

# Termes de références

Pilotage d'une mission d'animation du **dialogue public-privé** conduisant à l'adoption de dispositions spécifiques en faveur des clusters et de leurs projets au Maroc.

## Contexte général

ANIMA est partenaire du projet Euromed Clusters Forward (ECF) financé par l'Union européenne. L'objectif global d'Euromed Clusters Forward est de donner aux clusters les moyens de promouvoir l'innovation inclusive et la compétitivité dans la région sud méditerranéenne afin d'améliorer la croissance, la diversification économique, le développement durable et l'emploi. Le projet est mis en oeuvre par un consortium de partenaires, dirigé par ANIMA Investment Network (France), et comprenant Berytech (Liban), Leaders International (Palestine), Economic Research Forum (Egypte) ainsi qu'un réseau de partenaires associés en Europe et dans les pays de la région MENA.

Cette mission spécifique s'inscrit dans le cadre de la promotion des politiques de développement et de collaboration des clusters, avec pour objectif d'améliorer le cadre réglementaire des clusters et les incitations à la collaboration entre les acteurs de la quintuple hélice de l'innovation afin d'améliorer les performances des entreprises et leur compétitivité. Pays concernés : Algérie, Egypte, Jordanie, Liban, Maroc, Palestine et Tunisie.

## Contexte de la mission de dialogue public-privé :

Dans le cadre de cette composante, Euromed Clusters Forward entend mener dans chaque pays un dialogue public-privé associant tous les acteurs concernés par le sujet des clusters et conduisant à l'adoption de dispositions spécifiques au niveau des autorités publiques incluant des mécanismes concrets de soutien aux clusters et aux projets collaboratifs.

Avant de lancer une telle dynamique de plaidoyer pour une action orientée vers les clusters dans chaque pays partenaire du projet, Euromed Clusters Forward a conduit les actions suivantes :

- Une cartographie des clusters du sud de la Méditerranée ainsi qu'une évaluation de leur performance
- Une étude de diagnostic : "*Les clusters dans la région MENA : Vue d'ensemble, défis et opportunités*", conduisant à une série de recommandations pour la contribution des clusters à la technologie, à l'innovation et au développement économique.
- Une étude comparative des cadres institutionnels des clusters : "*Politiques de la région MENA pour la création et la performance des clusters* ».
- La création d'une méthodologie et d'un ensemble d'outils pour conduire le dialogue public-privé dans chaque pays, la « cluster policy toolbox ».

En plus de ces ressources comme éléments préliminaires pour le dialogue public-privé et l'action de plaidoyer, ECF prépare actuellement 2 réunions régionales pour présenter les résultats finaux de la cartographie, du diagnostic et des études de benchmarking. Ces réunions permettront d'entamer le



dialogue politique national avec une base commune de connaissances sur le paysage des clusters dans la région.

## Objectifs

Objectifs de la mission :

- Soutenir la mobilisation des parties prenantes nécessaires pour les impliquer au niveau national dans un dialogue public-privé sur le cadre réglementaire des clusters.
- Fournir une méthode et des conseils aux acteurs menant des activités de dialogue public-privé, en particulier en veillant à la bonne mise en œuvre de la ToolBox développée dans le cadre du projet.
- Conduire la dynamique du dialogue public-privé tout au long de son processus, y compris en organisant et animant plusieurs réunions de plaidoyer réunissant les acteurs associés ainsi que les réunions bilatérales nécessaires.
- Classer les recommandations issues du dialogue politique public-privé en fonction de leur faisabilité et de leur niveau de priorité ; suggérer des priorités nationales et des indicateurs clés de performance (KPI) pour le suivi.
- S'assurer de l'intérêt d'un ministère ou d'une autorité publique pour la mise en œuvre des mesures recommandées ; soutenir la formulation des termes de référence de la mission d'assistance technique qui viendra mettre en œuvre de telles dispositions.

## Etendue des travaux

Sur la base des études de diagnostic, de benchmark et de cartographie réalisées, et d'une série de recommandations préparées lors de la réunion régionale, l'expert(e) devra préparer et élaborer un plan d'action pour le dialogue public-privé au plan national menant à une mission d'assistance technique sur une mesure collectivement identifiée comme une priorité par les parties prenantes impliquées.

Ce travail comprendra les activités et étapes suivantes (non exhaustives)<sup>1</sup> :

### **1. Compréhension de l'environnement institutionnel**

- S'appuyer sur l'étude de benchmark sur les cadres politiques des clusters et cartographier les entités du secteur public et les parties prenantes ayant un lien direct avec les clusters.
- Evaluer toutes les lois et réglementations relatives aux entreprises, à l'industrie et aux clusters (le cas échéant)
- Identifier la stratégie, le plan sectoriel, les lois connexes au niveau national dans lesquels une feuille de route pour les clusters pourrait être incluse.

### **2. Identification des (bons) interlocuteurs**

- Identifier et trouver le bon ministère, département, agence.....etc. avec lequel organiser le dialogue, ainsi que les personnes clés au sein de ces organisations.

### **3. Mobilisation et pilotage de l'écosystème clusters**

---

<sup>1</sup> A noter que les différentes étapes détaillées dans les présents termes de référence pour présenter le travail attendu, ne doivent pas obligatoirement être entendues comme successives ; la mise en œuvre des tâches correspondantes pourra se chevaucher.



- S'appuyer sur la cartographie de tous les membres et membres potentiels des clusters par pays, fournie par l'équipe de projet.
- Définir qui sont les facilitateurs locaux "officiels" devant faire partie du processus de dialogue et s'assurer que toutes les fonctions nécessaires soient représentées (représentant du cluster, personnalité emblématique de l'industrie, « facilitateur » pour accéder au niveau de prise de décision politique, autorité académique, leader de la scène innovation/tech, personnalité disposant d'un large réseau...).
- Organiser la gestion de l'influence (en utilisant notamment la matrice Pouvoir/Intérêt de la Toolbox)
- Assurer une communication et une remontée de l'information adéquates
- Aider à la mise en place d'un comité de 5 à 6 personnes capable de représenter l'écosystème des clusters au Maroc et de discuter de leurs intérêts.

#### **4. Collecte de matériaux**

- S'appuyer sur les évaluations des besoins et attentes des clusters fournies par l'équipe du projet, pour proposer une analyse simplifiée des lacunes.
- Rassembler toute étude récente menée au niveau national pouvant compléter les études conduites avec des recommandations concrètes.
- Rassembler et présenter une sélection de bonnes pratiques directement liées à des politiques clusters mises en œuvre dans un contexte similaire afin d'inspirer le public identifié.
- Elaborer un focus group (un échantillonnage stratifié est recommandé) auprès duquel organiser plusieurs sessions afin d'exploiter les questions restées sans réponse dans les rapports précédents, ce qui contribuera à un dialogue public-privé plus cohérent.

#### **5. Lancement du dialogue et présentation du statu quo**

- Préparer un mémo sur les exigences des clusters par rapport aux lacunes actuelles de l'écosystème.
- Organiser une session pour les décideurs politiques afin de présenter un diagnostic de la situation et de confronter l'idée de ce que devrait être l'objectif de la feuille de route.

#### **6. Elaboration du plan d'exécution**

- Proposer à toutes les parties une stratégie bien définie comprenant des étapes et l'affiner/la valider collectivement.

#### **7. Mise en œuvre du dialogue /plan d'exécution**

- Organiser plusieurs réunions de sensibilisation et de dialogue public-privé rassemblant toutes les parties prenantes identifiées.
- Organiser plusieurs ateliers pour les parties prenantes identifiées
- Formuler un cahier des charges au niveau national pour remédier aux faiblesses les plus critiques et présenter ce cahier des charges aux parties prenantes. L'objectif de ce cahier des charges est de fournir une assistance technique aux autorités locales compétentes pour mettre en œuvre des dispositifs de soutien aux clusters et à leurs projets.
- Assurer une communication adéquate et un reporting régulier à ANIMA



## Organisation

### Modèle de Pilotage

La mission doit débuter en décembre 2023. L'expert(e) sera responsable de l'ensemble du processus de dialogue public-privé et est l'artisan de sa mise en œuvre sur le terrain.

Pendant toute la durée de la mission, l'expert(e) travaillera en étroite collaboration avec ANIMA et plus largement avec l'ensemble des acteurs associés de l'écosystème national.

Idéalement, un comité de pilotage est rapidement mis en place, réunissant le noyau dur des parties prenantes impliquées dans le dialogue politique. Ce comité de pilotage permettra de suivre l'avancement du dialogue public-privé selon les étapes définies et de piloter le plan de travail.

### Reporting

L'expert(e) rendra compte directement à ANIMA. Il/elle organisera des réunions internes tout au long de la durée de la mission selon le modèle de gouvernance qui sera convenu lors de la première réunion de management avec ANIMA.

Les livrables seront présentés à ANIMA pour validation.

## Livrables

Les livrables suivants devront être soumis, en fonction de chaque étape, comme indiqué ci-dessous :

Etape	Livable(s)
Compréhension de l'environnement institutionnel	Répertoire des principales stratégies industrielles, des plans, des acteurs
Identification des parties prenantes	Répertoire qualifié des personnes publiques directement impliquées dans la réglementation des clusters
Mobilisation et pilotage de l'écosystème clusters	Registre des parties prenantes Matrice pouvoir/ intérêts
Collecte de matériaux	Rapport d'enquête, de focus groups Analyse simplifiée des lacunes Analyse comparative des meilleures pratiques (benchmark)
Lancement du dialogue et présentation du statu quo	Présentation de la synthèse par pays pour la première réunion du panel de plaidoyer, comprenant (statu quo) : - Tendances et potentiel : études, données - Questions en jeu : analyse des lacunes - Analyse des besoins sur le terrain : besoins des groupes, vision, attentes - Premières recommandations - Discussion et observations



	- Analyse comparative des meilleures pratiques
Elaboration du plan d'exécution	Plan de travail avec calendrier et jalons
Mise en œuvre du dialogue /plan d'exécution	<p>Ordre du jour de chaque réunion</p> <p>Rapports de réunion du dialogue / mémo après chaque réunion bilatérale</p> <p>Rapport final du dialogue politique comprenant des catégories de recommandations basées sur leur faisabilité et leur priorité, et l'identification des priorités nationales et des indicateurs clés de performance (KPI) pour le suivi.</p> <p>Termes de références pour la mission d'assistance technique</p> <p>Lettres d'engagement signées par les autorités</p>

### Calendrier indicatif

L'expert(e) commencera son travail après la validation de son offre par ANIMA et la signature d'un accord par les deux parties. L'expert(e) coordonnera avec l'équipe d'ANIMA la stratégie et la mise en œuvre tout au long du processus pendant 12 mois sur la base du calendrier indicatif ci-après.

Etape	Calendrier indicatif
Compréhension de l'environnement institutionnel	Mois 1
Identification des parties prenantes	Mois 1
Mobilisation et pilotage de l'écosystème clusters	Mois 1, 2
Collecte de matériaux	Mois 1, 2, 3
Lancement du dialogue et présentation du statu quo	Mois 3
Elaboration du plan d'exécution	Mois 2, 3
Mise en œuvre du dialogue /plan d'exécution	Mois 3 à 12

### Budget

Le budget alloué à l'ensemble de la mission doit inclure tous les coûts de la mission, y compris les frais de voyage ou déplacement si nécessaire.

ANIMA procédera au paiement des coûts estimés selon le calendrier défini et à la validation de chaque phase de la mission par les livrables associés.



## Eligibilité et processus de sélection

### Eligibilité

Les candidats doivent remplir les conditions suivantes :

- Être un consultant individuel, une entreprise ou une association.
- Pour les candidats qui soumettent une offre en tant qu'entreprise ou association, avoir leur siège social dans l'Union européenne ou un des pays sud de la Méditerranée (Maroc, Algérie, Tunisie, Egypte, Jordanie, Palestine, Liban).
- Être en mesure de se conformer au contexte fiscal national et aux règles de réception des fonds internationaux.
- La sous-traitance n'est pas autorisée. Le candidat sera la seule entité légale avec laquelle la relation contractuelle sera établie.

### Qualifications

- Master ou diplôme équivalent en économie, en administration des affaires, en droit, élaboration des politiques ou équivalent.
- Au moins 10 ans d'expérience dans des projets de développement économique et de soutien à l'industrie dans la région MENA.
- Expertise spécifique dans le secteur industriel au Maroc
- Bonne connaissance du contexte national marocain (écosystème institutionnel et des parties prenantes) lié aux clusters.
- Excellentes capacités de communication en français.

### Compétences et expérience

- Expérience avérée et certifiée de travail sur des projets/programmes/politiques liés à l'industrie, à l'université ou à l'innovation.
- Expérience avérée de l'animation de processus de dialogue multipartites.
- Expérience avérée de l'animation d'événements de haut niveau avec des délégués des secteurs public et privé.
- Capacité à mobiliser et à assurer un leadership fort.
- Expérience avérée de la conduite d'enquêtes, d'entretiens et de focus groups, ainsi que de la collecte et de l'analyse de données.

### Candidature et sélection

Les candidats doivent soumettre les documents suivants :

- Profil : Un curriculum vitae détaillé mettant en évidence l'expérience de l'expert ou des experts dans les domaines pertinents pour la mission de consultance, ainsi que ses/leurs références.
- Proposition technique : Une proposition technique comprenant une description de la méthodologie utilisée pour atteindre les résultats escomptés et une estimation du temps consacré à chaque tâche (calendrier des activités) ;
- Proposition financière : Une offre financière comprenant tous les coûts (en jours-homme) et une ventilation par phase de la mission. L'offre financière doit être transmise en euros.



Les offres doivent être envoyées par courriel à [mathias.fillon@anima.coop](mailto:mathias.fillon@anima.coop) avec en copie : [sarra.boussaidi@anima.coop](mailto:sarra.boussaidi@anima.coop) ; avec le sujet "ECF - Dialogue public-privé au Maroc", au plus tard le 19 novembre 2023.

## Notation

Les offres seront évaluées en regard des critères et des notes suivants :

Notation	Critère
Notation /20	Expérience du dialogue public-privé et du secteur industriel au niveau national en plus du profil du/des consultant(s).
Notation /10	Expérience et connaissances avérées en matière de facilitation d'événements de haut niveau avec des délégués des secteurs public et privé.
Notation /10	Expérience et connaissances avérées en matière de conduite d'étude et d'entretiens.
Notation /10	Connaissance ou expérience avérée du contexte national (écosystème institutionnel et des parties prenantes) lié aux clusters.
Notation /25	Offre financière
Notation /25	Qualité de l'offre technique et de la méthodologie présentée pour atteindre les objectifs de travail.

Pour toute question concernant ces termes de référence, veuillez contacter : [mathias.fillon@anima.coop](mailto:mathias.fillon@anima.coop) ou [sarra.boussaidi@anima.coop](mailto:sarra.boussaidi@anima.coop)

## Sélection et paiement

Le candidat retenu sera informé par courrier électronique. ANIMA pourra procéder à un entretien (en ligne ou en présentiel) avec le candidat avant validation finale.

Le consultant commencera le travail après la validation de son offre par ANIMA et la signature de l'accord.

Le paiement s'effectuera selon les modalités suivantes :

- 20% du paiement à la signature du contrat ;
- 20% après validation des livrables correspondants aux étapes 1 à 4 ;
- 20% après la tenue de la première réunion collective du processus de dialogue public-privé et validation des documents s'y rapportant, ainsi que du plan d'exécution ;
- Le reste du paiement sera effectué après la soumission et l'approbation du rapport final de mission et validation des termes de références conduisant à l'accompagnement à la mise en œuvre de ces dispositions émergeant du dialogue public-privé au moyen d'assistance technique.

Les paiements seront effectués dans un délai maximum de 30 jours après réception et validation de la facture. ANIMA n'est pas responsable des frais bancaires / frais de transfert qui pourraient être appliqués par la banque du consultant, ni des variations du taux de change appliqué.

