

Titre de l'intervention: « Green Forward »

I. Cadre général d'intervention :

Les petites et moyennes entreprises du Maroc forment la base de l'économie du pays, avec la plus grande part des entreprises et des emplois. Pourtant, elles ne créent pas autant de richesses et d'exportations qu'elles le pourraient. Ces entreprises font face à plusieurs difficultés pour devenir plus écologiques. Même s'il existe des règles favorables et de l'argent disponible, il est dur pour elles d'obtenir des financements, surtout pour les plus petites. Les organismes de soutien, situés surtout dans les grandes villes, ont du mal à aider les entreprises dans les autres régions.

Afin de faire face à ces obstacles, Enactus Morocco, en partenariat avec SPARK, met en œuvre le programme Green Forward au Maroc. Financé par l'Union européenne, ce programme vise à promouvoir une économie verte et circulaire dans la région du voisinage Sud en renforçant les structures d'appui aux entreprises au Maroc, en Jordanie, au Liban, en Libye, en Égypte, en Palestine et en Tunisie. L'intervention d'Enactus Morocco s'articule autour de quatre piliers fondamentaux : le renforcement des capacités des structures d'accompagnement des entreprises (SAEs), la création d'outils pratiques et verts d'accompagnement, la facilitation des échanges entre les différentes parties prenantes (SAEs, PME et décideurs) dans le secteur vert et l'économie circulaire, et le développement de recommandations politiques pour une meilleure intégration de l'économie verte et circulaire au Maroc. Cette approche vise à créer un écosystème entrepreneurial plus durable en établissant des liens efficaces entre les politiques publiques, les différents acteurs de soutien aux entrepreneurs verts et les PME vertes, tout en promouvant des pratiques de production et de consommation durables.

L'avancement du programme à ce jour s'est articulé en phases successives structurantes. La phase préparatoire a permis l'identification et la sélection de 15 structures d'appui aux entreprises représentant huit régions marocaines. La phase de lancement s'est concrétisée par une première activité consistant en quatre workshops ayant mobilisé les 15 SAEs sélectionnés et créé une dynamique collaborative durable. Suivi d'une deuxième activité qui était l'organisation du "Sustainable Innovation Fest" à Casablanca sous le thème "Environnement et Changement Climatique" durant le 8, 9 et 10 juillet qui a rassemblé l'ensemble des acteurs de l'écosystème vert national.

L'activité qui fait objet de la prestation souhaitée, vise à réaliser un diagnostic organisationnel rigoureux des SAEs retenues afin d'établir une baseline précise de leurs forces, de leurs zones de progrès et des causes racines des écarts observés. Cette photographie servira de socle aux parcours de renforcement des capacités, au déploiement de modules de formation thématiques et à la conception d'indicateurs de suivi homogènes pour l'ensemble du réseau.

Dans ce contexte, la mission de diagnostic constitue la porte d'entrée vers un accompagnement ciblé. Elle vise à dresser une cartographie qualitative et exhaustive des forces, faiblesses et priorités de chaque SAE en matière de gouvernance, d'expertise technique, de modèles financiers et de services offerts aux PME vertes. L'analyse s'appuiera sur des outils reconnus d'évaluation institutionnelle et sur une approche participative qui fera émerger, avec les équipes

concernées, les causes profondes des écarts identifiés.

Les résultats attendus ne se limitent pas à un état des lieux, ils doivent articuler trois leviers : renforcement des compétences via des modules de formation adaptés et standardisation d'outils de suivi pour mesurer les progrès. En fournissant cette base factuelle solide, le diagnostic donnera le cap aux interventions futures et garantira l'alignement de chaque action sur l'objectif global de Green Forward : faire émerger un écosystème d'appui capable d'accélérer la transition verte des PME marocaines.

Dans ce cadre, l'expert mandaté sera chargé de conduire un diagnostic organisationnel approfondi des Structures d'Appui aux Entreprises (SAE) sélectionnées, en vue d'établir une baseline claire de leurs capacités à accompagner les PME vertes. Sa mission comprendra « **la conception et l'administration d'outils d'évaluation (OCAT, analyse des causes racines), la tenue d'entretiens ciblés et d'ateliers participatifs avec les équipes des SAE, l'identification des lacunes en compétences techniques, ainsi que la formulation de recommandations opérationnelles orientées vers un appui hybride, des indicateurs de suivi** ». Les résultats attendus fourniront les fondations nécessaires pour structurer un parcours de renforcement sur mesure et guideront le déploiement cohérent des appuis ultérieurs prévus par le programme Green Forward.

Les présents termes de référence présentent les conditions, la nature et la consistance de la prestation demandée et définissent les compétences requises des prestataires, les résultats attendus et les délais de réalisation de cette étude.

II . Objectif et consistance de la mission:

Objectif de la mission et livrable attendu :

Cette mission vise à renforcer l'écosystème marocain d'accompagnement à l'entrepreneuriat vert en conduisant un diagnostic organisationnel approfondi de dix Structures d'Appui aux Entreprises (SAEs) sélectionnées, afin d'identifier leurs lacunes de compétences, besoins en ressources et défis stratégiques dans l'accompagnement des PME vertes. L'expert établira une baseline de référence pour chaque SAE, puis concevra un dispositif d'appui hybride sur mesure combinant coaching individualisé, curriculum de formation collective et assistance technique ciblée. L'objectif ultime est de transformer ces structures en acteurs "experts verts" capables d'offrir des services techniques de haut niveau, de mobiliser efficacement les financements verts et de couvrir durablement l'ensemble des régions, tout en dotant le programme Green Forward d'outils de suivi et d'évaluation continue pour mesurer leur progression sur 12 mois.

Description de la mission :

Le/la consultant(e) sera chargé(e) de :

1. **Diagnostic organisationnel approfondi** de chaque BSO et définition d'une baseline de référence utilisant la méthodologie OCAT (Organizational Capacity Assessment Tool) et l'analyse des causes profondes (Root Cause Analysis)
2. **Plan d'appui hybride** répondant aux écarts de compétences identifiés et aligné sur les standards

internationaux

3. **Outils d'évaluation continue** (matrice de suivi) pour monitorer les progrès des BSOs sur 12 mois

Afin d'atteindre les objectifs de la mission, le consultant est amené à réaliser les activités ci-après.

1. Préparation et Planification :

L'expert.e sera chargé de finaliser une méthodologie combinant l'outil d'évaluation des capacités organisationnelles (OCAT) et l'analyse des causes racines (RCA), en l'adaptant aux spécificités des Structures d'Appui aux Entreprises dans le contexte marocain. Cette étape inclura également l'élaboration d'un calendrier détaillé pour l'ensemble de la mission, séquençant clairement les phases de diagnostic, de restitution et de validation des livrables. L'ensemble de l'approche méthodologique ainsi que le planning proposé seront ensuite soumis à Enactus pour validation, garantissant ainsi l'alignement avec les attentes du programme et les exigences de ses partenaires.

Livrable : Note Méthodologique et Calendrier d'Implémentation

Annexes Techniques :

- **Cadre conceptuel OCAT adapté**
- **Matrice de correspondance OCAT ↔ RCA** : Tableau reliant chaque dimension OCAT aux étapes RCA afin de montrer comment les résultats du diagnostic alimentent l'analyse des causes profondes.
- **Modèle de questionnaire en ligne**
- **Guides d'entretien semi-structuré pour les dirigeants et équipes opérationnelles**
- **Formulaire de consentement et charte de confidentialité des données.**

2. Diagnostic et Baseline :

L'expert.e conduira des évaluations organisationnelles approfondies directement sur le terrain auprès des 10 SAEs sélectionnées. Dans le cadre de sa mission, il/elle assumera également la mobilisation active des structures inscrites sur la liste pré-approuvée fournie par Enactus Morocco, de façon à assurer la participation et l'engagement de toutes les parties prenantes.

L'évaluation combinera trois méthodes complémentaires : **Questionnaires structurés, entretiens approfondis et consultations ciblées**, afin d'identifier précisément les domaines nécessitant un soutien supplémentaire : lacunes de compétences, besoins en ressources ou défis stratégiques. Pour chaque écart critique mis en évidence, l'expert mènera ensuite une analyse des causes racines (RCA) en co-construction avec les équipes concernées, de manière à dégager les leviers d'amélioration les plus impactants.

Au terme du processus, chaque SAE recevra un « Green Forward Score » synthétique, noté de 0 à 100, qui positionnera son niveau de maturité face aux exigences d'accompagnement entrepreneurial vert et constituera une baseline robuste pour le suivi ultérieur du programme.

Livrables :

- **Outil OCAT finalisé** : Version contextualisée de l'Organizational Capacity Assessment Tool, prête à être déployée auprès des SAEs et validée par Enactus Morocco.
- **10 synthèses d'entretiens** : Comptes-rendus structurés des discussions menées avec chaque SAE (1 synthèse par structure), mettant en évidence les points clés soulevés lors des échanges.
- **Dix rapports de diagnostic (8 – 10 pages chacun)** : Documents analysant en détail la situation organisationnelle de chaque SAE : résultats OCAT, analyse des causes racines, forces, faiblesses et recommandations prioritaires.
- **Matrice baseline consolidée** : Tableau récapitulatif agrégeant les données des dix diagnostics (scores, gaps majeurs, priorités de renforcement), fournissant un point de référence unique pour le suivi futur du programme.

Annexes Techniques :

- **Les formulaires de consentement et fiches de présence des participants**
- **Les questionnaires et guides d'entretien complétés**
- **Outils méthodologiques utilisés (guides d'entretien, questionnaires)**
- **Base de données des participants (profils, sexes, position, age)**

3. Conceptualisation post-diagnostic

En s'appuyant sur les résultats du diagnostic, l'expert.e sera chargé de conceptualiser un dispositif d'appui hybride pour chaque SAE. Ce dispositif articulera trois composantes : **un programme de coaching individualisé, un curriculum collectif structuré et des sessions d'assistance technique ciblée sur un projet phare de la structure.** Pour chacune de ces composantes, l'expert définira des objectifs pédagogiques et opérationnels précis, détaillera les contenus et méthodes d'apprentissage (ateliers interactifs, études de cas locales, démonstrations d'outils et mini-labs pratiques) et proposera la durée optimale ainsi qu'une séquence de mise en œuvre recommandée.

Livrable : Un parcours d'appui hybride, fondé sur les résultats du diagnostic, combinant coaching individualisé, curriculum collectif et assistance technique ciblée, prêt à être déployé par l'équipe Green Forward auprès de chaque SAE.

Annexe Technique :

- **Fiches des différentes formations collectives (Objectifs, contenus, méthode, pré-requis, ressources pédagogiques)**

4. Dispositifs de Suivi :

L'expert élaborera une matrice de suivi listant, pour chaque indicateur clé de performance, la fréquence de collecte et la source de données correspondante. Cette cartographie servira de socle à la création de tableaux de bord automatisés conçus sous un format visuel et interactif, qui consolideront les métriques en temps réel et rendront immédiatement lisible la progression des activités. Enfin, il organisera une session pratique de transfert de compétences destinée à l'équipe Enactus Morocco, afin d'assurer l'appropriation durable des outils, leur mise à jour régulière et l'interprétation éclairée des résultats.

Livrables :

- **Matrice de suivi de performance** : fichier Excel listant KPIs, périodicités et sources de données pour un monitoring continu.
- **Tableaux de bord automatisés** : interfaces visuelles interactives permettant de suivre en temps réel l'évolution des indicateurs.

Langue des livrables :

L'ensemble des livrables devront être produit en langue française.

III. Profil de l'équipe, missions et responsabilités :

La/le consultant.e doit réaliser cette consultation en coordination avec Enactus Morocco. La présentation d'une équipe multidisciplinaire représentative regroupant des experts en genre et en entrepreneuriat vert serait un atout. Cependant, dans le cas d'une équipe, il est important qu'une personne de l'équipe assume les responsabilités de direction de l'équipe. De même, les responsabilités des autres membres de l'équipe doivent être précisées. Ces aspects doivent faire partie de la proposition méthodologique.

La/le consultant.e devra répondre aux critères ci- dessous :

- Formation universitaire supérieure (BAC + 5 minimum) en Finance, Marketing ou Business ;
- Avoir une bonne connaissance des politiques/programmes en faveur des entreprises vertes ;
- Avoir au moins 5 ans d'expérience en suivi et évaluation des projets et du développement d'outils de collecte de données qualitatives et quantitatives
- Avoir une expérience et réussite prouvées dans la conduite d'évaluation de pertinence et dans la recherche participative
- Bonne connaissance des organisations professionnelles de l'entrepreneuriat verte et des institutions publiques et privées en relation avec l'entrepreneuriat verte au Maroc ;
- Excellentes compétences interpersonnelles, de communication, de présentation et de résolution de conflits et forte orientation vers les résultats

- Bonne maîtrise de l'arabe, français, anglais, (à l'oral comme à l'écrit)
- Faire preuve d'engagement en faveur de l'entrepreneuriat féminin et du leadership des femmes
- Une expérience de travail avec l'écosystème de l'innovation sociale et verte
- Une compréhension approfondie des principes de l'économie verte, des pratiques de durabilité et des modèles d'économie circulaire.
- Une bonne connaissance des politiques vertes de l'UE, du Maroc, du Pacte vert pour l'Europe et des cadres internationaux relatifs au changement climatique.

IV. Livrables

Livable 1 - Note méthodologique et calendrier d'implémentation : Présente l'approche OCAT/RCA adaptée et le planning détaillé de la mission.

Livable 2 - Outil OCAT finalisé : Version contextualisée, validée par Enactus Morocco, prête à être déployée auprès des SAEs.

Livable 3 - Dix synthèses d'entretiens : Comptes-rendus structurés (une par SAE) des échanges menés lors du diagnostic.

Livable 4 - Dix rapports de diagnostic : Documents de 8-10 pages chacun analysant forces, faiblesses, RCA et recommandations prioritaires.

Livable 5 - Matrice baseline consolidée : Tableau récapitulatif agrégant scores, écarts majeurs et priorités de renforcement des dix SAEs.

Livable 6 - Parcours d'appui hybride par SAE : Dispositif combinant coaching individualisé, curriculum collectif et assistance technique ciblée, prêt à être mis en œuvre.

Livable 7 - Matrice de suivi de performance : Fichier Excel listant KPI, périodicités et sources de données pour un monitoring continu.

Livable 8 - Tableaux de bord automatisés : Interfaces visuelles interactives permettant de suivre en temps réel l'évolution des indicateurs.

V. Délai d'exécution :

La prestation doit être réalisée sur un délai global d'exécution de la prestation de 6 semaines, hors périodes d'arrêt et/ou de validation des livrables des différentes phases. Il est réparti comme suit :

Semaines	Activités	Livrables
1	<ul style="list-style-type: none"> - Finalisation de la méthodologie OCAT/RCA adaptée au contexte marocain - Élaboration et validation du calendrier détaillé auprès 	Livable 1 - Note méthodologique & calendrier d'implémentation

2 - 4	<ul style="list-style-type: none"> - Mobilisation des 10 SAEs (prises de contact, logistique terrain) - Passation des entretiens approfondis et consultations - Réalisation des diagnostics OCAT et analyses RCA pour chaque SAE - Rédaction et remise de 10 rapports de diagnostic individuels (8-10 p.) - Consolidation des scores et écarts critiques 	Livrable 2 - Outil OCAT finalisé Livrable 3 - Dix synthèses d'entretiens Livrable 4 - Dix rapports de diagnostic Livrable 5 - Matrice baseline consolidée
5	<ul style="list-style-type: none"> - Conception du dispositif d'appui hybride (coaching, curriculum, assistance technique) 	Livrable 6 - Parcours d'appui hybride par SAE
6	<ul style="list-style-type: none"> - Elaboration de la matrice de suivi KPI et des tableaux de bord automatisés 	Livrable 7 - Matrice de suivi de performance Livrable 8 - Tableaux de bord automatisés

VI . Documents à inclure lors de la soumission de l'offre :

Le dossier administratif :

- Dossier administratif complet incluant : Statuts, RIB, ICE, etc.
- CV détaillé ;
- Une présentation sur l'expérience du consultant en matière de réalisation des prestations similaires.
- 2 références signées et cachetées dans des anciennes missions similaires.

L'offre technique :

- Une Note Méthodologique : Cette note explicite la compréhension des termes de référence et répond aux éléments de l'évaluation de l'offre indiqués ci-dessous :

- o Compréhension détaillée des besoins d'Enactus Morocco;

- o Méthodologie détaillée de la prise en charge des objectifs de la mission : Le soumissionnaire devra décrire comment aborder / livrer les exigences en fonction des spécificités de chaque action. Il devra décrire la méthodologie et démarche proposée pour la réalisation de la prestation et garantir la fiabilité des résultats. L'approche proposée doit faire la démonstration concrète de la qualité, de la créativité et de l'adéquation de l'offre selon le budget dédié à chaque action. Le soumissionnaire peut ainsi apporter la preuve de ses compétences, de la qualité de sa gestion et de l'affectation des ressources humaines.

- o La liste des ressources affectées à la mission et les CV incluant l'expérience acquise dans des projets similaires.

L'offre financière donnera le coût total de la prestation en détail et modalités de paiement toutes taxes comprises (TTC, avec TVA détaillé)

VII. Logistique

Le transport, logement et restauration des équipes de travail dans le cadre de cette mission seront pris en charge par la/le consultant.e.

VIII. Critères de sélection :

La sélection se fera sur la base des critères suivants :

- Profil et compétence de l'équipe de travail
- Pertinence et clarté de la proposition
- Expériences pertinentes en termes d'accompagnement de l'écosystème de l'entrepreneuriat verte au Maroc
- Méthodologie (quantitative, qualitative, mixte)
- Calendrier proposé

IX. Cadre normatif qui doit être considéré dans la prestation.

La prestation doit respecter les principes et les valeurs suivants :

- Confidentialité des informations recueillies pendant la consultation.
- Tous les documents produits pendant la prestation seront la propriété d'Enactus Morocco.
- Respect des droits, libertés, égalité des personnes et des acteurs concernés par la prestation.
- Respect des spécificités culturelles des zones d'intervention.
- Respect des principes d'inclusion, de participation et de leadership féminin

Nous vous invitons à poser toutes vos questions jusqu'au **8 Septembre à 16h00**. Par ailleurs, nous vous prions de bien vouloir soumettre vos offres de service complètes par courriel, en indiquant « Green Forward | Diagnostic organisationnel et conceptualisation de dispositifs d'appui aux SAEs vertes » dans l'objet, à l'adresse greenforward@enactus-morocco.org, au plus tard le **15 Septembre à 16h00**.