses attentes et besoins, il s'agit de M. Zakaria OULAD qui n'a pas assisté aux séances de formation.

40% estiment que leurs connaissances et compétences ont tout à fait évoluées après ces formations, 40% estiment que leurs connaissances et compétences ont bien évoluées après ces formations, 1 bénéficiaire, soit 10% a répondu ses connaissances et compétences ont moyennement évoluées et 10% ont répondu ses connaissances et compétences ont peu évoluées, il s'agit de M. Zakaria OULAD.

20% ont répondu qu'ils ont tout à fait eu l'occasion de mettre en œuvre ces formations, 50% ont répondu qu'ils ont bien eu l'occasion de mettre en œuvre ces formations, 20% ont répondu qu'ils ont moyennement eu l'occasion de mettre en œuvre et 10% ont répondu qu'il a eu peu l'occasion de mettre en œuvre ces formations, il s'agit encore une fois de M. Zakaria OULAD.

■ Tout à fait ■ Bien ■ Moyennement ■ Peu



- **Satisfaction par rapport au coaching groupé**

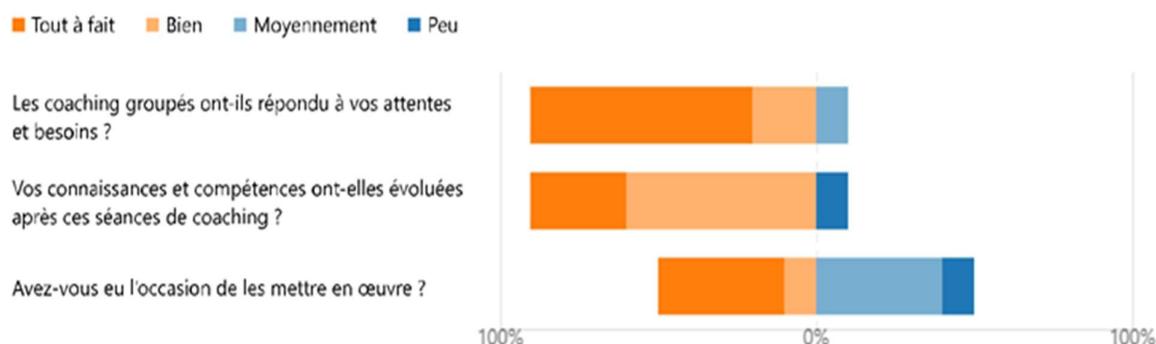
Deux séances de coaching groupé ont été délivrées à fin décembre 2020 sur un total de huit séances, soit un taux de réalisation de 25% par rapport à l'ensemble des coachings groupés prévus.

70% jugent que les coachings groupés ont tout à fait répondu à leurs attentes et besoins, 20% jugent que les coachings groupés ont bien répondu à leurs attentes et besoins et 10% ont répondu que les coachings groupés ont moyennement répondu à leurs attentes et besoins.

30% estiment que leurs connaissances et compétences ont tout à fait évoluées après ces coachings groupés, 60% estiment que leurs connaissances et compétences ont bien évoluées après ces coachings groupés et 10% ont répondu que ses connaissances et compétences ont peu évoluées, il s'agit de M. Zakaria OULAD.

40% ont répondu qu'ils ont tout à fait eu l'occasion de mettre en œuvre ces coachings, 10% ont répondu qu'il a eu bien l'occasion de mettre en œuvre ces coachings, 40% ont qu'ils ont moyennement eu l'occasion de mettre en œuvre et 10% ont répondu qu'il a eu peu l'occasion de mettre en œuvre ces coachings.

Nous soulignons que M. Zakaria OULAD a partagé sa grande satisfaction quant aux séances de coaching individuelles à travers des emails précédemment adressés, et cette insatisfaction qu'il a exprimée pour les actions groupées peut être expliquée principalement par des raisons de sa non disponibilité comme précédemment souligné.



Analyse satisfaction Hotline

Après avoir communiqué les accès de la Hotline aux bénéficiaires, et la tenue d'une formation pour faire une démonstration de la solution et la passer en revue, un questionnaire a été diffusé pour mesurer la satisfaction des bénéficiaires vis-à-vis de l'outil qui est mis à leur disposition et qui sert comme moyen de communication et d'échange internes. En effet, le niveau de satisfaction est l'indice le plus important dans chaque évaluation, il permet d'avoir une idée sur les points forts à renforcer et les autres à améliorer ainsi que les attentes et les suggestions des bénéficiaires qui représentent une référence incontournable.

En se basant sur les réponses des bénéficiaires, ils trouvent en la Hotline MBI un outil très utile et complet ,en effet, le niveau de satisfaction est important par rapport à cette dernière. D'autre coté, la

majorité des bénéficiaires ont assisté à la formation sur la Hotline qui a été délivrée aux accompagnateurs comme aux porteurs.

Cette évaluation a permis également d'apercevoir le niveau de satisfaction des entrepreneurs après le lancement de la Hotline, qu'ils trouvent comme un outil opérationnel permettant de bénéficier d'une multitude de fonctionnalités tout en ayant une bibliothèque de documents et un espace personnel dédié à chaque entrepreneur pour communiquer avec les différentes parties prenantes et suivre l'évolution de son entreprise, ceci assure de manière efficace la centralisation et la réception des documents ainsi que le renforcement de l'accompagnement dans des aspects aussi essentiel avec plus de visibilité, de communication et plus de réactivité.

De façon générale, les bénéficiaires sont très satisfaits et recommandent vivement ce programme à d'autres entrepreneurs ainsi, qu'ils montrent un grand intérêt par rapport à la hotline. Ceci a poussé quelques bénéficiaires à nous proposer le contact de certains prospects qui peuvent être intéressés par le programme.

10.8 Exemple d'une fiche profil bénéficiaire

1. Préambule

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.

L'Intervention vise à mobiliser durablement les compétences des Marocains résidant en Belgique en accompagnant les investissements productifs pour contribuer au développement du Royaume.

Dans le cadre de son **volet post-crédation et pré-crédation**, ce programme a pour objet d'apporter aux entreprises sélectionnées :

- Un support pour la consolidation et l'accélération de leur projet au Maroc ;
- Un plan d'accompagnement spécifique ;
- Un coaching groupé et individualisé ;
- Des formations thématiques et en soft skills sous plusieurs formats ;

Type de formation/ Coaching	Nombre d'heures
Coachings groupés	60
Formations en ligne	78
Coachings individuels	72
Présentiel	30

- Une hotline permanente et réactive.

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.

La Confédération Générale des Entreprises du Maroc-CGEM et dans le cadre de sa 13ème région MeM by CGEM, est chargée d'accompagner les Marocaines et Marocains résidant en Belgique porteurs de projets d'investissements productifs au Maroc, dans les phases de pré et post-crédation.

2. Présentation du porteur de projet et de son entreprise / projet

Le porteur du projet



OULAD Zakaria
Managing Partner

[Linked In](#)

Date de naissance	12 janvier 1983
Nationalité	Maroco-belge
Numéro de la carte d'identité	J366342
Source de contact	DEVFIN
Date de sélection	5 décembre 2019
Parcours universitaire	MBA planification stratégique-Edimbourg (en cours) Master en gestion à l'ULB-Bruxelles Bachelor en Informatique à l'INRACI-Bruxelles (2004)
Parcours professionnel	Avr 2007-Oct 2008 Senior consultant - Deloitte Fev 2005-Avr 2007 Consultant - Accenture Fev 2004- jun 2004 Analyste - Dexia Bank
Parcours managérial	Sep 2012-Aujourd'hui Président - SOGLAMA Oct 2008-Aujourd'hui Associé - Moza Partners

Le projet

[Site web](#)

Raison sociale / projet	MOZA Partners
Date de création	24/01/2019

Registre de commerce	39405
Adresse	AV des F.A.R, Immeuble TINMEL, N°35 Agadir
Capital social	50 000 dh
Secteur d'activité	IT et services
Descriptif de l'activité	MOZA Partners est un cabinet pluridisciplinaire basé au Maroc et opérant sur l'ensemble du territoire marocain ainsi qu'en Europe. Les principaux services sont : conseil, services financiers, transactions fusions acquisitions, technologie, possibilité d'externalisation de certains services tels que le contrôle de gestion et la maintenance IT. Moza Partners couvre également de divers secteurs d'activité tels que l'agriculture, la banque ou encore l'industrie et l'énergie.

Répartition du capital

Actionnaire	Nationalité	Pourcentage du capital détenu
OULAD Zakaria	Maroco-belge	50%
EL HAOUTI Mohamed	Maroco-belge	50%

Forme juridique

SARL AU	SARL	SA	Coopérative	Autre

Affilié à un groupe	Oui Non	Export	Oui, en Belgique Non
----------------------------	------------	---------------	-------------------------

Chiffres et données

	2019	2020	2021
Chiffre d'affaires	2 672 000 dh		
Nombre de clients			

Impacts et bénéfices envisagés

Comme les dynamiques du marché forcent les entreprises à effectuer des changements drastiques, en leur imposant d'être plus audacieuses, plus rapides, plus créatives et plus agiles si elles veulent réussir. MOZA Partners a développé une approche à travers laquelle ils aident les entreprises à saisir les opportunités qui se présentent dans le marché et à augmenter la valeur qu'ils en récoltent. L'intervention de MOZA Partners ne se limite pas à la durée de la mission, ils se focalisent sur tout le cycle de vie de leur relation avec le client et toutes les opérations faites pendant le cycle de vie de l'entreprise.

3. L'éligibilité du candidat

Eligibilité	Critères de soumission	Oui	Aucun(e) dérogation/ commentaire
	Critères de sélection	Oui	
	Critères additionnels	Oui	

4. L'accompagnement du porteur de projet

4.1. L'identification des besoins

La phase d'accompagnement de M.Zakaria OULAD a débuté par un premier entretien sur l'identification des besoins en date du 23/04/2020 et a été suivi par un deuxième entretien de validation le 16/05/2020.

Ces entretiens ont abouti à la feuille de route ci-dessous

Domaine	Besoin détecté et validé	Action	H	Type
Coaching	Le manager a besoin de se faire référencer auprès de MAROC PME sur les produits consulting conventionnels et de réaliser un premier dossier d'accompagnement	Assistance pour le référencement MAROC PME et Appui pour la réalisation d'un premier dossier	24	INDIVIDUEL
Formation	Thème Proposé	Formation sur les modes et les mécanismes de financement	14	PRÉSENTIEL
Coaching	Le manager a besoin d'une assistance pour la mise en place d'un responsable commercial qui prendra en charge la partie prospection et le développement commercial (Recrutement de nouveaux clients) afin d'augmenter son portefeuille client	Prospection et segmentation de marché	8	GROUPE
Formation	Thème Proposé	Formation sur de la comptabilité	8	GROUPE
Coaching	Thème Proposé	Stratégie de développement	8	GROUPE
Coaching	Le manager a besoin de se faire référencer auprès de la BERD et GIAC et de déposer un premier dossier d'accompagnement	Assistance pour le Référencement BERD et GIAC et appui pour la réalisation d'un premier dossier	24	INDIVIDUEL
Formation	Thème Proposé	Formation sur l'analyse financière	8	GROUPE
Formation	Le Manager a besoin de développer ses compétences en Marketing	Formation en Marketing	8	PRÉSENTIEL

Réseautage	Le manager a besoin d'un Levier Réseautage et contacts avec d' autres cabinets	Organisation d'événement de réseautage adhésion à l'ABCF	8	PRÉSENTIEL
Formation	Thème Proposé	Formation sur l'étude de marchés	8	GROUPE
Formation	Thème Proposé	Formation sur l'élaboration du business-model	8	GROUPE
Formation	Thème Proposé	Formation sur l'élaboration du business-plan	8	GROUPE
Coaching	Thème Proposé	La prise de décision	8	GROUPE
Coaching	Thème Proposé	Amélioration de la visibilité et l'image de marque	8	GROUPE
Coaching	Le manager a besoin de revoir le BP en tenant compte l' acquisition d'une plateforme de bureau	Finalisation du BP en tenant compte de l'acquisition d'une plateforme de bureau	16	INDIVIDUEL
Coaching	Thème Proposé	Assistance à l'élaboration du business plan	12	GROUPE
Formation	Thème Proposé	Formation sur la Fiscalité de l'entreprise	8	GROUPE
Formation	Le Manager a besoin de développer ses compétences en techniques de ventes	Formation en techniques de ventes	8	GROUPE
Formation	Le manager a besoin de développer ses compétences en techniques de négociation.	Formation sur les techniques de négociations	6	GROUPE
Coaching	Le manager a besoin de renforcer son équipe par un responsable commercial autonome	Accompagnement sur le recrutement	8	INDIVIDUEL
Formation	Thème Proposé	Formation sur le droit de travail	8	GROUPE
Coaching	Thème Proposé	La gestion du temps	8	GROUPE
Coaching	Thème Proposé	Gestion du stress	8	GROUPE

4.2. Les formations et coaching groupés délivrés

Domaine	Thème	H	Date	Coach/Expert
Coaching groupé	Prospection et segmentation de marché	8	29/09/2020	M. Chakib BENSAID
Formation en ligne	La comptabilité	8	08/10/2020	M. Abdelfattah OUARAZI
Coaching groupé	Stratégie de développement	8	22/10/2020	M. Mustapha FAIK
Formation en ligne	L'analyse financière	8	05/11/2020	Mme Samah EL FATIHI
Formation en ligne	Étude de marchés	8	19/11/2020	M. Smail OUIDDAD
Formation en ligne	Élaboration du business-model	8	03/12/2020	M. Hassan MAA
Formation en ligne	Élaboration du business-plan	8	17/12/2020	Mme Samah EL FATIHI
Coaching groupé	La prise de décision	8	14/01/2021	M. Mustapha FAIK
Coaching groupé	Amélioration de la visibilité et l'image de marque	8	11/02/2021	Mme Malika SAOUF
Coaching groupé	Assistance à l'élaboration du business plan	6	25/02/2021	Mme Samah EL FATIHI

4.3. Les résultats de l'accompagnement

La société Moza Partners a essayé depuis son démarrage de réussir l'opération d'accréditation par MAROC PME de certains de ses services, mais sans succès. Le premier résultat de cet accompagnement a été le référencement de Moza Partners par Maroc PME avec la concrétisation de deux contrats clients éligibles au programme de Maroc PME. Plus concrètement, cette action a permis à Moza Partners de réaliser immédiatement un chiffre d'affaires supplémentaire de plus de 200 KMAD sur un nouveau marché (Mouakkaba) sur une période de 4 mois, et lui ouvre les opportunités d'offrir aux PME marocaines des prestations subventionnées par MAROC PME.

Ce référencement est un atout très important pour la société et un fort argument commercial à mettre en avant pour ses clients et ses prospects. Ce qui permettra de développer le chiffre d'affaires de l'entreprise et élargir son portefeuille clients.

Suite à cette première opération réussie, M. Zakaria OULAD a exprimé un nouveau besoin d'accompagnement, à savoir le référencement auprès des mécanismes/organismes suivants :

- 1) Giac (Groupement interprofessionnel d'aide au conseil) pour les missions de diagnostic stratégique et d'ingénierie de formation aux entreprises.
- 2) DFP (département de la formation professionnelle) pour offrir des prestations tiers-payants.

3) AMDL PME-LOGIS (Agence Marocaine de Développement de la Logistique) pour offrir des prestations aux entreprises de la chaîne logistique au Maroc, subventionnées à hauteur de 90%.

Le défi est de bien comprendre ces mécanismes et surtout de préparer les dossiers administratifs et techniques dans les règles de l'art. Généralement une entreprise passe une à deux années avant de réussir son référencement, et très souvent d'une manière partielle. Moza Partners a été accompagnée sur ces trois nouveaux programmes, et a été appuyée pour l'obtention du sésame de ces programmes à savoir « l'attestation d'éligibilité des CSF » avec l'intervention des experts au niveau des directions centrales de l'OFPPT.

Au stade d'aujourd'hui, la société est accréditée pour l'ensemble des Giac du MAROC (BTP, Industrie, Service, Agroalimentaire, Tourisme, Technologie, Tertiaire, Logistique, Pêche). Ceci lui ouvre la possibilité d'offrir des missions de diagnostics à certains clients, subventionnées à hauteur de 70% du budget de la mission.

Pour l'agrément DFP, le processus d'accréditation est long (une session en moyenne par an), et la société est prête pour déposer la demande.

Pour le programme PME Logis, la société a réussi l'étape d'enregistrement administratif et dispose des codes d'accès au programme. Elle a été assistée pour préparer ses offres de services relatives à ce programme, et est accompagnée actuellement pour disposer des attestations de références des anciens clients, pour terminer le processus de référencement.

L'ensemble de ces actions ouvre l'horizon de la société à renforcer son chiffre d'affaires, car elle accède à une clientèle qui était jusqu'alors, hors de son champ de portée : les PME nationales et Grande entreprises soutenues par les programmes étatiques.

4.4. Appréciation générale produite par les acteurs du coaching

La synthèse de l'accompagnement global de M. Zakaria OULAD se présente comme suit :

Projet	Accompagnement Individuel		Coaching groupé		Formation en ligne		Formation en Présentiel	
	Horaire consommé	Horaire restant	Horaire consommé	Horaire restant	Horaire consommé	Horaire restant	Horaire consommé	Horaire restant
MOZA PARTNERS	36	36	38	22	40	38	0	30
Pourcentage	50%	50%	63%	37%	51%	49%	0%	100%

Nous notons que M. Zakaria OULAD n'assiste pas aux formations en ligne et aux coachings groupés mais son projet a été souvent représenté par des personnes ressources de l'entreprise Moza Partners. M. Zakaria OULAD avait demandé le report de certaines séances d'accompagnement individuel pour des raisons professionnelles et aussi pour régulariser sa situation avec la CNSS pour être éligible aux contrats spéciaux de formation. De ce fait, le pourcentage des heures consommées en accompagnement individuel est de 50% contre une moyenne globale du groupe de bénéficiaires de la première cohorte de 57%.