|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | armoiries3 | المملكـة المغربيــة **---** رئيس الحكومة **---** الوزارة المنتدبة لدى رئيس الحكومة **المكلفة بالشؤون العامة والحكامة** |

**Appel à consultation**

**Actualisation et développement des codes de bonnes pratiques  
 de Gouvernance d’Entreprises au Maroc**

|  |  |
| --- | --- |
| **Mission** | Actualisation et développement des codes de bonnes pratiques de Gouvernance d’Entreprises au Maroc |
| **Type de contrat** | Contrat groupe de consultants ou institutionnel |
| **Durée** | 300 jours |
| **Date de début prévisionnelle** | 15 février 2019 |
| **date limite pour les propositions** | 25 janvier 2019 |
| **Processus de sélection** | Appel d’offres pour le recrutement d’un cabinet d’études ou un groupe de consultants pour l’accompagnement de la Commission Nationale de la Gouvernance d’Entreprises (CNGE) dans l’actualisation et le développement des codes de bonnes pratiques de gouvernance d’entreprises |

**Termes de Référence**

1. **Contexte**

Compte tenu du rôle de l’entreprise comme moteur de croissance économique et dans le développement économique et social du pays, une importance capitale a été accordée à la promotion de l’investissement, de l’entreprenariat et au développement de l’entreprise, par le biais de nombreux chantiers cruciaux, notamment celui de l’amélioration du l’environnement des affaires et la promotion de la bonne gouvernance au sein de l’entreprise.

En effet, à travers le Comité National de l’Environnement des Affaires (CNEA), le Maroc s’est engagé dans une série de réformes pour améliorer durablement le climat des affaires et faciliter l’investissement. Huit ans après la création du CNEA, le Maroc a pu récolter les premiers fruits des réformes engagées, comme en témoigne le rapport « Doing Business » élaboré annuellement par la Banque Mondiale et la SFI. Le Maroc a ainsi pu améliorer son classement dans ledit rapport en passant de la 128ème position en 2010 à la 69ème en 2017.

En parallèle avec ces avancées concernant l’environnement global favorable à l’entreprise et à l’entreprenariat, le Gouvernement Marocain et la Confédération Générale des Entreprises du Maroc (CGEM), ont commencé dès 2007 à promouvoir les principes et valeurs de la bonne gouvernance au sein de l’entreprise marocaine.

Cette prise de conscience a conduit à la mise en place, en février 2007, d’une Commission Nationale de Gouvernance d’Entreprise (CNGE). Fruit d’une large concertation entre les secteurs public et privé, cette commission a réussi à mettre en place, en 2008, le premier Code Marocain de Bonnes Pratiques de Gouvernance d’Entreprise.

Par la suite, ce code a été suivi d'une série de codes spécifiques tenant compte de certaines spécificités sectorielles ou de catégories d’entreprises. Il s’agit en l’occurrence du code de bonnes pratiques de gouvernance des PME et des entreprises familiales en 2008, du code des établissements de crédit en 2010, et du code marocain de bonnes pratiques de gouvernance des entreprises et établissements publics en 2012.

Eu égard aux évolutions récentes dans le domaine de la gouvernance, aussi bien au niveau national (nouvelle Constitution, nouveaux textes réglementaires et normatifs, engagement dans le cadre du programme gouvernemental 2016-2021), qu’international (nouvelles directives de l’OCDE et du G20, norme ISO37001, nouvelles directives de l’OCDE relatives aux sociétés d’assurance), et en vue de capitaliser sur les enseignements tirés du déploiement des versions actuelles des codes, il a été jugé opportun de réactiver et d’institutionnaliser la Commission créée en 2007. L’objectif est de redynamiser et d’accompagner ce chantier important, à travers notamment l’actualisation des codes existants et la production de nouveaux codes spécifiques à d’autres catégories d’entreprises, et par la suite, l’accompagnement et le suivi de leur mise en œuvre.

L’objet de cet appel d’offres est de recruter un cabinet d’études ou un groupe de consultants pour accompagner ladite commission pour mener à bien cette mission.

1. **Objectifs de la consultation**

La présente consultation a pour objectif l’accompagnement de la CNGE dans l’actualisation et le développement des codes de bonnes pratiques de gouvernance d’entreprises, à la lumière de l’évaluation de l’état de leur mise en œuvre et à l’aune des évolutions enregistrées dans le contexte national et international, et l’élaboration de nouveaux codes spécifiques à d’autres catégories d’entreprises.

1. **Consistance et résultats attendus de la prestation**

La prestation s’articule autour de quatre missions principales, précédées d’une phase de cadrage méthodologique qui donnera lieu à un rapport précisant l’approche adoptée, le planning et les moyens à mobiliser pour la réalisation de la consultation.

La consistance des quatre missions et les résultats qui en sont attendus se présentent comme suit :

**Mission 1 :** **Évaluation de la mise en œuvre des codes marocains de bonnes pratiques de gouvernance d’entreprise.**

La première mission du consultant consiste à réaliser une évaluation de l’état de la mise en œuvre des codes existants (code général et codes spécifiques). L’objectif est d’identifier pour chaque code :

* Les avancées réalisées dans la mise en œuvre et les meilleures pratiques développées dans ce cadre ;
* Les facteurs et les freins qui ont conduit, le cas échéant, à une mise en œuvre limitée des codes, en distinguant les facteurs relatifs aux codes eux-mêmes et ceux relatifs à l’environnement de leur déploiement ;
* Les ajustements argumentés qui s’imposent, tant au niveau de l’approche globale qu’au niveau des codes, et les mesures d’accompagnement de nature à faciliter le déploiement des futurs codes.

Pour ce faire, il sera nécessaire de combiner plusieurs sources d’informations. En plus de **l’analyse documentaire** permettant d’exploiter l’information déjà existante et de capitaliser sur les résultats des études et des évaluations antérieures (IMA, CGEM, DEPP, Cour des Comptes…), le consultant mènera une **enquête par questionnaire auprès des entreprises** ainsi qu’une série **d’entrevues directes avec les organismes et départements ministériels concernés par les différents codes**, notamment la CGEM, l’ACAPS, l’AMMC, Bank Al Maghrib, Ministère de l’Economie et des Finances (DEPP, DB et DTFE), certains Ministères de tutelle (tels que le Ministère de l’Equipement, du Transport et de la Logistique, le Ministère de l'Agriculture, de la Pêche Maritime, du Développement Rural et des Eaux et Forêts, le Ministère de l'Industrie, de l'Investissement, du Commerce et de l'Economie Numérique, le Ministère de l’Education Nationale, de la Formation Professionnelle, de l’Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique, et le Ministère de l’Energie, des Mines et du Développement Durable), ainsi que quelques entreprises et établissement publics (EEP) à vocation stratégique ayant conduit des expériences réussies en matière de mise en place de plans d’amélioration de leur gouvernance (environ 40 EEP ont déjà déployé des actions stratégiques d’amélioration de leur gouvernance).

S’agissant de l’enquête auprès des entreprises, elle sera exhaustive pour les secteurs régulés (établissements de crédits, sociétés d’assurance et sociétés faisant appel public à l’épargne), et par sondage pour les autres (entreprises et établissement publics et autres entreprises privées). La méthode d’échantillonnage et de stratification sera arrêtée en commun accord avec la CNGE, sur la base de la proposition technique du prestataire, en veillant sur la représentativité de l’échantillon. A titre d’exemple, l’échantillon relatif aux EEP doit tenir compte de leurs caractéristiques très hétérogènes quant à leur activité, leur taille, leur performance financière et extra-financière, leur intervention territoriale et leur niveau de développement en matière de gouvernance, pour refléter les principales caractéristiques du secteur des EEP dans son ensemble.

La mission du prestataire couvre **l’élaboration des questionnaires**, en tenant compte des spécificités sectorielles, ainsi **que le dépouillement, le traitement et l’analyse des résultats. Le Ministère des Affaires Générales et de la Gouvernance se chargera, avec l’appui des institutions concernées, de l’envoi et de la collecte des questionnaires auprès des entreprises enquêtées.**

Les résultats préliminaires de ces investigations seront présentés, discutés et enrichis au sein de focus groups généraux et spécifiques avant d’être restitués au comité technique issu de la CNGE et chargé du suivi du déroulement de la prestation.

A l’issue de cette première mission, le consultant produira :

* Un rapport d’évaluation de la mise en œuvre des différents codes, précisant pour chaque catégorie d’entreprises les points de succès et les bonnes pratiques à consolider ainsi que les faiblesses et les défis qui restent encore à relever ;
* Une annexe sous forme de matrice synthétique précisant, pour chaque code et disposition par disposition, les avancées réalisées, les limites constatées et les contraintes rencontrées dans la mise en œuvre et leur liaison avec des problématiques d’ordre organisationnel, réglementaire et environnemental, ainsi que des pistes d’amélioration proposées.

**Mission 2 : Analyse des évolutions nationales et internationales.**

La deuxième mission, qui pourrait être réalisée en parallèle avec la première, consistera à identifier les évolutions enregistrées aux niveaux national et international en matière de gouvernance d’entreprise, et qui méritent d’être reflétées dans les codes. Il s’agira essentiellement de :

* Recenser les changements opérés dans le contexte national, notamment les nouvelles dispositions constitutionnelles, les engagements du Gouvernement dans son programme au titre de la période 2016-2021, les lois et les directives des instances de régulation en relation avec la gouvernance de l’entreprise. L’analyse de ces changements donnera lieu à un rapport détaillé précisant les évolutions enregistrées ces dernières années à l’échelle nationale.

Plus qu’une analyse historique des mutations considérables ayant marqué l’environnement national, celle-ci doit mettre en œuvre les diligences capables de guider cette étape de la mission selon une approche orientée vers l’avenir et ce, dans l’objectif d’anticiper les tendances en matière de bonne gouvernance pouvant avec le temps, se transformer en des impératifs de gestion et d’organisation et devant trouver leur place dans les nouvelles dispositions des Codes actualisés. Cette mesure est préventive et vise à minimiser au maximum la durée d’obsolescence des Codes à actualiser.

* **Concernant les évolutions internationales, le commanditaire mettra à la disposition du prestataire un rapport réalisé par un autre consultant contenant** :
  + Les nouveautés au niveau des référentiels internationaux, tels que les principes de gouvernance d’entreprise du G20 et de l’OCDE (09/2015), les lignes directrices de l'OCDE sur la gouvernance des entreprises publiques (07/2015) et la norme ISO37001 ;
  + Un benchmark international des bonnes pratiques en la matière, mettant en relief les avancées et les facteurs de succès, notamment en termes de mesures d’accompagnement ayant permis de surmonter les obstacles en phase de dissémination.

A partir des deux rapports susmentionnés, le prestataire préparera une matrice qui synthétise, pour différents aspects de la gouvernance d’entreprise, les évolutions récentes à l’échelle nationale et internationale et les bonnes pratiques internationales, ainsi les propositions du consultant pour améliorer la pratique nationale.

**Mission 3 : Mise à jour des codes existants et élaboration de nouveaux codes**

A l’issue des missions 1 et 2, et avant d’entamer l’élaboration des codes, le prestataire produira une matrice consolidée intégrant les conclusions des analyses menées. Cette matrice, qui sera présentée et discutée au sein de la CNGE, précisera essentiellement, pour différents aspects de la gouvernance, les avancées réalisées et les limites constatées au niveau national, les évolutions récentes à l’échelle internationale, les meilleurs pratiques à l’international, ainsi que les pistes d’amélioration proposées.

Les résultats de la réflexion collective permettront au consultant de disposer des éléments nécessaires pour réaliser les prestations suivantes :

* Proposer une nouvelle version actualisée du code général de bonnes pratiques de gouvernance d’entreprise.

En tant que référentiel commun de l’ensemble des entreprises, ce code général sera accompagné d’un outil de hiérarchisation et de priorisation précisant, à titre d’illustration, (1) le socle fondamental commun pour l’ensemble des entreprises, (2) le palier recommandé pour des entreprises d’un niveau de maturité moyen, et (3) le palier recommandé pour des entreprises d’un niveau de maturité avancé. Dans ce cadre, il faudra proposer une démarche et une grille de définition du degré de maturité par catégorie d’entreprises.

* Actualiser les codes spécifiques existants, tout en veillant sur la cohérence avec le code général ;
* Elaborer deux nouveaux codes spécifiques : un code dédié aux sociétés faisant appel public à l’épargne et un code dédié aux sociétés d’assurances, en réponse aux besoins particuliers de ces entreprises.

Le prestataire doit veiller au recoupement régulier de l’ensemble des dispositions introduites par les Codes actualisés avec l’ensemble des textes réglementaires et légaux (loi 69-00 sur le contrôle financier de l’Etat sur les EEP et autres organismes, loi n° 17-95 sur la SA, …) régissant certains aspects fondamentaux de la bonne gouvernance notamment, la composition des Organes Délibérants, le nombre d’administrateurs, l’institution de Comités spécialisés, etc.

Il serait également souhaitable de consacrer une partie spéciale du Code général aux bonnes pratiques de gouvernance à déployer lors d’un processus transactionnel (fusion, acquisition, liquidation…), et d’aborder les bonnes pratiques pour les entreprises en difficulté.

Cette troisième mission débouchera sur les livrables suivants :

* Code général de bonnes pratiques de gouvernance d’entreprises actualisé ;
* Codes spécifiques actualisés relatifs aux :
* PME et entreprises familiales ;

- Etablissements de crédit ;

- Entreprises et Etablissements Publics.

* Nouveaux codes spécifiques aux :
* Sociétés faisant appel public à l’épargne ;
* Sociétés d’assurance.

**Mission 4 : Plan d’accompagnement et outils de suivi de la mise en œuvre des codes.**

L’objectif de cette de mission est de doter la CNGE d’une vision et d’outils adéquats pour l’accompagnement du déploiement des codes et le suivi des avancées et/ou des limites de leur mise en œuvre. Ainsi, le Consultant est tenu de :

* Développer une feuille de route et des supports, notamment digitalisés, nécessaires à la promotion et la vulgarisation desdits codes auprès des entreprises et leur accompagnement dans le processus de leur mise en œuvre ;
* Elaborer un guide pratique et un toolkit de modèles de documents, le cas échéant, dans le but de faciliter le déploiement des codes notamment au sein des PME et entreprises familiales ;
* Proposer des mesures incitatives et engageantes au profit des entreprises ayant adhéré aux codes et mis en œuvre les bonnes pratiques de bonne gouvernance ;
* Identifier les dispositions qui devraient, à terme, intégrer l’arsenal législatif et réglementaire ;
* Définir les ajustements réglementaires, juridiques et institutionnels éventuels nécessaires pour mettre en œuvre les bonnes pratiques de gouvernance d’entreprise ;
* Développer un outil de suivi-évaluation de la mise en œuvre des différents codes et leur recadrage périodique ;
* Développer un plan de communication et d’accompagnement du déploiement des codes.

**NB :** **important** :

* L’équipe en charge de l’étude sera amenée à présenter régulièrement les résultats de l’étude au comité de suivi. Deux présentations au moins sont nécessaires pour chaque mission : la première sur les résultats provisoires et la deuxième sur les résultats finaux tenant compte des commentaires et suggestions des différents membres de la CNGE. Une restitution globale sera également sollicitée : à la fin de l’étude.
* Tous les documents produits lors de cette consultation (livrables cités ci-dessous, les présentations power point, les documents de travail intermédiaires, les fichiers Excel, …) seront la propriété exclusive des commanditaires de l’étude.

1. **Pilotage et suivi de l’exécution de la consultation**

Le pilotage des travaux objet de la présente prestation sera assuré par la CNGE.

Le suivi technique sera assuré, sous la supervision de la CNGE, par un comité technique issu de celle-ci et intégrant les représentants des principaux organismes concernés par les codes. Des réunions de suivi seront organisées régulièrement avec le comité technique avant la restitution et la validation des résultats de chaque mission au sein de la CNGE.

Par ailleurs, des ateliers de travail sont également prévus avec des groupes de travail spécifiques à chaque code qui seront mis en place pour accompagner le consultant dans l’actualisation et la rédaction des codes spécifiques. Le consultant devra communiquer des PV périodiques aux différents Groupes de travail et assurer la coordination des travaux de groupe afin de les mettre tous au même niveau d’information et d’instaurer des échanges dynamiques entre les différents partenaires.

1. **Délais d’exécution**

La charge de travail est estimée à 125 jours-hommes, étalés sur un délai global d’exécution de la prestation de 300 jours, ventilés par mission comme suit :

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Activités / Livrables** | **Charge de travail  (J/H)** | **Délais de réalisation  (Nbre de jours)** |
| * Rapport méthodologique | 5 | 20 |
| **Missions 1 et 2 :**   * Évaluation de la mise en œuvre des codes marocains de bonnes pratiques de gouvernance d’entreprise. * Analyse des évolutions nationales en matière de de gouvernance d’entreprise. | 50 | 120 |
| **Mission 3 :**   * Rédaction du code général * Rédaction des codes spécifiques (actualisation des codes existants et élaboration de nouveaux codes) | 50 | 120 |
| **Mission 4 :**   * Plan d’accompagnement, système de suivi-évaluation, guide pratique, plan de communication,… | 20 | 40 |
| **Total** | **125** | **300** |

1. **Compétences et qualifications requises**

L’équipe proposée pour la réalisation de la présente consultation doit être composée d’au moins 4 consultants **seniors**, hautement qualifiés (minimum bac+5) en gouvernance des entreprises ou un domaine équivalent, avec des compétences éprouvées dans des domaines en lien avec l’objet de la consultation.

Tous les consultants doivent justifier d’une expérience professionnelle de10 ans au moins, avec des références dans des domaines similaires à l’objet de la présente consultation.

L’équipe des consultants proposée devra obligatoirement inclure au moins les profils suivants :

* Un consultant (chef de projet) spécialisé en gouvernance d’entreprise avec au moins 15 ans d’expérience ;
* Un consultant spécialisé en droit des affaires ;
* Un consultant spécialisé en marchés financiers,
* Un consultant maitrisant le secteur des entreprises et établissements publics

L’équipe proposée sera évaluée sur la base des CV dûment signés des experts, faisant valoir leurs qualifications, leurs compétences et leurs expériences en rapport avec les objectifs de la consultation.

1. **Soumission et processus de sélection**

Cette consultation est ouverte aux groupes de consultants (avec un chef de file) et aux cabinets d’études et de consulting.

Les soumissions doivent être adressées à l’adresse [codegouvernance@worldbank.org](mailto:codegouvernance@worldbank.org) au plus tard le **25 janvier 2019,** dernier délai de réception.

Les soumissions doivent contenir :

1. **Une offre technique « A »** portant le nom du candidat et la mention **« offre technique - Actualisation et développement des codes de bonnes pratiques de Gouvernance d’Entreprises au Maroc»,** et contenant les documents suivants :

* La méthodologie proposée pour la réalisation de la prestation, y compris le chronogramme des activités et des livrables ;
* Les CV des consultants précisant leurs qualifications, compétences et expériences.
* Les références des consultants dans des domaines similaires à l’objet de la présente consultation, ainsi que celles du cabinet d’études le cas échéant ;
* Les engagements et disponibilité des consultants.

1. **Une offre financière « B »** portant le nom du candidat et la mention **« offre financière - Actualisation et développement des codes de bonnes pratiques de Gouvernance d’Entreprises au Maroc»**, et contenant l’offre financière du concurrent en précisant le prix global et sa décomposition par activités.

Tout dossier incomplet sera considéré comme irrecevable.

L’évaluation des offres sera faite selon la méthode basée sur la qualité et le coût conformément aux Directives de Consultants de la Banque Mondiale.

1. **Modalités de paiement**

Le paiement sera effectué en trois tranches comme suit :

|  |  |
| --- | --- |
| **Activités / Livrables** | **% du montant total** |
| **Missions 1 et 2 :**   * Évaluation de la mise en œuvre des codes marocains de bonnes pratiques de gouvernance d’entreprise. * Analyse des évolutions nationales en matière de de gouvernance d’entreprise. | 30% |
| **Mission 3 :**   * Rédaction du code général * Rédaction des codes spécifiques (actualisation des codes existants et élaboration de nouveaux codes) | 40% |
| **Mission 4 :**   * Plan d’accompagnement, système de suivi-évaluation, guide pratique,… | 30% |
| **Total** | **100%** |