

Titre de l'intervention: « Green Forward »

I. Cadre général d'intervention :

Le programme Green Forward, mis en œuvre par Enactus Morocco avec l'appui de SPARK, s'inscrit dans une dynamique nationale de promotion de l'économie verte et circulaire et d'amélioration de la compétitivité des MPMEs marocaines. Dans un contexte où les exigences environnementales deviennent plus pressantes, les entreprises doivent non seulement répondre à des impératifs réglementaires croissants, mais également saisir les opportunités économiques offertes par la transition écologique. Les Structures d'Appui aux Entreprises (BSOs/SAEs) jouent un rôle déterminant dans cet effort, car elles constituent le premier point d'accompagnement pour les entrepreneurs, les porteurs de projets et les petites entreprises souhaitant intégrer des pratiques durables dans leur modèle économique.

L'analyse des besoins réalisée lors de la première phase du programme a révélé un écart significatif entre les ambitions nationales en matière de développement durable et les capacités réelles des BSOs à accompagner efficacement des projets verts. Les diagnostics menés ont mis en évidence plusieurs constats importants : une connaissance parfois limitée des concepts fondamentaux de l'économie verte, une absence d'outils standardisés pour réaliser des diagnostics environnementaux ou évaluer la maturité "green" des entreprises, une faible disponibilité de ressources pédagogiques contextualisées et une grande hétérogénéité des pratiques d'accompagnement. Les BSOs expriment un besoin fort d'outillages pratiques, directement mobilisables dans leurs interventions et mieux adaptés aux réalités sectorielles marocaines, qu'il s'agisse de l'agroalimentaire, de la gestion des déchets, de l'énergie, du textile ou de l'artisanat.

Pour répondre à ces besoins, Green Forward a déjà lancé une phase d'appui individualisé concrétisé par la tenue de 8 ateliers autour de l'économie verte et circulaire au profit d'un ensemble de BSOs sélectionnées. Cette première étape a permis de produire des diagnostics organisationnels approfondis, inspirés de démarches reconnues telles que l'OCAT ou le RCA, de cartographier les forces et faiblesses des structures, d'identifier leurs priorités internes et de dégager une compréhension précise de la manière dont elles accompagnent actuellement les MPMEs.

À cette étape du programme, il devient essentiel de transformer ces enseignements en un ensemble cohérent, structuré et pratique : la Green Toolbox. Cette toolbox aura pour vocation d'être un référentiel central et partagé, conçu comme un véritable "outil de travail" pour les équipes des BSOs. Elle devra offrir des ressources applicables directement sur le terrain, fournir des guides clairs pour réaliser des diagnostics, aider à concevoir ou améliorer des modèles économiques verts, accompagner les entreprises dans la recherche de financements compatibles avec la logique durable, proposer des méthodes pour mesurer les impacts environnementaux et sociaux, et soutenir les BSOs dans le suivi longitudinal des projets qu'elles encadrent. Une fois finalisée, la toolbox sera implémentée en phase pilote par trois structures partenaires sélectionnées, qui l'utiliseront directement auprès de leurs MPMEs afin de tester son applicabilité opérationnelle et recueillir des retours terrain. Les retours collectés par ces trois

structures alimenteront un processus d'amélioration itératif visant à ajuster les outils, clarifier les guides d'usage et renforcer la pertinence sectorielle et territoriale de la toolbox avant son déploiement plus large.

Contrairement aux ressources génériques existantes dans les écosystèmes internationaux, la Green Toolbox doit être entièrement contextualisée au Maroc. Elle devra refléter les spécificités réglementaires locales, les réalités économiques régionales, les modèles de financement disponibles, les contraintes propres aux chaînes de valeur marocaines, et le niveau actuel de maturité des BSOs accompagnées. Elle représentera une synthèse entre des standards internationaux, des pratiques éprouvées d'accompagnement entrepreneurial et une compréhension fine du terrain marocain. Une fois finalisée, elle deviendra l'un des piliers méthodologiques du programme Green Forward, car elle servira également de fondation à la Green Business Academy, alimentera les futures actions de formation des formateurs, facilitera le coaching des MPMEs et constituera un élément essentiel du dispositif de suivi et d'évaluation du projet.

II . Objectif et consistance de la mission:

Objectif de la mission et livrable attendu :

La mission a pour objectif principal de développer, adapter et finaliser une Green Toolbox complète, cohérente et directement opérationnelle, destinée à être utilisée par les Structures d'Appui aux Entreprises dans le cadre du programme Green Forward. Cette toolbox devra constituer un ensemble structuré de ressources méthodologiques, techniques et pédagogiques permettant aux BSOs d'accompagner efficacement les MPMEs dans leur transition vers des pratiques plus durables, en intégrant les spécificités sectorielles, territoriales et organisationnelles identifiées lors des diagnostics réalisés dans la première phase du programme.

L'expert mobilisé devra transformer l'ensemble des éléments disponibles : Analyses, recommandations, outils existants, documents internes et observations issues de l'appui sur mesure déjà mené en un document centralisé et lisible, pensé pour une utilisation quotidienne par les équipes des BSOs. La mission implique un travail de conception, d'adaptation de contenus, de structuration logique des outils, de contextualisation au contexte marocain et de rédaction d'instructions claires permettant aux utilisateurs finaux de déployer la toolbox de manière autonome.

Le livrable attendu est une Green Toolbox finalisée, organisée sous la forme d'un corpus complet comprenant les outils de diagnostic, les modèles opérationnels d'accompagnement, les guides méthodologiques, les ressources thématiques, les outils liés à la finance verte, les modèles de suivi d'impact et l'ensemble des supports techniques nécessaires à son utilisation. Ce livrable devra également inclure une note méthodologique expliquant l'architecture de la toolbox, les principes qui ont guidé sa conception et les recommandations pratiques pour son utilisation et sa mise à jour.

Une version modifiable de tous les éléments devra être fournie afin de permettre à Enactus Morocco d'assurer la maintenance, la reproduction et l'évolution future de la toolbox. Enfin, la responsabilité de l'expert s'étend explicitement à la conception graphique et à la mise en forme professionnelle de la toolbox pour ses deux formats principaux : une version papier prête à

l'impression (format A4, mise en page, diagrammes soignés, visuels, index) et une version numérique optimisée pour la consultation en ligne (PDF interactif, navigation interne, liens, gabarits pour intégration à une plateforme e-learning). La production graphique devra prendre en compte l'accessibilité, la clarté, la hiérarchisation de l'information et la possibilité de mise à jour facile des documents.

Description de la mission :

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

- 1. Analyser l'ensemble des matériaux existants** (diagnostics, notes, outils internes, benchmarks internationaux).
- 2. Produire une architecture claire et structurée de la toolbox.**
- 3. Développer et adapter les outils clés** (diagnostics verts, business tools, outils d'impact, modèles financiers, guides de mise en œuvre, fiches pratiques...).
- 4. Assurer la contextualisation des outils** aux réalités marocaines (secteurs, réglementation, maturité des BSOs).
- 5. Conception graphique des livrables** et production des gabarits éditoriaux et de la fourniture des fichiers sources modifiables (InDesign, Word, Excel), prêts à l'impression et à la diffusion numérique.
- 6. Préparer une version testable, prête pour le pilote.**
- 7. Produire une note de recommandations** pour la maintenance et l'amélioration future de la toolbox.

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

1. Phase de cadrage :

Cette phase constitue l'ancrage méthodologique de la mission. L'expert commence par une revue attentive et critique de l'ensemble des documents produits à ce stade du programme, notamment les diagnostics organisationnels réalisés auprès des BSOs dans l'activité A.1.3, les notes internes issues des ateliers de co-construction, les rapports analytiques liés à la transition verte, ainsi que les outils déjà utilisés par Enactus ou par d'autres structures partenaires. Cette lecture permet de comprendre à la fois la diversité des profils des BSOs, leurs écarts de maturité, et les besoins finement identifiés lors de la première série d'accompagnements.

Une réunion de cadrage est ensuite organisée avec l'équipe Enactus afin d'aligner les visions, clarifier les attentes, définir le périmètre fonctionnel exact de la toolbox et ses usages futurs, et convenir des priorités méthodologiques. Sur cette base, l'expert élabore une structure préliminaire qui servira d'ossature à la toolbox : catégories principales, modules à développer, logique de progression, articulation entre outils pratiques, contenus pédagogiques et éléments d'aide à la décision. Cette structuration initiale doit déjà

prendre en compte les exigences de simplicité d'utilisation pour les BSOs ainsi que la nécessité d'une adaptation aux différents niveaux de maturité identifiés.

Livrables :

- **Note Méthodologique**
- **Calendrier d'Implémentation**
- **Structure générale proposée de la Green Toolbox (architecture, sections, modules et logique d'usage).**

2. Développement et adaptation de la Green Toolbox :

L'expert.e transforme les enseignements tirés des accompagnements réalisés dans l'activité précédente du programme ainsi que les besoins exprimés par les BSOs lors des diagnostics en un outil complet, pratico-pratique et immédiatement mobilisable. Le travail consiste à développer, adapter ou reformuler des outils existants afin qu'ils correspondent aux niveaux de maturité des BSOs et aux exigences du programme Green Forward.

L'expert.e devra produire une Green Toolbox opérationnelle, comprenant notamment :

a) Outils de diagnostic et d'évaluation

- Outil de diagnostic "green readiness" pour MPMEs.
- Grille d'évaluation de maturité BSO (simplifiée à partir des diagnostics réalisés).
- Checklists sectorielles (gestion des déchets, énergie, agroalimentaire...).

Ces outils devront s'inspirer de la logique OCAT/RCA déjà utilisée.

b) Modules et guides thématiques

- Fiches pédagogiques sur les principes de l'économie verte et circulaire.
- Fiches sectorielles (opportunités et risques).
- Guides "comment accompagner une PME vers le vert".

c) Outils business & finance

- Modèles de business plan vert
- Exemple de modèles financiers incluant dépenses/ROI verts.
- Fiches d'accès aux financements verts.

d) Outils d'impact et S&E

- Grille d'indicateurs verts adaptés au programme.
- Outils de mesure pré/post accompagnement.

- Modèle de tableau de bord (Excel) pour suivi par les BSOs.

e) Outillage opérationnel pour BSOs

- Scripts d'animation d'ateliers.
- Processus standard d'accompagnement.
- Fiches missions pour les coaches.

Livrables :

- **Outils de diagnostic et d'évaluation** : outil de "green readiness", grille simplifiée de maturité BSO, checklists sectorielles.
- **Modules et guides thématiques** : fiches pédagogiques, guides d'accompagnement, fiches sectorielles.
- **Outils business & finance** : modèles de business plan verts, exemples de modèles financiers, fiches d'accès au financement vert.
- **Outils d'impact et de S&E** : grille d'indicateurs, outils de mesure pré/post accompagnement, tableau de bord modèle.
- **Outillage opérationnel** : scripts d'animation, fiches missions coaches, processus standard d'accompagnement.
- **Version consolidée de l'ensemble des outils** avant mise en forme finale.

Parallèlement à la production des contenus, l'expert prendra en charge la conception graphique : définition de la charte visuelle de la toolbox, mise en page des fiches et guides, création d'icônes et de gabarits, réalisation de schémas explicatifs et préparation de graphiques et tables prêts à l'impression. La version intermédiaire fournie à l'équipe Enactus inclura une maquette A4 imprimable et une version PDF navigable, ainsi que les fichiers sources modifiables nécessaires pour d'éventuels ajustements.

3. Finalisation, documentation et transfert

Cette phase vise à assembler l'intégralité des outils développés dans un format cohérent, lisible et simple à utiliser pour des BSOs aux niveaux variés. L'expert.e réalisera une mise en forme définitive comprenant une table des matières claire, une logique de navigation, des repères visuels, une indexation des fiches et une articulation fluide entre les différents modules. La conception graphique sera finalisée pour produire une version papier optimisée pour l'impression (fichiers prêts à imprimer avec marges et repères, visuels en haute résolution, gabarits de couverture) ainsi qu'une version numérique interactive (PDF avec signets, hyperliens internes, formulaires remplissables si pertinent). L'expert.e préparera une note méthodologique synthétique expliquant la logique globale de la toolbox, les étapes d'utilisation, les scénarios d'application et les recommandations pour l'intégration de la toolbox dans des parcours de formation ou sur une plateforme digitale. Une session de restitution sera animée avec l'équipe Enactus pour présenter la version finale, recueillir les retours et procéder aux derniers ajustements. L'expert.e fournira enfin les fichiers sources (InDesign/Word/Excel), une checklist de mise à jour et des recommandations pratiques pour garantir l'actualisation future de la toolbox, son enrichissement progressif et son

intégration technique dans la plateforme de formation envisagée.

Livrables :

- **Version finale de la Green Toolbox**, structurée, mise en forme et prête à diffusion.
- **Note méthodologique** "How to use the Green Toolbox".
- **Présentation de restitution** et document d'ajustements finaux.
- **Recommandations pour les futures mises à jour** et pour l'intégration dans les outils digitaux du programme.

Langue des livrables :

L'ensemble des livrables devra 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. Délai d'exécution :

La prestation doit être réalisée sur un délai global d'exécution de la prestation de 14 jours, hors périodes d'arrêt et/ou de validation des livrables des différentes phases. Il est réparti comme suit :

Jours	Activités	Livrables
1	Cadrage et revue documentaire	- Note Méthodologique - Calendrier d'Implémentation - Structure générale proposée de la Green Toolbox (architecture, sections, modules et logique d'usage).
2 - 10	Développement complet des outils	- Outils de diagnostic et d'évaluation : outil de "green readiness", grille simplifiée de maturité BSO, checklists sectorielles. - Modules et guides thématiques : fiches pédagogiques, guides d'accompagnement, fiches sectorielles. - Outils business & finance : modèles de business plan verts, exemples de modèles financiers, fiches d'accès au financement vert. - Outils d'impact et de S&E : grille d'indicateurs, outils de mesure pré/post accompagnement, tableau de bord modèle. - Outillage opérationnel : scripts d'animation, fiches missions coachs, processus standard d'accompagnement. - Version consolidée de l'ensemble des outils avant mise en forme finale.
11 - 14	Finalisation, assemblage, restitution et documentation.	- Version finale de la Green Toolbox, structurée, mise en forme et prête à diffusion, fichiers prêts à l'impression, PDF interactif final, document d'ajustements finaux et fichiers sources modifiables - Note méthodologique "How to use the Green Toolbox".

		- Présentation de restitution et document d'ajustements finaux. - Recommandations pour les futures mises à jour et pour l'intégration dans les outils digitaux du programme.
--	--	--

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 **16 décembre à 16h00**. Par ailleurs, nous vous prions de bien vouloir soumettre vos offres de service complètes par courriel, en indiquant « Green Forward | Développement de la Green Forward Toolbox » dans l'objet, à l'adresse greenforward@enactus-morocco.org, au plus tard le **19 décembre à 16h00**.