Enabel

Résumé exécutif

Revue finale du Projet pilote pour la mobilité des entreprises entre la Belgique et le Sénégal

PEM-WECCO

Code Navision: SEN 20001

Sénégal

Cota asbl

Date de remise du rapport final : Août 2024

1. Présentation de l'évaluation

Le programme PEM-WECCO vise à créer des opportunités de collaboration mutuellement bénéfiques entre les entreprises sénégalaises et belges en mettant en œuvre le principe de migration circulaire. Son objectif est « 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». Ce principe, promu par la Commission européenne, améliore la gestion des déplacements légaux entre l'UE et les pays tiers, espérant ainsi lutter contre l'immigration clandestine, répondre aux besoins de main-d'œuvre en Europe, transférer des compétences aux pays tiers et réduire les fuites de cerveaux. PEM-WECCO facilite les séjours temporaires d'entrepreneurs sénégalais en Belgique, permettant à leur retour de contribuer au développement économique du Sénégal.

Le programme se situe à l'intersection du développement du secteur privé et de la gouvernance des migrations, impliquant divers acteurs complémentaires. A travers une approche systématique, il intervient à trois niveaux : les entreprises (micro), les structures d'accompagnement (méso) et les organisations publiques (macro). Il collabore avec des organisations de soutien aux PME, de promotion de la diaspora et de commerce international. Les acteurs clés de la gouvernance de la migration sénégalaise et belge participent également.

Le projet se concentre davantage sur le renforcement des capacités des entreprises sénégalaises à exploiter les partenariats créés grâce à la mobilité circulaire. Les accords de collaboration avec les partenaires définissent les contributions aux activités du projet, coordonnés par une équipe en Belgique et au Sénégal.

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.

L'évaluation des projets par Enabel vise à assurer la redevabilité envers les pays partenaires, les donateurs et autres parties prenantes. Deux objectifs spécifiques sont identifiés : le premier est d'apprécier le projet selon les critères du Comité d'Aide au Développement (CAD) et la Théorie du Changement (TdC). Le second objectif consiste à analyser la conception du projet pour identifier les éléments facilitant ou entravant sa mise en œuvre et son efficacité, en vue de répliquer et formuler des projets similaires.

L'évaluation couvre la période d'octobre 2021 à juin 2024, soit 3 moins avant la fin du projet, et analyse toutes les activités menées aux niveaux micro, méso et macro, en Belgique et au Sénégal. Cela inclut des entretiens avec partenaires publics, entreprises et structures d'accompagnement à l'entreprenariat (SAE). Les principaux utilisateurs des résultats de l'évaluation sont l'équipe de mise en œuvre du PEM-WECCO, les membres du comité de pilotage, les équipes d'Enabel, et l'International Centre for Migration Policy Development (ICMPD). D'autres parties prenantes et bénéficiaires du projet sont les utilisateurs secondaires.

La méthodologie de l'évaluation repose sur une grille de questions, matérialisée par une matrice d'évaluation qui a guidé la collecte de données au Sénégal et en Belgique. Cette matrice a été adaptée pour refléter les données collectées. La collecte de données a suivi plusieurs étapes : analyse des documents de base, réunions préparatoires, entretiens avec entrepreneurs et partenaires. Une mission de terrain au Sénégal du 3 au 7 juin 2024 a inclus des rencontres avec partenaires publics et entrepreneurs, ainsi que 3 focus groups.

L'échantillon a été choisi en fonction des secteurs d'intervention et des types de partenariats recherchés. Les évaluateurs ont contacté presque toutes les personnes ressources mentionnées dans les termes de référence (TdR) en plus d'autres acteurs identifiés en cours de mission. Les données secondaires proviennent de documents programmatiques et de rapports finaux des partenaires, tandis que les données primaires proviennent des entretiens avec partenaires publics et privés, coaches et entreprises bénéficiaires.

La mission d'évaluation a coïncidé avec d'autres activités de l'équipe Recherche-Action, limitant la disponibilité de parties prenantes. 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.

2. Constats

2.1 Constats par critères du CAD

Pertinence	**A**	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. Une particularité notable du PEM est l'implication de plusieurs parties prenantes publiques, ce qui enrichit sa dimension collaborative. Cependant, l'objectif 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. La participation de la diaspora sénégalaise dans le projet répond à une préoccupation importante du Sénégal. 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	**B**	Le projet PEM-WECCO a pu s'inspirer 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 et avec les incubateurs a créé des synergies pour l'accompagnement (post)mobilité des entreprises. Cependant, les synergies prévues avec d'autres programmes et structures visant les PME, sont restées limitées en raison de la pression temporelle (à l'exception de l'ADEPME et APIX).
Efficacité	**B**	OS1 : « Améliorer la performance des entreprises sénégalaises en créant des opportunités de partenariat et d'apprentissages avec des entreprises belges et des incubateurs » 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 éligibles de la diaspora dont seul 5 sont impliqués dans les partenariats. 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 : « 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 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 bons contacts avec l'Ambassade ont permis de mieux comprendre le cadre de la migration.
Efficience	**B**	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 entrepreneuriale. 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 est adéquat. La majorité des dépenses a eu lieu en 2023, avec un budget bien utilisé pour la préparation, les mobilités et l'accompagnement.
Durabilité	**C**	OS1 : Le projet PEM-WECCO a démontré une durabilité potentielle à plusieurs niveaux. Les partenariats entre entreprises sénégalaises et belges montrent des signes clairs de persistance grâce aux bénéfices réciproques et aux relations établies, touchant des dimensions clés et stratégies complémentaires. Cependant, les efforts post-mobilité ont été trop courts avant la fin du projet. 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. Les contrats cadres et le budget dédié jouent un rôle essentiel. OS2 : La durabilité de l'offre de services à l'internationalisation n'est pas encore pleinement assurée pour les entreprises sénégalaises, car les structures d'accompagnement (SAE) manquent encore d'expertise et d'outils dans ce domaine. Le projet a influencé le débat sur la migration circulaire entrepreneuriale. La faible intégration dans les stratégies des organisations publiques reste un défi pour la durabilité à long terme.
Impact	**B**	Bien que les impacts durables nécessitent encore du temps pour se concrétiser, le projet a déjà établi des relations de confiance solides entre les entreprises partenaires. Les échanges d'idées et les collaborations stratégiques ont enrichi les modèles d'entreprises, stimulé l'innovation et créé des perspectives pour des transactions commerciales directes. En plus d'une meilleure compréhension des points forts et faibles de leurs entreprises 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 est démontré. Le modèle PEM a été intégré dans le nouveau portefeuille de coopération bilatérale Belgique -Sénégal notamment dans les projets de la région du Sine-Saloum. En plus, il pourra inspirer d'autres projets.

2.2 Constats par questions d'évaluation spécifique

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 ?

Le projet PEM-WECCO a contribué à la création de valeur ajoutée pour les acteurs publics, les Structures d'accompagnement à l'Entreprenariat Innovant (SAEI) et en particulier pour les entrepreneurs du Sénégal et de la Belgique à travers plusieurs initiatives stratégiques et opérationnelles. Les acteurs publics belges et sénégalais ont joué un rôle crucial en intégrant le comité de pilotage et en fournissant des feedbacks stratégiques. Les SAEI, comme l'ADEPME et l'Agence de promotion des investissements (APIX) ont bénéficié de synergies avec des partenaires belges clés, renforçant ainsi leur capacité à soutenir les entrepreneurs sénégalais. Les partenaires belges comme AWEX, FIT et Hub Brussels ont facilité les contacts avec les entreprises belges, légitimant le projet et explorant des opportunités d'exportation. Enfin, le PEM-WECCO a promu la migration circulaire à travers des événements internationaux, sensibilisant les décideurs politiques et ouvrant des discussions sur la migration circulaire entrepreneuriale.

QE2 : 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 ?

L'approche pilote a renforcé le dialogue sur la gouvernance des migrations entre ces deux pays. Grâce à des initiatives telles que les ateliers conjoints et les présentations lors de forums internationaux, le projet et son partenaire African Foundation for Development (AFFORD)a permis de valoriser la pertinence de la mobilité entrepreneuriale et le rôle crucial de la diaspora sénégalaise dans le développement économique - tout en facilitant une migration légale et ordonnée, alignée sur les besoins des deux nations.

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

La logique d'intervention du PEM-WECCO semble très appropriée pour atteindre ses objectifs, en particulier en alignant ses activités avec les politiques et priorités de l'Union Européenne, ainsi que de l'ICMPD et de la Belgique. En adoptant une approche de migration circulaire, le programme répond aux besoins de gestion des déplacements légaux entre l'UE et les pays tiers, tout en renforçant les opportunités économiques pour les entrepreneurs sénégalais. Cette stratégie est en ligne avec les principes du Global Approach on Migration and Mobility (GAMM) et du Nouveau Pacte sur la Migration et l'Asile de l'UE, qui encouragent une mobilité internationale bénéfique et durable. De plus, en intégrant la vision de la DGD Belgique sur la migration comme levier de développement durable, le PEM-WECCO contribue efficacement à renforcer les relations bilatérales et à soutenir la mobilité entrepreneuriale (notamment dans la région du Sine-Saloum).

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

La logique d'intervention du PEM-WECCO apparaît cohérente, claire et réaliste au regard de ses objectifs et du contexte sénégalais. En se concentrant sur l'encadrement proche des entreprises sénégalaises, le programme répond efficacement au besoin de soutien dans un environnement où les dispositifs d'accompagnement étatique sont limités. En facilitant l'accès au visa d'affaires pour les entreprises dynamiques et en prenant en compte le chômage des jeunes ainsi que le faible niveau de formation, le PEM-WECCO s'aligne avec les priorités de développement économique et social du Sénégal. De plus, en intégrant la participation active de la diaspora, le programme capitalise sur leur potentiel économique et contribue positivement au développement de leur pays d'origine, en accord avec les tendances de migration circulaire promues par l'Union Européenne.

QE3.2 : L'approche choisie tenait-elle suffisamment compte des expériences précédentes et de l'état de l'art des connaissances acquises lors d'opérations similaires ?

Le choix de l'approche pour le PEM-WECCO a intégré de manière significative les enseignements tirés des projets précédents gérés par Enabel, tels que PALIM au Maroc et THAMM sur la mobilité de la main d'œuvre. Bien que le concept de migration circulaire spécifiquement pour les entrepreneur.es n'ait pas été expérimenté auparavant, Enabel a adapté ses stratégies issues de ces initiatives antérieures. Le programme 'Mobilité humaine' a permis d'élaborer une approche ciblée à travers PEM-WECCO, visant à maximiser les avantages de la mobilité pour le développement, en intégrant les dimensions environnementales et du travail décent. Cette approche synergique est renforcée par les échanges d'expérience avec le projet similaire PEM N'Zassa en Côte d'Ivoire.

QE3.3 : 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 ?

La mise en œuvre du PEM-WECCO a démontré une flexibilité substantielle pour s'adapter à un contexte changeant, en particulier entre les différentes cohortes du projet. Initialement, les critères stricts de sélection ont dû être ajustés face à un nombre insuffisant de candidats répondant aux exigences initiales de chiffre d'affaires et de statut de l'entreprise. Ce réajustement a permis au programme de mieux cibler les entrepreneurs potentiels et d'augmenter la participation. De plus, les leçons tirées de la première cohorte ont conduit à des améliorations notables dans la conception des outils d'accompagnement et dans l'organisation des activités, afin de mieux répondre aux besoins des participants. Malgré quelques activités annulées ou repoussées en raison de retards dans la sélection des candidats et des résultats mitigés des appels d'offres, le projet a su ajuster son calendrier et ses priorités pour maximiser l'impact attendu.

QE3.4 : 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 ?

La logique d'intervention du projet PEM-WECCO a clairement intégré une analyse des risques spécifiques, actuels et pertinents, ainsi que des mesures de gestion appropriées. Parmi les risques identifiés figuraient le faible intérêt initial des entreprises belges, atténué par des sessions de coaching et le support de coaches pour faciliter les partenariats. Le risque de refus de visa a été pris en charge par l'assistance de l'agence Satguru et des préparatifs solides incluant un plan de mobilité détaillé. Pour maximiser les opportunités, les entreprises ont été encouragées à diversifier leurs partenariats et à multiplier les rencontres d'affaires, soutenues par des sessions collectives organisées par Enabel. La flexibilité intégrée dans la conception du projet a permis d'adapter les approches face aux défis imprévus, soutenue par la gestion en régie qui facilite les ajustements continus en réponse aux réalités sur le terrain.

QE3.5 : L'adéquation des ressources humaines et financières, le calendrier des activités étaient-ils adéquats pour atteindre l'objectif spécifique de l'opération ?

L'adéquation des ressources humaines et financières ainsi que le calendrier des activités pour atteindre les objectifs spécifiques du PEM-WECCO ont été examinés à la lumière des données financières et opérationnelles disponibles. 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. Cependant, des défis ont été rencontrés en termes de gestion du temps et de la charge de travail de l'équipe, particulièrement intense lors des périodes clés telles que les voyages des cohortes. 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.

QE4 : 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 ?

La démarche du PEM-WECCO semble largement prendre en compte les attentes, besoins et capacités des acteurs impliqués dans la mise en œuvre de ses objectifs. Les entrepreneurs sénégalais bénéficient d'un soutien ciblé pour développer leurs entreprises à travers des échanges avec des partenaires belges et de la diaspora. Des organisations clés comme l'Agence wallonne pour les Exportations (AWEX), Flanders Investment and Trade (FIT), Hub Brussels facilite la sensibilisation et les relations commerciales. Cependant, pour améliorer cette approche, il serait crucial d'élargir l'inclusion d'organisations professionnelles et sectorielles belges et sénégalais pour maximiser les opportunités de partenariat et d'investissement, assurant ainsi une efficacité et une durabilité accrues du programme.

QE4.1 : Le calendrier et l'ensemble des activités, étaient-ils réalistes compte tenu des capacités des parties prenantes et des modalités de mise en œuvre ?

Le calendrier initial de mise en œuvre du projet PEM-WECCO a rencontré plusieurs défis qui ont impacté sa réalisation effective. Les retards initiaux dans la sélection des candidats pour la première cohorte ont entraîné un démarrage lent. La mobilisation des entreprises de la diaspora par AFFORD a été moins efficace, limitant le nombre de partenariats établis. L'accompagnement effectif des candidats n'a débuté que plusieurs mois après le début du projet. Enfin, les voyages en Belgique, programmés dans la dernière année du projet pour les deux cohortes, ont été organisés pendant des périodes moins opportuns en Belgique, ajoutant des contraintes logistiques supplémentaires à la gestion du temps.

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

Les principales parties prenantes ont joué un rôle crucial dans la conception du PEM-WECCO, en apportant une contribution significative basée sur leurs expériences et compétences spécifiques. L'implication active des organisations belges telles que AWEX, FIT, et Hub Brussels, ainsi que des institutions comme Fedasil et l'Office des Etrangers (OdE), reflète leur engagement à mobiliser leurs ressources pour soutenir les échanges économiques entre le Sénégal et la Belgique. Le COPIL sous la direction de la Direction de la Coopération économique et Financière (DCEF) a été une plateforme essentielle où les bailleurs de fonds, comme l'UE-INTPA et l'International Centre for Migration Policy Development (ICMPD), ainsi que les autorités belges, ont collaboré pour définir une stratégie de migration circulaire inclusive.

QE4.3 : Les rôles et responsabilités de tous les partenaires étaient-ils clairement définis et compris par tous ?

L'évaluation des rôles et responsabilités des partenaires dans le projet PEM-WECCO révèle plusieurs lacunes malgré une définition initiale claire. Les partenaires belges comme AWEX, FIT et Hub Brussels ont joué un rôle moins prépondérant que prévu, limitant les synergies avec Enabel. De même, la coordination entre African Foundation for Development (AFFORD) et Bond'innov pour la mobilisation de la diaspora a manqué de synergie efficace. L'Agence pour le Développement et l'Encadrement des Petites et Moyennes entreprises (ADEPME) aurait pu jouer un rôle plus actif dans la mobilisation des entrepreneurs sénégalais et leur préparation à l'internationalisation, ce qui aurait renforcé les résultats du projet. En Belgique, des organisations comme VOKA, UWE, UCM, UNIZO et les fédérations sectorielles, pourtant proches des entreprises, n'ont que faiblement été impliquées, limitant les opportunités de collaboration. Enfin, la durée du projet (3 ans) a été insuffisante pour une approche aussi novatrice, impliquant des partenaires sans expérience préalable dans la migration circulaire et l'internationalisation des entreprises africaines.

QE5 : Le PEM a-t-elle eu des effets non intentionnels (positifs ou négatifs) ? Lesquels ?

Le PEM a généré plusieurs effets non intentionnels positifs. Tout d'abord, il a facilité des collaborations inattendues entre entreprises sénégalaises, favorisant le partage de compétences et l'exploration de nouvelles opportunités commerciales. De plus, les échanges fructueux entre entrepreneurs sénégalais et membres de la diaspora ont encouragé un engagement renforcé dans le développement économique du Sénégal. En identifiant les lacunes de leurs entreprises et en visant une meilleure compétitivité nationale et internationale, les MPME – même ceux qui n'ont pas été sélectionné - ont bénéficié d'une prise de conscience constructive et d'une impulsion vers une formalisation auprès d'organismes comme l'APIX ou l'ADEPME.

QE5.1 : 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 ?

Bien que des impacts concrets sur la gestion et la commercialisation des entreprises ne soient pas encore visibles partout, des signes précurseurs indiquent un potentiel de reproduction des nouveaux modèles d'entreprises et de services développés par le projet. L'exposition du PEM-WECCO lors d'événements internationaux a attiré l'intérêt d'autres bailleurs et parties prenantes pour les approches de migration circulaire et d'internationalisation des entreprises africaines. Ces interactions pourraient conduire à une diffusion future des pratiques et modèles innovants introduits par le PEM-WECCO, sous réserve que les conditions financières et techniques nécessaires soient accessibles à un large éventail d'acteurs économiques. Le modelé PEM a été intégré dans le nouveau portefeuille de coopération bilatérale Belgique -Sénégal notamment dans les projets Enabel dans la région du Sine-Saloum.

QE5.2 : 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 ?

La complémentarité, la coordination et la mise en cohérence des actions des partenaires dans le cadre du PEM-WECCO ont été envisagées pour favoriser des synergies et maximiser l'impact potentiel. Le projet a collaboré étroitement avec cinq incubateurs locaux pour la sélection initiale des entreprises. Bond'innov a apporté son expertise dans l'accompagnement des entreprises en Afrique et de la diaspora africaine, enrichissant ainsi les programmes de formation et de coaching. Les collaborations tardives avec OVO ont ouvert des opportunités post-mobilité. Les projets mis en œuvre pour et par les incubateurs ont renforcé le rôle de ces SAE dans l'internationalisation des entreprises. Les synergies avec d'autres initiatives sont restées limitées, malgré leur potentiel pour renforcer les PME. L'intégration plus étroite de ces efforts aurait pu amplifier l'impact global du PEM-WECCO.

QE5.3 : Peut-on identifier des effets de marginalisation de certaines groupes cibles (ex. « élite capture »)?

Le Projet PEM a principalement attiré des entrepreneurs avec une formation élevée et des entreprises établies depuis au moins deux ans, marginalisant ainsi ceux avec moins d'expérience et solidité. Malgré les efforts pour une participation inclusive, les exigences strictes telles que les visas Schengen basés sur le revenu minimal et le statut formel des entreprises ont contribué à cette marginalisation.

De plus, les conditions complexes pour les partenariats et les transactions internationales ont également créé des barrières techniques et financières, limitant l'accès à certains groupes cibles moins équipés pour répondre à ces exigences – notamment dans l'industrie culturelle et créative.

QE6 : Comment la dimension genre, pourrait-elle être intégrée dans des projets de ce type dans le futur afin de réduire les inégalités de 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 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.

QE7 : Comment l'aspect environnement pourrait-il être pris en compte pour les enjeux liés à la protection de l'environnement

Il serait bénéfique d'adopter une approche systématique et stratégique en matière d'environnement. Cela pourrait inclure la mise en place de critères environnementaux dans le processus de sélection des candidats à la mobilité, en favorisant ceux qui démontrent un engagement envers la durabilité. Encourager les partenariats et projets qui ont un impact positif sur l'environnement, comme Smart City/Smart Building, recyclage des bouteilles d'eau, biogaz à partir de déchets alimentaires, pourrait être promu activement. En développant des collaborations similaires axées sur la réduction des émissions, la gestion des ressources et le recyclage, le PEM pourrait ainsi contribuer plus directement à la protection environnementale.

3. Conclusions

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.

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 spécifiques 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 connaissaient pas suffisamment les efforts réalisés au Sénégal pour préparer les entreprises sénégalaises à la mobilité et ne comprenaient 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 conjoints, tout en favorisant un apprentissage sur les marchés, régulations et systèmes de communication

Les mobilités des 47 entreprises sénégalaises (cohorte 1 et 2) ont permis de rencontrer environ 130 entreprises belges, identifiant des opportunités et défis, notamment dans l'exportation et le développement de nouveaux produits. En plus, 4 entreprises accompagnés par Entrepreneurs pour entrepreneurs (OVO – 2 des 4 entreprises) et 10 par les incubateurs dans l'agro-alimentaire/eau/assainissement) bénéficient d'une mobilité. Ces échanges ont favorisé un apprentissage sur les marchés et réglementations. L'appui post-mobilité a aidé à solidifier les partenariats, bien que sa durabilité soit incertaine sans soutien continu d'ADPME et APIX.

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. Ces démarches montrent l'intérêt d'une 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/DGASE et AWEX/FIT/Hub Brussels) il est trop tôt/limité pour avoir un effet clair sur l'écosystème belgo-sénégalais.

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

Le PEM a facilité l'accès aux visas d'affaires pour les entrepreneurs grâce à des formations et à l'appui d'un bureau spécialisé. Le projet a renforcé la confiance entre les autorités belges et sénégalaises. Les résultats obtenus ont contribué à créer un narratif positif sur la migration circulaire et son impact économique.

C8 : Un coût élevé mais des résultats prometteurs à valoriser

Les résultats des mobilités du projet PEM-WECCO sont encourageants, malgré des coûts élevés et des retards causés par des facteurs externes. L'équipe dynamique a bien mobilisé les ressources et expertises, mais n'a pas réussi à ancrer solidement le projet dans les écosystèmes sénégalais et belge. Le projet multi-sectoriel a offert une large gamme d'expériences, mais un focus sectoriel aurait permis une meilleure concentration des moyens. Les entreprises participantes ont acquis une maturité solide et sont capables de développer des partenariats gagnant-gagnant avec des partenaires belges. En fin de compte, le PEM-WECCO contribue à un entrepreneuriat plus professionnel et adapté aux nouveaux contextes, avec un potentiel effet multiplicateur.

4. Recommandations

R1. Développer et promouvoir le concept 'Business Mobility Readiness'[1]	Conclusion liée	Acteurs ciblés	Niveau[2]	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. 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 ICDPM	1 et 3	Moyen terme	Stratégique

R2. 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 Equipe Recherche-Action Partenaires de mise en œuvre Enabel Bruxelles	1 et 3	Court terme	Opérationnel

R3. Renforcer l'engagement international de la diaspora entrepreneuriale	Conclusion liée	Acteurs ciblés	Niveau	Priorité	Type

1 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.

2 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, …)

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 en coordination avec AFFORD ICDPM Enabel Bruxelles	1 et 3	Court terme	Stratégique

R4. 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 Equipe Développement inclusif d'Enabel Bruxelles	1 et 3	Court terme	Opérationnel

R5. 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 ADEPME, APIX SAE	1 et 3	Moyen terme	Stratégique

R6. 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 ADEPME, APIX SAE	1 et 3	Moyen terme	Opérationnel

R7. 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 contribution au développement/ coopération internationale. 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.	7	Enabel Bruxelles en coordination avec ADEPME, APIX SAE Equipe PEM UE et ICMPD	3 et 4	Moyen terme	Stratégique

R8. 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 Enabel et Bruxelles, en coordination avec ADEPME, APIX SAE UE et ICMPD	1 et 3	Moyen terme	Opérationnel

5. Leçons apprises

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 (niveau micro, méso, macro) permet d'atteindre à la fois des résultats au niveau des entreprises et au niveau des organisations d'appui aux PME. 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).
- La participation des parties prenantes dans le comité de pilotage est importante alors que leur participation dans des activités concrètes du projet – qui sont en lien avec leurs propres ambitions et domaines d'intérêt- permet un véritable engagement de ces acteurs publics.
- La mise au point de la stratégie des entreprises – et une maturité de l'entreprise sur le plan technique et financière -est une condition sine qua non pour lancer une initiative de mobilité circulaire.
- Il est opportun de combiner une approche de groupe avec un accompagnement individuel – sous forme de coaching.
- 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.
- La gouvernance de la migration est largement influencée par des évolutions et tendances qui dépassent le cadre des projets et pays.

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

Les équipes d'encadrement ont été ralenties par la lourdeur administrative et les nombreux changements de processus. Malgré cela, le coaching a été bénéfique pour autonomiser les entrepreneurs, bien que le temps de coaching se soit avéré insuffisant pour certaines entreprises. La diversité des coaches était un atout, mais la répartition des rôles manquait de clarté. Concernant les entrepreneurs (et leurs entreprises), leur maturité est cruciale. Certains n'étaient pas prêts pour l'internationalisation durable, et il y avait une disparité des objectifs et besoins d'accompagnement. De plus, leur connaissance du marché belge était souvent insuffisante, avec peu de recherches préalables effectuées, ce qui les a empêchés d'identifier correctement les caractéristiques du marché, les secteurs d'activité ciblés, les réglementations pertinentes, et les opportunités potentielles en Belgique.