



Résumé exécutif

Revue finale du projet

« MOR1605311 : Maghrib Belgium Impulse (MBI) »

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

ROYAUME DU MAROC

Auteurs :

Dr. Babacar SALL, Chef d'équipe

Mme Touria Chaugdani

Organisation : International Consulting Expertise (ICE)

Date du rapport de la revue : 03/2023

1 Présentation de l'évaluation

Le projet MBI s'inscrit dans le cadre général de la coopération entre la Belgique et le Royaume du Maroc pour appuyer la Stratégie Nationale pour les Marocain.e.s résidant à l'étranger (SNMRE). Et plus spécifiquement, il œuvre à la mobilisation des compétences des Marocains résidant en Belgique pour contribuer au développement de leur pays d'origine.

L'intervention MBI consiste à :

- Mobiliser et accompagner individuellement les porteurs de projets MRE en Belgique et au Maroc pour la création et la commercialisation de leurs entreprises dans leur pays d'origine (Objectif intermédiaire 1)
- Mettre en place un écosystème MRE entrepreneurs belges en Belgique (Objectif intermédiaire 2)

Une revue finale a été confiée à cet effet au Consortium ICE. Elle consiste à mesurer à partir d'une analyse approfondie de la mise en œuvre de l'intervention les performances du projet en fonction des critères OCDE-CAD (pertinence, cohérence, efficacité, efficience, impact, durabilité) complétés par des thèmes transversaux (droits de l'homme, approche genre, environnement et impact de la pandémie Covid-19) et des critères et questions spécifiques portant entre autres sur les procédures de mise en œuvre. L'analyse évaluative à partir du corpus de ces critères C a été renforcée par l'analyse FFOM (Forces, faiblesses, opportunités et menaces).

Intervenant presque en fin d'exercice, la revue a mis l'accent particulièrement sur la fonction d'apprentissage à partir de leçons pertinentes en vue de leur utilisation subséquente dans des interventions ou des politiques et stratégies. Pour ce faire, elle s'est appuyée sur des outils de collecte et d'analyse de données (revue documentaire, entretiens semi-directifs en présentiel et distanciel).

La revue a été menée sur la base de plusieurs approches méthodologiques pour enrichir les résultats de l'analyse évaluative à partir d'une triangulation des données recueillies :

- Une approche par le haut (top-down), c'est-à-dire à partir des institutions parties prenantes des questions MRE
- Une approche par le bas (bottom-up), c'est-à-dire à partir des groupes cibles
- Une approche participative basée sur un dialogue avec l'ensemble du système des acteurs
- Une approche flexible centrée sur les besoins
- Une approche orientée sur l'apprentissage.

2 Résultats et conclusion

2.1 Critères de performance

Critères CAD	Score	Résumé de l'analyse évaluative
Pertinence	A/ Très bien	<p>L'intervention est en ligne avec les orientations du gouvernement du Royaume du Maroc à travers : i) le Discours Royal de Sa majesté le Roi Mohammed VI lors de l'ouverture de la session d'automne du Parlement le 14 octobre 2022 mettant un focus particulier sur l'acuité des investissements et des initiatives des membres des MRE ; ii) la nouvelle Constitution de juillet 2011 qui réitère l'engagement du Royaume au renforcement de la contribution des Marocains du Monde au développement de leur patrie ; iii) l'élaboration de la Stratégie Nationale en faveur des Marocains du Monde.</p> <p>Elle recoupe également les attentes des MRE car elle prend en compte leurs besoins d'orientation et d'accompagnement et leur fournit par ricochet des opportunités d'entrée dans le marché marocain des affaires par leur mise en réseau avec des acteurs économiques.</p>
Cohérence	B/Bien	<p>Des projets et initiatives sont en cohérence avec l'intervention comme :</p> <p>Le Module de formation de l'entrepreneur conçu par International Finances Corporation (IFC) dont le bailleur est la Banque Mondiale</p> <p>La composante du projet SHARAKA orientée vers la mobilisation des compétences des MRE</p> <p>Le Fonds de soutien aux entreprises en croissance au Maroc (Small Enterprise Assistance Funds) de l'USAID.</p>
Efficience	B/Bien	<p>A ce jour 91% du budget a été consommé et la quasi-totalité des activités exécutées.</p> <p>L'exécution des activités a rencontré quatre défis majeurs :</p> <p style="text-align: center;">La Covid-19 avec son incidence sur la mise en œuvre du projet</p> <p style="text-align: center;">L'allongement de la durée d'exécution des activités sans extension budgétaire</p>

		<p>La restriction des ressources financières et humaines</p> <p>L'arbitrage budgétaire entre les activités éligibles pour leur mise en œuvre</p> <p>La mutualisation des ressources financières, humaines et matérielles entre les projets Amuddu et MBI, d'une part, et l'existence d'un palliatif en l'existence d'une réserve budgétaire représentant 5% du budget total du projet², d'autre part, a permis de faire face à ces défis et d'assurer la continuité de la mise en œuvre.</p> <p>Il est à noter, cependant dans l'exécution budgétaire des retards dans la mobilisation de l'outil de subsides. Toutefois, en dépit des facteurs limitatifs mentionnés ci-dessus, une capacité avérée d'adaptation a été développée dans la gouvernance du projet tant dans le déploiement continu des activités que dans la consommation budgétaire.</p>
Efficacité	Bien /B	<p>Les deux inputs du projet à savoir la mobilisation et l'accompagnement individualisé des porteurs de projet MRE en Belgique et au Maroc et la mise en place d'un écosystème MRE entrepreneurs en Belgique ont été réalisés grâce aux dispositions prises en amont notamment à travers : i) l'amélioration de l'outillage opérationnel du projet par la révision des outils de pilotage, l'établissement d'un cadre inclusif de suivi de l'intervention indiquant les rôles et les attentes de rôles des parties prenantes ; ii) la mise en place d'outils innovants tels que les plateformes mbimpulse.org ou la Hotline qui ont assuré pendant la période pandémique la continuité des activités de communication, de sensibilisation et d'accompagnement pour les porteurs de projets MRE dans les deux écosystèmes (Maroc, Belgique).</p> <p>Au niveau de l'Output 2 relatif à l'écosystème belge, une campagne de communication a été menée à l'intention des MRE porteurs de projets en Belgique en deux temps : en 2021 en ligne à travers la plateforme Hopin et en présentiel par l'organisation d'une série d'évènements (MBI days) dans les villes de Bruxelles, Liège et Anvers.</p> <p>Plusieurs livrables ont été produits dont : la création d'une identité visuelle des bénéficiaires, la création de comptes sur les réseaux sociaux, l'édition de brochures en trois langues (français, néerlandais, anglais), mobilisation auprès des Représentations diplomatiques</p>

		en Belgique et des structures relais, promotion de l'évènement à travers les médias.
Impact	B/Bien	Le projet a affecté favorablement les capacités subséquentes des porteurs de projets dans les domaines du management, de la communication d'entreprise, de la connaissance du contexte culturel du pays d'origine et de ses traditions de travail. L'impact a touché également la gouvernance du projet à travers les portages institutionnel (MAECAMRE-DMRE) et technique (CGEM) et le mixage sectoriel entre le public et le privé instituant un nouvel espace collaboratif en termes de cogestion, de codécision et de coaction dans la mise en œuvre des activités.
Durabilité	B/Bien	Il existe déjà au sein des deux porteurs du projet (MAECAMRE-DMRE, CGEM) un dispositif potentiellement en capacité d'assurer le relais. Au niveau du Ministère, il existe la Direction de la Communication et de la Mobilisation des Compétences des Marocains du Monde avec des Divisions dédiées comprenant un Service accompagnement des projets d'investissements des MDM. La CGEM dispose également d'un outillage opérationnel et diversifié pouvant assurer la continuité de l'accompagnement des MRE dont notamment une couverture de 13 régions, y compris des divers métiers s'y exerçant et surtout d'un Corridor d'accompagnement à l'investissement.

2.2 Questions spécifiques

Les questions spécifiques ont porté, entre autres, sur :

Les procédures de mise en place des projets portés par les MeM (identification, sélection, accompagnement pré et post- création) :

Avec in fine divers appuis portant, entre autres, sur la coordination des activités d'accompagnement, l'élaboration des critères de sélection, la mise en place d'une Hotline.

A noter le retard de démarrage de la campagne de communication, mais le renforcement des capacités des cadres du Ministère dans divers domaines.

La communication et sensibilisation et Digitalisation

Élaboration et adoption d'une stratégie de digitalisation et utilisation de différents outils et canaux pour remédier non seulement au retard de la campagne de communication, mais également à l'impact de la pandémie Covid-19 à travers :

- Une communication via sites web et réseaux sociaux permettant de sensibiliser et d'informer de manière large les publics ciblés ;
- Une campagne de communication « grand public » à travers les réseaux sociaux et une radio belge Arabel à destination de la diaspora pour informer et sensibiliser sur le lancement de MBI.

Par ailleurs des questions transversales ont été pris en compte dans l'analyse évaluative, notamment celles portant sur les droits humains, l'approche genre, l'environnement, l'impact de la Covid-10

3 Recommandations

Recommandations	Acteurs ciblés	Niveaux	Opérationnelle/stratégique
Internaliser le volet communication soit par un mode de cogestion au sein du consortium tripartite (MAECAMRE-DMRE, CGEM et Enabel) ou l'affecter directement à la CGEM pour rester en cohérence avec l'option entrepreneuriale énoncée dans le DTF pour l'orientation stratégique du projet MBI et renforcer la digitalisation en conséquence pour les campagnes de communication dans les trois régions.	Enabel MAECAMRE-DMRE MAECAMRE-DMRE CGEM	Niv 1	Stratégique
Raccourcir le temps de latence entre la sélection et le démarrage des activités que certains bénéficiaires ont estimé long	Enabel MAECAMRE-DMRE	Niv 3	Opérationnelle
Poursuivre les activités d'accompagnement au-delà de la date de création de l'entreprise et de son démarrage pour permettre aux porteurs de consolider leurs acquis et maintenir à cet effet la Hotline comme outil de pérennisation	CGEM	Niv 3	Opérationnelle
Délocaliser pour le choix stratégique les formations en régions concernant les interventions futures en fonction du lieu de résidence des bénéficiaires comme option d'appropriation et d'intégration de la dimension régionale	Enabel MAECAMRE-DMRE	Niv 1	Stratégique

Pour des projets similaires, rendre disponible l'expertise de la CGEM dans des points de proximité de la diaspora marocaine en général, et trouver en complément des points d'accessibilité inclusifs, par exemple, les représentations consulaires et diplomatiques, les chambres de commerce régionaux, le circuit associatif.	MAECAMRE-DMRE	<i>Niv 2</i>	Stratégique
Poursuivre le lien opérationnel entre la CGEM et l'Agence Marocaine de Promotion des Investissements et des Exportations au profit de l'accompagnement des MRE porteurs de projets.	CGEM	<i>Niv 1</i>	Opérationnelle

4 Leçons apprises

Les enseignements tirés à la fin de l'intervention à partir de l'analyse évaluative s'ordonnent de la manière suivante :

- **Public (MAECAMRE-DMRE) et privé (CGEM) a institué une nouvelle Le mixage entre les secteurs forme de partenariat novatrice et efficace surtout dans le domaine de la mobilité humaine** qui mérite d'être dupliquée à partir du modèle de référence Partenariat Public-Privé (PPP). Cependant, pour sa duplication subséquente dans des interventions à venir, il est opportun de porter attention aux différences de normes, de traditions de travail et de poursuites d'objectifs.
- ***L'approche consensuelle tant dans la prise de décision interacteurs que son exécution à travers des activités a été un levier déterminant dans la performance de l'intervention.***
Même si elle a permis une grande fluidité dans la mise en œuvre des activités du projet et des relations interacteurs, elle a aussi induit un temps de latence parfois long dans la prise de décisions et sa traduction en actes.
- ***La mutualisation des projets (Amuddu et MBI) a été une option de mitigation efficace face à la pandémie de la Covid-19 et aux sous-capacités humaines et financières de l'intervention MBI.***
Pendant la période de la pandémie, la mutualisation a permis une plus grande rationalisation des ressources humaines et financières entre les deux projets, mais c'est au niveau de l'équipe de l'unité de gestion financière, administrative et logistique que l'impact s'est plus fait ressentir à cause l'augmentation de la charge de travail du personnel mutualisé.

- ***L'externalisation de la communication de l'intervention a été un choix à risques qui n'a pas été suffisamment évalué en amont***

Le risque principal à prendre en compte dans la duplication de cette leçon, c'est un problème d'efficacité et de cohérence qu'elle peut générer par rapport au corpus d'activités des projets à venir et par rapport à leurs logiques d'intervention respectives. La leçon à tirer est l'externalisation doit être soutenue par un mode d'organisation hybride qui intègre dans le processus de mise en œuvre le commanditaire.

- **Le renforcement de capacités des bénéficiaires a été perçu par les bénéficiaires comme étant globalement un succès** à condition que les formations soient individualisées ou le cas échéant si c'est un format groupé qu'une enquête préliminaire soit réalisée pour déterminer les besoins, les niveaux de qualification des bénéficiaires. Ceci facilitera la constitution de groupes homogènes et modules adaptés.