



Enabel

Rapport de résultats 2021

MOR 1605311- Maghrib Belgium Impulse

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

Maroc



Belgique

partenaire du développement

Table des matières

1	ACRONYMES	4
2	APERÇU DE L'INTERVENTION	5
2.1	FICHE D'INTERVENTION	5
2.2	AUTO-EVALUATION DE LA PERFORMANCE	6
2.2.1	Pertinence	6
2.2.2	Efficacité	7
2.2.3	Efficience	7
2.2.4	Durabilité potentielle	8
2.2.5	Conclusions, recommandations et capitalisation :	8
2.2.6	Dashboard de l'intervention MBI	10
2.2.7	Processus d'identification et de recrutement des bénéficiaires MBI	11
2.2.8	Processus d'identification des besoins et formulation de la feuille de route d'accompagnement	13
2.2.9	Processus autour des formations des bénéficiaires	14
2.2.10	Processus de coaching ; coaching individualisé	15
2.2.11	Enseignements tirés	19
2.2.12	Défis majeurs	19
3	SUIVI DES RESULTATS	21
3.1	EVOLUTION DU CONTEXTE	21
3.1.1	Préambule	21
3.1.2	Contexte général et institutionnel	22
3.1.3	Contexte de gestion	23
3.2	PERFORMANCE DE L'OUTCOME	24
3.2.1	Progrès des indicateurs	24
3.2.2	Analyse des progrès réalisés	24
3.3	PERFORMANCE DE L'OUTPUT 1	27
3.3.1	Progrès des indicateurs	27
3.3.2	État d'avancement des principales activités	28
3.3.3	Analyse des progrès réalisés	28
3.4	PERFORMANCE DE L'OUTPUT 2	32
3.4.1	Progrès des indicateurs	32
3.4.2	État d'avancement des principales activités	33
3.4.3	Analyse des progrès réalisés	33
3.4.4	Leviers d'action pour le renforcement de l'écosystème entrepreneurial belge	37
4	SUIVI BUDGETAIRE	38
5	RISQUES ET PROBLEMES	39

6	SYNERGIES ET COMPLEMENTARITES	44
6.1	AVEC LES AUTRES INTERVENTIONS DU PORTEFEUILLE.....	45
6.2	AVEC LES AUTRES ACNG BELGES	46
7	THEMES TRANSVERSAUX	46
7.1	ENVIRONNEMENT ET CHANGEMENT CLIMATIQUE.....	46
7.2	GENRE	46
7.3	DIGITALISATION	47
7.4	EMPLOIS DECENTS.....	49
8	LEÇONS APPRIS	49
8.1	LES SUCCES.....	50
8.2	LES DEFIS.....	50
9	PILOTAGE	50
9.1	DECISIONS PRISES PAR LE COMITE DE PILOTAGE ET SUIVI	51
9.2	REORIENTATIONS STRATEGIQUES ENVISAGEES	52
10	ANNEXES	53
10.1	CRITERES DE QUALITE.....	53
10.2	FICHES DE SUIVI DE PROCESSUS DE CHANGEMENT (OPTIONNEL)	58
10.3	APERÇU DES MORE RESULTS.....	58
10.4	RESSOURCES EN TERMES DE COMMUNICATION.....	59

ACC	Accord-cadre de coopération
ANAPEC	Agence nationale de promotion de l'emploi et des compétences
AWEX	Agence Wallonne à l'Exportation et aux Investissements Etrangers
BC4	4ème contrat de gestion
CAP	Capitalisation
CCI	Chambre de Commerce et d'Industrie
CGEM	Confédération Générale des Entreprises au Maroc
CIM	Centrum für internationale Migration und Entwicklung
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
MAECAMRE	Ministère des Affaires Etrangères, de la Coopération Africaine et des Marocains Résidant à l'Etranger, Département des Marocains Résidant à l'Etranger
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
PTF	Partenaire Technique et Financier
RAF	Responsable Administratif et Financier
RH	Ressources Humaines
SNMRE	Stratégie Nationale en faveur des Marocains du Monde
(T)PME	(Toutes Petites) Petites et Moyennes Entreprises
TDR	Termes de Référence

2 Aperçu de l'intervention

2.1 Fiche d'intervention

Intitulé de l'intervention	Maghrib Belgium Impulse (MBI) : Appui à la mise en œuvre de la Stratégie Nationale en faveur des MRE
Code de l'intervention	MOR 1605311
Localisation	Belgique et Maroc
Budget total	1.250.000 EUR
Institution partenaire	Ministère des Affaires Etrangères, de la Coopération Africaine et des Marocains Résidant à l'Etranger, Département des Marocains Résidant à l'Etranger (MAECAMRE)
Date de début de la Convention spécifique	15 Mars 2018
Date de démarrage de l'intervention/ Comité de pilotage d'ouverture	15 Mars 2018
Date prévue de fin d'exécution	31 septembre 2022
Date de fin de la Convention spécifique	14 Mars 2023
Groupes cibles	Marocain(e)s résidant en Belgique Belge d'origine marocaine
Impact¹	Les compétences des Marocain(e)s résidant en Belgique sont mobilisées et contribuent au développement du Maroc
Outcome	Les MRE belges sont appuyés pour réaliser des investissements productifs au Maroc
Outputs	O.I. 1. Une mobilisation et un accompagnement individualisé des porteurs de projet MRE sont effectués 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	2021

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

2.2 Auto-évaluation de la performance

2.2.1 Pertinence

Pertinence	Performance
	A

Le projet MBI se base sur un fort ancrage de la thématique de l'accompagnement des investissements portés par les MeM dans les stratégies et politiques nationales au niveau du Maroc et de la Belgique.


Pour le Maroc :

- Constitution du Maroc de 2011 ;
- Stratégie nationale en faveur des MRE, lancée en 2014;
- Nouveau modèle de développement, lancé en mai 2021;
- Création de MeM by CGEM en 2017, région dédiée aux Marocains Entrepreneurs du Monde au niveau de la Confédération Générale des Entreprises au Maroc.

Pour la Belgique : La note de la DGD sur la mise en œuvre de l'appui au secteur privé approuvée par le ministre De Croo en 2017 où la coopération belge :

- En accord avec les priorités exprimées par les pays partenaires tiendra compte des besoins du secteur privé local, en matière d'amélioration de l'environnement des affaires et du climat des investissements ;
- Appuiera les politiques de renforcement des capacités des administrations publiques des pays partenaires chargées de l'encadrement, du financement et de la promotion des MPME locales ;
- Va contribuer grandement au renforcement des capacités techniques, financières et commerciales des organisations d'entrepreneurs.

La pertinence de la valeur ajoutée du projet MBI auprès des MRE belges bénéficiaires du projet MBI a été également prouvée à travers les divers témoignages récoltés et enquêtes de satisfaction pilotées. À signaler également que MBI est une intervention qui se situe entre l'entrepreneuriat transnational et la mobilisation de la diaspora à travers le système de coopération avec le développement. Elle propose donc une démarche qui cible les Belges d'origine marocaine, et offre ainsi l'opportunité d'expérimenter des formes d'accompagnement transnational, qui pourront être capitalisées puis répliquées dans d'autres contextes.

Suite aux outputs de la MTR MBI réalisée en 2020, la pertinence de l'intervention devait être vérifiée avec le lancement de la campagne de communication et la phase d'accompagnement en pré-crédation puisque la première cohorte des bénéficiaires a été recrutée en 2021 à travers le lancement des MBI Days à distance et en présentiel en Belgique. 

2.2.2 Efficacité

	Performance
Efficacité	A

L'exercice de 2021 a permis de vérifier l'exécution des étapes phares du projet, telle que la campagne de communication et le lancement de la phase d'accompagnement en pré-crétion. Nous pouvons récapituler ci-dessous les principales réalisations :

- La démarche d'accompagnement B2B assurée auprès des bénéficiaires des 2 stades d'accompagnement de la pré- et post-crétion avec plus de 80% des experts qui interviennent dans le programme MBI sont des coachs entrepreneurs et 95% des experts ont plus de 15 à 20 ans d'expérience en moyenne, ce qui a permis d'atteindre les attentes de la population cible : le Taux de satisfaction des bénéficiaires est de 85% selon l'enquête réalisé en juillet 2021) ;
- 25 entrepreneurs et bénéficiaires accompagnés par le projet entre les phases de pré et post-crétion ; soit un taux d'accompagnement global de 62% et de 130 % pour la post-crétion³;
- Un effort important a été investi par les 3 partenaires pour la promotion de l'entrepreneuriat féminin : 40% d'entrepreneures accompagnées ;
- Forte mobilisation de plus de 40 représentants d'institutions marocaines et belges étatiques et privés pour présenter les opportunités offertes aux MRE belges porteurs de projets d'investissements à travers le lancement d'une campagne de communication avec des événements virtuels en juin (MBI Days) avec des sessions de qualité : cette activité a permis le renforcement et l'ancrage des effets de synergies entre les acteurs des 2 pays ;
- Réussite de la démarche B2B et écosystémique durant les MBI Days avec une forte implication de l'ensemble des partenaires du Maroc et de Belgique dans les événements présentiels.

2.2.3 Efficience

	Performance
Efficience	B

- L'externalisation du déploiement de la campagne de communication qui a été réalisée en mode outsourcing aurait pu être plus efficace si cette dernière avait été réalisée en mode régie (équipe du projet avec les partenaires). Par ailleurs, il est à noter qu'en fin de projet il reste un budget limité dédié à la capitalisation.
- Bien que la charge de travail fût conséquente, la mutualisation des ressources au niveau des services fonctionnels (RAF, chargé MP, Subsidés et logistique) et thématiques (communication, S&E et capitalisation) avec le projet Amuddu a contribué à une plus

² MBI a pu identifier et accompagner 25 bénéficiaires dont 13 en post création et 12 pré-crétion. Rapport n°3, de la convention de Subsidés n° MOR 1605311 / Csub/001 couvrant la période du 14 janvier 2021 au 13 janvier 2022.

³ 13 bénéficiaires dans les catégories post création sont recrutés : 11 en cohorte 1 ; et 2 en cohorte 2. Ibidem.

grande efficacité du projet, un transfert d'expérience d'un projet à l'autre qui a ainsi facilité la réalisation des outputs ;

Le recours à une convention subside, comme forme de contractualisation avec la CGEM, ce qui concrétisa le partenariat à vocation public privé, a démontré sa pertinence jusqu'à ce jour en atteignant les objectifs escomptés.

2.2.4 Durabilité potentielle

Durabilité potentielle	Performance
	B

- Les outils digitaux innovants tels que la hotline pour l'accompagnement des bénéficiaires, Power BI pour le suivi des indicateurs ou mbimpulse.org pour l'identification des porteurs de projets, utilisés et développés lors de la mobilisation des MRE sont implémentés chez les partenaires (MAECAMRE et CGEM) ;
- Les capacités des partenaires sont renforcées sur plusieurs niveaux ; capitalisation, entrepreneuriat, genre, monitoring orienté résultats (cadre logique de rapportage du subside CGEM), Success-stories orientées résultats, etc. ;

Des actions de durabilité et de renforcement de capacité ont été planifiées avec les partenaires pour un meilleur ancrage des meilleurs pratiques du projet.

Le modèle présenté par MBI concernant l'accompagnement des porteurs de projets à haute valeur ajoutée a servi comme exemple pour les discussions entre le ministère de finance, la CGEM, le MDCMRE et la CCG pour la refonte du nouveau modèle du « MDM Invest » notamment l'élargissement à davantage de secteurs d'activité et la nécessité de réduire l'apport en fonds propres des MRE.

2.2.5 Conclusions, recommandations et capitalisation :

- Forte appropriation et portage du projet par les partenaires au niveau technique et stratégique autant en Belgique qu'au Maroc dont à titre d'exemple :
 - Présidence du CTOS par Mme la Ministre Nezha EL OUAFI et séance d'échanges avec les bénéficiaires de MBI ;
 - Inauguration des MBI Days en juin par Mme la Ministre Meryame KITIR, Mme la Ministre Nezha ELOUAFI et le Directeur Général d'Enabel ;
 - Implication exemplaire de l'équipe projet du MAECAMRE et des membres du bureau de MeM by CGEM ;
 - Présence systématique des points focaux du ministère et de la CGEM à l'ensemble des travaux, réunions de pilotage et opérations relatives au projet.
- Résilience du pilotage du projet et démarche proactive en s'appuyant sur les outils digitaux pour faire face aux défis liés au COVID ;
- Forts liens établis avec les acteurs de l'écosystème entrepreneurial belge et marocain ;

- Réalisation de la campagne de communication en adoptant un mode bimodal (digital et présentiel) avec des événements virtuels en juin (MBI Days) avec des sessions de qualité et la participation de la Ministre Kitir (Belgique) ainsi que de la Ministre El Ouafi (Maroc)
- Atteinte du taux de 62,5% des objectifs quantitatifs du nombre des porteurs de projets accompagnés à la date du 14 octobre 2021⁴;
- Un taux de satisfaction des bénéficiaires de 85% constaté lors de l'enquête de juillet 2021.

Pour les recommandations phares pour l'exercice 2022 :

- Renforcement de l'aspect de valorisation et communication autour des initiatives entrepreneuriales portées par les bénéficiaires de MBI ;
- Promotion des investissements productifs et à haute valeur ajoutée : Mettre en avant l'aspect « Recherche et développement » et « développement durable » lors des actions de communication comme niche importante du modèle de coopération économique entre le Maroc et la Belgique. A noter que plusieurs indicateurs ont été ajoutés dans ce sens en amont dans la sélection des porteurs de projets et lors des actions de communication pour le recrutement des bénéficiaires ;
- Continuer le pilotage des actions de renforcement des capacités au profit de la direction de la communication et de la mobilisation des compétences du MDCMRE via l'intervention MBI ou éventuellement les autres interventions d'Enabel.
- Nécessité de mesurer l'impact de l'accompagnement des bénéficiaires (prévue en 2022)

Approche d'amélioration et de capitalisation : Ingénierie du projet MBI

L'approche processus est une manière d'améliorer l'organisation de tout type de programme en structurant ses activités sous la forme des cartographies. La description des processus permet d'avoir une vision simplifiée de l'organisation interne et donc de formaliser et d'optimiser les activités clés. Cela répond également au besoin de pérenniser les savoir-faire du programme. L'approche processus est donc un outil d'amélioration incontournable pour le bon fonctionnement et la maîtrise des workflows.

Au niveau du programme MBI, les différentes procédures ont été identifiées et cartographiées ;

Les processus décrits ci-dessous et repris en détail dans les annexes forment une base tangible pour l'exercice de capitalisation prévu pour l'intervention durant 2022.

⁴ Page 11 du rapport Rapport n°3, de la convention de Subsidés n° MOR 1605311 / Csub/001 couvrant la période du 14 janvier 2021 au 13 janvier 2022.

2.2.6 Dashboard de l'intervention MBI

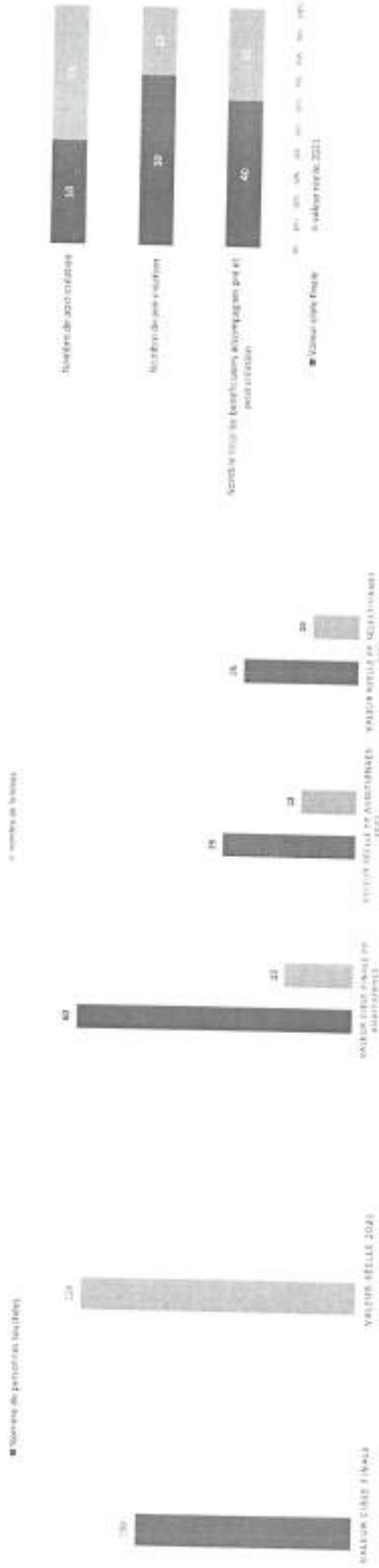
Bénéficiaires touchés par les actions de communication



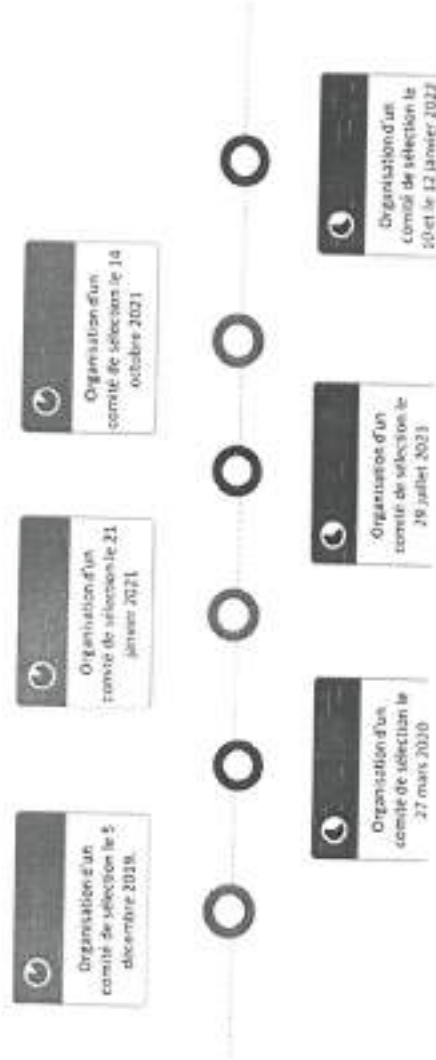
Bénéficiaires auditionnés vs sélectionnés lors des comités



Bénéficiaires accompagnés par le programme MBI

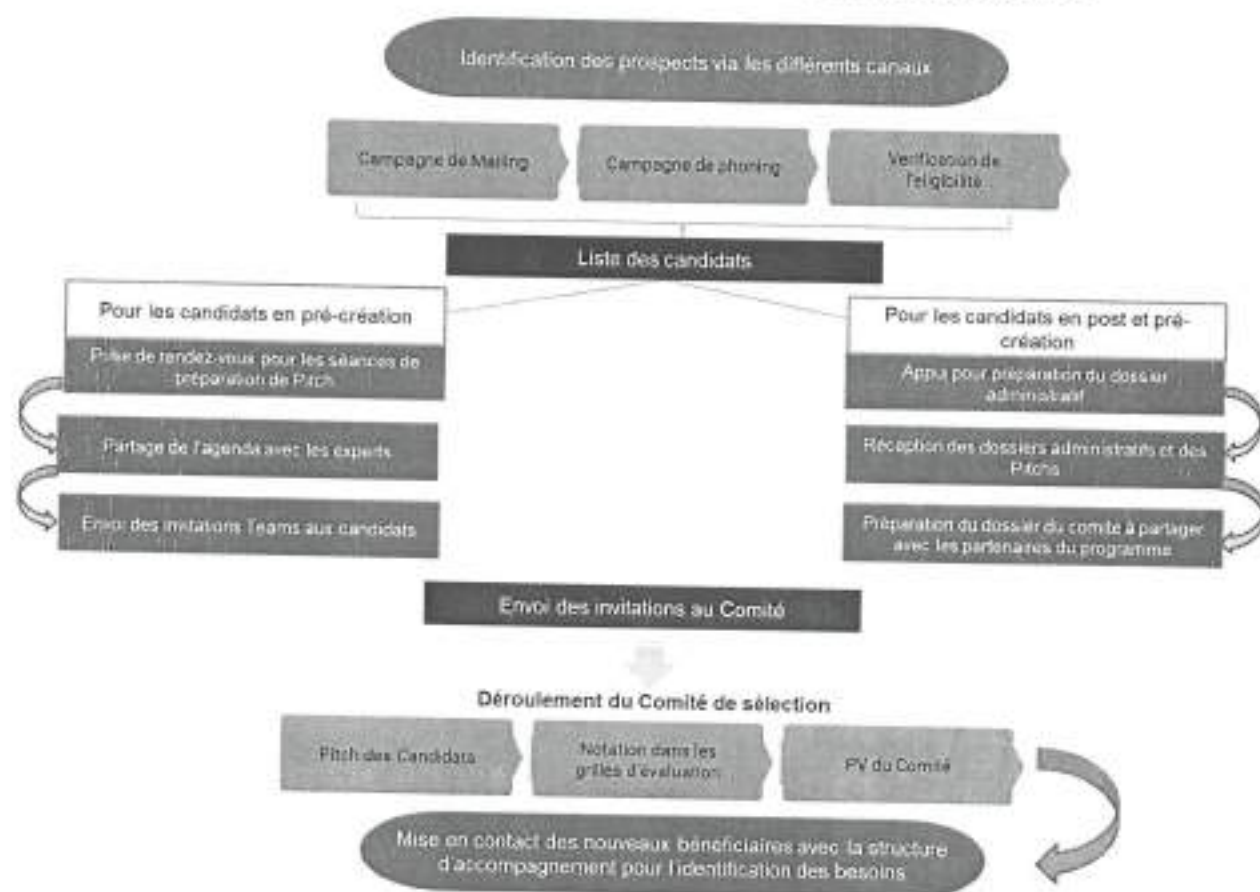


Zoom sur les 6 comités de sélection organisés (2 comités en présentiel et 4 en ligne) pour le recrutement des bénéficiaires en pré et post-crédation depuis le début du projet MBI



DM

2.2.7 Processus d'identification et de recrutement des bénéficiaires MBI



L'identification et le recrutement des bénéficiaires MBI sont l'un des processus principaux du programme. Comme tout processus de recrutement, les partenaires de mise en œuvre du programme MBI ont fixé un ensemble de critères sur lesquels il faudrait se baser pour bien choisir les profils ciblés.

Deux catégories de critères ont été arrêtées :

- Critères de soumission qui décrivent le profil des candidats éligibles à soumissionner au programme ;
- Critères de sélection servant à déterminer les exigences minimales essentielles.

L'évaluation par le biais de critères fait partie du processus d'instruction des projets éligibles. Ils permettent de s'assurer que ce sont les projets contribuant le plus à l'atteinte des objectifs fixés et garantissent également l'équité de traitement entre les porteurs de projets, la transparence et la traçabilité des décisions.

Les principes de sélection prennent en compte :

- La cohérence avec la vision stratégique du programme qui s'inscrit dans le cadre de l'appui à la mise en œuvre de la Stratégie Nationale en faveur des MRE ;
- Le caractère innovant. Les projets doivent mener à la mise en œuvre d'une activité nouvelle sur le plan transfrontalier, ou la création d'une nouvelle offre ; Le caractère innovant du projet peut aussi résider dans le fait d'améliorer significativement une offre existante en la complétant par une coopération supplémentaire ou complémentaire ;
- Les retombées économiques et sociétales pour permettre de mesurer la performance en matière de chiffres d'affaires, de valeur ajoutée, d'emplois et autres ;

- Les retombées environnementales pour montrer que les projets s'inscrivent dans une démarche responsable contribuant au développement local tout en maîtrisant l'impact de leur activité, et ayant un impact direct et indirect sur un grand nombre de parties prenantes : salariés, fournisseurs, clients, mais aussi plus largement sur la société civile et l'environnement. Les projets devront donc intégrer les enjeux de la RSE au cœur de leur stratégie de développement et intégrer des indicateurs de performance ;
- La qualité et la visibilité du porteur de projet, dans le but de démontrer sa vocation entrepreneuriale et expérience à faire valoir en tant qu'expertise et gestion de projet pour le mener à bien, ainsi que le réseau développé au sein de l'industrie et disponibilité de références d'experts du domaine.

Il est à noter que les critères retenus se conforment à la réglementation d'Unia notamment l'exclusion du critère d'origine nationale du point de vue de la loi anti-discrimination et antiracisme.

Pour l'identification des bénéficiaires éligibles, le programme MBI se base sur une stratégie de communication bien définie via :

- La mobilisation massive de l'écosystème dans l'objectif de nouer des partenariats servant l'intérêt général de la diaspora marocaine ;
- La mise en place d'importantes synergies avec les autorités publiques ;
- La participation aux événements à savoir la semaine 1819 et un événement organisé par la CCBLM ;
- L'organisation des « MBI DAYS » ;
- L'organisation d'une mission de communication en Belgique ;
- L'interface web du projet MBI

Après l'identification des éventuels bénéficiaires, la phase de recrutement commence par la préparation au Comité de sélection qui elle-même commence par une session d'emailing et de phoning des différents prospects en post et pré-crédation, en ayant recours à la base de données des personnes identifiées.


Suite aux confirmations notées, le cabinet en charge de la coordination veille à la gestion de l'organisation des séances d'accompagnement pour la préparation au pitch assurées par la structure d'accompagnement au profit des candidats en pré-crédation.

Après vient l'accompagnement des candidats pour la préparation de leurs dossiers administratifs et Pitch, et leur invitation par MeM by CGEM au Comité selon l'ordre de passage convenu.

Le comité de sélection se déroule en présence de toutes les parties prenantes du programme MBI notamment les partenaires de mise en œuvre : Le ministère, Enabel et MeM by CGEM et les deux structures de coordination et d'accompagnement.

La sélection des candidats se fait via le score qui résulte de la notation de chaque partenaire sur la grille de notation de chacun des candidats.

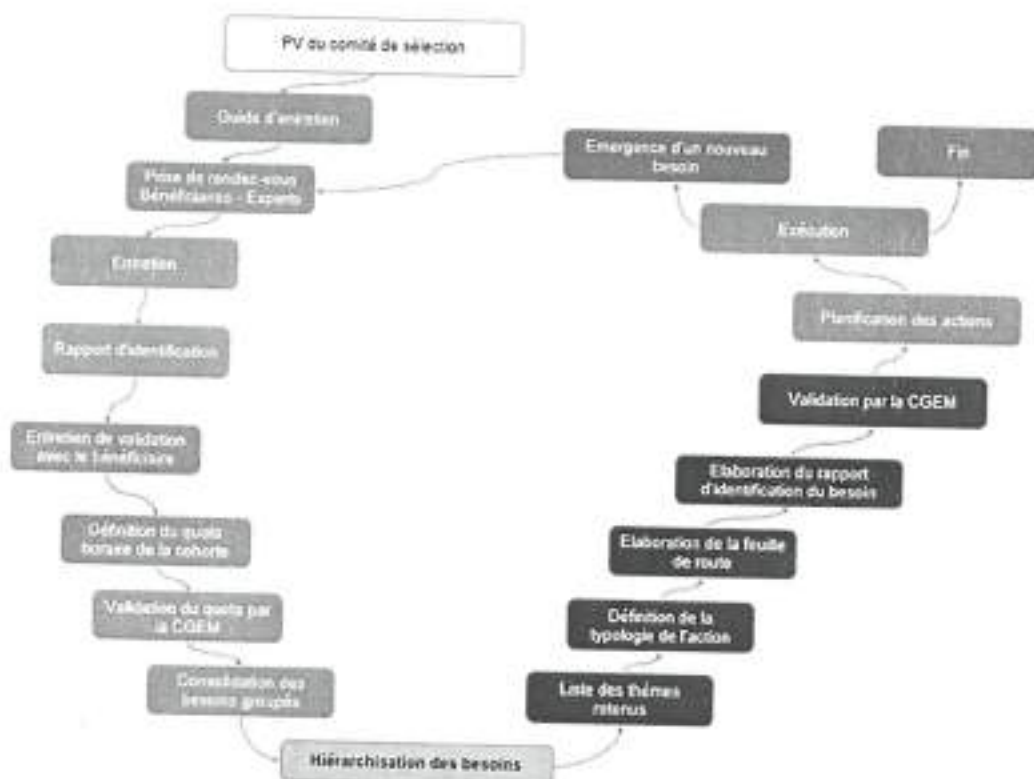
L'Évaluation des projets se passe comme suit :

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

Suite au Comité et à la notation accordée aux candidats, MeM by CGEM envoie aux admis (ayant une note > à 50 / 100) un email en leur annonçant leur admission et en les mettant en contact avec la structure d'accompagnement pour programmer les séances d'identification des besoins.

Concernant les candidats ayant une notation < 50 / 100, MeM by CGEM leur envoie également un email de rejet de candidature.

2.2.8 Processus d'identification des besoins et formulation de la feuille de route d'accompagnement



L'examen du processus d'identification des besoins, en termes d'actions à entreprendre pour atteindre les objectifs de croissances escomptés à long terme, s'avère nécessaire à aborder dans la mesure où cette étape nous amène vers une réflexion axée sur l'impact de ce processus, la réussite du projet et l'atteinte de ses objectifs ainsi que ceux du bénéficiaire qui sont accompagnés dans le cadre du programme MBI pour les aider à orienter leur vision vers le futur de leur l'entreprise sur 2 à 5 ans.

La réflexion stratégique globale que nous adoptons dans le cadre du programme MBI nous permet de modéliser le processus d'identification des besoins, ce qui rationalise et optimise l'efficacité du programme dans son ensemble.

Afin que le processus global de cette opération soit lisible, la phase opérationnelle d'identification des besoins est détaillée ci-dessous :

- Le processus d'identification des besoins s'articule autour d'un outil matériel à savoir « le guide d'entretien » d'identification des besoins et des compétences du binôme (deux experts) qui réalise l'entretien ;
- Le Guide a été élaboré sur la base des outils de diagnostic stratégique utilisés par les cabinets du Groupement et ayant donné leurs preuves ;

- Les deux experts étudient au préalable le projet du bénéficiaire et orientent l'entretien sur le challenge du bénéficiaire dans l'objectif d'évaluer les points forts et faibles du Projet, et les compétences & connaissances disponibles chez le bénéficiaire ;
- Par le biais du guide entretien, qui structure l'entretien, la proposition de valeur et la chaîne de valeur du projet sont étudiées et le bénéficiaire est invité à démontrer son aptitude à relever les défis de conduite de son projet.

Au-delà de l'analyse des aptitudes et compétences liées directement au projet, l'évaluation concerne la maîtrise de l'environnement externe du projet (en amont et en aval de la chaîne de valeur du Projet). La connaissance des outils nécessaires au lancement et au développement du projet est également évaluée.

À la fin de l'entretien, une synthèse est réalisée sur la base de l'évaluation de chacun des deux experts : elle récapitule les pistes d'amélioration et les points forts du candidat, en lui proposant les actions à entreprendre pour apporter les compétences, l'assistance et le conseil nécessaires à ce dernier. Ces actions sont quantifiées en termes de charge de temps. Une opération de priorisation des actions est également réalisée pour dégager les actions les plus prioritaires (à fort impact).

Les contraintes du bénéficiaire et le respect des quotas imposés par le projet sont pris en compte pour élaborer la feuille de route.

Une restitution de l'analyse est réalisée avec le manager, pour intégrer son avis dans la synthèse finale et valider les actions à retenir. Ensuite le rapport de synthèse final est rédigé et est envoyé à la CGEM pour avis et validation.


Dans cet esprit, la réalisation de la matrice d'analyse des inputs/outputs, acteurs et bénéficiaires a suivi la même rigueur scientifique pour correspondre au schéma présenté, il en résulte le processus qui se compose de 15 étapes depuis la prise de rendez-vous de l'entretien jusqu'à la rédaction et la validation du rapport d'identification des besoins puis la mise à exécution des actions.

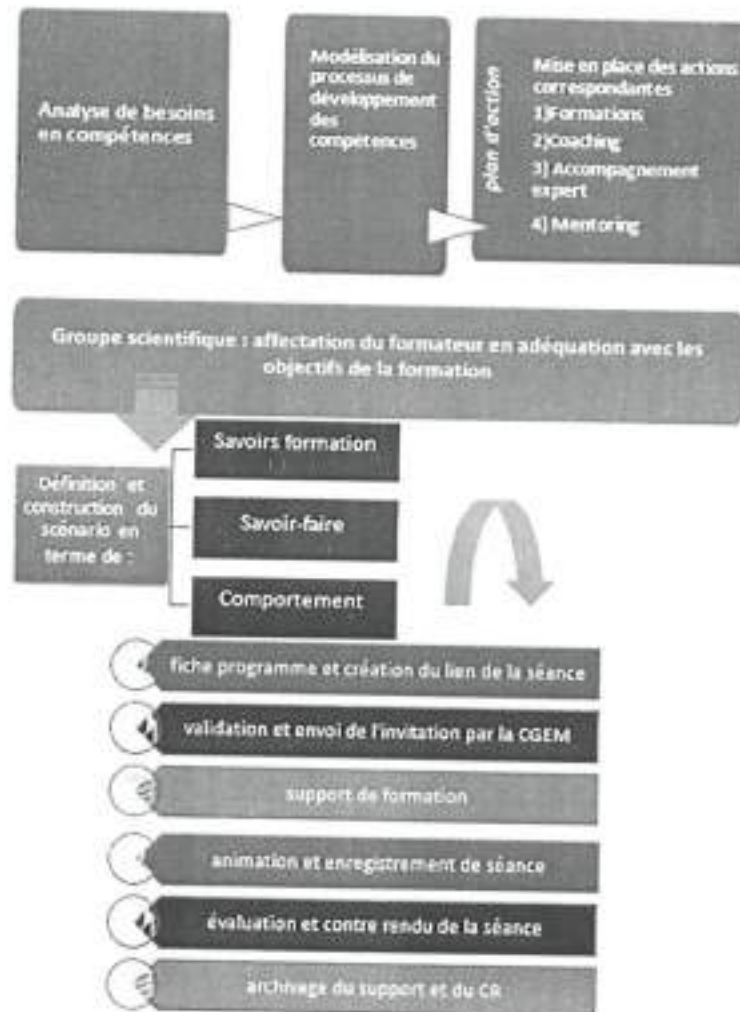
La démarche utilisée dans ce cadre est orientée vers l'esprit d'entrepreneuriat et de gestion. Le bénéficiaire est pris en charge tenant compte de ses compétences, de sa vision, de ses ambitions et surtout de ses besoins en développement de capacités managériales et entrepreneuriales.

2.2.9 Processus relatif aux formations des bénéficiaires

La formation est l'un des moyens primordiaux pour assurer le développement et le transfert des compétences aux bénéficiaires. Son processus est basé sur une démarche balisée allant de l'analyse de besoin en formation au bilan de l'action. Cette démarche est conçue de façon à répondre à un double souci : la clarté et l'efficacité de la formation.

Quel que soit le domaine d'activité, toutes les actions de formation comportent :

- Une part d'orientation : définition du but à atteindre, identification de la situation actuelle, détermination des opérations d'exécution
- Une part d'exécution : opérations de transformation de la situation, correspondant au déroulement effectif de l'action
- Une part de contrôle : vérification de la conformité de l'exécution dans son déroulement et dans son produit final. 



2.2.10 Processus de coaching : coaching individualisé

Le coaching individuel est un moyen d'accompagnement personnalisé adapté à chaque bénéficiaire du programme MBI. Dans ce volet, l'équipe pédagogique du MBI a opté pour le coaching entrepreneurial professionnel animé par des coachs séniors, ce coaching -le coaching entrepreneurial- se base essentiellement sur des concepts et des outils du management et de la communication en vue de renforcer l'esprit entrepreneurial et la dimension *doing business* du porteur de projet.

L'approche part d'une écoute fine des besoins à partir d'un entretien qui s'appuie sur un questionnaire renseigné par le bénéficiaire pour l'identification de ses besoins qui sont coconstruits entre le porteur de projet et deux experts coachs durant une séance d'écoute et une séance de validation.

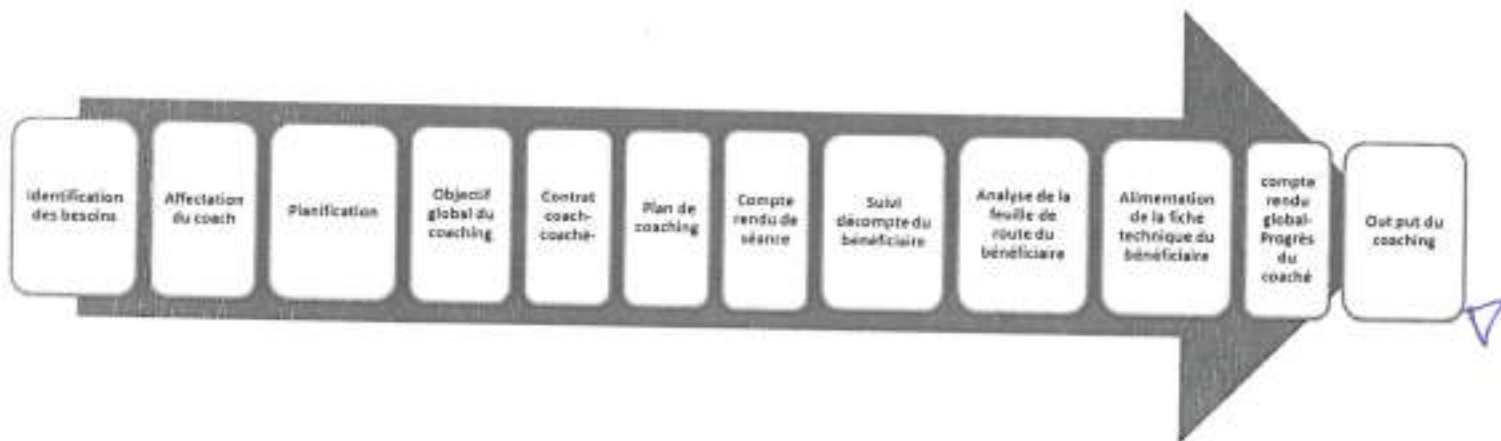
Durant la construction de la feuille de route, la répartition du quota attribué à chaque bénéficiaire qui est de 72 heures se fait sur la base de ses priorités, les besoins qui émergent au cours du processus sont pris en compte dans la concertation.

Le processus du coaching obéit aux règles de l'art et de la déontologie du coaching professionnel individuel. Il comprend le contrat bilatéral coach coaché, l'objectif global et le plan de coaching selon chaque thématique.

M

Le coach veille sur les prises de conscience du bénéficiaire par rapport à sa posture et à son progrès d'un porteur de projet à un responsable d'entreprise en faisant les liens entre les différents apports du programme MBI au bénéficiaire.

Pour chaque candidat, le coach est redevable d'un compte rendu synthétique par séance, d'un compte rendu global et d'output final du coaching coconstruit avec le coaché, ainsi, le chef de projet MBI assure de son côté la programmation, le suivi, le décompte, l'analyse de la feuille de route et l'alimentation de la fiche technique du bénéficiaire, il reste à l'écoute des besoins émergents.



ZOOM SUR LES PORTEURS DE PROJET MBI- FIN 2021



228 Prospects
contactés



29 candidats ayant
pitchés lors des 5
comités de sélection



25 candidats ont été
retenus



920,5 heures
d'accompagnement
consommées à fin
2021 soit 25,5 % du
total des heures
d'accompagnement



NOM Prénom	Entreprise / projet	Stade
Cohorte 1		
Ali OUARIACHE	WINBOOKS MAROC	Post-crédation
Fauzaya TALHAOU	CHAMPI OR	Post-crédation
Hamza OUAHABI	H2O SERVICES	Post-crédation
Karim ABOUYA	HCC # HUMAN CENTRI CITY	Post-crédation
Naim BENTALEB	THE RPO COMPANY	Post-crédation
Nour El houda BADRAOUI	Auto entrepreneur	Post-crédation
Salem TIBOKKA	MOGADOR MALL	Post-crédation
Samira IDRISSE	IONIS MAROC	Post-crédation
Soumia AZMI	AS QUALITY & SERVICES	Post-crédation
Yesmina HANTOUT	YES 4 CONNECTING PEOPLE	Post-crédation
Zakaria OULAD	MOZA PARTNERS	Post-crédation
Cohorte 2		
Hicham JAID	HONEY MAROC - CARUCO	Pré-crédation
Karim EL BAKKOURI	SCIMED	Pré-crédation
Nora BOUZIANE	AKILA	Pré-crédation
Hamza BERROHO	MIA SMITH COSMETICS	Pré-crédation
Ahmed ABALI	TOP SAFETY SYSTEM	Pré-crédation
Abdellah HAJJAB	HJB TECHNOLOGIES	Pré-crédation
Oussama NOUR	ATAREC	Post-crédation
Zineb HABBAL	9 DOTS.MA MEDIA&EVENT (L'Blan)	Post-crédation
Soraya RHLID	L'école de l'entrepreneur	Pré-crédation
Mustapha FINNICH	MED IMMO	Pré-crédation
Saida BARKANI	Madame Babouche	Pré-crédation
Hanane JAHDOU	Forn al day3a	Pré-crédation
Bilal BEN AHMED	Kandora	Pré-crédation
Abdellah TAYBI	Food & transport-bike	Pré-crédation

Handwritten signature

TAUX D'ENTREPRENEURIAT FÉMININ

Le taux de l'entrepreneuriat féminin représente 40% des bénéficiaires du programme MBI, soit 25 bénéficiaires dont 10 femmes.



EXPÉRIENCE MANAGÉRIALE



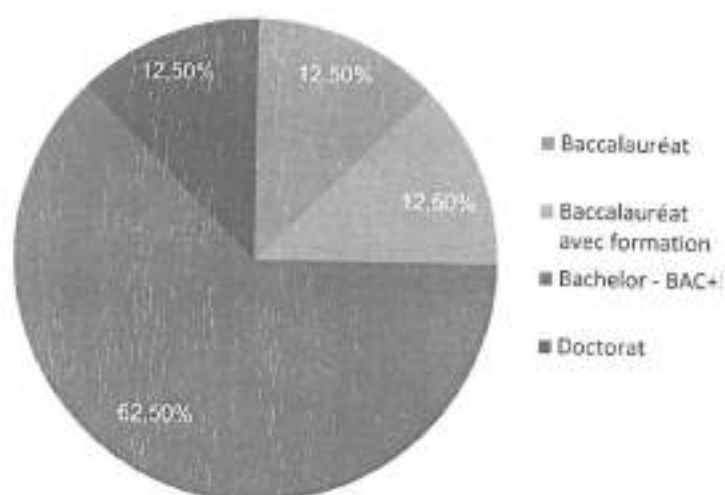
- Sans expérience
- Moins de 5 ans
- Entre 5 et 10 ans
- Plus que 10 ans

EXPÉRIENCE DANS LE SECTEUR



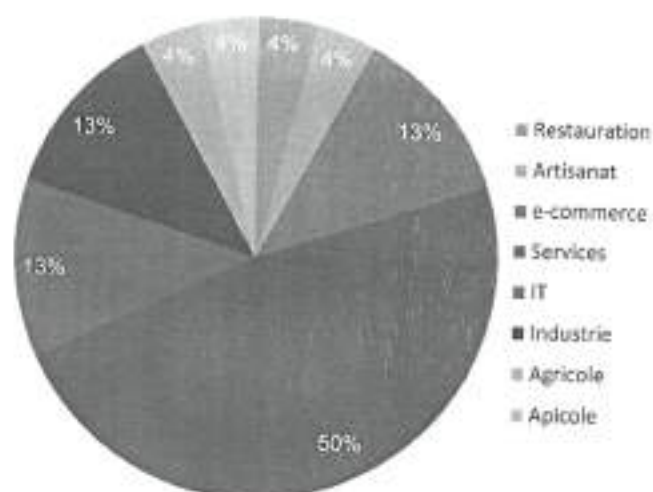
- Sans expérience
- Moins de 5 ans
- Entre 5 et 10 ans
- Plus que 10 ans

RÉPARTITION SELON LE NIVEAU D'ÉTUDES DES BÉNÉFICIAIRES



- Baccalauréat
- Baccalauréat avec formation
- Bachelor - BAC+
- Doctorat

RÉPARTITION PAR SECTEUR D'ACTIVITÉ






- Restauration
- Artisanat
- e-commerce
- Services
- IT
- Industrie
- Agricole
- Apicole

2.2.11 Enseignements tirés

- Le pilotage de la campagne de communication par un prestataire externe a présenté plusieurs défis vu l'extrême sensibilité de l'aspect « Communication » au niveau des 3 partenaires du projet et qui a failli causer plusieurs incidents malgré le suivi méticuleux avec le prestataire, en conséquence la campagne de communication aurait pu être déployée en interne en mode régie avec un appui ponctuel d'une expertise externe et éviter ainsi les 2 années de retard pour le lancement de cette composante ;
- Grâce à une relation partenariale transparente et de co-construction, l'implication régulière et totale des représentants du ministère, de la CGEM et d'Enabel dans le processus de validation et de pilotage opérationnel et stratégique a marqué positivement l'appropriation du projet par les partenaires et impactant ainsi sa durabilité
- L'adoption par l'équipe du projet d'un management proactif en employant des canaux institutionnels par les partenaires marocains et belges et des outils digitaux pour identifier et booster la mobilisation des porteurs de projet, permettant de limiter l'impact du retard du lancement de la phase de pré-création et vérifier l'agilité du pilotage et des 3 partenaires ;
- La mise en avant des success-stories et l'adoption d'un discours orienté business a permis de mobiliser des porteurs de projets
- Les actions menées, pour la mise en place d'un dispositif d'accompagnement des investissements portés par les MRE belges, peuvent être capitalisées et étendues à l'ensemble de potentiels porteurs de projets et pas exclusivement aux MRE, et à titre d'exemple la hotline MBI pour le projet Link-Up Africa ;
- Suite aux recommandations de la MTR MBI, le lancement d'un module d'accompagnement dédié à l'entrepreneuriat interculturel était fort apprécié par les bénéficiaires vu le contexte économique différent entre Maroc et la Belgique. Cette formation est d'ordre important pour mieux outiller les MRE belges avant de lancer leurs entreprises au Maroc.

2.2.12 Défis majeurs pour 2022

- Assurer l'accompagnement de la cohorte #4 (janvier 2022) ;
- L'impact du contexte sanitaire sur les activités du projet dont le déplacement des porteurs de projet pour la création effective/administrative de leur entreprise au Maroc et l'organisation des rencontres et formations pour les bénéficiaires en présentiel ;
- Capitalisation de l'expérience du pilotage de la campagne de communication, dont les outputs peuvent servir immédiatement une intervention telle que DEPOMI ;
- Réussite de la phase de capitalisation malgré le budget très restreint à travers le recours à une expertise externe qui appuiera l'équipe mutualisée dans la collecte des données et réalisation des Kits des domaines identifiés. 

Fonctionnaire exécution nationale	Intervention Manager Enabel
	Re 25/02/2022  Ahmed Djomai

3.1 Évolution du contexte

3.1.1 Préambule

Le Royaume du Maroc est considéré comme un pays distingué en matière de politiques relatives à l'immigration grâce à plusieurs déterminants qui lui ont permis de compter une communauté importante à l'étranger qui s'élève à près de 5 millions de ressortissants et ressortissantes résidant dans plus de 100 pays d'accueil.

La stratégie nationale vis-à-vis des MRE puise ses fondements de la constitution du Royaume de 2011, ainsi, des Hautes Directives contenues dans des discours de Sa Majesté le Roi Mohammed VI confirment la place importante qu'occupent les Marocains du monde dans la société marocaine et le Programme gouvernemental. Ladite stratégie consacre également un volet important aux questions relatives aux MRE puisqu'elle place les citoyens marocains résidant à l'étranger au cœur des priorités de la politique gouvernementale, à travers la défense de leurs droits, la protection de leurs intérêts et le raffermissement de leurs rapports avec leur pays d'origine.

En effet, la politique migratoire du Royaume a été marquée par l'adoption de la stratégie nationale relative à la Stratégie Nationale en faveur des Marocains Résidant à l'Étranger qui puise ses fondements à partir des différents discours de sa Majesté le Roi et des différents programmes gouvernementaux, elle vise trois objectifs stratégiques, à savoir :

- La préservation de l'identité des marocains résidant à l'étranger ;
- La protection des droits et intérêts des marocains du monde (MDM) ;
- La contribution des marocains du monde au développement de leur pays d'origine.

Depuis l'annonce de l'adoption de cette nouvelle politique nationale relative à l'immigration, une série d'initiatives a été prise visant l'inclusion de la diaspora dans le développement économique du pays. En effet, la diaspora marocaine soutient directement l'économie marocaine à travers trois principaux canaux, que sont leurs transferts réguliers de fonds, les recettes voyage dégagées de leurs séjours au Maroc en tant que touristes, ainsi que les investissements qu'ils y réalisent.

De ce fait et compte tenu de l'importance de la diaspora marocaine comme levier de développement socio-économique du pays, des mécanismes adéquats ont été mis en place pour soutenir davantage les initiatives d'investissement de la diaspora, de plus, plusieurs initiatives ont été lancées et de nombreux projets ont été mis en œuvre visant à promouvoir leur contribution au développement économique de leur pays d'origine via le lancement des projets d'investissement innovants.

Dans ce sens, le programme Maghrib Belgium Impulse-MBI a été mis en place avec comme vocation le soutien et l'appui des entrepreneurs maroco-belges et des Marocains résidant en Belgique pour qu'ils/elles réalisent des investissements productifs au Maroc, permettant par la suite de créer un effet d'entraînement sur le reste des entrepreneurs maroco-belges toujours sur le sol belge qui seront inévitablement séduits par le parcours des premiers bénéficiaires notamment ceux dont la réussite suscitera des vocations certaines.

Ce programme est financé par la Belgique, initié par le Ministère des Affaires étrangères, de la Coopération Africaine et des MRE, Département des Marocains Résidant à l'Étranger et mis en

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.

œuvre par MeM by CGEM, 13^e région de la Confédération Générale des Entreprises du Maroc-CGEM, dédiée aux Marocains Entrepreneurs et Hauts Potentiels du Monde, avec le soutien technique de l'Agence belge de développement-Enabel.

3.1.2 Contexte général et institutionnel

- La crise sanitaire due à la Covid 19 a impacté l'intervention pour l'exercice 2021, dans le sens où l'accompagnement entrepreneurial s'est adapté dans son mode opératoire, devenu bimodal (digital et présentiel).
- Ce changement de gouvernement a coïncidé avec l'élaboration d'un nouveau modèle de développement (NMD), un pacte politique établissant les priorités socio-économiques du Royaume du Maroc. Cette feuille de route a pour objectif de répondre au ralentissement de la croissance et de réduire les profondes inégalités qui frappent le Maroc. Elle ambitionne de doubler le PIB par habitant à l'horizon 2035 avec un renforcement de l'ancrage territorial.
- Un fort intérêt de l'accompagnement des investissements portés par les MeM dans le nouveau modèle de développement :
 - ✓ Un atout précieux pour le développement du pays
 - ✓ Utilisation du concept Marocains du Monde au lieu de Marocains Résidents à l'étranger subventions, et mise à disposition de facilité bancaire, avantages pour soumissionner aux marchés publics)
 - ✓ Transformer les transferts des MRE en flux financiers d'investissements qui créent de la valeur ajoutée et de l'emploi ;
- La spécificité des MDM, en tant que connecteurs (pont) du Maroc au reste du monde, constitue une grande chance à saisir. La CGEM a présenté en octobre 2021 le livre blanc, ayant pour vocation à communiquer les priorités de plaidoyer et d'actions du secteur privé afin de déployer le Nouveau Modèle de Développement avec efficacité et succès.
- Une profusion de programmes d'accompagnement et de plateformes d'informations créées par des initiatives publiques, privées ou professionnelles contribuent au renforcement de l'écosystème entrepreneurial marocain et par ricochet favorisent davantage des synergies et des complémentarités entre acteurs au profit de l'investissement.
- Contexte favorable pour la promotion de l'entrepreneuriat féminin et implication du secteur privé (IFC/CGEM).

Dans un autre sens, il est nécessaire de rappeler que l'ancrage de MBI correspond également à la stratégie d'expertise, définie par Enabel, précise son positionnement au regard de cinq défis mondiaux. L'intervention MBI s'inscrit clairement dans le défi mondial 4 à savoir la « Mobilité humaine ».

- "Gouvernance de la mobilité : Dans le contexte sensible de l'élaboration des politiques migratoires, Enabel soutiendra les approches visant à créer des situations triplement gagnantes pour les personnes déplacées, les pays d'origine et les pays de transit/destination. Enabel contribuera [...] à accroître le nombre de pays ayant mis en œuvre des politiques migratoires et de mobilité bien gérées" ;
- "Protection et résilience : Enabel veillera à ce que les pays partenaires disposent de systèmes de protection solides et à ce que la protection soit accordée à ceux qui en ont

besoin [...] Enabel [...] renforcera les capacités de résilience de ces systèmes Protection et résilience : Enabel veillera à ce que les pays partenaires disposent de systèmes de protection solides et à ce que la protection soit accordée à ceux qui en ont besoin [...] Enabel [...] renforcera les capacités de résilience de ces systèmes."

3.1.3 Contexte de gestion

3.1.3.1 Modalités de partenariat

Durant l'exercice 2021 de MBI, aucun contrat n'a été signé par le projet, ceci dit les 2 chantiers phares suivis étaient :

- Le suivi du pilotage du subside liant la CGEM avec Enabel pour l'accompagnement des porteurs de projets: coordination et coaching ;
- L'exécution du CSC MOR 642 pour la réalisation de la campagne de communication.

3.1.3.2 Modalités opérationnelles

Un CTOS tenu le 17 septembre 2021 a été tenu suivi d'un COPIL organisé le 22 septembre 2021 dont les recommandations majeures sont que :

- Les événements de mobilisation des MRE qui se déroulent en Belgique, destinée à des Belges (MRE) et résidents en Belgique, soient moins institutionnels et plus opérationnels et prendre en compte le cœur de la cible du projet MBI (Entrepreneurs (MRE) Belges qui veulent investir au Maroc,
- La CGEM, souhaite être associée et impliquée en amont de cette 2e phase de la campagne de communication en vue de mieux cerner les profils des porteur.es de projets et d'idées afin d'adapter son discours et sa prestation d'accompagnement autant faire que se peut à la cible du projet. Ses messages doivent être audibles par la cible visée lors de cette campagne de communication ;
- Pour le MAECAMRE, il est nécessaire à plus d'un titre de converger les efforts de l'ensemble de l'équipe et d'impliquer d'une manière plus intensive la représentation diplomatique du Maroc en Belgique, du reste qui est représenté dans ce COPIL, qui sera désormais associé dans toute cette phase de préparation de l'organisation des événements de communication et notamment d'accompagnement, afin qu'il y ait une vraie coordination et une fluidité de communication entre le Maroc et la Belgique.

Outre cela une réunion a été tenue au siège du MDCMRE, présidée par Mme la ministre déléguée chargée des Marocains Résidant à l'Étranger, Mme Nezha El Ouafi, et le président de MeM by CGEM, M. Karim Amor, à laquelle ont pris part les douze (12) premiers bénéficiaires du projet MBI « post création ».

s'inscrivant dans le cadre de la mise en œuvre du plan d'action issu de la convention-cadre de coopération qui lie le ministère et la CGEM, elle a pour objectif de redynamiser ce partenariat dans le but de permettre aux entrepreneurs marocains résidant à l'étranger d'accéder aux différents services fournis par ladite confédération et également de renforcer la contribution de ces entrepreneurs aux différents chantiers de développement et de relance économique au niveau national et territorial.

La réunion a été l'occasion pour les bénéficiaires de livrer leur témoignage et de souligner l'impact "positif" du programme MBI sur la réussite de leurs projets et l'appui considérable qu'il a permis d'apporter pour leur faciliter l'inclusion dans le tissu économique national et l'intégration du monde des affaires marocain.

3.2 Performance de l'outcome



3.2.1 Progrès des indicateurs

Outcome : À Les MRE belges sont appuyés pour réaliser des investissements productifs au Maroc					
Indicateurs/marqueurs de progrès	Valeur de base	Valeur année précédente	Valeur année rapportage	Cible année rapport	Cible finale
MAR 1605311 A - Taux de réussite de création ou d'appui à la post-création des projets portés par les Marocain-e-s entrepreneurs du Monde (MEM) accompagné-e-s	1 ³	11 ⁴	14 ⁵	4	10 ⁶

3.2.2 Analyse des progrès réalisés

À l'instar de tous les secteurs, l'accompagnement entrepreneurial déployé par l'intervention MBI pour cet exercice 2021, s'est adapté à la crise sanitaire en adoptant un mode opératoire agile (usage d'outils et de systèmes digitaux) et hybride (présentiel et à distance). Malgré ce contexte difficile, à ce jour le taux de performance d'accompagnement global en pré ou en post-création a atteint à ce jour 62 % (25 porteurs de projets accompagnés pour une cible finale de 40). Néanmoins, il est important de rappeler qu'au niveau de l'outcome il est fixé un taux de réussite de 25 % soit 10 personnes accompagnées qui ont réussi à valider l'intégralité des étapes du parcours un an après le début de l'accompagnement. À ce jour, rien que pour la 1^{re} cohorte recrutée en 2020 (équivalent à la valeur de la cible finale), l'accompagnement a induit des changements majeurs (se reporter au tableau ci-dessous).

Pour expliquer cela, il est évident de rappeler les dispositifs majeurs de mobilisation actionnés par MBI pour atteindre son Outcome qui pour rappel est « Les MRE belges sont appuyés pour réaliser des investissements productifs au Maroc ».

- ➔ L'effet de la mobilisation écosystémique comme vecteur clé de la réussite du projet,
- ➔ Le déploiement bimodal de la campagne de communication en deux phases à distance et en présentiel au niveau des trois régions : Flandre, Bruxelles et Wallonie.

³ Comme étalonnage de performance : 1 seul projet sur 11 est arrivé à la phase de l'exécution dans le cadre du projet MEDMA 2, financé par la DGD (2012-2015).

⁴ 11 projets accompagnés en post création sur une cible annuelle de 2020 de 10 % soit 4 projets

⁵ Cible 2021 : 10% (soit 3 créations et 2 post-création), 14 projets ont été accompagnés

⁶ Au moins, 25% des porteur-se-s de projet, soit 10 personnes accompagnées, réussissent à valider l'intégralité des 10 étapes du parcours un an après le début de l'accompagnement.

Campagne d'information et de communication à destination des porteurs de projet issus de la diaspora marocaine en Belgique

Cette campagne répond aux deux outputs du projet MBI

- 1 Une mobilisation et un accompagnement individualisé des porteurs de projet MRE est effectué en Belgique et au Maroc pour la création et la commercialisation de leurs entreprises au Maroc
- 2 La mise en place d'un écosystème MRE entrepreneurs belges en Belgique est soutenue

Dispositif de mobilisation

Dispositif de visibilité et de mobilisation d'un écosystème entrepreneurial et institutionnel

Déploiement en deux phases :



Mobilisation écosystémique

- **Mise en place de synergie**
 - Partenariat recherché avec ONG (Min AJLIKI, Ceed, Espace Bidaya, Startup Maroc), les CRI, la CCBLM et autre
 - Mise en place d'importantes synergies avec les autorités publiques notamment MAECAMRE (bases de données forum maroco-belge et CRI, relation institutionnelle avec Maroc PME, CCG et autres).
- **-Participation aux événements au niveau des deux rives Maroc et Belgique**
 - Forum maroco-belge organisé par le MCDMRE, Un événement afterwork organisé par la Chambre de Commerce Belgo-Luxembourgeoise Au Maroc, la semaine 1819
 - Mission Économique Belge



Le premier levier (mobilisation écosystémique institutionnelle et associative) couplé au deuxième (campagne de communication) a permis d'identifier et d'informer un vivier de potentiel porteurs d'idée et de projets sur l'offre d'accompagnement MBI et par ricochet de recruter les futurs investisseurs en pré-crédation et en post-crédation. Il faut rappeler d'emblée que le programme d'accompagnement entrepreneurial dispensé cette année étant constitué d'actions de formations, de coaching, mentoring (cf. Programme de mentoring, annexe : Fiche4) et pitch a permis de répondre agilement et individuellement aux besoins des porteurs de projet (cf. analyse de feuilles de route et réalisations phares en annexe : fiche 2). À ce stade, l'impact du projet peut être ressenti, pour les premières cohortes accompagnées à travers la création d'emploi (10) et de chiffres d'affaires chez certain.es bénéficiaires (cf. Fiche1 impact).

Les premiers résultats de l'impact généré par l'accompagnement pré et post-crédation des MRE investisseurs se résument comme suit :

Projets	Impacts
Projet IONIS Maroc - Mme Samira IDRISSE :	<ul style="list-style-type: none"> - Montage du dossier de demande au fonds de développement industriel FDI. - Mécanisme de soutien au financement adéquat sélectionné (Mcinet, Maroc PME, Caisse Centrale de Garantie). - Obtention de financement du Mcinet à hauteur de 30 Million MAD (contrat signé). - Recherche du soutien de la région de Tanger pour la mise à disposition d'un Terrain à cout très compétitif.
Projet Moza Partners - M. Zakaria OULAD :	<ul style="list-style-type: none"> - Concrétisation de son premier contrat client éligible au programme de Maroc PME. - Fidélisation clients et augmentation du CA (estimation + 500kdh) Mise en place d'un système qualité et d'un REC - Référencement de Moza Partners par Maroc PME avec concrétisation de deux contrats clients éligibles au programme de Maroc PME. - Chiffre d'affaires supplémentaire de plus de 200 KMAD sur un nouveau marché (Mouakkaba). - Accréditée pour l'ensemble des Giac du MAROC (BTP, Industrie, Service, Agroalimentaire, Tourisme, Technologie, Tertiaire, Logistique, Pêche). - Création d'emplois : 1 - Contrat d'affaires : 3 pour 1,2 Million dhs

Projet The RPO Company - M. Naim BENTALEB :	<ul style="list-style-type: none"> - Obtention d'un financement factoring et amélioration de la trésorerie de l'entreprise - Création d'emplois : 5 - Développement d'un ERP interne ou pour les clients
Projet WINBOOKS Maroc - M. Ali OUARIACHE :	<ul style="list-style-type: none"> - Lancement d'une nouvelle représentation régionale - Recrutement de nouveaux clients - Développement de la société par la création d'un centre de compétences.
Projet ChampiOr - Mme Fauziya TELHAOUI :	<ul style="list-style-type: none"> - Certification par l'ONSSA de la coopérative afin d'exercer son activité conformément à la loi et aux exigences de son activité. - Obtention de l'autorisation d'exercer.
Projet H2o Services - M. Hamza OUAHABI :	<ul style="list-style-type: none"> - Croissance du chiffre d'affaires dépassant les 300% - Création d'emplois : 3 - 2 contrats d'affaires
Projet YES4 CONNECTING POEPLÉ, Yasmina HANTOUT :	<ul style="list-style-type: none"> - Organisation d'un Business Meeting à Casablanca les 26-29 octobre 2021 qui a permis d'intéresser des entreprises présentes pour investir.
Projet AS QUALITY AND SERVICES, Soumia AZMI :	<ul style="list-style-type: none"> - Référencement auprès de Maroc PME - Structuration de son business modèle et de mieux le dimensionner - Réponse aux appels d'offres
Projet MOGADOR MALL, Salem TIBOKA :	<ul style="list-style-type: none"> - Lancement d'une campagne publicitaire, avec 3 Ad sets et deux différentes publicités sur la plateforme Instagram Ads. - Refonte du site web de Mogador Mall - Création d'emploi : 1

3.3 Performance de l'output 17



3.3.1 Progrès des indicateurs

Output : A01 Une mobilisation et un accompagnement individualisé des porteurs de projet MRE est effectué en Belgique et au Maroc pour la création et la commercialisation de leurs entreprises au Maroc

Indicateurs/marqueurs de progrès	Valeur de base	Valeur année précédente	Valeur année rapportage	Cible année rapport	Cible finale

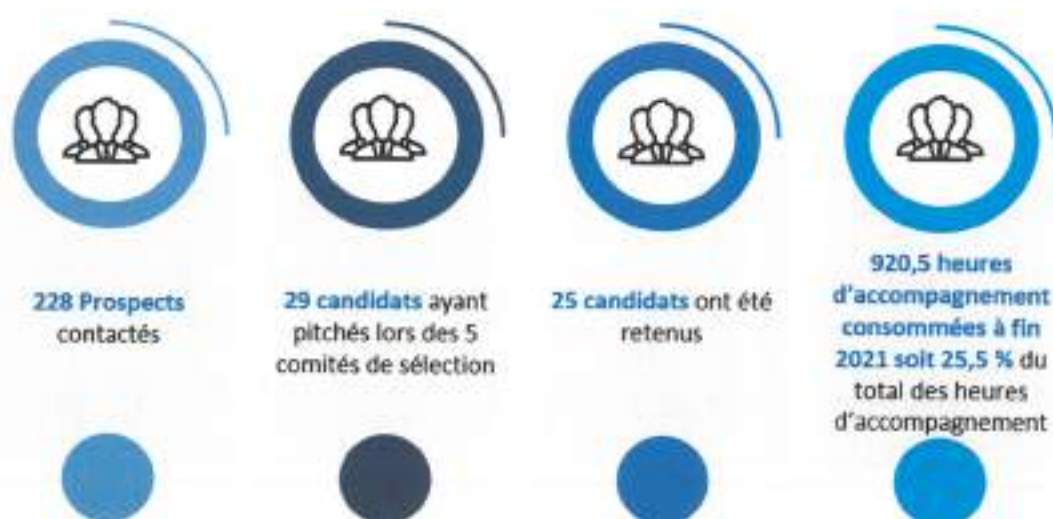
MAR 1605311 A01.1 Audience touchée par la campagne d'information.	0	0	297		180
MAR 1605311 A01.2 Nombre de porteurs/teuses de projets auditionné-e-s	0	8	29		60
MAR 1605311 A1.3-Nombre de bénéficiaires accompagné.e.s par le projet dans la mise en oeuvre de leurs initiatives, sensible au genre.	0	13	14	10	40
MAR1605311 A.5 -Taux de réalisation des différentes étapes conditionnant la réussite d'un projet de post- création par les bénéficiaires après 1 année d'accompagnement.	0	56	96	70	28

3.3.2 État d'avancement des principales activités

État d'avancement des principales activités	État d'avancement Les activités sont :			
	En avance	Dans les délais	Retardées	En sérieux retard
1.A0101 Les porteurs de projets sont mobilisés, identifiés, sélectionnés et accompagnés, en Belgique et au Maroc		X		
3.A0103 Convention de subside		X		

3.3.3 Analyse des progrès réalisés

1.1 Recrutement des bénéficiaires



À ce jour, et grâce aux efforts déployés par l'ensemble des partenaires de mise en œuvre du programme, MBI a pu identifier et accompagner 25 bénéficiaires - dont 13 en post-création et 12 en pré-création - caractérisés par une diversité sectorielle et géographique.

Dates phares

Depuis le lancement du programme MBI, 6 comités de sélection ont été organisés (2 comités en présentiel et 4 en ligne) pour le recrutement des bénéficiaires en pré et post-crédation.

Résultats

Dans le cadre du programme Maghrib Belgium Impulse-MBI, quatre cohortes sont sélectionnées, dont 3 ayant commencé l'accompagnement.

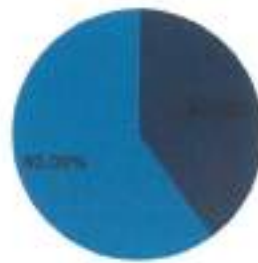
Le programme MBI a pour objectif d'accompagner les candidats tout au long du processus de leurs projets en leur offrant des séances de formation et de coaching nécessaires pour pérenniser et développer l'activité de leurs entreprises.

Taux de l'entrepreneuriat féminin :

Le taux de l'entrepreneuriat féminin représente 40% des bénéficiaires du programme MBI. Parmi 25 bénéficiaires, nous comptons **10 femmes entrepreneures**.



	Bénéficiaires MBI
Femmes	10
Hommes	15
Total	25
Taux de l'entrepreneuriat féminin	40.00%



■ Taux de l'entrepreneuriat féminin ■ Hommes entrepreneurs

L'expérience des bénéficiaires

La majorité des bénéficiaires, soit 88 %, ont déjà une **expérience dans le secteur où ils ont créé leurs sociétés.**

Le reste, soit 12%, n'a pas eu d'expérience dans le secteur avant le lancement de l'entreprise. Le graphique ci-dessous montre également que 20 % ont une expérience d'une durée de moins de 5 ans et 40 % de plus de 10 ans.



Quant à l'expérience managériale des bénéficiaires

La majorité, à savoir 40 %, a une expérience de moins 5 ans, 28% ont une expérience entre 5 et 10 ans et 16 % sont entrepreneurs depuis plus de 10 ans.

À souligner aussi que 16 % sont sans expérience et souhaitent aujourd'hui se lancer dans l'entrepreneuriat (pré-création).



Le niveau d'études des bénéficiaires

Plus que la moitié des bénéficiaires MBI (62,5%) ont un bachelor ou diplôme BAC + 5 (ingénieur, MBA, master...) et 12,5% détiennent un diplôme de Doctorat (PhD) dans leur spécialité, soit 3 bénéficiaires ont le titre PhD.

Près de 12,5% des bénéficiaires n'ont pas obtenu le baccalauréat et 12,5 % ont un baccalauréat avec des formations complémentaires.



	Baccalauréat	Baccalauréat avec formation	Bachelor - BAC+5	Doctorat
Pourcentage	12,50%	12,50%	62,50%	12,50%
Nombre des bénéficiaires	3	4	15	3

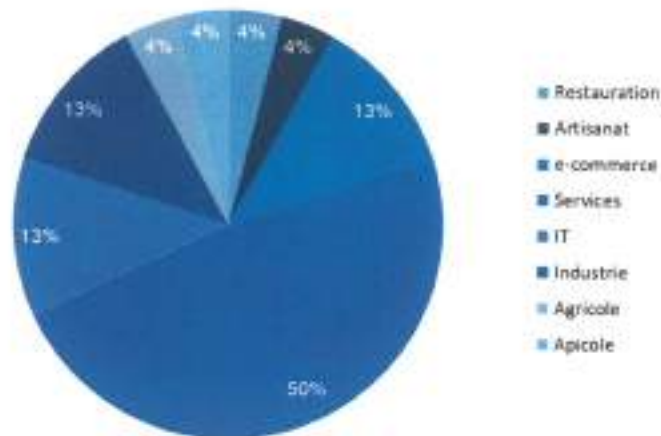
Implantation géographique des entreprises :

La répartition géographique montre que les entreprises bénéficiaires sont localisées sur 5 régions avec une forte présence sur l'axe de Casablanca (50%).

Secteur d'activité :

Le graphique ci-dessous indique une présence dominante du secteur des services (56%) avec une présence du secteur industriel et IT 17% pour chacun et 6% pour le secteur agricole/apicole.

Secteur d'activité



3.4 Performance de l'output 2⁸



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

Longueur suggérée : 1 page par output

3.4.1 Progrès des indicateurs

Output 2 : A02 La mise en place d'un écosystème MRE entrepreneurs belges en Belgique est soutenue					
Indicateurs/marqueurs de progrès	Valeur de base	Valeur année précédente	Valeur année rapportage	Cible année rapport	Cible finale
MAR1605311 A2.1-Nombre d'activités d'appui en vue d'améliorer la connaissance par les institutions belges ciblées vis-à-vis des dispositifs d'investissements au Maroc (Total)	0	12	15 ⁹	5	0
MAR1605311 A2.2-Nombre d'accords de coopération établis entre la Belgique et le Maroc à travers le service fédéral d'Enabel pour la promotion des investissements productifs de la diaspora belge au Maroc	0	3	0	1	0
MAR1605311 A2.3-Nombre de porteur-se-s de projet MBI participant-e-s à des missions économiques et/ou à des événements MEM suite aux efforts déployés par le consortium		0	1	10	20

⁹ Événements de la campagne de communication.
Rapport des résultats

MAR1605311 A2.4-Nombre d'événements de visibilité autour d'un prix MBI		0	0	1	2
MAR1605311 A2.6 -Nombre de success-stories médiatisées impliquant les bénéficiaires MBI	6	4	5 ¹⁰	2	6

3.4.2 État d'avancement des principales activités

État d'avancement des principales activités	État d'avancement Les activités sont :			
	En avance	Dans les délais	Retardées	En sérieux retard
1.A0201 Les institutions belges en charge de la promotion de l'entrepreneuriat et des relations économiques belgo-marocaines sont appuyées afin d'assurer une meilleure intégration des MRE dans leurs activités			X	

3.4.3 Analyse des progrès réalisés

3.4.3.1 Les avancées majeures pour cette année 2021

Les avancées majeures combinées au niveau des deux outputs du projet qui sont du reste le fruit d'une corrélation d'inputs se résument comme suit :

- Lancement d'une campagne de communication via une démarche B2B et hybride (à distance et en présentiel) en juin et novembre avec des événements virtuels (MBI Days) avec des sessions de qualité et la participation de la Ministre Kitir (Belgique) ainsi que de la Ministre El Ouafi (Maroc) ;
 - Lors de la 1^{re} édition se déroulant le 16 et 17 juin, 313 personnes ont acheté des billets pour participer aux événements en ligne sur la plateforme Evenbrite et 209 d'entre eux se sont inscrits et ont participé aux événements déployés à travers la plateforme de l'événement Hopin.
 - Concernant la 2^e édition, sur 162 potentiels porteurs de projets ayant rempli le formulaire de participation aux événements déployés en Belgique lors de la campagne de communication en novembre, 88 d'entre eux ont participé aux événements qui ont eu lieu dans trois villes en Belgique (Bruxelles, Liège et Anvers).
 - En tout, 18 porteurs de projets se sont inscrits au programme MBI suite aux deux éditions de la campagne de communication.
- En parallèle, création de plusieurs outils digitaux tels que la hotline pour l'accompagnement des bénéficiaires, Power BI pour le suivi des indicateurs ou mbimpulse.org pour l'identification des porteurs de projets, utilisés pour l'information et l'accompagnement des bénéficiaires, avant et pendant la crise du COVID ;
- Mobilisation et accompagnement de 25 entrepreneurs et bénéficiaires entre les phases de pré et post-crédation ;
- Renforcement des relations de travail entre la CGEM et le Ministère en charge des MRE et pertinence de la démarche Partenariat à vocation public-privé ;

- Une démarche de renforcement des capacités des partenaires institutionnels via le pilotage de plusieurs formations et de mission de formation par actions en Belgique notamment le partage de l'expertise des institutions telles que Hub Brussels et le service du 1819 ;
- Signature d'une convention entre MeM by CGEM avec l'ASBL belge Exchange-Expertise pour l'accompagnement des entreprises de la CGEM avec une orientation territoriale (CGEM Régions) en marge de la campagne de communication organisée par MBI en novembre 2021.

Durant cette année 2021, le risque lié à l'impact du contexte sanitaire sur les activités du projet a été omniprésent, néanmoins atténué par des actions de mitigation, tel le déploiement d'outils digitaux et virtuels, qui ont permis une agilité et une réponse efficace du projet. En effet, l'adoption par le projet d'un management proactif en employant des outils digitaux (*Mbimpulse.org*) et d'intelligence artificielle (Digimind) a permis de booster la mobilisation des porteurs de projet.

3.4.3.2 Avancées majeures au niveau de l'output 2

Avant de faire le focus sur les résultats de l'output 2, il est important de rappeler l'hypothèse majeure de MBI: « si les MRE résidant en Belgique porteurs de projets bénéficient d'un accompagnement individualisé et mené par des professionnels de l'entrepreneuriat (B2B) et si la mise en place d'un écosystème MRE entrepreneurs belges en Belgique est soutenue, ils seront plus intéressés à s'y investir et ils auront de meilleures probabilités de succès, contribuant ainsi au développement du Maroc ».

Afin de déployer sa logique d'intervention au niveau de l'output 2 et approfondir sa compréhension de la population cible, le projet a produit une note interne traduite par une approche et une proposition de plan d'action pour appuyer le renforcement de l'écosystème entrepreneurial en faveur des MRE porteurs d'idées et entrepreneurs en Belgique. Cette réflexion ad hoc pose d'emblée un diagnostic sur le profil des MRE, présente les acteurs de l'écosystème belge et in fine propose un plan d'action sur les produits et les services envisageables pour appuyer les institutions belges en charge de la promotion de l'entrepreneuriat et des relations économiques belgo-marocaines.

À ce jour et dans le but de stimuler l'entrepreneuriat de la diaspora marocaine en Belgique dans son pays d'origine, des actions ont été réalisées dans le cadre du plan d'action initial qui peuvent être regroupées comme suit :

- Réalisation d'une campagne médiatique,
- Événements et rencontres en Belgique,
- Formations et renforcement de capacités en Belgique et au Maroc,
- mise en avant des réussites des MRE entrepreneurs.

La connaissance mutuelle des 3 partenaires des structures d'accompagnement des entrepreneurs en Belgique et au Maroc est essentielle au développement des investissements productifs au Maroc. Dans ce cadre, MBI a mis en place plusieurs actions. Bien que n'ayant pas la prétention de constituer une stratégie de réseautage et de mobilisation, lesdites actions visent à renforcer les liens entre les acteurs de l'écosystème entrepreneurial belge par quatre leviers.

Mais avant de les citer, il est important de rappeler le rôle de chaque acteur de l'écosystème belge et les besoins de collaboration identifiés préalablement dans le DTF qui ont suscité l'intérêt d'une potentielle synergie avec MBI. Il faut savoir que ces acteurs ont été catégorisés⁴⁴ initialement en fonction de l'avancement du déploiement du projet (comme le montre la figure extraite du DTF ci-dessous).

⁴⁴ Extrait du DTF MBI, page 30.
Rapport des résultats

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

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

3.4.3.3 Rôle de quelques acteurs identifiés

Enabel, levier d'empowerment institutionnel

Enabel, levier de facilitation



Plusieurs acteurs publics et privés interagissent et interviennent dans l'écosystème entrepreneurial de manière à faciliter l'émergence d'entreprises nouvelles et leur développement. En Belgique, ces acteurs diffèrent d'une Région à une autre, nous citons les plus connus dans la liste non exhaustive suivante :

3-4-3-3.1 Région Bruxelles-Capitale

Hub.Brussels : ou l'Agence bruxelloise pour l'Accompagnement de l'Entreprise.

- **Hub.Brussels** est l'acteur principal pour le développement des entreprises à Bruxelles. Il chapeaute le service 1819.brussels et met à disposition toute l'information générale pour créer ou développer son entreprise à Bruxelles. Hub.Brussels offre également de l'accompagnement ponctuel sur certaines thématiques.
- **Point de connexion avec cet acteur :**
 - Une convention a été signée entre Hub Brussels et Enabel pour appuyer MBI à implémenter la hotline via son service 1819 qui a pour mission de fournir aux entrepreneurs une information de première ligne sur les différents aspects liés à l'exercice d'une activité économique (financements, aides publiques pour la création d'une entreprise, choix d'une forme juridique et d'un statut social, démarches administratives et accès à la profession, autorisations nécessaires pour démarrer une nouvelle activité, etc.).
 - Les capacités des partenaires (CGEM et MAECA) ont été renforcées suite à la formation réalisée du 1er au 7 mars 2020 dont le thème était « Oser entreprendre en limitant les risques », conduite par Enabel dans le cadre du programme MBI : <https://1819.brussels/entreprendre-moins-risque>

LEAD : une plateforme de professionnels et d'entrepreneurs qui contribue à l'inclusion socio-économique, à la mobilité sociale de ses membres, aux débats de société et à l'éthique dans le monde des affaires.

- **Point de connexion** : porte d'entrée pour mobiliser la diaspora potentielle maroco-belge à investir au Maroc.
 - Des réunions d'échanges ont été tenues avec cet acteur associatif.

3-4-3-3.2 Région wallonne

Wallonia Foreign Trade & Investment Agency (AWEX) : département de la Région wallonne chargé de promouvoir le commerce extérieur et d'attirer les investissements étrangers.

- **Point de connexion** : un accord de coopération a été signé avec cet organisme qui a permis d'informer et de mobiliser des investisseurs potentiels maroco-belges pour bénéficier de l'accompagnement offert par MBI. Ceci n'aurait pu être facilité sans les échanges et des réunions avec MBI.

3-4-3-3.3 Région flamande

Flanders Investment & Trade (FIT) : cette agence soutient les entreprises qui envisagent de s'établir en Flandre et accompagne aussi les entrepreneurs souhaitant faire des affaires à l'étranger à partir de la Flandre.

- **Point de connexion** : un accord-cadre a été signé entre Enabel et le FIT suite à des missions d'échange organisées en Belgique¹² (cf. Rapport MTR) et le développement du secteur PSD au siège d'Enabel. En outre, cela a permis d'échanger et de partager sur les expériences d'un certain nombre d'acteurs belges de l'entrepreneuriat¹³ ;

MUSlinked : est une organisation en réseau, pour les hauts potentiels issus de l'immigration qui rassemble les talents autour de l'entrepreneuriat et du développement personnel. Ce réseau fondé par des Marocains, a été destiné seulement à la diaspora marocaine, avant d'être élargi pour soutenir les entrepreneurs de différentes cultures en ciblant les entreprises en phase d'amorçage "Starting investments" avec un ticket allant de 50 000 à 70 000 euros.

- **Point de connexion** : Mise en relation d'investisseurs potentiels référés par MUSlinked vers CGEM avec facilitation des démarches de création de l'entreprise

¹² 1re mission d'échange en octobre 2018, 2e visite en octobre 2019

¹³ Principaux acteurs rencontrés : ANS, Awex, Fit, Group One, Sowafin, VLAIO, VOKA et Hub Brussel

et offre des services (Pack MBI) et des outils intelligents en faveur de l'entrepreneur.

SHEdidIT est une plateforme dédiée à l'entrepreneuriat féminin pour les femmes entrepreneurs ayant un background culturel diversifié.

- o **Point de connexion** : étant donné que MBI soutient l'entrepreneuriat féminin et cherche à connaître les défis auxquels sont confrontées les femmes de la diaspora marocaine :
 - Du côté de SHEdidIT, possibilité de partager un pack d'outils qui contient tout ce dont les femmes ont besoin : coaching, network, éducation, business programme (répondre à un besoin de benchmark),
 - Du côté CGEM, possibilité d'appui à ces femmes entrepreneuses pour faire des liens avec d'autres marocain.es entrepreneurs/euses en Europe, en les liant avec un large réseau dans le monde entier.

3.4.3.4 Entités institutionnelles étatiques : Représentations consulaires et Ambassade du Maroc en Belgique.

Outre leur rôle administratif, ils leur incombent également des missions dédiées à la promotion de l'investissement des MRE au Maroc et de mobilisation des compétences. Lors de la récente campagne d'information, en l'occurrence la deuxième édition des MBI Days organisée au niveau des trois régions, leur participation a permis d'informer les MRE maroco-belges des potentialités économiques et culturelles dont dispose leur pays d'origine.

- **Point de connexion** : outre le portage institutionnel assuré par le MAECA, qui est du reste signataire de la convention de coopération bilatérale dont relève le projet MBI, les représentations en Belgique de ce ministère *ont contribué* à la réussite de la campagne de communication, levier qui a pu mobiliser des porteurs de projet aussi bien en pré-crédation qu'en post-crédation.

3.4.3.5 Conclusion

Cela a permis de manière générale de présenter l'intervention MBI ainsi que de découvrir et approfondir les actions et réalisations par ces différents acteurs et notamment de s'en inspirer, en retenant éventuellement certaines pratiques ou actions jugées pertinentes pour la mise en œuvre de MBI.

3.4.4 Leviers d'action pour le renforcement de l'écosystème entrepreneurial belge

3.4.4.1.1 Réseautage & effets de synergies

- 18 séances de travail ont été organisées avec des acteurs de l'entrepreneuriat en Belgique pour les sensibiliser aux opportunités d'investissement productif au Maroc et à l'offre MBI.
- En parallèle et avec l'objectif de créer des relais locaux solides et d'initier des passerelles entre les écosystèmes entrepreneuriaux des deux pays, des rencontres et mises en contact ont été organisées avec plusieurs organisations de la diaspora qui animent l'écosystème entrepreneurial de la diaspora (Lead, Muslinked, SHEDIDIT, EuroMedValley, Adept ainsi que des chercheurs sur la diaspora marocaine et l'entrepreneuriat de la Arteveldehogeschool de Gand.
- Ces acteurs constituent des points d'entrées d'accompagnement de la diaspora marocaine en Belgique. Les rencontres ont été réalisées et facilitées par Enabel et donnent déjà lieu à des échanges directs avec la CGEM.
- CGEM By MeM et Ex-Change-Expertise ont signé une convention-cadre de coopération pour mobiliser les compétences et accompagner les TPE/PME.

- Trois accords-cadres ont également été signés en 2019 et 2020 entre Enabel et les trois organisations régionales de promotion de l'investissement (Hub.Brussels, Flanders Investment & Trade (FIT) et AWEX).

3.4.4.1.2 Renforcement des capacités des acteurs locaux

- Réalisation d'ateliers de formation par l'action sur les méthodes de l'intrapreneuriat afin d'approfondir la des attentes et des spécificités des Marocains Entrepreneurs du Monde (MeM) par les partenaires du projet.
- Visite d'une délégation marocaine à l'agence régionale de promotion de l'investissement, Hub Brussels dans le cadre de sa semaine dédiée à la promotion de l'entrepreneuriat en 2019.
- Renforcement et modernisation du système d'information et d'orientation du MAECAMRE destiné à accompagner les MRE porteurs de projets d'investissement.

3.4.4.1.3 Mettre en avant les histoires de réussite des bénéficiaires

- Mise en avant du programme MBI lors du Forum des compétences maroco-belges en 2019 et de la Campagne de communication en ligne et en présentiel dans trois régions belges.
- Forte couverture médiatique avec plus de 60 publications au Maroc et à l'international, grâce à l'aspect innovant de MBI et de la forte appropriation du projet par ses partenaires.

3.4.4.1.4 Réalisation d'une campagne de communication et d'information

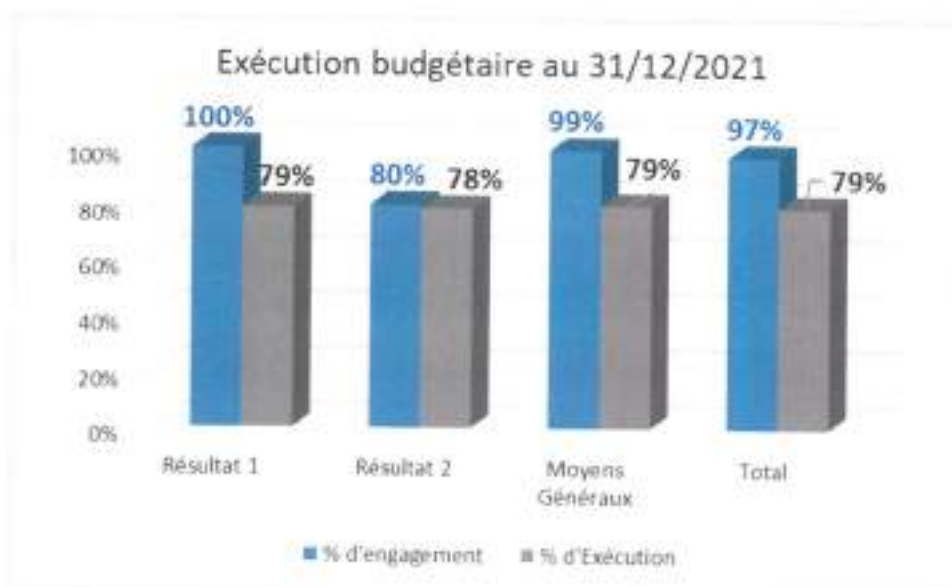
- La campagne de communication et d'information a été réalisée de concert avec La Confédération Générale des Entreprises du Maroc-CGEM via la 13e région MeM by CGEM, le Ministère des Affaires Etrangères, de la Coopération Africaine et des Marocains Résidant à l'Étranger- Département des MRE et Enabel. Celle-ci avait pour double objectif : de renforcer l'effort de mobilisation et l'identification des futurs entrepreneurs et de contribuer à la cristallisation des contours de l'écosystème entrepreneurial belge et marocain.
- La campagne a été déployée en deux éditions, la première s'est tenue au mois de juin 2021 en ligne via la plateforme Hopin et la seconde au mois de novembre 2021 en Belgique.
- La 2e édition des MBI DAYS s'est déroulée dans la région d'Anvers, Bruxelles et Liège et s'est déclinée en 4 sessions à vocation technique et orientée B2B vers les porteurs et porteuses de projet en pré-création.

4 Suivi budgétaire

	Budget	Dépenses en €		Exécution budgétaire du projet au 31/12/2021	Taux de déboursement du projet au 31/12/2021	Cumul des engagements en €	Taux d'engagement au 31/12/2021
		Années précédentes 2018-2020	Année couverte par le rapport 2021				
Total	1 250 000 €	582 517 €	404 311 €	986 828 €	79%	1 213 532 €	97%
Output 1	697 178 €	270 874 €	278 699 €	549 574 €	79%	697 178 €	100%
Output 2	167 862 €	84 630 €	47 097 €	131 707 €	78%	133 908 €	80%
Moyens Généraux	384 960 €	227 093 €	78 514 €	305 548 €	79%	382 446 €	99%

Le taux global d'exécution au 31/12/2021 est de 79 %. Il s'agit d'un taux basé sur les décaissements et remboursement du projet sans intégrer les paiements des prestations en cours de réalisation ou

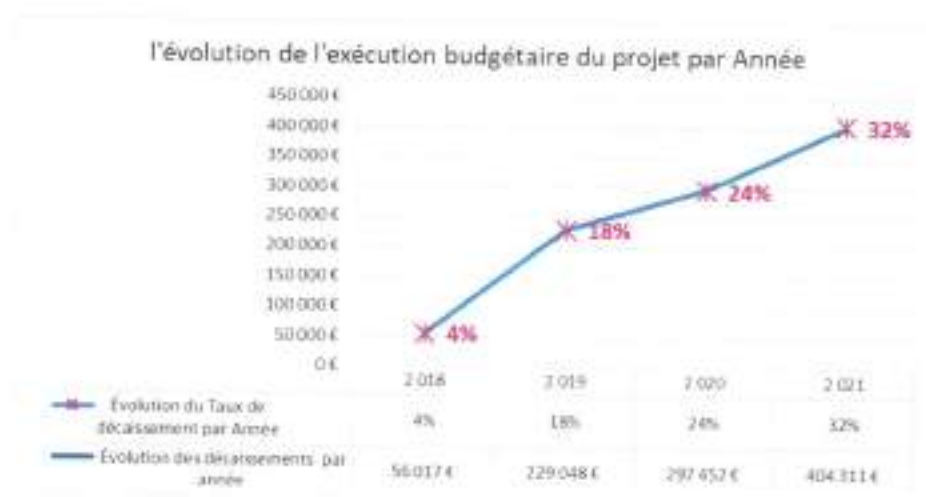
en cours de paiement. En effet le montant engagé jusqu'à fin 2021 est de 1 213 532 € ce qui représente 97 % du budget global du projet. Ces taux sont harmonieux avec l'état d'avancement des activités du projet et la durée du projet.



En poursuivant ce rythme d'engagement du projet, il est fort probable que le budget disponible soit exécuté d'ici la fin de l'intervention prévue pour le 14 Mars 2023, considérant la phase de clôture.

Output 1 a enregistré un taux d'engagement de 100% et d'exécution assez élevé de 79 %, du fait que la plupart des activités liées à ce résultat ont été atteintes à travers la convention subside avec la CGEM et la contractualisation dans le cadre un marché public.

Output 2 a enregistré un taux d'engagement de 80% et de décaissement de 78 %. Ce taux est harmonieux avec l'état d'avancement des activités de ce résultat qui vise « La mise en place d'un écosystème MRE entrepreneurs belges en Belgique ».



Les risques majeurs enregistrés pour cette année 2021 peuvent être résumés comme suit :

- L'impact du contexte sanitaire sur les activités du projet sur la création administrative des entreprises et déplacement des porteurs de projets au Maroc ;
- La sous-représentation des femmes MEM parmi les bénéficiaires ; pour ce faire le projet a mis en valeur les success-stories de femmes qui ont bénéficié de l'accompagnement du projet lors des événements d'information et de communication organisés pour mobiliser les futur.es investisseurs maroco-belges. Un panel a été dédié à l'entrepreneuriat féminin panel (présentant l'entrepreneuriat féminin en quelques chiffres et l'évolution du rôle de la femme qui s'est amélioré au sein de la société marocaine, le profil des femmes entrepreneuses au Maroc ainsi que les efforts déployés par MBI pour stimuler et encourager ce volet).

Outre cela , le projet a pallié le risque lié au déploiement de la campagne de communication notamment, la difficulté d'identifier et de mobiliser les investisseurs MRE potentiels (groupe cible du projet), grâce à l'organisation d'événements d'information et de communication couvrant les trois régions avec des supports de communication adaptés aux spécificités de chaque région (e.g : les langues choisies pour l'animation des panels étaient : le français à Liège et Bruxelles et le néerlandais et anglais à Antwerpen).

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

Traitement des risques			Suivi des risques	
Action(s)	Resp.	Date limite	Progression	Statut
Prévoir une campagne d'information ciblée et prenant les expériences précédentes et les spécificités sociolinguistiques des régions belges	DJAMAI Ahmed, Intervention Manager MBI	31/12/2021	Le déploiement de la campagne a commencé les 16 et 17 juin 2021 (phase pré-event)	Accompli
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
	HAOUDI MARZAK	15/03/2022		En cours

Appui stratégique par le MDCMREAM	Mounia Directrice DCMC, département des MRE		MDCMREAM est associé dans toutes les phases de l'intervention projet	
Mettre en œuvre un cycle d'identification du groupe cible en élargissant la définition du groupe cible aux projets à fort potentiel d'innovation	DJAMAI Ahmed Intervention Manager MBI	31/12/2020	CSC relatif à l'identification du prestataire belge, publié à 2 reprises sans suite positive.	Accompli
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 Intervention Manager MBI	31/12/2021	des supports digitaux sont en cours d'élaboration : site Web, newsletter, etc.	Accompli
Prévoir la tenue de 3 autres comités de sélection si une 2e campagne était réalisée.	DJAMAI Ahmed Intervention Manager MBI	31/12/2021		Accompli
Contourner les problèmes d'identification liés à une faible maîtrise de présentation des projets en fournissant un guideline détaillé à suivre lors de la présentation devant le jury	DJAMAI Ahmed Intervention Manager MBI	31/12/2020		Accompli
Actualiser les listings des bénéficiaires afin de constituer un pool de profils MEM	DJAMAI Ahmed Intervention Manager MBI	15/03/2022	Une première mission d'identification des profils a été réalisée en octobre 2018	En cours

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

Traitement des risques

Suivi des risques

Action(s)	Resp.	Date limite	Progression	Statut
Cibler et sélectionner des porteurs de projets à haut potentiel de réussite	DJAMAI Ahmed Intervention Manager MBI	31/12/2021		Accompli
Accompagnement individualisé des porteurs de projet par des acteurs spécialisés	OUKRID Omar, membre du directoire de la CGEM et Point focal MBI	15/03/2022	Un schéma du parcours de prestation a été élaboré lors de la mission baseline	En cours
Implication d'un accompagnement post-création (mise à disposition de business-coach)	OUKRID Omar membre du directoire de la CGEM et Point focal MBI	15/03/2022	Un schéma du parcours de prestation a été élaboré lors de la mission baseline	En cours
Elaborer une Charte d'accompagnement mentionnant clairement les droits et les devoirs des bénéficiaires et du prestataire d'accompagnement	OUKRID Omar membre du directoire de la CGEM et Point focal MBI	31/01/2019	Le rôle et la fonction de la Charte ont été discutés lors de la mission baseline mais restent à finaliser	Accompli
Faire régulièrement un bilan sur l'avancée de l'initiative afin d'anticiper les blocages éventuels et adapter l'accompagnement en conséquence	DJAMAI Ahmed Intervention Manager MBI	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 Ahmed Intervention Manager MBI	15/03/2022	Travail d'identification des opportunités en cours	En cours
Sélectionner de manière rigoureuse le prestataire qui aura la charge de fournir un accompagnement et s'assurer de ses compétences en la matière	DJAMAI Ahmed Intervention Manager MBI	28/02/2020		Accompli
Mobiliser les relais d'investissements au niveau régional (Agence régionale de développement, CRI etc.)	HAOUDI MARZAK Mounia, Directrice DCMC, département des MRE	15/03/2022		En cours

Description du risque	Période d'identification	Catégorie de risque	Probabilité	Impact potentiel	Total
Sous-représentation des femmes MEM parmi les bénéficiaires À la date du 31/12/2020, le taux est de 38%	19/10/2018	DEV	Moyen	Moyen	Moyen

Traitement des risques			Suivi des risques	
Action(s)	Resp.	Date limite	Progression	Statut
S'assurer que la campagne de communication intègre bien le genre dans sa méthodologie afin de cibler les femmes.	SAHLI Saïd ATN Suivi et évaluation MBI	06/12/2018	C'est intégré doublement dans les TDR de communication globale du programme et au niveau de la campagne d'information (cf. à l'objectif 2 et la partie V relative à la stratégie de communication, du document stratégie genre 2019-2021). << WE FOR HER >>	Accompli
S'assurer de la présence de femmes dans le jury de sélection. Éventuellement, intégrer un critère "genre" dans la grille de sélection, mais de façon non contraignante.	DJAMAI Ahmed Intervention Manager MBI	31/12/2019	Mentionné dans la matrice de monitoring	Accompli
Proposer un renforcement du leadership dans le programme d'accompagnement des femmes bénéficiaires et s'appuyer sur les réseaux belges et marocains de femmes entrepreneures pour soutenir les initiatives des femmes.	DJAMAI Ahmed Intervention Manager MBI	31/12/2021	Discuté avec la CGEM, en attente de décision	En cours
Valoriser les femmes parmi les success-stories.	HUYGHE Clara Experte Junion MBI	31/12/2021	Point intégré dans la matrice de monitoring	En cours
	DJAMAI	31/12/2021		En cours

S'assurer de la participation de femmes dans les missions économiques	Ahmed Intervention Manager MBI		Intégré dans la matrice de monitoring	
Associer et informer les institutions belges tout au long de la mise en œuvre du projet	DJAMAI Ahmed Intervention Manager MBI	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 covid19 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-création.	15/03/2020	OPS	Moyen	Moyen	Moyen

Traitement des risques			Suivi des risques	
Action(s)	Resp.	Date limite	Progression	Statut
Opter pour des outils de la communication digitale pour toucher la cible du projet	DJAMAI Ahmed Intervention Manager MBI	31/12/2020	Préparation et publication d'un CSC pour le développement d'une interface web, dans les meilleurs des délais ;	Accompli
Mettre en œuvre un plan d'action adapté post covid 19,	N/A	31/12/2021	Les mesures adaptées au contexte COVID19 sont prises en compte (formation à distance, etc.)	Accompli

6 Synergies et complémentarités

6.1 Avec les autres interventions du portefeuille

Dans le cas des projets financés par la Belgique, des synergies se manifestent surtout en lien avec le projet « **Amuddu : appui à la mise en œuvre de la Stratégie Nationale d'Immigration et d'Asile (SNIA)** » en termes de mutualisation de ressources humaines (partage de l'équipe support), logistiques et de matériels. En outre, une réunion du Comité de pilotage conjoint entre les deux interventions a été organisée en septembre 2021.

Bien que les thématiques abordées par les deux interventions et les populations cibles soient très différentes, des passerelles sont identifiées notamment en ce qui concerne la collaboration avec la Confédération Générale des Entreprises du Maroc (CGEM). Partenaire direct du projet MBI, la CGEM représente un acteur intéressant également pour l'intervention Amuddu en termes de mobilisation et sensibilisation du secteur privé sur le recrutement des personnes migrantes. Dans ce cadre, la *Commission Entreprise Responsable et Citoyenne* de la CGEM a participé à des actions d'information et de promotion de la diversité au sein des entreprises, organisées par le projet Amuddu, afin de présenter le label RSE de la CGEM. En outre, le projet MBI a identifié et partagé des informations utiles concernant les secteurs porteurs dans l'économie marocaine pouvant représenter des opportunités pour les personnes migrantes et réfugiées au Maroc ou les entreprises labélisées RSE.

En termes d'accompagnement à l'entrepreneuriat, les approches et outils développés dans le cadre du projet MBI peuvent représenter une source d'inspiration pour le travail d'accompagnement à l'auto-emploi réalisé dans le cadre du projet Amuddu, moyennant une adaptation aux profils des porteurs de projets accompagnés qui présentent des caractéristiques très différentes à ceux du projet MBI (niveau de formation, capacité de gestion et financière, etc.).

Suite aux recommandations de la MTR, 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.

Dans ce sens, l'équipe de MBI a tenu à :

- Impliquer l'équipe de DEPOMI au début du pilotage de la campagne de communication MBI ;
- Invitation aux travaux de la retraite MBI pour dresser le bilan de 2021 ;
- Grâce aux stratégiques relations partenariales nouées avec la DCMC, appui des équipes de DEPOMI pour être domiciliées au sein du ministère de l'ATN coordination régionale, M. Rachid Marouane ;
- Participation de l'équipe MBI dans la modération de la conférence liant MeM by CGEM et le CRI Béni Mellal Khenifra et la signature de la convention renforçant l'offre d'accompagnement dédiée aux MeM porteurs de projets d'investissement ;
- Plusieurs sessions de travail tenues avec l'ancien IM et l'IM par intérim pour impliquer DEPOMI dans la réalisation de l'étape de capitalisation de MBI et servir d'input pour le R4 de DEPOMI.

6.2 Avec les autres ACNG belges

Dans la continuité des informations présentées au point 3.4.3.3, des réunions d'échanges ont été tenues avec des acteurs institutionnels et associatifs en l'occurrence Hub.Brussels LEAD, Adept, MUSlinkED, SHEdidIT, dont l'objectif de trouver des synergies et des partenariats pour la mobilisation de la diaspora maroco-belge.

Le FIT et l'AWEX étaient également associés durant la campagne de communication en présentant l'offre d'accompagne qu'offre les régions de la Flandre et de la Wallonie respectivement aux entrepreneurs belges cherchant à étendre leurs activités à l'international.

7 Thèmes transversaux

7.1 Environnement et changement climatique

Le programme MBI, conscient de l'importance accrue des projets écologiques ayant un impact environnemental, accompagne aujourd'hui des porteurs de projets à fort impact environnemental.

À titre d'exemple, le projet *Champion* accompagné par le programme MBI a parmi les objectifs de son activité de créer un écosystème durable en mettant en place une production circulaire et durable ainsi qu'une agriculture verticale. Cela permettrait de recycler les déchets organiques afin de les transformer en ressources avec une culture hydroponique (Urban Smart Farming) résiliente aux différents aléas climatiques, ce qui permettrait notamment de limiter les besoins en surfaces agricoles, en eau, en substances nutritives et en produits phytosanitaires. Certaines installations permettent de produire en limitant drastiquement les interférences par rapport au milieu naturel, car tous les rejets de type liquides sont souvent collectés pour y être recyclés ou traités sur place. Cette culture est l'une des alternatives les plus écologiques aux pratiques traditionnelles et qui sont devenues un enjeu majeur dans presque tous les domaines de l'agriculture puisque les méthodes traditionnelles d'agriculture ont tendance à abîmer le sol et à avoir un impact très négatif sur l'environnement indépendant.

Un autre projet accompagné par le programme MBI, la start-up ATAREC, a aussi développé et breveté, avec le soutien de la ville de Tanger, une solution au niveau international qui produit une énergie verte à partir de la houle ; le Wave Beat. Ce prototype innovant est déjà testé dans le port de Tanger Med et est considéré comme étant la première solution de production d'énergie marine au Maroc.

En d'autres termes, le projet MBI, accorde une grande importance aux entrepreneurs ayant un projet dans le domaine du développement durable et des énergies vertes, notamment lors du processus de mobilisation et de sélection.

7.2 Genre

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 entrepreneuses accompagnées par le programme, à travers entre autres,

plusieurs réunions tenues avec Hub Brussels depuis le 22 décembre 2020 dans le cadre du partenariat entre ces derniers et Enabel.

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 un accès égal à l'accompagnement :
 - 40% des bénéficiaires sont des femmes ;
- Une communication inclusive avec l'emploi d'un vocabulaire épicène et l'usage de l'écriture inclusive
- Une mise en valeur de l'entrepreneuriat féminin : capsule vidéo de bénéficiaires femmes du projet MBI et diffusion de ces vidéos sur le site Mbimpulse.org

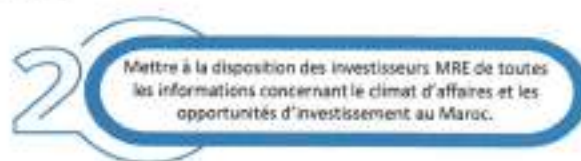
Une prise en compte des spécificités de la FCE et des facteurs de blocage socioculturels, Flexibilité des plannings, support psychologique et coaching. Le projet MBI a également appuyé la création d'un toolbox sur l'entrepreneuriat des femmes ayant pour objectif de consolider la participation des femmes africaines au développement durable de leurs entreprises, en dotant les structures d'accompagnement de l'entrepreneuriat d'outils adaptés à leur croissance et à leur participation socio-économique effective. Un focus sur le Maroc a été fait lors la réalisation de cette boîte à outils sur l'entrepreneuriat féminin qui s'inscrit dans le cadre du développement du secteur privé et de la mise en œuvre de projets spécifiques visant à renforcer l'égalité de genre et l'autonomisation des femmes par Enabel. Cette boîte à outils rassemblera les bonnes pratiques concernant les dispositifs nécessaires à la création et à la gestion d'une entreprise par des femmes entrepreneures dans le contexte spécifique de l'action et de la mission d'Enabel.

7.3 Digitalisation

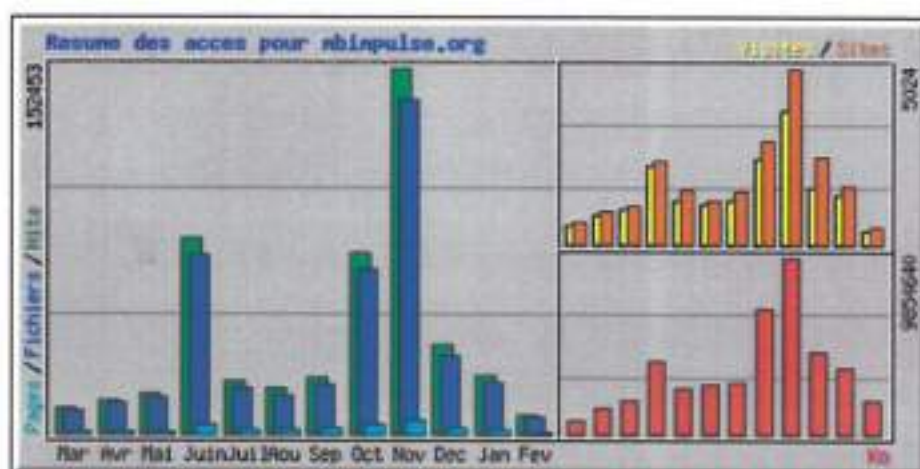
Après avoir appuyé en 2019 la refonte du système d'information du Ministère en charge des MRE, le programme MBI a redoublé d'efforts cette année pour développer des outils digitaux répondant aux besoins du projet et in fine à son outcome. En effet, afin de centraliser les demandes d'adhésion au programme, le projet développa une interface web Mbimpulse.org dans le but d'informer de potentiels porteurs de projet sur le programme et l'offre MBI, les modalités de participation et l'actualité économique du Maroc. Toujours dans l'optique de toucher au maximum le cœur de cible du projet, le site Internet a été développé en français et néerlandais.



Les objectifs de cette plateforme se résument comme suit :



Cette plateforme a également été réaménagée et utilisée lors des deux éditions des MBIDays permettant ainsi de rendre accessible et de diffuser à large échelle les formulaires d'inscription aux événements. Le site a été le point de référence dans toutes les communications réalisées lors de la campagne de communication, à savoir les newsletters, dépliants, post RSS, affiches et vidéos (cf. 10.6 Ressources en termes de communication). Le diagramme ci-dessous illustre les visites sur le site Internet, ainsi que les hits (nombre de requêtes), les fichiers et pages consultés. Une hausse des visites sur la plateforme est notable à **trois moments phares**, qui correspondent aux MBIDays. En effet, les principales activités sur Mbimpulse.org se concentrent sur la période de juin et novembre et que la 2^e édition a attirée plus de personnes sur le site que la première. Il est souligné également, que la période de promotion des événements (octobre) est marquée par une hausse, principalement pour la 2^e édition où la période d'information et de promotion était plus longue (3 à 4 semaines) comparé à celle de la 1^{re} phase (1 semaine).



Sachant que les membres de la dernière cohorte ont déjà été recrutés, l'idée pour la dernière année d'exécution sera de réaménager la plateforme afin d'en faire un site vitrine du projet MBI.

L'adoption d'outils digitaux a permis au projet de s'adapter rapidement à la situation pandémique, notamment lors du déploiement de la première phase de la campagne de communication et d'information. Les déplacements étant restreints à cette période, la première édition des MBIDays s'est déroulée en ligne à travers la plateforme Hopin. Une solution adaptée et rapide, mais qui aurait demandé plus de temps, notamment pour la promotion de l'événement et l'appropriation de la plateforme par les intervenant.es, afin de mobiliser un maximum le cœur de cible et de s'assurer du bon déroulement de l'événement.

Outre cette plateforme développée à des fins de visibilité, mobilisation et recrutement, la hotline utilisée pour l'accompagnement des porteurs de projet sélectionnés s'est également développée en raison du contexte sanitaire. En effet, toutes les formations se sont déroulées en ligne et ont pu être enregistrées et diffusées sur la Hotline, permettant aux bénéficiaires de revoir les formations qu'ils

ont suivies en cas de besoin. Toute solution informatique a régulièrement besoin d'une analyse pour savoir si elle est toujours en phase avec les besoins et attentes auxquels elle est censée répondre. Ceci étant, il est important d'analyser un certain nombre d'indicateurs pour juger la pertinence et la performance de la Hotline MBI. Voici un récapitulatif des données **d'août à décembre**¹⁴ 2021 :

- 21 messages de conversation ont été envoyés via la hotline.
- 110 réunions ont été tenues
- 60% des bénéficiaires sont actifs sur la hotline
- 540 fichiers ont été stockés vs. 35 fichiers consultés

Ces quelques données démontrent que la hotline est principalement utilisée pour les réunions et les formations en ligne, et le stockage de documents. Les bénéficiaires n'ont pas nécessairement le réflexe de déposer des messages/ tickets à travers cet outil en cas de besoin. De ce fait, il aurait été intéressant de faire une enquête complémentaire à l'enquête de satisfaction du programme, auprès des bénéficiaires concernant leur utilisation de la hotline afin d'en améliorer son architecture et in fine son appropriation par les utilisateurs.

7.4 Emplois décents

En ligne avec l'un des sous objectifs de l'ODD #8 « Travail décent et croissance économique », à savoir :

Promouvoir des politiques axées sur le développement qui favorisent des activités productives, la création d'emplois décents, l'entrepreneuriat, la créativité et l'innovation et stimulent la croissance des microentreprises et des petites et moyennes entreprises et facilitent leur intégration dans le secteur formel, y compris par l'accès aux services financiers.

le projet MBI a accordé une grande importance à la sélection et à l'accompagnement rigoureux de projets d'investissement productif en vue notamment de répondre à son outcome. Les activités de MBI ont toujours été déployées dans l'optique de capitaliser les relations positives entre les MRE en Belgique et le développement socio-économique au Maroc. En participant au projet MBI, les bénéficiaires ont mis à disposition leurs ressources (financières et intellectuelles) et contribuent à la stimulation de l'économie marocaine. En tant que connaisseurs des deux cultures, les MRE sont des acteurs compétents pour agir et entreprendre dans la culture professionnelle belge aussi bien que marocaine.

À ce stade, l'impact du projet peut être ressenti, pour les premières cohortes accompagnées. À la date de la rédaction de ce rapport, une enquête approfondie pilotée par la CGEM afin de mesurer l'impact de l'accompagnement du projet sur les bénéficiaires en termes de création d'emploi et évolution du résultat net et chiffre d'affaires.

8 Leçons apprises

¹⁴ Données communiquées par la CGEM dans le rapport narratif #3 en date du 11 février 2021
Rapport des résultats

8.1 Les succès

1. Un modus operandi inhérent à l'accompagnement Post et pré-crédation, bien défini, a permis au projet d'identifier et à accompagner à ce stade 25 porteurs de projets dont 10 femmes grâce un pilotage efficace assuré par le consortium Enabel-MDCMRE-CGEM.
2. Le mode de communication digitale et en présentiel (élaboration et analyse des Bases de données, e-mailing, phoning, diffusion via réseaux sociaux, pitching en vidéoconférences, etc.) adopté par le projet lors de la phase d'information des porteurs de projets en pré et post-Crédation a été a permis d'identifier des profils de candidats potentiels à forte valeur ajoutée économique.
3. Fort alignement des objectifs du projet avec les priorités et stratégies nationales du Maroc et de la Belgique.
4. Implication parfaite de l'ensemble des partenaires dans le pilotage du projet.

8.2 Les défis

- Les défis majeurs rencontrés en 2021 étaient le pilotage de la campagne de communication malgré le contexte du COVID limitant les déplacements en Belgique pour rencontrer les potentiels bénéficiaires. Dans un autre sens, plusieurs porteurs de projets ont été contraints de reporter leur déplacement au Maroc pour formaliser la création administrative de leurs entreprises ;
- Capitalisation : vu l'importance de chantier pour MBI et les autres interventions d'Enabel, il sera opportun de procéder aux étapes suivantes :
 - o Enabel pourra recourir à une expertise externe pour appuyer l'équipe mutualisée ;
 - o Vu son implication et appropriation de la capitalisation depuis la formulation des fiches captures et la formalisation des processus d'accompagnement, MeM peut s'appuyer sur les cabinets du coaching et de coordination pour impulser l'exercice en interne ;
 - o En se prêtant à l'exercice, il s'agira de décider du domaine de capitalisation : kit d'accompagnement à la post et pré-crédation, communication, ou autre domaine de capitalisation précédemment identifié.
 - o La présentation des supports de capitalisation peut être assurée à l'occasion de la 2e édition du prix MBI qui sera la cérémonie de clôture du programme vers octobre 2022 (avant la fin du subside)

9 Pilotage

9.1 Décisions prises par le Comité de pilotage et suivi

Décision à prendre		
Enabel recommande que les événements de mobilisation des MRE qui se dérouleront en Belgique, destinés à des Belges (MRE) et résidents en Belgique, soient moins institutionnels et plus opérationnels et prennent en compte le cœur de la cible du projet MBI (Entrepreneurs (MRE) belges qui veulent investir au Maroc.	22/09/2021	Comité de pilotage

Action			Suivi	
Action(s)	Resp.	Date limite	Progression	Statut
Organisation des événements orientés B to B et moins institutionnels	Direction de l'intervention	15/11/2021		Accompli

Décision à prendre		
CGEM est associée et impliquée en amont de cette 2e phase de la campagne de communication en vue de mieux cerner les profils des porteur.es de projets et d'idées afin d'adapter son discours et sa prestation d'accompagnement autant faire que se peut à la cible du projet	22/09/2021	Comité de pilotage

Action			Suivi	
Action(s)	Resp.	Date limite	Progression	Statut
Les messages sont audibles par la cible visée lors de cette campagne de communication ;	Direction de l'intervention	15/11/2021		Accompli

Décision à prendre		
Il est nécessaire à plus d'un titre de converger les efforts de l'ensemble de l'équipe et d'impliquer d'une manière plus intensive la représentation diplomatique du Maroc en Belgique	22/09/2021	Comité de pilotage

Action			Suivi	
Action(s)	Resp.	Date limite	Progression	Statut

La représentation diplomatique du Maroc en Belgique est impliquée	Direction de l'intervention	22/09/2021		Accompli
---	-----------------------------	------------	--	----------

9.2 Réorientations stratégiques envisagées

En 2021 aucune réorientation stratégique n'a été enregistrée pour l'intervention.

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	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 compatibles 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 cohérent ; 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					
		A	B	C	D
Évaluation de la EFFICIENCE: note totale			✓		
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 bonnes qualités, 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, comme 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 minimes restrictions ; les effets négatifs (s'il y en a) n'ont pas causé beaucoup de tort.		
	C	L'outcome ne sera atteint que partiellement, entre autres en raison d'effets négatifs auxquels le management n'est pas parvenu à s'adapter entièrement. Des mesures correctives doivent être prises pour améliorer la probabilité de la réalisation de l'outcome.		
	D	L'intervention n'atteindra pas son outcome, à moins que d'importantes mesures fondamentales soient prises.		
2. Les activités et les outputs sont-ils adaptés (le cas échéant) dans l'optique de réaliser l'outcome ?				
✓	A	L'intervention réussie 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 impliquées 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 Fiches de suivi de processus de changement (optionnel)

Fiches de suivi à utiliser dans le cadre d'une démarche réflexive en cours ou une démarche de recherche-action explicite utilisée par l'intervention (voir *guide gestion du contenu*).

Titre Output 1	
Quelle est l'hypothèse de travail (1 phrase) qui donne l'orientation pour arriver à l'outcome intermédiaire ?	
Est-ce que la Théorie de Changement (modèle, principes, valeurs) sous-jacente à l'hypothèse de travail a été développée d'une façon explicite ? <input type="radio"/> Non <input type="radio"/> Oui <input type="radio"/> Changements majeurs apportés au Toc durant l'année ? Si oui : lesquels ? (Éventuellement ToC modifiée en annexe)	
Quelles ont été les décisions majeures prises durant l'année pour réaliser le changement sur base de l'hypothèse de travail, et leur justification ? <input type="radio"/> Décision 1 : <input type="radio"/> Justification Décision 1 : <input type="radio"/> Décision 2 : <input type="radio"/> Justification Décision 2 :	
Y-a-t-il eu des opportunités dans le contexte (spécifiquement en lien avec le résultat) qui ont facilité le processus de changement et l'atteinte de l'outcome intermédiaire ?	
Y-a-t-il eu des contraintes majeures dans le contexte (spécifiquement en lien avec le résultat) qui ont influencé négativement facilité le processus de changement et l'atteinte de l'outcome intermédiaire ?	
Le processus de changement (recherche-action) a-t-il été documenté ? <input type="radio"/> Non <input type="radio"/> Oui Si oui, sous quelle forme ?	
Y-a-t-il eu une communication par rapport au processus de changement documenté ? <input type="radio"/> Non <input type="radio"/> Oui Si oui, sous quelle forme ?	

10.3 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)	Tenu en octobre 2020

Planning de l'ETR (enregistrement du rapport)	Janvier 2023
Missions de backstopping depuis le 01/01/2012	

10.4 Ressources en termes de communication

Comme mentionné ci-dessus, le projet à réaliser une campagne d'information et de communication en 2021 qui s'est déployée en deux éditions, une en juin et une autre en novembre dans le but d'identifier et mobiliser de potentiels porteurs de projet issus de la diaspora marocaine en Belgique.

A cet effet, les supports de communication suivants ont été développés :

Identité visuelle un logo et une charte graphique identifiant la campagne de communication « WeareMbi »

Sites Internet : une maquette et une traduction en néerlandais du site internet MBimpulse de la CGEM <https://mbimpulse.org/de/>

aussi une plateforme en trois langues (FR, NL et EN) entièrement dédiée au sommet « MBI days » du mois de juin <https://wearembi.be/?lang=fr>, l'ensemble ont été mises en production.

Les médias sociaux : des comptes sur les réseaux sociaux (Facebook, Instaaura, LinkedIn, youtube, twitter) ont été créés et animés

Facebook : facebook.com/wearembi

LinkedIn: <https://www.linkedin.com/company/wearembi/>

Instagram: instagram.com/wearembi

Brochures: Des brochures en trois langues (FR, NL et EN) ont été produites imprimées et diffusées

Newsletters : les newsletters en trois langues (FR, NL et EN) ont été produites et diffusées

Flyers : des flyers en trois langues (FR, NL et EN) ont été développés et diffusés.

Les publicités : des campagnes publicitaires ont été développées et diffusées sur les radios locales en français et néerlandais « ARABEL et STAD RADIO ».

Films promotionnels : plusieurs vidéos promotionnelles en français, anglais et néerlandais ont été développées et diffusées sur les différents supports

Les médias locaux : les communiqués de presse développés en étroite collaboration avec l'équipe MBI (Enabel et ses partenaires) ont été traduits et diffusés aux médias belges via un abonnement Belga. Également, les médias marocains ont été approchés.

Sponsoring / Partenariat : afin de toucher les cinq cibles identifiées, des mailings récurrents ont été envoyés aux différents partenaires dans le réseau d'Euvayls dans l'écosystème entrepreneurial, les invitant à diffuser et de relayer les informations sur les événements « MBI Days » et « MBI events » parmi leurs réseaux professionnels

Mailing : une liste des compétences et de personnes influentes parmi les MRE de Belgique a été identifiée. Des emails récurrents ont été envoyés à toutes ses personnalités, les invitant à diffuser les supports informationnels auprès de leurs réseaux.

En parallèle, le projet MBI a réalisé une capsule vidéo best-off retraçant toute la période d'exécution du projet ainsi que son objectif, les réalisations et actions phares, les résultats ainsi que des témoignages de bénéficiaires.

