Enabel

# Rapport d'évaluation

## Projet pilote pour la mobilité des entreprises entre la Belgique et le Sénégal PEM-WECCO

Code Navision: SEN 20001

Sénégal

Cota asbl

Rapport final

Août 2024

Belgian development agency

enabel.be

Cette évaluation a été réalisée dans le cadre de la coopération entre le Sénégal et la Belgique.

Le rapport a été rédigé par des experts externes indépendants.

Les opinions exprimées dans ce document représentent les points de vue des auteurs et ne sont pas nécessairement partagées par Enabel, la Coopération belge ou les autorités du Sénégal

# Table des matières

**Liste des tableaux** ..... **4**
**Fiche du projet** ..... **5**
**Remerciements** ..... **7**
**Équipe d'évaluation** ..... **7**
**Acronymes** ..... **8**
**1 Historique et contexte** ..... **10**
**2 Objectifs et méthodologie** ..... **11**
2.1 Finalité et Objectifs de l'évaluation ..... 11
2.2 Portée de l'évaluation ..... 11
2.3 Utilisateurs des résultats de l'évaluation ..... 11
2.4 Méthodologie ..... 12
**3 Analyse et constats** ..... **13**
3.1 Analyse de la performance ..... 13
3.2 Analyse approfondie ..... 16
3.2.1 Pertinence (QE3, QE3.1, QE4, QE3.2, QE3.4) ..... 16
3.2.1.1 Pertinence par rapport au contexte sénégalais (QE 3.1) ..... 16
3.2.1.2 Pertinence par rapport aux politiques et priorités de l'Union Européenne et de l'ICPMD18
3.2.1.3 Pertinence par rapport aux politiques et priorités de la Belgique ..... 19
3.2.1.4 Prise en compte des attentes, besoins et capacités des acteurs (QE4) ..... 20
3.2.1.5 Analyse de la logique d'intervention du PEM-WECCO (Q3.1) ..... 20
3.2.1.6 Analyse des risques et mesures de gestion des risques (Q3.4) ..... 23
3.2.1.7 Prise en compte des expériences précédentes (QE3.2) ..... 24
3.2.2 Cohérence (QE5.2) ..... 24
3.2.2.1 Compatibilité avec d'autres interventions ..... 24
3.2.2.2 Complémentarité, coordination et mise en cohérence des actions (QE 5.2.) ..... 25
3.2.3 Efficience (QE3.5) ..... 25
3.2.4 Efficacité (QE1, QE2, QE4) ..... 28
3.2.4.1 Objectif spécifique 1 ..... 28
3.2.4.2 Objectif spécifique 2 ..... 44
3.2.4.3 Communication ..... 51
3.2.4.4 Processus de recherche-action ..... 51
3.2.5 Impact (QE1, QE5) ..... 52
3.2.5.1 Création de valeur au niveau des entrepreneurs belges et sénégalais (OS1) (QE1) ..... 52

3.2.5.2 Création de valeur au niveau des SAEI/incubateurs (OS2) (QE1) ..... 56
3.2.5.3 Création de valeur ajoutée au niveau des acteurs publics ..... 57
3.2.5.4 Effets non-intentionnels (positifs ou négatifs) (QE5) ..... 58
3.2.5.5 Effets multiplicateurs (Q 5.1) ..... 59
3.2.5.6 Effets de marginalisation de certaines groupes cibles (ex. : « élite capture ») ..... 59
3.2.6 Durabilité ..... 59
3.2.7 Questions d'évaluation liées aux thèmes transversaux ..... 61
3.2.7.1 Genre (QE 6) ..... 61
3.2.7.2 Environnement (QE 7) ..... 63
**4 Conclusions ..... 64**
4.1 Au niveau des entreprises (OS1) ..... 64
4.2 Au niveau des structures d'accompagnement à l'Entreprenariat (OS2) ..... 65
4.3 Au niveau des acteurs sénégalais et belges impliqués dans la migration (OS2) ..... 66
**5 Recommandations ..... 68**
5.1 R1-Développer et promouvoir le concept '*Business Mobility Readiness* ..... 68
5.2 R2-Optimiser l'accompagnement pré-mobilité ..... 69
5.3 R3-Renforcer l'engagement international de la diaspora entrepreneuriale ..... 70
5.4 R4-Renforcer la communication et l'appui aux entreprises belges ..... 71
5.5 R5-Accompagner davantage la post-mobilité ..... 71
5.6 R6-Renforcer l'approche sectorielle et le rôle des SAE/incubateurs ..... 72
5.7 R7-Renforcer la gouvernance de la migration ..... 72
5.8 R8-Renforcer les dimensions 'Genre' et 'Environnement' ..... 73
**6 Leçons apprises ..... 74**
6.1 Leçons apprises d'ordre stratégique ..... 74
6.2 Leçons apprises d'ordre opérationnel ..... 75

# Liste des tableaux

Tableau 1: Dépenses cumulées par année ..... 26
Tableau 2: Situation Dépenses/budget Q1 2024 ..... 26
Tableau 3: Suivi budgétaire du PEM-WECCO au 30 juin 2024 (Source : Enabel/ PEM WECCO) ..... 27
Tableau 4: Principaux caractéristiques des entrepreneur.es et entreprises des cohortes 1 et 2 ..... 35

# Fiche du projet

| | |
|---|---|
| **Titre** | Projet pilote pour la mobilité des entreprises entre la Belgique et le Sénégal - : Pilot project for business mobility between Belgium and Senegal (PEM-WECCO) |
| **Code du projet** | SEN20001 |
| **Zone d'intervention** | Sénégal - Belgique |
| **Secteur(s) prioritaires(s)**<br><br>**Global Challenge(s)** | Gouvernance : Migration<br><br>Changement Climatique – Inégalités socio-économiques |
| **Pays partenaire(s)** | Sénégal |
| **Institution(s) partenaire(s)** | **Bailleur** : International Centre for Migration Policy Development<br>**Partenaires contractuels** : Enabel - Office des Etrangers, Ministre de l'Intérieur, Belgique |
| **Budget total** | € 2.611.923,5 |
| **Date de début et de fin de la convention spécifique** | 30.08.2021 – 31.12.2024 |
| **Date de début et date de fin attendue de mise en œuvre** | 01.10.2021 – 30.09.2024 – 36 mois |
| **Impact** | Contribuer au dialogue sur la gouvernance des migrations entre le Sénégal et la Belgique en testant une approche innovante de la mobilité professionnelle circulaire entre les acteurs économiques sénégalais et belges. |
| **Outcome** | **Objectif spécifique 1**: Améliorer la performance des entreprises sénégalaises en offrant des opportunités de mobilité temporaire innovantes, concrètes et solides aux entrepreneurs et/ou à l'un de leurs employés et en promouvant les apprentissages et les opportunités de partenariat avec des entreprises basées en Belgique.<br>**Objectif spécifique 2** : Soutenir la co-construction de partenariats durables entre les acteurs sénégalais et belges impliqués dans la migration et la mobilité, en capitalisant sur cette expérience pilote. |
| **Outputs** | Résultat 1.1 : Cartographie des acteurs privés et publics impliqués dans la création, l'incubation, l'accompagnement et |

| | |
|---|---|
| | l'internationalisation des entreprises au Sénégal et en Belgique en partenariat avec Afford Europe et les agences économiques.<br>Résultat 1.2 : Identification de la demande / des besoins des entreprises basées au Sénégal en partenariat avec Afford Europe et les mécanismes d'appui aux entreprises au Sénégal<br>Résultat 1.3 : Identification de l'offre des entreprises établies en Belgique et adéquation avec la demande sénégalaise<br>Résultat 1.4 : Organiser des procédures de mobilité et des sessions de préparation au départ pour les talents sénégalais<br>Résultat 1.5 : Mise en œuvre d'itinéraires d'échanges<br>Résultat 1.6 : Renforcer les capacités des "champions" parmi les entrepreneurs sénégalais (et/ou leurs employés) bénéficiaires de la mobilité.<br>Résultat 1.7 : Organisation de sessions de préparation au retour pour les entrepreneurs en mobilité<br>Résultat 1.8 : Suivi et accompagnement post-mobilité<br>Résultat 1.9: concevoir et mettre en œuvre des schémas de mobilité pour les incubateurs<br><br>Résultat 2.1 : Réaliser une cartographie des institutions et du secteur privé afin d'établir des partenariats et d'identifier les besoins d'échange entre les acteurs, y compris les besoins de renforcement des capacités des différentes parties prenantes.<br>Résultat 2.2 : Produire des notes d'apprentissage sur le processus (recherche-action)<br>Résultat 2.3 : Faciliter la consultation entre les acteurs privés/réseaux d'incubateurs au Sénégal et en Belgique<br>Résultat 2.4 : Faciliter la consultation publique/privée sur les expériences de mobilité entrepreneuriale circulaire et/ou temporaire parmi les acteurs sénégalais.<br>Résultat 2.5 : Faciliter la consultation publique/privée sur les expériences de mobilité professionnelle (circulaire, temporaire ou autre) en Belgique.<br>Résultat 2.6 : Proposer des recommandations pour la mise en œuvre des priorités politiques. |
| **Période couverte par l'évaluation** | 01.10.2021 – 2ème trimestre 2024 (période indicative de la mission d'évaluation) |
| **Groupe cible** | • Salariés et entrepreneurs sénégalais participant au programme de mobilité professionnelle<br>• Entreprises et PME sénégalaises et belges<br>• Les structures d'appui au secteur privé opérant en Belgique et au Sénégal |

# Remerciements

L'équipe d'évaluateurs remercient l'équipe du PEM- WECCO pour leur appui lors de la réalisation de cette mission et pour les échanges lors de la pré-restitution à Dakar. Nous remercions également Maria Serrenti pour son soutien et ses conseils constructifs, qui ont été d'une grande aide tout au long du processus d'évaluation.

Nos remerciements vont vers tous les partenaires du projet pour avoir partagé leur motivation et leur expérience de collaboration avec le projet. En particulier, nous remercions les entrepreneur.es belges et sénégalais.es, et ceux de la diaspora pour leur franchise lors les entretiens autour de leur expérience de mobilité circulaire entrepreneurial et leur initiative de partenariats.

# Équipe d'évaluation

## 1.1 Cheffe d'équipe Internationale – Gerda HEYDE

Gerda Heyde, de nationalité belge, est une socio-économiste expérimentée dans la promotion des activités économiques et du secteur privé, notamment pour Enabel et d'autres acteurs. Elle est spécialisée dans l'amélioration de la gestion des entreprises, la commercialisation et l'accès au financement, avec un accent particulier sur l'autonomisation économique des femmes et des jeunes. Son travail inclut le renforcement institutionnel des organisations locales et le développement de politiques publiques. Elle a mené plus de 15 évaluations pour Enabel et possède une expertise en soutien aux PME et en évaluation de chaînes de valeur agricoles. Gerda a également travaillé sur la collaboration entre entreprises et sur des projets visant à décourager la migration par la création locale d'emplois. Elle a une connaissance approfondie du Sénégal, où elle a effectué plusieurs missions.

## 1.2 Expert National senior-Abdoulaye KANE

Abdoulaye Kane, de nationalité sénégalaise, est un expert en sociologie du développement et droit international de l'environnement avec plus de 20 ans d'expérience en tant que consultant. Il est spécialisé en formation en gestion financière, création et gestion d'entreprises, élaboration de plans d'affaires, et renforcement organisationnel. Il a également une expertise en suivi-évaluation de projets, développement personnel, leadership et plaidoyer. Formateur en création d'entreprises depuis 2007, il a travaillé pour le PROMER 2 (FIDA) de 2007 à 2012, où il accompagnait les entrepreneurs. Ses missions couvrent aussi l'appui au développement local, le retour des migrants et l'analyse des aspects genre.

# Acronymes

| | |
|---|---|
| ABC | Afford Business Centre |
| ADEPME | Agence pour le Développement et l'Encadrement des Petites et Moyennes entreprises |
| AFFORD | African Foundation for Development |
| APIX | Agence de promotion des investissements |
| ASC | Accord Spécifique de Coopération |
| ASEPEX | Agence de promotion des exportations |
| AWEX | Agence wallonne pour les Exportations |
| BAOS | Bureau d'Appui, d'Orientation et de Suivi (sous la DGASE) |
| B2B | Business-to-business |
| BDS | Business Development Services |
| BIO-Invest | Belgian Investment Company for Developing Countries |
| BEL | Belgique |
| BMC | Business Model Canvas |
| BMR | Business Mobility Readiness |
| CAD | Comité d'Aide au Développement de l'OCDE |
| CBL-ACP | Chambre de Commerce, d'industrie et d'agriculture pour la Belgique, le Luxembourg, l'Afrique, les Caraïbes et le Pacifique |
| COLEACP | Comité de Liaison Europe-Afrique-Caraïbes-Pacifique |
| COPIL | Comité de Pilotage |
| CPM | Country Program Manager |
| DCEF | Direction de la Coopération économique et Financière |
| DER/FJ | Délégation à l'Entrepreneuriat Rapide des Femmes et des Jeunes |
| DGSE | Direction Générale des Sénégalais de l'Extérieur (avant DGASE) |
| DGD | Direction Générale Développement du Service Fédéral des Affaires Etrangers |
| DIRECCT | Digital Response Connecting citizens |
| DUE | Délégation de l'Union Européenne |
| ESS | Entrepreneurship Support Structures |
| ETR | End Term Review |
| EU | European Union |
| FAISE | Fonds d'Appui aux Initiatives des Sénégalais de l'Extérieur |
| FEDASIL | Agence fédérale pour l'accueil des demandeurs d'asile |
| FIT | Flanders Investment and Trade (Belgique) |
| FONGIP | Fonds de garantie des investissements prioritaires |
| GAR | Gestion Axée sur les Résultats |
| ICC | Industries culturelles et créatives |
| ICMPD | International Centre for Migration Policy Development |
| IM | Intervention Manager |
| IOM | International Organization for Migration |
| IOV | Indicateurs Objectivement Vérifiable |
| LMP | Labour Mobility Practitioners (Network)s |
| MATCH | Migration of African Talents through Capacity building and Hiring |
| MCU | Maison des Cultures Urbaines |
| MEET Africa | Mobilisation Européenne pour l'Entrepreneuriat en Afrique |

| | |
|---|---|
| MEPC | Ministère de l'Economie du Plan et e la Coopération |
| MMD | Migration and Mobility Dialogue Support Programme |
| MPF | Migration Partnership Facility |
| MPME | Micros, petites et moyennes entreprises |
| MTR | Mid-term Review |
| OCDE | Organisation de Coopération et de Développement Economiques |
| OE | Office des Etrangers |
| OG | Objectif général (Impact) |
| OIM | Organisation Internationale de la Migration |
| OM | Operations Manager |
| OS | Objectif spécifique (Outcome) |
| OVO | Ondernemers voor Ondernemers (Entrepreneurs pour Entrepreneurs) |
| PAISD | Programme d'appui aux initiatives sénégalaises de la diaspora |
| PALIM | Pilot Project Addressing Labour shortages through Innovative labour migration Models |
| PARERBA | Projet d'Appui à la Réduction de l'Émigration Rurale et à la Réintégration dans le Bassin Arachidier |
| PEM- Wecco | Pilot project for business mobility between Belgium and Senegal ; Projet pilote pour la mobilité entrepreneuriale Wecco[1] |
| QE | Question d'évaluation |
| RA | Recherche-Action |
| RSE | Responsabilité sociétale des entreprises |
| SAE | Structures d'accompagnement à l'Entreprenariat |
| SAEI | Structures d'accompagnement à l'Entreprenariat Innovant ou SAEI (communément appelés incubateurs) Sénégal |
| SME | Small and Medium-sized Enterprise |
| TdR | Termes de références |
| THAMM | Towards a Holistic Approach to Labour Migration Governance and Labour Mobility in North Africa |
| ToC | Theory of Change |
| TPME | Très petites, petites et moyennes entreprises |
| UCM | Indépendants & Unis (PME Wallonnes) |
| UEW | Union des entreprises de Wallonie |
| UNIZO | UNIZO Union des indépendants (Flandre) – Unie Zelfstandige Ondernemers |
| VOKA | VOKA Réseau flamande d'entreprises /Vlaams Netwerk van Ondernemingen |
| VPC | Canvas de Proposition de Valeur |
| WIC | Women Investment Club |
| Y&A | Yessal Agrihub |

1 Signifie 'échange' en Wolof

# 1 Historique et contexte

Le programme PEM WECCO a pour but des **créer des opportunités de collaboration mutuellement profitables entre les entreprises sénégalaises et les entreprises Belges, avec en toile de fond la mise en œuvre des schémas de la migration circulaire.**

La **migration circulaire**, devenue de plus en plus important dans la gestion concertée des migrations entre les pays européens et pays tiers, vise à **améliorer la gestion des déplacements légaux entre UE et pays tiers**, avec pour effet espéré **de lutter contre les migrations clandestines, de satisfaire les besoins de main d'œuvre en Europe**, de **transférer de compétences au profit des pays tiers**, et **d'atténuer les conséquences liées aux fuites de cerveaux**.

Le programme PEM WECCO a donc souhaité adopter cette logique de migration circulaire en **facilitant le séjour temporaire d'entrepreneurs sénégalais vers la Belgique** dans le cadre du Visa Schengen-C, afin que, de retour au Sénégal, ce déplacement puisse être mis à profit et avoir un impact positif sur le développement de leurs entreprises et partant sur la croissance économique du pays.

Le PEM-WECCO opère à l'intersection de deux domaines différents : le développement du secteur privé et la gouvernance de la migration entre le Sénégal et la Belgique et **implique une multitude d'acteurs différents mais complémentaires** dans leur action.

Sa stratégie est d'intervenir à la fois au niveau des entreprises (micro), des structures d'accompagnement (méso) et des organisations publiques (macro). Pour la mise en œuvre au niveau des entreprises sénégalaises et belges, il collabore étroitement avec des organisations d'appui aux PME (Bond'innov, Ondernemers voor Ondernemers-OVO, des incubateurs et l'Agence pour le Développement et l'Encadrement des Petites et Moyennes entreprises-ADEPME), de la promotion de la diaspora (African Foundation for Development-AFFORD) et de l'appui au commerce international (Agence Wallonne pour les Exportations-AWEX, Flanders Investment and Trade-FIT, Hub Brussels). Les acteurs clés de la gouvernance de la migration sénégalais (Direction Générale des Sénégalais de l'Extérieur-DGSE, Direction de la Coopération économique et Financière-DCEF) et belges (Office des Etrangers-OdE, Fedasil) participent dans le Comité de Pilotage.

Des accords de collaboration signés avec les partenaires de mises en œuvre définissent la contribution aux activités du projet. Une équipe basée en partie en Belgique et au Sénégal assure la coordination et suivi du projet.

Le projet est mis en œuvre après la crise Covid et coïncide avec la période pré-électorale mouvementée au Sénégal marquée par une instabilité politique couvrant fin 2023- début 2024.

Le focus est mis sur le renforcement de la capacité des entreprises sénégalaises à exploiter de façon optimale les opportunités de partenariats avec des entreprises belges créées à la suite de la mobilité circulaire.

# 2 Objectifs et méthodologie

## 2.1 Finalité et Objectifs de l'évaluation

Conformément à la politique d'évaluation d'Enabel, l'évaluation des projets **soutient la redevabilité** vis-à-vis des pays partenaires, des donateurs et autres parties prenantes. Les recommandations et les enseignements stratégiques tirés des évaluations de projets **alimentent** également **les processus décisionnels d'Enabel et de ses parties prenantes**. Dans le cas où le projet est prolongé ou connait une phase additionnelle, les leçons apprises sont utilisées dans le cycle de programmation suivant. Dans ce sens, la **fonction d'apprentissage** est également importante[2].

L'évaluation a 2 objectifs spécifiques :

- **Objectif 1** : L'appréciation globale du projet dans le cadre des critères du Comité d'Aide au Développement (CAD) et la contribution aux changements visés par la Théorie du Changement (TdC)
- **Objectif 2** : Analyser les éléments clés liés à la conception du projet et identifier ceux ayant facilité ou entravé sa mise en œuvre et son efficacité, en vue de la réplicabilité et de la formulation de projets similaires

Ce deuxième objectif vise à examiner l'architecture du projet et d'identifier les éléments qui apportent une valeur ajoutée ou une bonne pratique qui devraient être renforcés et reproduits dans d'autres contextes, en vue de la formulation de nouveaux projets dans le même secteur[3].

Tous les critères du CAD sont couverts avec l'accent sur les critères **d'efficacité, de durabilité et de pertinence**.

## 2.2 Portée de l'évaluation

L'évaluation finale intervient environ 4 mois avant la fin du projet et couvre la période de mise en œuvre d'octobre 2021 à juin 2024 soit 33 mois[4]. Elle couvre la totalité des activités mises en œuvre au niveau micro, méso et macro. L'évaluation couvre les activités du PEM-WECCO en Belgique et au Sénégal. Des entretiens ont été organisés avec les partenaires publics et les entreprises et Structures d'accompagnement à l'Entreprenariat (SAE) dans les 2 pays.

## 2.3 Utilisateurs des résultats de l'évaluation

Les principaux utilisateurs sont l'équipe de mise en œuvre du PEM-WECCO, les membres du CoPil et les équipes d'Enabel[5] et l'International Centre for Migration Policy Development (ICMPD) qui finance le PEM WECCO. Les utilisateurs secondaires sont les autres parties prenantes et bénéficiaires directs du projet.

2 Source: TdR de la mission d'évaluation p 9

3 Ibidem p 11

4 Des entretiens avec les acteurs du projet 'Double Espace' et 'Recherche/Action' ont été organisés début août 2024 pour prendre en compte les dernières évolutions de leur projet commun.

5 Notamment l'équipe Mobilité Humaine et Développement inclusif

## 2.4 Méthodologie

### 2.4.1 La grille de questions

Une matrice d'évaluation est présentée dans le rapport de démarrage validé en annexe 2. Elle a servi de cadre à l'évaluation et à la collecte de données au Sénégal et en Belgique. A l'issue de la mission de terrain à Dakar, elle a été passée en revue par l'équipe de consultants et le backstopping du Cota pour être adaptée au mieux à la qualité et nature des données collectées et permettre une présentation des constats la plus logique et fluide possible. Nous avons ainsi procédé à quelques réorganisations. Elles sont reflétées dans la structure de l'analyse approfondie au point 4.2.

### 2.4.2 Les étapes de la collecte et analyse de données

La collecte de données s'est faite en plusieurs étapes. Une première étape couvre l'analyse des documents de base transférés par l'équipe de projet[6]. A fur et à mesure de la lecture, les évaluateurs ont demandé à recevoir des documents supplémentaires, en particulier relatifs au processus d'appui aux entreprises et aux parcours des 47 bénéficiaires de la mobilité circulaire.

Trois réunions préparatoires avec les membres de l'équipe PEM ont permis de clarifier la nature du projet et les attentes envers l'évaluation.

Après une première analyse des données disponibles, l'équipe a proposé de rencontrer une dizaine d'entrepreneurs belges avant la mission de terrain du Sénégal et les partenaires AWEX et FIT (Voir liste des personnes rencontrées en annexe 4).

Au cours de la mission de terrain au Sénégal réalisée **du 3 au 7 juin 2024**, un briefing a été organisé avec l'équipe PEM/Enabel ainsi que des rencontres avec les partenaires publiques sénégalais et avec Bond'innov, partenaires pour l'appui aux entreprises. Deux focus groups ont réunis des entrepreneurs sénégalais ; un troisième focus group a été organisé avec une quinzaine de participants de WECCO-Musique. Lors d'une restitution à chaud en fin de mission avec l'équipe PEM/Enabel, les évaluateurs ont partagé leurs premiers constats et conclusions.

Les partenaires belges impliqués dans la gouvernance de la migration, African Foundation for Development (AFFORD) et l'Ambassade de Belgique à Dakar, ont été contactés après la mission de terrain. Ce timing a permis d'avancer l'expérience des entrepreneur.es dans les entretiens. Quelques entrepreneur.es et 2 coaches belges ont été contactés pour trianguler les informations obtenues au cours de la mission de terrain.

Au cours de la rédaction du rapport, une réunion virtuelle avec le coordinateur du projet a permis de clarifier/vérifier certains aspects importants pour l'analyse.

Un guide d'entretien a été élaboré. Il a été adapté en fonction du profil des entreprises, des entrepreneurs et des cohortes.

### 2.4.3 Echantillonnage

Sur base du fichier 'Suivi des partenaires', les évaluateurs ont proposé un échantillon qui tient compte de la répartition des secteurs d'intervention et du type de partenariat recherché. La quasi-totalité des personnes ressources indiquées dans les termes de référence (TdR) a été contacté. Cependant, les

6 La liste de ces documents est incluse dans l'annexe 3.

évaluateurs ont ajouté quelques organisations tels qu'OVO, les coaches et plusieurs entrepreneurs sénégalais et belges.

### 2.4.4 Sources de données

Les données secondaires proviennent de l'exploitation du document programmatique du PEM-WECCO approuvé par l'ICPMPD, les accords de partenariats, et les rapports finaux de organisations de mise en œuvre (Bond'innov, AFFORD, OVO, …), complétés par des documents techniques sur les méthodologies, démarches et outils utilisés. Les évaluateurs ont graduellement reçu des documents spécifiques sur la mise en œuvre du projet par les différents partenaires SAE tels que Bond'innov, AFFORD, OVO, les incubateurs belges et sénégalais et par des partenaires publics belges et sénégalais.

Les données primaires proviennent des entretiens avec les partenaires publiques et privés, les coaches et les entreprises bénéficiaires. Les évaluateurs ont eu des entretiens et/ou focus group avec un nombre important des personnes cibles disponibles durant la période soit en présentiel soit en ligne L'objectif était d'avoir une pluralité des points de vue. Les évaluateurs ont eu des entretiens avec **14 personnes** de l'équipe PEM/Enabel, **10 partenaires** publics, **8 organisations** impliquées dans la mise en œuvre ainsi que **8 entreprises sénégalaises** et **11 entreprises belges** dont 2 de la diaspora sénégalaise en Belgique. Les entretiens avec les entreprises ont permis de connaître leur point de vue sur la participation dans les activités du PEM (y inclus toute la préparation à la mobilité pour les entrepreneur.es sénégalais), la qualité et les pistes de partenariats.

### 2.4.5 Contraintes et limites

L'évaluation a été organisée 3 à 4 mois avant la fin du projet. Afin de pouvoir répondre aux questions sur les effets au niveau des entreprises sénégalais et belges, la mission a consulté le tableau 'Suivi des partenariats' du PEM (version juin 2024 qui sera actualisée à la fin du projet) [7]. L'accès aux documents 'Tours de contrôle' et 'Bilan mobilité' n'a pu se concrétiser qu'après la mission de terrain. Ces documents ont permis de comprendre les parcours des entrepreneur.es et la qualité du coaching.

La mission d'évaluation a coïncidé avec certaines démarches de l'équipe Recherche-Action (RA). L''équipe d'évaluation a pris connaissance des notes opérationnelles 1 et 2 publiées par l'Institut Egmont et NEX SAS et de la présentation lors de l'atelier avec l'ensemble des partenaires à Bruxelles, mais elle n'a pas été informée du contenu de la dernière phrase de la recherche-action notamment le policy brief final.

# 3 Analyse et constats

## 3.1 Analyse de la performance

| PERTINENCE | A | B | C | D |
|---|---|---|---|---|
| Le projet PEM-WECCO est très pertinent pour le Sénégal car il offre des perspectives d'accès à la mobilité circulaire pour les acteurs économiques sénégalais, en s'inscrivant dans un contexte politique international où les états africains ambitionnent d'ouvrir des voies légales pour une migration temporaire ou circulaire. Ce projet innovant a démontré qu'il existe des opportunités d'internationalisation diverses pour les PME sénégalaises à travers des partenariats avec des entreprises et organisations belges, tout en répondant aux stratégies de l'Union Européenne concernant la gouvernance de la migration. | | | | |

[7] Voir nombre de colonnes importantes et niveau de qualité différente des informations

En adoptant une approche systémique, le PEM-WECCO travaille à trois niveaux : entreprises (micro), structures d'accompagnement (méso), et organisations publiques (macro). Une particularité notable du PEM est l'implication de plusieurs parties prenantes publiques, ce qui enrichit sa dimension collaborative. Cependant, l'objectif de ce projet pilote (avec une durée limitée) de contribuer au dialogue sur la gouvernance des migrations s'est avéré moins réaliste en raison du cadre international et européen dans lequel évolue cette gouvernance.

Le projet pilote s'est focalisé progressivement sur la mise en relation des PME et sur les projets de partenariat, où la mobilité circulaire est un moyen pour stimuler le développement du pays d'origine. La participation de la diaspora sénégalaise dans le projet répond également à une préoccupation importante du Sénégal. La logique d'intervention du PEM-WECCO est claire, cohérente et réaliste, malgré quelques hypothèses relativement optimistes. Les risques sont bien analysés et des mesures de mitigation sont prises. Néanmoins, avec une forte concentration des PME sur l'axe Dakar-Thiès, l'approche de territorialisation est moins développée.

La logique d'intervention du PEM-WECCO est claire, cohérente et réaliste, malgré quelques hypothèses relativement optimistes. Les risques sont bien analysés et des mesures de mitigation sont prises.

| **COHÉRENCE** | A | B | C | D |
|---|---|---|---|---|

Le projet PEM-WECCO a créé des synergies avec les organisations qui appuient des PME dans les 2 pays. Il s'est inspiré d'autres interventions d'appui à l'entrepreneuriat d'Enabel, mises en œuvre dans le cadre de sa stratégie de 'Développement inclusif' et de 'Mobilité humaine'. Lors de la sélection et de l'accompagnement des cohortes, le PEM-WECCO a bénéficié du réseau des incubateurs partenaires et de l'expertise de Bond'innov. La collaboration avec OVO a créé des synergies pour l'accompagnement post-mobilité des entreprises. Cependant, les synergies prévues avec d'autres programmes visant les PME, comme le PAAICE, sont restées limitées en raison de la pression temporelle. De plus, plusieurs projets et structures sénégalaises d'accompagnement des entreprises n'ont été que peu impliqués, réduisant ainsi les collaborations potentielles (à l'exception de l'ADEPME et APIX).

| **EFFICACITÉ** | A | B | C | D |
|---|---|---|---|---|

OS1 : Le PEM-WECCO a mis en œuvre un processus de sélection des candidats à la mobilité qui a permis de toucher des entrepreneurs ayant une expertise dans la gestion de l'entreprise, un niveau de technicité et un réseau de contacts qui permettent de motiver les entreprises belges pour des partenariats.

Les Boostcamps, formations et coaching organisés par Bond'innov ont permis à 47 entreprises de bien préparer la mobilité et d'identifier des opportunités de partenariat et des entreprises belges avec une expertise et stratégie pertinente. La méthodologie et l'approche orientées réflexion et autonomisation étaient très innovantes et efficaces pour la préparation à la mobilité.

L'intervention d'AFFORD, en année 1, a permis d'identifier 21 entrepreneurs de la diaspora éligibles. Parmi eux, 5 entreprises qui ont répondu aux propositions de partenariats de la part des entreprises sénégalaises de la cohorte 1 et la cohorte 2.

Des collaborations entre incubateurs belges et sénégalais ont permis de tester d'autres partenariats entre leurs clients entreprises (1) dans l'industrie créatif et culturel et (2) le secteur agro-alimentaire et eau/assainissement.

L'évaluation a identifié plusieurs éléments qui ont contribué à la réussite du PEM, notamment les Boostcamps, les efforts de coaches pour l'identification de partenaires belges pertinents, la mission économique (mai 2023).

OS2 : Les opportunités d'échanges et de collaborations entre incubateurs sénégalais et belges ont permis à ces structures de renforcer leurs services aux clients, notamment par rapport à l'internationalisation.

L'implication de l'Office des Etrangers, de Fedasil et les contacts avec l'Ambassade ont permis de mieux comprendre le cadre de la migration circulaire.

| **EFFICIENCE** | A | B | C | D |
|---|---|---|---|---|

Le projet PEM-WECCO a démontré une efficience variable. Composé de 22 organisations, le comité de pilotage, avec une forte représentation du gouvernement sénégalais et des partenaires belges, met en évidence le focus sur la migration circulaire. Les ressources humaines et financières ont été bien mises en œuvre pour atteindre les objectifs, malgré des coûts relativement élevés. L'équipe, basée à Dakar sauf l'experte en mobilité et entrepreneuriat, est compétente et motivée, mais souvent surchargée, surtout pendant la période des voyages des cohortes. Le projet a connu des retards, notamment dans la sélection de la cohorte 1 et l'accès aux visas, ce qui a conduit à organiser les mobilités de la cohorte 2 vers la fin du projet. Le suivi-évaluation, basé sur les données des partenaires, est rigoureux. La majorité des dépenses a eu lieu en 2023, avec un budget bien utilisé pour les mobilités et l'accompagnement.

| **DURABILITÉ** | A | B | C | D |
|---|---|---|---|---|

OS1 : Le projet PEM-WECCO a démontré une durabilité potentielle à plusieurs niveaux. Les partenariats entre entreprises sénégalaises et belges montrent des signes de persistance grâce aux bénéfices réciproques et aux relations établies, touchant des dimensions clés et stratégies complémentaires. La capacité à mobiliser de l'expertise pour l'analyse de la faisabilité des projets conjoints, les aspects juridiques et l'accès aux financements est cruciale, avec des contrats cadres et un budget dédié jouant un rôle essentiel. Cependant, les efforts post-mobilité ont été trop courts avant la fin du projet.

OS2 : Bien que les incubateurs partenaires ont progressé dans l'intégration de la mobilité circulaire comme méthode, a durabilité de l'offre de services à l'internationalisation n'est pas encore pleinement assurée pour les entreprises sénégalaises, car leur expertise et outils doivent être renforcés dans ce domaine.

Le projet a influencé le débat sur la migration circulaire. L'intégration faible dans les stratégies des organisations publiques reste un défi pour la durabilité à long terme.

| **IMPACT** | A | B | C | D |
|---|---|---|---|---|

Bien que les impacts durables nécessitent encore du temps pour se concrétiser, le projet a déjà établi des relations de confiance solides. Les échanges d'idées et les collaborations stratégiques ont enrichi les modèles d'entreprises et stimulé l'innovation sectorielle, même sans générer immédiatement des transactions commerciales directes.

En plus d'une meilleure compréhension des points forts et faibles de leurs entreprises (niveau 1 et 2), les partenariats offrent des belles perspectives: 1) pour l'exportation de produits sénégalais vers les marchés belges surtout pour les marchés 'ethniques'; 2) pour la représentation des entreprises belges ayant des technologies qui intéressent les consommateurs et Business-to-business (B2B) sénégalais; 3) pour le

développement de nouveaux produits et services basés sur la complémentarité des expériences et réseaux des partenaires; 4) pour le renforcement des programmes de formations professionnels.

Les entrepreneurs sénégalais de la diaspora en Belgique ont accru leur accès à l'information économique et développé de nouveaux réseaux, renforçant ainsi leur capacité à investir au Sénégal. De leur côté, les entreprises belges ont étendu leur présence au Sénégal et identifié de nouvelles opportunités commerciales.

Le projet a également soutenu les incubateurs et les SAEI, favorisant les échanges d'outils et les collaborations internationales malgré des obstacles liés à leur modèle économique.

L'impact actuel et prévisible de l'internationalisation des PME sénégalaises, suite à la migration circulaire est démontré. Le modèle PEM a été intégré dans le nouveau portefeuille de coopération bilatérale Belgique-Sénégal notamment dans les projets Enabel dans la région du Sine-Saloum. Il pourra par ailleurs inspirer d'autres projets.

## 3.2 Analyse approfondie

### 3.2.1 Pertinence (QE3, QE3.1, QE4, QE3.2, QE3.4)

QE3 : *La logique d'intervention, a-t-elle été approprié pour atteindre les objectifs ?*

#### 3.2.1.1 Pertinence par rapport au contexte sénégalais[8] (QE 3.1)

##### 3.2.1.1.1 Le contexte des entreprises sénégalaises et de la diaspora

Le PEM est pertinent au regard du contexte sénégalais, en apportant un encadrement de proximité à des entreprises qui désirent mobiliser des compétences et ressources pour leur propre croissance et dans un environnement qui dispose de peu de dispositifs d'accompagnement étatique (comparativement à d'autres pays) pour ces processus de collaboration internationaux.

L'Objectif initial de faciliter l'accès à un visa d'affaires pour les entreprises dynamiques qui n'auraient pas accès à cette mobilité sans appui spécifique **cadre bien dans la recherche de voies légales de migration**.

En plus, la logique du PEM prend bien en compte le contexte de chômage parmi les jeunes, le faible niveau de formation professionnelle des employés et le faible niveau d'accès à des informations sur les modèles d'entreprises dans les pays du Nord.

Lors de l'atelier sur la théorie du changement[9], les autorités sénégalaises ont souligné la nécessité d'une **approche de territorialisation** – sur base du constat que 87,5 à 90% des entreprises de la cohorte 1 et 2 sont basés sur l'axe Thiès-Dakar.

Le focus sur la **participation de la diaspora sénégalaise en Belgique** est pertinent du point de vue de leur contribution (réelle et potentielle) au développement économique, politique, social, culturel, … de leur pays d'origine. Les flux financiers de la diaspora vers leurs pays d'origine dépassent dans certains cas les apports financiers extérieurs, tels que l'aide publique au développement ou les investissements directs étrangers (IDE) et sont en constance hausse. Ils ont transféré 1.600 milliards de francs CFA à leurs proches en 2021,

8 QE 3.1 : La logique d'intervention de l'opération était-elle cohérente, claire et réaliste par rapport à ses objectifs et au contexte sénégalais

9 Organisé en mars 2022

soit une hausse de 5% par rapport à l'année précédente. Ces transferts représentent 10,5 % du produit intérieur brut du Sénégal de la même année.

Vu l'importance de la diaspora dans l'économie du Sénégal, l'Assemblée nationale a adopté une loi pour l'élection de 15 députés issus de la diaspora. Ainsi, le Sénégal a dû créer 8 départements électoraux en dehors du Sénégal qui comprend 14 régions administratives.[10] La Stratégie Migration[11] élaborée par le Gouvernement précédent, n'a pas encore été validée par le nouveau.

Le projet offre des **opportunités à la diaspora de tisser des liens et collaborations avec des entreprises dans leur pays d'origine**. La diaspora ne connaît pas bien les structures d'appui au Sénégal alors qu'ils ont besoin d'être accompagnés pour réaliser des projets d'investissement.

Voir Rapport de démarrage – 1.1. Contexte international (du PEM-WECCO), 1.3.2. La politique du Sénégal en matière de migration et 1.3.4. Volonté politique d'impliquer la diaspora sénégalaise.

#### 3.2.1.1.2 L'appui aux PME

Au Sénégal, la majeure partie des Micro, Petites et Moyennes Entreprises (MPME) évoluent dans le secteur informel et ne tiennent pas une comptabilité conforme aux normes.

La Direction des Petites et Moyennes Entreprises, est chargée (1) de mettre en œuvre la politique de l'Etat du Sénégal en matière de développement des PME[12] et (2) d'élaborer la stratégie de promotion et d'encadrement des PME et de contribuer à l'amélioration de l'environnement des PME par la mise en place d'un cadre législatif et réglementaire, fiscal et financier, de nature à favoriser leur développement.

L'Agence pour le Développement et l'Encadrement des Petites et Moyennes entreprises (ADEPME) est chargée d'accompagner les PME pour leur formalisation et pour le renforcement de la performance des PME. Elle participe à plusieurs projets qui ont le même objectif, notamment au PEM-WECCO. L'Agence de promotion des investissements (APIX) accompagne les investissements au Sénégal. Dans le cadre du projet Emploi Transformation Economique et Relance (ETER), cofinancé par la Banque Mondiale et l'ADEPME, l'ADEPME a mis en place un guichet international.

#### 3.2.1.1.3 Importance de la diaspora africaine pour le développement du continent

L'équipe d'évaluateur a été reçue par le conseiller technique de la DGAS (Direction Générale des Sénégalais de l'Extérieur) qui nous a accordé un entretien sur les principaux axes de la stratégie migration du Sénégal élaboré par le régime sortant mais qui doit être validée par le nouveau gouvernement. Il nous rassure que la stratégie prend en compte aussi la gouvernance de la migration avec ses partenaires au développement.

D'après les études et l'expérience d'AFFORD, les membres de la diaspora sont en général des diplômés avec une bonne expérience professionnelle[13]. Leurs entreprises en Europe sont généralement de petite taille et relèvent principalement du secteur des PME. Les entrepreneurs de la diaspora sont souvent à la recherche

---

10 La diaspora africaine participe activement au Partenariat Afrique-UE notamment sur les thématiques de la migration, la mobilité et l'emploi.

11 L'équipe d'évaluation n'a pas pu accéder au document officiel.

12 Voir Loi d'orientation relative à la promotion et au développement des Petites et Moyennes Entreprises

13 Selon le rapport de cartographie ABC Bénin réalisé par AFFORD en 2020, la majorité de la diaspora qu'elle a interrogée et qui est basée en Europe possède au moins un second diplôme et certains ont même plusieurs masters et ou doctorats. Plus de deux tiers des personnes interrogées ont un diplôme de licence, de master ou de doctorat. La catégorie la plus importante des répondants est celle des titulaires d'une maîtrise (51 %), suivie de celle des titulaires d'une licence (18 %). Il est important de noter que 52 % des répondants se sont identifiés comme entrepreneurs, 45 % comme employés et 16 % comme étudiants.

de possibilités d'expansion de leurs activités dans leur pays d'origine et/ou d'opportunités d'affaires ou d'investissement en Afrique, ou encore d'opportunités leur permettant de transférer leurs compétences.

Les entreprises de la diaspora sont souvent des 'side kicks' à côté d'un emploi salarié ou des études. Leur expansion ou capacité d'investissement sont souvent limitées par des charges élevées p.ex. loyer, taxes. Souvent les entrepreneurs ont tendance à analyser plusieurs pistes pour le développement de leurs entreprises.

#### 3.2.1.2 Pertinence par rapport aux politiques et priorités de l'Union Européenne et de l'ICPMD

##### 3.2.1.2.1 Politique et priorités de l'Union Européenne

Le principe de migration circulaire devient de plus en plus important dans la gestion concertée des migrations entre les pays européens et non-européens. Elle vise à améliorer la gestion des déplacements légaux entre UE et pays tiers, avec pour effet espéré de lutter contre les migrations clandestines, de satisfaire les besoins de main d'œuvre en Europe, de transférer des compétences au profit des pays tiers, et d'atténuer les conséquences liées aux fuites de cerveaux[14].

L'Union Européenne[15] définit ainsi ce concept comme *«une forme de migration gérée de façon à permettre un certain degré de mobilité licite, dans les deux sens, entre deux pays»,* tout en mettant l'accent sur (1) les ressortissants de pays tiers établis dans l'UE souhaitant exercer une activité dans leur pays d'origine tout en conservant leur résidence principale dans un des États membres et (2) les résidents de pays tiers, souhaitant se rendre temporairement en Europe pour y travailler, et/ou étudier et/ou suivre une formation, à condition de rétablir leur résidence et activité principales dans leur pays d'origine à la fin du déplacement, avec la possibilité, après leur retour, de conserver une mobilité privilégiée dans l'État membre.

Le programme PEM-WECCO a donc souhaité adopter cette logique de migration circulaire en facilitant le séjour temporaire d'entrepreneurs sénégalais en Belgique, afin que, de retour au Sénégal, ce déplacement puisse être mis à profit et avoir un impact positif sur le développement de leurs activités et partant sur la croissance économique du pays.

Le programme "Global Approach on Migration and Mobility (GAMM) et l'Agenda Européen pour la Migration (European Migration Agenda) – voir pilier 4 – vise explicitement le renforcement de l'appui aux opportunités économiques pour les entrepreneurs dans les pays partenaires et le renforcement de leur autonomie/empowerment dans le cadre de la migration légale[16].

Les Partenariats pour les Talents[17] annoncés dans le Nouveau Pacte sur la Migration et l'Asile renforceront les voies d'entrée légale dans l'UE, tout en engageant les pays partenaires de manière stratégique dans la gestion des migrations. Ils visent à fournir un cadre d'action global, ainsi qu'un soutien financier pour

---

14 Pour rappel : le type de mobilité circulaire facilitée dans le cadre du projet PEM est une mobilité dans le cadre du visa C (Schengen) qui ne donne pas accès au marché du travail européen.

15 https://eur-lex.europa.eu/legal-content/FR/TXT/HTML/?uri=CELEX:52007DC0248&from=RO

16 Source: Guidelines for a Restricted Call for Proposals with an Open Deadline MPF III, p 8 -10
Les objectifs des projets-pilotes sont triples : 1. Offrir des voies additionnelles légales et sûres de la migration pour le travail et les études ; 2. Contribuer à résorber les pénuries de main d'oeuvre dans certains secteurs du marché de travail des états membres ; 3. Faciliter ou développer davantage la coopération avec des pays tiers pour une gestion compréhensive des flux migratoires.

17 Source : https://home-affairs.ec.europa.eu/policies/migration-and-asylum/legal-migration-and-integration/talent-partnerships_en?prefLang=fr&etrans=fr

stimuler une mobilité internationale mutuellement bénéfique fondée sur une meilleure adéquation des besoins du marché du travail et des compétences entre l'UE et les pays partenaires.

La contribution du secteur privé au développement économique de leur pays d'origine est comprise et défendu par la plupart des décideurs politiques en Europe et en Afrique. Le document sur la Coopération Economique entre l'Afrique et l'Europe[18] mentionne, entre autres, de renforcer les actions stratégiques suivantes : soutenir les processus de transformation, combiner les investissements directs étrangers et l'entrepreneuriat local, rétablir les relations commerciales et appuyer le virage numérique.

Le projet PEM vise à tester l'approche Global Skills Partnership (GSP - Partenariat pour les compétences globales développée par le Centre for Global Development (CGD) dans le cadre de partenariats entre acteurs économiques et d'appui aux entreprises (création et incubation, accélération, internationalisation des entreprises) en Belgique comme au Sénégal. L'approche du GSP repose sur le principe que tous les acteurs ont intérêt à mettre en œuvre l'action, même si leurs objectifs et missions statutaires ne coïncident pas.

##### 3.2.1.2.2 Politique et priorités de l'ICMPD

Le PEM est en phase avec la mission et vision de l'ICMPD de contribuer au développement de meilleures politiques et programmes de migration à travers une approche holistique de la migration : en favorisant des liens entre les politiques et la recherche, de renforcer les capacités et compétences et de faciliter la coopération et la sensibilisation communautaire.

L'ICPMD participe régulièrement à des évènements de PEM-WECCO. Afin d'augmenter la visibilité du projet, l'équipe PEM-WECCO est régulièrement invitée à des évènements clés ou conférences organisés par l'ICMPD tel que le Migration and Mobility Dialogue (MMD) et le Labour Mobility Practitioners' Network (LMPN).

#### 3.2.1.3 Pertinence par rapport aux politiques et priorités de la Belgique

Le PEM est en phase avec la note stratégique *'La migration comme levier de développement durable'*[19] de la Direction Générale Développement (DGD) du Service Fédéral des Affaires Etrangers. Au Sénégal, l'approche 'Mobilité humaine' est intégrée dans le nouveau programme bilatéral Belgique Sénégal (2024 – 2029) ce qui permet une approche centrée sur le territoire pour la mobilité des entrepreneurs et des talents dans la zone du Sine -Saloum.

La gestion de la migration est un élément clé dans les relations bilatérales. Les discussions entre le gouvernement du Sénégal sur la gestion de la migration et la réintégration des migrants irréguliers (depuis 2014) aboutit en mai 2023 à la signature d'un Protocole d'Accord qui promeut, d'une part, la migration légale et, d'autre part, une plus étroite coopération sur les retours volontaires[20]. Selon l'Office des Etrangers, l'approche innovante et les efforts réalisés dans le cadre du PEM-WECCO ont facilité les négociations.

Parmi les pays africains, le Sénégal est un pays pertinent pour les entreprises belges, ce qui est confirmé par l'intérêt des entreprises belges pour la mission princière en mai 2023. Avec un volume d'exportations de plus d'un milliard d'euros en 2022, la Belgique se situe à la 6e place des principaux fournisseurs du

18 Voir https://library.fes.de/pdf-files/iez/16365.pdf

19 https://soundcloud.com/user-258059985/la-migration-comme-levier-de-developpement-durable

20 Un Protocole d'Accord 9 qui promeut d'une part la migration légale mise en place dans des projets comme le PEM et d'autre part une plus étroite coopération sur les retours volontaires

Sénégal. Au niveau européen, la Belgique est le 5e plus grand importateur. Pas moins de 1040 entreprises belges exportent déjà vers le Sénégal. Voir 3.2.5.1.4 Impact du PEM sur le développement des entreprises belges.

Tout au long du projet, il y a eu une bonne collaboration avec l'Ambassade Belge à Dakar.

#### 3.2.1.4 Prise en compte des attentes, besoins et capacités des acteurs21 (QE4)[22]

La démarche de PEM prend pleinement en compte les attentes, besoins et capacités des entrepreneur.es sénégalais.es qui espèrent développer leur entreprise sur la base des échanges avec des entreprises belges et de la diaspora.

L'implication des différentes organisations dans le projet est chaque fois basée sur leurs expériences préalables, les compétences de leurs ressources humaines et de leur positionnement dans l'écosystème économique sénégalais. Les organisations belges sont mobilisées par rapport à leurs propres intérêts et domaines d'intervention : AWEX, FIT, Hub Brussels pour la sensibilisation et la mise en relation des entreprises intéressées au marché sénégalais ; Fedasil et l'Office des Etrangers pour leur rôle dans la migration.

Les principales parties prenantes ont participé activement dans la conception de l'intervention (*QE 4.2*[23]) notamment en tant que membre du COPIL[24] (première réunion le 13/04/2022) sous la présidence de la Direction de la Coopération économique et Financière (DCEF). La participation des bailleurs (UE-INTPA et ICMPD[25]*)* et des autorités belges (Fedasil, Ambassade Belge, AWEX, FIT) ont permis d'impliquer tous les acteurs clé autour de l'approche PEM.

Au niveau opérationnel, les partenaires tels que ADEPME, AFFORD, AWEX, FIT et Hub Brussels ont été impliqués dans la sélection des entreprises, la stratégie pour l'internationalisation, le suivi pour la pérennisation, … Cependant, d'autres organisations professionnelles[26] et des organisations sectorielles belges qui ont des contacts très réguliers avec leurs entreprise membres ainsi que leurs contreparties au Sénégal (p.ex. Chambres de Commerce et d'Industries) sont moins impliquées dans le PEM[27].

#### 3.2.1.5 Analyse de la logique d'intervention du PEM-WECCO[28] (Q3.1)

L'analyse suivante du cadre logique montre que la conception du PEM-WECCO était largement cohérente, claire et réaliste par rapport à ses objectifs. Malgré quelques hypothèses de départ optimistes, il répond clairement aux préoccupations de tous les partenaires.

---

22 QE4 L'approche suivie par le projet, prend-t-elle suffisamment en compte les attentes, les besoins et les capacités des acteurs dans la mise en action des objectifs ? Si oui, comment ? Comment cette approche, peut-elle être améliorée ? (Efficacité – pertinence - durabilité

23 QE4.2. Les principales parties prenantes, ont-elles participé activement dans la conception de l'intervention ?

24 Initialement, le dossier de projet prévoyait un comité consultatif avec les partenaires techniques en Belgique et au Sénégal, mais ce comité n'a pas été organisé sur une base régulière

25 No de contrat ICMP/2021/MPF-357-003

26 Notamment l'Union des entreprises de Wallonie UEW, Indépendants & Unis UCM, Réseau flamande d'entreprises VOKA, Union des indépendants en Flandre UNIZO

27 Plusieurs acteurs en Belgique ont été approchés par l'équipe du projet au début de la mise en œuvre mais ils n'ont pas marqué formellement leur intérêt pour le projet. Certains d'entre eux ont rejoint le projet informellement à travers par exemple l'organisation conjointe des évènements, tel la CBL-ACP et VOKA.

28 QE3.1 La logique d'intervention de l'opération était-elle cohérente, claire et réaliste par rapport à ses objectifs et au contexte sénégalais ?

#### 3.2.1.5.1 La cohérence, clarté et réalisme du cadre logique par rapport aux besoins, politiques et priorités

Dans le cadre de l'appui à la migration circulaire vers les états membres de l'Union Européenne et de l'intégration des nationaux de pays tiers[29], ce projet PEM-WECCO veut « Contribuer au dialogue sur la gouvernance des migrations entre le Sénégal et la Belgique en testant une approche innovante de la mobilité professionnelle circulaire entre les acteurs économiques".

L'atteinte du premier objectif spécifique 1 "Améliorer la performance des entreprises sénégalaises en offrant des opportunités de mobilité temporaire innovantes, concrètes et solides aux entrepreneurs et/ou à l'un de leurs employés et en promouvant les apprentissages et les opportunités de partenariat avec des entreprises basées en Belgique." est donc essentiel et indispensable pour être pris en compte dans le dialogue sur la gouvernance des migrations. L'objectif spécifique 2 "Soutenir la co-construction de partenariats durables entre les acteurs sénégalais et belges impliqués dans la migration et la mobilité, en capitalisant sur cette expérience" assure que les résultats atteints puissent être traduits dans des démarches de collaboration et de partenariat au niveau des différents acteurs.

Les outputs attendus sous l'OS1 tracent un parcours logique d'accompagnement des acteurs privés vers les apprentissages et opportunités de partenariat avec des entreprises basées en Belgique. Dès le premier résultat, le focus du PEM est sur l'internationalisation des entreprises au Sénégal et en Belgique. A travers le partenariat avec AFFORD, le PEM fait un focus sur la diaspora sénégalaise en Belgique.

Ces résultats attendus partent de l'hypothèse qu'il existe un vivier d'entreprises sénégalaises qui ont déjà des besoins et projets concrets (voir R1.2) qui cherchent une réponse dans le partenariat avec les entreprises. La cartographie (R1.1) des acteurs privés et publics vise à promouvoir des synergies avec les acteurs impliqués dans l'internationalisation des entreprises.

Les résultats 1.3 à 1.8 décrivent un parcours logique et concret d'accompagnement avant – pendant – et après la mobilité. Le résultat 1.9. couvre une dimension structurante soit de 'concevoir et mettre en œuvre des schémas de mobilité pour les incubateurs'.

Notons que le cadre logique ne prévoyait pas d'accompagnement 'post-mobilité', qui s'est avéré être essentiel pour assurer la solidité et durabilité des partenariats.

Sous l'objectif spécifique 2, les 3 premiers résultats (R2.1 à R1.3) renforcent les capacités, échanges et consultations entre les institutions du secteur privé, en particulier des incubateurs. Le processus de recherche-action soutient cette démarche. Les 3 derniers résultats (R2.4 à 2.6) facilitent « la consultation publique/privé sur les expériences de mobilité entrepreneuriale circulaire/temporaire – largement sur base des effets atteints sous OS1 et la formulation de recommandations pour la mise en œuvre des priorités politiques.

La logique d'intervention part de l'hypothèse - confirmée au cours du projet - que la migration circulaire permet aux entreprises sénégalaises de mieux entrer en contact avec des entrepreneurs belges et de développer conjointement des processus de développement économique, que ce soit au niveau de l'exportation des produits sénégalais, l'importation des services et matériaux belges et le développement conjoint de nouveau produits et services. L'implication de la diaspora sénégalaise permet aux entreprises

29 Voir une des 3 objectifs du programme MPF

de renforcer leur positionnement sur le marché belge notamment pour les produits destinés aux marchés dites 'ethniques'.

Notons que le cadre logique ne prévoyait pas d'activités post-mobilité – qui se sont avérées essentielles pour assurer la durabilité des partenariats.

L'atelier qui a réuni les partenaires du PEM-WECCO (mars 2022) pour un échange autour de la théorie du changement du projet a mis l'accent sur le changement et la création de valeur au niveau des territoires.

L'évaluation du PEM-WECCO montre que **quelques hypothèses de base ne correspondent tout à fait pas à la réalité du terrain** – Voir ci-dessous Efficacité :

- La réalité du terrain a montré la nécessité d'un accompagnement intensif (voir Boostcamp et coaching) pour renforcer les modèles d'entreprises et de clarifier le(s) partenariats à rechercher.
- L'OS2 accorde un rôle clé aux incubateurs sénégalais dont le public cible n'a pas les prérequis pour l'internationalisation (voir critères de sélection revus par le PEM).
- Alors que les partenaires AWEX/FIT/Hub Brussels sont orientés sur la promotion des exportations vers le Sénégal, d'autres organisations d'entrepreneurs en Belgique p.ex. UEW, UCM du côté Wallonie et VOKA, UNIZO du côté Flandre, qui ont des entreprises membres intéressés aux échanges, ne sont pas impliquées dans le PEM.

#### 3.2.1.5.2 Théorie du changement - Faible prise en compte de la territorialisation

L'atelier sur la théorie du changement du PEM-WECCO (mars 2022 - Dakar) a permis de clarifier la position des partenaires sénégalais et belges (en ligne) sur les différentes étapes du projet et de préciser leur contribution aux objectifs communs. Après la présentation des 2 objectifs du PEM –WECCO, les échanges ont mis en évidence les 3 niveaux du projet : micro (entrepreneur.es), méso (territoires) et macro (systèmes). Les critères de sélection et les étapes du projet sont validés et les enjeux de la communication mis en avant. Une réflexion touche le suivi de l'impact de la mobilité et le suivi du retour des entrepreneur.es sénégalais.es.

Les participants et autorités sénégalais ont mis le focus de la théorie du changement sur la **création de valeur ajoutée dans les territoires de départ et de destination** c'est à dire - dans la double espace.

#### 3.2.1.5.3 Indicateurs objectivement vérifiables

Les Indicateurs Objectivement Vérifiables (IOV) des OS1 et OS2 sont en partie des indicateurs de l'UE qui touchent le nombre de participants et leur niveau d'intégration par genre[30] (OS1). Pour l'OS2, l'IOV couvre l'effet des activités sur les changements politiques ('policies' en anglais) et les recommandations appuyées par les parties prenantes clés.

Les IOV de l'OS1 sont réalistes : accompagnement de 60 entreprises dont 10 de la diaspora, engagées dans 3 cycles de mobilité. En revanche, le résultat attendu de 10 partenariats est modeste et largement dépassé en réalité. L'appui à 3 incubateurs est réaliste.

Les IOV sont surtout des IOV d'outputs (p.ex. nombre d'ateliers) à part les indicateurs sur les parcours d'apprentissage et échanges entre acteurs privés et publics (O2.3) et les recommandations politiques (O2.6). Vue le caractère innovateur du PEM-WECCO, le cadre logique n'a pas encore pu proposer des

30 Voir 3.2.7.1 pour l'analyse de la dimension « genre » du PEM-WECCO.

indicateurs pour l'amélioration des performances des entreprises. La diversité des résultats atteints (voir 4.2.4 Efficacité) souligne la difficulté d'identifier des critères et indicateurs uniques à court terme.

#### 3.2.1.6 Analyse des risques et mesures de gestion des risques (Q3.4)[31]

La logique d'intervention telle que décrite dans le document de projet[32] contient **une matrice des risques et des mesures de mitigation**. Le projet PEM-WECCO prévoit un certain nombre de risques ainsi que leurs conséquences et a pu prévoir, le plus souvent, des moyens de les encadrer et de les atténuer.

Le programme mentionnait le risque du faible intérêt des entreprises belges avec comme conséquence que les candidats à la mobilité ne trouvent pas de partenaire commercial principal. Afin de limiter ce risque, les agences économiques belges ont fourni des efforts pour sensibiliser les entrepreneurs belges (newsletter, sessions d'informations). En plus, le programme a prévu des séances de coaching et pour la cohorte numéro 2 l'assistance d'un partenaire (Alpha Diallo).

Un autre risque était celui de ne pas obtenir son visa, avec pour conséquence évidente, l'impossibilité d'effectuer le voyage. Pour limiter ce risque, le projet a prévu l'assistance d'une agence (Satguru) pour accompagner les entreprises dans leurs démarches de dépôt de visa. L'OdE a formé le staff du PEM et le prestataire Satguru sur le processus de visas.
Par ailleurs, le programme a pris les devants pour s'assurer que les dossiers des entreprises soient suffisamment solides pour avoir toutes les chances d'être acceptés par les autorités belges, en exigeant un document appelé « plan de mobilité » contenant un planning de rendez-vous prévisionnels (permettant de prouver l'intérêt économique et commercial du voyage). Le PEM a accompagné les efforts des candidats pour demander/obtenir une lettre d'invitation de la part du partenaire principal identifié par l'entrepreneur. La bonne collaboration avec l'Ambassade de Belgique a contribué à réduire ce risque.

Concernant le risque de ne pas profiter pleinement des opportunités offertes durant cette mobilité, les entreprises ont été exhortées à rechercher des pistes de partenariat complémentaires, au-delà du partenaire principal, et à réaliser davantage de rendez-vous durant leur séjour. Le fait de travailler en amont sur un plan de mobilité et l'obligation d'avoir dès le début un partenaire principal et l'appui des coaches ont permis de réduire ce risque et de permettre aux entreprises d'obtenir un maximum de rendez-vous. L'organisation de séances et de rencontres collectives sur place organisées par Enabel et ses partenaires ont également contribué à cet objectif.

La conception de l'intervention prévoyait des éléments de flexibilité suffisants pour s'adapter à un contexte changeant (Q 3.3)[33]. Vue le caractère innovateur, il était clair pour les bailleurs qu'il était difficile de prévoir les défis que le PEM-WECCO allait rencontrer lors de sa mise en œuvre.

Le fait que le projet était géré en régie permettait à son équipe d'adapter son approche aux constats et difficultés rencontrés en cours de route. L'équipe reste ouverte aux constats et remarques des agences de mise en œuvre p.ex. pour adapter les critères de sélection et le choix des partenaires sollicités pour le 'sourcing' des entreprises sénégalaises et l'adaptation du calendrier des mobilités à la suite des retards dans l'octroi des visas.

---

31 QE 3.4 La logique d'intervention mentionnait-elle explicitement les risques et hypothèses ? Etaient-ils spécifiques, actualisés et encore valables ? Des mesures de gestion des risques ont-elles été prévues ?

32 2021-357-003 Enabel AMD I – signed

33 QE 3.3. Dans quelle mesure la conception de l'intervention prévoyait-elle des éléments de flexibilité suffisants pour s'adapter à un contexte changeant ?

Sur le plan financier, l'accord avec le bailleur ICPDM permettait de modifier les postes budgétaires avec un maximum de 25% des montants sans avenant.

#### 3.2.1.7 Prise en compte des expériences précédentes [34](QE3.2)

Bien que le domaine de la migration circulaire pour les entrepreneur.es n'avait pas encore été testé – en dehors d'un projet en Géorgie financé par l'ICPMD - Enabel **a pu s'inspirer sur les projets qu'elle a mis en œuvre** dans le cadre de ses projets 'Développement inclusif' et stratégie 'Mobilité humaine'. Il s'agit notamment du projet PALIM au Maroc et du projet THAMM[35] (en collaboration avec la GIZ) sur la mobilité de la main d'œuvre.

Le programme 'Mobilité humaine'[36] d'Enabel suit une double approche : (1) approche ciblée à travers des projets spécifiques tels que PEM-WECCO pour maximiser les bénéfices de la mobilité sur le développement et (2) approche transversale : intégrer la mobilité humaine dans la conception et la mise en œuvre de programmes sectoriels. Cette stratégie inclut notamment l'appui aux politiques d'engagement des diasporas dans le développement des territoires de résidence et d'origine, par des transferts de connaissances, des flux financiers, des projets entrepreneuriaux.

Le PEM-WECCO est en synergie avec le département « Croissance inclusive » qui couvre l'appui à l'entrepreneuriat en particulier pour les femmes, les jeunes et les groupes vulnérables en intégrant des dimensions environnementales et ' travail décent'[37].

En Côte d'Ivoire, Enabel met en œuvre le projet PEM N'Zassa[38], financé par l'UE- octobre 2022- mars 2026 – 4,8 m € a une approche qui est largement semblable à celle de PEM WECCO bien que la mise en œuvre a été confiée à PwC. L'expérience du PEM-WECCO inspire le PEM N'zassa et vice versa.

### 3.2.2 Cohérence (QE5.2)

#### 3.2.2.1 Compatibilité avec d'autres interventions

Pour la phase de sélection de la cohorte 1, le PEM-WECCO s'est basé sur l'expérience et le réseau des 5 incubateurs partenaires. Pour l'accompagnement des cohortes 1 et 2, Bond'innov avait une forte expérience de l'accompagnement des entreprises en Afrique et des entreprises de la diaspora africaine en France. Plusieurs outils développés par Bond'innov ont été intégrés dans la formation et coaching des candidats à la migration.

Vers la fin du projet, la collaboration avec OVO, autour de la participation de 4 entreprises au Sus4Tech programme d'OVO a ouvert des synergies pour accompagner d'autres entreprises du PEM pour un accompagnement 'post mobilité'. Les projets mis en œuvre pour et par les incubateurs (voir Efficacité 3.2.4.2.3) ont renforcé le rôle de ces SAE dans l'internationalisation des entreprises.

---

34 Q3.2 : L'approche choisie tenait-elle suffisamment compte des expériences précédentes et de l'état de l'art des connaissances acquises lors d'opérations similaires ?

35 Le projet THAMM (Towards a Holistic Approach to Labour Migration Governance and Labour Mobility in North Africa – 08/2020 à 08/2023 – 4,6 m€) vise à encourager la migration légale et la mobilité pour les pays d'Afrique du Nord. Il aborde à la fois la dimension Sud-Sud de la migration et de la mobilité de la main d'oeuvre par le biais du dialogue et de la coopération régionaux, ainsi que les aspects de mobilité des pays d'Afrique du Nord ciblés vers l'Europe. Enabel a mis en œuvre les volets Maroc et Tunisie.

36 Source : TdR de la ETR PEM et Enabel, Mobilité humaine, 4 p

37 Voir brochure Enabel 'Développement et engagement du secteur privé dans la coopération gouvernementale'

38 N'Zassa signifie 'mélange' en langue Akan

Le PEM a collaboré étroitement avec l'ADEPME qui a été impliquée dans toutes les phases du PEM.

#### 3.2.2.2 Complémentarité, coordination et mise en cohérence des actions des partenaires (QE 5.2.) [39]

Le document de projet[40] prévoyait des synergies avec plusieurs programmes qui accompagnent les PME[41]. Pour diverses raisons, lié à la pression de temps et le focus du PEM sur la mobilité circulaire, les synergies avec ces projets ne se sont pas matérialisées ou sont faibles.

Le PEM a développé peu de collaborations ou synergies avec des projets tels que le Programme d'Appui à l'Accélération Industrielle à la Compétitivité et à l'Emploi (PAAICE)[42] qui vise également le renforcement des PME, mais sans prendre en compte les opportunités liées à la migration circulaire.

Plusieurs projets et SAE sénégalaises qui accompagnent les PME prêts à entreprendre des expériences internationales n'ont été que peu impliquées dans le PEM-WECCO.

### 3.2.3 Efficience[43] (QE3.5)

Au total, 22 organisations constituent le **comité de pilotage** de PEM-WECCO dont 11 représentants du Gouvernement du Sénégal, les représentants des bailleurs soit l'UE et l'ICMPD, l'Ambassade de Belgique à Dakar et les partenaires institutionnels belges (OdE, Fedasil, AWEX). Cette composition traduit le fort focus sur la migration circulaire en vue de l'internationalisation de l'entrepreneuriat sénégalais.

Les **Ressources humaines** ont des compétences et expertises qui sont pertinentes pour le PEM-WECCO. L'équipe est basée à Dakar, à l'exception de la responsable pour les activités et partenaires en Belgique. Lors des moments clés du projet, l'équipe se retrouve soit à Dakar soit à Bruxelles.

L'équipe est dynamique et motivée. A plusieurs moments, cette équipe est surchargée notamment au moment des voyages des cohortes 1 et 2. et vers la finalisation du projet. On constate que l'équipe investit beaucoup de temps dans la gestion des accords et contrats et dans la coordination des intervenants.

Le **coût de l'accompagnemen**t du PEM par entreprise est relativement élevé vu le nombre d'entreprises sénégalaises impliquées (environ 60) – celles qui ont participé à la mobilité et celles qui n'ont suivi que la formation initiale.

Les entrepreneurs sénégalais ont signalé qu'il aurait été plus efficient d'avoir une approche adaptée à leurs besoins spécifiques étant donné la diversité des niveaux de développement et de connaissances des différents participants aux PEM.

Alors que le projet envisage de standardiser certaines procédures pour une plus forte efficience[44], cela s'avère difficile vu la diversité des acteurs belges et sénégalais et des modèles de partenariat.

Le **suivi-évaluation** du PEM-WECCO se base en grande partie sur les données collectées par les partenaires de mise en œuvre. Les fiches 'Tour de contrôle' et les 'Bilans de mobilité' développées et mises à jour par

---

39 QE 5.2. La complémentarité, la coordination et la mise en cohérence des actions des partenaires, a-t-elle encouragé des synergies et/ou contribuent-elles à son impact potentiel ?

40 DTF P 37 à 43

41 Notamment PAISD, MATCH, PAISE, PROMISE, DGSE, COOPI, AFIDBA

42 Le PAAICE s'inscrit dans le cadre du Programme Emploi Transformation Économique et Relance (ETER) de la Banque Mondiale en appui direct au Programme d'Accélération Compétitivité et Emploi (PACE) du gouvernement sénégalais

43 QE 3.5 L'adéquation des ressources humaines et financières, le calendrier des activités étaient-ils adéquats pour atteindre l'objectif spécifique de l'opération ?

44 Enabel-Rapport narratif Année 2 p 20

l'équipe de Bond'innov (voir Efficacité) permettent de suivre l'évolution du candidat à la mobilité et de ses partenariats en cours.

Un fichier Excel 'Suivi Partenariats & Entreprises BE date' est largement tenu à jour et tient des informations (sommaires) sur toutes les entreprises sénégalaises et belges et leurs domaines (potentiels) de partenariat.

Voir 'Pertinence 3.2.1.5 et 3.2.1.7 pour une analyse du cadre logique du projet, des IOV et de la gestion des risques et mesures de mitigation.

L'analyse du **Calendrier** permet de constater que les activités envers les futurs bénéficiaires n'ont démarré qu'une année après le début du projet - avec les sessions de *sourcing* pour la cohorte 1 en octobre 2022. Au préalable, des accords de collaboration étaient signés avec les différents partenaires.

Une extension du projet est demandé/obtenu en octobre 2023[45]pour pouvoir réaliser toutes les activités – ce qui se justifie pleinement par le contexte politique incertain autour des élections en février/mars 2024[46]. L'accompagnement de la cohorte 1 a même pris 6 mois (septembre 2022 à mars 2023) ; celui de la cohorte 2 ; 9 mois (avec 3 mois de coaching avant le départ en Belgique).

L'année 2023 a été une année très intense avec la préparation de la mobilité de la cohorte 1 (mobilité en début 2023) combinée à la sélection et le Boostcamp de la cohorte 2 (juin 2023). À la suite des retards dans l'octroi des visas, la période de coaching pré-mobilité s'est étalée sur 3 mois. Les voyages de la cohorte 2 sont organisés en décembre 2023, 9 mois avant la fin de la mise en œuvre du PEM.

Le projet a bénéficié d'un **budget** initial robuste, avec des allocations spécifiques pour les ressources humaines, l'accompagnement des entreprises, les voyages, les équipements, et autres coûts nécessaires à la mise en œuvre efficace du programme. Des ajustements budgétaires ont permis de maximiser l'efficacité des dépenses, notamment dans les partenariats pour l'entrepreneuriat et la mobilité. L'extension de la durée du projet obtenue en octobre 2023 a permis de répondre aux besoins accrus résultant des retards et des défis logistiques, reflétant la gestion proactive des ressources pour assurer la continuité des activités planifiées. L'analyse des tableaux suivants montre que la majorité des dépenses est réalisée pendant l'année 2023 notamment tous les voyages en Belgique et la pré-mobilité de la cohorte 2. À la suite des engagements pris par le PEM autour de la deuxième mobilité, la totalité du budget aura été consommée à la fin du projet. On observe également que 48 % du budget est attribué aux postes « Partenariats pour l'entrepreneuriat et la mobilité ». Les ressources humaines couvrent 33% du budget.

| Dépenses cumulées par année | Montant (en EUR) |
|---|---|
| 2021 | 28.270,00 |
| 2022 | 364.041,08 |
| 2023 | 1.104.181,29 |
| 2024 Q1 et Q2 | 451.403,83 |
| Total | 1.947.896,39 |

*Tableau 1: Dépenses cumulées par année*

| Description | Montant (en EUR) | % |
|---|---|---|
| Budget disponible | 2.441.050,00 | 100% |
| Dépenses totales | 1.947.896,39 | 80% |
| Solde Budget disponible juin 2024 | 493.153,61 | 20% |
| Engagements | 375.827,62 | 15% |
| Solde non engagés | 117.325,99 | 5% |

*Tableau 2: Situation Dépenses/budget Q1 2024*

45 Les documents remis à la mission ne contiennent pas de date de signature
46 Enabel-rapport narratif année 2 p 5

| Description | Budget initial en € | % Budget sur total coûts directs éligibles | Budget après amendements en € | % Budget sur total coûts directs éligibles AMD | % Changements AMD | Dépenses au 30/6/2024[47] | % sur dépenses totales |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **1. Ressources humaines** | 713.340,00 | 30% | 824.600,00 | 34% | 116% | 640 985,41 | 33% |
| **2. Voyages** | 8.900,00 | 0% | 15.400,00 | 1% | 173% | 20 258,23 | 1% |
| **3. Equipements et fournitures** | 31.350,00 | 1% | 25.235,00 | 1% | 80% | 21 059,59 | 1% |
| **4. Bureau local** | 70.020,00 | 3% | 68.400,00 | 3% | 98% | 93 154,62 | 5% |
| **5. Autres coûts et services** | 297.500,00 | 12% | 367.500,00 | 15% | 124% | 240 003,87 | 12% |
| **6. Partenariats pour l'entrepreneuriat et la mobilité** | 1.274.740,00 | 53% | 1.094.615,00 | 46% | 86% | 932 434,67 | 48% |
| **Total Coûts directs éligibles** | **2.395.850,00** | 100% | **2.395.750,00** | 100% | 100% | **1 947 896,39** | 100% |
| **Provisions** | 45.300,00 | | 45.300,00 | | 100% | | 0% |
| **Coûts indirects** | 170.873,50 | | 170.873,50 | | 100% | | 0% |
| **Total Coûts éligibles** | **2.612.023,50** | | **2.611.923,50** | | 100% | **1 947 896,39** | 100% |

*Tableau 3: Suivi budgétaire du PEM-WECCO au 30 juin 2024 (Source : Enabel/ PEM WECCO)*

47 Informations qui seront publiées vers la fin du mois de juin 2024

### 3.2.4 Efficacité (QE1, QE2, QE4)

***Note préalable :*** *La QE1 : « Le PEM-WECCO, a-t-il contribué à la création de valeur ajoutée pour les acteurs publics, les SAEI et les entrepreneurs du Sénégal et de la Belgique ? De quelle manière ? Par quels acteurs ? » touche à la fois l'Efficacité et l'impact.*

Sous le critère « Efficacité » nous analysons la manière dont le projet a voulu atteindre ses objectifs alors que la valeur ajoutée du PEM est analysée sous le critère de l'Impact.

Dans ce chapitre, nous analysons d'abord l'efficacité de l'Objectif 1 notamment l'accompagnement et la mobilité des entreprises sénégalaises (3.2.4.1) et ensuite nous analysons l'efficacité des interventions orientés vers les acteurs publics et vers les SAE (3.2.4.2.) y compris les 3 sous-projets réalisés pour et avec les incubateurs (3.2.4.2.3).

La Communication du PEM-WECCO et les efforts en matière de recherche action sont couverts par le 3.2.4.3 et 3.2.4.4

#### 3.2.4.1 Objectif spécifique 1 : « Améliorer la performance des entreprises sénégalaises en créant des opportunités de partenariat et d'apprentissages avec des entreprises belges et des incubateurs »

Ce chapitre décrit en premier lieu les différentes activités du PEM-WECCO avant d'analyser les caractéristiques des bénéficiaires et résultats directs atteints en termes de partenariat. Les facteurs (internes et externes) ayant favorisés ou freinés la performance du PEM au niveau des entreprises sénégalaises est analysé finalement.

##### 3.2.4.1.1 Analyse de la manière dont le projet visait à contribuer à la valeur ajoutée au niveau des acteurs publics (QE 1)

L'accompagnement des entrepreneurs envers la mobilité et le partenariat s'est déroulé en 4 étapes : (1) la préparation de la mobilité, (2) la création de conditions favorables à la mise en relation et à la mobilité et (3) le séjour en Belgique et (4) l'appui à la post-mobilité (renforcement des capacités et investissements).

Quatre sous-programmes sont mis en œuvre:

- Le plus important sous-programme réalisé par Bond'innov qui touche la majorité des candidats à la mobilité
- Un programme sous contrat avec AFFORD pour mobiliser la diaspora sénégalaise
- Une collaboration avec OVO pour l'accompagnement de 4 entrepreneurs non-retenus initialement Des programmes d'échanges et collaboration entre incubateurs au Sénégal et en Belgique. Voir 3.2.4.2.3.

###### 3.2.4.1.1.1 Le parcours des entrepreneurs sénégalais– mis en œuvre par Bond'innov

Le texte ci-dessous décrit les efforts du prestataire de services Bond'innov dans le processus de préparation, mobilité et post-mobilité. Après avoir rencontré quelques difficultés pour la cohorte1, le PEM-WECCO a amélioré le processus en concertation avec les autres équipes d'Enabel.

### A) Phase identification, sourcing et sélection améliorée pour la cohorte 1 et 2

Puisque le PEM avait l'ambition de toucher les micros et petites entreprises (MPE), elle a fait appel aux incubateurs et projets sénégalais du réseau d'Enabel[48] et d'autres organisations[49] pour identifier des candidats à la migration circulaire. Les critères de sélection - qui touchent à la fois l'entreprise et les entrepreneurs – sont à première vue pertinents. Le sourcing via les réseaux sociaux a permis de respecter l'aspect inclusif de cette phase.

À la suite d'efforts des incubateurs et des réunions de sourcing pour la **cohorte 1, 187 entreprises ont exprimé leur intérêt** dont **seulement 28** (ou 35) passent la pré-sélection. Le Boostcamp du prestataire Bond'innov (décembre 2022) relève qu'une partie importante de ces entreprises (12) n'a pas de statut formel (p.ex. SAS, Sarl,…), pourtant nécessaire pour obtenir un visa Schengen. D'autres étaient non-éligibles à la suite de l'identification d'incohérences dans leur dossier ou encore pour certaines, elles manquaient de maturité dans la définition de leurs projets ou besoins de mobilité.

Dans les premiers mois du PEM, 21 entreprises belges du réseau FIT, AWEX, Hub Brussels se sont inscrites ainsi que 15 entreprises de la diaspora (sourcées par AFFORD)50.

Force est de constater que cette première phase du projet a pris beaucoup de temps (septembre 2022 à mars 2023) et d'énergie.

Pour éviter les défis de la première sélection, le PEM a revu à juste titre les critères de sélection pour **la cohorte 2** – en particulier le critère de la taille et l'âge de l'entreprise[51] et a fait appel aux organisations orientées accélération et des fonds d'investissement de PME pour identifier des entrepreneurs plus matures. Des messages sont publiés dans LinkedIn ; un appel à candidatures ouvert est lancé et une session d'information organisée.

Cette procédure a connu du succès avec **414 candidatures**. Après un screening et contrôle des justificatifs, 63 (29%) candidatures sont éligibles dont 36 (17%) conformes à tous les critères de sélection.

### B) Phase de formation/ préparation à la mobilité

Pour la cohorte 1, les documents de base nécessaires pour le processus de mobilité sont collectés au début de l'accompagnement et une session d'information sur la procédure des visas est organisée.

Le premier Boostcamp (3 jours – décembre 2022) accompagne les candidats pour peaufiner leur projet de mobilité, découvrir l'écosystème entrepreneurial belge et les procédures administratives pour pouvoir voyager en Belgique. Après le Boostcamp, les candidats préparent une fiche d'identité et un Pitch Deck[52]. Le Boostcamp et ses formations spécifiques sont évaluées par les participants comme étant largement satisfaisants.

---

48 Notamment Yeesal AgriHub, Dekkal Yakkar, Make Sense, Concree et les projets Activ'Invest et Direcct

49 Notamment Bond'innov, Women Invest Club (WIc), Invest for Jobs, Meet Africa (Expertise France) et Entreprenariat et Investissement (USAID)

50 Trois entreprises de la diaspora ont noué des partenariats avec la cohorte 1 (sur les 8 entreprises au total).

51 Pour la cohorte 1: opérationnel pendant au moins 2 ans avec un chiffre d'affaires de 15k€. Pour la cohorte 2 : opérationnel depuis au moins x années avec un chiffre d'affaires entre 150k € et 450k €

52 Un pitch deck sert à présenter les points essentiels d'un projet pour susciter l'intérêt d'investisseurs potentiels pour un projet et leur donner envie de l'étudier et de le financer. Il doit présenter le projet, sa faisabilité et son potentiel et surtout raconter une histoire qui comprend des informations sur l'origine du projet et l'équipe fondatrice.

Les 2 Boostcamps de la cohorte 2 (3 jours – 2 x 30 participants - juin 2023) sont nettement plus orientés sur les profils plus matures des candidats et sur la mise en place de partenariats avec une entreprise belge. Les outils proposés[53] invitent les participants à développer leurs projets sur base d'une réflexion sur leurs points forts/faibles pour l'internationalisation et les méthodes de prospection. Ce processus est fortement apprécié par les participants. La dynamique collective est renforcée.

La note « Préparer et assurer l'avancement de votre prospection et la mise en place de potentiels partenariats » est très pertinente pour faciliter la préparation et déroulement de la mobilité – en impliquant le personnel de l'entreprise. Elle contient des conseils concrets et importants par rapport à la gestion de l'entreprise pendant l'absence du manager, sur l'identification des prospects, la première prise de contact et le suivi des contacts.

À la suite d'une formation sur les procédures d'application au visa et une sensibilisation des candidats à la mobilité pour collecter à temps les documents nécessaires, seule 1 des 47 candidatures est refusée. Pour quelques dossiers qui ne répondent pas pleinement aux critères, le fait d'être présentés dans le cadre d'une intervention d'Enabel a eu un effet positif sur l'accès au visa pour ces entrepreneur.es.

### C) Phase de pré-mobilité

Sur la base d'une analyse des livrables préparés par les entreprises, 8 entreprises ont été retenues au niveau de la cohorte 1 et 39 au niveau de la cohorte 2. Pour la cohorte 2, Bond'innov a préparé une **grille d'évaluation** qui reprend tous les critères clés pour un partenariat constructif tels que le niveau du candidat, la maturité/solidité de l'entreprise, une connaissance suffisante du marché belge, des attentes réalistes par rapport au partenariat…

En dehors des Boostcamps, sept (7) évènements et formations sont organisés entre février 2023 et janvier 2024 sur des thèmes essentiels pour le processus de mobilité[54].

Des dossiers individuels en ligne (Plan d'accompagnement devenus « **Tours de contrôle** ») contiennent les différents livrables du Boostcamp et le contenu et résultats des sessions de coaching. Ces outils collaboratifs de suivi sont très utiles pour l'entrepreneur et permettent à l'ensemble des acteurs de suivre l'évolution vers la mobilité et le partenariat.

Alors que l'équipe PEM a proposé la mise en relation avec les entreprises belges ayant exprimé un intérêt pour le programme lors des sessions de sensibilisation, la cohorte 2 a pris elle-même contact avec des partenaires potentiels.

Cinq **coaches sénégalais** sont mobilisés par Bond'innov pour accompagner les entreprises. Ce coaching vise à définir la stratégie de l'entreprise, l'objectif de la prospection et de la prise de contact avec les entreprises belges. Ce coaching régulier est fortement apprécié par les entreprises candidates à la mobilité.

Les **plans de mobilité** - avec les partenaires potentiels à contacter en Belgique – répondent aux objectifs de la mobilité et sont approuvés par le coordinateur du PEM.

---

53 Notamment Executive Summary, Plan de mobilité, Connexion Canvas

54 Les partenaires pour booster son projet ; Préparer et optimiser sa prospection à l'international ; Mettre en place une stratégie de présence en ligne ; Comprendre les dernières tendances utilisateurs ; Recherche de financement et réussir son partenariat ; Les conditions d'exportation de biens et de services dans la zone UE ; Gestion d'équipe et le leadership.

Deux formations « **BELCO** [55]» d'introduction à la vie en Belgique sont organisées à Dakar par Fedasil. Elles donnent une idée concrète du séjour en Belgique et permettent d'anticiper d'éventuels obstacles administratifs, sociaux et culturels.

### D) Procédures administratives – obtention de visa

Puisque les procédures et documents requis sont peu connus, le projet a mis sur pied une approche personnalisée pour les candidats à la mobilité – en vue de renforcer leur autonomie dans l'accès au visa. Une agence de voyage - Satguru Travel – est sélectionnée pour l'accompagnement pratique de l'organisation des voyages : l'accès au visa, les tickets d'avion, les réservations d'hôtels en Belgique. Cet appui pratique/administratif est clairement apprécié par les candidats à la mobilité.

Malgré la bonne préparation des dossiers – et le fait que la moitié des candidats avait un historique de mobilité [56]- l'accès au visa a pris plus de temps que prévu. Une partie du retard dans la préparation des demandes de visa est liée au fait que les entreprises belges étaient frileuses de signer une attestation de prise en charge pour un entrepreneur qu'ils ne connaissent pas ou peu. Un retard de 3 mois est enregistré pour les formalités de visa à la suite du délai de l'obtention d'un rendez-vous avec l'agence retenue pour l'analyse des demandes de visa[57] .

### E) Phase de mobilité

L'équipe Enabel a facilité les rencontres avec les entreprises belges avant et au cours des séjours en Belgique des entrepreneurs sénégalais.

Les 3 coaches belges, mobilisés par Bond'innov, ont rencontré les entrepreneurs au début et vers la fin de leur mission et lors de plusieurs rencontres et en cas de problèmes ou de crises. Pour la cohorte 2, ils ont également participé activement dans la prospection des entrepreneurs belges.

Après un appel d'offre, Africa Paid - un consultant avec un large carnet d'adresses et une longue expérience de mise en relation d'entreprises européennes et africaines – est recruté pour appuyer cette mise en contact des entreprises sénégalaises avec des entreprises belges. Cet appui a été indispensable pour plusieurs partenariats.

Le programme combine des visites individuelles à des entreprises et organisations belges avec des workshops à Anvers (sur les questions logistiques) et à Charleroi (thème) et d'autres évènements sociaux tels que l'accueil à l'Ambassade du Sénégal à Bruxelles et les Wecco-Night 1 et 2. Pour certains, la mobilité coïncidait avec des foires dans leur secteur, ce qui leur a permis de rencontrer un grand nombre de partenaires potentiels. D'autres entreprises sont mises en contact avec des organisations professionnelles ou des organisations spécialisées telles que le Comité de Liaison Europe-Afrique-Caraïbes-Pacifique (COLEACP) pour les produits agro-alimentaires.

Afin de mieux connaître le gout des consommateurs en Belgique, une Wecco Pop-Up (9 au 25 novembre 2023) est organisé pour 4 entreprises (cosmétique bio, maroquinerie, mode et textile). Il s'agit d'une expérience intéressante mais qui n'a pas forcément aboutit à des partenariats commerciaux.

---

55 Fedasil, Bienvenue en Belgique - Guide pour les entrepreneurs visitant la Belgique dans le cadre du projet PEM, (date inconnue)

56 Source : Note opérationnelle de la recherche-action - Nex SAS

57 Source : Rapport narratif p 5

Suite aux retards dans l'octroi des visas, les voyages de la cohorte 2 (décembre 2023) ont coïncidé avec la fin de l'année qui est souvent une période très chargée pour les entreprises. La météo hivernale n'a pas facilité les voyages et déplacements.

**F) Post mobilité**

Notons que le document du projet ne prévoyait pas d'accompagnement post-mobilité (voir liste des activités à réaliser dans le cadre logique). Cette phase s'est avérée essentielle pour assurer les résultats concrets et palpables de la mobilité circulaire.

Le bilan de parcours de mobilité reprend la liste des entreprises et organisations rencontrées en Belgique et décrit les premiers résultats et pistes de collaboration à la suite des rencontres. Ce sont des récits intéressants – mais pas forcément très détaillés – des pourparlers avec les contreparties belges.

Après les voyages en Belgique, la majorité des entreprises sénégalaises a poursuivi les échanges et négociations avec les entreprises belges (voir ci-dessous).

Sur base du constat que le suivi de cette mobilité est nécessaire mais que les besoins sont très divers, le PEM-WECCO a mis un montant total de 2.500 € à la disposition des 39 entreprises pour **engager une nouvelle mobilité et/ou bénéficier d'un encadrement sur le plan juridique et comptable** et/ou pour redynamiser leur chaîne de valeur. Des contrats cadres sont signés avec des bureaux de consultants et juristes pour assurer un accompagnement sur mesure.

Au total, 24 entrepreneurs ont soumis une demande pour une deuxième mobilité et/ou sont retournés en Belgique au mois de mai/juin 2024 soit pour approfondir les contacts avec les entreprises rencontrées lors de la première mobilité ou pour recontacter d'autres entreprises plus pertinentes pour leur projet[58].

A travers les différents formations et évènements, un réseau d'affaires des entrepreneurs PEM-WECCO est créé qui favorise l'échange d'information et des collaborations concrètes entre les entreprises bénéficiaires du PEM.

Dans le cadre du suivi post mobilité l'ADEPME a effectué un diagnostic (en ligne) des besoins des entrepreneurs. Les besoins collectés seront analysés et pris en charge par l'ADEPME même après la fin du projet.

#### 3.2.4.1.1.2 Le parcours envers la diaspora sénégalaise en Belgique – AFFORD

Le document de projet accorde beaucoup d'attention à la participation de la diaspora sénégalaise en Belgique, raison pour laquelle l'organisation AFFORD est identifiée comme un partenaire clé. Le positionnement de cette diaspora dans l'écosystème belge est un des objectifs secondaires importants du PEM.

Au démarrage du PEM, AFFORD[59] a réalisé un mapping auprès des diasporas sénégalaises et africaines. Au total 97 entrepreneurs de la diaspora africaine ont été identifiés dont 21 sont éligibles et intéressés à

58 Voir plans de mobilité approuvé par le coordinateur du PEM.
59 Source: AFFORD Annexe III b Rapport Narratif Final – June 2022 – March 2024, 18 p

participer au PEM – cohorte 1. À la suite des échanges et l'accompagnement de la part d'AFFORD, 5 partenariats durables ont vu le jour[60].

Tous les 12 entrepreneurs de la diaspora qui étaient impliqués dans des partenariats ont été contactés par l'AFFORD Business Center, mais seul 2 binômes[61] ont fait appel à l'ABC. Les ateliers sur l'initiation culturelle organisés au cours de la visite de la cohorte 2 en Belgique ont connu une faible participation.

L'équipe PEM a signalé que la présence et ancrage d'AFFORD en Belgique et leur capacité opérationnelle étaient relativement faibles (par rapport à leur présence dans d'autres pays). En plus, les évaluateurs constatent une faible cohérence dans le temps : le processus d'identification des entreprises de la diaspora sénégalaise a démarré très tôt dans le projet - au moment où les candidats sénégalais à la mobilité et leurs activités économiques ne sont pas encore connus. Ces facteurs n'ont pas permis à AFFORD de jouer pleinement son rôle tel que prévu.

*Voir 4.2.4.2. Efficacité OS2 pour les efforts réalisés par AFFORD autour du rôle de la diaspora.*

#### 3.2.4.1.1.3 La démarche « Entrepreneurship Mobility Readiness » d'OVO

Dès le lancement du PEM, l'équipe Ondernemers voor Ondernemers[62] (OVO) au Sénégal a suivi le déroulement du projet. Sa réponse à l'appel d'offre pour l'accompagnement de la cohorte 2 n'a toutefois pas été retenue par le PEM. Les deux structures sont restées en contact et se sont croisées régulièrement, notamment lors de la mission princière. Cela a permis aux candidats à la mobilité de connaître le type d'accompagnement offerts par OVO.

Afin de tester un accompagnement spécifique pour des entreprises non-éligibles initialement, le PEM a financé l'accompagnement de 4 entrepreneures (au lieu de 6 prévu) de la cohorte 1 - qui n'ont pas bénéficié du parcours de mobilité. Ils ont participé à un Boostcamp organisé par OVO (du 5 au 9 septembre 2023) pour renforcer leurs capacités sur la recherche de partenariat. L'outil 'Societal Impact Canvas' est l'outil de base[63] renforcé avec des sessions sur l'étude de marché, les spécificités culturelles et l'internationalisation. L'auto-évaluation des participants montre un progrès sur plusieurs domaines tels que la gestion de leur entreprise, mais moins sur les relations internationales.

Des sessions de mentorat sont organisées après le Boostcamp (octobre/décembre 2023). Le rapport final[64] donne un aperçu assez complet de l'accompagnement de ces 4 entreprises. Leur analyse montre que seules 2 des 4 entreprises[65] ont un projet suffisamment solide pour solliciter des partenaires en Belgique.

---

60 Notamment : EDUWIDE avec Binafof Biz sur la création d'une plateforme qui permet de mobiliser des chauffeurs de camions sénégalais pour des transports en Europe, Casa di Mansa avec Soreetul pour la création d'une unité de transformation de fonio.La Signare sprl et La Calebasse Verte – certification et importation des fruits et légumes sénégalais sous la marque 'La Signare', KIPEPS et Les Délices de Mbiné Mangouné pour la commercialisation des produits organiques (confiture, miel, épices) en Belgique et en Europe, Amazingjos et Femezon – autour de la création d'une chaîne de restaurants 'Thai café' au Sénégal.

61 Notamment KIPEPS- LDMM et Amazingjos -FEMEZON

62 « Entrepreneurs pour Entrepreneurs » en français

63 Voir https://www.ichec.be/fr/projets-de-recherche/business-model-canvas-boostcamps/29?lang=

64 OVO, Rapport final Coaching, janvier 2024, 21p

65 Cephas et Awa Bio Food

Les mentors sont restés en contact avec les 4 entreprises et ont pu identifier des experts et entreprises belges du réseau d'OVO, intéressées à les accompagner. D'autres entreprises du réseau PEM sont en contact et sont intégrées dans l'écosystème d'OVO au Sénégal[66].

Cette collaboration informelle et formelle avec OVO permet d'informer les entreprises PEM des autres types d'accompagnement offerts par des organisations belges. OVO de son côté indique que le PEM les a mis en contact avec plusieurs entreprises sénégalaises qui répondent à leurs critères d'OVO et qui ont des parcours intéressants pour être accompagnées par OVO.

Cette collaboration avec OVO a permis de confirmer à la fois (1) la validité des critères de sélection 'mobilité' du PEM et (2) l'intérêt d'un accompagnement intensif pour réussir l'internationalisation pour des entreprises plus faibles mais à potentiel intéressant.

#### 3.2.4.1.1.4 Actions en Belgique

Afin de sensibiliser les entreprises belges pour leur participation aux échanges avec leurs contreparties sénégalaises, le PEM-WECCO a publié un flyer avec des informations utiles sur les objectifs et activités du PEM au Sénégal. Une page web spécifique sur le PEM-Entreprises contient des informations et témoignages sur le projet et sur le projet-sœur PEM-N'zassa en Côte d'Ivoire qui contient un formulaire d'information pour les entreprises désireuses de participer au processus.

Des sessions d'informations sont organisées en collaboration avec l'AWEX, FIT et Hub Brussels pour informer leurs membres/clients des opportunités de partenariats dans le cadre du PEM-WECCO. Ces sessions ont connu un grand intérêt de la part des entreprises belges.

AWEX et FIT étaient impliqués dans le projet depuis son démarrage. Les accords de collaboration prévoyaient des interventions sur plusieurs plans tels que la cartographie des acteurs de l'écosystème en Belgique, une campagne d'information sur le PEM et l'identification des domaines de partenariat, la définition des critères de sélection des entreprises sénégalaises et leur accueil professionnel à travers des réunions d'informations et l'appui aux mises en relation[67].

A travers leur rôle dans la mission économique princière (21-25 mai 2023), AWEX/FIT/Hub Brussels ont contribué à ce que les 182 entreprises belges qui participent à la mission, soient informées du projet PEM-WECCO. Cela a permis à plusieurs candidats à la mobilité d'avoir des premiers contacts avec des entreprises belges intéressées de développer des affaires au Sénégal[68].

Alors que leur participation au projet renforce la légitimité du PEM-WECCO envers les entreprises belges et envers les autorités et partenaires sénégalais, AWEX, FIT et Hub Brussels sont moins impliqués dans la mise en relation entre entrepreneurs à cause de ressources humaines limitées allouées aux exportations vers l'Afrique de l'Ouest et cela malgré leur intérêt pour le processus (*Voir34.2.5.1.4 pour l'analyse de la valeur ajoutée créée pour les entreprises belges*).

66 Entreprises telles que Teams Events, Kaay Joob, Xiif Xam-Xam, Salimto, JYSIC / CSR / LED ZIG et Ecotri La Calebasse Verte a participé un atelier SusTech4 Africa d'OVO.

67 Voir termes de référence annexés aux accords spécifiques de collaboration relatifs à la mobilité temporaire des entreprises du Sénégal vers la Belgique d'Enabel avec respectivement AWEX et FIT

68 L'un des 29 accords signés au cours de cette mission est l'accord de Waterleau avec Wasser Arame (cohorte 1).

#### 3.2.4.1.2 Prise en compte des attentes, besoins et capacités des acteurs dans la mise en œuvre du PEM[69] (QE4)

Cette question d'évaluation nous incite à regarder de plus près les **caractéristiques des entreprises et entrepreneur.es sénégalais et la nature des accords signés après la mobilité.** L'analyse des résultats concrets et effets sur les entreprises est incluse sous le critère de l'Impact.

| | **Cohorte 1** | **Cohorte 2** |
|---|---|---|
| Nombre de candidats | 189 | 414 |
| Entreprises sélectionnées | 8 | 39 |
| Revenu total | • De 15 à 45k€ : 37%<br>• De 45 à 76 k€ : 25%<br>• Plus de 76 k€ : 38%<br>• De 45 | • Moins de 150k€ : 64%<br>• De 150 à 300k€ : 15%<br>• De 300k€ à 450 k€ :8%<br>• Plus de 450k€ : 13% |
| Niveau d'éducation de l'entrepreneur | 62,5% des entrepreneurs ont une licence | |
| Entrepreneurs ayant déjà voyagé dans la zone Schengen | 50% | 60% |
| Entrepreneurs jeunes (moins de 35 ans) | 62,5% | 51,20% |
| Femmes entrepreneur.es | 50% | 49% |
| Localisation de l'entreprise (% basé à Dakar et Thiès) | 87,5% | 90% |
| Critères d'éligibilité | Seul 38% ont plus de 2 ans<br>90% des candidats n'ont pas de statut formel | |
| Secteurs | Agro-alimentaire, cosmétiques, technique, transport, eau | Agro-alimentaire, cosmétiques, technique, biomédical, artisanat, services aux entreprises, éducation et consultation |

*Tableau 4: Principaux caractéristiques des entrepreneur.es et entreprises des cohortes 1 et 2 (Source : Notes opérationnelles – Equipes recherche-action)*

L'analyse de ces informations permet de constater que le PEM-WECCO atteint un public cible de jeunes et femmes entrepreneurs. Plusieurs entrepreneurs ont des diplômes universitaires dans différents domaines.

69 QE 4 : L'approche suivie par le projet, prend-t-elle suffisamment en compte les attentes, les besoins et les capacités des acteurs dans la mise en action des objectifs ? Si oui, comment ? Comment cette approche, peut-elle être améliorée ? (Efficacité – pertinence - durabilité)

Certaines entreprises telles qu'AFI -L'Université de l'Entreprise., Africa Outsourcing, Askcare ont un très bon réseau de contacts et une renommée internationale. D'autres ont déjà des relations commerciales régulières avec les entreprises belges[70].

Seules quelques entreprises sont basées en dehors de l'axe Dakar- Thiès.

Le critère chiffre d'affaires a été revu au cours du PEM : les entreprises de la cohorte 1 étaient en dessous de 150 K€ de CA (8 entreprises sélectionnées étant entre 20 k€ et 120k€), la majorité de la cohorte 2 a un chiffre d'affaires autour de 150 k€ [71]. Ceci montre que l'adaptation du volume d'affaires minimal entre cohorte 1 et cohorte 2 s'est avérée être indispensable pour réussir des opérations internationales.

Un tiers des entreprises sénégalaises (16) sont dans le secteur de l'agriculture, l'agro-alimentaire (inclus boissons et aliments), ce qui correspond à l'importance de ce secteur pour l'économie sénégalaise. Cinq entreprises sont dans le secteur technologie, 5 dans le transport/logistique. Les services aux entreprises (3) et d'éducation (3) sont suivi d'une multitude de secteurs.

Selon l'analyse de la recherche-action, il existe une corrélation entre la performance de l'entreprise et l'historique de mobilité de l'entrepreneur.es : sur les 14 entreprises ayant un CA supérieur à 150 k€ (100 Millions FCFA), 10 ont un historique de mobilité.

En ce qui concerne **le nombre de contacts entre les entreprises belges et sénégalaises** [72] on note que 46 entreprises sénégalaises ont été en contact avec environ 127 entrepreneur.es ou organisations en Belgique. Parmi eux, 16 entrepreneur.es n'ont eu qu'un seul contact alors que 5 entrepreneurs ont eu plus de 5 contacts. Les entreprises sénégalaises basées à Dakar sont impliquées dans 66% des contacts ; celles de Thiès dans 26% des contacts ; celles de Ziguinchor et Saint-Louis chacun pour moins de 5%[73].

Si on prend en compte la durée des missions (entre 5 et 15 jours), les évaluateurs estiment qu'une moyenne de 2,8 contacts[74] semble relativement bas vue la nécessité des entreprises de découvrir les habitudes de leur sous-secteur et de rencontrer plusieurs candidats dans la recherche du/des partenaire(s) le(s) mieux placé(s) pour réaliser le projet conjoint.

L'analyse des contacts en Belgique montre que 34% des contacts sont en Wallonie, 22% à Bruxelles et 43% en Flandre, ce qui est contraire au focus que le projet voulait mettre initialement sur les contacts en Wallonie[75].

Le croisement des contacts/secteurs d'appartenance au Sénégal et en Belgique montre que la majorité des contacts était dans le même secteur. En plus des échanges avec leurs pairs sénégalais, les SAEI belges sont également contactées par des entreprises sénégalaises d'autres secteurs[76].

---

70 P.ex. Baamtu Datamation (filiale de Baamtu Technologies) et Odoo, entreprise qui développe des plateformes ICT pour les entreprises

71 Le tableau 'Liste Finale Cohorte 2' ne contient pas d'information sur le chiffre d'affaires des 39 candidats à la mobilité.

72 Source : Tableau Excel « Suivi des partenariats et Entreprises BE 03 06 -

73 Ce tableau, permet une analyse par partenariat et non pas par entreprise.

74 Source : 'Suivi Partenariats et Entreprises BE 03 06 ». Nombre obtenu en divisant le nombre de contacts (colonne E – 132) par les 47 entreprises des 2 cohortes. Plusieurs entreprises n'ont eu qu'1 ou 2 contacts avec le monde des entreprises belges (même s'il y eu plusieurs échanges/réunions avec le même partenaire).

75 Le projet PALIM sur la mobilité circulaire au Maroc avait surtout collaboré avec des partenaires en Flandre.

76 Source : : Tableau Excel « Suivi des partenariats é Entreprises BE 03 06

Ces contacts ont permis la signature de 23 accords de partenariats et 7 accords préalablement signés[77] ; 62 partenariats soit 49% des contacts sont en cours de discussion. Seuls 18 contacts n'ont pas abouti. Une soixantaine de pourparlers/négociations sont en cours et pourront aboutir après une deuxième mobilité (juin 2024). Une vingtaine de contacts n'ont clairement pas aboutis pour plusieurs raisons[78].

Selon la base de données du PEM-WECCO sur les partenariats, 70% des échanges touchent le partenariat commercial – avec 23 accords de partenariat signés ; 23% la création de nouveaux produits et services (3 partenariats signés). Seul 7% vise la création de 'joint-ventures' ou projets communs sans investissement financier de la partie belge (3 accords signés).

La totalité des entrepreneurs ont respecté les conditions du visa d'affaires et sont revenus au pays dans le délai du visa.

En plus des relations avec des entreprises belges, des collaborations sont en cours entre les entreprises sénégalaises du secteur agro-alimentaire et celles dans le secteur de la logistique pour trouver des solutions aux problèmes de transport des marchandises.

#### 3.2.4.1.3 Facteurs facilitants ou contraignants pour la mobilité circulaire (Q3)

Les entretiens que l'équipe d'évaluation a eus avec plusieurs entrepreneur.es belges et sénégalais permettent d'identifier plusieurs facteurs internes et externes qui ont influencé le processus de mobilité/partenariat et l'atteinte des résultats au niveau des entreprises.

Soulignons que l'évaluation du processus PEM-WECCO est largement positive ; les outils proposés sont de bonne qualité et les démarches bien organisées. L'équipe de PEM-WECCO, l'équipe Bond'innov et ses coaches ont mobilisé toute leur expertise pour arriver à des résultats optimaux au niveau des candidats à la mobilité. La plupart des facteurs identifiés ci-dessous sont d'ordre **opérationnel** et ne touchent pas la nature même du projet.

**Les facteurs internes suivants ont influencé favorablement les résultats atteints**

**Adaptation et sélection :**

- L'adaptation de la sélection, du contenu des Boostcamps et des formations avant mobilité a permis de toucher des PME matures
- Le shift du groupe cible de MPE vers PME ouvre des perspectives de partenariat plus réalistes et de meilleurs résultats.

**Outils et méthodologies de Bond'innov :**

- Renforcement de la réflexion stratégique sur la nature de l'entreprise et des objectifs du partenariat international.
- Compétences pratiques, notamment en communication (y compris sur les réseaux sociaux).
- Le fichier électronique 'Tour de contrôle' qui comprend les principales informations sur les entreprises et sur le coaching permet à tous les intervenants de mieux accompagner la recherche et le développement de partenariats.
- Leur méthodologie a mis l'accent sur l'autonomisation des candidats à la mobilité.

77 Notamment des accords de représentation, de développement de produits/services commun, ….

- Limitation : Les outils sur le processus d'internationalisation ne sont pas disponibles pour d'autres SAEI.
- Les échanges d'expériences et des pratiques entre les entrepreneurs PEM ont quelquefois menés à de nouveaux partenariats internes au sein du réseau PEM.

**Support logistique et administratif :**

- La combinaison de la formation BELCO, de l'appui de l'Ambassade de Belgique et d'un processus de sensibilisation des entrepreneur.es sur la nécessité de collecter les documents nécessaires à temps a eu un effet positif sur la qualité des dossiers et donc sur l'accès au visa (une seule application est rejetée)
- Le fait qu'une agence accompagne les formalités de visa, vols et réservations d'hôtels rassure les entrepreneurs, surtout ceux/celles qui partent pour la première fois.

**Coaching individuel 'sur mesure' avant le départ :**

- Le coaching individuel 'sur mesure' avant le départ a permis de rendre les attentes plus concrètes et réalistes et d'identifier des partenaires potentiels.
- L'expertise et les profils des coaches belges (p.ex. un ingénieur agronome, juriste avec expérience dans l'entrepreneuriat en Belgique et en Afrique) était complémentaires.
- Plusieurs partenaires ont été identifiés sur base des relations personnelles des coaches et du consultant (cohorte 2) ce qui permet de constituer un 'capital confiance'.

**Mission économique belge :**

- Les activités organisées lors de la mission économique belge ont permis à un nombre important d'entreprises belges de se familiariser avec l'écosystème sénégalais et de rencontrer des entreprises du réseau PEM.

Il est important de noter que plusieurs entreprises sénégalaises opèrent dans un cadre commercial pur (c'est-à-dire sans appui financier de l'Etat sénégalais) alors que leurs collègues qui offrent les mêmes services et produits en Belgique opèrent dans un cadre quasi public qui dépend largement des appuis/subventions publiques. Il s'agit en particulier des initiatives culturelles, des incubateurs et des services d'appui aux entreprises. Ce contexte très différent a bien été pris en compte par le PEM-WECCO et ses partenaires.

**Cependant, quelques facteurs internes au PEM-WECCO ont freiné les progrès réalisés (ou l'efficience du projet).**

**Formation et coaching :**

- Certains entrepreneurs ayant déjà bénéficié de formations sous d'autres projets regrettent le caractère « quasi -obligatoire » des séances du Boostcamp et des sessions avec les coaches. Certaines séances sont jugées moins utiles pour les entreprises ayant déjà une expérience internationale.
- Les coaches sénégalais ont parfois surestimé la capacité et l'attractivité des entreprises sénégalaises sur le marché international. Une « expérience de gestionnaire d'entreprise » ou « disposer d'un produit bien apprécié sur le marché sénégalais » sont des conditions nécessaires mais pas toujours suffisantes pour intéresser les entreprises belges.

- Le « Unique Selling Proposition79» aurait pu être mieux mis en avant dans les dossiers.
- La répartition des rôles entre les coaches sénégalais, belges et le consultant Africa Paid manquait parfois de clarté.

**Préparation à orienter davantage sur les spécificités des relations internationales :**

- La préparation à la mobilité ne couvre pas suffisamment certains obstacles concrets liés aux partenariats internationaux tels que la logistique, le financement des projets communs, et les aspects juridiques des protocoles d'accord et des mémorandums of understanding (MoU).
- Les entreprises n'ont pas toutes accordé suffisamment d'attention aux informations et calculs détaillés de leur prix de revient et des coûts opérationnels qui sont essentiels pour des négociations commerciales et/ou pour le développement d'un nouveau marché ou projet. Cela ne leur a pas toujours permis de réagir rapidement à une offre commerciale.
- Les entreprises n'ont pas toutes analysé suffisamment le marché avant le départ (analyse des produits des concurrents, des marges bénéficiaires dans le secteur, des évolutions de la demande dans différents segments… ). Bien que ces informations aient été collectées lors des échanges, il n'a pas toujours été possible de réorienter la prospection vers des niches plus prometteuses.

**Organisation et logistique des voyages :**

- Bien que l'objectif soit de rendre les entreprises autonomes, un accompagnement logistique insuffisant en Belgique a empêché certains entrepreneurs sénégalais de rencontrer leurs partenaires potentiels, notamment en ce qui concerne l'utilisation des transports publics.
- Les voyages ne sont pas toujours organisés au moment le plus opportun, comme pendant les foires sectorielles qui permettent de rencontrer plusieurs entreprises.
- La lourdeur administrative du programme (lettre d'invitation, questionnaire des entreprises belges, plans de mobilité, rapports des coaches) a pu faire perdre du temps d'accompagnement aux entreprises.
- Le programme du séjour en Belgique est très chargé avec des visites individuelles et des événements organisés par le PEM-WECCO, ne laissant pas suffisamment de temps pour les échanges avec les partenaires.

**Communication et collaboration :**

- Les entreprises belges sont moins au courant des efforts du PEM-WECCO pour préparer les entreprises sénégalaises à la mobilité. Elles ne comprennent pas toujours leur rôle dans le projet. Cela contribue au faible taux de réponse aux mails envoyés par les entreprises sénégalaises.

Alors que le niveau de technicité ou la qualité des produits/services ne représente pas un frein en premier lieu, **d'autres facteurs au niveau des entreprises sénégalaises ont influencé leur disponibilité et la profondeur des échanges :**

79 L'Unique Selling Proposition est une proposition unique de vente qui utilise un argument séduisant pour donner envie au client de choisir sa marque. Elle sait convaincre les acheteurs que le produit répond à leur besoin tout en le différenciant des produits concurrents.

- Les entrepreneurs dynamiques sont sursollicitées par différents programmes d'accompagnement de PME et d'encadrement rendant ainsi leur mobilisation plus difficile. Ce défi se pose davantage pour les femmes entrepreneures qui sont sollicitées par différents acteurs[80].
- La perception trop optimiste que les produits bien appréciés au Sénégal ('produits phares') vont trouver une clientèle dans le même segment de marché en Belgique. Cela a quelquefois rendu difficile la recherche de partenaires sur d'autres segments[81]
- Attentes relativement optimistes par rapport à l'intérêt des entreprises belges pour investir dans des projets communs tels que la création d'une école professionnelle sur les techniques de peinture[82] .
- Les mails envoyés aux entreprises belges ne mettent pas toujours en avant l'intérêt potentiel pour le partenaire belge d'une collaboration avec l'entreprise sénégalaise. Le fait d'opérer en étant appuyé par Enabel n'est pas forcément un avantage pour les entreprises belges qui ne connaissent pas bien l'agence belge.
- Un manque de rigueur pour respecter le timing des rencontres et le maintien des engagements.

De **côté des entreprises belges**, bon nombre d'entre elles ont des contacts avec des entreprises africaines avant le PEM-WECCO et/ou participent à la mission économique (voir ci-dessous), ce qui a facilité la compréhension du contexte de travail de l'entreprise sénégalaise. En plus, dans les PME belges, la personne de contact a souvent un pouvoir de décision pour engager des partenariats, contrairement aux dirigeants des grandes sociétés. En première année du PEM, la participation des entreprises belges a été freinée par la situation socio-économique post-Covid en Belgique.

Plusieurs partenariats sont en phase avec les stratégies de **responsabilité sociétale** des entreprises belges ; ils sont ouverts à contribuer au renforcement des capacités de leurs partenaires ou à des projets de création d'emplois en Afrique.

En revanche, les **préjugés envers l'entrepreneuriat africain freinent une réponse favorable** envers des propositions de collaboration, en particulier pour les entreprises qui n'ont pas encore de relations commerciales en Afrique.

Quelques entreprises belges espèrent bénéficier des appuis de la part d'Enabel p.ex. sur le (co) financement des projets ou tests du binôme, la mise en contact avec des clients potentiels des produits et services développés par le binôme, sur le financement du voyage de l'entrepreneur belge vers le Sénégal. Notons que trois entreprises belges ont été financées par le PEM-WECCO pour visiter leur partenaire au Sénégal.

**Facteurs externes favorables**

La **Mission économique princière** de la Belgique au Sénégal (21 au 25 mai 2023) a clairement favorisé les contacts entre des entreprises belges et sénégalaises. Le PEM a profité de cette mission pour présenter ses activités et pour impliquer les candidates à la mobilité dans des réunions et évènements de la mission économique.

80 P.ex le voyage de l'entrepreneure de Le Loinceau en Belgique dans le cadre de la Business Partnership Facility de la Fondation Roi Baudouin

81 P.ex. Contana

82 P.ex Design by Signature

Parmi les 182 entreprises et organisations belges qui y participent [83], environ 55 entreprises– dont une dizaine de la diaspora africaine - ont exprimé leur intérêt pour participer au PEM-WECCO[84]. Un tiers des candidats à la mobilité a rencontré ces partenaires potentiels au cours de cette mission. Le suivi de la mission princière prévue en 2025 sera une nouvelle occasion pour des mises en contacts avec les entreprises sénégalaises.

**Quelques facteurs externes ont également limité le processus de partenariat**

**L'exigence de la part de la section consulaire** de présenter une invitation de la part d'une entreprise belge – voir procédures standard pour obtenir un visa d'affaires - a causé un retard dans la préparation des dossiers de visa. Les candidats à la mobilité ont dû demander un engagement formel de l'entreprise belge, au lieu de développer d'abord des relations et des échanges par voie virtuelle.

Par ailleurs, **la procédure d'obtention des visas** C-Schengen[85] a pris plus de temps - notamment pour l'obtention de rendez-vous pour déposer la demande de visa qui prend 2 à 3 mois. La durée de traitement des demandes de visas des entrepreneurs PEM est de 8 jours en moyenne au niveau de l'Ambassade.
Sur base du budget et des disponibilités des entrepreneurs sénégalais, qui pour la plupart ne pouvaient pas s'absenter pour plus de 2 semaines, il a été décidé par Enabel de limiter la durée du visa à environ 2 semaines, le temps de la prise en charge par le projet.

Par suite des retards dans l'obtention des visas, les entrepreneurs belges ont été informés tardivement de l'arrivée des entreprises sénégalaises. Certains n'ont pas pu libérer suffisamment de temps pour les accueillir. La plupart des entreprises a toutefois fait preuve de flexibilité dès que l'intérêt du partenariat devenait clair.

**Des problèmes pratiques** se sont posés tels que l'accès à une carte SIM et la connexion internet, la compréhension du système de transport publique en Belgique, l'adaptation au climat (hiver 2023), trouver son chemin entre les noms des villes/communes qui ne s'écrivent pas de la même manière en néerlandais et en français, etc.

**La faible organisation de la diaspora sénégalaise en Belgique** autour de l'entrepreneuriat a freiné la capacité du projet à mobiliser ce groupe cible. La collaboration avec AFFORD, qui avait une longue expérience dans la mobilisation de divers diaspora entrepreneuriale en Europe est donc pertinent mais pas très efficace car elle a uniquement mobilisé 15 entreprises dont 3 ont participés aux échanges. (Voir Efficacité 3.2.4.1.1.2 pour l'analyse de leur démarche dans le cadre du PEM-WECCO).

**Par rapport au type de partenariats**

Les partenariats Nord-Sud se sont heurtés également aux capacités financières limitées des entreprises sénégalaises pour répondre aux conditions minimales de la part des EBE pour les partenariats commerciaux

83 Source : tableau Excel Souhaits des entreprises Belges Mission Sénégal B2B
84 Source : tableau Excel Formulaire d'expression d'intérêt BE 2410 et Tableau Excel "Entrepreneur.es BE (source inconnue) - 35 entreprises belges ont participé à une session d'information (en Belgique)
85 Le visa court séjour Schengen permet à son titulaire d'effectuer sur une période globale de 180 jours en Belgique ou dans un autre pays Schengen (à partir de la date de la première entrée sur le territoire Schengen) : soit un séjour ininterrompu de 90 jours maximum soit plusieurs séjours d'une durée cumulée de 90 jours maximum.
Suivant son historique de visa, le demandeur peut recevoir soit un visa à entrée unique pour une certaine période (45 jours au maximum) soit un visa à entrées multiples valable-pour une durée maximale de 90 jours sur une période de 180 jours (voir le code Schengen).

à l'importation : commande minimale pour limiter les frais de transport, un flux d'affaires régulier pour garantir une disponibilité permanente sur le marché sénégalais…

L'importation en Belgique des produits agro-alimentaire et cosmétiques en provenance du Sénégal se heurte en revanche aux besoins de certification et à l'absence d'intervenants commerciaux capables de réaliser des 'groupages' de commandes de produits sénégalais p.ex. pour remplir un conteneur de 40 pieds[86].

#### 3.2.4.1.4 Efficacité d'une approche focalisée sur un ou plusieurs secteurs économiques

Le PEM -WECCO, qui est l'un des premiers projets 'tests' sur la mobilité entrepreneuriale, touche l'ensemble des secteurs de l'économie sénégalaise, ce qui comporte des avantages importants. En revanche, une approche sectorielle peut offrir d'autres avantages.

**Avantages d'une approche multi-sectorielle – pour un projet 'test' :**

- Le PEM peut toucher un large panel d'entreprises qui répondent à des critères spécifiques en vue de participer à une mobilité circulaire. Ces critères ne sont pas forcément très différents d'un secteur à un autre. Le vivier des candidats potentiels est donc plus large.
- L'approche multisectorielle permet de collaborer à la fois avec des organisations qui touchent tout type de PME (p.ex. ADEPME) et avec des programmes et projets qui accompagnent les PME dans un secteur spécifique tels que les TIC (projet Direcct), l'agro-alimentaire (Yeesal Agrihub)
- Le PEM peut tester des modèles de partenariats plus divers qui sont pertinents pour différents secteurs. P.ex. un focus sur l'agro-alimentaire aurait abouti à un focus sur l'exportation alors que d'autres types de partenariats tels que le développement de services communs (p.ex. dans le secteur du transport) aurait reçu moins d'attention.
- Une approche multisectorielle permet d'impliquer un plus grand nombre de partenaires ou de prospects sur les marchés de destination, en particulier lorsque la délégation voyage en grand nombre.
- Une couverture multi-sectorielle peut avoir un effet plus fort sur le plaidoyer auprès des autorités des deux pays.
- Implication plus facile des organisations telles qu'AWEX, FIT, Hub Brussels qui couvrent tous les secteurs de l'économie belge ainsi que des organisations régionales telles que VOKA et UNIZO en Flandre, UEW et UCM en Wallonie et la Chambre de Commerce de Bruxelles….
- Le projet peut identifier des secteurs qui sont particulièrement ouverts à des partenariats p.ex. un secteur confronté à un manque de main d'œuvre ou ayant des défis spécifiques où le partenariat peut offrir une réponse.
- Avec une gamme assez large d'entreprises, il y a plus de chance de développer des collaborations entre les entreprises sénégalaises p.ex. entre les entrepreneurs du secteur logistique et les importateurs/exportateurs.

**Une approche sectorielle peut être intégrée dans des projets et programmes spécifiques, ce qui comporte d'autres avantages :**

- Un focus sectoriel - ou l'organisation de voyages par cluster/secteur - permet de concentrer les contacts sur des aspects clés pour ce secteur p.ex. l'accès aux certifications et emballages pour l'exportation des produits agro-alimentaires

86 Les mêmes produits 'ethniques' sont produits en Asie mais arrivent sur les marchés européens à travers des réseaux commerciaux asiatiques mieux organisés sur le plan logistique et financier.

- Des organisations professionnelles sectorielles peuvent identifier des entreprises avec des profils plus adaptés ou accueillir les entreprises pour une introduction sur l'écosystème du secteur p.ex. sur les réglementations spécifiques
- L'organisation des voyages au moment des foires sectorielles permet de rencontrer un plus grand nombre et diversité d'entreprises qui opèrent dans le secteur.

Une pareille approche 'transversale' de la mobilité entrepreneuriale – en incluant l'internationalisation dans l'accompagnement des entreprises par les SAE (voir Recommandation R2 et R5) permet d'avoir des effets plus forts et plus structurels au niveau des écosystèmes sectoriels, difficile à atteindre par une approche multisectorielle.

#### 3.2.4.1.5 Eléments de mise en œuvre du projet

**Flexibilité dans la mise en œuvre du PEM-WECCO[87]**

La première cohorte visait des entreprises avec un chiffre d'affaires maximal de 150.000 €. Le faible nombre de candidats qui répondaient aux critères ou dont le projet/modèle d'entreprise était suffisamment mature, a obligé le PEM à revoir les critères de sélection et de définir un seuil minimal de 150.000 € de chiffre d'affaires.

Il y a eu un apprentissage significatif entre la première et la deuxième cohorte du projet. Cette progression s'est manifestée par des améliorations notables dans la préparation et le processus d'accompagnement des entrepreneurs. Des outils spécifiques ont été développés et mis à disposition des entrepreneurs, et les activités organisées ont été adaptées en fonction des retours d'expériences pour mieux répondre à leurs besoins.

Plusieurs activités planifiées au début du projet ont été annulées à la suite du retard dans la sélection des candidats à la mobilité p.ex. un consultant rédacteur de stories, des évènements organisés par Innovation Valley…. D'autres activités ont été remises vers la fin du projet P.ex. les projets conjoints des incubateurs belges et sénégalais. Pour d'autres activités, l'appel d'offre n'a pas donné le résultat escompté p.ex. l'accompagnement des femmes entrepreneures.

**Le calendrier de la mise en œuvre du projet[88]**

Le projet a connu quelques retards qui ont eu comme conséquence qu'il reste peu de temps pour assurer le suivi des contacts et accompagner les projets communs qui naissent après les visites en Belgique.

- Le démarrage du projet est relativement lent avec une sélection des candidats (cohorte 1) qui n'est pas suffisamment basée sur les conditions nécessaires pour bénéficier des opportunités d'une mobilité circulaire.
- AFFORD a pris du temps pour mobiliser des binômes entreprises sénégalaises et diaspora (15 entreprises dont seulement 3 partenariats).
- Le coaching concret des candidats n'a démarré qu'en février 2023 (cohorte 1) et juillet 2023 (cohorte 2).

87 QE 3.3 Dans quelle mesure la mise en œuvre (et non pas uniquement la conception) de l'intervention prévoyait-elle des éléments de flexibilité suffisants pour s'adapter à un contexte changeant ?

88 QE 4.1 : Le calendrier et l'ensemble des activités, étaient-ils réalistes compte tenu des capacités des parties prenantes et des modalités de mise en œuvre ?

- Les voyages en Belgique sont organisés au cours de la dernière année du projet pour la cohorte 1 et 2. En plus le moment des visites coïncide avec des périodes de congé en Belgique.

Notons que le document du projet ne prévoyait pas d'accompagnement post-mobilité (voir liste des activités à réaliser). Cette phase s'est avéré essentielle pour assurer les résultats concrets et palpables de la mobilité circulaire. Voir recommandation 5 'Accompagner davantage la post-mobilité.

**Les rôles et responsabilités des partenaires**[89]

Bien que les rôles et responsabilités des partenaires étaient bien définis et compris au moment de la conception du projet, AWEX/FIT/Hub Brussels ont joué un rôle moins important que prévu dans les accords avec Enabel. Par rapport à la participation de la diaspora, on constate une faible synergie entre les efforts d'AFFORD et le trajet d'accompagnement suivi par Bond'innov.

L'évaluation constate que certains partenaires tels que l'ADEPME auraient pu jouer un rôle plus actif dans la mobilisation et la sélection des entrepreneurs ainsi que dans la préparation à l'internationalisation et la pérennisation des acquis.

En Belgique, des organisations des entreprises belges (VOKA, UWE, UCM, UNIZO et/ou des fédérations sectorielles qui sont en contacts étroites avec les entreprises n'ont été que faiblement informées ou impliquées dans ce projet.

L'évaluation constate qu'une durée de projet de 3 ans est clairement trop courte pour lancer et consolider une approche innovante, surtout puisque le projet implique plusieurs partenaires qui n'ont pas d'expérience dans le domaine de la migration circulaire et dans l'appui à l'internationalisation des entreprises africaines.

#### 3.2.4.2 Objectif spécifique 2 : « Appuyer la co-construction de partenariats durables entre les acteurs belges et sénégalais impliqués dans les questions migratoires et de mobilité par la capitalisation des expériences de ce projet »

Les constats qui suivent couvrent d'abord l'efficacité au niveau des acteurs publics et puis au niveau des SAEI/incubateurs. La valeur ajoutée est couverte dans le chapitre dédié à l'impact.

##### 3.2.4.2.1 Analyse de la manière dont le projet a contribué à la valeur ajoutée au niveau des acteurs publics[90](QE1)

Le texte ci-dessous décrit la manière dont différentes organisations sont impliquées dans le PEM-WECCO, leurs attentes par rapport au projet et les changements opérés à leur niveau, notamment par rapport au « Niveau de compréhension des avantages et défis de la migration circulaire pour les autorités belges et sénégalaises ? » (QE 1.1. [91])

Le PEM-WECCO a associé les acteurs publics et les autres parties prenantes à 3 niveaux :

- Sur le plan stratégique – à travers leur participation dans le comité de pilotage
- Au niveau opérationnel : feed-back sur la mise en œuvre du projet – pour l'organisation des sessions de formations et des évènements

89 Voir QE 4.3 Les rôles et responsabilités de tous les partenaires étaient-ils clairement définis et compris par tous ?

90 QE1: Le PEM-WECCO, a-t-il contribué à la création de valeur ajoutée pour les acteurs publics, du Sénégal et de la Belgique ? De quelle manière ? Par quels acteurs ?

91 QE1. Le PEM-WECCO, a-t-il contribué à la création de valeur ajouté pour les acteurs publics, les SAEI et les entrepreneurs du Sénégal et de la Belgique ? De quelle manière ? Par quels acteurs ?

- Leçons apprises - à travers leur participation dans les processus de recherche-action (évènement organisé en Juin 2024 à Bruxelles) et l'évaluation du projet.

Afin d'éviter de dupliquer le travail, ou de rentrer en concurrence avec d'autres structures publiques belges, Enabel a conclu des accords de coopération avec une multitude des structures publiques. Enabel sollicite leur expertise et leur collaboration lorsque les activités prévues au sein d'un projet rentrent dans le mandat de telles structures.

Il est important de rappeler que les structures publiques, par leur nature, ont des timings très longs pour pouvoir intégrer des nouvelles stratégies.

**A) ADEPME - APIX et DER/FJ[92] - Synergies avec le PEM-WECCO**

Le PEM a permis aux responsables d'ADEPME, de l'APIX et de la DGSE - qui sont membres du COPIL et qui suivent la mise en œuvre du projet de rencontrer des organisations belges impliquées dans l'accompagnement des projets d'entreprises et de leur financement telles que BIO-Invest, Kampani, ….

Alors qu'ils sont impliqués dans le processus de sélection, ADEPME et APIX sont moins intervenus dans l'accompagnement vers la mobilité entrepreneuriale. Il n'y a pas eu d'échanges spécifiques avec Bond'innov sur leur méthode d'accompagnement et les outils développés.

Les responsables de ces organisations ont également participé à quelques évènements du PEM à Bruxelles (notamment la présentation des conclusions du processus de recherche-action en juin 2024) et ont pu rencontrer plusieurs contreparties belges.

Des rencontres avec ADEPME/APIX sont organisées pour la cohorte 1 et 2 afin que les entreprises sénégalaises du PEM-WECCO puissent accéder à l'accompagnement et financement de ces organisations.

Au moment de l'évaluation (juin 2024), la collaboration avec le service en charge de l'Internationalisation' – créé au sein de l'ADEPME dans le cadre du projet ETER - reste à renforcer afin d'accompagner les partenariats dans la durée.

**B) AWEX, FIT, Hub Brussels – Intermédiaire pour les entreprises belges**

Puisque Enabel était peu connue dans le monde des entreprises, elle a sollicité la collaboration avec AWEX, FIT en Hub Brussels pour faciliter le contact avec les entreprises belges et pour assurer une légitimité du PEM auprès de ces entreprises. Des accords spécifiques de Coopération (ASC[93]) avec le AWEX et le FIT ont été signés.

La participation au PEM a permis de créer un pont entre la promotion des exportations et la coopération au développement. Ces organisations se sont rendu compte qu'il existe un groupe de PME - avec des dirigeants très dynamiques avec un bon niveau technique et de gestion – qui ont des atouts en matière d'accès au marché et/ou carnet d'adresses qui peuvent intéresser les exportateurs belges.

Le conseiller économique et commercial de l'Ambassade de Belgique est activement impliqué dans toutes les étapes du PEM, notamment dans la mise en relation des entreprises et l'organisation de sessions d'information sur le PEM-WECCO. Il estime que cette participation lui a permis également de nouer des contacts avec d'autres entreprises sénégalaises.

92 Délégation à l'Entrepreneuriat Rapide des Femmes et des Jeunes
93 Type de contrat qui facilite la collaboration entre Enabel et les autorités publiques

Bien qu'impliqués dans la définition des critères de sélection, AWEX/FIT/Hub Brussels jouent un rôle moins important dans l'opérationnel soit dans l'accompagnement des ESE en visite en Belgique et la mise en contact avec les EBE - comparé à ce qui est prévu dans les accords de collaboration. -

Le planning tardif des visites en Belgique et leur emploi du temps surchargé vers la fin de l'année a freiné leur participation dans le déroulement des mobilités et dans l'analyse des résultats concrets atteints. Ils regrettent de ne pas avoir reçu de retours/informations plus systématiques sur les partenariats.

#### 3.2.4.2.2 Contributions au dialogue sur la gouvernance des migrations[94] (QE2)

**Contribution d'ICMPD sur la migration circulaire**

ICMPD, bailleur du projet, a contribué à la visibilité du projet en invitant l'équipe de PEM-WECCO à des évènements et conférences qui sont organisées par d'autres projets de l'ICMPD, tel que le Migration and Mobility Dialogue Support Programme (MMD) et d'autres réseaux tel que Labour Mobility Practitioners (LMP) Network[95]. Le PEM a profité de ces évènements pour présenter le projet et pour échanger avec des projets similaires[96].

**Sensibilisation autour du rôle de la diaspora – AFFORD**

Selon l'accord avec AFFORD, cette organisation est sollicitée « pour discuter des éléments nécessaires à créer un environnement propice à l'établissement de partenariats durables qui incluent la diaspora ouest-africaine et aussi capitaliser sur les acquis et les opportunités liés à la mobilité des entrepreneurs ».

AFFORD est intervenue à plusieurs évènements internationaux :

- AFFORD a présenté son 'Mapping and profiling of Senegalese Diaspora investors in Europe and Africa'.
- Au Forum Global sur la Migration et le Développement/ Global Forum on Migration and Development (Janvier 24)[97], AFFORD a coorganisé avec Enabel un atelier sur le rôle de la diaspora africaine avec un témoignage de l'entreprise sénégalaise 'EDUWIDE. Cette intervention a permis aux décideurs politiques de comprendre comment optimaliser la contribution de la diaspora africaine autour de la mobilité du travail.
- AFFORD est également intervenue pour expliquer son rôle dans le projet.
- Un autre atelier co-organisé avec Enabel et l'Organisation Internationale de la Migration (OIM) concerne "The workforce for the future: intentional skills partnership for the green and just transition"
- Au "the Global Compact for Safe, Orderly and Regular Migration (GCM) Regional Review for the United Nations Economic Commission for Europe" (Mars 2024 Geneva), les partenaires ont présenté l'expérience du PEM.

---

94 QE 2 : Dans quelle mesure l'approche pilote de la mobilité temporaire entre opérateurs économiques du Sénégal et de la Belgique, a-t-elle contribué au dialogue sur la gouvernance des migrations entre ces deux pays ? (Efficacité)

95 Cette plateforme vise à promouvoir un engagement plus judicieux, éclairé et durable sur la mobilité du travail par un groupe d'experts et des organisations impliqués au niveau opérationnel originaires des états membres de l'Union Européenne. Le réseau réunit des organisations internationales, Fondations, ONG, des groupes de réflexion et organisations du secteur privé.

96 Source: PEM-WECCO, Rapport narratif année 2

97 "Committed diaspora: Catalysts for Development – Perspectives and initiatives from North and West Africa" and at the Global Compact for Safe, Orderly and Regular Migration (GCM) Regional Review for the United Nations Economic Commission for Europe (Mars 2024 Geneva).

- A la fin du projet (Bruxelles 27 mars 2024), l'atelier de clôture couvre le thème « Libérer le potentiel de la diaspora en connectant les écosystèmes entrepreneuriaux africains et européens : l'expérience d'AFFORD dans le PEM ».

**Office des étrangers – Conditions d'accès au visa pour les entrepreneurs sénégalais**

L'Office des étrangers[98],co-bailleur (10%) et partenaire clé du PEM depuis son démarrage, assure la gestion des flux migratoires et prend toute décision relative à l'accès des étrangers au territoire belge, leur séjour, l'établissement et l'éloignement des étrangers en Belgique.

Pour l'OdE, l'approche PEM permet de découvrir les avantages et défis de cette mobilité circulaire des entrepreneur.e.s. Avant le PEM, aucun autre projet/intervention ne visait spécifiquement le public des entrepreneur.es intéressé.es à développer des collaborations internationales. Leur participation est également motivée par l'intérêt que portent les stratégies 'Migration' des états africains à pouvoir garantir un accès légal pour certains groupes cibles.

Le Sénégal est considéré comme un pays important dans la lutte contre l'immigration irrégulière. Lors de négociation entre l'état belge et sénégalais autour d'un accord de coopération sur le retour des ressortissants sénégalais en séjour irrégulier et sur la migration légale (en cours depuis 2019), l'expérience du PEM est mis en avant comme une piste possible de migration légale.

L'évaluation que l'OdE fait du PEM est positive et répond clairement à ses préoccupations de limiter les migrations irrégulières ou les dépassements de séjour. Le projet montre, selon eux, que des entrepreneurs ayant des entreprises solides et des réseaux de contacts dans leur pays, sont des acteurs valables pour la migration circulaire. Le fait qu'Enabel ait pris en charge leurs frais de voyage et l'effet positif de ce partenariat sur la viabilité de leur entreprise au Sénégal influence favorablement le respect des conditions pour l'accès au visa.

Il est important de souligner que le service consulaire de l'Ambassade de Belgique à Dakar est obligé de suivre une procédure et des critères fixés dans le cadre juridique de l'accord de Schengen.

Les entreprises qui connaissent mieux les procédures et critères pour l'accès au visa sont maintenant capables de présenter de bons dossiers de demande de visa. L'accès à un visa multiples entrées n'est cependant pas garanti à ce stade (comme proposé par plusieurs entrepreneurs).

L'OdE indique que le choix de limiter la durée du premier visa à environ 2 semaines – soit la période de prise en charge par le PEM – permet de réduire le risque de non-retour au pays.

**FEDASIL – Accueil des entrepreneurs sénégalais en Belgique**

L'accord signé avec Fedasil en juillet 2023 souligne les objectifs communs d'Enabel et de Fedasil[99].

---

98 La direction générale de l'Office des Etrangers est un service fédéral belge chargé de la gestion de la population immigrée. Il intervient, entre autres, pour la délivrance des visas ainsi que les séjours de courte ou de longue durée. Il est responsable de l'enregistrement des demandes de protection internationale introduites en Belgique ou à la frontière. L'OE combat la traite et le trafic d'êtres humains. Il lutte contre l'immigration illégale et assure le retour ou l'éloignement forcé des personnes en séjour irrégulier. Source : Wikipedia https://dofi.ibz.be/fr/au-sujet-de-loe

99 Notamment Jouer un rôle actif dans l'environnement multi-acteurs de l'asile et de la migration en développant des partenariats aussi bien avec les organisations belges et aussi internationales ; Contribuer au dialogue sur la gouvernance de la migration ; Améliorer la protection, le respect des droits fondamentaux des personnes migrantes et des communautés d'accueil.

La contribution de Fedasil[100] au projet consiste surtout à l'organisation de 3 formations BELCO sur l'orientation culturelle destinés aux candidats à la mobilité (dont 1 session à Bruxelles pour la cohorte 1 et deux sessions à Dakar pour la cohorte 2)[101]. Cette collaboration a permis à Fedasil d'adapter leur module au public cible des entrepreneurs africains.

La totalité des entrepreneurs sont revus au pays après la mobilité circulaire, ce qui montre qu'une bonne sélection des candidats et un bon accompagnement de leur entreprise offre des garanties pour une migration légale temporaire.

**DGAS – Implication de la diaspora dans le projet PEM-WECCO**

La DGAS - sous la tutelle du Ministère de l'Intégration Africaine et des Affaires Étrangères du Sénégal - est le principal partenaire du PEM-WECCO concerné par la migration circulaire et l'implication de la diaspora sénégalaise. Sa Direction de l'Appui à l'Investissement et aux Projets est notamment chargée d'encourager et de coordonner les initiatives visant à faciliter aux sénégalais de l'extérieur, l'aboutissement de leurs projets d'investissement au Sénégal.

La DGAS, qui était membre du COPIL a suivi avec attention le déroulement du PEM-WECCO, en particulier la participation de la diaspora sénégalaise en Belgique. Leur Bureau d'Appui, d'Orientation et de Suivi et le Fonds d'appui aux initiatives des sénégalais à l'étranger peuvent accompagner les initiatives et investissements des partenariats crées dans le cadre du PEM.

Au moment de l'évaluation du PEM-WECCO (juin 2024) la proposition de politique nationale de migration du Sénégal n'est pas encore validée par le nouveau Gouvernement.

#### 3.2.4.2.3 Analyse de la manière de créer de la valeur ajoutée pour les SAEI[102] (QE1)

L'ADEPME et APIX ont pu rencontrer leurs contreparties belges et d'autres organisations qui financent les PME (BIO-Invest, Kampani… ) lors d'un voyage organisé pour eux en Belgique en novembre 2023[103].

Le PEM n'a pas appuyé directement les SAEI en Belgique à part les incubateurs/organisations qui étaient impliqués dans la mobilité spécifique des incubateurs et dans les 2 sous-projets spécifiques.

Plusieurs incubateurs sont actifs au Sénégal (CTIC, Concree, Impact Hub Dakar, Make Sense, etc.), chacun d'entre eux s'adressant à des cibles spécifiques, avec des objectifs et des périmètres d'action qui leur sont propres et qui les différentient dans le paysage de l'accompagnement. Elles ont toutes en commun, la vocation de faciliter la création, le développement et la survie de jeunes entreprises à fort potentiel.

Trois sous-programmes soulignent l'importance que le PEM accorde au renforcement du rôle et de la capacité des incubateurs dans l'accompagnement vers l'internationalisation de leurs publics cibles. Cet appui du PEM sur la mise en relation dans le double espace permet de tester comment des services de

---

100 Selon l'ASC Enabel – Fedasil, il est stipulé une plus large collaboration pour la phase pré-mobilité de mars 2023 à décembre 2023 (34 142 €): volet d'enquêtes pour des raisons de benchmarking/analyse et feedback/évaluation ; 3 sessions d'orientation culturelle BELCO pour 3 cohortes ; Participation au cadre de concertation sur la mobilité professionnelle entre acteurs belges ; Participation aux activités d'apprentissage du projet (recherche-action).

101 La première formation de Fedasil (avril 2023) a touché les 8 entrepreneurs en mobilité de la cohorte 1. La deuxième (septembre 2023) n'a touché que 22 entreprises car elle n'as pas pu être suffisamment anticipée, à cause des tensions politiques qui ont touché le Sénégal, ce qui n'a pas permis à certains entrepreneurs de se libérer pour y assister

102 QE 1: Le PEM-WECCO, a-t-il contribué à la création de valeur ajoutée pour les SAEI du Sénégal et de la Belgique ? De quelle manière ? Par quels acteurs ?

103 Voir informations dans la rapport narratif année 2 p 5 sur les activités prévues en année 3 –

mobilité peuvent être inclus dans leur offre de service existant et en phase avec la raison d'être et les stratégies de ces organismes d'appui locaux.

L'existence préalable de nombreux incubateurs au Sénégal a représenté un facteur de facilitation, permettant au programme PEM WECCO de capitaliser dès le départ, sur un vivier existant et structuré d'entrepreneurs. L'expérience de la collaboration avec les incubateurs pour la sélection des candidats à la mobilité a toutefois montré la faible maturité et les ressources insuffisantes d'une grande partie d'entreprises encadrées par ces incubateurs, ce qui rend difficile leur participation à une démarche à l'international.

**Wecco'Tour – Appui aux incubateurs**

L'objectif de cette mobilité (26/3 au 2/4 /2023 – avec 9 personnes) était de permettre à 5 incubateurs sénégalais (MakeSense, Bond Innov, Yessal Agrihub, Dekkal Yakaar et MCU), partenaires du PEM, de découvrir quelques modèles d'incubateurs belges et de se pencher en particulier sur des pistes pour le modèle économique des incubateurs et autres services aux entreprises.

Ce voyage a permis d'ouvrir le débat/les échanges sur notamment (1) l'incubation pour l'international car il est essentiel pour les entreprises de se faire accompagner par une structure qui a une bonne connaissance du marché d'accueil (2) les services d'accompagnement de la diaspora car les contacts avec la diaspora dans le cadre de l'évaluation ont relevé un manque d'information sur les structures d'accompagnement publiques, les services disponibles et les dynamiques et initiatives de l'écosystème belge et sénégalais et (3) la création de réseau pour les femmes entrepreneurs.

Alors qu'au préalable (voir atelier de co-construction en Belgique) les incubateurs belges n'étaient pas forcément intéressés de travailler avec des structures sénégalaises, la visite a permis d'identifier des intérêts et projets communs – notamment autour de l'entrepreneuriat dans le secteur des Industries culturelles et créatives (ICC) et dans l'agro-alimentaire - qui ont été financés par le PEM-WECCO par la suite.

**PEM- WECCO Musique**

Selon une étude par 'On the move' – une organisation qui accompagne les artistes et professionnelles du secteur culturel et créatif[104] - ce public rencontre des problèmes spécifiques liés au processus d'application des visas : la difficulté de présenter des documents non-obligatoires[105], les difficultés de preuve de ressources financières pour la subsistance ou l'absence d'engagement pour le retour au pays. En même temps ce secteur permet la création d'emplois et de revenus pour un grand groupe de jeunes et d'artistes.

Un appel d'offre a été lancé par le PEM pour les incubateurs du secteur des industries culturelles et créatives (ICC) en vue de former/accompagner et coacher des acteurs culturels afin de leur permettre de développer une expertise dans la gestion des spectacles au niveau international (durée de 12 jours sur 5 mois).

La proposition du consortium de Creative District, Pali Pali (Bruxelles) et IMPACT Sénégal (incubateur lié à la Maison de la Culture Urbaine à Dakar) est retenu pour des formations et accompagnements d'une quinzaine de producteurs et régisseurs de spectacles. Cette formation touche une mise à niveau de tous les

104 On the Move, Schengen Visa Code and Cultural Mobility: Latest insights with a focus on artists and cultural professionals from the African continent, September 2023, p 8

105 Il s'agit notamment d'une liste des évènements où le demandeur participera, d'un plan d'affaires, des dates et lieux de séjour….

aspects de ces métiers et de sa gestion économique, financière et administrative ; une partie essentielle de la formation couvre la mobilité pour les spectacles musicaux transcontinentaux.

Cet atelier permet aux participants de savoir comment aborder des opportunités à l'internationalisation de leurs activités et renforce la collaboration entre les 2 incubateurs belges et le jeune incubateur IMPACT au Sénégal.

Alors que la proposition initiale prévoit des mobilités pour quelques participants, à la suite de retards dans les rendez-vous pour l'obtention des visas, il n'est pas possible d'organiser cette mobilité au cours du PEM - soit pendant le Festival de la Wallonie.

**PEM - Accompagnement des entrepreneurs dans le « Double espace » Sénégal & Belgique - Agriculture**

La proposition du groupe/consortium composé de Yeesal Agri Hub, Dekkal Yakaar, USEIN (Sénégal) et Ovation (Belgique) [106] vise à accompagner simultanément des entrepreneur.es basés au Sénégal et en Belgique selon 3 piliers essentiels : rigueur agile (basé sur la méthodologie Lean Startup centrée sur le client), un parcours immersif et les échanges entre pairs.

Un processus de sélection permet de toucher les meilleurs candidats potentiels (a) soit 10 entrepreneur.es sénégalais dans les secteurs agro-alimentaires et eau/-assainissement identifiés par les incubateurs sénégalais et (b) 3 entrepreneurs de la diaspora sénégalaise et 2 entrepreneurs belges désireux d'investir ou d'étendre leurs services au Sénégal par Ovation.

Un parcours intensif parallèle en Belgique et au Sénégal de 3 à 5 jours (partiellement en ligne) couvre des méthodes telles que le Business Model Canvas, le Lean-Start-up et la Proposition de valeur. Après cette approche collective, chaque entrepreneur est suivi individuellement par un coach. Cette phase 'Accompagnement pré-mobilité est surtout basée sur l'expérience existante dans les 2 pays et touche à juste titre le renforcement stratégique des entreprises

Un séjour en Belgique début août 2024 suivi par une visite des entrepreneurs belges au Sénégal permettra aux participants d'échanger leurs expériences, de mieux connaître l'écosystème belge et sénégalais et les défis liés aux relations commerciales internationales. On peut espérer que ces échanges aboutiront à des collaborations concrètes entre les participants.

Les aspects 'internationalisation', couverts au cours des 'échanges internationaux' mi-2024 ne peuvent malheureusement pas s'inspirer pleinement de l'expérience et des outils des autres parcours d'accompagnement (voir accompagnement Bond'Innov). On peut donc regretter que la proposition du sous-projet (août 2023) n'a été approuvée qu'en février 2024 et que l'effet sur le renforcement des capacités des incubateurs sénégalais sur la dimension 'internationale/mobilité circulaire ' soit limité par le fait que les coaches sénégalais ne participent pas à la mobilité en Belgique.

#### 3.2.4.2.4 Facteurs facilitants ou contraignants au niveau des incubateurs

- Le public cible des incubateurs, surtout ceux en dehors de l'axe Dakar/Thiès, ne répond pas toujours aux critères pour des partenariats 'win-win' équilibrés basés sur des activités économiques au sein du double espace.
- Les partenaires ne sont pas toujours informés à temps des évènements que le PEM organise.

106 Yeesal AgriHub, Ovation, Ussein et Dekkal Yakaar - Offre Technique - Marché de Services relatif à « des prestations d'accompagnement dans le double espace dans le cadre du projet PEM WECCO »- Référence de publication : SEN20001-10051 - Aout 2023, p 16 à 29

- La répartition des rôles entre partenaires est parfois peu claire p.ex. entre AWEX/FIT et les coaches de Bond'innov lors de la mobilité.

#### 3.2.4.3 Communication

Le plan de communication et les efforts réalisés à travers différents canaux y inclus les médias sociaux visent (1) à sensibiliser les entrepreneur.es sénégalais et belges à entrer dans un parcours d'internationalisation basé sur la mobilité circulaire et (2) d'informer les partenaires institutionnels de la démarche et des résultats. Plusieurs capsules vidéo décrivent les expériences des entrepreneurs de la cohorte 2.

AWEX et FIT ont pour leur part informé les entreprises de leur zone, notamment à travers leurs lettres d'information. Un flyer « Entreprendre au Sénégal » (en français et en anglais) informe les entrepreneur.es belges sur le PEM-WECCO et les avantages des échanges.

Bien qu'il s'agit d'une approche peu connue par les acteurs de l'écosystème entrepreneurial, la communication a permis d'intéresser bon nombre d'entrepreneurs et organisations sénégalaises et belges. Cependant, il est trop tôt pour se prononcer sur la communication des résultats atteints qui devrait mettre en avant à la fois l'approche PEM et la diversité des effets positifs au niveau des entreprises belges et sénégalais.

La communication avec l'ICMPD est très efficace. Des réunions régulières permettent de tenir le bailleur au courant des progrès réalisés (activités et calendrier) et d'échanger sur les opportunités et défis rencontrés dans le cadre de la mise en œuvre de ce projet innovateur. ICMPD a régulièrement invités l'équipe de PEM dans des évènements organisés par les autres projets financés par ICMPD.

#### 3.2.4.4 Processus de recherche-action

Ce processus orienté apprentissage permet au projet d'adapter sa mise en œuvre en fonction des constats faits par l'équipe RA.

Il se compose d'un volet opérationnel et d'un volet stratégique :

- Le premier vise à la création d'un capital de connaissances afin de construire un modèle réplicable de projet sur la mobilité professionnelle à travers l'analyse de l'avancement du projet, des méthodologies déployées et des inputs des acteurs impliqués.

- Le deuxième concerne l'animation de cadres de concertation et de dialogue entre acteurs publics et privés en Belgique et au Sénégal, sur la gouvernance de la mobilité entrepreneuriale, la mobilisation du secteur privé et de la diaspora ainsi que de la coopération entre les deux pays.

La recherche action joue un rôle clé dans le projet. Il est orienté apprentissage et permet au projet d'adapter sa mise en œuvre en fonction des constats faits par l'équipe RA. Deux contrats de prestation de services sont signés en année 2 avec l'Institut Egmont à Bruxelles et Nex SAS à Dakar, qui sont responsables pour la RA concernant les activités dans leur pays. L'Institut Egmont apporte une connaissance en matière de migration et des aspects institutionnels alors que NEX connaît très bien l'écosystème de l'entrepreneuriat au Sénégal.

L'équipe PEM a défini les rôles respectifs des 2 contractants et a assuré la coordination du travail des 2 prestataires de services. Les livrables font l'objet d'échanges avec l'équipe du PEM. Ce processus ne favorise toutefois pas les échanges et synergies entre les experts R/A des 2 contractants et donc l'intégration du thème entrepreneuriat dans l'analyse migration et vice versa.

Leur première note opérationnelle qui couvre le processus de la cohorte 1- la sélection, le coaching et les voyages en Belgique - a été revue dans un atelier en Juin 2023. Des recommandations sont formulées par

rapport au processus de sélection des candidats à la mobilité (critères de sélection, documents à fournir au début de la sélection).

Une deuxième note opérationnelle présentée à un atelier de concertation et de capitalisation de la cohorte 2 (finalisé mars-avril 2024) couvre surtout le le processus de recrutement et de mise en place de la cohorte 2, la mobilisation de l'écosystème belge et le rôle des organisations partenaires dans la durabilité de l'approche PEM-WECCO.

Fin juin, lors d'un atelier organisé par le PEM-WECCO à Bruxelles – avec la participation des principaux partenaires du projet – les 2 organisations ont présenté l'ensemble des activités et résultats du projet. Des « policy briefs »[107], préparées mi-2024 sont soumises pour commentaires aux principaux partenaires dont la Coopération Belge.

Vers la fin du projet, on peut constater que l'équipe recherche-action a rencontré la quasi-totalité de toutes les parties prenantes – et une sélection des entreprises – quasi en même temps que les entretiens organisés dans le cadre de l'évaluation finale. Les deux missions arrivent à des conclusions qui sont en grande partie parallèles ou complémentaires.

### 3.2.5 Impact (QE1, QE5)

Le projet répond clairement aux 3 objectifs de développement durable : ODD 8 'Travail Décent et Croissance économique' ; ODD 10 'Inégalités réduites' ; ODD 17 'Partenaires pour la réalisation des objectifs'.

#### 3.2.5.1 Création de valeur au niveau des entrepreneurs belges et sénégalais (OS1) [108] (QE1)

##### 3.2.5.1.1 Introduction

Il est important de signaler que l'évaluation finale du PEM est organisée à peine 6 à 7 mois après les premières mobilités et qu'il est donc très tôt pour juger des impacts nets et durables de ces échanges.

Par ailleurs, vu que les échanges dans le cadre des partenariats touchent souvent des aspects confidentiels – en vue de protéger un positionnement sur le marché – le PEM-WECCO et les évaluateurs ne disposent pas de toutes les informations nécessaires pour juger pleinement de l'impact des partenariats. On constate que le projet a pu créer des relations de confiance avec une majorité d'entrepreneurs, nécessaire pour pouvoir les orienter en cas de problèmes majeurs.

Pour évaluer les effets des mobilités sur les entreprises sénégalaises, belges et la diaspora cette évaluation s'est basée sur la perspective de situations 'gagnant-gagnant' créées à la suite des échanges en prenant en compte (1) qu'ils cadrent bien dans les stratégies des deux parties et (2) qu'ils sont ancrés/basés sur les avantages comparatifs des partenaires et (3) sur des relations constructives professionnelles et privées.

La perception des entrepreneurs sur la pertinence du partenaire pour leur propre développement et sur le niveau d'entente et de relations professionnelles personnelles est pertinent pour cette évaluation de l'impact potentiel. Plusieurs entrepreneurs belges et sénégalais ont d'ailleurs souligné le 'click' avec leur collègue : « Dans le commerce international, les relations personnelles font 50% des réussites ». Même si le projet initial n'est pas réalisé, des relations conviviales permettent de profiter de la mise en contact avec d'autres partenaires économiques plus pertinents.

---

107 Les évaluateurs ont uniquement reçu la policy brief 'Partenariats & Mobilité : Fenêtres d'opportunité pour les PME' préparé par NEX SAS et non pas celle sur la Migration circulaire préparé par l'Institut Egmont.

108 QE 1 Le PEM-WECCO, a-t-il contribué à la création de valeur ajouté pour les acteurs publics, les SAEI et les entrepreneurs du Sénégal et de la Belgique ? De quelle manière ? Par quels acteurs ?

Dans la plupart des binômes, le partenariat ne se traduit pas directement dans des transactions commerciales entre les deux pays, mais plutôt dans des échanges d'idées sur les modèles d'entreprises, sur l'évolution prévisible du secteur d'activités et sur comment s'y préparer, des visites aux installations, de la prise de contact conjointe avec des clients potentiels pour des produits/services que le binôme peut offrir, pour tester un prototype d'équipement dans un autre contexte ….

A moyen terme, la performance se traduit forcément dans l'augmentation du volume d'activité/production, d'un chiffre d'affaires et/ou rentabilité des investissements conjoints. Pour certaines entreprises, le partenariat aura un effet sur leur accès à la technologie – en fonction de la 'profondeur[109]' de la collaboration.

Le texte suivant tente de **créer une typologie des partenariats** sur base de l'analyse des 'Tours de contrôle' des entreprises, de la fiche 'Bilan de mobilité' et sur des entretiens avec les entreprises belges et sénégalais.

#### 3.2.5.1.2 Effets au niveau des entreprises au Sénégal (ESE)

Un **premier niveau** de valeur ajoutée/impact de l'accompagnement du PEM consiste dans le renforcement des capacités et connaissances des entreprises notamment sur la stratégie et la gestion de l'entreprise et la pertinence d'une démarche d'internationalisation. Il s'agit de 35 personnes sous cohorte 1 et de 60 de la cohorte 2 qui ont participé dans les Boostcamps et formations.

Un **deuxième niveau** d'impact pour les candidats à la mobilité couvre « leur façon de voir leur entreprise », sur leur positionnement sur les marchés, la place de nouveaux produits et services, les opportunités d'exportation, les pistes pour des importations à de meilleures conditions, des opportunités de réduction des charges, combinée à une meilleure connaissance des marchés et des business modèles de leur secteur. Plusieurs entrepreneurs se sont rendu compte de la nécessité de professionnaliser leur entreprise, ou de disposer d'informations chiffrées pour évaluer la faisabilité des projets.

La comparaison de la description initiale de l'entreprise dans la fiche 'Tour de contrôle' et l'analyse de la partie 'Bilan de mobilité' (rempli après le voyage en Belgique - avec les commentaires sur les échanges et nouvelles pistes de collaboration) montre en fait une énorme évolution de la façon de voir sa propre entreprise et ses points forts et faible suite aux échanges avec les partenaires potentiels en Belgique.

Un troisième niveau consiste dans l'obtention de **résultats concrets des partenariats multiples.**

Un premier groupe de partenariats couvre **la recherche de débouchés pour les produits agricoles, agro-alimentaires et les produits de beauté** d'origine sénégalaise, en particulier sur les marchés dites 'ethniques'. Bien qu'ils paraissent prometteurs, ces partenariats se sont heurtés à des besoins de certification, d'adapter l'emballages, la nécessité de revoir les prix de vente, de réduire les frais de transport….

Le résultat le plus clair et chiffrable serait l'augmentation du chiffre d'affaires à l'exportation. Pourtant, même si des premières commandes ont été reçues et même exécutées, tout dépendra de l'accueil de ces produits par les consommateurs en Belgique. Pour les produits frais saisonnier, tel que l'exportation des mangues, l'effet ne sera visible que lors de la prochaine campagne.

---

109 P.ex. implications des dirigeants des entreprises dans le processus, nouvelles collaborations autour du processus initiale de migration circulaire ? Liens commerciaux entre les 2 entreprises ? Développement et adaptation des produits/services offerts aux tiers ?

Un deuxième groupe d'entrepreneurs a pu **identifier des fournisseurs de produits/équipements destinés au marché sénégalais** notamment des produits pour compléter leur gamme.

Un troisième groupe d'entrepreneurs a pu avancer dans la réalisation de leur projet d'entreprise à travers le **développement conjoint d'un nouveau produit ou service** sur base de la combinaison de la position sur le marché sénégalais et une connaissance technique complémentaire de la partie belge.

Les évaluateurs constatent que ce dernier groupe est assez important parmi les 39 + 8 entrepreneurs. Ces partenariats touchent souvent des technologies relativement complexes qui répondent à un besoin sur les marchés sénégalais. Il s'agit des produits et services innovateurs tels que la lutte contre le changement climatique ou la recherche de solutions pour l'urbanisation galopante. PEM-WECCO permet alors à des entreprises relativement petites dans leur secteur, de se positionner par rapport aux grandes sociétés et/ou de développer des marchés de niche.

Plusieurs partenariats visent des échanges et collaborations **autour de la formation professionnelle combiné ou non avec des perspectives de migration circulaire[110].**

Quelques binômes examinent **la création de nouvelles unités communes sous forme de joint-venture** basée sur la combinaison des avantages de partenaires. Pour ces projets, l'accès au financement représente un frein important.

#### 3.2.5.1.3 Effets sur les entrepreneurs de la diaspora sénégalaise en Belgique

Les échanges avec la diaspora montrent que ces entreprises n'ont pas systématiquement accès à une information de qualité sur les opportunités économiques au Sénégal, ce qui limite grandement leur capacité à créer et/ou investir dans leur pays d'origine. La même problématique se pose davantage au Sénégal lorsqu'il s'agit de toucher les entreprises et écosystèmes dans les régions (hors de Dakar).

A travers le PEM-WECCO, plusieurs entrepreneurs ont renforcé leurs liens avec le monde économique au Sénégal. Ils disposent de plus d'informations sur les structures d'accompagnement publiques, sur les services disponibles et sur les dynamiques et initiatives de l'écosystème.

En plus, les évènements du PEM-WECCO les ont mis en contact avec d'autres entreprises belges et avec des structures d'appui tels que AWEX, FIT et Hub Brussels et donc leur ont permis de mieux comprendre l'écosystème entrepreneurial en Belgique.[111]

Plusieurs entreprises de la diaspora[112] sont maintenant en contact avec des **nouveaux fournisseurs de produits destinés au marché ethnique** [113]. Elles ont partagé leurs connaissances sur le secteur et les défis de l'importation en Belgique et donnent des conseils valables p.ex. pour les emballages et la certification.

Notons que ce marché de produits ethniques connaît un développement très important avec une augmentation du nombre et du pouvoir d'achat des communautés africaines. Afin de répondre aux besoins de cette clientèle, ces entrepreneurs veulent offrir des produits de bonne qualité – sur base d'un approvisionnement régulier - pour mieux concurrencer les commerçants pakistanais et autres. Le grand

---

110 Notamment le Group Trust avec Coaching Académie -Dakar, DINAFOFBIZ-Dakar avec Calinounou, AFI avec l'IFAPME)

111 Voir étude « Benchmark : Pratique de de mobilisation de la diaspora entrepreneuriale » de MEET Africa, financé par l'Union européenne et l'Agence française de développement et mis en oeuvre par Expertise France, date inconnue, 90p

112 Notamment Sunu Market, Mouss's Bissap

113 Soretuul a une gamme de produits alimentaires qui sera promue sur les marché belge en collaboration avec La cuisine de Suzanne.

défi pour ces partenariats reste le prix relativement élevé des produits sénégalais (voir coût de l'emballage) et les réglementations à l'importation de certains produits (p.ex. du poisson séché en provenance du Sénégal).

#### 3.2.5.1.4 Effets sur le développement des entreprises belges (EBE)

Lors des entretiens avec les entrepreneurs belges dans le cadre de cette évaluation, ces derniers mettent en avant le dynamisme de leurs partenaires sénégalais et leur base de compétences techniques ('technology readiness') qui facilite le dialogue. Le bon contact humain et le fait d'être sur la même longueur d'ondes par rapport à l'entrepreneuriat sont souvent garant d'une poursuite des contacts et de la collaboration et ou de la mise en réseau, même si c'est autour d'autres initiatives que le projet initial.

Les entreprises belges ont développé leur réseau de contacts au Sénégal et ont pu identifier des opportunités d'exportation de leur services et produits directement ou à travers des projets communs[114].

Pour plusieurs autres entreprises, telles que Waterleau, ce partenariat cadre dans leur **stratégie de responsabilité sociétale** des entreprises.

D'autres contacts n'ont pas forcément répondu aux attentes et ambitions de l'entreprise belge. Dans quelques cas, l'assise financière et le réseau d'affaires de l'entreprise sénégalaise ne sont pas suffisamment solide pour représenter l'entreprise au Sénégal[115] .

Plusieurs participants à la mission princière qui avaient exprimé un intérêt pour le partenariat, n'ont pas été impliqués dans le PEM car leur proposition de partenariat ne répondait pas aux candidats de la cohorte 1 ou 2. On peut regretter que le processus du PEM n'ait pas pu toucher ce vivier d'entreprises avec un intérêt particulier au Sénégal.

Au total, 4 entrepreneurs belges ont pu séjourner au Sénégal avec l'appui du projet PEM.

#### 3.2.5.1.5 -Quelques remarques globales sur la valeur ajoutée du PEM au niveau micro

**A. Partenariats multiples**

La plus grande partie des entrepreneur.es sénégalais.es sont en contact avec plusieurs entreprises belges, parfois sur différents domaines de collaboration. En plus du partenaire principal, d'autres collaborations voient le jour p.ex. sur des aspects logistiques, l'emballage. Il s'avère donc nécessaire pour les entrepreneurs d'analyser les différentes pistes ou opportunités pour pouvoir poursuivre les pistes les plus prometteuses. Limiter chaque 'mobilité' à une opportunité de partenariat est réducteur.

**B. Rentabilité à court terme versus niveau de dépendance**

Les conditions de ces collaborations, notamment le niveau de dépendance vis-à-vis du partenaire belge et le degré d'accès au savoir-faire de l'entreprise belge sont des points d'attention pour l'évaluation des effets durables. Plusieurs commentaires des coaches mettent les entreprises en garde pour suivre l'intérêt de l'entreprise à moyen et long terme plutôt que d'investir dans un partenariat qui augmente la dépendance vis-à-vis du partenaire étranger.

---

[114] P.ex. Archives Consulting et Excellensis/Up-load ; Multi-G et Askcare
115 p.ex. entre Intraco SA et Ali Agro Tropical

### C. Une valeur ajoutée attribuable au projet ?

Quelques caractéristiques des entrepreneurs ou entreprises font que les changements et impacts constatés à la fin du projet PEM ne peuvent pas être pleinement attribués au PEM-WECCO :

- Plusieurs entreprises sénégalaises étaient déjà en contact avec des entreprises belges ou avec des entreprises dans d'autres pays européens.
- Environ un tiers des candidats à la mobilité ont accès à des visas d'affaires ou disposent de la double nationalité – ce qui limite la valeur ajoutée des efforts pour obtenir des visas.
- Certaines entreprises sont accompagnées par plusieurs projets[116].

En conséquence, la plus-value/valeur ajoutée du projet est moins forte pour ces enterpreneur.es que ce qu'elle ne l'est pour ceux/celles qui ne disposent pas encore de ce genre d'expérience et réseau à l'international.

### D. Une valeur ajoutée au niveau macro /développement économique du Sénégal

Sur le plan économique et commercial, le programme PEM-WECCO permet de renforcer les échanges commerciaux entre les deux pays. Cet effet ne sera toutefois pas forcément visible dans les stratégies vue la taille relativement réduite des PME sénégalaises.

Vue la concentration des PME éligibles sur l'axe Dakar-Thiès, le PEM a surtout contribuer largement à la création de valeur dans ces grandes villes et moins dans les autres territoires – tel que demandé dans l'atelier TdC - en dehors de quelques interventions dans le Sine Saloum à travers 2 incubateurs.

#### 3.2.5.2 Création de valeur au niveau des SAEI/incubateurs (OS2) [117] (QE1)

##### 3.2.5.2.1 Création de valeur ajoutée au niveau des SAE

Le document du projet[118] mentionne que le projet pilote vise à renforcer les institutions et organisations locales ainsi que des acteurs privés de l'écosystème (notamment les mécanismes d'appui aux entreprises) au-delà des entrepreneurs ayant bénéficié de la mobilité. L'appui et les échanges entre pairs (entre fédérations et associations,) ainsi que les dialogues sur la mobilité professionnelle permettent de garantir que les bénéfices du projet pilot dépassent le nombre de bénéficiaires du schéma de mobilité.

Les 3 expériences de mise en réseau et partenariat des incubateurs belges et sénégalais (voir Efficacité 3.2.4.2.3) ont permis de découvrir différents modèles économiques pour les incubateurs et de tester le développement des services de mobilité à leur niveau et cela dans des secteurs spécifiques (tels que le secteur culturel et agroalimentaire). Des échanges d'outils voient le jour et des relations personnelles sont créées. Les bénéficiaires accompagnés par ces incubateurs sénégalais auront plus d'opportunités pour développer leurs activités économiques à la suite de contacts et échanges avec des entreprises belges.

Alors que les incubateurs et autres SAE désirent inclure des appuis à l'internationalisation dans leurs activités, la mise en pratique de cette volonté se heurte à leur modèle économique soit la forte dépendance des financements externes de leurs activités – comparé à des modèles où les services d'appui aux entreprises sont (partiellement) payants.

---

116 P.ex. Le Lionceau a bénéficié d'un accompagnement dans le cadre du Business Partnership Facility de la Fondation Roi Baudouin (appui financier de 200.000 € en 2023) en plus de sa participation au PEM.

117 QE 1

118 2021-357-003 Enabel AMDI Annex 1

La mise en réseau des incubateurs avec d'autres organisations belges tels qu'OVO, Ex-change… qui opèrent dans le double espace, aurait permis aux incubateurs d'intensifier leurs appuis en internationalisation.

Notons que 5 entreprises privées qui offrent des services aux entreprises font partie de la cohorte 2. Lors de leur mobilité en Belgique, ils ont contacté des collègues belges ce qui a mené à des échanges et collaborations.

L'impact au niveau des **incubateurs et autres SAEI** est limité par le fait qu'un seul acteur, Bond'innov est sélectionné pour accompagner l'ensemble des candidats à la mobilité. Bond'innov a utilisé ses outils et méthodes existants et à développer quelques outils spécifiques autour de l'internationalisation. Bond'innov a acquis en même temps une expérience intéressante sur le coaching des négociations et pourparlers en vue de créer des partenariats entre entreprises.

##### 3.2.5.2.2 Echanges entre institutions et organisations belges et sénégalais

Le fait que ADEPME, l'APIX et la DGAS ont rencontré leurs contreparties lors d'un voyage en Belgique et lors de réunions du Comité de pilotage, a permis de mieux connaître une partie de l'écosystème belge. Ces contacts ont été trop sommaires pour parler d'un véritable effet/impact sur l'écosystème Belgo-Sénégalais[119]. La faible implication de ces autres organisations est avant tout une opportunité manquée. Elles auraient pu être mobilisées pour l'identification des partenaires belges ou pour le suivi des partenariats car elles connaissent bien l'écosystème de l'entrepreneuriat en Belgique en particulier dans des secteurs spécifiques ou questions/défis (financement, logistique)[120].

Pour les **organisations d'appui aux exportateurs belges,** l'impact sur leurs activités et stratégies est limité. Pour AWEX et FIT, la collaboration avec le PEM-WECCO a permis de découvrir un groupe d'entreprises dynamiques.

Les échanges incitent les entreprises belges et sénégalaises à réfléchir sur comment développer des relations de partenariats pour profiter pleinement des réalités dans un contexte/écosystème qui est différent de leur propre contexte. Sur base du dialogue entre paires et de la découverte des possibilités et défis de l'autre partie, on arrive à des **modes/modèles de collaborations innovateurs qui peuvent être répliqués dans d'autres pays et par d'autres partenariats.** La profondeur des relations personnelles et la confiance sont renforcées par le cadre de l'échange (c'est-à-dire la garantie morale liée au fait que ce partenaire a traversé un processus de sélection et de coaching). En d'autres mots, un cadre propice est créé pour développer des solutions/démarches pertinentes pour les deux parties.

#### 3.2.5.3 Création de valeur ajoutée au niveau des acteurs publics

Puisque les efforts du projet au niveau de la gouvernance de la migration sont relativement limités en dehors de la participation à quelques évènements internationaux et que des effets sur la gouvernance dépendent largement des évolutions du contexte international et des politiques de l'Union Européenne sur lesquelles le projet a peu d'emprise, il est prématuré à ce stade de parler d'impact. Bien que les résultats de la mobilité circulaire soient encourageants au niveau des entreprises sénégalaises et donc sur l'économie du Sénégal, l'échelle de ces résultats et expériences est encore très limitée pour influencer les décideurs politiques dans la gouvernance de la migration.

---

119 Voir rapport annuel 2 p 19 « It therefore seems clear that the strength of the project lies in the creation of this multi-actor community (ecosystem approach) on Belgian and Senegalese territory ».

120 Les évaluateurs ont reçu peu de feedback/informations sur les résultats du dialogue entre institutions belges et sénégalaises impliquées dans le PEM (en dehors des collaborations entre incubateurs).

Cependant, le projet a clairement suscité l'intérêt de certains bailleurs et organisations publiques pour intégrer la dimension internationalisation dans l'accompagnement des PME sénégalaises en combinaison avec des accompagnements et sensibilisation dans le domaine de la migration circulaire.

Concernant les effets au niveau des acteurs publics, il semble encore trop tôt pour avoir du recul sur les effets systémiques ou holistiques induits par le programme PEM-WECCO en termes de politique de migration circulaire.

Ce fut un projet innovant permettant la capitalisation des expériences pour la répliquer ailleurs afin de démontrer les effets essentiels de la migration circulaire sur le développement économique de ces pays à travers le renforcement du tissus économique et la création d'emplois.

Pour réaliser des changements/impacts au niveau de la gouvernance, (1) la durée du projet doit être plus longue (probablement au moins 5 ans ou plus) et (2) d'autres acteurs politiques internationaux devraient être visés par le(s) projet(s). On peut espérer que d'autres projets semblables ou complémentaires puissent contribuer à créer un momentum - et des preuves à plus grande échelle - sur les impacts de la migration circulaire.

#### 3.2.5.4 Effets non-intentionnels (positifs ou négatifs) [121] (QE5)

Certains effets ici décrits sont davantage des effets induits que non-intentionnels du projet. En d'autres termes, ils n'étaient pas formellement décrits dans le projet mais découlent naturellement de l'intervention. Nous avons jugé utiles de les présenter ici.

Certaines entreprises ont eu l'occasion de se rapprocher entre elles :

- Soit en se proposant mutuellement des offres de produits ou service (exemple : une société spécialisée de transport de marchandises a été sollicitée par ses collègues) ;
- Soit en associant leurs expertises pour proposer des offres complémentaires à leurs partenaires ;
- Soit en partageant des opportunités décelées lors de leurs rendez-vous, avec des collègues non concurrents.

Des rencontres entre les entreprises sénégalaises et celles de la diaspora ont ouvert des échanges très constructifs à la fois commerciaux et personnels. Ils ont stimulé les entrepreneurs de la diaspora à s'investir davantage dans le développement de leur pays d'origine.

Un autre effet positif, c'est d'avoir permis aux entrepreneurs sénégalais non retenus car ne répondant pas aux critères de sélection du PEM, d'identifier, d'une part, les insuffisances de leur entreprise par rapport à leur formalisation et leur compétitivité au niveau national et d'autre part, par rapport à l'internationalisation.

La perspective de pouvoir développer des relations commerciales et partenariats avec des entreprises belges et européennes a eu un effet positif sur la volonté des MPME d'avoir un accompagnement pour obtenir un statut formel auprès de l'APIX ou de l'ADEPME pour leur formalisation et de fixer des objectifs à hauteur des nouvelles ambitions nées à la suite des contacts avec le PEM.

121 Q5 Le PEM-SEM a-t-elle eu des effets non intentionnels (positifs ou négatifs) ? Lesquels ?

#### 3.2.5.5 Effets multiplicateurs[122] (Q 5.1)

L'effet multiplicateur n'est pas encore perceptible car l'impact sur la gestion et sur la commercialisation des produits et services des entreprises PEM n'est pas encore réel et visible, en dehors de quelques exceptions. Il est toutefois fort probable que les nouveaux modèles d'entreprises ou produits/services seront copiés assez rapidement par d'autres entreprises – à condition que le seuil financier et technique des activités soit assez bas.

Le projet PEM-WECCO a été présenté à plusieurs évènements et conférences autour de la migration légale et circulaire, notamment aux évènements organisés par l'ICDPM. Le PEM-WECCO a invité des représentants d'autres bailleurs à certains évènements, ce qui a suscité leur intérêt pour la démarche migration circulaire et l'appui à l'internationalisation des entreprises africaines.

#### 3.2.5.6 Effets de marginalisation de certaines groupes cibles (ex. : « élite capture »)[123]

L'analyse du profil des entrepreneurs montre que la plupart ont des niveaux de formation assez élevés et que leurs entreprises doivent exister depuis au moins deux ans. L'expérience de la sélection de la cohorte 1 a montré que beaucoup de candidats ne disposent pas d'une expertise et base administrative suffisantes.

Autant que possible, le PEM a fourni des efforts pour permettre une participation le plus inclusive possible : des efforts pour intéresser des femmes entreprises, la prise en charge de tous les frais liés à la mobilité, ….

Certains aspects de la nature même du projet et de sa mise en œuvre ont mené à un effet de marginalisation inévitable :

- Exigence pour obtenir le visa : Le cadre juridique Schengen demande la preuve d'un revenu minimal ou de la prise en charge ; l'entreprise doit avoir un statut formel.
- Exigences pour les partenariats : Niveau de connaissance du français, Niveau de connaissances en gestion, comptabilité, gestion, promotion…
- Exigences des transactions commerciales internationales : La migration circulaire amène des dépenses importantes p.ex. le prix de vol, des hôtels, du transport local ; la taille/volume des relations commerciales entre l'Europe et l'Afrique demande une assise financière plus importante p.ex. achats équivalents à un conteneur de 20 pieds pour limiter les frais de transport.

Notons que ces exigences sont particulièrement difficiles à respecter pour les entrepreneurs de l'industrie culturelle et créative.

### 3.2.6 Durabilité

**Dans quelle mesure est-ce que les bénéfices nets de l'intervention perdureront ou sont susceptibles de perdurer ?**

Cette évaluation analyse brièvement les perspectives de durabilité (1) au niveau des partenariats entre entreprises sénégalaises et belges, (2) des autorités publiques (voir changement politique au Sénégal) et (3) au niveau des structures d'appui aux entreprises.

---

122 QE 5.1 Peut-on constater des effets multiplicateurs, qu'ils soient observables ou anticipés ? A-t-on observé des éléments ou des aspects de l'opération qui ont été transférés ou intégrés par d'autres parties ? Si oui, lesquels ?

123 QE 5.3 Peut-on identifier des effets de marginalisation de certaines groupes cibles (ex. : « élite capture ») ?

La méthodologie utilisée par le PEM-WECCO a clairement stimulé l'autonomisation des entrepreneurs ce qui est un élément important de la durabilité.

La durabilité des partenariats dépend largement du poids des avantages gagnants-gagnants dans les stratégies des deux partenaires et de la profondeur des relations privées et professionnelles créées. Force est de constater que plusieurs échanges ont assez rapidement menés à des pistes de collaboration, même si ces pistes ne sont pas celles initialement prévues par le partenaire sénégalais.

Il y a de fortes indications que certains partenariats vont perdurer sous forme de relations commerciales (importation/exportation) alors que d'autres vont évoluer vers des collaborations plus larges/intensives. Puisque la plupart des partenariats touchent des domaines nouveaux, la durabilité dépend largement de la capacité des partenaires à mobiliser de l'expertise pour l'analyse de la faisabilité des projets, des aspects juridiques de la collaboration et de l'accès aux financements. Cela implique forcément un autre type de services à l'entreprise que ceux dont ces entreprises sénégalaises ont bénéficié à ce jour.

Les deux contrats cadres que le PEM a conclu avec un bureau comptable et un expert juridique pour l'accompagnement de la post-mobilité ainsi que le budget mis à la disposition des entreprises sénégalaises pour bénéficier de leurs services sont donc essentiel pour la durabilité des projets impliquant des accords de commerce et des projets/Investissements communs.

La mise en réseau des candidats à la migration facilite l'échange d'expérience entre eux. Notons toutefois que la diversité des domaines d'activités et des modes de partenariat risquent de limiter les domaines d'échanges.

On peut espérer que les entreprises ont maintenant une meilleure compréhension des services aux entreprises qui existent au Sénégal et des sources de financement pour leurs projets[124] [125]

Vers la fin de la mise en oeuvre du projet, neuf entreprises[126] du réseau PEM ont contacté OVO pour bénéficier d'un accompagnement.

Le processus de recherche-action produira des notes sur l'accès au visa et sur le déroulement du PEM qui seront utiles pour les organisations qui désirent développer une offre de services 'Internationalisation/ migration circulaire. Voir ci-dessous « Durabilité au niveau des structures d'appui aux entreprises »

#### 3.2.6.1.1 Durabilité au niveau de la gouvernance de la migration

Le PEM a montré la validité d'un modèle de migration circulaire pour des entrepreneur.es sénégalais.es qui ont un potentiel de croissance important à travers des partenariats internationaux. Ce projet contribue au débat sur cette forme légale de mobilité.

Bien que le PEM ait légèrement influencé la façon dont la section consulaire perçoit les dossiers en provenance des entreprises sénégalaises matures, ce premier changement ne se traduit pas dans des

---

124 Il aurait toutefois été intéressant de compiler - sous forme d'une base de données ou publication - les informations sur les différentes organisations auxquelles pourraient faire appel au Sénégal tel que l'ADEPME, APIX, les incubateurs/accélérateurs spécialisés, WIC … Du côté belge, il aurait été intéressant de créer des liens avec les structures belges et européennes capables de contribuer à la réalisation des projets communs tels qu'OVO (mentorat par des experts belges), Ex-change Expertise et Exchange

125 https://ex-change-expertise.be/ pour la partie francophone ; https://exchangevzw.be/en/ pour la néerlandophone /Flandre/Bruxelles qui permettent à des experts belges de mettre leur expertise technique et de management à l'attention des entreprises africaines.

126 Team Events, Kaay Joob, Xlif Xam-Xam, Calebasse Verte, Salimto, J'YSIC/CSR/LED ZIG, Ecotri, Cephas et Awa Bio Food

procédures ou critères plus simples car ces procédures dépendent d'un cadre juridique commun aux pays de la zone Schengen.

L'expérience du PEM-WECCO et du PEM Côte d'Ivoire, combinée avec l'expérience d'autres structures telles que Meet Africa et AFFORD, permet de préparer un ensemble de preuves pour convaincre les autorités des pays Schengen[127] et d'autres pays africains pour inclure cette mobilité circulaire des entrepreneurs dans les négociations avec les pays européens autour de la gouvernance de la migration.

#### 3.2.6.1.2 Durabilité au niveau des structures d'appui aux entreprises

*Voir 3..2.5.2 pour l'impact (limité) du PEM au niveau des incubateurs/SAEI*

Malgré les accords signés avec les organisations publiques belges et sénégalaises et leur participation à la conception projet et à des moments clés, l'approche PEM n'a pas été fortement intégrée dans leurs activités et stratégies notamment à cause d'une faible disponibilité des ressources humaines à leur niveau. En conséquence, leur participation active à des futures initiatives de mobilité circulaire n'est pas garantie.

Alors que Bond'innov pourra mettre à profit l'expérience acquis au sein de PEM-WECCO dans le cadre d'autres programmes semblables au Sénégal ou en Afrique, on constate qu'il n'y a pas eu de transfert de compétences ou partage d'expériences avec d'autres SAEI. Pourtant, il serait intéressant de mettre les outils tels que les 'Tour de contrôle et 'Bilan post-mobilité' à la disposition d'autres acteurs[128].

On peut regretter que le PEM-WECCO n'a pas davantage facilité ce transfert de connaissance et expérience afin de renforcer de façon durable les compétences de plusieurs SAEI au Sénégal en matière d'internationalisation.

Afin de faciliter la durabilité (et l'efficience et efficacité) des processus 'mobilité entrepreneuriale', il est intéressant de **capitaliser l'expérience du PEM-WECCO** notamment l'identification des facteurs qui favorisent et freinent la préparation à la mobilité, la recherche de partenariats, les agence à impliquer dans cette recherche, les sources d'informations sectorielles, les défis et opportunités pratiques des mobilités, la typologie des partenariats, les modes d'accompagnement post-mobilité…. Cette capitalisation est parmi les attributions des 2 équipes recherche-action.

### 3.2.7 Questions d'évaluation liées aux thèmes transversaux

#### 3.2.7.1 Genre (QE 6)[129]

Dès sa conception, le PEM-WECCO vise à impliquer un nombre important de femmes entrepreneurs.

Après des efforts importants de *sourcing* et à la suite d'une attitude favorable au genre de l'équipe, les femmes représentent 50% des candidats à la mobilité aussi bien sous la cohorte 1 que sous la cohorte 2[130]. Parmi les entreprises de la diaspora en Belgique, on note quelques femmes très dynamiques[131].

---

127 Les ambassades de France/Agence Française de Développement / Office Française de l'Immigration et de l'Intégration ainsi que l'Ambassade de l'Espagne et la Chambre de commerce Espagnole ont participé à certains évènements du PEM-WECCO tel que l'atelier de concertation et de capitalisation de la cohorte 1 du 17/05/2023.

128 P.ex. ADEPME à un guichet appelé ETER financé par la Banque Mondiale pour appuyer les entreprises qui veulent être à l'internationales (soit pour financer le voyage pour la prospection, soit payer la location).

129QE V6 : Comment la dimension genre, pourrait-elle être intégrée dans des projets de ce type dans le futur afin de réduire les inégalités de genre?

130 Selon le dernier RGE de 2017, possède environ 40/60 en termes d'équilibre de genre dans l'entreprenariat

131 p.ex La Cuisine de Suzanne

L'analyse des secteurs économiques montre qu'une majorité de femmes entrepreneur.es est active dans des secteurs traditionnels tels que l'agro-alimentaire, les produits de beauté, les services à domicile et la santé.

En ce qui concerne la taille des entreprises de femmes, la recherche-action constate que sur les 14 entreprises faisant plus de 150 k€ de la cohorte 2, 6 entreprises sont pilotées par des femmes. Cela reflète aussi l'écosystème entrepreneurial sénégalais, car, selon le dernier RGE de 2017, il y a un ratio de 40/60 en termes d'équilibre de genre dans l'entreprenariat[132].

Selon l'expérience d'AFFORD, les programmes envers la diaspora africaine qui touchent l'entrepreneuriat et l'impact social atteignent en général un % important de femmes. Parmi les 30 entreprises de la diaspora africaine ayant montré un intérêt pour le PEM, 18 étaient des femmes entrepreneures[133].

L'évaluation n'a pas constaté des inégalités de genre dans les cohortes 1 et 2.

Malheureusement, le % de femmes parmi les chefs d'entreprises belges contactés dans le cadre du PEM n'est pas connu.

Le PEM-WECCO n'a pas développé de stratégie 'Genre' spécifique mais s'est inspiré de la 'Stratégie Genre d'Enabel 2019-23[134].

La forte présence féminine dans l'équipe de PEM, au niveau des accompagnateurs et des coaches de Bond'innov a certainement stimulé les femmes entrepreneures de rester à bord du processus de mobilité circulaire, malgré leur emploi de temps chargé.

En dehors des contacts au moment du sourcing de la cohorte 2 p.ex. avec le Women Investment Club, le PEM n'a pas eu des contacts ou synergies avec des organisations de femmes entrepreneures. La Délégation à l'Entrepreneuriat Rapide des Femmes et des Jeunes (DER/F) n'a pas joué un rôle important dans le projet.

Plusieurs femmes ont déjà bénéficié auparavant de programmes d'appui aux femmes entrepreneures pour le développement de leurs produits et marché au Sénégal. Pour elles, la valeur ajoutée du projet réside dans la possibilité de profiter de la mobilité circulaire pour rechercher des partenaires à l'étranger et franchir ainsi une étape importante dans le développement de leur entreprise. Le fait que leur (première) mobilité avait été organisée dans le cadre d'un projet, avec un accueil et accompagnement garantis, a certainement rassuré les femmes et leur famille.

En ce qui concerne les indicateurs, le PEM-WECCO n'a pas pris en compte des indicateurs sensibles au genre à la conception du projet. Les 'Tours de contrôle' ne contiennent pas non plus des indicateurs pouvant permettre une analyse spécifique de l'impact 'genre'.

En s'associant avec des organisations de femmes entrepreneures dès le *sourcing* jusqu'à l'implémentation, les projets pourraient mieux répondre aux besoins spécifiques des femmes, notamment en matière d'accès

---

132 Source: Nex SAS, Note opérationnelle 1 ou 2
La proportion de femmes entrepreneures sur le continent africain est de 24%, ce qui met l'Afrique au première rang mondial. Parmi elles, on retrouve de nombreuses femmes entrepreneures issues des diasporas. Les femmes entrepreneures des diasporas sont à la croisée de multiples enjeux dans leur parcours de réussite dans le double espace Afrique -Europe : enjeux de genre, défis du retour au pays, enjeux de l'entrepreneuriat, et challenges du soft landing et du décodage culturel pour lancer et diriger une entreprise dans leur pays d'origine.
133 Annexe IIIb Rapport Narratif Final – June 2022 – March 2024, p11
134 Source Enabel, WE for HER – Note relative à la stratégie genre 2019-23

au financement, de réseautage et de développement de compétences. Une approche inclusive renforcera leur participation et leur succès dans des secteurs variés, contribuant ainsi à une plus grande équité économique et sociale.

#### 3.2.7.2 Environnement (QE 7)[135]

Le PEM n'a pas de stratégie spécifique pour prendre en compte la dimension environnementale des projets des candidats à la mobilité mais quelques projets/partenariats ont toutefois un effet clair sur l'environnement. Exemples :

- Collaboration Interface SAS et Justbimit autour des démarches Smart City et Smart Building qui visent la lutte contre le changement climatique
- Collaboration entre Wasser Arame et Waterleau autour d'un projet de produits de bouteilles d'eau sur base des bouteilles recyclées
- Collaboration entre Eco-Tri et MCA- Recycling autour de la collecte des ordures et le recyclage de déchets alimentaires pour la production de biogaz.

Bien que la plupart des voyages des entreprises sénégalaises étaient justifiés par l'effet potentiel sur leur développement (voir analyse de l'éfficacité et de l'impact), l'empreinte écologique du PEM reste toutefois lourde– avec un nombre important de voyages Europe-Afrique. Le projet aurait pu mettre davantage le focus sur l'utilisation des voies virtuelles pour la communication entre entreprises et organisations avant les voyages et pour leur suivi. Les évaluateurs n'ont pas été informés d'autres efforts de mitigation du PEM pour limiter leur empreinte écologique.

135 QE 7 : Comment l'aspect environnement pourrait-il être pris en compte pour les enjeux liés à la protection de l'environnement

# 4 Conclusions

Le PEM-WECCO est un projet innovant qui, en partant d'une approche de migration circulaire, a pu démontrer qu'il existe des opportunités d'internationalisation diverses pour des PME sénégalaises à travers des partenariats avec des entreprises et organisations belges. La participation de la diaspora sénégalaise dans le projet répond également à une préoccupation importante du Sénégal.

Il suit une approche systémique en travaillant à la fois au niveau des entreprises (micro), des structures d'accompagnement (méso) et des organisations publiques (macro). Une particularité du PEM est l'implication de plusieurs parties prenantes publiques.

Etant donné que la migration circulaire est un domaine relativement nouveau dont l'application et les effets ne sont pas encore très bien démontrés, le PEM a adopté une approche flexible lors la mise en œuvre. L'objectif de contribuer au dialogue sur la gouvernance des migrations s'est avéré moins réaliste car cette gouvernance évolue dans un cadre international/européen où un projet pilote a peu d'emprise.

Quelques changements stratégiques au cours du projet ont influencé sa performance. Ce projet pilote s'est graduellement recentré sur la mise en relation des PME (et non pas des MPME) et sur les projets de partenariat. La mobilité est devenue un moyen et non pas un but en soi. Avec la forte concentration des PME sur l'axe Dakar-Thiès, l'approche territorialisation est moins développée.

## 4.1 Au niveau des entreprises (OS1)

**C1 : Une sélection des entrepreneur.e.s qui peut être améliorée**

Alors que le projet a sélectionné initialement un groupe d'entrepreneurs trop peu expérimentés (voir cohorte1), les nouveaux critères de sélection ont permis de sélectionner un groupe d'entrepreneur.es ayant une maturité, un produit ou service apprécié par le marché sénégalais, une assise financière plus solide, avec un profil et compétences techniques et un réseau commercial solide de l'entrepreneur - conditions de base pour une bonne internationalisation.

Bien qu'il n'avait pas développé une stratégie et activités spécifiques en faveur des femmes, le PEM a eu un effet clair sur l'expertise, le réseau et la position des femmes entrepreneures.

**C2 : L'accompagnement entrepreneurial et l'analyse stratégique qui constituent des valeurs ajoutées**

L'accompagnement par Bond'innov, une organisation avec une expérience dans l'entrepreneuriat africain et de la diaspora, répondait aux attentes des entrepreneurs pour analyser et rendre plus cohérente et viable leur modèle d'entreprise. Il s'agit d'un niveau de maturité indispensable pour démarrer un processus d'internationalisation. Avec les coaches sénégalais, les atouts et défis de chaque entreprise sont analysés en vue de formuler des attentes par rapport à la mobilité et le profil des partenaires à rechercher. Ceci est un premier niveau de valeur ajoutée significative pour la plupart des entrepreneur.e.s interrogé.e.s. Les aspects liés aux échanges internationaux auraient pu recevoir plus d'attention.

**C3 : Un appui nécessaire à la diaspora sénégalaise**

Vu l'attention que le Gouvernement du Sénégal accorde à l'appui à la diaspora et leur rôle (potentiel) dans l'économie du pays d'origine, leur participation dans le PEM-WECCO est très utile et efficace et à renforcer.

**C4 : Une communication inégale qui entrave la coopération avec les entreprises belges**

Le projet a investi largement dans la communication envers les entreprises candidates à la mobilité mais la communication envers les entreprises belges a été moins prononcée. Les entreprises ne connaissent pas

les efforts réalisés au Sénégal pour préparer les entreprises sénégalaises à la mobilité et ne comprennent pas toujours bien leur rôle et attentes par le projet. Cela a freiné le processus d'obtention de réponses rapides et favorables aux invitations envoyés par les entreprises sénégalaises.

**C5 : Une mobilité des entreprises sénégalaises qui offre des opportunités de développement et d'investissement conjoint, tout en favorisant un apprentissage sur les marchés, régulations et systèmes de communication**

Les mobilités des 47 entreprises sénégalaises ont permis de rencontrer environ 130 entreprises belges et de la diaspora pour des échanges très riches et professionnelles. Ces mises en relation ont permis d'identifier des situations gagnants-gagnants et des défis.

Un premier groupe touche l'exportation des produits agro-alimentaires et cosmétiques vers la diaspora africaine mais se heurte à des problèmes (de prix, d'emballage et de certification). Plusieurs entreprises notamment dans le secteur de la technologie, l'ICT et la formation ont identifié des opportunités pour le développement de nouveaux produits ou services sur base de la combinaison de leur expertise et réseau commercial respectifs. Un autre groupe vise la représentation des entreprises belges au Sénégal. Un nombre limité d'entreprises examinent les opportunités d'investissements conjoints.

À la suite des échanges, il y a un fort effet d'apprentissage sur les modus operandi dans les différents secteurs, sur les attentes du marché, les réglementations en vigueur, sur la mise au point des systèmes de communication. Cela est le fruit du cadre que le PEM-WECCO a créé notamment la participation d'AWEX, Fit et Hub Brussels, la mise en réseau des participants, le lien avec l'Ambassade du Sénégal.

L'appui post-mobilité sous forme de deuxième mobilité combiné à des appuis juridiques ou comptables permet d'approfondir et de solidifier la plupart des partenariats prometteurs, mais cet appui est limité à la durée du PEM. La durabilité des effets des partenariats n'est malheureusement pas garantie en dehors de l'appui qu'ADPME et APIX peuvent donner.

Vers la fin du projet, les 2 sous-projets WECCO-Musique et Double Espace offrent des opportunités aux groupes cibles de ces incubateurs pour découvrir et développer une dimension internationale de leurs activités économiques.

## 4.2 Au niveau des structures d'accompagnement à l'Entreprenariat (OS2)

**C6 : Une internationalisation qui renforce les capacités des incubateurs sénégalais, notamment dans des secteurs comme l'industrie créative**

Dès sa conception, le PEM vise le renforcement des capacités de 5 incubateurs à travers un voyage d'échanges en Belgique qui aboutit à des sous-projets de collaboration avec des incubateurs belges pour renforcer leurs structures/modèles d'affaires et offrir des services/réflexions sur l'internationalisation à leur clientèle. Les projets spécifiques organisés par les incubateurs vers la fin du projet renforcent leur expérience et collaboration sur l'accompagnement et internationalisation de leurs clients-entreprises. Ces démarches contribuent à renforcer l'approche sectorielle de la mobilité circulaire p.ex. Rôle de MCU/Pali Pali/Creative District pour l'industrie culturelle et créative.

Bien que le PEM a favorisé les échanges entre les institutions belges et sénégalaises (ADEPME/APIX et AWEX/FIT/Hub Brussels) il est trop tôt/limité pour avoir un effet clair sur l'écosystème belgo-sénégalais.

## 4.3 Au niveau des acteurs sénégalais et belges impliqués dans la migration (OS2)

**C7 : Une confiance et une coopération en matière de migration légale entre la Belgique et le Sénégal renforcée.**

A travers les formations sur le processus d'octroi des visas et l'appui d'un bureau spécialisé, le PEM a assuré l'accès au visa d'affaires, sous couvert d'Enabel. Les entrepreneur.es connaissent les exigences du service consulaire. Bien que l'Office des Etrangers et Fedasil sont intéressés aux résultats du PEM, à ce jour, la démarche PEM n'a pas forcément influencé l'appréciation des demandes de visa qui suit le cadre juridique définit sur le plan Schengen /européen.

En matière de gouvernance de la migration, le test de la mobilité entrepreneuriale a renforcé la confiance entre les autorités belges et sénégalaises et a facilité la signature d'un accord sur la migration légale et les mesures de retour.

A travers les résultats atteints au niveau des partenariats – et leur effet potentiel sur les économies des deux pays - le projet a contribué à la construction d'un narratif positif autour de la migration circulaire.

**C8 : Un coût élevé mais des résultats prometteurs à valoriser**

Alors que les résultats des mobilités sont très encourageants, cet accompagnement intensif vers la ' Business Mobility Readyness' s'est avéré couteux (voir budget élevé du projet). Le PEM-WECCO a toutefois pu mobiliser l'énergie et les ressources et expertise de plusieurs partenaires ainsi que les connaissances des entreprises belges et de la diaspora. Certains retards sont causés par des éléments externes au PEM-WECCO tel que le faible résultat de la première sélection ou le retard dans l'octroi des visas.

Les moyens et budget élevés du PEM étaient justifiés par l'opportunité/la pertinence de développer des prototypes de services pour favoriser le développement des PME africaines basé sur des partenariats internationaux – et de créer un 'body of evidence' autour des effets de la migration circulaire d'une classe de PME dynamiques et d'une partie de leur écosystème[136].

La durée du projet était trop courte pour acquérir une connaissance et développer un réseau de contacts au sein des écosystèmes sénégalais et belges (en dehors des organisations impliquées directement dans le projet). En plus l'objectif de favoriser des collaborations avec les entreprises sénégalais/africains n'était pas forcément parmi les priorités de ces organisations après la pandémie Covid. L'équipe du PEM-WECCO est dynamique et motivée. Elle a investi beaucoup de temps dans les négociations des accords de collaboration et dans les appels d'offres pour les différentes activités à réaliser. Toutefois, elle n'a pas suffisamment ancré le projet dans l'écosystème sénégalais et belge, notamment auprès des SAE sénégalais et des organisations professionnelles en Belgique.

Le caractère multi-sectoriel a permis d'avoir une gamme très large de contexte de travail et d'expériences. Alors que cela était un choix pertinent pour un projet test, un focus sectoriel (2 à 3 secteurs) permettrait de concentrer les moyens plus facilement.

136 Dans le sens large ; l'écosystème des entreprises est assez divers et couvre les organisations professionnelles et d'appui aux entreprises, le secteur bancaire, les systèmes de formation sur l'entrepreneuriat, le cadre réglementaire…et dépasse donc largement le cadre du PEM.

Les candidats à la mobilité ont acquis un niveau de maturité plus solide sur base de leur connaissance du marché international et des défis qui les attendent. Les entreprises disposent toutes des services, produits, réseau de contacts et de clients et sont capables de développer des partenariats gagnant -gagnant avec des partenaires belges.

Quelques partenariats se sont traduits directement dans des tests d'échanges commerciaux entre les deux partenaires. Pour d'autres, il y a de belles perspectives pour des transactions commerciales ou des projets communs. De toute façon, il y a eu des échanges d'idées sur les modèles d'entreprises, sur l'évolution prévisible du secteur d'activités, sur comment s'y préparer, il y a eu des visites aux installations, des prises de contact conjointes avec des clients potentiels pour des produits/services que le binôme peut offrir, pour tester un prototype d'équipement dans un autre contexte.

Avec la réalisation de ces projets, le PEM-WECCO contribue à un entrepreneuriat plus professionnel, plus adapté à des nouveaux contextes modulés par le changement climatique (smart buildings), l'urbanisation galopante (p.ex. la gestion des ordures) ou des modèles de collaboration (traçabilité des colis entre la Belgique et l'intérieur du Sénégal). A terme, il y aura probablement un effet multiplicateur car les nouveaux modèles d'entreprises seront probablement imités par d'autres entreprises.

On peut espérer qu'en plus du projet PEM en Côte d'Ivoire, l'Union Européenne, ICMPD et la Coopération Belge s'inspirent de ce projet.

# 5 Recommandations

Plusieurs (sous) questions d'évaluation interrogeaient comment certains aspects du PEM-WECCO pouvaient être améliorés[137] notamment sur la logique d'intervention, l'approche suivi par le projet, le calendrier et l'ensemble des activités et la dimension genre. Les recommandations sont ici présentées.

## 5.1 R1-Développer et promouvoir le concept '*Business Mobility Readiness*[138]

| Développer et promouvoir le concept 'Business Mobility Readiness' | Conclusion liée | Acteurs ciblés | Niveau[139] | Priorité | Type |
|---|---|---|---|---|---|
| Affiner la sélection des candidat.e.s à la mobilité circulaire sur base des résultats concrets des partenariats PEM tout en intégrant une réflexion critique sur l'effet des critères sur la participation des femmes.<br><br>Promouvoir le concept BMR qui décrit que sous certaines conditions et après un accompagnement spécifique, des PME dynamiques sont capables de faire un 'bond en avant' suite à des échanges/partenariat avec des pairs en Europe. | 1 | Equipe PEM Enabel Bruxelles<br><br>ICDPM | 1 et 3 | Moyen terme | Stratégique |

137 Les questions interrogeant les aspects du « comment améliorer » sont les suivantes :
Q3 : Comment est-ce que la logique d'intervention peut-elle être améliorée pour atteindre ses objectifs?
Q4 : L'approche suivi par le projet, prend-t-il suffisamment en compte les attentes, les besoins et les capacités des acteurs dans la mise en action des objectifs ? Si oui, comment ? Comment cette approche, peut-elle être améliorée ?
Q4.1 : Le calendrier et l'ensemble des activités, étaient-ils réalistes compte tenu des capacités des parties prenantes et des modalités de mise en œuvre ? Comment peut- il être amélioré ?
Q6 Comment la dimension genre, pourrait-elle être intégrée dans des projets de ce type dans le futur afin de réduire les inégalités de genre?

138 L'expérience montre que le fait de disposer d'un concept permet de faciliter la communication et la compréhension d'un processus et ses effets. On peut le considérer à la fois comme un moyen de sensibiliser la communauté internationale sur la mobilité circulaire entrepreneuriale et comme un outil de marketing de l'approche PEM. Ce concept décrit que sous certaines conditions (voir critères de sélection) et après un accompagnement spécifique orienté sur les caractéristiques des PME, des entreprises dynamiques sont capables de faire un bond en avant après des échanges/partenariats avec des pairs en Europe.

139 Niveau 1 – Projet/Programme : Recommandations qui engagent la sphère de contrôle du(des) équipe(s) du projet ou programme et des partenaires de mise en œuvre ; Niveau 2 - Représentation/pays : Recommandations qui engagent la sphère de contrôle de la représentation d'Enabel dans le pays partenaire (stratégie d'Enabel dans le pays, dialogue politique avec le partenaire, …) ou du partenaire institutionnel ; Niveau 3 - Organisationnel Enabel : Recommandations qui engagent la sphère de contrôle du comité de direction d'Enabel et/ou des actions requises au niveau transversal de l'organisation ; Niveau 4 - Cadre global coopération (DGD/Cabinet/SE S) : Recommandations qui engagent la sphère de contrôle du bailleur (belge ou autre) et/ou du cadre global de la coopération belge (DGD, ministère, …)

Les modalités de mise en œuvre pourraient être les suivantes :

- Capitalisation des critères de sélection et des facteurs ayant contribués aux résultats effectifs des partenariats entre entreprises belges/européennes et sénégalaises/africaines en prenant en compte la dimension 'genre'
- Prise en compte de l'expérience du PEM N'Zassa
- Développement d'un concept '*Business Mobility Readiness*' sur base de ces critères et conditions pour réussir des partenariats
- Utilisation de ce concept '*BMR*' dans l'approche et communication du PEM.
- Option : Utilisation du concept par l'ICDPM et d'autre organisations

Justification :

Ce concept décrit que sous certaines conditions (voir critères de sélection) et après un accompagnement spécifique orienté sur les caractéristiques des PME et appui à l'internationalisation, des entreprises dynamiques sont capables de faire un bond en avant après des échanges/partenariat avec des pairs en Europe.

Même si l'envergure du PEM est limitée (60 mobilités), il est pertinent de proposer ce concept comme un moyen pour pouvoir identifier facilement les entreprises prêtes à la mobilité. Le BMR est à la fois comme un moyen de sensibiliser la communauté internationale sur la mobilité circulaire entrepreneuriale et comme un outil de marketing de l'approche PEM.

Il est clair que ce concept va évoluer à l'avenir avec de nouvelles expériences dans le domaine de la migration circulaire.

## 5.2 R2-Optimiser l'accompagnement pré-mobilité

| Optimiser l'accompagnement pré-mobilité des entreprises sénégalais | Conclusion liée | Acteurs ciblés | Niveau | Priorité | Type |
|---|---|---|---|---|---|
| Dans la première phase de l'accompagnement, le projet devrait travailler avec les SAE pour aider les entreprises à développer leur modèle d'entreprise, leur stratégie et leur gestion, en utilisant des sessions de groupe ou un coaching individuel. Le projet doit également fournir des outils aux SAE et former leurs cadres pour une meilleure intégration. | 2 | Equipe PEM<br>Equipe Recherche-Action<br>Partenaires de mise en œuvre<br>Enabel Bruxelles | 1 et 3 | Court terme | Opérationnel |

**Détails :**

Plusieurs entrepreneur.es avaient déjà bénéficié de formations diverses pour la mise au point de leur modèle d'entreprise. Toutefois, ils/elles n'étaient pas suffisamment conscient.e.s et informé.e.s des prérequis pour établir des relations commerciales et techniques au niveau international. En plus des thèmes de prospection internationale, d'une stratégie de présence en ligne, de recherche de financement et des conditions d'exportation de biens et services dans la zone UE, les thèmes suivants pourraient être couverts : le calcul du prix adapté aux transactions internationales, les modalités des contrats achats/ventes avec l'U.E. et la logistique de l'export/import.

Les modalités de mise en œuvre pourraient être les suivantes :

- Mise au point d'une boite à outils sur base des expériences du PEM
- Formation des formateurs/accompagnateurs sur l'utilisation de la boite à outils
- Organisation d'un parcours d'accompagnement par des SAE
- Cours en présentiel et/ou virtuel avec accès aux replays après la formation
- Participation aux formations des candidats à la mobilité en fonction de leur expérience et du projet de partenariat envisagé
- Possibilité pour les employés des candidats à la migration de participer aux formations
- Renforcer la boîte à outils sur les modalités de mise en œuvre des partenariats internationaux.

## 5.3 R3-Renforcer l'engagement international de la diaspora entrepreneuriale

| Renforcer l'engagement international de la diaspora entrepreneuriale | Conclusion liée | Acteurs ciblés | Niveau | Priorité | Type |
|---|---|---|---|---|---|
| Faciliter les partenariats entre la diaspora entrepreneuriale et les PME dans leur pays d'origine et renforcer les capacités de la diaspora sur l'internationalisation et sur leur connaissance des écosystèmes dans les 2 pays. | 3 | Equipe PEM AFFORD<br>ICDPM<br>Enabel Bruxelles | 1 et 3 | Court terme | Stratégique |

Les modalités de mise en œuvre pourraient être les suivantes :

- Collaboration avec l'AFFORD sur des initiatives de renforcement de la diaspora en Belgique
- Pris en compte des points forts et faibles de la diaspora pour une meilleure intégration dans le projet[140].
- Inviter la diaspora aux formations et évènements organisés pour les entreprises sénégalaises sur l'écosystème belge.

140 Voir étude et expériences d'AFFORD et de Meet Africa et AFD sur les caractéristiques de la diaspora entrepreneuriale.

## 5.4 R4-Renforcer la communication et l'appui aux entreprises belges

| Renforcer la communication et l'appui aux entreprises belges autour du partenariat avec les PME sénégalais | Conclusion liée | Acteurs ciblés | Niveau | Priorité | Type |
|---|---|---|---|---|---|
| Communiquer plus régulièrement envers le monde des entreprises en Belgique et organiser un appui spécifique pour les entreprises belges dans le cadre des partenariats | 4-8 | Equipe PEM et Equipe Développement inclusif d'Enabel Bruxelles | 1 et 3 | Court terme | Opérationnel |

Les modalités de mise en œuvre pourraient être les suivantes :

- Informer les entreprises belges sur le processus de pré-mobilité et les modèles de partenariat et d'appui que le projet et ses partenaires peuvent offrir aux entreprises sénégalaises après la mobilité ;
- Mettre l'accent sur la recherche de partenariats 'gagnant-gagnant' à la fois en Belgique et au Sénégal ;
- Mettre davantage en avant les avantages commerciaux du Sénégal (sa stabilité politique, son emplacement géographique, le niveau des compétences entrepreneuriales, les secteurs à forte croissance, sa main d'œuvre qualifié et jeune, les politiques sénégalaises en matière de promotion des PME…), ainsi que son rôle comme tremplin pour l'Afrique de l'Ouest.
- Rôle actif d'une personne de contact pour les questions autour de la participation des entreprises belges au PEM ;
- Développer une feuille de route pour clarifier les engagements concrets attendus de la part des entreprises belges ;
- Création d'un petit fonds pour couvrir les voyages des entrepreneurs belges vers le Sénégal et/ou collaboration avec des organisations telles qu'Ex-change Expertise asbl pour co-financer les voyages.

## 5.5 R5-Accompagner davantage la post-mobilité

| Accompagner davantage la post-mobilité | Conclusion liée | Acteurs ciblés | Niveau | Priorité | Type |
|---|---|---|---|---|---|
| Assurer un accompagnement post-mobilité en collaboration avec les organisations publiques et privées, notamment avec les SAE et collaborer avec les organisations des deux écosystèmes économiques qui offrent un accompagnement et financement pour réaliser les projets des partenariats soit sur le plan légal, administratif et financier. | 5 | Equipe PEM et Enabel Bruxelles, en coordination avec ADEPME, APIX<br><br>SAE | 1 et 3 | Moyen terme | Stratégique |

**Détails :**

- Prévoir une période d'accompagnement plus longue
- Signer des accords avec des organisations telles que ADEPME et APIX pour assurer un accompagnement de ces projets belgo-sénégalais après la fin du PEM – directement ou à travers leurs projets (p.ex. le projet ETER) - déjà en cours.
- Collaborer avec les organisations des deux écosystèmes économiques (au Sénégal et en Belgique) qui offrent un accompagnement et financement pour réaliser les projets des partenariats soit sur le plan légal, administratif et financier.
- Collaborer avec ces organisations pour intégrer la démarche de mobilité circulaire - à l'occasion des évènements qu'elles organisent au niveau national, régional ou sectoriel.

## 5.6 R6-Renforcer l'approche sectorielle et le rôle des SAE/incubateurs

| Renforcer l'approche sectorielle et le rôle des SAE/incubateurs | Conclusion liée | Acteurs ciblés | Niveau | Priorité | Type |
|---|---|---|---|---|---|
| Capitaliser l'expérience du PEM en combinaison avec le projet PEM N'Zassa et la diffuser auprès de projets d'appui aux PME ou SAE qui s'orientent sur des secteurs spécifiques et renforcer les capacités de ces SAE et incubateurs pour accompagner leurs clients qui disposent de produits/services, expertise technique et niveau de gestion capables de se lancer dans des démarches mobilité circulaire. | 6-8 | Equipe PEM et Enabel Bruxelles, en coordination avec<br>ADEPME, APIX<br>SAE | 1 et 3 | Moyen terme | Opérationnel |

Les modalités de mise en œuvre pourraient être les suivantes :

- Puisque plusieurs projets, SAE et incubateurs se focalisent sur un secteur ou sous-secteur, il serait intéressant de renforcer leur expertise et connaissance de ces secteurs au niveau international pour qu'ils puissent accompagner leurs clients dynamiques et matures pour profiter de la mobilité circulaire.
- Des critères spécifiques pour la mobilité circulaire des incubateurs et SAE sont à identifier (Voir OS2).
- Voir recommandation 1 à 4 pour l'accès des SAE à l'expérience et les outils du PEM.

## 5.7 R7-Renforcer la gouvernance de la migration

| Renforcer la gouvernance de la migration | Conclusion liée | Acteurs ciblés | Niveau | Priorité | Type |
|---|---|---|---|---|---|
| Faciliter le rapprochement/intégration d'une part des stratégies et politiques de migration avec d'autre part les politiques et stratégies de relations économique entre pays et la | 7 | Enabel Bruxelles, en coordination avec | 3 et 4 | Moyen terme | Stratégique |

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| contribution au développement/ coopération internationale.<br><br>Renforcer l'engagement des décideurs politiques dans la migration circulaire entrepreneuriale grâce au projet PEM, en intensifiant les contacts avec la DGSE pour une participation accrue de la diaspora, et en établissant un cadre de concertation pour promouvoir la synergie entre migration et entrepreneuriat au Sénégal. | | ADEPME, APIX<br><br>SAE<br><br>Equipe PEM<br><br>UE et ICMPD | | | |

**Détails :**

- Renforcer les contacts avec la DGSE afin d'assurer une plus forte participation de la diaspora sénégalaise dans les démarches d'internationalisation des entreprises sénégalaises ;
- Appuyer la création d'un cadre de concertation pour promouvoir la synergie entre les structures impliquées dans la migration et dans l'appui à l'entrepreneuriat au Sénégal.

## 5.8 R8-Renforcer les dimensions 'Genre' et 'Environnement'

| Renforcer les dimensions 'Genre' et 'Environnement' | Conclusion liée | Acteurs ciblés | Niveau | Priorité | Type |
|---|---|---|---|---|---|
| Associer des organisations de femmes entrepreneures à chaque étape du processus de mobilité, du *sourcing* à la mobilisation. Cela favorisera une plus grande équité économique et sociale des femmes via la prise en compte de leurs conditions particulières d'accès au financement, de réseautage et de compétences. | 7 | Equipe PEM et Enabel Bruxelles, en coordination avec<br><br>ADEPME, APIX<br><br>SAE<br><br>UE et ICMPD | 1 et 3 | Moyen terme | Opérationnel |

# 6 Leçons apprises

## 6.1 Leçons apprises d'ordre stratégique

**L1 : Optimisation des impacts à travers une approche systémique et une durée de projet prolongée pour influencer efficacement la gouvernance de la migration**

L'architecture du PEM-WECCO et son approche systémique permet d'atteindre à la fois des résultats au niveau des entreprises et au niveau des organisations d'appui aux PME. Il est cependant trop optimiste d'attendre qu'un projet pilote de 3 ans aurait un effet attendu au niveau des partenariats publics autour de la gouvernance de la migration.

Pour réaliser des changements/impacts au niveau de la gouvernance, (1) la durée du projet doit être plus longue (probablement au moins 5 ans ou plus) et (2) d'autres acteurs politiques internationaux devraient être visés par le(s) projet(s). On peut espérer que d'autres projets semblables ou complémentaires puissent contribuer à créer un *momentum* - et des preuves à plus grande échelle - sur les impacts de la migration circulaire entrepreneuriale. La participation des parties prenantes dans le comité de pilotage est importante pour atteindre des résultats à différents niveaux (micro, méso, macro) à travers une approche systémique. Leur participation dans des activités concrètes du projet – qui sont en lien avec leurs propres ambitions et domaines d'intérêt, - combinée à une communication régulière du projet sur les progrès réalisés et défis rencontrés permet un véritable engagement de ces acteurs publics et privés pour la durabilité des résultats au niveau institutionnel.

La mise au point de la stratégie des entreprises – et une maturité de l'entreprise sur le plan technique et financière - est une condition indispensable pour lancer une initiative de mobilité circulaire, vue l'investissement en temps et ressources de la mobilité. Soit le projet intègre la solidité de la stratégie entrepreneuriale et la taille adéquate de l'entreprise dans les critères de sélection ou il l'intègre dans une première phase de l'accompagnement, de préférence en collaboration avec des SAE.

Vue la diversité des ambitions et opportunités à rechercher, il est opportun de combiner une approche de groupe avec un accompagnement individuel – sous forme de coaching. Des avantages d'échelle sont atteints à travers des démarches communes pour les entrepreneurs ayant des défis semblables ou qui opèrent dans le même sous-secteur.

L'autonomisation des entrepreneurs est un critère important du succès du projet.

Les dimensions transversales 'genre' et 'environnement' peuvent être pris en compte à travers la sélection et la façon dont les projets de mobilité entrepreneuriale sont mis en œuvre.

Le projet démontre l'importance d'un bon accompagnement post-mobilité qui touche à la fois les aspects complexes du partenariat sur le plan commercial, juridique et comptables. Pour développer les projets conjoints, d'autres voyages et échanges sont indispensables. Le financement d'une deuxième mobilité est pertinent mais d'autres efforts seront nécessaires pour assurer la durabilité des effets des mobilités.

La mise en contact des partenaires des deux pays dans un seul projet n'est pas forcément porteuse de changement au niveau de la gouvernance de la migration car ce domaine est largement influencé par les évolutions et tendances qui dépassent le cadre des projets et pays. Force est de constater que le partenariat idéal n'est pas forcément un partenariat entre des entreprises de même taille qui opèrent dans des contextes semblables. L'important est d'identifier et de développer une perspective de 'gagnant-gagnant' qui prend suffisamment en compte les avantages et défis des deux parties.

## 6.2 Leçons apprises d'ordre opérationnel

**L2 : Optimisation de l'accompagnement entrepreneurial : l'intérêt d'une sélection et préparation plus rigoureuses des entreprises, plus de clarté des rôles entre coaches, et une connaissance approfondie du marché belge**

**Leçons relatives aux équipes d'encadrement :**

- La lourdeur administrative du programme doit être allégée au maximum (lettre d'invitation, questionnaire des entreprises belges, plans de mobilité, rapports des coachs, etc.) ;
- Le processus d'accompagnement doit être clair pour les participants.
- L'approche de coaching est très intéressante pour l'autonomisation des entrepreneurs à l'issue du programme ;
- Le temps de coaching doit prendre en compte les besoins spécifiques des entreprises ;
- Il est intéressant de mobiliser des coaches de profils et de nationalité différents– avec une répartition des rôles claires.

**Leçons relatives aux entrepreneurs :**

- La maturité des entreprises est un aspect important de la réussite du projet – et donc du processus de sélection (certaines entreprises n'étaient pas prêtes pour aller à l'international de manière pérenne (il faudrait mieux les sélectionner et mieux les préparer)
- Il est important de prendre en compte les différents objectifs des entreprises et leurs divers besoins d'accompagnement (de la rédaction de courriers, à la prise de rendez-vous, à la préparation du pitch, à l'élaboration de prix, etc…)
- Temps : les entrepreneurs sont souvent sur-sollicités au sein de leurs propres entreprises, ils interviennent à la fois dans la stratégie et dans l'opérationnel pour plusieurs raisons (problématiques organisationnelles, déficit de ressources humaines qualifiées, manque de formation, multiplicité de projets d'appui en cours …)
- Une bonne connaissance du marché à prospecter est essentiel pour réussir une mobilité entrepreneuriale (plusieurs entreprises avaient une connaissance très faible (voire inexistante) des caractéristiques du marché belge, des secteurs d'activité ciblés, des règlementations qui les concernaient, des opportunités potentielles existants pour elles en Belgique. Elles ont fait très peu de recherches préalables sur ces points.)