



Rapport Narratif final

MOR 1605311- Maghrib Belgium Impulse,
Appui à la mise en œuvre de la stratégie
nationale en faveur des Marocains résident
en Belgique
Maroc



Belgique

partenaire du développement

Tâble des matières

0	ACRONYMES.....	3
1	FICHE D'INTERVENTION.....	4
2	AUTO-EVALUATION DE LA PERFORMANCE.....	5
2.1	PERTINENCE.....	5
2.2	EFFICACITE	6
2.3	EFFICIENCE	8
2.4	DURABILITE POTENTIELLE	9
2.5	CONCLUSIONS	11
3	APPRECIATION DE LA STRATEGIE D'INTERVENTION	12
3.1	EVOLUTION DU CONTEXTE	12
	CHANGEMENTS SIGNIFICATIFS DANS LA STRATEGIE D'INTERVENTION.....	13
3.2		13
	RESULTATS REALISES.....	14
4	14	
4.1	PERFORMANCE DE L'OUTCOME	14
4.1.1	<i>Indicateurs atteints</i>	<i>14</i>
4.1.2	<i>Analyse de l'atteinte de l'outcome</i>	<i>15</i>
4.2	PERFORMANCE DE L'OUTPUT 1.....	18
	<i>Output 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.....</i>	<i>18</i>
4.2.1		18
4.2.2	<i>Analyse de la réalisation de l'output</i>	<i>21</i>
4.3	PERFORMANCE DE L'OUTPUT 2	23
4.3.1	<i>Indicateurs atteints</i>	<i>23</i>
4.3.2	<i>Analyse de la réalisation de l'output 2</i>	<i>25</i>
3.	<i>Levers d'action pour le renforcement de l'écosystème entrepreneurial belge</i>	<i>29</i>
	SYNERGIES ET COMPLEMENTARITES	30
4	30	

4.2	AVEC LES AUTRES INTERVENTIONS DU PORTEFEUILLE -	30
4.3	AVEC LES LES AUTRES ACNG BELGES	31
4.4	AUTRES SYNERGIES ET COMPLEMENTARITES	32
5	THEMES PRIORITAIRES	32
5.2	ENVIRONNEMENT ET CHANGEMENT CLIMATIQUE.....	32
5.3	GENRE.....	33
5.4	DIGITALISATION.....	35
5.5	EMPLOIS DECENTS	37
6	DURABILITE	38
7	LEÇONS APPRISSES.....	40
7.2	LES SUCCES	42
7.3	LES ECHECS	43
7.4	QUESTIONS D'APPRENTISSAGE STRATEGIQUE	43
7.5	SYNTHESE DES ENSEIGNEMENTS TIRES	44
	RECOMMANDATIONS	45
8	45	
9	ANNEXES.....	48
9.2	CRITERES DE QUALITE	48
9.3	DECISIONS PRISES PAR LE COMITE DE PILOTAGE ET SUIVI	53
9.4	MATRICE DE MONITORING COMPLETE	60
	RESSOURCES EN TERMES DE COMMUNICATION	90
9.5	PERSONNEL DE L'INTERVENTION	92
9.6	MARCHES PUBLICS.....	93
9.7	SUBSIDES.....	94
9.8	ACCORDS SPECIFIQUES DE COOPERATION.....	94
9.9	ÉQUIPEMENTS.....	ERREUR ! SIGNET NON DEFINI.

o Acronymes

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
CGEM	Confédération Générale des Entreprises au Maroc
CRI	Centre régional d'investissement
CS	Convention Spécifique
CSC	Cahier Spécial des Charges
CT(O)S	Comité technique (d'orientation et) de suivi
DGD	Direction générale Coopération au développement et Aide humanitaire
D4D	Digitalisation for Development
DTF	Dossier Technique et Financier
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
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
SNMRE	Stratégie Nationale en faveur des Marocains du Monde

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
Impact ^[1]	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 est effectué en Belgique et au Maroc pour la création et la commercialisation de leurs entreprises au Maroc.
	O.I. 2. La mise en place d'un écosystème MRE entrepreneurs belges en Belgique est soutenue.

2 Auto-évaluation de la performance

2.1 Pertinence

	Performance
--	--------------------

Pertinence	A
-------------------	---

Le projet MBI de par son approche et sa poursuite d'objectifs s'inscrit en droite ligne sur les orientations et les objectifs du gouvernement du Royaume du Maroc en matière de valorisation des compétences des MRE. Cet alignement s'ancre particulièrement dans certaines mesures et-actes institutionnels dont :

- 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 préconise « qu'une attention particulière soit portée aux investissements et aux initiatives des membres de la communauté marocaine résidant à l'étranger ». D'autres Allocutions Royales renforcent cette synergie comme celle adressée le 20 Août 2022 à la Nation à l'occasion du 69-ème anniversaire de la Révolution du Roi et du Peuple où il a été souligné la nécessité « de mettre en place, en leur faveur, des mécanismes efficaces de parrainage, d'accompagnement et de partenariat. »
- La nouvelle Constitution de Juillet 2011 outre qu'elle consacre trois articles traitant des questions de droits, de protection et de participation des MDM aux institutions de gouvernance du Maroc fait le focus dans son Article 16 sur l'engagement du Royaume « au renforcement de leur contribution au développement de leur patrie. »
- L'élaboration de la Stratégie Nationale en faveur des Marocains du Monde où l'un des 3 objectifs stratégiques est axé sur la contribution des MDM au développement du pays avec des poursuites d'objectifs spécifiques centrées sur la mobilisation des compétences, le développement de leurs investissements dans le pays d'origine, la défense des intérêts du Maroc dans les pays d'accueil.

A la lumière de ces ancrages du projet tant par rapport, d'une part, aux priorités du Royaume du Maroc, ses articulations avec les Objectifs de Développement de Développement Durable (ODD) du système des Nations, sa synergie avec l'approche de l'Union africaine qui « invite et encourage la Diaspora, comme partie importante de notre continent, à participer pleinement à la construction de l'Union Africaine »⁷ et ceux, d'autre part, poursuivis par la Belgique portant sur le rôle des diasporas dans le développement, le projet MBI est pertinent.

2.2 Efficacité

	Performance
Efficacité	B

Pour mesurer l'efficacité du projet, outre la référence aux questions posées au niveau de la matrice d'évaluations et aux indicateurs s'y rapportant, il est judicieux de se rapporter à la Baseline. Celle-ci indique les dispositions préliminaires qui ont été prises pour garantir une mise en œuvre en vue de l'atteinte des résultats escomptés dans des conditions régulières. En effet, un plan de travail a été établi ainsi que des objectifs et un champ d'application indiquant clairement les modalités d'exécution du projet MBI. Dans le même temps, pour plus de précaution, une consultante externe a été engagée pour appuyer le processus de révision des outils de la baseline. Ainsi au sortir de cet exercice, des améliorations de l'outillage opérationnel du projet ont été apportées sur les points suivants, lesquelles ont joué un rôle significatif dans l'atteinte des résultats :

- La révision des outils de pilotage du projet afin de garantir l'efficacité des dispositions prises pour le succès des entreprises en phase de création et de post création

- La prise en compte de l'approche genre dans la stratégie d'intervention
- L'établissement d'un cadre de référence relatif aux droits et devoirs du prestataire d'accompagnement et des bénéficiaires
- L'établissement d'un cadre inclusif de suivi de l'intervention en prenant en compte les attentes et les rôles des parties prenantes de l'intervention.

Les indicateurs de la matrice d'évaluation élaborés par l'équipe d'évaluation mettent l'accent, entre autres, sur le taux de réalisation des étapes pour les personnes accompagnées en situation de pré et post création pour mesurer l'efficacité de l'intervention.

Pour rappel, l'objectif spécifique poursuivi par le projet MBI se décline comme suit : « Les Marocaines et les Marocains résidant en Belgique sont mobilisés et accompagnés pour réaliser des investissements productifs au Maroc ».

Pour ce faire la CGEM en tant porteur technique de l'intervention a eu à assurer deux volets : i) la mobilisation et l'accompagnement personnalisé des MRE porteurs de projets en Belgique et au Maroc ; ii) l'établissement d'un écosystème d'entrepreneurs MRE belges tant en Belgique qu'au Maroc.

Les résultats relatifs à la mobilisation et l'accompagnement se déclinent comme suit :

Pour les activités de communication un total de 522 personnes ont été inscrites sur les deux plateformes ouvertes (Evenbrite et Hopin) lors de la première édition en ligne (16 et 17 juin 2021) avec une participation moyenne de 89 personnes lors de la première session animée par 45 intervenants. La deuxième édition s'est déroulée en Belgique en présentiel (17 au 19 novembre 2021). Elle a consisté en l'exploration d'opportunités partenariales, mais aussi au renforcement des liens opérationnels avec l'écosystème belge en vue de l'identification de nouvelles candidatures à l'accompagnement. Un total de 20 inscriptions dont 30% de femmes ont été dénombrées et un relais médiatique important au Maroc et à l'international a couvert l'évènement.

Pendant la période pandémique la plateforme *mbimpulse.org* a assuré la continuité de la communication et de la sensibilisation en matière d'opportunités d'investissement au Maroc pour les MRE. En outre, la mise sur pied par la CGEM de la plateforme Hotline à ce moment, en tant qu'outil innovant, a permis de continuer en distanciel les activités portant sur l'accompagnement des porteurs de projets.

Par ailleurs 6 comités de sélection ont été organisés et 62 candidats ont fait acte de candidature suite aux opérations de communication. En fin de compte, c'est seulement 50 candidats qui ont pu être auditionnés. Le résiduel s'étant désisté pour des raisons personnelles non liées au dispositif de sélection.

Il faut noter cependant qu'il y a eu des aspects limitants dans le volet communication du projet géré conjointement par Enabel et le MAECAMRE-DMRE, notamment le retard dans le lancement de la campagne de 2 voire 3 ans après le début de sa mise en œuvre, alors qu'elle devait intervenir à l'origine et accompagner tout le processus. La récurrence dans les appels d'offre avec la difficulté de cerner le profil porteur de la demande institutionnelle en l'occurrence le cabinet de communication, l'expectative entre les parties prenantes de l'intervention dans la sélection du prestataire a eu des incidences sur le rendu communicationnel et l'atteinte efficace des groupes cibles.

La difficulté de recruter un cabinet de communication a eu également des effets sur l'ordre d'exécution des activités, notamment pendant la période de la pandémie. En effet, le focus a été mis sur les entreprises qui sont en situation post-crédation au lieu de celles en pré-crédation.

Du côté des utilisateurs finaux des services d'accompagnement, les bénéficiaires, le projet MBI par l'entremise de la CGEM a encadré 39 bénéficiaires (13 en post-crédation et 26 en pré-crédation) dont 17 femmes. Grâce à cet accompagnement des résultats significatifs ont été obtenus avec un chiffre d'affaire oscillant entre 2% et 500% pour les cohortes en post-crédation tandis que pour celles en pré-crédation 6 entrepreneurs ont pu achever le processus de création. La donnée géographique et sectorielle a été prise en compte du fait que la localisation des entreprises bénéficiaires s'étend sur un ensemble de 7 régions du Maroc avec une concentration prééminente autour de Casablanca (26,31%). Cela a été facilité par le fait que la CGEM dispose d'une couverture opérationnelle préétablie sur l'ensemble du territoire national à partir de son outil conceptuel dénommé « 16 CGEM Régions » qui intègre la MeM destinée, entre autres, aux Marocains Entrepreneurs.

Tout de même, il faut signaler un facteur limitant à cette performance à travers le désistement de certains bénéficiaires qui n'est pas imputable à la structure encadrante en l'occurrence la CGEM. D'après les sources internes à celle-ci, il y a eu un total de 9 désistés dont les causes relèvent de facteurs personnels dus la plupart à des problèmes de disponibilité, de conflits d'agenda parfois de santé.

Concernant l'accompagnement sous ses formes diverses, les bénéficiaires ont particulièrement apprécié le mentoring par les compétences didactiques des mentors qui recèlent à la fois expériences et connaissances opérationnelles du terrain. Les formations individuelles sont fortement appréciées par les bénéficiaires par le fait qu'elles prennent en compte les besoins spécifiques. Cependant, les formations groupées sont considérées comme ne prenant pas en compte les spécificités des bénéficiaires en termes de besoins de renforcement de capacités, de niveau de qualification et qu'elles rassemblent un public hétéroclite avec des niveaux différents de compétences et d'avancement dans le processus d'accompagnement (par exemple dans les séances de formation des bénéficiaires pré et post-crédation).

2.3 Efficience

	Performance
Efficience	B

Le projet MBI est doté d'un budget total de €1.250.000. La structure budgétaire telle qu'elle figure dans le DTF montre une répartition des subsides qui privilégie le volet consacré à l'appui des MRE pour la réalisation des investissements productifs au Maroc (837 550 euros soit 67%) Le focus budgétaire est mis sur l'appui à la mobilisation et l'accompagnement individualisé des porteurs de projets en Belgique et au Maroc pour la création et le développement de leurs entreprises au Maroc (609 800 euros soit près de 49%).

L'exécution des activités a rencontré quatre défis majeurs :

- La Covid-19 avec son incidence sur la mise en œuvre du projet
- L'allongement de la durée d'exécution des activités sans extension budgétaire
- La restriction des ressources financières et humaines
- L'arbitrage budgétaire entre les activités éligibles pour leur mise en œuvre

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 projet, d'autre part, a permis de faire face à ces défis et d'assurer la continuité de la mise en œuvre. Le défi de l'arbitrage budgétaire était le plus problématique à relever. Du point de vue de la gestion des comptes une approche

sélective et pragmatique selon les rubriques de dépenses a été observée. Par exemple, une certaine flexibilité a été adoptée pour les dépenses se rapportant à la rubrique « Moyens généraux » -qui recouvre, entre autres, l'utilisation de moyens de transport ou la formation du personnel local. Ce qui était moins le cas pour les dépenses se rapportant aux activités.

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. L'évaluation à mi-parcours du projet révèle qu'à la date du 30 septembre 2020 que la consommation budgétaire s'élevait à 41% . Le rythme des dépenses n'a pas été bouleversé en dépit de la pandémie parce qu'à la date du 17 janvier 2023, moment de la revue finale, elle a atteint 91 % du total budgétaire. En somme, malgré les retards constatés dans la mise en œuvre du projet, la finalisation des appels d'offres notamment pour les activités liées au volet communication, le gel de certaines d'entre elles durant la période pandémique comme le renforcement des capacités institutionnelles des parties prenantes (Ministère chargé des MRE et la CGEM), l'intervention MBI a pu respecter in fine le cahier des charges qui lui était dévolu en exécutant la quasi-totalité des activités prévues initialement dans la limite de l'affectation budgétaire. A ce jour, seules restent encore deux activités, la revue finale qui est en cours d'exécution et le rapport de la CGEM. Il remplit par conséquent le critère d'efficacité.

2.4 Durabilité potentielle

	Performance
Durabilité potentielle	

La matrice d'évaluation s'appuie sur plusieurs entrées pour traiter la durabilité de l'intervention à savoir :

- La viabilité financière et économique de l'intervention ;
- La continuité de la satisfaction des exigences d'appropriation locale après la fin de l'intervention

Deux indicateurs paraissent probants :

- La contribution financière de la partie marocaine ;
- L'existence d'un dispositif de relais au sein des parties prenantes (privées ou publiques)

Il est mentionné dans le DFT dans le volet budgétaire que : « il n'y a pas une contribution financière directe prévue par la partie marocaine »⁸, mais cette absence de participation ne signifie pas que le MAECAMRE-DMRE n'a pas pris des dispositions pour garantir la pérennité de l'intervention.

L'ensemble des principales parties prenantes (MAECAMRE-DMRE , Enabel, CGEM, bénéficiaires) considèrent que l'intervention est innovante par rapport à sa poursuite d'objectifs, son approche, l'originalité de son montage partenarial (secteurs public et privés) et par ricochet les résultats atteints à la fin du processus.

La sauvegarde des acquis du projet par la pérennisation de la valeur ajoutée apportée aux parties prenantes dépend des dispositions prises pour sa prolongation au-delà de la mi-mars

2022. Il n'est pas prévu du côté de la coopération belge d'une deuxième phase du projet MBI. L'engagement pour le futur du côté d'Enabel concernant le Maroc est orienté plutôt vers des activités portant sur l'employabilité et les groupes vulnérables. C'est en conséquence au niveau de la partie nationale (MAECAMRE-DMRE et CGEM) que les dispositions de pérennité devraient être recherchées.

La CGEM dispose déjà d'un outillage opérationnel et diversifié pouvant assurer la continuité de l'accompagnement requis des MRE en matière d'investissement, de réseautage et de développement entrepreneurial. A savoir :

- Un réseau de représentations réparti dans 13 régions ;
- Une couverture exhaustive des corps métiers au niveau national ;
- L'existence d'un Corridor d'accompagnement à l'investissement dédié entre autres à la mobilisation des compétences des MRE et dont le rôle est de : i) établir un lien opérationnel entre les membres MeM avec les professionnels du secteur d'activités correspondant ; ii) renforcer leurs connaissances pratiques du cadre juridique et réglementaire national ;
- L'établissement d'un rapport opérationnel entre les MRE et les structures publiques en l'occurrence les ministères en vue du financement de leurs projets ;
- L'existence de MeM CGEM dont le rôle est la facilitation de l'intégration des Marocains entrepreneurs et autres ressortissants disposant de potentialités entrepreneuriales dans l'espace économique du pays d'origine.

Du point de vue des bénéficiaires, outre le renforcement de leurs capacités, le maintien de l'outil hotline après la fin de l'intervention est une garantie de pérennité. Un autre élément révélateur de cette volonté de pérennité est leur engagement, surtout ceux qui sont en situation de pré-création, à contribuer à la dissémination des résultats de l'intervention auprès de leur interconnaissance.

2.5 Conclusions

- **Le mixage entre les secteurs public (MAECAMRE-DMRE) et privé (CGEM) a** institué une nouvelle forme de partenariat novatrice et efficiente 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 d'être vigilant par rapport aux conflits interacteurs qui peuvent pourraient survenir
- **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.
Toutefois, elle peut induire un équilibre instable entre les interventions mutualisées tant dans la gestion des ressources humaines que financières.
- **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 de cohérence qu'elle peut générer par rapport au corpus d'activités des projets à projets à venir et par rapport à leurs logiques d'intervention respectives.
- **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.

Fonctionnaire exécution nationale ¹	Intervention Manager Enabel ²

3 Appréciation de la stratégie d'intervention

3.1 Evolution du contexte

3.1.1 Contexte général et institutionnel

- La mobilisation de la diaspora maroco-belge constitue incontestablement un moteur de développement pour appuyer la croissance économique du pays qui est par la même occasion considérée comme une priorité, avancée depuis 2021 par le nouveau modèle de développement qui considère la diaspora marocaine comme acteur clé du développement, de la création de richesses et de la participation à la gestion de l'économie nationale.
- Les deux discours³ prononcés par SM le Roi Mohamed VI en 2022, en l'occurrence celui du 20 août, qui tracent les fondements pour une politique publique efficiente en matière de gestion des affaires des Marocains du monde en vue d'accélérer l'intégration des Marocains entrepreneurs du Monde et Hauts potentiels – MeM dans le paysage de création de valeur économique du Maroc et favoriser encore plus le rayonnement des entreprises marocaines à l'international. En effet il avait appelé à « à la création d'un mécanisme dédié qui aura pour mission d'accompagner les compétences et les talents marocains à l'étranger, d'appuyer leurs initiatives et leurs projets »
- Ce qui a conduit au lancement d'un processus institutionnel dont le pilotage est assuré par le chef de gouvernement, du reste concerté pour l'élaboration d'une Feuille de route qui servira à renforcer considérablement l'investissement des Marocains résidant à l'étranger dans le Royaume
- En janvier 2023 à Casablanca, s'est tenue la conférence de lancement de la Maison de la diaspora, une association qui a pour vocation d'accompagner les membres de la

¹ Nom et signature (+ effacer ces instructions)

² Nom et signature(+ effacer ces instructions)

³ Discours du 20 août et celui du 14 octobre : Discours Royal devant le Parlement : le message de la franchise et du réalisme | MapNews

diaspora marocaine qui font le choix d'un retour temporaire ou définitif au Maroc dont l'une des missions, entre autres, est d'Accueillir, guider et accompagner dans les démarches d'investissement et d'installation.

- Par ailleurs le Conseil Economique Social et Environnemental - CESE, a publié un rapport sur son site, nourri de témoignages, d'enquêtes de terrain, et de la consultation citoyenne rendue possible via le site «ouchariko.ma», centré sur quatre axes majeurs dont l'un est dédié au soutien et à l'encouragement de la contribution des talents expatriés au développement du Royaume.
- Des actions au niveau territorial sont lancées également par les CRI et leurs partenaires locaux à l'adresse de la diaspora marocaine à l'étranger dans le but d'inciter la communauté des investisseurs MRE à monter des projets durables et qualitatifs dans une région

3.1.2 Contexte de gestion :

3.1.2.1 Modalités de partenariat

Pour l'exercice 2022 de MBI, aucun contrat n'a été signé par le projet, ceci dit les 2 chantiers phares suivis étaient :

- Le suivi pour la clôture du subside liant la CGEM avec Enabel pour l'accompagnement des porteurs de projets: coordination et coaching ;
- La clôture du CSC MOR 642 pour la réalisation de la campagne de communication.
- Les partenaires de l'intervention ont instauré dès le démarrage un mécanisme de gouvernance visant à assurer la bonne exécution des activités à travers un Comité de pilotage (COPIL), un Comité technique d'orientation et de suivi (CTOS) et des réunions de suivi de mise en œuvre de la CGEM.

3.1.2.2 Modalités opérationnelles

En parallèle avec les instances de gouvernance, le projet a tenu plusieurs réunions de coordination techniques de suivi (pitch, sélection des candidats, suivi des prestations accompagnement des bénéficiaires et aussi suivi de la mise en œuvre des activités du projet telles que le suivi de la campagne de communication. Toutes ces rencontres étaient sanctionnées par des rapports et des comptes rendus.

3.2 Changements significatifs dans la stratégie d'intervention

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).

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'événements (MBI Days) dans les villes de Bruxelles, Liège et Anvers.

Bien que la mutualisation des ressources humaines au niveau des deux projets (MBI et Amuddu) ait été initialement prévue dans les dispositifs d'implémentation des deux interventions, il n'en demeure pas moins que celle-ci affectée par le départ de l'intervention manager en février 2022, a poussé l'équipe mutualisée à développer plus d'agilité et d'adaptation pour faire face efficacement aux sous-capacités humaines et financières de l'intervention MBI. Concrètement cette fonction support regroupant : la gestion administratif et financière, le monitoring opérationnel, la capitalisation et la communication, a su capitaliser des bonnes pratiques de l'une ou l'autre intervention en mode de "vase communicant".

4 Résultats réalisés⁴

4.1 Performance de l'outcome



4.1.1 Indicateurs atteints⁵

Indicateurs/marqueurs de progrès ⁶		Valeur de base	Cible finale	Valeur finale obtenue	Commentaires
Taux de réussite de création ou d'appui à la post-crétion des projets portés par les Marocain-e-s entrepreneurs du Monde (MEM) accompagné-e-s	Total	0	25% (10 personnes)*	38% (15 personnes)	4 bénéficiaires en parcours pré-crétion et 11 bénéficiaires en parcours
	Hommes	0	7	9	
	Femmes	0	3	6	

⁴ « 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.

⁵ Vous pouvez utiliser le tableau fourni ou le remplacer par votre propre format de matrice de monitoring. Ajouter/supprimer des colonnes en fonction du contexte (certaines interventions devront ajouter des colonnes pour les années précédentes, tandis que d'autres – nouvelles – interventions n'auront pas encore de valeur pour l'année précédente).

⁶ Reprendre les indicateurs, tels qu'ils figurent dans le cadre logique (du DTF ou de la dernière version du cadre logique)

*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.

					post- création
--	--	--	--	--	---------------------------

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

4.1.2 Analyse de l'atteinte de l'outcome

L'outcome du projet était évalué à partir du taux de réussite de création ou d'appui à la post-crédation des projets portés par les bénéficiaires accompagnés. À la fin du projet, l'outcome a été atteint à hauteur de 38% par rapport à une valeur cible de 25 % sur le total des bénéficiaires du projet, ce qui dépasse la cible initiale.

Le taux de réussite a été calculé en prenant en compte les différentes étapes conditionnant la réussite d'un projet de création ou de post-crédation après un an d'accompagnement.

Pour le parcours de pré-crédation, 4 bénéficiaires ont pu créer leur entreprise et pour le parcours de post-crédation, 11 bénéficiaires ont atteint au moins 70% de la réalisation des engagements fixés avec le prestataire d'accompagnement tels que mentionnés dans la feuille de route. (En annexe 9.4, une feuille de calcul présentant le taux d'achèvement de l'accompagnement en post-crédation à partir de l'analyse des fiches de suivi des bénéficiaires.)

En particulier, la valeur cible pour les femmes qui ont réussi leur accompagnement était de 3 et la valeur obtenue était de 6, soit le double, ce qui témoigne des efforts fournis pour activer la thématique transversale prioritaire du projet MBI. Les résultats obtenus montrent donc que le projet a été un succès en termes d'outcome.

L'atteinte des résultats cibles dans le cadre du projet MBI a été rendue possible grâce à un suivi des processus établis au niveau de la communication et de l'accompagnement.

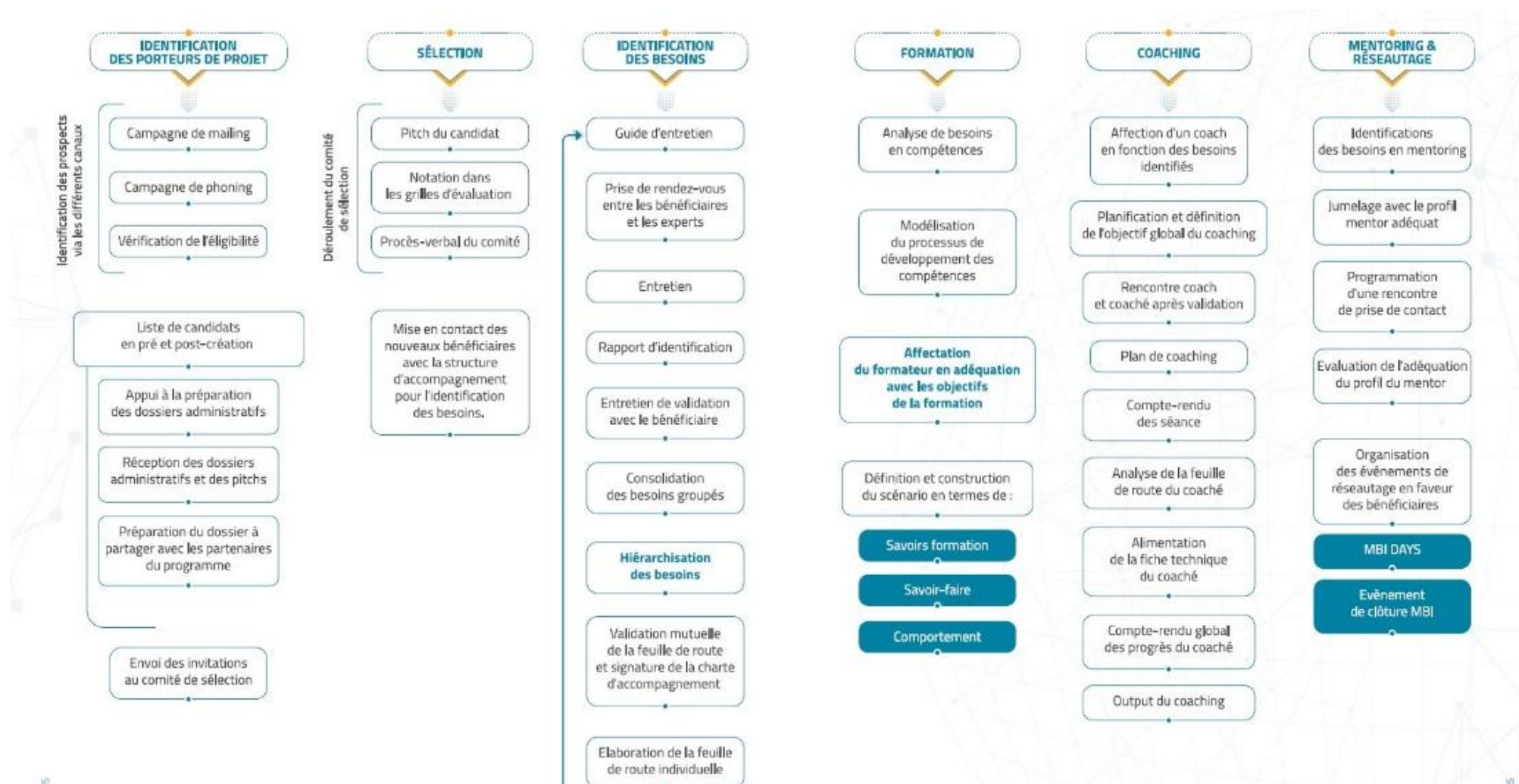
■ Communication et mobilisation des bénéficiaires :

Le processus de communication visant à augmenter la visibilité du projet MBI et de son offre a suivi plusieurs étapes clés. Tout d'abord, il y a eu la participation à des événements nationaux et internationaux pour accroître la visibilité du projet et identifier des initiatives intéressantes. Ensuite, des outils de communication ont été élaborés et déployés en trois langues pour la population cible, ainsi que des success-stories partagées pour sensibiliser et mobiliser les MRE belges.

Un processus pilote de déploiement d'une campagne de communication de proximité a également été mis en place, incluant une étude de marché, le choix de thématiques adaptées aux besoins des MRE en Belgique, et l'utilisation d'une plateforme web pour centraliser les demandes d'adhésion au programme. Les représentations diplomatiques et les associations de la diaspora marocaine ont également été impliquées dans la mobilisation des porteurs de projet belgo-marocains en Belgique. Enfin, des actions ont été menées pour renforcer les capacités des investisseurs marocains du monde et pour appuyer la mise en place d'un écosystème MRE entrepreneurs belges en Belgique, notamment à travers l'organisation d'événements d'information dans plusieurs villes.

■ Accompagnement des bénéficiaires :

La méthodologie d'accompagnement du projet MBI repose sur une approche par processus qui découpe le projet en phases pour permettre un suivi solide de chaque étape et de l'output final, tout en prenant en compte l'interaction et le parallélisme entre certaines phases. Cette approche se résume dans le dispositif d'accompagnement mis en place par le projet MBI au profit des bénéficiaires pré et post-crédation :



Durant la phase opérationnelle du projet MBI, le processus d'accompagnement mobilise une panoplie d'outils élaborés en fonction d'une démarche qui se déploie en 3 temps :

- **Orientation** : Identification de la situation actuelle, définition des opérations d'exécution.
- **Exécution** : Actions de transformation de la situation, correspondant au déroulement effectif de l'accompagnement.
- **Contrôle** : vérification de la conformité de l'exécution dans son déroulement et dans son produit final.

Le projet MBI a validé sa théorie du changement grâce à un package d'accompagnement individualisé et flexible, offert à chaque bénéficiaire en pré et/ou post création, ainsi qu'au soutien d'un écosystème d'entrepreneurs maroco-belges résidant en Belgique et au Maroc. À ce jour, le programme a accompagné 39 bénéficiaires, dont 24 en pré création et 13 en post-crédation, avec un taux d'entrepreneuriat des femmes de 46%.

4.2 Performance de l'output 17



4.2.1 Output 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.

Indicateurs		Valeur de base	Cible finale	Valeur finale obtenue	Commentaires
Nombre de personnes touchées par la campagne d'information sensible au genre en Belgique	Total	0	180	297	
Nombre de porteurs/teuses de projets auditionné-e-s lors des comités de sélection désagréé par sexe.	Total	0	60	55	
Nombre de bénéficiaires accompagnés par le projet dans la mise en œuvre de	Total	0	40	39	

⁷ Le template prévoit jusqu'à 3 outputs (chapitres 2.2, 2.3 et 2.4). Si l'intervention compte plus d'outputs, simplement copier et coller les chapitres supplémentaires relatifs aux outputs. Si l'intervention compte moins de 3 outputs, simplement supprimer les chapitres non nécessaires).

En ce qui concerne le niveau de l'outcome, vous pouvez aussi remplacer ce tableau par le propre format de l'intervention (p.ex., de votre outil de monitoring opérationnel)

leurs initiatives, désagréé par sexe./âge					
Nombre de bénéficiaires accompagnés par le projet dans la mise en œuvre de leurs initiatives, désagréé par sexe./âge Pour pré-crédation	Total	0	30	26	
	dont % femmes	0	Au moins 25%	48%	
	dont % hommes	0	Moins de 75%	52%	
Nombre de bénéficiaires accompagnés par le projet dans la mise en œuvre de leurs initiatives, désagréé par sexe./âge Pour Post-crédation	Total	0	10	13	
	dont % femmes	0	Au moins 25%	43%	
	dont % hommes	0	Moins de 75%	57%	
Taux de réalisation des différentes étapes conditionnant la réussite d'un projet de création par les bénéficiaires après 1 année d'accompagnement.	Définition du projet dans ses dimensions économique et gouvernance	0	85%	100%	
	Elaboration d'un budget prévisionnel	0	85%	77%	
	Crédation de l'entreprise	0	70%	16%	
	Obtention des autorisations nécessaires	0	70%	N/A pas de demande manifestée	

	Mise en place du plan de financements	0	85%	69%	
	Réalisation du plan d'investissements	0	85%	18%	
	Lancement de l'activité	0	70%	75%	Calculez sur la base des entreprises créées (04)
	Embauche prévue en début de projet réalisée	0	40%	0%	Uniquement des emplois indirects et stages
	Mise en place d'un système de reporting opérationnel	0	100%	41%	
	Atteinte du CA prévu pour la 1ère année	0	30%	25%	
Taux de réalisation des différentes étapes conditionnant la réussite d'un projet de post-crédation par les bénéficiaires après 1 année d'accompagnement.		0	70%	77%	
Taux de satisfaction des bénéficiaires de l'appui à		0	60%	100%	

la création quant aux engagements de la Charte d'accompagnement					
---	--	--	--	--	--

Le tableau présenté ci-dessus compile tous les indicateurs relatifs à l'output 1, tels que révisés dans la matrice d'évaluation du projet. Les indicateurs sont actualisés à partir de l'analyse des rapports fournis par le partenaire technique, des fiches de suivi des bénéficiaires, des résultats des questionnaires et des entretiens individuels menés avec les bénéficiaires, tels que révisés dans la matrice d'évaluation du projet.

4.2.2 Analyse de la réalisation de l'output

1. La Mobilisation des porteurs de projets (En annexe : Extraits des outils d'analyse terrain questionnaire, guide, matrice)1-1 la campagne de communication

La campagne de communication s'est déroulée en deux phases. La première phase s'est déroulée au mois de juin 2021 pendant la pandémie de COVID-19 et a été menée exclusivement en ligne après consultation entre Enabel et ses partenaires. Cinq cibles ont été identifiées pour atteindre les objectifs de cette campagne, notamment les MRE belges porteurs de projets d'investissements productifs, les investisseurs MRE belges ayant réussi une activité en Belgique, les porteurs de capitaux et/ou de compétences et de savoir-faire dans les secteurs cibles au Maroc, les étudiants en fin d'année de formation.

La deuxième phase a été mise en œuvre avec des actions opérationnelles sur le terrain dans trois régions pour rencontrer les MRE et leur faire connaître le projet MBI ainsi que les opportunités d'entreprendre au Maroc. Trois événements d'information ont été organisés, à raison de deux dans chaque région (Bruxelles, Liège et Anvers).

Réalisations

Lors de la 1re phase se déroulant le 16 et 17 juin 2021, 313 personnes ont réservé 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'évènement Hopin.

Concernant la 2e édition, sur 162 potentiels porteuses et 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). Au total, 17 porteuses et porteurs de projet se sont inscrits et sont suivis par le programme MBI.

Opportunités et contraintes

Une note a été élaborée en début de projet, dont l'objectif était de faciliter la compréhension des paramètres de l'écosystème entrepreneurial en Belgique, et ce afin d'orienter les actions du projet MBI, de cerner le profil des MRE entrepreneurs en Belgique et d'étudier l'écosystème entrepreneurial de leur pays d'accueil, la Belgique. Cette étape permet de segmenter le public cible, de définir plus précisément le cœur de cible, les moyens pour l'atteindre et par conséquent d'identifier leurs besoins et attentes.

La campagne de communication a permis la Création d'une base de données des porteuses et porteurs de projets MRE en Belgique, ce qui a permis d'affiner la connaissance de la diaspora belgo-marocaine en Belgique des institutions publiques marocaines et belges. Les MBI Days ont permis d'accroître la visibilité de la Stratégie Nationale des MRE au Maroc et des dispositifs mis en place pour faciliter l'accompagnement des porteuses et porteurs de projet MRE souhaitant investir au Maroc.

L'externalisation de la communication de l'intervention à un prestataire extérieur a été un choix risqué qui n'a pas été suffisamment évalué en amont. Les retards dans le démarrage des campagnes de sensibilisation, combinés au changement de contexte causé par la crise sanitaire, ont eu impact sur le déroulement du projet. En effet, L'externalisation d'un volet aussi crucial que la communication du fait qu'elle conditionne la mobilisation et la participation des bénéficiaires des deux écosystèmes (belge et marocain) pose un problème de cohérence d'ensemble. Elle a en effet introduit dans le dispositif stratégique scellé par le conventionnement tripartite du consortium une incertitude liée au contexte de crise sanitaire, à la capacité d'atteinte des résultats dans les délais requis et à l'inscription opérationnelle de la prestation dans la demande institutionnelle qui prenne en compte la dimension politique. Cela a eu une incidence dans le chronogramme des activités. En effet, à cause des difficultés de recrutement d'un prestataire en communication, les activités de post-crédation ont été mises en œuvre avant celles de pré-crédation.

2. L'accompagnement des porteurs de projets

L'accompagnement dans le cadre du projet est basé sur une approche par processus structurant l'ensemble des activités sous la forme d'une cartographie. Elle porte sur le principe du découpage d'un projet en phases qui a pour corollaire le suivi solide de chaque phase et de l'output à son issue, tout en prenant en considération l'interaction et le parallélisme entre certaines étapes.

A travers le projet MBI, 39 porteurs de projets au Maroc ont pu bénéficier d'un accompagnement individualisé, mené par des professionnels de l'entrepreneuriat. Le projet a mis à leur disposition des services d'incubation et de mentoring, mais également des activités de suivi post création et de mise en réseau.

Réalisations

Parcours post-crédation

- 13 bénéficiaires accompagnés dans le parcours post-crédation au total
- Le business coaching individuel des bénéficiaires de la cohorte post-crédation est réalisé à 93% ;
- Le taux de réalisation au 13 juillet 2022 des accompagnements individuels de la cohorte 1 est de 93% avec un volume horaire consommé de 686,5 heures pour un budget global de 792

- Le taux de réalisation des actions de formation en ligne et du coaching groupé en ligne et de formation en présentiel est de 100%

Parcours pré-crédation

- 26 bénéficiaires accompagnés au total
- 4 entreprises sont créées au cours du programme et 06 créations sont prévues en 2023
- L'horaire consommé en accompagnement individuel a atteint 309,5 heures soit 39% du quota horaire global (792 heures). Le quota individuel étant de 72 heures la fourchette s'inscrit entre 0 et 50,5 heures consommées selon les bénéficiaires.

Opportunités et contraintes

En se focalisant essentiellement sur les éléments clés novateurs permettant la réussite du processus d'accompagnement dans le cadre du projet, on peut ressortir 3 composants clés :

La digitalisation du dispositif d'accompagnement

Cette digitalisation a été mise en place en utilisant des outils innovants tels que la plateforme mbimpulse.org pour la promotion du programme et l'identification des futurs porteurs de projets, une hotline pour la numérisation, l'enregistrement et la diffusion des actions de formation et des réunions de coaching, ainsi que Power BI pour le suivi des indicateurs du dispositif d'accompagnement. Le but de cette digitalisation était de développer la résilience du pilotage du projet face aux défis liés à la COVID-19 et de capitaliser sur les actions d'accompagnement réalisées.

La capitalisation sur des projets similaires, Pour ce faire, des analyses de contexte ont été réalisées pour distinguer le potentiel et comprendre les tendances de la cible. Les leçons apprises des projets menés en faveur des cibles similaires ont été analysées, notamment au niveau de la sélection des candidats et de l'atteinte des résultats en termes d'accompagnement et de suivi à la fois pré et post-crédation. Le but était d'identifier des projets ou des partenaires offrant un potentiel de synergie direct.

Le choix des partenaires et opérateurs stratégiques, cela consiste à choisir des partenaires et opérateurs stratégiques pour accompagner et opérationnaliser le projet MBI.

4.3 Performance de l'output 2⁸



Output 2 : L'appui à la mise en place d'un écosystème MRE entrepreneurs belges en Belgique est soutenu.

4.3.1 Indicateurs atteints

⁸ Le template prévoit jusqu'à 3 outputs (chapitres 2.2, 2.3 et 2.4). Si l'intervention compte plus d'outputs, simplement copier et coller les chapitres supplémentaires relatifs aux outputs. Si l'intervention compte moins de 3 outputs, simplement supprimer les chapitres non nécessaires).

En ce qui concerne le niveau de l'outcome, vous pouvez aussi remplacer ce tableau par le propre format de l'intervention (p.ex., de votre outil de monitoring opérationnel)

Indicateurs		Valeur de base	Cible finale	Valeur finale obtenue	commentaires
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	21	
	Dont rencontres organisées	0	8	11	
	Dont publications diffusées	0	4	10	
Nombre d'accords de coopération entre la Belgique et le Maroc à travers le service fédéral d'Enabel pour la promotion des investissements productifs de la diaspora belge au Maroc		0	2	1	
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	20	22	
Nombre d'événements de visibilité autour d'un prix MBI		0	2	0	
Organisation d'un hackaton en Belgique portant sur la réalisation d'une application digitale renseignant et facilitant les		0	1	0	

investissements productifs de la diaspora au Maroc					
Nombre de success stories médiatisées impliquant les bénéficiaires MBI		0	6	9	

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

4.3.2 Analyse de la réalisation 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.

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 (success stories)

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 catégorisés⁹

⁹ Extrait du DTF MBI, page 30.

initialement en fonction de l'avancement du déploiement du projet (comme le montre la figure extraite du DTF ci-dessous).

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 (BECI)
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)

1. Rôle de quelques acteurs identifiés

Dans le cadre des conventions de partenariat, Enabel a joué le rôle de facilitateur pour la réalisation des actions de soutien à l'écosystème entrepreneurial pertinent aux MRE belges. Plusieurs acteurs publics et privés ont interagit et sont intervenus dans cet écosystème entrepreneurial de manière à faciliter l'émergence d'entreprises nouvelles et leur développement. En Belgique, l'écosystème mobilisé est composé de deux types majeurs d'acteurs, dont nous citons (non exhaustivement) :

Les entités institutionnelles étatiques (Représentations consulaires et Ambassades du Maroc en Belgique, département de la région Wallonne).

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.

Les associations et organismes d'accompagnement (Hub.Brussels, Wallonia Foreign Trade & Investment Agency (AWEX), LEAD, Flanders Investment & Trade (FIT), MUSlinkED, et la plateforme de l'entrepreneuriat féminin SHEdidIT).

En effet, 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 :

1.1. Région Bruxelles-Capitale

Hub.Brussels : ou l'Agence bruxelloise pour l'accompagnement de l'entreprise.

C'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 :**
 - Un accord tacite a été convenu avec 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.). Nonobstant que ces échanges n'aient pas abouti à l'élaboration d'une hotline à travers le service 1819 de Hub.Brussels, des bonnes pratiques en sont ressortis, contribuant ainsi à renforcer la réponse du MAECAMRE aux MRE.
 - Les capacités des partenaires (CGEM et MAECAMRE) 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.

LEAD Expertise : 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** : Envisagé comme une 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 afin d'identifier des bonnes pratiques de mobilisation.

1.2. 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** : Plusieurs échanges ont été tenus avec le point focal AWEX au Maroc dans le but d'identifier des bonnes pratiques pour mieux informer et mobiliser les potentiels investisseurs maroco-belges des opportunités d'investissement au Maroc et de l'accompagnement MBI.

1.3. 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 :** De nombreux échanges ont été tenus dans le cadre des missions d'échange organisées en Belgique¹⁰ (cf. Rapport MTR). Suite à cela et au développement du département Inclusive Growth à Enabel Bruxelles, un accord-cadre a été signé au niveau du siège. En outre, cela a permis d'échanger et de partager sur les expériences d'un certain nombre d'acteurs belges œuvrant dans le domaine de l'entrepreneuriat¹¹ ;

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 la CGEM avec facilitation des démarches de création de l'entreprise et offre des services (Programme 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.

- **Point de connexion :** des séances d'échange ont été organisées, étant donné que MBI soutient l'entrepreneuriat féminin et cherche à connaître les défis auxquels sont confrontés les femmes de la diaspora marocaine :
 - Du côté de SHEdidIT, partage d'un pack qui contient des outils tels que : coaching, network, éducation, business programme (répondre à un besoin de benchmark),

2. Conclusion

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

Toutefois, cet écosystème représente uniquement le scope d'Enabel dans le cadre du projet MBI, la mobilisation d'autres acteurs et institutions peut être pertinente pour rendre l'écosystème encore plus profitable et accessible aux investisseurs MREs.

Au niveau de l'écosystème marocain, les partenaires du projet MBI ont mené plusieurs actions, notamment :

- La mobilisation massive de l'écosystème entrepreneurial, par la CGEM, dont l'objectif de nouer des partenariats servant l'intérêt général de la diaspora marocaine notamment des ONG (Min AJLIKI, Ceed, Espace Bidaya, Startup Maroc), les Centres régionaux d'investissement - CRI, la Chambre de Commerce Belgo-Luxembourgeoise au Maroc - CCBLM et autres;
- La mise en place d'importantes synergies avec les autorités publiques notamment le Ministère des Affaires étrangères, de la Coopération Africaine et des MRE, Département des Marocains Résidant à l'Étranger qui a eu un impact remarquable en

¹⁰

¹¹ Principaux acteurs rencontrés : AMS, Awex, Fit, Group One, Sowalfin, VLAIO, VOKA et Hub Brussel

contribuant de façon efficace dans le processus d'identification (bases de données forum maroco belge et CRI, listes des compétence Marocaines d'origine Belge notamment ceux qui ont participé au Projet MEDMA II, Diwans Awards, Lancement de la région MeM by CGEM et autres);

Les efforts de réseautage et de renforcement des compétences des acteurs locaux fournis dans le cadre du projet MBI représentent un socle pour soutenir un écosystème entrepreneurial efficace fondé sur la coopération bilatérale en faveur des MRE. Néanmoins, plus d'efforts sont nécessaires pour capitaliser sur les réalisations actuelles et développer davantage l'écosystème entrepreneurial existant.

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

3.1. 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 à Bruxelles et les trois organisations régionales de promotion de l'investissement (Hub.Brussels, Flanders Investment & Trade (FIT) et AWEX).

3.2 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.

3.3 Mettre en avant les histoires de réussite des bénéficiaires

- Mise en avant du programme MBI lors du Forum des compétences Marroco-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 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-crédation.

4 Synergies et complémentarités

4.2 Avec les autres interventions du portefeuille -

Dans le cas des projets financés par la Belgique, des synergies se sont surtout manifestées 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 et en .

Bien que les thématiques abordées par les deux interventions et les populations cibles soient très différentes, des passerelles ont été identifiées, notamment en ce qui concerne la collaboration avec la Confédération Générale des Entreprises du Maroc (CGEM). Partenaire direct du projet MBI, la CGEM représentait 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 avait 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 avait 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 ont pu être 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 présentaient 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;
- 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 ont été tenues avec l'ancien IM et l'IM actuel pour impliquer DEPOMI dans la réalisation de l'étape de capitalisation de MBI et servir d'input pour le R4 de DEPOMI. Un événement autour de la mobilisation et l'engagement de la diaspora organisé conjointement par les projets DEPOMI, MBI, PEM au Sénégal et Côte d'Ivoire ainsi que l'équipe du département Mobilité humaine est en cours d'élaboration et d'organisation pour fin 2023.

4.3 Avec les autres ACNG belges

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.

4.4 Autres synergies et complémentarités

La question posée dans la matrice d'évaluation pour répondre au critère de cohérence est la suivante : « **Est-ce que l'intervention est harmonisée avec les interventions et/ou stratégies d'autres acteurs de la coopération au développement ?** »

Il existe nombre de projets portés par des partenaires techniques et financiers qui œuvrent pour la promotion des MRE et de l'entrepreneuriat au Maroc comme l'AFD, la GIZ/CIM, l'USAID ou l'Union Européenne. Cependant, leurs interventions sont limitées aux Marocains résident dans les pays affiliés à ces partenaires. Il existe tout de même des projets/initiatives qui présentent des opportunités de synergie comme :

- Le Module de formation de l'entrepreneur conçu par International Finance Corporation (IFC) dont le bailleur est la Banque Mondiale
- La composante du projet SHARAKA orientée vers la mobilisation des compétences des MRE
- Le Fonds de soutien aux entreprises en croissance au Maroc (Small Enterprise Assistance Funds) de l'USAID.

Il faut noter que si le projet MBI est en cohérence avec la poursuite d'objectifs de ces interventions, il n'en demeure pas moins qu'il développe une faible synergie opérationnelle avec les autres projets.

Forces	Faiblesses
▪ Synergie potentielle avec des projets similaires d'autres PTF (Banque Mondiale, USAID)	▪ Faible synergie avec des projets similaires à la fin de la mise en œuvre du projet MBI
Opportunités	Menaces
▪ NC	▪ Faible réseautage des bénéficiaires du projet

5 Thèmes prioritaires

5.2 Environnement et changement climatique

Le Ministère des MRE, dans sa Stratégie nationale pour les Marocains résidant à l'étranger a procédé à l'identification des compétences des Marocains du Monde (MDM) dans différents domaines et procédé à leur réseautage en fonction des plans développements gouvernementaux (Plan Maroc vert, NTIC, Santé, halieutique, etc.) afin de faciliter leurs orientations vers les secteurs de leurs compétences et contribuer ainsi au développement du Maroc. Ainsi dans tous les projets initiés dans le cadre de la coopération avec les partenaires internationaux la dimension économie verte est prise en compte. C'est le cas du projet MBI dans sa logique d'intervention (DTF), notamment dans la phase de présélection/sélection des candidatures porteurs de projets d'investissements où l'économie verte est une thématique prioritaire.

Malgré que le critère environnement figurait parmi les critères de sélection, seuls 2 parmi 39 ont été retenus sur l'énergie verte. Le manque d'effectifs des projets retenus est dû certainement à :

- Une campagne de sensibilisation qui n'a pas touché tous les MRE ;
- Des projets qui ne sont pas réalisables ;
- Une méconnaissance des MRE des opportunités marocaines dans ce domaine.

Il est souhaitable que des événements de sensibilisation et d'information sur les opportunités d'économie verte au Maroc soient organisés à l'intention des Marocains du Monde et particulièrement ceux de la Belgique sous l'égide des représentations diplomatiques et consulaires, du Ministère, ou de la CGEM à travers la 13ème région, etc. 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, 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.

5.3 Genre

Pour la période 2019-2023, Enabel a élaboré une **Stratégie genre « WeforHer »** qui intègre la dimension genre dans toutes ses stratégies à savoir : la représentation des expertes dans des projets, la formulation et la mise en œuvre au niveau des bénéficiaires, le renforcement des capacités du staff et aussi des partenaires, les stratégies de communication, etc.

Dans le cadre de MBI, Enabel a mobilisé des ressources humaines « genre » pour veiller à l'application de l'intégration genre lors de l'exécution de l'intervention.

Au niveau des Comités de sélection des porteurs de projet, l'approche genre basée sur le sexe est intégrée et le principe de parité est largement respectée en fonction des membres présents (exemple : 4 femmes sur un total de 10 et 5 femmes sur un total de 9). Il va de même pour le recrutement /sélection des porteur.es des projets, sur les 39 bénéficiaires (13 en post-crédation

et 26 en pré-création) 17 sont des femmes. Soit un taux de 44% qui ont pu bénéficier d'un accompagnement spécifique permettant de booster leur esprit entrepreneurial.

Cependant, le manque de données désagrégées par sexe et âge sur les MRE de Belgique ne nous permet pas d'apprécier si le taux des femmes touchées par la campagne de sensibilisation ou recrutées est significatif.

De plus, 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 était 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   pic  ne 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 socio-culturels. 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 boite 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 boite 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.

5.4 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

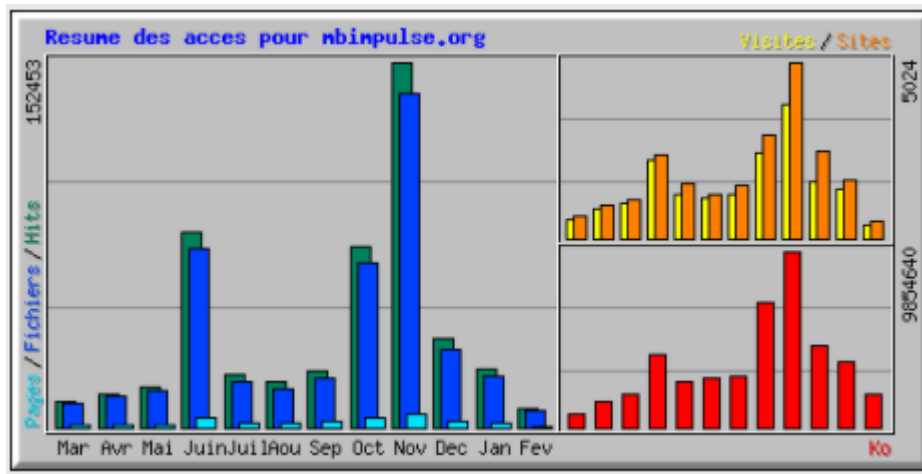


néerlandais.

Les objectifs de cette plateforme se résume 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 concentre sur la période de juin et novembre et que la 2^e édition a attiré plus de personnes sur le site que la première. Il est a 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^{ère} 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'évènement 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'évènement.

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, ce contexte a astreint une adaptation des formats, notamment online, et de l'offre de services pour répondre à l'intensification des besoins d'accompagnement et au renforcement de la résilience des bénéficiaires MBI fortement impactés.

Ainsi, de nouvelles thématiques et de nouveaux outils digitaux ont donc été intégrés à l'offre MBI. Ceci a permis d'intensifier l'offre d'accompagnement collectif afin de répondre aux besoins et attentes soutenues de la communauté MBI.

La Hotline MBI a contribué considérablement au bon déroulement de l'accompagnement par la tenue des séances de formation et de coaching groupées sur Teams avec la possibilité de les enregistrer pour que les porteurs de projet puissent y revenir par la suite. Le rôle de la Hotline MBI ne se limite pas seulement à l'organisation des séances d'accompagnement et de coaching mais également pour :

- Garder une communication et un échange fluide avec les différents bénéficiaires ;
- Assurer un suivi individualisé des projets (suivre l'évolution de la performance et l'état d'avancement des projets) ;
- Organiser des vidéo-conférences ;
- Répondre aux différentes questions ;

- Assurer un reporting périodique.

Dans cette démarche, des formations Hotline ont été organisées et un accompagnement particulier a été accordé aux porteurs de projet qui avaient des difficultés à se familiariser avec cet outil.

Toutes les formations se sont ainsi déroulées en ligne et ont pu être enregistrées et diffusées sur la Hotline, permettant aux bénéficiaires de revoir les formations qu'ils ont suivi 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 auxquelles elle est censée répondre. Ceci étant, il est pertinent 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 décembre¹²** 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

Cependant, 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.

5.5 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 de projets d'investissement productif en vue notamment de répondre à son outcome. Les activités de MBI ont toujours été déployée dans l'optique de capitaliser les relations positives entre les MRE en Belgique et le développement socioéconomique 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.

A ce stade, l'impact du projet peut être ressenti, pour les premières cohortes accompagnées. A la date de la rédaction de ce rapport, une enquête approfondie pilotée par la CGEM afin de

¹² Données communiquées par la CGEM dans le rapport narratif #3 en date du 11 février 2021

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'affaire.

6 Durabilité

La matrice d'évaluation s'appuie sur plusieurs entrées pour traiter la durabilité de l'intervention à savoir :

- La viabilité financière et économique de l'intervention ;
- La continuité de la satisfaction des exigences d'appropriation locale après la fin de l'intervention.

Deux indicateurs paraissent probants :

- La contribution financière de la partie marocaine ;
- L'existence d'un dispositif de relais au sein des parties prenantes (privées ou publiques)

Il est mentionné dans le DTF dans le volet budgétaire que : « il n'y a pas une contribution financière directe prévue par la partie marocaine »¹², mais cette absence de participation ne signifie pas que le MAECAMRE-DMRE n'a pas pris des dispositions pour garantir la pérennité de l'intervention.

L'ensemble des principales parties prenantes (MAECAMRE-DMRE, Enabel, CGEM, bénéficiaires) considèrent que l'intervention est innovante par rapport à sa poursuite d'objectifs, son approche, l'originalité de son montage partenarial (secteurs public et privés) et par ricochet les résultats atteints à la fin du processus.

La sauvegarde des acquis du projet par la pérennisation de la valeur ajoutée apportée aux parties prenantes dépend des dispositions prises pour sa prolongation au-delà de la mi-mars 2023. Il n'est pas prévu du côté de la coopération belge une deuxième phase du projet MBI. L'engagement pour le futur du côté d'Enabel concernant le Maroc est orienté plutôt vers des activités portant sur l'employabilité et les groupes vulnérables. C'est en conséquence au niveau de la partie nationale (MAECAMRE-DMRE et CGEM) que les dispositions de pérennité devraient être recherchées.

La CGEM dispose déjà d'un outillage opérationnel et diversifié pouvant assurer la continuité de l'accompagnement requis des MRE en matière d'investissement, de réseautage et de développement entrepreneurial. A savoir :

- Un réseau de représentations réparti dans 13 régions ; MUT
- Une couverture exhaustive des corps métiers au niveau national ;
- L'existence d'un Corridor d'accompagnement à l'investissement dédié entre autres à la mobilisation des compétences des MRE et dont le rôle est de : i) établir un lien opérationnel entre les membres MeM avec les professionnels du secteur d'activités correspondant ; ii) renforcer leurs connaissances pratiques du cadre juridique et réglementaire national ;
- L'établissement d'un rapport opérationnel entre les MRE et les structures publiques en l'occurrence les ministères en vue du financement de leurs projets ;

- L'existence de MeM CGEM dont le rôle est la facilitation de l'intégration des Marocains entrepreneurs et autres ressortissants disposant de potentialités entrepreneuriales dans l'espace économique du pays d'origine.

Le Ministère délégué chargé des marocains résidant à l'étranger met en œuvre la politique gouvernementale concernant les Marocains résidant à l'étranger, en coordination avec les secteurs ministériels et les institutions concernés à l'intérieur et à l'extérieur du Maroc.

Compte tenu de ces missions, le ministère est doté d'un organigramme de plusieurs entités qui assurent la mise en œuvre desdites missions dont la Direction de la Communication et de la Mobilisation des Compétences des Marocains du Monde avec ses différentes des Divisions ;

En effet, la principale mission de celle-ci est la mobilisation des Marocains pour contribuer au développement des domaines connus au Maroc ;

Pour ce faire, la direction est structurée comme ci-dessous :

- Division de la communication ;
- Division de mobilisation des compétences et de l'action économique
- Division du développement du tissu associatif des marocains du monde

Ces trois structures pourront jouer un grand rôle dans la durabilité la réplication des leçons apprises.

Du point de vue des bénéficiaires, outre le renforcement de leurs capacités, le maintien de l'outil hotline après la fin de l'intervention est une garantie de pérennité. Un autre élément révélateur de cette volonté de pérennité est leur engagement, surtout ceux qui sont en situation de pré-crédation, à contribuer à la dissémination des résultats de l'intervention auprès de leur interconnaissance.

Lors des entretiens, les bénéficiaires ont évoqué les initiatives déjà prises individuellement pour la dissémination des résultats de l'intervention par le partage d'informations sans aller plus loin dans l'initiative.

Forces	Faiblesses
▪ Existence au MAECAMRE-DMRE de 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 de MDM ▪ Existence d'un outillage opérationnel et diversifié pour l'accompagnement des entrepreneurs MRE au sein de la CGEM ○ Couverture opérationnelle dans 13 régions ○ Couverture nationale des corps de métiers ○ Existence d'un Corridor d'accompagnement à l'investissement	NC
Opportunités	Menaces

NC	▪ Manque de suivi et de synergie des institutions ▪ Manque de confiance des porteurs de projets des deux écosystèmes à cause des difficultés rencontrées pour développer leur projet au Maroc à cause parfois des lenteurs administratives ou de la complicité de certaines procédures ministérielles
----	--

7 Leçons apprises

Leçons apprises sur le volet entrepreneuriat :

1. **L'approche participative a permis une flexibilité face aux changements et risques extrinsèques du projet :** la participation des trois parties ; MAECAMRE-DMRE , ENABEL et CGEM tout au long du processus de mise en œuvre du projet (comité technique, comité de sélection, Comité de pilotage).
2. **La proximité du suivi partenarial par Enabel facilite les échanges :** Enabel a tout au long du projet, entretenu des relations étroites avec les différents partenaires, prenant en compte leurs attentes et intérêts et facilitant la communication à certains moments-clés.
3. **Le renforcement des compétences des partenaires assure la durabilité du projet :** Dans le cadre de ce partenariat un plan de renforcement de capacité a été déployé comprenant :
 1. des cycles de renforcement des capacités organisés par la CGEM se sont tenus auprès de la Direction de la Communication et de la mobilisation des compétences des Marocains du monde (DCMC) relevant du ministère MAECAMRE, pour renforcer d'une part leur communication de proximité, et ce par la mise à niveau d'une solution digitale pour le suivi des projets. Et d'autre part, leur offre d'accueil et d'orientation des investisseurs et des entrepreneurs portés marocains du monde.
 2. des visites d'échanges au profit des partenaires de projet qui ont permis de les informer sur le rôle et missions de quelques acteurs de l'écosystème entrepreneurial belge.

La démarche partenariale¹³, établie et implémentée dans le projet MBI, a été un levier clé de succès pour le projet et a facilité :

- d'un côté un ancrage institutionnel, qui a permis entre autres de mobiliser des réseaux du MAECAMRE au Maroc et en Belgique notamment lors de l'organisation des réunions à Bruxelles, Anvers et Liège et d'instaurer la confiance dans le processus auprès de la diaspora,
- et de l'autre côté la réalisation de l'accompagnement des porteurs de projets et d'idée grâce à une méthode collaborative (mobilisation d'outils technologique en l'occurrence Hotline et Plateforme MBI, appui sur des structures de coordination, accompagnement et communication) et pragmatique (logique de résultat) notamment en matière d'accompagnement.

Face à un tel succès, il convient d'inscrire une telle démarche dans le temps pour des projets similaires à venir, et capitaliser sur ce mode de fonctionnement.

Leçons apprises sur la communication et la mobilisation de la cible :

- Il est essentiel de prendre le temps d'étudier le public cible, et ce même avant de concevoir l'élaboration de la stratégie de communication. Cela peut se faire en amont, à travers une étude, dans le but de segmenter le public cible, de définir plus précisément le cœur de cible, les moyens pour l'atteindre et par conséquent d'identifier leurs besoins et attentes. Par ailleurs, toute communication doit être adaptée à la population cible, et par conséquent, être traduite dans les langues usuelles de celle-ci.
- L'un des facteurs clefs de réussite pour assurer une bonne communication sur l'accompagnement du programme MBI dans le cadre du projet et une bonne mobilisation du public cible est d'avoir la présence d'un cadre incitatif politique, économique et réglementaire. (Exemple au Maroc : nouvelle charte d'investissement, nouveau modèle de développement, Stratégie Nationale des MRE (SNMRE)).
- Dans le but d'analyser l'impact de la campagne de communication, il est recommandé d'identifier des indicateurs de performance (KPI) dès le début de l'action.

Leçons apprises sur le volet opérationnel :

- La digitalisation du dispositif d'accompagnement ;
- La capitalisation sur des projets similaires ;
- Réaliser des analyses de contexte pour distinguer le potentiel et comprendre les tendances de la cible ;
- Analyser les leçons apprises des projets menées en faveur des cibles similaires, notamment au niveau de la sélection des candidats et l'atteinte des résultats en termes d'accompagnement et de suivi à la fois pré et post-crédation (ex : Le Programme de mobilisation des Marocains résidant en Belgique pour le développement du Maroc (MEDMA 1&2) ;

¹³ Ce partenariat concrétisé dans le cadre du projet MBI est considéré non pas comme une relation de contractualisation comme défini dans la loi n°86-12 mais simplement comme une démarche où le public et le privé mettent en commun leurs forces pour atteindre un résultat qui n'aurait pu être réalisé par l'une ou l'autre partie, pour une raison quelconque.

- Identifier des projets ou des partenaires offrant un potentiel de synergie direct ;
- Le choix des partenaires et opérateurs stratégiques ;
- Une communication claire sur l'accompagnement (objectifs, contenu, fréquence, flexibilité etc.) doit être faite au public cible, ainsi qu'une indication claire par rapport aux charges éventuelles : certaines formations et un certain niveau de coaching peuvent être pris en charge par le projet mais le porteur/entrepreneur doit être prêt à investir également. Cela ajoutera également à la perception de qualité des formations et coaching.

7.2 Les succès

- Un montage partenarial reposant sur un profilage d'acteurs de compétences avérées a été une condition de succès de l'intervention. L'existence d'expériences antérieures a été une ressource pour l'intervention MBI pour mener à bien sa poursuite d'objectifs ;
- La conception conjointe du programme à travers un schéma directeur scellant les principaux acteurs (MAECAMRE, CGEM, Enabel) par une convention tripartite et adaptée à chacune des parties prenantes selon leur rôle a été une bonne approche par :
 - Une Convention Générale de nature publique entre le Royaume du Maroc et le Royaume de Belgique et un Programme de Coopération (2016-2020) ;
 - Une Convention cadre de partenariat en 2017 liant la CGEM et le MAECAMRE-DMRE donnant naissance à une 13ème région sous l'égide de la CGEM et regroupant les Marocains Entrepreneurs du Monde ;
 - Une convention de subside signée entre Enabel et la CGEM en 2019 ;
- L'autre particularité de cette approche conventionnelle, c'est son antériorité -pour la plupart des cas- par rapport au projet MBI prouvant ainsi la prédisposition des acteurs de mise en œuvre à mener le portage institutionnel et technique même de l'intervention ;
- Le mixage entre les secteurs public et privé a institué une nouvelle forme de partenariat novatrice et efficiente surtout dans le domaine de la mobilité humaine ;
- 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 ;

Cela a permis :

- Une fluidité dans la mise en œuvre des activités du projet et des relations interacteurs ;
- Une compréhension commune et un alignement sur les objectifs de l'intervention ;
- Une coordination interacteurs en amont évitant en aval des dysfonctionnements dans la mise en œuvre de l'intervention ;

- La mise en place d'un comité de pilotage et de Comité technique d'orientation et de suivi (CTOS) comme outils de dialogue et de concertation interacteurs ;
- Fixer deux catégories de critères pour identifier les candidats du projet : (1) les critères de soumission qui décrivent le profil des candidats éligibles à soumissionner au programme. (2) les critères de sélection servant à déterminer les exigences minimales essentielles. Ce qui permet d'accorder la chance au maximum de candidats potentiels pour soumettre leur candidature au projet MBI.

7.3 Les échecs

- L'externalisation de la communication de l'intervention a été un choix à risques qui n'a pas été suffisamment évalué en amont, ce qui a engendré un ralentissement dans l'exécution des activités, une lourdeur dans les processus de validation avec les partenaires du projet et un manque de contrôle sur les canaux de communication et le contenu des outils.
- Dans le but d'analyser l'impact de la campagne de communication, des indicateurs de performance (KPI) auraient dû être identifiés dès le début de l'action.
- Le contenu des modules de formations et d'accompagnement et aussi le modèle groupé n'était pas vraiment adapté au niveau et aux besoins des porteurs de projet en pré-création.

7.4 Questions d'apprentissage stratégique

Un guide de bonnes pratiques coproduit à partir du retour sur expérience testé et éprouvé dans le cadre du projet. Ce guide propose une des fiches opérationnelles présentant l'effectivité des dispositifs mis en place dans le cadre du projet MBI, concernant l'information, la mobilisation des Marocains du Monde ainsi qu'un volet sur l'interculturalité.

Une prière fiche cerne les approches qui ont permis de capter les bonnes pratiques et les leçons tirées en matière de mobilisation de la diaspora, aussi bien à travers les réseaux des acteurs institutionnels qu'à travers une campagne d'information et de communication structurée déployée grâce à l'appui des acteurs de l'écosystème entrepreneurial belge et marocain.

Ensuite, le processus d'accompagnement en pré et post création dédiée aux formations, coaching, networking et accompagnement individualisé est présenté dans ce guide, thématique qui constitue par ailleurs la pierre angulaire du modèle MBI. Cet accompagnement a été facilité par l'agilité et l'effort d'adaptation du projet, à développer notamment des outils digitaux. Dans cette partie fournie en processus systémiques, le lecteur pourra également consulter une rubrique sur l'entrepreneuriat des femmes, reprenant les actions phares et réalisations qui ont contribué aux renforcements de capacités des entrepreneures et bien évidemment les leçons tirées de cette expérience.

Finalement, le volet lié à interculturalité est traité transversalement au niveau des fiches de bonne pratique, néanmoins, un focus a été élaboré pour rendre compte au lecteur de l'importance que revêt cette dimension. Cet aspect est reconnu comme facteur déterminant dans les processus inhérents à l'information, mobilisation et l'accompagnement de la diaspora marocaine en Belgique. En ce sens que les éléments en lien avec le substrat culturel de ces personnes est riche (langues, dialectes, habitudes, coutumes, etc.), notamment de par leurs appartenances identitaires à différentes régions du Maroc et du fait qu'ils ou elles résident dans différentes régions de la Belgique.

Dès lors que cet aspect est appréhendé, il va de soi qu'il faut adapter les approches et les outils de communication en vue d'assurer plus de proximité et un meilleur ciblage des profils d'investisseurs potentiels et disposés à investir. Le parcours d'accompagnement à la création d'investissement ou au renforcement d'initiative économique existante est souvent conçu et déployé dans le cadre de partenariat entre plusieurs acteurs.

<i>Inventaire des expériences documentées</i>	<i>Produits de documentation (matériel disponible par expérience)</i>	<i>Publications (scientifiques)</i>	<i>Communication (moments de partage dans des fora nationaux et internationaux au cours & à la fin de l'intervention)</i>
Guides de bonnes pratiques	Guides en format digital		Diffusé lors d'un évènement de clôture

7.5 Synthèse des enseignements tirés

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

Enseignements tirés	Public cible
Le mixage entre les secteurs public (MAECAMRE-DMRE) et privé (CGEM) a institué une nouvelle forme de partenariat novatrice et efficiente surtout dans le domaine de la mobilité humaine	<i>Les organisations potentiellement concernées par un PPP, Représentation et Enabel Bruxelles</i>
L'externalisation de la communication de l'intervention a été un choix à risques qui n'a pas été suffisamment évalué en amont	<i>Représentation et Enabel Bruxelles</i>
Il est essentiel de prendre le temps d'étudier le public cible, et ce même avant de concevoir l'élaboration de la stratégie de communication.	<i>Enabel Bruxelles (formulation future), intervention</i>
Dans le but d'analyser l'impact de la campagne de communication, il est recommandé d'identifier des indicateurs de performance (KPI) dès le début de l'action.	<i>Intervention</i>
Nécessité d'agilité des différentes parties dans le cadre de l'accompagnement en situation de crise (ex : pandémie de la Covid-19).	<i>Enabel Bruxelles, Représentation, Intervention</i>
La place du réseautage : des événements de réseautage sont nécessaires afin de bien connaître l'écosystème entrepreneurial, les porteurs/entrepreneurs, le	<i>Enabel Bruxelles, Représentation, Intervention</i>

marché, etc. Différents types d'évènements (plus large ou one-to-one) ont chacun leur propre valeur ajoutée.	
Une communication claire sur l'accompagnement (objectifs, contenu, fréquence, flexibilité etc.) doit être faite au public cible, ainsi qu'une indication claire par rapport aux charges éventuelles	<i>Intervention</i>
L'implication des femmes entrepreneures dans la conception des actions d'accompagnement spécifiques.	<i>Prestataire, Intervention</i>
L'exécution en cascade (Subside et mobilisation de structures de Coordination, Accompagnement et Communication) de l'output 1 présuppose davantage d'effort de coordination opérationnelle entre les membres du consortium.	<i>Enabel Bruxelles, Représentation, Intervention</i>
Des délais de mise en œuvre longs et des budgets sous-dimensionnés par rapport aux besoins.	<i>Enabel Bruxelles</i>
Stratégie de durabilité de la convention cadre de partenariat public privé post programme MBI la duplication de programmes à l'instar de celui-ci, Maghrib Belgium Impulse -MBI, auront un impact certain en permettant une logique d'essaimage en mixant des ressources publiques et privées pour maximiser l'effet de levier.	<i>Enabel Bruxelles, Représentation</i>

8 Recommandations

Recommandations	Acteur	Date limite
Mise en place d'un agenda d'événements en faveur de la diaspora	MAECAMRE – CGEM By MeM	
Inclusion de la composante financement des entrepreneurs et porteurs de projets	Programmes structurant lancés par des institutions publiques	
Une prise en compte des facteurs de blocage socioculturels dans l'élaboration du dispositif d'accompagnement.	Formulateurs de nouveaux projet (agences de coopération, UE, institutions publiques, etc.)	

Signer avec les bénéficiaires un engagement de disponibilité pour l'installation au moins un (1) an pour la mise en place et la viabilité de la structure	Organe d'exécution du programme d'accompagnement.	
---	---	--

Recommandation	Acteur ciblé	Niveau*	Opérationnel le/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 MAECAMR E-DMRE CGEM	Niv 1 : Sous contrôle de l'intervention	Stratégique
Effectuer pour les formations groupées, une enquête préalable de besoins auprès des bénéficiaires pour constituer des groupes homogènes et alignés sur les mêmes besoins de formation et les mêmes niveaux de qualification afin d'éviter de mélanger les pré-créations avec les post-créations et de sérier les différences de niveaux entre bénéficiaires.	CGEM	Niv1 : Sous contrôle de l'intervention	Opérationnelle
Raccourcir le temps de latence entre la sélection et le démarrage des activités que certains bénéficiaires ont estimé long	CGEM	Niv3 : Sous contrôle d'Enabel corporate	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 : Sous contrôle d'Enabel corporate	Opérationnelle

Délocaliser les formations en régions pour les interventions futures en fonction du lieu de résidence des bénéficiaires comme option d'appropriation et d'intégration de la dimension régionale	Enabel MAECAMR E-DMRE CGEM	Niv 1 : Sous contrôle de l'intervention	Stratégique
Renforcer 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	Niv 1 : Sous contrôle de l'intervention	Opérationnelle

9 Annexes

9.2 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

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

1. Quel est le degré de pertinence actuel de l'intervention ?

✓	A	Clairement toujours ancré dans les politiques nationales et la stratégie belge, satisfait aux engagements en matière d'efficacité de l'aide, extrêmement pertinent par rapport aux besoins du groupe cible.
	B	S'inscrit toujours bien dans les politiques nationales et la stratégie belge (sans être toujours explicite), relativement compatible avec les engagements en matière d'efficacité de l'aide, pertinent par rapport aux besoins du groupe cible.
	C	Quelques questions par rapport à la cohérence avec les politiques nationales et la stratégie belge, l'efficacité de l'aide ou la pertinence.
	D	Contradictions avec les politiques nationales et la stratégie belge, les engagements en matière d'efficacité de l'aide ; la pertinence vis-à-vis des besoins est mise en doute. Des changements majeurs sont requis.

2. La logique d'intervention, telle qu'elle est conçue actuellement, est-elle toujours la bonne ?

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

2. EFFICIENCE DE LA MISE EN ŒUVRE JUSQU'À CE JOUR : le degré dans lequel les ressources de l'intervention (fonds, expertise, temps, etc.) ont été converties en résultats de façon économe.

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

		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 bonne qualité, ce qui contribuera aux outcomes planifiés.			
✓	B	Les outputs sont et seront plus que vraisemblablement livrés dans les temps, mais une certaine marge d'amélioration est possible en termes de qualité, de couverture et de timing.			
	C	Certains outputs ne s(er)ont pas livrés à temps ou de bonne qualité. Des ajustements sont nécessaires.			
	D	La qualité et la livraison des outputs comportent et comporteront plus que vraisemblablement de sérieuses lacunes. Des ajustements considérables sont nécessaires pour garantir au minimum que les outputs clés seront livrés à temps.			
3. EFFICACITÉ À CE JOUR : le degré dans lequel l'outcome (objectif spécifique) est atteint, tel que prévu à la fin de l'année N					
Procédez comme suit pour calculer la note totale du présent critère de qualité : Au moins un 'A, pas de 'C' ni de 'D' = A; Deux fois un 'B' = B ; Au moins un 'C, pas de 'D' = C ; Au moins un 'D' = D					
Évaluation de la EFFICACITÉ: note totale		A	B	C	D

1. Tel qu'il est mis en œuvre actuellement, quelle est la probabilité que l'outcome soit réalisé ?

✓	B	L'outcome sera atteint avec quelques minimales restrictions ; les effets négatifs (s'il y en a) n'ont pas causé beaucoup de tort.
---	---	---

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 ?

✓	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.
---	---	--

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.
---	--

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

1. Durabilité financière/économique ?

✓	B	La durabilité financière/économique sera vraisemblablement bonne, mais des
---	---	--

		problèmes peuvent survenir en raison notamment de l'évolution de facteurs économiques externes.
	C	Les problèmes doivent être traités en ce qui concerne la durabilité financière soit en termes de frais institutionnels ou liés aux groupes cibles, ou encore d'évolution du contexte économique.
	D	La durabilité financière/économique est très discutable, à moins que n'interviennent des changements majeurs.
2. Quel est le degré d'appropriation de l'intervention par les groupes cibles et persistera-t-il au terme de l'assistance externe ?		
✓	A	Le Comité de pilotage et d'autres structures locales pertinentes sont fortement impliqués à tous les stades de la mise en œuvre et s'engagent à continuer à produire et utiliser des résultats.
	B	La mise en œuvre se base en grande partie sur le Comité de pilotage et d'autres structures locales pertinentes impliqués eux aussi, dans une certaine mesure, dans le processus décisionnel. La probabilité d'atteindre la durabilité est bonne, mais une certaine marge d'amélioration est possible.
	C	L'intervention recourt principalement à des arrangements ponctuels et au Comité de pilotage et d'autres structures locales pertinentes en vue de garantir la durabilité. La continuité des résultats n'est pas garantie. Des mesures correctives sont requises.
	D	L'intervention dépend totalement des structures ponctuelles n'offrant aucune perspective de durabilité. Des changements fondamentaux sont requis pour garantir la durabilité.
3. Quels sont le niveau d'appui politique fourni et le degré d'interaction entre l'intervention et le niveau politique ?		
✓	A	L'intervention bénéficie de l'appui intégral de la politique et des institutions, et cet appui se poursuivra.
	B	L'intervention a bénéficié, en général, de l'appui de la politique et des institutions chargées de la mettre en œuvre, ou à tout le moins n'a pas été gênée par ceux-ci, et cet appui se poursuivra vraisemblablement.
	C	La durabilité de l'intervention est limitée par l'absence d'appui politique. Des mesures correctives sont requises.
	D	Les politiques ont été et seront vraisemblablement en contradiction avec l'intervention. Des changements fondamentaux s'avèrent nécessaires pour garantir la durabilité de l'intervention.
4. Dans quelle mesure l'intervention contribue-t-elle à la capacité institutionnelle et de gestion ?		
	A	L'intervention est intégrée aux structures institutionnelles et a contribué à l'amélioration de la capacité institutionnelle et de gestion (même si ce n'est pas là un objectif explicite).
✓	B	La gestion de l'intervention est bien intégrée aux structures institutionnelles et a contribué d'une certaine manière au renforcement des capacités. Une expertise supplémentaire peut s'avérer requise. Des améliorations sont possibles en vue de garantir la durabilité.
	C	L'intervention repose trop sur des structures ponctuelles plutôt que sur des institutions ; le renforcement des capacités n'a pas suffi à garantir pleinement la durabilité. Des mesures correctives sont requises.

D

L'intervention repose sur des structures ponctuelles et un transfert de compétences vers des institutions existantes, qui permettrait de garantir la durabilité, est improbable à moins que des changements fondamentaux n'interviennent.

9.3 Décisions prises par le Comité de pilotage et suivi

Fournir un aperçu des décisions stratégiques importantes prises par le Comité de pilotage au cours de l'année et assurer le suivi de ces décisions.¹⁴

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	
	DJAMAI	31/12/2021		Accompli	

¹⁴ Vous pouvez utiliser le tableau de ce template ou le remplacer par votre propre format (p. ex., celui de votre monitoring opérationnel), pour autant qu'il fournisse les mêmes informations.

Cibler et sélectionner des porteurs de projets à haut potentiel de réussite	Ahmed			
Accompagnement individualisé des porteurs de projet par des acteurs spécialisés	OUKRID Omar	15/03/2022	Un schéma du parcours de prestation a été élaboré lors de la mission baseline	En cours
Implication d'un accompagnement post-crédation (mise à disposition de business-coach)	OUKRID Omar	15/03/2022	Un schéma du parcours de prestation a été élaboré lors de la mission baseline	En cours
Elaborer une Charte d'accompagnement mentionnant clairement les droits et les devoirs des bénéficiaires et du prestataire d'accompagnement	OUKRID Omar	31/01/2019	Le rôle et la fonction de la Charte ont été discuté lors de la mission baseline mais restent à finaliser	Accompli
Faire régulièrement un bilan sur l'avancée de l'initiative afin d'anticiper les blocages éventuels et adapter l'accompagnement en conséquence	Comité technique de suivi	15/03/2022	4 créations ont été réalisées	Accompli

Prise en charge d'une incubation de trois porteurs de projet dans un incubateur au Maroc	Comité technique de suivi	15/03/2022	Travail d'identification des opportunités en cours	Annulé
Sélectionner de manière rigoureuse le prestataire qui aura la charge de fournir un accompagnement et s'assurer de ses compétences en la matière		28/02/2020		Accompli
Mobiliser les relais d'investissements au niveau régional (Agence régionale de développement, CRI etc.)	Comité technique de suivi	15/03/2022		Accompli

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

Désengagement des porteur-se-s de projet lors du processus d'accompagnement Taux probable est de 25% pour la phase de pré-cration	16/03/2018	DEV	Moyen	Moyen	Moyen
Traitement des risques			Suivi des risques		
Action(s)	Resp.	Date limite	Progression	Statut	
S'assurer lors du processus de sélection de la motivation des candidat-e-s et de leur esprit d'entrepreneuriat	OUKRID Omar	31/12/2021		En cours	
Commencer l'accompagnement à la post-crédation sur un public cible de 15 bénéficiaires afin d'assurer un accompagnement effectif de 10 personnes (donc prévoir un taux de déperdition de 25%)	Comité technique de suivi	31/12/2021	Le taux de déperdition est intégré aux valeurs cibles de la matrice de monitoring	En cours	
		31/12/2020		Accompli	

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

Identification des risques			Analyse des risques		
Description du risque	Période d'identification	Catégorie de risque	Probabilité	Impact potentiel	Total
Sous-représentation des femmes MEM	19/10/2018	DEV	Moyen	Moyen	Moyen

parmi les bénéficiaires					
A la date du 31/12/2020, le taux est de 38%					
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	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	
		31/12/2019		Accompli	

S'assurer de la présence de femmes dans le jury de sélection. Eventuellement, intégrer un critère genre dans la grille de sélection, mais de façon non contraignante.			Mentionné dans la matrice de monitoring	
Valoriser les femmes parmi les success stories.	HUYGHE Clara	31/12/2021	Point intégré dans la matrice de monitoring .	Accompli
Associer et informer les institutions belges tout au long de la mise en œuvre du projet		16/03/2022	Mise en place de mécanismes d'échanges à prévoir	Accompli

9.4 Matrice de monitoring complète

	Résultats / indicateurs		Valeur de base	Valeur cible finale	Vobtenue finale	Source de vérification
	OUTPUT 2 (OI 2): L'appui à la mise en place d'un écosystème MRE entrepreneurs belges en Belgique est soutenue.					
R 2.1	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	21	Compte-rendu de réunion, nombre de publications diffusées, rapports d'activités du projet Rapport intermédiaire EUVALYS Source V OUTPUT 9 articles
		Dont rencontres organisées	0	"juin 2021 à travers la plateforme Hopin "En présentiel en novembre 2021, à travers l'organisation de trois événements dans les villes de Bruxelles, Liège et Anvers (MBI Days) "le renforcement de capacités auprès de la Direction de la Communication et de la mobilisation des compétences des Marocains du monde (DCMC), à travers la mise à niveau d'une solution digitale (https://mreinvest.marocainsdumonde.gov.ma) pour le suivi des projets portés par les investisseurs marocains du monde. "Lors de cette refonte, une actualisation de la banque d'information sur le climat d'affaire au Maroc, de tous les Centres régionaux d'investissement (CRI) a été conduite assurant ainsi une information fiable et de qualité. Un formulaire de contact est également disponible afin de garantir un suivi de proximité avec	11	

			les porteuses et les porteurs de projet intéressé-es. "Mise en place d'une interface web (Mbimpulse.org) dans le but d'informer de potentiels porteuses et porteurs de projet sur le programme et l'offre MBI, les modalités de participation, l'actualité économique du Maroc " 06 évènements d'information organisés en coordination avec les consulats du Maroc en Belgique et le Conseiller de communication de MBI à Bruxelles dans les trois régions (Bruxelles, Wallonie, Flandre), à raison de deux dans chaque région ont été organisés. "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, ØNewsletters : les newsletters en trois langues (FR, NL et EN) ont été produites et diffusées ØFlyers : des flyers en trois langues (FR, NL et EN) ont été développés et diffusés. ØLes publicités: des campagnes publicitaires ont été développées et diffusées sur les radios locales en français et néerlandais « ARABEL et STAD RADIO». Ø Films promotionnels: plusieurs vidéos		
--	--	--	--	--	--

			promotionnelles en français, anglais et néerlandais ont été développées et diffusées sur les différents supports Note Conceptuelle de l'atelier d'échange institutionnel Mardi 16 octobre 2018 Deuxième mission d'échange institutionnel Belgique du 22 au 25 octobre 2019 Voyage d'étude en Belgique du 22 au 25 octobre 2019 4 jours FORMATION SUR LE RENFORCEMENT DES COMPETENCES INTRAPRENEURIALES DES PARTENAIRES DE E7 MBI Visite délégation marocaine à Bruxelles 16/10/2018 et 17/10/18 • La semaine 1819, un événement autour la thématique de la promotion et l'accompagnement de l'entrepreneuriat innovant organisée par Hub Brussels et conduite par Enabel à Bruxelles, auquel MeM by CGEM avait participé. MBI Support to the implementation of the national strategy for moroccans residing abroad (MEA) (Morocco) https://enabelbe-		
--	--	--	---	--	--

				my.sharepoint.com/personal/said_sahli_enabel_be/_layouts/15/onedrive.aspx?ga=1&id=%2Fpersonal%2Fsaid%5Fsahli%5Fenabel%5Fbe%2FDocuments%2FCNRST%2FAMUDDU%20MBI%2FETR%20Amuddu%20et%20MBI%2FMBI%2FOutput%202%2FR2%20Ressources%20documentaires%20MAROC%20BELGIQUE%2FFiche%20finale%20%2D%20MBI%20%281%29%2Epdf&parent=%2Fpersonal%2Fsaid%5Fsahli%5Fenabel%5Fbe%2FDocuments%2FCNRST%2FAMUDDU%20MBI%2FETR%20Amuddu%20et%20MBI%2FMBI%2FOutput%202%2FR2%20Ressources%20documentaires%20MAROC%20BELGIQUE		
		Dont publications diffusées	0	4	10	

R2.2	Nombre d'accords de coopération entre la Belgique et le Maroc à travers le service fédéral d'Enabel pour la promotion des investissements productifs de la diaspora belge au Maroc		0	2		1 (hub brussels)	MoU Rapports d'activités
R2.3	Nombre de porteur-se-s de projet MBI	total	N/A	20		22	Comptes rendus des missions et des activités du consortium Workshop entrepreneuriat
		Femmes	N/A	6		16	
		Hommes	N/A	14		6	

	participa nt-e-s à des missions économiq ues et/ou à des évènemen ts MEM suite aux efforts déployés par le consortiu m					féminin (rapport final)
R2.4	Nombre d'évènem ents de visibilité autour d'un prix MBI		0	2	0	Publications, médias, rapports de sélection des lauréats

R 2.5	Organisation d'un hackaton en Belgique portant sur la réalisation d'une application digitale renseignant et facilitant les investissements productifs de la diaspora au Maroc		N/A	1		0	
o							

R 2.6	Nombre de success stories médiatisées impliquant les bénéficiaires MBI	Total	N/A	6	9	Supports de success stories disponibles tels que participation des lauréats à des événements divers, articles, reportage, capsules web, etc.
--------------	--	-------	-----	---	---	--

Réf	OUTCOME (OS): Les MRE belges sont appuyés pour réaliser des investissements productifs au Maroc							
	Résultats / indicateurs		Valeur de base	Valeur cible finale	Vobtenue		Source de vérification	Commentaire
I. OS	Taux de réussite de création ou d'appui à la post-crétation des projets portés par les Marocain-e-s entrepreneurs du Monde (MEM) accompagné-e-s	total	10% <i>Comme étalon de performance: 1 seul projet sur 11</i>	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.	38%		FICHES DE SUIVI DES BENEFICIAIRES	4 pré-crétation et 11 post-crétation

		Homme	<i>est arrivé à la phase de l'exécution dans le cadre du projet MED MA 2, financé par la DGD (2012 - 2015)</i>	Maximum 7 hommes porteurs de projets réussissent à réaliser toutes les étapes grâce à l'accompagnement fourni.	9hommes			
		Femmes		Au moins 3 femmes porteuses de projet accompagnées réussissent à réaliser toutes les étapes grâce à l'accompagnement fourni .	6femmes			
	Résultats / indicateurs		Valeur de base	Valeur cible finale	Vobtenue finale		Autre	COMMENTAIRE
OUTPUT 1 (OI 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.								

R.1.1	Nombre de personnes touchées par la campagne d'information sensible au genre en Belgique	Total	0	180	297		RAPPORT DES DEUX MBI DAYS	L'équipe MBI se charge de communiquer les informations sur la campagne auprès des membres du consortium. La campagne devra cibler au moins 2 publics spécifiques tels que les femmes, les jeunes, les porteur-se-s de projet à fort potentiel d'innovation, etc.
		dont % femmes	25% (45)	N/A				
		dont % hommes	75% (135)	N/A				
R.1.2	Nombre de porteurs/teuses de projets auditionné-e-s lors des comités de sélection désagréé par sexe.	Total	0	Un minimum de 60	55		COMPTES RENDUS DES COMITES DE SELECTION	Cet indicateur renseigne la réussite de la campagne d'information sur sa capacité à mobiliser des MEM, dont les MEM femmes, dont le nombre attendu est aligné sur le taux d'entrepreneuriat féminin en Belgique (25%). Si jamais l'orientation vers les
		Femmes	0	15	22			
		Hommes	0	45	33			

								porteurs de projet d'investissement productif s'avérait restée sans répondants, une deuxième campagne de sensibilisation élargissant le groupe cible vers les porteurs de projets sociaux-solidaires pourra être considérée.
R.1.3	Nombre de bénéficiaires accompagnés par le projet dans la mise en œuvre de leurs initiatives, désagréé par sexe./âge <i>Ceci inclus les porteurs de projets qui intègrent le projet bien qu'ils aient déjà créé une entreprise et recherchent un appui dans la post création et la commercialisation de</i>	Total	0	40	39		LISTE FINALE DES BENEFICIAIRES	Les personnes sélectionnées pour l'accompagnement à la pré-crédation seront au nombre de 40 afin d'arriver à une participation effective de 30 personnes.
		Pour pré-crédation	40 personnes sélectionnées via les comités de sélection	30	25			Les personnes sélectionnées pour l'accompagnement à la pré-crédation seront au nombre de 15 afin d'arriver à une

	<i>leurs projets au Maroc.</i>	Dont % de Femmes	25%	Au moins 25%	48%			participation effective de 10 personnes.
		Dont % d'hommes	75%	Moins de 75%	52%			
		Pour post-création	15 personnes identifiées	10	14			
		Dont % de Femmes	N/A	Au moins 25%	43%			
		Dont % d'hommes	N/A	Moins de 75%	57%			
R 1.4			0	85%	100%			

	Taux de réalisation des différentes étapes conditionnant la réussite d'un projet de création par les bénéficiaires après 1 année d'accompagnement.	1/ Définition du projet dans ses dimension s économiqu e et gouvernan ce					Questionnaires et entretiens one to one 0% d'embauche, les projets ont été créés en 2022, ils sont toujours en phase de démarrage	Les pourcentages se basent sur le nombre de référence des 30 bénéficiaires accompagnés. Le reporting comprend la remontée des données par le prestataire mais également, dans une optique de réciprocité, la satisfaction des bénéficiaires vis-à-vis des prestations devra être remontée de manière obligatoire.	
		2/ Elaboratio n d'un budget prévisionn el	0	85%	77%				
		3/Création de l'entrepris e	0	70%	16%	4 entreprises ont été créées parmi 25 accompagnées. Le programme a commencé avec un recrutement des cohortes post-crétion.			

		4/ Obtention des autorisations nécessaires	o	70%	N/A pas de demande manifestée				
		5/Mise en place du plan de financements	o	85%	69%				
		6/Réalisation du plan d'investissements	o	85%	18%	Feuilles de route des bénéficiaires n'incluent pas l'établissement du plan d'investissement			
		7/ Lancement de l'activité	o	70%	75%				

		8/ Embauche prévue en début de projet réalisée	0	40%	0%	Les 4v créations datent de 2022, l'activité des entreprises est toujours en phase de démarrage. Les entreprises se font recours à l'emploi indirect (contrats de prestation et auto- entrepreneurs)			
		9/ Mise en place d'un système de reporting opérationn el	0	100%	41%				
		10/ Atteinte du CA prévu pour la 1ere année	0	30%	25%	Calculé sur la base des 4 entreprises créées			

R 1.5	Taux de réalisation des différentes étapes conditionnant la réussite d'un projet de post- création par les bénéficiaires après 1 année d'accompagnement.		0	70% de réalisation des engagements fixés mutuellement entre le bénéficiaire et le prestataire d'accompagnement tels que mentionnés dans la feuille de route sont atteints.	77%	Analyse des fiches de suivi des bénéficiaires 10/13 bénéficiaires ont complétés leur accompagnement.	FICHES DE SUIVI DES BENEFICIAIRES	Les pourcentages se basent sur le nombre de référence des 10 bénéficiaires accompagnés. La feuille de route pourra porter sur les points suivants en fonction des besoins d'accompagnement identifiés : nb d'emplois créés, Nb de rencontres b2b, nb de participations à des évènements sectoriels, mesures de renforcement organisationnel et/ou mise en place d'un système de reporting transversal.	
R 1.6	Taux de satisfaction des bénéficiaires de l'appui à la création quant aux engagements de la Charte d'accompagnement		0	60% des bénéficiaires estiment que les engagements de la Charte ont été tenus.	100%		RAPPORT FINAL DU PROJET 100% des entrepreneurs sont satisfaits des réalisations de leurs engagements dans la charte d'accompagnement.	Les engagements du prestataire d'accompagnement et des porteurs de projet doivent être clarifiés au sein d'une charte d'accompagnement	

								définie avant le début du processus d'accompagnement.	
	Résultats / indicateurs		Valeur de base	Valeur cible finale	Vcible Année 1	Vobtenue Année 1	Vobtenu Q1 Année 1	Vobtenu Q2 Année 1	
	OUTPUT 2 (OI 2): L'appui à la mise en place d'un écosystème MRE entrepreneurs belges en Belgique est soutenue.								
R 2.1		Total	0	12	2				

	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	Dont rencontres organisées	0	"juin 2021 à travers la plateforme Hopin "En présentiel en novembre 2021, à travers l'organisation de trois événements dans les villes de Bruxelles, Liège et Anvers (MBI Days) "le renforcement de capacités auprès de la Direction de la Communication et de la mobilisation des compétences des Marocains du monde (DCMC), à travers la mise à niveau d'une solution digitale (https://mreinvest.marocainsdumonde.gov.ma) pour le suivi des projets portés par les	2					
--	--	----------------------------	---	---	---	--	--	--	--	--

				investisseurs marocains du monde. "Lors de cette refonte, une actualisation de la banque d'information sur le climat d'affaire au Maroc, de tous les Centres régionaux d'investissement (CRI) a été conduite assurant ainsi une information fiable et de qualité. Un formulaire de contact est également disponible afin de garantir un suivi de proximité avec les porteuses et les porteurs de projet intéressé-es. "Mise en place d'une interface						
--	--	--	--	---	--	--	--	--	--	--

				web (Mbimpulse.org) dans le but d'informer de potentiels porteuses et porteurs de projet sur le programme et l'offre MBI, les modalités de participation, l'actualité économique du Maroc " 06 évènements d'information organisés en coordination avec les consulats du Maroc en Belgique et le Conseiller de communication de MBI à Bruxelles dans les trois régions (Bruxelles, Wallon ie, Flandre), à raison de deux dans chaque						
--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

				région ont été organisés. "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, ØNewsletters : les newsletters en trois langues (FR, NL et EN) ont été produites et diffusées ØFlyers : des flyers en trois langues (FR, NL et EN) ont été développés et diffusés. ØLes publicités: des campagnes publicitaires ont						
--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

				été développées et diffusées sur les radios locales en français et néerlandais « ARABEL et STAD RADIO». Ø Films promotionnels: plusieurs vidéos promotionnelles en français, anglais et néerlandais ont été développées et diffusées sur les différents supports Note Conceptuelle de l'atelier d'échange institutionnel Mardi 16 octobre 2018 Deuxième mission d'échange institutionnel Belgique du 22 au 25 octobre 2019						
--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

				Voyage d'étude en Belgique du 22 au 25 octobre 2019 4 jours FORMATION SUR LE RENFORCEMENT DES COMPETENCES INTRAPRENEURIALES DES PARTENAIRES DE E7 MBI Visite délégation marocaine à Bruxelles 16/10/2018 et 17/10/18 • La semaine 1819, un événement autour la thématique de la promotion et l'accompagnement de l'entrepreneuriat innovant organisée par Hub Brussels et						
--	--	--	--	---	--	--	--	--	--	--

				conduite par Enabel à Bruxelles, auquel MeM by CGEM avait participé. MBISupport to the implementation of the national strategy for moroccans residing abroad (MEA) (Morocco) https://enabelbe-my.sharepoint.com/personal/said_sahli_enabel_be/_layouts/15/onedrive.aspx?ga=1&id=%2Fpersonal%2Fsaid%5Fsahli%5Fenabel%5Fbe%2FDocuments%2F					
--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

				CNRST%2FAMU DDU%20MBI%2 FETR%20Amudd u%20et%20MBI% 2FMBI%2FOutpu t%202%2FR2%20 Ressources%20do cumentaires%20 MAROC%20BEL GIQUE%2FFiche %20finale%20%2 D%20MBI%20%2 81%29%2Epdf&p arent=%2Fperson al%2Fsaid%5Fsah li%5Fenabel%5Fb e%2FDocuments %2FCNRST%2FA MUDDU%20MBI %2FETR%20Amu ddu%20et%20MB I%2FMBI%2FOut put%202%2FR2% 20Ressources%20 documentaires%2 oMAROC%20BE LGIQUE					
--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

		Dont publicatio ns diffusées	o	4	o				

R2.2	Nombre d'accords de coopération entre la Belgique et le Maroc à travers le service fédéral d'Enabel pour la promotion des investissements productifs de la diaspora belge au Maroc		0	2	0			
R2.3	Nombre de porteur-se-s de projet MBI	total	N/A	20	0			
		Femmes	N/A	6	0			

	participant-e-s à des missions économiques et/ou à des événements MEM suite aux efforts déployés par le consortium	Hommes	N/A	14	0				
R2.4	Nombre d'événements de visibilité autour d'un prix MBI		0	2	0				
R 2.5	Organisation d'un hackaton en Belgique portant sur la réalisation d'une application digitale renseignant et facilitant les investissements productifs de la diaspora au Maroc		N/A	1	0				
0									

R 2.6	Nombre de success stories médiatisées impliquant les bénéficiaires MBI	Total	N/A	6	0				
--------------	--	-------	-----	---	---	--	--	--	--

9.5 Ressources en termes de communication

Comme mentionné ci-dessus, le projet a réalisé 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 de 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/>¹⁵

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>¹⁶.

Les médias sociaux : des comptes sur les réseaux sociaux (Facebook, Instagram, LinkedIn, youtube, twitter) ont été créés et animés. Ils sont aujourd'hui obsolètes.

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. Les médias marocains ont été également approchés.

Sponsoring / Partenariat : afin de toucher les cinq cibles identifiées, des mailings récurrents ont été envoyés aux différents partenaires dans le réseau d'Euvalys 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

¹⁵ Etant donné que le site Internet était utilisé pour mobilisation les porteurs de projet(s) potentiels et de les faire adhérer au Programme MBI, l'hébergement du site a pris fin à la clôture du projet.

¹⁶ *Idem*

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 invitants 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. Une capsule vidéo témoignages a été élaborée pour montrer l'impact du projet MBI lors de l'atelier de clôture.



9.6 Personnel de l'intervention

	Personnel (titre et nom)		Genre (H/F)	Date d'entrée	Date de Fin
Personnel national mis à disposition par le pays partenaire :	Directeur de la Coopération, des Etudes et de la Coordination Sectorielle à <u>MAECAMRE-DMRE</u>	Jaouad DEQUIUEC	H	02/05/2018	
	Cadre à la Direction de la Coopération, des Etudes et de la Coordination Sectorielle à <u>MAECAMRE-DMRE</u>	Saloua HMAOUI	F	02/05/2018	30/09/2022
	Directrice de la Communication et de la Mobilisation des Compétences ; Suppléant	Mounia HAOUDI MARZAK	F	02/05/2018	30/05/2023
	Chef de service de l'accompagnement des projets d'investissements des MDM	Fatima TIGRATINE	F	02/05/2018	30/09/2022
	Chef de la Division de la Mobilisation des Compétences et de l'Action Economique	Marwan Berrada	H	01/05/2023	31/03/2023
Personnel d'appui, recruté	Contrôleur de Gestion	Rkia EL BADRI	F	02/05/2018	31/03/2023
	Chargée Subsidés et MP	Khadija BIJA	F	01/04/2018	30/06/2021

localement par ENABEL :	Assistante Administrative et Financière	Khadija El BOURAH	F	15/05/2019	31/12/2022
	Chauffeur	Hakim SABIB	H	02/07/2018	31/03/2023
	ATN suivi- évaluation Communication &Capitalisation	Said SAHLI	H	02/05/2018	31/03/2023
	<i>Responsable d'intervention</i>	<i>Ahmed Djamai</i>	H	01/04/2018	28/02/2023
<i>Experts international (ENABEL):</i>	<i>Expert junior</i>	<i>WORMS, Valentin</i>	H	15/03/2021	12/07/2021

9.7 Marchés publics

Insérez le tableau des marchés publics.

N° Marché	Objet du Marché	Montant du Marché en €	Attributaire du Marché
MOR1605311_09/2018/Migration/S	Réalisation d'une étude de baseline du système de suivi & Evaluation intégrant l'approche genre pour le programme d'appui à la gestion de la thématique Migratoire	8.040,00	Mina de Beaumont
MOR1605311-10001	La réalisation d'une campagne d'information et de communication à destination des porteurs de projet issus de la diaspora marocaine en Belgique	163.296,00	Euvalys
MOR1605311-10002	Conception, réalisation et mise en œuvre d'une plate-forme digitale - Interface MBI	11.184,00	Lap 4Net
MOR1605311_10008	Développement d'une solution digitale (application web) pour le suivi des projets d'investissement portés par les MeM	27.156,05	Mobiblanco
MOR1605311-10010	Audit financier et système projet MBI	4.655,00	BDO LLP
MOR1605311-10011	la mise à contribution d'expert pour assurer le	29.630,00	Association ajiat

	suivi de l'accompagnement pré et post création des bénéficiaires MBI		
MOR1605311-10013	Réalisation de capsules vidéo ponctuelles dans le cadre de l'intervention MBI – Maghrib Belgium	4.333,33	DIGITAL & AUDIOVISUAL HUB
BXL1683	Service d'évaluation à mi-parcours (MTR) du projet MBI	31.236,00	Cota
MOR1605311-10014	Service Evaluation Final ETR du Projet MBI	30.800,00	ICE - International Consulting expertise

9.8 Subsidés

Insérez le tableau des subsides.

9.9 Accords spécifiques de coopération

9.10 Fiche de suivi bénéficiaire

1. Préambule

Maghrib Belgium Impulse-MBI est une intervention résultant de la convention spécifique liant les gouvernements du Maroc et de la Belgique, relative à l'appui à la gestion de la thématique migratoire.

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

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

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

Type de formation/ Coaching	Nombre d'heures
Coachings groupés	32
Formations en ligne	32

Coachings individuels	72
Présentiel	64

- Une hotline permanente et réactive.

MBI est mis en œuvre par le Ministère délégué auprès du Ministre des Affaires étrangères, de la Coopération Africaine et des MRE, chargé des Marocains Résidant à l'Étranger avec le soutien technique et financier de l'Agence belge de développement-Enabel.

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

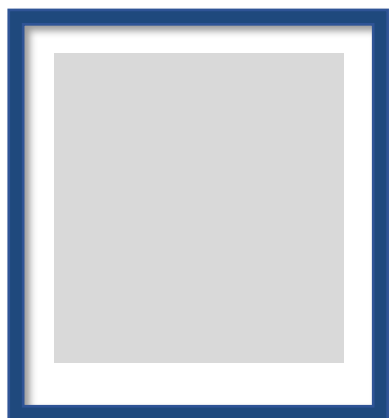
2. Présentation du porteur de projet et de son entreprise / projet



Le porteur du projet

NOM PRENOM

Profil



[Linked'In](#)

Date de naissance	
Nationalité	
Numéro de la carte d'identité	
Source de contact	
Date de sélection	
Parcours universitaire	
Parcours professionnel	
Parcours managérial	



Le projet

Raison sociale / projet	
Date de création	
Registre de commerce	
Adresse	
Capital social	
Secteur d'activité	

Descriptif de l'activité	
---------------------------------	--

Répartition du capital

Actionnaire	Nationalité	Pourcentage du capital détenu

Forme juridique

SARL AU	SARL	SA	Coopérative	Autre

Affilié à un groupe	Oui, lequel ?	Export	Oui
	Non		Non

Chiffres et données			
	2021	2022	2023
Chiffre d'affaires			

Nombre de clients			
-------------------	--	--	--

Impacts et bénéfices envisagés

--

3. L'éligibilité du candidat

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

4. L'accompagnement du porteur de projet

4.1. L'identification des besoins

La phase d'identification des besoins a abouti à la feuille de route suivante :

Domaine	Besoin détecté et validé	Action	Durée en heure	Type
Formation	L'entrepreneur a besoin de procéder à la Création juridique de la société	Formation sur la Procédure de création juridique de son entreprise	16	PRESENTIEL
Coaching	L'entrepreneur a besoin de développer ses connaissances sur la gestion prévisionnelle	Accompagnement sur la gestion prévisionnelle (Budget)	16	GROUPE
Coaching	THEME PROPOSE	Accompagnement sur la digitalisation	16	GROUPE
Coaching	L'entrepreneur a besoin d'affiner la présentation de son offre	Accompagnement sur la présentation de l'offre	8	PRESENTIEL
Coaching	THEME PROPOSE	Accompagnement sur les techniques de négociation	8	PRESENTIEL
Formation	L'entrepreneur a besoin de développer ses connaissances en marketing	Formation en Marketing stratégique et opérationnel	8	PRESENTIEL
Formation	THEME PROPOSE	Formation sur Posture et Présence (synergologie)	8	PRESENTIEL
Formation	THEME PROPOSE	Formation sur l'entreprenariat interculturel / Sensibilisation à l'économie verte	8	PRESENTIEL
Coaching	THEME PROPOSE	Accompagnement sur la délégation	8	GROUPE
Formation	L'entrepreneur a besoin de développer ses compétences fiscales	Formation en fiscalité	8	GROUPE
Formation	L'entrepreneur a besoin de développer ses connaissances sur les modes de financement	Formation sur les modes de financement	8	GROUPE
Formation	L'entrepreneur a besoin de développer ses connaissances en droit de travail	Formation droit de travail	8	GROUPE
Formation	THEME PROPOSE	Formation en GRH	8	GROUPE
Coaching	L'entrepreneur a besoin de développer ses compétences en Business model	Accompagnement sur l'élaboration du business model	0	
Coaching	Le concept doit être affiné et bien structuré	Accompagnement sur l'élaboration du business model	12	INDIVIDUEL
Coaching	Le bénéficiaire souhaite avoir une assistance juridique pour la validation du concept de plateforme digitale et des statuts de son	Accompagnement sur la création de la société	12	INDIVIDUEL
Coaching	Le bénéficiaire a besoin de connaître la rentabilité future de son projet et maîtriser les risques financiers	Accompagnement pour l'élaboration d'un Business Plan	12	INDIVIDUEL
Coaching	Le porteur de projet a besoin de connaître les fondamentaux du marketing et du commercial	Assistance sur le volet commercial et marketing	12	INDIVIDUEL
Coaching	Le Manager a besoin de bien connaître son futur marché	Assistance pour une étude de la concurrence locale	12	INDIVIDUEL
Coaching	Le porteur de projet a besoin de fonds pour financer le développement de la partie prototype et industrialisation	Assistance pour l'élaboration du plan de financement après la 1 ^{ère} phase du projet	12	INDIVIDUEL
Réseautage	Le manager a besoin de pénétrer le réseau de l'automobile	Organisation d'un événement de réseautage et mise en relation avec : les constructeurs automobile	8	GROUPE
Mentoring	Le manager a besoin de bénéficier de l'expérience d'un mentor	Mise en relation avec un dirigeant d'une société opérant dans les composantes de l'automobile	8	PRESENTIEL

4.2. Les formations et coaching groupés délivrés

4.2.1 Coachings groupés

4.2.2 Formations groupées en ligne

4.2.3 Formations présentiels

4.3. Les résultats de l'accompagnement individuel

4.4. Appréciation générale produite par les acteurs du coaching

Accompagnement		Coaching groupé		Formation en ligne		Formation en Présentiel	
Horaire consommé	Horaire restant	Horaire consommé	Horaire restant	Horaire consommé	Horaire restant	Horaire consommé	Horaire restant
27	45	32	0	32	0	32	32
38%	63%	100%	0%	100%	0%	50%	50%

Pour le projet :

5° Mentoring du bénéficiaire

La structure d'accompagnement a choisi pour le bénéficiaire , Mr X , président de la société Y.

9.11 Guide d'entretien de satisfaction

Guide d'entretien de satisfaction

Nom et prénom du bénéficiaire :

Evaluateur :

Heure et date de l'évaluation :

Déroulement :

Bonjour Madame / Monsieur **[NOM prénom]**, nous espérons que vous vous portez bien.

Nous avons eu le plaisir de vous accompagner depuis votre admission au programme MBI et espérons qu'elle sera marquée dans votre parcours entrepreneurial comme année de succès et d'apprentissage.

Nous souhaitons que le programme MBI ait répondu à vos attentes et que tous vos objectifs aient été atteints.

Comme nous nous y étions engagés, nous sommes constamment à la recherche de nouvelles pistes pour améliorer les services qui vous sont rendus. Ceci dit, nous tenons à évaluer toutes les actions qui vous sont offertes dans le détail à travers cet échange.

Vous savez très bien que votre satisfaction est notre ultime objectif et c'est la raison pour laquelle nous essayons par tous les moyens de suivre de très près l'évolution de votre projet.

Après avoir donné une visibilité sur l'objectif de cet entretien, parcourir le script et dérouler l'entretien en se basant sur les questions ci-dessous en essayant de les remplir au fur et à mesure.

1. Comment jugez-vous les questions posées en vue d'identifier votre besoin ?

Réponse :

2. Quelles sont les difficultés que vous avez rencontrées (ou que vous anticipez) pour créer votre projet au Maroc ? de quelle nature ?

Réponse :

3. Etes-vous satisfait des actions d'accompagnement (experts, thèmes choisis, coaching, mentoring) ?

Réponse :

4. Qu'avez-vous pu développer après l'accompagnement ?

Réponse :

5. Vous êtes à quel stade de la création de votre entreprise ?

Réponse :

6. Comment définissez-vous votre vision personnelle du projet ?

Réponse :

7. Quels sont toujours les besoins persistants à la fin du programme MBI ? pour réussir le projet ?

Réponse :

8. Avez-vous des points que vous auriez souhaité améliorer ? Selon vous qu'est-ce que ce serait (niveau organisation, formateur, thèmes, logistique, plateforme...) ?

Réponse :

9. Pourquoi recommanderiez-vous tel programme d'accompagnement pour un entrepreneur marocain résidant à l'étranger ?

Réponse :

10. Pouvez-vous décrire votre expérience MBI en une phrase ?

Réponse :