

Projet d'Assistance Technique – Finances Publiques Vertes au Maroc

Composante 6 : Appui à la mise en place d'un Pilotage Vert des Entreprises et Etablissements Publics

Mission d'expert référent de la composante pilotage vert des EEP Maroc

Termes de Référence

Cette mission s'inscrit dans le cadre du programme d'appui à la Transition Budgétaire Verte au Maroc de l'Agence Française de Développement (AFD), et du projet d'Assistance Technique Finances Publiques Vertes au Maroc, mise en œuvre par Expertise France. Elle fait partie de la composante 6 du projet relative à l'Appui à la mise en place d'un Pilotage Vert des Entreprises et Etablissements Publics

I. Contexte du Projet d'AT – Finances Publiques Vertes au Maroc

Le programme Transition Budgétaire Verte au Maroc (TBV), financé par l'AFD vise à contribuer aux efforts du Royaume du Maroc dans la lutte contre le changement climatique et la préservation des ressources naturelles. Pour ce faire, il repose sur :

1. Un financement budgétaire de politique publique (FB-PP) de 80 millions d'euros pour accompagner l'alignement des finances publiques du Royaume aux enjeux d'atténuation et d'adaptation au changement climatique et le développement de la finance climat.
2. Un projet d'assistance technique – Finances Publiques Vertes au Maroc, mise en œuvre par Expertise France, visant l'appui au renforcement des capacités des acteurs publics du Royaume liés au programme TBV.

L'objectif général du projet 'Finances Publiques Vertes' est de renforcer l'intégration des critères climatiques dans la gouvernance économique et financière du Maroc, contribuant ainsi de manière significative à l'atténuation des effets du changement climatique au sein des stratégies et des pratiques du Ministère de l'Économie et des Finances (MEF) et d'autres acteurs publics (Ministères sectoriels et Banque Centrale du Maroc). Le projet comprend 6 composantes :

- **Composante 1** : Structuration de l'unité climat au sein du MEF
- **Composante 2** : Accompagnement dans la mise en place d'un Budget Climat
- **Composante 3** : Soutenir l'intégration des critères climat dans la commande publique
- **Composante 4** : Instruments pour maximiser le financement pour l'action climatique – Préparation d'émissions d'Obligations Souveraines Vertes
- **Composante 5** : Instruments pour maximiser le financement pour l'action climatique - Soutien à l'adoption d'une Taxonomie de la finance verte Marocaine

- **Composante 6** : Appui à la mise en place d'un Pilotage Vert des Entreprises et Etablissements Publics (EEP).

L'annexe 1 aux présents termes de référence donne les indicateurs de décaissement du prêt de politique publique relatifs à la composante 6.

II. Objectif de la mission

Le renforcement du rôle des EEP dans la politique de développement durable au Maroc est un enjeu majeur pour atteindre les objectifs de développement durable à l'horizon 2030. Les EEP ont un rôle important à jouer dans la mise en œuvre de la SNDD (Stratégie Nationale de Développement Durable). En effet, ces entreprises ont des missions de service public et sont souvent présentes dans des secteurs clés. Elles peuvent donc contribuer de manière significative à la promotion d'un développement durable en adoptant des pratiques respectueuses à l'environnement et en intégrant les enjeux environnementaux et sociaux dans leur stratégie et leur gestion.

La Direction des Entreprises Publiques et de la Privatisation (DEPP) joue un rôle clé dans l'accompagnement des Entreprises et Etablissements Publics (EEP) en mettant à leur disposition des guides sur la contractualisation, les contrats de Partenariat Public-Privé (PPP), la privatisation, etc. L'ANGSPE (Agence Nationale de gestion stratégique de participation de l'Etat) joue également un rôle pour un certain nombre d'EEP dont il assure « le suivi et l'appréciation des performances ».

Dans ce contexte, la DEPP et l'ANGSPE bénéficieront dans le cadre du présent projet de l'appui d'un expert référent de la composante pilotage vert des EEP.

Ce consultant aura pour mission de coordonner la composante et d'apporter avec l'aide d'un pool d'experts nationaux un:

- i. Appui technique ponctuel sur le guide de contractualisation et modèle type de contrat pour l'introduction des domaines détaillés et clause d'engagements dans la transition verte.
- ii. Appui pour formations pour agents intervenants dans le projet de transition verte des EEP
- iii. Appui technique (moyenne durée) pour : i. intégrer le risque climatique dans le dispositif de suivi des risques financiers et budgétaires des EEP ; ii. Accélérer le déploiement du dispositif de suivi des risques (climatiques et budgétaires)
- iv. Etude préalable pour la mise en place d'une plateforme de suivi et de gestion de l'endettement des EEP.
- v. Etude en appui à un échantillon d'EEP (secteurs diversifiés) pour la définition des indicateurs climat devant figurer dans les plans d'actions des EEP, la méthodologie de reporting des avancées et le dispositif d'agrégation au niveau de la DEPP
- vi. Appui technique (courte durée) pour la création d'un club des EEP

Résultat final attendu : l'instauration d'un cadre de pilotage de la performance inclusive et durable, structuré pour assurer la durabilité de l'action des EEP et la mise en place de dispositifs de reporting.

A l'issue de la mission, la DEPP et l'ANGSPE disposeront des instruments pour piloter et suivre la transition vers une gouvernance durable des entreprises publiques. L'Assistance technique déployée par l'AFD, mise en œuvre par EF, aura permis de renforcer les capacités de la DEPP / ANGSPE en matière de gouvernance et de durabilité des entreprises publiques.

Une première mission visant à lancer concrètement les activités techniques et notamment de l'activité relative à l' « Appui au guide de contractualisation et modèle type de contrat pour l'introduction des domaines détaillés et clause d'engagements dans la transition verte » a déjà eu lieu. L'étape suivante est de lancer les activités décrites ci-dessous.

III. Contenu de la mission et livrables

L'expert référent EEP devra coordonner les différentes activités du projet décrites ci-dessous et sera responsable des livrables. Il pourra s'appuyer sur un pool d'experts locaux (dans la limite de 50 HJ) dont il coordonnera le travail, afin de mener à bien l'ensemble de la mission.

Les livrables décrits ci-dessous pourront être affinés lors de l'élaboration des bons de commande au fur et à mesure de l'avancement du projet.

III.1. Proposition d'un nouveau guide de contractualisation répondant au mieux aux orientations de la loi portant réforme du secteur des EEP y compris une partie qui traite la transition verte et une partie qui traite des Obligations de service public (10 jours):

Livrable : Le nouveau guide de contractualisation

Il devra être accompagné des modèles type de contrat entre :

- L'Etat et l'EEP : contrats-programmes
- L'organe délibérant et les dirigeants de l'EEP : contrats de performance
- Les dirigeants et leurs responsables opérationnels : contrats d'objectifs internes

III.2. Formations des agents (20 jours) :

La mission du consultant consistera notamment à :

- Concevoir l'ingénierie pédagogique (contenu, modalités, techniques)
- Préparer ou adapter les contenus de formation sur les thématiques (RSE/durabilité, risques climatiques, actions potentielles pour adaptation /atténuation au changement climatique) et les outils mis en place (divers guides et modèles) pour agents intervenants dans le projet TBV, modules de formation à adapter en fonction des publics – contrôleurs d'Etat, administrateurs des EEP, agents des EEP chargés des questions RSE/climat /durabilité)
- Concevoir un système de suivi et d'évaluation des actions de formation
- Réaliser des formations de formateurs internes à la DEPP et à l'ANGSPE sur les thématiques citées
- Coordonner une série de quatre actions de formation

Livrables :

- Modules de formation : présentation ppt, supports pédagogiques et scénarios pédagogiques
- Rapports de formation des formateurs
- Outils de suivi et évaluation des formations

III.3. Mise en place d'une plateforme de suivi et de gestion de l'endettement des EEP (30 jours)

Les missions du consultant chargé d'une étude préalable pour la mise en place d'une plateforme de suivi et de gestion de l'endettement des EEP consisteront notamment à :

- Aider à la conception de la plateforme pour effectuer des analyses et des évaluations nécessaires à un suivi régulier de l'endettement des EEP (notamment pour les EEP les plus endettés).
- Proposer des indicateurs pertinents pour assurer ce suivi (coût de change, structure de la dette, maturité, calendrier des échéances etc.)

- Travailler en étroite collaboration avec les EEP pour comprendre les besoins spécifiques en matière de gestion de l'endettement et pour déterminer les exigences du système informatique.
- Générer des limites à définir pour l'instruction des requêtes de mobilisation des financements notamment par les EEP les plus endettés.
- Recenser et centraliser les incidents relatifs au paiement des échéances de la dette des EEP et identifier les indicateurs d'alerte sur la survenance de ces situations.
- Proposer une structure pour les rapports requis pour les autorités de réglementation et les autres parties prenantes
- Fournir des exemples de résultats chiffrés (données, indicateurs calculés) sur la base d'un échantillon des EEP.

Résultats attendus & livrables :

- Une note de présentation de la méthodologie préconisée par le consultant
- Un rapport de collecte des besoins des utilisateurs sur la base de l'examen de la documentation fournie, de l'analyse du SI « Massar » et des réunions complémentaires visant à affiner les besoins attendus de la plateforme.
- Un rapport de propositions de la maquette de la plateforme de l'endettement et d'éventuelles améliorations proposées sur les fonctionnalités demandées.
- Un manuel d'utilisateurs explicitant les éventuels calculs générés par la plateforme.

III.4. Etude pour la définition d'indicateurs climat pouvant figurer dans les plans d'actions des EEP, sur la mise en place d'une méthodologie de reporting des avancées et sur le dispositif d'agrégation au niveau de la DEPP (30 jours)

La mission du consultant chargé de l'étude en appui à un échantillon d'EEP (secteurs diversifiés) pour la définition des indicateurs climat devant figurer dans les plans d'actions des EEP, la méthodologie de reporting des avancées et le dispositif d'agrégation au niveau de la DEPP, consistera notamment à :

- Identifier, caractériser et hiérarchiser les enjeux RSE et DD d'une entreprise publique en intégrant les aspects techniques, réglementaires et sociaux.
- Proposer une approche rationnelle de déclinaison des indicateurs de développement durable, de décarbonation, de RSE/ESG, de financement green dans les plans d'actions des EEP.
- Elaborer et proposer des indicateurs clés de suivi en matière de transition verte et de DD en maîtrisant le cadre légal marocain
- Elaborer des livrables pour le suivi des performances des EEP en matière de décarbonation et/ou de développement durable, de RSE/ESG ;
- Elaboration des TdR pour la mise en place d'une plateforme informatique (sous forme d'un EDI) permettant de faire un reporting pertinent des performances des EEP en matière de changement climatique
- Accompagner la DEPP dans les actions de sensibilisation, de conduite du changement auprès d'un échantillon significatif d'EEP, notamment, à travers des actions de formation

Livrables :

- L'étude pour la définition d'indicateurs climat
- Tout livrable intermédiaire menant à la réalisation du livrable final (note méthodologique, rapport de collecte de besoins...)
- TDR pour la mise en place d'une plateforme informatique

III.5. Appui pour intégrer le risque climatique dans le dispositif de suivi des risques budgétaires des EEP et accélérer le déploiement du dispositif de suivi des risques budgétaires (30 jours)

La mission du consultant chargé de l'appui technique pour : a. *intégrer le risque climatique dans le dispositif de suivi des risques budgétaires des EEP* ; b. *Accélérer le déploiement du dispositif de suivi des risques budgétaires* consistera notamment à :

- Sur la base des résultats de l'étude préalable réalisée en 2020/21 sur le projet de dispositif de suivi des risques budgétaires, proposer les caractéristiques et indicateurs pertinents pour une « famille de risque » relative aux questions climatiques.
- Intégrer le risque climatique sous le format approprié, dans le projet dispositif de suivi des risques financiers et budgétaires des EEP.
- Contribuer à la structuration du cadre organisationnel de la supervision des risques des EEP (y compris les risques climatiques) au sein de la DEPP par la formalisation des procédures de suivi des risques financiers et budgétaires des EEP
- Proposer des termes de référence détaillés pour l'informatisation du dispositif de suivi des risques (mise en place d'applicatifs, outils de synthèse/reporting, tableaux de bord, etc.) en tenant compte des propositions formulées dans le cadre de l'étude préalable de 2020/21.

Résultats attendus & livrables :

- Note méthodologique qui retrace l'approche du consultant pour la réalisation des différentes phases de cette mission
- Les outils de d'évaluation de l'impact des risques climatique sur le budget des EEP avec les guides méthodologiques associés
- TdR pour le développement du SI
- Rapport d'achèvement présentant la réalisation et les points d'attention à suivre

III.6. Appui à la création d'un club climat des EEP (10 jours)

La mission du consultant chargé de l'appui technique à la création d'un club climat des EEP, consistera notamment à :

- Initier et accompagner un processus participatif en vue de l'identification et de l'évaluation institutionnelle et économique d'options pour la création d'un club de développement durable dans un contexte marocain
- Identifier des mécanismes et des stratégies par lesquels les questions du changement climatique seront efficacement traitées à travers le club climat des EEP
- Préciser les modalités de financement et d'appui au club ainsi que des activités de ses membres dans le cadre du changement climatique
- Identifier les contraintes liées à la pérennité des actions d'un club déjà créé ou en cours de création
- Étudier la possibilité de mettre en place un jumelage institutionnel avec un club existant

Livrables :

- Rapport de mission pour la création du club climat des EEP

III.7. Elaboration du programme de Voyage d'étude (5 jours):

Un voyage d'étude sera organisé par Expertise France afin de soutenir la mise en œuvre du pilotage vert des EEP en fournissant aux agents de la DEPP et l'ANGSPE une expérience pratique et concrète. Les objectifs de ce voyage d'étude incluent la visite des organismes pertinents, des rencontres avec des experts internationaux, des échanges avec les départements concernés et des sessions de formation pratique. Les participants auront ainsi la possibilité de mieux comprendre les défis et les opportunités liés à la mise en œuvre du programme, d'identifier les meilleures pratiques et les leçons apprises, et de renforcer leurs capacités pour assurer le succès du programme. Les résultats et les enseignements tirés de ce voyage d'étude seront intégrés dans le plan d'action du programme pour en optimiser les résultats.

Livrables :

- TDR et programmation avec les directions à rencontrer (en collaboration avec les bénéficiaires et Expertise France).
- Accompagnement de la délégation

IV. Modalités de mise en œuvre

La DEPP et l'ANGSPE s'engagent à partager toute la documentation nécessaire pour la préparation et le bon déroulement de la mission.

L'expert sera mobilisé pour 135 jours de travail avec des missions régulières à Rabat, dans la période allant du 10/09/2024 jusqu'au 01/06/2027, dans le cadre d'un contrat avec Expertise France à bons de commande, qui seront émis au fur et à mesure de la mission en fonction de l'avancement du projet avec les partenaires.

L'expert référent EEP rend compte de l'avancement de sa mission au coordonnateur du projet et à la chargée de projets siège d'Expertise France.

V. Profil recherché

Le consultant doit répondre aux critères de sélection suivants :

- Diplôme universitaire supérieur en économie, finance, contrôle de gestion, environnement, management des risques ou dans un domaine connexe
- Une expérience dans l'accompagnement des entités du secteur public dans la mise en place de la déclaration annuelle des risques et/ou des rapports sur les risques budgétaires liés au passif latent (et notamment le risque climatique) des établissements et entreprises publics dans leurs relations avec l'Etat.
- Expérience solide dans l'élaboration des contrats d'objectifs et de performance, notamment dans les domaines de management par la performance, de contrôle de gestion, d'élaboration et de suivi de la programmation budgétaire, de la gestion des ressources humaines ;
- Expérience dans l'accompagnement des organisations sur les dimensions de transition verte (notamment du secteur public) et dans l'élaboration des systèmes de notation et d'évaluation des performances des équipes, de mise en place des contrats d'objectifs.
- Bonne maîtrise des outils de gouvernance de structuration des organisations.
- Expertise dans le domaine des systèmes de risques management disposant de paramétrage et développement des solutions informatiques et techniques de référencement et de sourcing

- Expérience professionnelle en tant que responsable dans un établissement ou une entreprise publique membre du club développement durable française ou similaire, serait un atout
- Expérience dans l'accompagnement des établissements ou entreprises publics dans la déclinaison de stratégies sectorielles dans leurs plans d'actions, dans leurs budgets annuels et pluriannuels serait un atout.
- Maîtrise opérationnelle des outils de veille
- Bonne expertise en matière de gestion de projets
- Compétences relationnelles avérées et capacité à animer des groupes de travail

VI. Processus de soumission d'offres

L'offre technique comprendra obligatoirement :

- Un chapitre introductif et court détaillant la compréhension par les soumissionnaires de la mission et ses principaux défis ;
- Une brève analyse des principaux défis et risques de la mission ainsi que les mesures correctives afférentes à cela ;
- CV avec des informations détaillées sur les qualifications pertinentes, l'expérience et les références appropriées (longueur maximum du CV: 2 pages) ;
- Le calendrier proposé.

La longueur maximale de l'offre technique est de 3 pages hors annexes.

L'offre financière doit inclure, en détail, les honoraires par journée de travail ainsi que toutes les dépenses susceptibles d'être engagées par les consultants. Le budget doit être présenté en euros.

Les offres pour entreprendre cette expertise doivent être soumises jusqu'au 31 août 2024. La remise tardive des offres entraîne leur disqualification. Les candidatures doivent être envoyées au lien figurant dans l'annonce sur le site d'Expertise France.

ANNEXE 1 : Indicateurs de décaissements du Prêt Transition Budgétaire Verte pour la composante 6

Domaine de résultat 6 : Participation des établissements et entreprises publiques à l'atteinte des engagements en matière de climat						
Indicateurs	Entité responsable	Echéance (Indicative)				
		Année 1 (2023)	Année 2 (2024)	Année 3 (2025)	Année 4 (2026)	Année 5 (2027)
Introduction de pratiques à mettre en œuvre en matière de responsabilité sociale et environnementale (RSE) au niveau du code des bonnes pratiques de gouvernance des EEP. <i><u>S.V : Publication du décret approuvant le code de bonnes pratiques intégrant une partie traitant du volet RSE</u></i>	DEPP		1M			
Intégration d'une section sur les progrès relatifs à la RSE/climat des EEP au sein du rapport sur les EEP accompagnant le projet de loi de finances <i><u>S.V : Rapport PLF comportant une section sur les progrès RSE/Climatiques</u></i>				3M	3M	
Intégration au niveau du guide de contractualisation d'un chapitre portant sur les objectifs de la transition verte devant prévoir des engagements dans des domaines pertinents. <i><u>S.V : Chapitre inclus dans le guide méthodologique de la contractualisation</u></i>			2M			
Intégration dans le modèle type de contrats-programmes, d'une partie traitant des engagements en matière de transition verte, dans des domaines pertinents. <i><u>S.V : Clause incluse dans le modèle type de contrats-programmes</u></i>			2M			
Intégration du module climat dans le projet de dispositif de suivi des risques budgétaires des EEP <i><u>S.V : Elaboration d'un rapport sur l'exécution des plans d'action climat d'un groupe d'EEP</u></i>					3M	
Elaboration d'un guide de travail/conduite pour la gouvernance durable, destiné aux administrateurs des EEP <i><u>S.V : Diffusion du guide</u></i>				2M		

<p>Mise en place d'un club d'EEP « transition verte » promouvant les bonnes pratiques à travers des échanges transversaux.</p> <p><u>S.V : Diffusion d'un communiqué suite à la création du club</u></p>					1M	
<p><i>Résultats indicatifs à moyen-terme :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Les outils et la stratégie de l'Etat dans son pilotage des établissements et entreprises publiques sont orientés sur les enjeux de gouvernance durable - Des objectifs relatifs à l'adaptation et à l'atténuation du changement climatique sont intégrés dans les contrats prog et les plans d'actions des EEP et suivis par l'Etat - Des objectifs de promotion de l'égalité de genre sont intégrés dans les plans d'actions des entreprises et établissements publics 						

