Financé par
l'Union européenne

TOOLBOX
Green Forward

2026







TABLE DES MATIÈRES

TABLE DES MATIÈRES

LEXIQUE DE LA GREEN FORWARD TOOLBOX

ÉTAPE 0 | CADRE MÉTHODOLOGIQUE & MODE D'EMPLOI

0.1. VISION STRATÉGIQUE

Impact attendu

Rôle des BSOs dans la transition écologique

Articulation avec la Green Business Academy

0.2 ARCHITECTURE EXPLICATIVE

0.3 SCÉNARIOS D'USAGE

ÉTAPE 1 | SE POSITIONNER, SENSIBILISER & COMPRENDRE

1.1 SE POSITIONNER : GRILLE DE MATURITÉ DE LA BSO

Phase 1 : Préparation et mobilisation

Phase 2 : Évaluation des 5 axes

Phase 3 : Analyse des résultats (Le diagnostic)

Phase 4 : Élaboration du plan de renforcement

Phase 5 : Suivi et itération

1.2 SENSIBILISER & COMPRENDRE

Modules pédagogiques

Outil de cadrage : Kit de lancement et de cadrage MPME

TABLE DES MATIÈRES

ÉTAPE 2 | DIAGNOSTIQUER

2.1 OUTIL : GREEN READINESS MPME

- Déroulement de l'évaluation
- Interprétation des Niveaux de Scoring
- Recommandations pour l'accompagnateur

2.2 OUTIL : PROBLEM FRAMING

2.3 CHECKLISTS SECTORIELLES APPROFONDIES

- BTP & Éco-construction
- Agroalimentaire
- Textile & Habillement
- Industries Métallurgiques & Mécaniques (IMME)
- Tourisme & Hôtellerie
- Transport & Logistique

ÉTAPE 3 | IDENTIFIER DES OPPORTUNITÉS

3.1 OUTILS : IDÉATION (CIRCULAR DESIGN) & CIRCULAR BUSINESS MODEL CANVA

- Phase 1 : Idéation (Le "Brainstorming" - Diverger)
- Phase 2 : Priorisation (La Matrice "Quick-Win")
- Phase 3 : Structuration (Circular Business Model Canvas).

3.2 MODULES PÉDAGOGIQUES

- Module 3 : Transition énergétique pour les MPMEs
- Module 4 : Innovation verte & compétitivité
- Module 5 : Risques réglementaires et conformité

TABLE DES MATIÈRES

ÉTAPE 4 | PLANIFIER SES ACTIONS

4.1 OUTIL : LA FEUILLE DE ROUTE OPÉRATIONNELLE

4.2 OUTIL : DE L'IDÉE AU MARCHÉ (UN PROCESSUS ITÉRATIF)

- Les 3 Niveaux de "Test" (Le passage à l'échelle)
- La Boucle d'Apprentissage (Le "Mindset" itératif)
- Passer du Prototype au Marché : Les règles d'or

4.3 OUTIL : MATRICE DE RISQUE GREEN FORWARD

ÉTAPE 5 | STRUCTURER SES FINANCES

5.1 MODÈLES FINANCIERS DÉTAILLÉS

- Structure de l'Investissement (CAPEX vert)
- Indicateurs de Rentabilité Spécifiques
- Flux de Trésorerie Intégrés

5.2 CARTOGRAPHIE DES FINANCEMENTS VERTS AU MAROC

Précisions sur les programmes "Impact Général"

5.3 OUTIL : GO-TO-MARKET EN ENTREPRISE VERTE

- Bloc 1 : Le Ciblage "Early Adopter" (Le premier pas)
- Bloc 2 : Le Mix "Proposition de Valeur" (L'argumentaire)
- Bloc 3 : Le Plan de Traction (Le lancement opérationnel)

ÉTAPE 6 | SUIVRE ET MESURER L'IMPACT

5.1 NIVEAU ENTREPRISE (IMPACT OPÉRATIONNEL)

5.2 NIVEAU BSO (PERFORMANCE DE L'ACCOMPAGNEMENT)

5.3 NIVEAU PROGRAMME (IMPACT MACRO & NATIONAL)

Financé par
l'Union européenne

LEXIQUE DE LA GREEN FORWARD TOOLBOX

Pour constituer un glossaire robuste et utile pour les Structures d'Appui aux Entreprises (BSO) utilisant la Green Forward Toolbox, voici les termes clés identifiés dans vos fichiers, classés par thématiques.

Concepts de Transition Écologique

Ces termes sont fondamentaux pour harmoniser le langage entre la BSO et la MPME.

- **Économie Circulaire :** Modèle de production et de consommation qui consiste à partager, louer, réutiliser, réparer, rénover et recycler les matériaux et produits existants le plus longtemps possible.
- **Éco-conception :** Approche de conception de produits ou services qui intègre la protection de l'environnement dès la phase de création, afin de minimiser les impacts environnementaux sur tout le cycle de vie.

LEXIQUE DE LA GREEN FORWARD TOOLBOX

- **Modèles Régénératifs :** Modèles économiques qui ne se contentent pas de réduire les impacts négatifs, mais qui cherchent à restaurer ou à améliorer les systèmes écologiques et sociaux (au-delà de la neutralité).
- **Bilan Carbone (ou Scope 3) :** Méthode de comptabilisation des émissions de gaz à effet de serre. Le Scope 3 englobe les émissions indirectes liées à la chaîne de valeur (achats, utilisation du produit, fin de vie).

Outils & Méthodologies d'Accompagnement

Termes techniques spécifiques à la méthodologie Green Forward.

- **Green Readiness (Maturité écologique) :** Indice permettant d'évaluer le niveau d'intégration des pratiques durables au sein d'une entreprise selon des dimensions clés (énergie, déchets, ressources, etc.).

LEXIQUE DE LA GREEN FORWARD TOOLBOX

- **Problem Framing (Cadrage du problème) :** Processus consistant à définir précisément une problématique d'intervention (cible, douleur, besoin) avant d'imaginer des solutions, pour éviter la dispersion.
- **MVP (Produit Minimum Viable) :** Version la plus simple d'un produit ou service permettant de tester son hypothèse de valeur auprès d'utilisateurs réels avec un minimum de ressources.
- **Itération (Processus itératif) :** Démarche consistant à tester, mesurer, apprendre et ajuster continuellement une solution (boucle Construire-Mesurer-Apprendre).



LEXIQUE DE LA GREEN FORWARD TOOLBOX

Termes Financiers "Verts"

Indispensables pour la crédibilité de la BSO face aux partenaires financiers.

- **CAPEX Vert (Capital Expenditure) :** Dépenses d'investissement dédiées spécifiquement à des technologies ou infrastructures
- **OPEX (Operating Expenditure) :** Dépenses de fonctionnement. Dans le contexte Green Forward, on met l'accent sur les "Économies OPEX" (ex: baisse des factures d'énergie/eau).
- **Payback Vert (Temps de retour sur investissement) :** Durée nécessaire pour que les économies générées par la transition financent le coût initial de l'investissement.
- **TRI Écologique (Taux de Rendement Interne) :** Indicateur de rentabilité qui intègre non seulement les gains financiers directs, mais aussi les bénéfices d'efficacité sur la durée de vie du projet.

Financé par
l'Union européenne

LEXIQUE DE LA GREEN FORWARD TOOLBOX

Stratégie & Marché

- **Go-To-Market Strategy (GTM) :** Plan stratégique décrivant comment une entreprise lance une offre sur le marché, en ciblant le bon segment avec la bonne proposition de **valeur.**
- **Early Adopters :** Clients pionniers, les plus sensibles à l'innovation, prêts à tester une nouvelle solution avant une adoption massive par le marché.



Financé par
l'Union européenne

ÉTAPE 0 | CADRE MÉTHODOLOGIQUE & MODE D'EMPLOI





Financé par
l'Union européenne

0.1. VISION STRATÉGIQUE

La Green Forward Toolbox est un outil opérationnel développé afin de renforcer les capacités des Structures d'Appui aux Entreprises (Business Support Organizations - BSOs) marocaines afin d'accompagner les Micros, Petites et Moyennes Entreprises (MPMEs) dans leur transition écologique. Cette toolbox permet de professionnaliser, harmoniser et structurer l'accompagnement vers le vert, un étape cruciale s'alignant avec les objectifs nationaux du Maroc.

Impact attendu

- **Renforcement de capacités des BSOs :** les équipes des BSOs sont capables de mener un accompagnement des MPMEs vers le vert structuré et conforme aux normes nationaux et internationaux ;

- **Transformation des MPMEs :** les entreprises accompagnées améliorent leur performance environnementale, identifient et mettent en œuvre des opportunités économiques vertes et intègrent progressivement des pratiques vertes dans leur Business Model (modèle d'affaires) ;

- **Transition écologique au niveau des régions :** les BSOs sont des ambassadeurs et des acteurs opérationnels des stratégies nationales en vigueur ;

- **Accès au financement vert :** les business plans des MPMEs sont plus solides et plus crédibles face aux financeurs ; les BSOs orientent mieux les entreprises vers les financements adéquats ; le taux de financement des entreprises vertes est amélioré ;

- **Mesure et gestion d'impact :** passage de l'intention vers une démonstration réelle de l'impact grâce à une collecte et un suivi régulier et standardisé au niveau des financeurs, des entreprises et des BSOs, assurant ainsi une transparence et une meilleure lisibilité de l'impact ;

- **Des pratiques d'accompagnement vert en amélioration continue :** les retours terrains permettent une mise à jour continue des outils et de la réglementation permettant au programme Green Forward de gagner en maturité et d'être une référence nationale / régionale en pratique de transition vers le vert.

Financé par
l'Union européenne

Rôle des BSOs dans la transition écologique

Les BSOs ont un rôle central en étant l'interface entre le terrain et les stratégies nationales. Ces dernies communiquent les réalités et les retours des entreprises au niveau opérationnel aux institutions qui tracent les feuilles de routes et les ambitions nationales. Cette Toolbox sert d'outil pratique pour les accompagner dans ce rôle :

- La sensibilisation et la mise en mouvement des MPMEs ;
- Le diagnostic systémique et sectoriel ;
- La structuration de projets verts (techniques, financiers, organisationnels) ;
- La mesure et la valorisation des résultats obtenus.

Articulation avec la Green Business Academy

La Toolbox représente la brique méthodologique du dispositif Green Forward. Elle est conçue pour être totalement compatible avec :

- Les modules de formation de la Green Business Academy ;
- Les programmes d'accompagnement Enactus Maroc ;
- Les futures extensions digitales (LMS, fiches sectorielles enrichies).

Financé par
l'Union européenne

0.2 ARCHITECTURE EXPLICATIVE

L'architecture explicative de la Green Forward Toolbox repose sur une logique conçue pour garantir un accompagnement structuré, progressif et opérationnel des BSOs et des MPMEs. Elle présente l'ensemble du parcours d'accompagnement vert en une séquence cohérente de six étapes : du diagnostic initial à l'amélioration continue. Ce qui permet de guider les équipes des BSOs à chaque phase du processus. Cette architecture est pensée pour être progressive, en permettant aux utilisateurs de monter en compétence étape par étape ; modulaire, afin que chaque bloc puisse être mobilisé indépendamment selon les besoins spécifiques ; et orientée double-cible, offrant des outils adaptés tant au renforcement organisationnel des BSOs qu'à l'accompagnement terrain des entreprises.







Financé par
l'Union européenne

Diagnostic	Évaluation de la maturité verte des entreprises et des BSOs.
Planification	Accompagnement technique, financier et opérationnel en plus pour les organisations.
Implémentation	Accompagnement de mise en œuvre tout en suivant le diagnostic et effectuant les ajustements nécessaires.
Financement	Structurer et soumettre des futures projets verts avec des dispositifs adaptés.
Mesure et gestion d'impact	Définir et collecter des indicateurs clefs afin de mesurer la transformation verte.
Amélioration continue	Processus de feedback continu afin d'ajuster les méthodologies et d'intégrer les nouvelles pratiques responsables.

Financé par
l'Union européenne

0.3 SCÉNARIOS D'USAGE

Les scénarios d'usage ont pour objectif de guider les BSOs à identifier rapidement comment mobiliser la Toolbox selon de leur niveau de maturité, de leurs besoins et de leurs ressources. Cette étape offre une lecture simple et opérationnelle des combinaisons d'outils les plus adaptées à chaque situation, afin de faciliter la prise en main et d'assurer une utilisation cohérente du référentiel. En présentant trois profils types : débutant, intermédiaire et avancé, cette section permet à chaque structure d'identifier son point de départ, de sélectionner les modules pertinents, et de déployer un parcours d'accompagnement efficace et réaliste. Les scénarios servent ainsi de guide pratique pour transformer la logique globale de la Toolbox en actions concrètes, progressives et adaptées au terrain.



Scénario 1 - BSO débutante	Scénario 2 - BSO intérmediaire	Scénario 3 - BSO avancée
Profil		
Structure qui découvre l'accompagnement vers le vert ou n'a pas encore d'accompagnement personnalisé.	Structure ayant déjà accompagné des entreprises mais avec une approche partielle ou non harmonisée.	Structure disposant déjà d'une expertise verte ou souhaitant installer un pôle dédié.
Outils à mobiliser		
• Module 1 : Fondamentaux de l'économie verte • Module 2 : Économie circulaire appliquée • Outil Green Executive / AMEE (version simplifiée) • Checklists sectorielles essentielles	• Outil Green Readiness MEEE complet • Grille de maturité BSO • Business Model Canvas vert • Modèles financiers verts • Indicateurs de suivi environnementaux de la BSO et des entreprises	• Niveau MEEE avancé (avec cas réels) • Modèles financiers approfondis • Ingénierie des financements verts • Mesure d'impact et accompagnement ODD • Mise à l'échelle de projets verts • Gouvernance d'innovation verte
Impact attendu		
La BSO comprend les notions de base, sait réaliser une MEEE avec un premier niveau de précision et proposer des bonnes pratiques immédiates.	La BSO est capable d'élaborer un plan d'action technique et financier réaliste, argumenté et recevable par des financeurs.	La BSO devient une référence régionale en accompagnement vert, capable de produire et mesurer des résultats, piloter l'impact et améliorer de manière continue

Financé par
l'Union européenne

ÉTAPE 1 | SE POSITIONNER, SENSIBILISER & COMPRENDRE





Financé par l'Union européenne

Cette étape constitue le premier point de contact entre la BSO et la MPME au démarrage de l'accompagnement, elle permet de présenter la logique du parcours, de clarifier le cadre de l'intervention et de partager un savoir-faire général sur les business verts et leur écosystème. Il s'agit d'une étape préliminaire avant le lancement du diagnostic des besoins des entrepreneurs.

Afin de mieux se positionner dans le parcours d'accompagnement, la première étape est de connaitre son degré de maturité en tant que BSO :

1.1 SE POSITIONNER : GRILLE DE MATURITÉ DE LA BSO

La grille se présente sous format Excel automatisé. Il vous suffit de renseigner les cases de scoring, les résultats s'afficheront automatiquement sur la feuille nommé « Dashboard ». Ci-dessous les phases clefs pour effectuer cet exercice avec votre équipe.

Télécharger l'excel

Grille de maturité BSO

Financé par
l'Union européenne

Comment l'utiliser ?

Phase 1 : Préparation et mobilisation

- Réunir l'équipe clé : Convoyez une session de travail regroupant la direction du BSO et les conseillers d'entreprise pour garantir une vision à 360° de la structure.
- Définir l'objectif : Rappelez que l'exercice n'est pas un audit sanction, mais un outil de renforcement pour harmoniser les pratiques d'accompagnement vert.

Phase 2 : Évaluation des 5 axes

- Parcourir les indicateurs : Passez en revue les 20 indicateurs répartis sur les 5 axes (Stratégie, Capacité, Partenariats, Finance, Impact).
- Attribuer les scores : Pour chaque point, choisissez une note de 1 à 4 en vous basant sur des preuves concrètes (ex: existence d'une charte, formation suivie, etc.)
- Justifier les notes : Notez brièvement en commentaire les raisons du score pour faciliter le suivi lors de la prochaine évaluation.

Télécharger Guidelines pour notation

Financé par l'Union européenne

Phase 3 : Analyse des résultats (Le diagnostic)

- Consulter le Profil Radar : Observez la forme générée par vos scores pour identifier visuellement vos "zones de force" et vos "zones de vide" par rapport à l'objectif Niveau 4.
- Identifier le Niveau Global : Vérifiez si votre score moyen vous place en niveau Initial, Émergeant, Structuré ou Optimisé.

Phase 4 : Élaboration du plan de renforcement

- Prioriser les actions : Concentrez-vous d'abord sur les axes ayant un score inférieur à 2,5 pour lever les blocages critiques.
- Adopter les recommandations : Intégrez les conseils automatiques (Priorité, Amélioration ou Consolidation) dans votre feuille de route annuelle.

Phase 5 : Suivi et itération

- Fixer des échéances : Déterminez des dates pour la mise en œuvre des recommandations.
- Réévaluer périodiquement : Conformément au mécanisme itératif de la toolbox, refaites l'exercice tous les 6 à 12 mois pour mesurer votre progression réelle.

1.2 SENSIBILISER & COMPRENDRE

Cette étape vous permet d'introduire les fondamentaux de l'Économie verte et circulaire, d'effectuer le premier contact avec les MPMEs et vous fournit les outils de travail pour leur suivi.

1.3 MODULES PÉDAGOGIQUES

Module 1 | Fondamentaux de l'économie verte

A) Objectifs pédagogiques

À l'issue de la formation, les participants seront capables de:

- Comprendre les principes clés de l'économie verte et ses différences avec l'économie conventionnelle.
- Identifier les secteurs prioritaires de l'économie verte au Maroc et dans la région MENA.
- Analyser les impacts environnementaux, économiques et sociaux d'un projet « vert ».
- Mobiliser des cadres de référence (PNUE, PEV Maroc, taxonomies vertes) pour structurer une stratégie.
- Intégrer les logiques de transition écologique dans leurs projets entrepreneuriaux ou programmes d'appui.

B) Résultats d’apprentissage

- Définir l’économie verte et ses concepts associés (économie circulaire, bas carbone, résilience).
- Citer les principaux secteurs verts prioritaires (énergie, eau, déchets, mobilité, agriculture durable, bâtiment vert).
- Cartographier les risques et opportunités liés à la transition écologique.
- Evaluer le niveau de «green readiness» d’un projet à partir d’un outil simplifié.
- Proposer des pistes d’amélioration pour rendre un projet plus aligné avec les standards verts.

C) Contenus clés : La réalité des MPME au Maroc

Introduction

- Définition PNUE de l’économie verte
- Différences entre économie verte, économie circulaire et développement durable
- Les moteurs mondiaux de la transition (régulations, marchés, innovation)

Les secteurs clés de l’économie verte

- Énergies renouvelables
- Gestion de l'eau
- Gestion des déchets et recyclage
- Agriculture durable & sécurité alimentaire
- Mobilité propre
- Construction et efficacité énergétique
- Solutions bas carbone (compensation, séquestration, mesure carbone)

Cadres et référentiels internationaux

- Agenda 2030 (ODD)
- Taxonomie européenne (EU Green Taxonomy)
- Normes ESG & reporting extra-financier
- Cadres de mesure carbone

Risques, opportunités et transition juste

- Risques physiques, réglementaires et financiers
- Opportunités business (innovation, nouveaux marchés, financement)
- Enjeux sociaux et inclusion dans la transition

D) Cas Marocains : Réalités des MPME

Une section indispensable pour ancrer localement :

Stratégies nationales

- Stratégie Énergie 2030 et montée en puissance des ENR
- SNDD – Stratégie Nationale de Développement Durable
- Programme National des Déchets (PNDM)
- Feuille de route Économie Circulaire
- Taxonomie verte marocaine (en cours de construction/ cadres sectoriels)

Secteurs verts prioritaires au Maroc

- Solaire et éolien (ex. Noor, parcs éoliens de Tarfaya, Tanger)
- Eau (désalinisation, réutilisation des eaux usées)
- Valorisation des déchets (tri à la source, recyclage, tri informel)
- Mobilité électrique (stations de recharge, projets industriels)
- Green industrialisation (hydrogène vert, batteries, automobile électrique)

Exemples d’entrepreneurs marocains

- Startups de valorisation plastique / organique
- Solutions pour l’agriculture intelligente
- Solutions de monitoring énergie / eau
- Projets de mobilité douce

E) Activité Atelier (45 min) : Évaluer la Green Readiness d’une entreprise

Objectif : comprendre les niveaux de maturité verte d’un projet et identifier les leviers d’amélioration.

Déroulé

- Par équipes, choisir un projet (réel ou fictif).
- Utiliser l’outil de diagnostic Green Readiness MPME Bloc 1.1 pour l’évaluation

Chaque équipe formule :

- un score global
- trois recommandations
- une action prioritaire

Pitch de 3 min par équipe.

F) Outil associé : Green Readiness MPME

Vous pouvez consulter le Bloc 1.1 : outil + Guide d'usage *(voir étape 2)

G) Méthode d'évaluation

Évaluation en 3 niveaux :

Évaluation des connaissances

- Mini-quiz (10 questions) sur les concepts fondamentaux
- Questions à choix multiples + vraies/faux

Évaluation des compétences

- Score "Green Readiness" réalisé en équipe
- Qualité de l'analyse et cohérence des recommandations

Évaluation de l'engagement

- Participation active à la discussion
- Implication dans l'atelier
- Feedback à chaud (3–2–1 : 3 idées retenues, 2 surprises, 1 action qu'ils peuvent appliquer)

Financé par
l'Union européenne

Module 2 | Économie circulaire appliquée

A) Objectifs pédagogiques

À l'issue de la formation, les participants seront capables de :

- Comprendre les principes de l'économie circulaire et leurs différences avec l'économie linéaire.
- Cartographier une boucle de valeur complète dans un secteur donné.
- Identifier les sources de gaspillage, pertes et inefficiences.
- Proposer des stratégies de réduction des intrants (eau, énergie, matières premières).
- Appliquer ces principes à un cas concret du secteur agroalimentaire marocain.

B) Résultats d'apprentissage

- Expliquer les 3 logiques clés de l'économie circulaire (conception, usage, régénération).
- Construire une boucle de valeur simple incluant flux entrants, outputs, pertes et sous-produits.
- Analyser un processus de production pour détecter les leviers circulaires.
- Élaborer des pistes opérationnelles pour réduire les intrants dans une chaîne agroalimentaire marocaine.

C) Contenus clés : La réalité des MPME au Maroc

Principes de l’économie circulaire

- Passer du linéaire (extraire → produire → jeter) au circulaire.
- Réduction des déchets, réutilisation, réparation, recyclage.
- Régénération des ressources naturelles (sols, biomasse).

Les boucles essentielles

- Boucle courte : réduction à la source + optimisation des flux internes.
- Boucle moyenne : réutilisation, réparation, reconditionnement.
- Boucle longue : recyclage, valorisation, conversion en nouveaux intrants.

Cartographie d’une boucle de valeur

- Entrants (eau, énergie, matières premières)
- Processus de transformation
- Sorties principales
- Sous-produits
- Déchets & pertes
- Solutions de réintégration dans le système

Réduction des intrants

- Eco-conception
- Optimisation énergétique
- Efficience hydrique
- Maintenance intelligente
- Minimisation des pertes post-récolte

D) Cas Marocains : Secteur agroalimentaire

Une section indispensable pour ancrer localement :

Enjeux clés du secteur marocain

- Stress hydrique extrême → nécessité d'irrigation efficiente.
- Pertes post-récolte élevées (fruits, légumes).
- Dépendance énergétique des unités de transformation.
- Déchets organiques massifs non valorisés.

Exemples d'applications circulaires

- Transformation des co-produits (pépins, pulpe, feuilles) en huiles, farines ou ingrédients.
- Installation de systèmes de récupération de chaleur dans les unités industrielles.
- Compostage et biofertilisants issus des déchets organiques.
- ·Réutilisation des eaux usées traitées dans les stations agroalimentaires.
- Boucles logistiques optimisées pour réduire pertes et émissions.

E) Activité Atelier (45 min) : Construire la boucle de valeur d'un produit alimentaire

Objectif : comprendre comment rendre circulaire une boucle de valeur réelle.

Déroulé:

- Par équipes, choisir un produit (Huile d'olive, tomates, agrumes, lait...).
- Identifier les intrants : eau, énergie, matières premières, emballages...

Chaque équipe :

- Dessine le flux de transformation : récolte, stockage, transport, transformation emballage puis distribution.
- Repère : les pertes, les sous-produits et les inefficiences.
- Propose au moins trois boucles circulaires : valorisation organique (par ex : utilisation de déchets pour du compost), recyclage interne, réduction des intrants et réutilisation des sous-produits.

Pitch de 3 min par équipe.

F) Outil associé : Le diagnostic Flash

Cet outil permet au BSO et à la MPME de faire un état des lieux immédiat et de décider par quel levier commencer.

Consigne : Cochez la case qui correspond le mieux à la situation actuelle de l'entreprise.

Domaine	État "Linéaire" (Départ)	État "Circulaire" (Transition)
Matières	J'achète sans regarder.	Je choisis du local ou recyclé.
Énergie/Eau	Je ne mesure pas mes consommations.	Je traque les fuites et gaspillages.
Déchets	Tout finit à la poubelle.	Je trie, répare ou valorise.
Produit	Usage unique / jetable.	Conçu pour durer ou être réparé.

Comment lire ce résultat ? (Pas de calcul !)

- Si la majorité des croix sont à GAUCHE : La priorité est le Module 1 (Fondamentaux). Il faut sensibiliser et créer le déclic avant d'agir.
- Si les croix sont MÉLANGÉES : La priorité est le Module 2 (Boucles courtes). La MPME doit optimiser ce qu'elle a déjà (réduction à la source)
- Si la majorité des croix sont à DROITE : la MPME est prête pour les Modules 4 & 5 (Innovation & Finance) – Étape 3 de la Toolbox

F) Méthode d'évaluation

Évaluation en 3 niveaux :

Évaluation des connaissances

Mini-quiz (10 questions) sur les concepts fondamentaux

- Définitions
- Boucles de valeur
- Intrants
- Cas agroalimentaire

Évaluation de l'engagement

·Participation active à la discussion

·Implication dans l'atelier

·Feedback à chaud (3–2–1 : 3 idées retenues, 2 surprises, 1 action qu'ils peuvent appliquer)

Financé par
l'Union européenne

Outil : Kit de lancement et de cadrage MPME

Le Kit de lancement et de cadrage MPME est un outil méthodologique essentiel conçu pour structurer votre premier contact et asseoir la crédibilité de l'accompagnement Green Forward. Il ne se limite pas à un simple guide d'entretien : il vous permet de présenter clairement la logique du parcours à la MPME, de clarifier ses attentes et de recueillir des informations précieuses sur son contexte d'activité. En vous aidant à évaluer la maturité de l'entreprise et son niveau de préparation dès les premiers échanges, ce kit facilite grandement la transition vers l'étape du diagnostic. En fin de compte, il constitue la base documentaire nécessaire pour alimenter votre note de cadrage et préparer efficacement les étapes suivantes, garantissant ainsi un appui structuré et parfaitement adapté aux besoins réels de la MPME.

Télécharger Kit de lancement et de cadrage MPME

Financé par
l'Union européenne

ETAPE 2 | DIAGNOSTIQUER





Financé par l'Union européenne

Le diagnostic est le cœur opérationnel de votre parcours. Il permet de mesurer objectivement la maturité environnementale de la MPME et le niveau d'accompagnement de la BSO grâce à des outils de scoring précis, transformant des impressions qualitatives en un plan d'action quantifié.

2.1 OUTIL : GREEN READINESS MPME

L'outil Green Readiness a pour but d'évaluer la maturité écologique d'une MPME marocaine sur 6 dimensions clés. Il permet de passer d'un diagnostic visuel (Profil Radar) à un plan de priorisation opérationnel.

Déroulement de l'évaluation

Vous, accompagnateur (BSO) ; pouvez suivre une démarche en trois temps :

- Entretien de diagnostic : Mener un échange semi-directif avec le dirigeant en s'appuyant sur les 24 questions d'évaluation.
- Attribution des scores : Noter chaque question de 1 (Sensibilisation nulle) à 4 (Modèle structuré).
- Analyse de cohérence : Vérifier si une dimension très faible limite la progression globale de l'entreprise.

Interprétation des Niveaux de Scoring

Le système calcule automatiquement une moyenne par dimension et un score global:

Score Moyen	Niveau de Maturité	Posture de l'Accompagnateur
1.0 - 1.5	Niveau 1 : Sensibilisation	Focaliser sur la compréhension des enjeux et des stratégies nationales (Module 1).
1.6 - 2.5	Niveau 2 : Transition initiale	Identifier des gains rapides (*Quick wins*) en énergie et déchets (Module 2 & 3).
2.6 - 3.5	Niveau 3 : Intégration stratégique	Travailler sur le Business Model Vert et la recherche de financements ().
3.6 - 4.0	Niveau 4 : Modèle vert structuré	Accompagner vers la mesure d'impact avancée et l'innovation de rupture (

Recommandations pour l'accompagnateur

- **Contextualisation :** Utilisez les Checklists Sectorielles (Étape 2.3) pour adapter vos questions aux spécificités du secteur (ex: Agroalimentaire vs Textile).
- **Flexibilité :** Si une donnée est manquante, le score peut être calculé sur la base des réponses disponibles sans bloquer l'analyse.
- **Livrable :** À la fin de la session, remettez à la MPME sa Synthèse exportable PDF incluant le profil radar et les 3 actions prioritaires.

La grille se présente sous format Excel automatisé. Il vous suffit de renseigner les cases de scoring, les résultats s'afficheront automatiquement sur la feuille nommé « Dashboard ». Ci-dessous les phases clefs pour effectuer cet exercice avec votre équipe.

Télécharger l'outil Green Readiness MPME

2.2 OUTIL : PROBLEM FRAMING

Un diagnostic réussi n'est rien sans une priorité d'action clairement définie. Cet outil est conçu pour vous aider à transformer les observations techniques issues du diagnostic en une problématique d'intervention précise et actionnable. En se concentrant sur une cible, une douleur réelle et un besoin mesurable, cet outil permet de passer de la théorie à une mission concrète. Il garantit que l'accompagnement ne se disperse pas et qu'il répond directement aux enjeux de rentabilité et de durabilité de la MPME, sécurisant ainsi l'adhésion du dirigeant dès le démarrage du plan d'action.

Objectif : Ne pas se disperser. Définir une problématique précise pour lancer l'accompagnement sur une base concrète.

Consigne : Remplissez ce tableau en une phrase pour chaque case avec la MPME.

Élément	Question à se poser	Réponse synthétique
Cible	Ex : Qui est le groupe ou le processus le plus impacté ?	ex: L'atelier de découpe / L'équipe de production
Douleur	Ex :Quel est le gaspillage ou l'inefficacité majeur ?	ex: 20% de perte matière brute constatée
Besoin	Ex :Quel est le changement indispensable ?	ex: Réduire les chutes de découpe de 10%
Enjeu	Ex :Quel est le gain pour la MPME ?	ex: Économie sur le coût d'achat matière

Une fois le tableau rempli, combinez les éléments pour rédiger votre problématique d'accompagnement :

"Pour [Cible], réduire [Douleur] afin de [Besoin] ce qui permettra à l'entreprise de [Enjeu]."

Exemple concret :

"Pour l'atelier de découpe, réduire le gaspillage de matière brute afin de diminuer nos achats de matières premières, ce qui permettra à l'entreprise de gagner en marge opérationnelle."

2.3 Checklists Sectorielles Approfondies

Ces fiches sectorielles constituent un référentiel méthodologique et opérationnel visant à traduire les enjeux globaux de la transition écologique en réalités concrètes pour les entreprises marocaines. Chaque fiche offre une immersion détaillée dans les spécificités d'un secteur d'activité, analysant les pressions environnementales propres au territoire (telles que le stress hydrique ou la décarbonation industrielle) tout en les articulant avec le cadre réglementaire local en vigueur. Conçues comme un support d'aide à la décision pour les conseillers des BSOs, elles permettent d'identifier rapidement les gisements d'efficience, les opportunités de croissance verte et les leviers de compétitivité, tout en alertant sur les erreurs classiques qui freinent la performance durable des MPMEs.



Financé par
l'Union européenne

BTP & Éco-construction

Le bâtiment est le premier consommateur d'énergie au Maroc (environ 33%), avec un fort potentiel de décarbonation.

Enjeux environnementaux spécifiques au Maroc :

- Inertie thermique : Utilisation excessive du béton et du parpaing simple, inadaptés aux pics de chaleur, entraînant une explosion de la facture de climatisation.
- Stress hydrique des chantiers : Consommation d'eau potable pour le gâchage du béton et le nettoyage, au détriment des ressources locales.
- Déchets inertes : Absence de tri des Gravats de Chantiers (GDC), finissant souvent dans des décharges sauvages ou des lits d'oueds.

Réglementation locale :

- RTCM (Règlement Thermique de Construction au Maroc) : Obligation légale de respecter des seuils d'isolation pour obtenir le permis d'habiter.
- Loi 28-00 : Cadre régissant la gestion et l'élimination des déchets solides, incluant ceux du BTP.

Bonnes pratiques adaptées :

- Matériaux locaux : Réintroduction de la brique de terre compressée (BTC), du pisé ou de la pierre, offrant une régulation thermique naturelle.

- Chauffe-eau solaires : Installation systématique pour couvrir 70% des besoins en eau chaude sanitaire.

Opportunités économiques :

- Labels Verts : Accès aux marchés publics marocains qui intègrent désormais des clauses de préférence pour les matériaux durables.
- Confusion entre isolation et étanchéité : **I**soler un bâtiment sans prévoir de ventilation mécanique ou naturelle contrôlée, ce qui provoque de la condensation, des moisissures et une dégradation prématurée du bâti.

Sous-estimation des ponts thermiques :

Installer une isolation performante mais laisser des ruptures au niveau des dalles ou des fenêtres, annulant jusqu'à 40% de l'efficacité énergétique.

- Gestion administrative des déchets : Ne pas exiger de bordereaux de suivi des déchets (BSD) aux sous-traitants, rendant le BSO incapable de prouver la valorisation réelle des gravats.
- Utilisation d'eau potable pour le chantier : Utiliser le réseau d'eau potable pour le gâchage du béton ou le nettoyage des toupies, alors que des eaux de récupération ou de puits non potables pourraient être mobilisées.

Financé par
l'Union européenne

Agroalimentaire

Secteur pilier, il doit aujourd'hui concilier productivité et stress hydrique extrême

Enjeux environnementaux spécifiques au Maroc :

- **Épuisement des nappes :** Prélèvements non contrôlés dans des zones critiques comme le Souss ou le Saïss.
- **Pollution par les margines :** Rejets acides issus de la trituration des olives, toxiques pour les sols et les nappes phréatiques.

Réglementation locale :

- **Loi 36-15 sur l'eau :** Durcissement des contrôles sur les forages et les rejets liquides industriels
- **Normes ONSSA :** Exigences d'hygiène qui doivent être conciliées avec des pratiques de nettoyage économes en eau..

Bonnes pratiques adaptées :

- **Valorisation des biomasse :** Transformer les noyaux, peaux et grignons en compost ou en combustible pour chaudières.
- **Nettoyage Haute Pression :** Remplacer le lavage à jet libre par des systèmes à haute pression/faible débit

Opportunités économiques :

- Export Premium : Les certifications (Bio, GlobalGap) permettent de pénétrer les marchés européens à plus forte valeur ajoutée.

Erreurs fréquentes :

- **Lavage "à grande eau" :** Nettoyer les sols et les machines à l'aide de tuyaux à jet libre sans buses d'arrêt ou sans haute pression, entraînant un gaspillage de 50% du volume d'eau nécessaire.
- **Rupture de la chaîne du froid invisible :** Maintenir des chambres froides à des températures trop basses par sécurité ou laisser les portes ouvertes trop longtemps, causant une surconsommation électrique majeure.
- **Négligence des effluents :** Considérer les eaux de rinçage comme propres et les rejeter sans déhuilage ou dégrillage, ce qui colmate les réseaux d'assainissement et génère des amendes.
- **Sous-valorisation des déchets organiques :** Payer pour l'évacuation des noyaux, peaux ou pulpes alors qu'ils représentent une valeur marchande pour l'alimentation animale ou le compostage.

Financé par
l'Union européenne

Textile & Habillement

Le "Made in Morocco" doit devenir "Green in Morocco" pour conserver ses parts de marché à l'export

Enjeux environnementaux spécifiques au Maroc :

- **Empreinte Carbone :** Dépendance aux chaudières à charbon ou fuel pour les étapes de finissage et de teinture
- **Pollution des eaux :** Rejets de colorants et métaux lourds saturant les stations d'épuration (STEP) urbaines.

Réglementation locale :

- **Taxe Carbone Européenne (MACF) :** Risque de perte de compétitivité majeure pour les MPME non décarbonées exportant vers l'UE.
- **Cahiers des charges donneurs d'ordres :** Exigences (Inditex, H&M) dépassant souvent la loi marocaine.

Bonnes pratiques adaptées :

- **Délavage à l'Ozone :** Technique réduisant de 90% la consommation d'eau et supprimant l'usage du chlore.
- **Photovoltaïque en toiture :** Utiliser les larges surfaces d'usines pour autoproduire de l'électricité verte.

Opportunités économiques :

- **Financements Tatwir :** Accès aux subventions de Maroc PME pour l'achat de machines à haute performance environnementale

Erreurs fréquentes :

- **Mélange des fibres en fin de ligne :** Collecter les chutes de tissus (coton, polyester, élasthanne) dans un même bac, ce qui rend le recyclage textile techniquement impossible et réduit la valeur du déchet à zéro.
- **Utilisation de produits chimiques sans FDS :** Acheter des colorants ou des solvants sans vérifier les Fiches de Données de Sécurité (FDS) pour s'assurer de leur conformité avec les normes REACH ou OEKO-TEX.
- **Mauvais calibrage des chaudières :** Faire fonctionner les chaudières à vapeur à une pression trop élevée par rapport aux besoins réels des machines, entraînant une consommation de combustible inutile.
- **Ignorer la chaleur fatale :** Rejeter les eaux de teinture encore chaudes (60-80°C) directement à l'égout sans tenter de récupérer ces calories pour préchauffer l'eau propre.

Financé par
l'Union européenne

Industries Métallurgiques & Mécaniques (IMME)

Ce secteur, moteur de l'exportation marocaine (Automobile/Aéronautique), est le plus exposé aux exigences de décarbonation internationales

Enjeux environnementaux spécifiques au Maroc :

- **Consommation d'énergie thermique :** Utilisation massive de gaz ou de fuel pour les fours de fonderie et les lignes de traitement thermique.
- **Gestion des déchets dangereux :** Production importante d'huiles de coupe usagées, de boues d'usinage et de solvants toxiques pour les sols.
- **Empreinte Carbone de l'Amont :** Dépendance à des intrants (acier, aluminium) à forte intensité carbone

Réglementation locale :

- **Loi 28-00 :** Obligation de gestion rigoureuse et de traçabilité des déchets industriels dangereux.
- **Mécanisme d'Ajustement Carbone aux Frontières (MACF) :** Réglementation européenne impactant directement la compétitivité des exportateurs métallurgiques marocains.

Bonnes pratiques adaptées :

- **Récupération de chaleur fatale :** Capter les calories perdues au niveau des cheminées des fours pour préchauffer l'air de combustion ou l'eau sanitaire.
- **Système de filtration et régénération :** Installer des unités de microfiltration internes pour réutiliser les huiles de coupe et prolonger leur cycle de vie.
- **Maintenance prédictive :** Détecter les fuites sur les réseaux d'air comprimé (souvent responsables de 20% de la perte d'efficacité électrique).

Opportunités économiques :

- **Maintien dans la chaîne de valeur :** Devenir un fournisseur privilégié pour les donneurs d'ordres (ex: Renault, Stellantis) qui exigent des bilans carbones de plus en plus bas.
- **Financement Tatwir Croissance Verte :** Accès aux subventions de l'État pour l'achat de machines à haute performance énergétique.

Erreurs fréquentes :

- **Négligence des fuites d'air comprimé : I**gnorer les sifflements d'air sur les réseaux ; les fuites représentent souvent 20% à 30% de la consommation électrique d'une usine métallurgique.
- **Mélange des copeaux d'usinage :** Mélanger des copeaux d'aluminium et d'acier, ce qui dégrade la pureté du métal lors de la revente aux fonderies et divise le prix de rachat par trois.
- **Sur-lubrification des machines :** Utiliser trop d'huiles de coupe par peur de l'usure des outils, ce qui sature les filtres et augmente le volume de déchets dangereux à traiter.
- **Absence de coupure hors production :** Laisser les fours ou les systèmes de ventilation allumés durant les pauses ou les week-ends par habitude ou "pour gagner du temps" au redémarrage.



Financé par
l'Union européenne

Tourisme & Hôtellerie

Le Maroc ambitionne de devenir une destination de référence pour le tourisme durable.

Enjeux environnementaux spécifiques au Maroc :

- **Surconsommation d'eau :** Entretien des piscines, des golfs et des jardins dans des régions à fort stress hydrique (Marrakech, Agadir).
- **Production de déchets plastiques :** Utilisation massive de bouteilles d'eau minérale et de produits d'accueil individuels.
- **Biodiversité :** Pression sur les écosystèmes fragiles, notamment sur le littoral et dans les zones oasiennes

Réglementation locale :

- **Charte Marocaine du Tourisme Durable :** Référentiel national encourageant l'adoption de pratiques éco-responsables.
- **Loi 36-15 sur l'eau :** Restrictions croissantes sur l'arrosage des espaces verts et le remplissage des piscines en période de sécheresse

Bonnes pratiques adaptées :

- **Jardins Xérophiles :** Remplacer les pelouses gourmandes en eau par des plantes endémiques locales (cactus, succulentes, oliviers) nécessitant peu d'irrigation.
- **Traitement des eaux grises :** Réutiliser l'eau des douches et lavabos (après filtration) pour l'arrosage des espaces extérieurs.
- **Politique "Zéro Plastique" :** Installer des fontaines à eau filtrée et proposer des contenants rechargeables aux clients

Opportunités économiques :

- **Labellisation "Clef Verte" :** Améliorer l'attractivité auprès de la clientèle internationale prête à payer un premium pour des établissements certifiés.
- **Réduction des charges :** L'installation de chauffe-eau solaires peut réduire la facture énergétique liée à l'eau chaude de plus de 60%.

Erreurs fréquentes :

- **"Greenwashing" de façade :** Afficher des messages demandant aux clients de ne pas changer les serviettes tout en utilisant des produits de nettoyage chimiques hautement toxiques pour le linge.
- **Climatisation en zones ouvertes :** Faire fonctionner la climatisation dans les halls d'entrée ou les restaurants dont les baies vitrées restent ouvertes sur l'extérieur.
- **Choix de flore inadaptée :** Maintenir des pelouses de type "européen" très gourmandes en eau dans des zones de stress hydrique au lieu de jardins secs locaux.
- **Sur-emballage au petit-déjeuner :** Utiliser des portions individuelles (beurre, confiture, miel) générant une quantité massive de déchets plastiques non recyclables.



Financé par
l'Union européenne

Transport & Logistique

Ce secteur est l'un des principaux émetteurs de gaz à effet de serre au Maroc et représente un levier majeur pour la décarbonation de la chaîne de valeur des entreprises exportatrices.

Enjeux environnementaux spécifiques au Maroc :

- **Qualité de l'air urbain :** Forte concentration de polluants (NOx, particules fines) liée à la vétusté d'une partie du parc de véhicules utilitaires.
- **Empreinte Carbone :** Dépendance quasi totale aux énergies fossiles (gasoil) dans un contexte de volatilité des prix énergétiques.
- **Gestion des déchets d'entretien :** Difficulté de collecte et de traitement des huiles de vidange usagées, des pneus et des batteries plomb-acide, souvent gérés de manière informelle.
- **Nuisances sonores :** Impact important du transport de marchandises sur la qualité de vie dans les zones urbaines et périurbaines denses.

Réglementation locale :

- **Loi 52-05 (Code de la Route) :** Fixe les normes techniques des véhicules et les contrôles techniques obligatoires, incluant l'opacité des fumées.
- **Stratégie Nationale de Logistique :** Vise l'optimisation des flux pour réduire les distances parcourues à vide.
- Normes Euro : Adoption progressive des standards européens pour les nouveaux véhicules importés au Maroc, limitant les émissions polluantes.
- **Loi 28-00 :** Régit l'élimination obligatoire des déchets dangereux liés à la maintenance des flottes (huiles et batteries).

Bonnes pratiques adaptées :

- **Éco-conduite :** Formation des chauffeurs pour réduire la consommation de carburant de 10% à 15% via une conduite souple et une gestion optimale des rapports.

Maintenance préventive :

Suivi rigoureux de la pression des pneus et de l'état des filtres pour éviter une surconsommation de 5% à 10%.

- **Logiciels d'optimisation de tournées :** Réduire les kilomètres "haut-le-pied" (retours à vide) grâce à une meilleure planification des flux.
- **Modernisation de la flotte :** Investissement dans des véhicules aux normes plus récentes ou hybrides/électriques pour les livraisons du "dernier kilomètre".

Opportunités économiques :

- **Réduction des charges opérationnelles :** Baisse directe et immédiate de la facture de carburant (poste de dépense principal).
- **Compétitivité à l'export :** Capacité à répondre aux exigences de traçabilité carbone des donneurs d'ordres internationaux (ex : scope 3 du bilan carbone).

Incitations étatiques :

Accès aux programmes de renouvellement du parc (primes à la casse) ou aux subventions pour la digitalisation logistique.

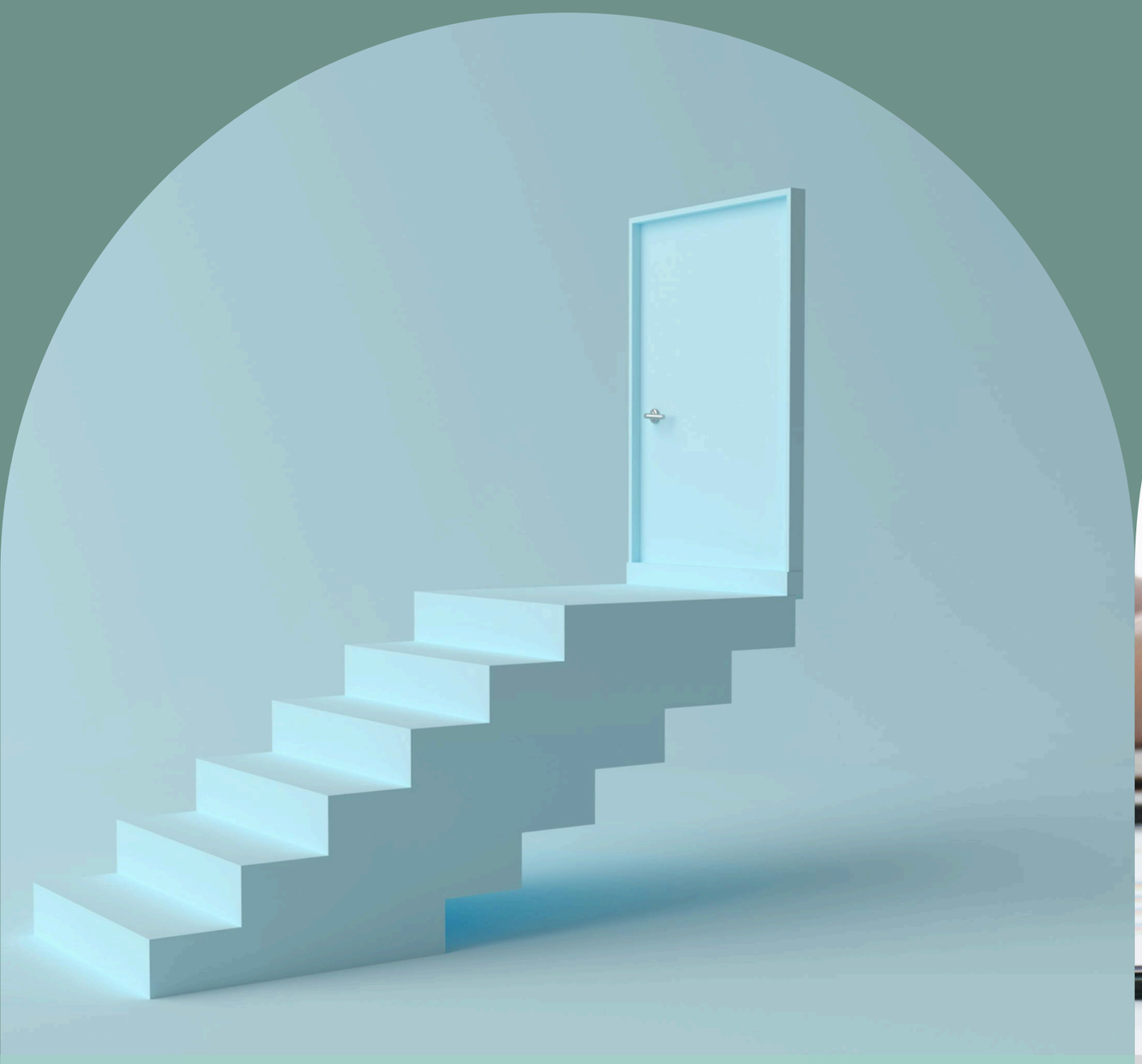
- **Image de marque :** Valorisation d'une logistique "verte" auprès des clients finaux de plus en plus sensibles aux enjeux écologiques.

Erreurs fréquentes :

- **Sous-gonflage des pneumatiques :** Faire rouler des flottes avec des pneus mal gonflés, ce qui augmente la consommation de carburant de 3% à 5% et réduit la durée de vie des pneus.
- **Moteurs au ralenti :** Laisser les moteurs tourner lors des phases de déchargement ou d'attente, entraînant une pollution inutile et une usure moteur prématurée.
- **Optimisation des tournées défaillante :** Faire rouler des camions à moitié vides ou sur des trajets redondants par manque de planification logicielle.
- **Absence de formation à l'éco-conduite :** Ne pas sensibiliser les chauffeurs au passage de rapports de vitesse optimal, ce qui peut pourtant réduire la facture de carburant de 10%.

Financé par
l'Union européenne

ETAPE 3 | IDENTIFIER DES OPPORTUNITÉS





Financé par
l'Union européenne

Le diagnostic est terminé, place à l'innovation. Cette étape vous permet de transformer vos constats en solutions concrètes. Nous utilisons ici le design circulaire pour concevoir des produits durables et le Circular Business Model Canvas pour bâtir des modèles économiques non seulement performants, mais régénératifs.

3.1 OUTILS : IDÉATION (CIRCULAR DESIGN) & CIRCULAR BUSINESS MODEL CANVA

Phase 1 : Idéation (Le "Brainstorming" - Diverger)

Objectif : Générer un maximum d'idées pour résoudre votre problématique : "Pour [Cible], réduire [Douleur] afin de [Besoin]..."
Consigne : Ne vous limitez pas, notez tout ce qui vous passe par la tête en utilisant les leviers suivants :
Levier Design : Comment revoir le produit/service pour supprimer le problème à la source?
·Levier Usage : Comment changer la manière dont le client utilise le service pour éviter le gaspillage ?
Levier Régénération : Comment transformer ce qui est aujourd'hui une "douleur" ou un déchet en une ressource utile?

Phase 2 : Priorisation (La Matrice "Quick-Win")

Objectif : Sélectionner les idées les plus pertinentes pour éviter de s'épuiser.

Consigne : Placez vos idées sur la matrice selon deux axes : Impact (environnemental/économique) et Faisabilité (effort/coût).

Impact / Faisabilité	Faisabilité Élevée	Faisabilité Faible
Impact Élevé	Cible Prioritaire (Quick-Win)	Projet Stratégique
Impact Faible	Action de soutien	À écarter / Revoir

Phase 3 : Structuration (Circular Business Model Canvas)

Objectif : Transformer l'idée retenue en un modèle économique solide.

Consigne : Détaillez votre meilleure idée à travers ces 4 piliers :

- **Proposition de valeur verte :** Quel bénéfice écologique concret pour votre client?

- **Flux circulaires :** Comment organisez-vous l'origine de vos ressources et la fin de vie de vos produits?
- **Indicateurs clés :** Comment allez-vous mesurer la réduction de votre impact (ex: tonnes CO2, kWh, déchets)?
- **Analyse risques :** Quels sont les freins techniques ou réglementaires à anticiper?

Partenaires Clés	**Activités Clés**	**Proposition de Valeur Verte**	**Relation Client**	**Segments de Clients**
Qui sont vos alliés pour boucler la boucle ?	Quelles actions pour concevoir durable ?	Quel bénéfice écologique & économique ?	Comment sensibiliser à la durabilité ?	Qui valorise votre démarche verte ?
Ressources Clés		**Impact Environnemental**		**Canaux de Distribution**
Matières premières locales / recyclées.		Réduction CO2, déchets, énergie.		Logistique inverse (retour produit).
Structure de Coûts		**Flux de Revenus**		
Investissement dans l'éco-conception.		Vente, location, réparation, services.		

Pour que la MPME comprenne bien la différence avec un BMC classique, ajoutez ces précisions dans la fiche :

- **Proposition de Valeur Verte :** Ne vendez pas juste un produit, vendez une "performance durable" (ex: durabilité, réparabilité, économie d'usage).
- **Flux Circulaires (Ressources & Déchets) :**
- En*trées : Priorisez le local et le recyclé.*
- *Sorties : Anticipez la fin de vie (le produit redevient une ressource).*
- **Impact Environnemental :** C'est ici que le BSO aide la MPME à choisir ses 2 ou 3 indicateurs clés (ex: "J'ai réduit mes déchets de 15% grâce à l'optimisation des chutes").

Financé par
l'Union européenne

3.2 MODULES PÉDAGOGIQUES

Module 3 : Transition énergétique pour les MPMEs

A) Objectifs pédagogiques

À l'issue de la formation, les participants seront capables de :

- Comprendre les enjeux de l'efficacité énergétique (EE) et des énergies renouvelables (ER).
- Maîtriser les étapes d'un audit énergétique simplifié.
- Évaluer la rentabilité d'un investissement en autoconsommation (Solaire photovoltaïque).

B) Résultats d'apprentissage

- Identifier les postes de consommation majeurs (moteurs, froid, éclairage, air comprimé).
- Interpréter une facture électrique (puissance souscrite, dépassements, cos phi).
- Calculer un temps de retour sur investissement (TRI) pour une solution d'efficacité énergétique.

Financé par
l'Union européenne

C) Contenus clés : Sobriété, efficacité et autonomie

Introduction

- Comprendre les enjeux de la transition énergétique.
- Comprendre les avantages d'une transition pour l'efficacité et l'autonomie.

Audit et diagnostic d'une facture : comprendre où va l'argent

Analyse de la courbe de charge :

Identifier le "talon de consommation" (ce que l'usine consomme à l'arrêt) et les pics de puissance.

- **Optimisation tarifaire (Poste Horaire) :** Comprendre les tarifs Heures de Pointe, Heures Pleines et Heures Creuses de l'ONEE pour déplacer certaines activités énergivores.
- Efficacité énergétique (EE) : les quicks wins industriels
- **Motorisation haute performance :** Remplacement des moteurs anciens par des standards IE3/IE4 et installation de variateurs de vitesse (VFD).
- **Air Comprimé :** Détection des fuites (souvent 30% de perte), réduction de la pression de service et récupération de chaleur sur les compresseurs.

Production de Froid & Chauffage :

Isolation des réseaux de vapeur, calorifugeage des tuyauteries et optimisation des groupes froids.

Éclairage LED intelligent : Détection de présence et gradation selon la lumière naturelle.

Énergie renouvelable (ER) et auto-consommation

- **Solaire Photovoltaïque en toiture :** Dimensionnement en fonction du profil de consommation (éviter l'injection gratuite si non autorisée).
- **Solaire Thermique :** Pour les besoins en eau chaude sanitaire ou préchauffage industriel (textile, agroalimentaire).
- **Biomasse :** Utilisation des grignons d'olive ou coques d'amandes pour les chaudières (très pertinent au Maroc).
- **Stockage et Hybridation :** Introduction aux batteries et à la gestion intelligente de l'énergie (EMS).

D) Cas Marocains : Réalités des MPMEs

Une section indispensable pour ancrer localement :

Financé par
l'Union européenne

Le mix énergétique national et l'autoconsommation

- **Évolution du cadre législatif :** Focus sur la Loi 58-15 (amendant la 13-09) qui permet aux industriels raccordés à la Moyenne Tension de produire leur propre électricité et d'injecter l'excédent (en attente des décrets d'application pour la Basse Tension, crucial pour les TPME).
- **Le rôle de l'AMEE (Agence Marocaine pour l'Efficacité Énergétique) :** Présentation des audits obligatoires pour les entreprises dépassant un certain seuil de consommation (décret n° 2-17-746).

Dispositifs de financement et d'appui technique

Tatwir Croissance Verte (Maroc PME) : Détail de l'offre (prime à l'investissement de 30% pour les projets d'efficacité énergétique et de décarbonation).

Lignes de crédit dédiées :

- **MorSEFF / GCF :** Facilités de financement de la BERD avec une subvention (Invest Incentives) allant jusqu'à 10% ou 15% du montant du crédit après vérification du projet.
- **Green Value Chain (GVC) :** Financement spécifique pour les PME faisant partie de chaînes de valeur d'exportation.
- **Tamwilcom (ex-CCG) :** Mécanismes de garantie comme "Mezzanine Vert" ou "Innov Invest".

Exemples industriels concrets

- **Secteur Agroalimentaire :** Unités de trituration d'olives à Meknès utilisant le grignon d'olive (biomasse) pour alimenter leurs chaudières au lieu du fuel.
- **Secteur Textile (Tanger/Casablanca) :** Installation de panneaux photovoltaïques en toiture pour couvrir 30% à 40% des besoins diurnes et compensateurs de puissance pour éliminer les pénalités de l'ONEE.
- **Secteur Hôtelier :** Utilisation massive du solaire thermique pour l'eau chaude sanitaire à Marrakech (Programme Shemsi).

E) Activité Atelier (45 min) : Chasse au gaspillage

Objectif : comprendre comment analyser une facture d'électricité et optimiser la consommation.

Déroulé

- Chaque équipe disposera d'une facture réelle à analyser et d'une liste d'équipements d'une menuiserie.
- Chaque équipe prend le temps de se familiariser avec les deux documents et propose :

- 3 actions immédiates à 0 MAD pour optimiser la consommation.
- 1 investissement majeur plutôt sur le moyen et long terme.
- Pitch de 3 min par équipe.

F) Outil associé : Le check up vert

Vous pouvez consulter le Check-up vert ici

G) Méthode d'évaluation

Évaluation en 3 niveaux :

Évaluation des connaissances

- Mini-quiz (10 questions) sur les concepts fondamentaux : définitions et avantages
- Évaluation des compétences
- Qualité des propositions de l'activité

Évaluation de l'engagement

- Participation active à la discussion
- Implication dans l'atelier
- Feedback à chaud (3–2–1 : 3 idées retenues, 2 surprises, 1 action qu'ils peuvent appliquer)

Financé par
l'Union européenne

Module 4 : Innovation verte & compétitivité

A) Objectifs pédagogiques

À l'issue de la formation, les participants seront capables de :

- Intégrer l'éco-conception comme levier de différenciation commerciale.
- Comprendre les conditions de l'innovation : faisabilité, viabilité, désirabilité.
- Explorer les nouveaux business models (Économie de la fonctionnalité).
- Utiliser la durabilité pour accéder à de nouveaux marchés (Export/Grands comptes).



B) Résultats d'apprentissage

Identifier les "Eco-avantages" d'un produit ou service.
Intégrer des critères écologiques dans le cahier des charges de R&D.
Argumenter le "Surcoût vert" comme un investissement de compétitivité.

C) Contenus clés :

Introduction

- **Définitions :** innovation, innovation verte, éco-conception.
- **Comprendre les conditions de l'innovation :** faisabilité, viabilité, désirabilité.
- **Éco-conception :** repenser le produit pour le marché de demain
- **Analyse de Cycle de Vie (ACV) simplifiée :** Évaluer l'impact de l'extraction des matières, la fabrication, le transport, l'usage et la fin de vie.
- **Design for Disassembly (Concevoir pour le démontage) :** Faciliter la réparation et le recyclage dès la table à dessin.
- **Substitution des matières :** Remplacer les plastiques vierges par des recyclés, ou les produits chimiques toxiques par des alternatives biosourcées (chimie verte).

Nouveaux modèles d’affaires innovants

- Économie de la fonctionnalité : Passer de "Vendre un climatiseur" à "Vendre du confort thermique" (vendre l'usage, pas l'équipement).
- Servicisation : Ajouter des services de maintenance prédictive pour prolonger la durée de vie des produits.
- Logistique Inverse : Organiser la récupération des produits usagés pour fidéliser le client et sécuriser ses propres matières premières.

Compétitivité et accès au marchés internationaux

- **Le MACF (Mécanisme d'Ajustement Carbone aux Frontières) :** Comprendre le calcul de l'empreinte carbone pour l'export vers l'Europe (calculateur d'émissions).
- **Le passeport numérique des produits :** Se préparer à la traçabilité totale exigée par les donneurs d'ordres.
- **Marketing de la Preuve :** Utiliser les Écolabels et les Déclarations Environnementales de Produits (DEP/EPD) pour justifier un prix premium.
- **Open Innovation Verte :** Collaborer avec des startups GreenTech pour accélérer sa propre transition (ex: intégrer une solution IoT de monitoring eau/énergie).

D) Cas Marocains : Réalités des MPMEs

Une section indispensable pour ancrer localement :

- **L’urgence du MACF** (Mécanismesd’Ajustement Carbone aux Frontières)
- **Le défi de l'exportation :** Analyse de l'impact sur les PME marocaines sous-traitantes dans les secteurs de l'Aluminium, de l'Acier et de l'Électricité. Comment la décarbonation devient le "visa" pour rester fournisseur de l'UE.
- **L'offre "Maroc Green Industrial" :** La stratégie du Royaume pour transformer la contrainte carbone en avantage compétitif (produire au Maroc avec de l'énergie propre moins chère qu'en Europe).

Succes stories : MPMEs marocaines

- **Startup Green Watech :** Innovation dans le traitement des eaux usées domestiques en milieu rural par des procédés naturels et à faible coût.
- **PME Pickty (Agro-industrie) : I**nnovation dans l'emballage biodégradable à base de fibres naturelles pour remplacer le plastique à usage unique.
- **Sand to Green :** Projet de revitalisation des terres arides par l'agroforesterie et le dessalement solaire (Innovation de rupture marocaine).

- **Cas de l'Automobile :** Comment les équipementiers à Kénitra (Atlantic Free Zone) intègrent des composants recyclés pour répondre aux cahiers des charges de constructeurs comme Stellantis ou Renault.

E) Activité Atelier (45 min) : Le pitch éco-innovant

Objectif : apprendre à verdir un produit existant pour répondre aux exigences du marché

Déroulé

- En équipes, choisissez un produit marocain : paquet de couscous (emballage plastique), une bouteille d'huile d'olive en vert (avec étiquette en plastique), un t-shit / sac classique...
- Chaque équipe prend le temps de proposer des changements sur le produit : matière première, usage ou fin de vie.
- Pitch de 5 min par équipe.

F) Outil associé : Matrice de maturité de l'innovation durable

Vous pouvez consulter la matrice ici

G) Méthode d’évaluation

Évaluation en 3 niveaux :

Évaluation des connaissances

- Mini-quiz (10 questions) sur les concepts fondamentaux

Évaluation des compétences

- Qualité des propositions de l’activité

Évaluation de l’engagement

- Participation active à la discussion
- Implication dans l’atelier
- Feedback à chaud (3–2–1 : 3 idées retenues, 2 surprises, 1 action qu’ils peuvent appliquer)

Financé par
l'Union européenne

Module 5 : Risques réglementaires et conformité

A) Objectifs pédagogiques

À l'issue de la formation, les participants seront capables de :

- Maîtriser le cadre réglementaire marocain applicable aux MPMEs (EIE, déchets, énergie, air, eau).
- Construire des outils opérationnels de gestion de la conformité adaptés aux ressources limitées des MPMEs.
- Répondre aux exigences des marchés internationaux, notamment la mécanique du CBAM/MACF en vigueur depuis janvier 2026.
- Transformer la conformité d'une contrainte subie en un levier de compétitivité commerciale.

B) Résultats d'apprentissage

- Expliquer à une MPME ses obligations et les risques associés (sanctions, arrêts d'activité).
- Identifier les textes applicables (Loi 12-03, 49-17, 28-00, etc.) à partir d'un cas concret.

C) Contenus clés :

Introduction : les fondamentaux du cadre réglementaire marocain

- **Évaluation Environnementale (Lois 12-03 et 49-17) :** Obligation d'obtenir une décision d'acceptabilité avant tout démarrage de projet. Distinction entre l'EIE complète et la Notice d'Impact (NIE).
- **Gestion des Déchets (Loi 28-00) :** Classification en 4 catégories, traçabilité obligatoire pour les déchets dangereux (bordereaux de suivi) et conditions de stockage sécurisé.
- **Énergie et Air :** Audit énergétique obligatoire (Loi 47-09), régimes déclaratifs pour les ENR < 2 MW (Loi 13-09) et normes d'émissions atmosphériques (Loi 13-03).
- **Code de l'Eau (Loi 36-15) :** Autorisations de prélèvement et redevances sur les rejets liquides industriels.

Exigence des marchés internationaux : Focus Union Européenne

- **CBAM / MACF (Vigueur Janvier 2026) :** Obligation pour les exportateurs (Acier, Aluminium, Ciment, Engrais, Électricité, Hydrogène) de fournir des données d'émissions vérifiées
- **CSRD et Due Diligence :** Pression contractuelle via les codes de conduite fournisseurs et questionnaires ESG demandés par les clients européens.

D) Cas Marocains : Réalités des MPMEs

Une section indispensable pour ancrer localement :

Loi sur l’eau (36-15) : protéger les ressources

Au Maroc, l'eau est devenue une ressource rare et stratégique. La loi 36-15 impose deux règles majeures pour une entreprise :

- **L’Autorisation de Prélèvement :** Si vous creusez un puits ou pompez dans un oued, vous devez avoir une autorisation de l'Agence de Bassin Hydraulique (ABH).
- **Le risque :** Sans autorisation, votre puits peut être scellé du jour au lendemain, stoppant votre production.
- **Les Rejets Liquides :** Il est interdit de jeter ses eaux usées industrielles (huiles, produits chimiques, margines) directement dans la nature ou les égouts sans traitement.
- L'opportunité : Installer une mini-station de traitement (STEP) permet parfois de réutiliser cette eau pour le nettoyage ou l'arrosage, réduisant ainsi la facture globale.

Charte Nationale de l’Environnement

Ce n'est pas juste un texte, c'est le document qui définit les droits et devoirs de chaque citoyen et entreprise au Maroc.

- Le principe de "Pollueur-Payeur" : Celui qui dégrade l'environnement doit payer pour la remise en état.

- **Le droit à l'information :** Vos voisins ou les associations ont le droit de savoir si votre activité est polluante. La Charte pousse les entreprises à être transparentes pour éviter les conflits sociaux.

Exigences des banques : le risque-climat

C'est le point qui surprend souvent les chefs de PME. Bank Al-Maghrib demande désormais aux banques marocaines (Banque Populaire, Bank Of Africa, Attijari, etc.) d'analyser si leurs clients sont "écolos" avant de prêter.

Pourquoi ? Si une usine est située dans une zone inondable ou si elle dépend d'une technologie qui va être interdite (ex: vieux plastique), la banque considère que c'est un client risqué qui pourrait ne pas rembourser son crédit.

- **L'impact direct :** Une MPME "verte" (qui a des panneaux solaires, qui traite ses déchets) aura plus de facilités à obtenir un crédit et parfois à un meilleur taux.
- **Le questionnaire ESG (Environnement – Social – Gouvernance) :** De plus en plus, pour un dossier de crédit, la banque vous posera des questions sur votre gestion des déchets et votre consommation d'énergie.

E) Activité Atelier (45 min) : Audit de conformité

Objectif : Apprendre à identifier les "zones rouges" (risques juridiques et financiers) d'une entreprise pour éviter les sanctions et rassurer son banquier.

Scénario : L'entreprise « Techstyle » utilise des teintures chimiques. Elle puise son eau dans un puit non déclaré et rejette ses eaux colorées dans le conduit communal. Elle n'a pas de contrat de ramassage pour ses chutes de tissu.

Déroulé

En équipes, se familiariser avec le scénario de l'entreprise.

·Chaque équipe prend le temps de classer les pratiques de l'entreprise dans le registre simplifié de la conformité verte (voir outil associé) :

- Définir les thématiques
- Définir les risques liés à chaque thématique
- Trouver la loi correspondante
- Prioriser les risques (Rouge – Vert – Orange)

Pitch de 5 min par équipe.

F) Outil associé : Registre Simplifié de la Conformité Verte

Vous pouvez consulter le registre ici.

G) Méthode d’évaluation

Évaluation en 3 niveaux :

Évaluation des connaissances

Mini-quiz (10 questions) sur les concepts fondamentaux

Évaluation des compétences

Qualité des propositions de l’activité

Évaluation de l’engagement

- Participation active à la discussion
- Implication dans l’atelier
- Feedback à chaud (3–2–1 : 3 idées retenues, 2 surprises, 1 action qu’ils peuvent appliquer)

ETAPE 4 | PLANIFIER SES ACTIONS



Passer de l'idée à la réalité demande de la méthode. Cette étape transforme les opportunités en un plan d’action opérationnel, puis teste leur viabilité concrète via un prototype ou un MVP (Produit Minimum Viable) avant tout investissement majeur. C'est ici que l'innovation devient tangible.

4.1 OUTIL : LA FEUILLE DE ROUTE OPÉRATIONNELLE

Objectif : Transformer le Circular Business Model en tâches quotidiennes.

Consigne : Pour l'opportunité prioritaire choisie, l’entrepreneur doit détailler les actions suivantes :

Action prioritaire	Responsable	Moyens nécessaires	Échéance
Ex: Tester le nouveau matériau	Responsable production	Échantillons / Budget	S+2
Ex: Former l'équipe	Manager	Temps / Formateur	S+4

4.2 OUTIL : DE L'IDÉE AU MARCHÉ (UN CYCLE ITÉRATIF)

Objectif : Éviter l'effet "tunnel" (investir beaucoup pour découvrir un problème trop tard). Le cycle Construire → Mesurer → Apprendre est une garantie de sécurité.

Les 3 Niveaux de "Test" (Le passage à l'échelle)

Il est crucial de différencier ces étapes pour ne pas confondre expérimentation et lancement.

Niveau 1 : Le Prototype (Validation Technique)

- But : "Est-ce que ça fonctionne ?"
- Action : Maquette, essai de recette, simulation de processus, plan technique.
- Outil : Cartonnage, schéma de flux, maquette 3D simple, test de laboratoire.
- Test : Validation interne par l'équipe technique de la MPME.

Niveau 2 : Le MVP - Produit Minimum Viable (Validation Marché)

- But : "Est-ce que le client veut bien l'utiliser/l'acheter ?"
- Action : Série limitée, service offert à un groupe restreint de clients fidèles, offre de lancement.
- Outil : Échantillon gratuit, enquête de satisfaction réelle (basée sur l'usage), pré-commande.
- Test : Feedback terrain avec de vrais utilisateurs dans des conditions réelles.

Niveau 3 : Le Produit Final (Industrialisation)

- But : "Comment optimiser pour le volume ?"
- Action : Mise aux normes, achat de machines, automatisation, communication large.
- Outil : Ligne de production optimisée, chaîne logistique stabilisée.
- Test : Contrôle qualité et mesure des indicateurs de rentabilité.

La Boucle d'Apprentissage (Le "Mindset" itératif)

Pour chaque itération, vous posez ces 3 questions clés au dirigeant :

- "Qu'avons-nous appris ?" (Ne pas parler de chiffres de vente tout de suite, plutôt de comportements clients ou de blocages techniques).
- "Quelle est notre hypothèse pour la suite ?" (Si le MVP a échoué à cause du prix, l'hypothèse est : "Si je réduis le format, le client acceptera le prix").
- "Quelle est la plus petite action pour tester cette hypothèse ?" (Pas besoin de refaire tout le produit, juste modifier un détail).

Passer du Prototype au Marché : Les règles d'or

Pour ne pas perdre de temps en route :

- **Règle du "Time-to-Market" :** Si le prototype prend plus de 2 semaines à réaliser, il est trop complexe. Il faut le simplifier.
- **Règle du "Feedback Brut" :** Un client qui critique le MVP est le meilleur allié. Il évite à l'entrepreneur de lancer un produit qui ne se vendra pas.
- **Règle du Pivot :** Si après 3 tests, le MVP ne décolle pas, ne pas forcer. L'entrepreneur doit changer un élément majeur du Business Model (le prix, la cible, ou le mode de distribution) et recommencer.

La clé de cette étape est de faire accepter au dirigeant que "l'échec est une donnée". Si le test échoue, le processus a fonctionné : vous avez économisé l'argent d'un lancement raté.

4.3 OUTIL : MATRICE DE RISQUE GREEN FORWARD

Vous, la BSO, aidez ici la MPME à anticiper les freins spécifiques à la transition écologique. L'idée est de l'accompagner à identifier les éléments pour chaque type de risque comme les exemples ci-dessous :

Type de Risque	Exemple concret	Probabilité (F/M/E)	Impact (F/M/E)	Plan de Mitigation (Solution)
Technique	Le nouveau matériau recyclé casse trop facilement.	Moyenne	Élevé	Tester plusieurs fournisseurs avant achat en volume.
Marché	Le client final ne veut pas payer plus cher pour le "vert".	Élevé	Élevé	Tester le prix via une série pilote (MVP) pour valider la valeur perçue.
Réglementaire	La nouvelle norme change en cours de route.	Faible	Élevé	Veille active et phasage court du MVP.
Opérationnel	L'équipe ne sait pas utiliser la machine éco-conçue.	Élevé	Moyen	Formation terrain et support visuel simple.

(F=Faible, M=Moyenne, E=Élevée)

Rappelez au dirigeant qu'un échec sur un prototype est une économie. Mieux vaut échouer sur un prototype en carton ou une série pilote de 10 unités que sur un stock de 10 000 unités invendables. Itérer, c'est sécuriser.

Financé par
l'Union européenne

ETAPE 5 | STRUCTURER SES FINANCES



Financé par
l'Union européenne

Passer de l'idée à la réalité demande de la méthode. Cette étape transforme les opportunités en un plan d'action opérationnel, puis teste leur viabilité concrète via un prototype ou un MVP (Produit Minimum Viable) avant tout investissement majeur. C'est ici que l'innovation devient tangible.



5.1 MODÈLES FINANCIERS DÉTAILLÉS

Structure de l'Investissement (CAPEX vert)

Il s'agit d'isoler les coûts spécifiquement liés à la performance environnementale.

- **Équipements :** Coût des technologies propres (panneaux solaires, chaudières biomasse, variateurs de vitesse).
- **Infrastructure :** Travaux d'isolation, systèmes de récupération d'eau de pluie ou de recyclage des déchets.
- **Immatériel :** Frais d'audit énergétique, certifications et formation du personnel.

Indicateurs de Rentabilité Spécifiques

Au-delà du simple bénéfice net, le modèle doit calculer des indicateurs qui valorisent la durabilité:

- **TRI Écologique (Taux de Rendement Interne) :** Intègre les économies de ressources et les gains d'efficacité sur la durée de vie du projet.
- **Payback Vert (Temps de retour sur investissement) :** Calcule le temps pour que les économies générées (énergie, eau, matières premières) remboursent l'investissement initial.
- **Sensibilité aux prix de l'énergie :** Simulation de la rentabilité si les tarifs de l'électricité ou du gaz augmentent au Maroc (un argument fort pour l'autoconsommation solaire).

Flux de Trésorerie Intégrés

Le modèle doit refléter l'écosystème financier actuel:

- Subventions et Primes : Intégration des appuis financiers directs (ex: programmes de Maroc PME, primes à l'investissement vert).
- Économies Opérationnelles (OPEX) : Réduction des factures mensuelles d'utilités et diminution des taxes liées aux déchets.
- Accès au Crédit : Prise en compte des taux préférentiels pour les lignes de crédit vert.

Télécharger l'Outil pour l'écosystème financier de la MPME

Financé par l'Union européenne

5.2 CARTOGRAPHIE DES FINANCEMENTS VERTS AU MAROC

Catégorie	Nom du Dispositif	À qui est-il destiné ?	Éléments couverts	Maturité Requise
Public	Tatwir Croissance Verte(Maroc PME)	TPME industrielles.	Prime à l'investissement (30%) et conseil pour la décarbonation.	Jaune / Bleu
Public	Green Invest (Tamwilcom)	Toutes MPMEs hors Immobilier	Cofinancement et garantie pour projets EnR et efficacité énergétique.	Jaune / Bleu
Public	Go Siyaha - Volet Vert	TPME industrielles.	Subvention (35%) pour installations solaires et gestion de l'eau.	Vert / Jaune
International	GEFF II (BERD / UE)	TPME industrielles.	Crédit + Prime de performance de 10% + Expertise technique gratuite.	Jaune / Bleu
International	Green Value Chain (GVC)	TPME industrielles.	Modernisation technique et optimisation des ressources.	Bleu
Incubateurs & Impact	Enactus Morocco (Prog. d'incubation)	TPME industrielles.	Accompagnement, mentorat et mise en réseau avec des investisseurs à impact.	Vert(Amorçage)
Incubateurs & Impact	Cluster Solaire / Cluster EnR	TPME industrielles.	Incubation spécialisée, accès aux laboratoires et aux marchés publics "verts".	Vert / Jaune
Incubateurs & Impact	Emerging Business Factory	TPME industrielles.	Accélération orientée tech et durabilité (Tourisme, Agri-Tech).	Vert / Jaune
Générique Impact	MCISE (Moroccan Center for Innovation & Social Entrepreneurship)	TPME industrielles.	Programmes d'incubation (Tamkeen, etc.) traitant de l'impact global (ESG).	Vert / Jaune
Générique Impact	Impact Lab	TPME industrielles.	Programmes d'accélération thématiques (Agri-tech, Green-tech) et accès au financement.	Jaune / Bleu
Privé / Réseau	Label RSE de la CGEM	TPME industrielles.	Pas un financement direct, mais un levier pour accéder plus facilement aux crédits verts.	Bleu(Excellence)

DÉBUTANT ***INTERMÉDIAIRE*** ***AVANCÉE***

Financé par
l'Union européenne

Précisions sur les programmes "Impact Général"

- **L'approche ESG (Environnement, Social, Gouvernance)** : Des structures comme le MCISE ou Impact Lab ne se limitent pas au "Green". Elles aident la MPME à structurer son impact social (emploi local, inclusion) en même temps que son impact environnemental. C'est souvent une porte d'entrée pour les entreprises de niveau Vert (Basique).
- **Le rôle des Clusters :** Le Cluster Solaire ou le Cluster Green H2 agissent comme des intermédiaires techniques. Ils ne donnent pas d'argent directement mais aident à monter les dossiers techniques pour Green Invest ou Tatwir.
- **Les Business Angels à Impact :** Des réseaux comme MNF (Maroc Numeric Fund) ou des groupes de Business Angels commencent à intégrer des critères de durabilité dans leurs décisions d'investissement en fonds propres.

5.3 OUTIL : GO-TO-MARKET EN ENTREPRISE VERTE

Bloc 1 : Le Ciblage "Early Adopter" (Le premier pas)

L'idée est de ne pas viser le marché entier, mais ceux qui ont le plus besoin de votre solution.

Question	Aide au remplissage
Qui est le plus "prêt" ?	Quel client est le plus impacté par les réglementations (ex: normes export) ou les coûts de l'énergie ?
Pourquoi eux ?	Quelle "douleur" spécifique du Problem Framing (étape 2) résolvez-vous pour eux ?
Profil Persona	Nommez votre client type (ex: "Le responsable production qui cherche à réduire ses rebuts").

Bloc 2 : Le Mix "Proposition de Valeur" (L'argumentaire)

Comment rendre l'offre irrésistible ? Utilisez cette matrice pour structurer votre discours.

Pilier	Questions clés
Le bénéfice "Vert"	Quel est l'impact environnemental chiffré (ex: -15% déchets) ?
Le gain "Économique"	Quel est le retour sur investissement (ROI) rapide pour le client ?
Preuve de concept	Quels résultats du MVP (étape 4) pouvez-vous montrer pour rassurer ?

Financé par l'Union européenne

Bloc 3 : Le Plan de Traction (Le lancement opérationnel)

Comment aller chercher le client ?

Le message de vente (Le pitch) :

"Pour [Client], [Solution] permet de [Gain Économique] tout en réduisant [Impact Environnemental], comme démontré lors de nos tests pilotes."

Les canaux prioritaires :

- **Réseau BSO / Fédérations :** Pour la crédibilité technique.
- **Vente directe :** Pour ajuster l'offre après chaque échange (processus itératif).
- **Démonstration client :** Inviter les prospects à visiter le site pilote ou voir le prototype.

Le Go-To-Market d'une PME n'est pas une campagne publicitaire massive. C'est du 'Selling & Learning'. Chaque échange avec un prospect est une occasion d'affiner le Circular Business Model (étape 3). Si le client demande autre chose il faut l'écouter : la stratégie peut pivoter.

Financé par
l'Union européenne

ETAPE 6 | SUIVRE ET MESURER L'IMPACT





Financé par
l'Union européenne

Nous allons structurer ces indicateurs sous forme de fiches méthodologiques. Cette rigueur vous permet, conseiller BSO, de garantir la fiabilité des données remontées, que ce soit pour le reporting interne ou pour des demandes de financement vert

Télécharger le dashboard de Suivi et de mesure d'impact





Financé par l'Union européenne

Voici la déclinaison détaillée du système d'indicateurs :

5.1 NIVEAU ENTREPRISE (IMPACT OPÉRATIONNEL)

L'objectif est de mesurer la performance directe de la MPME après l'implémentation des recommandations.

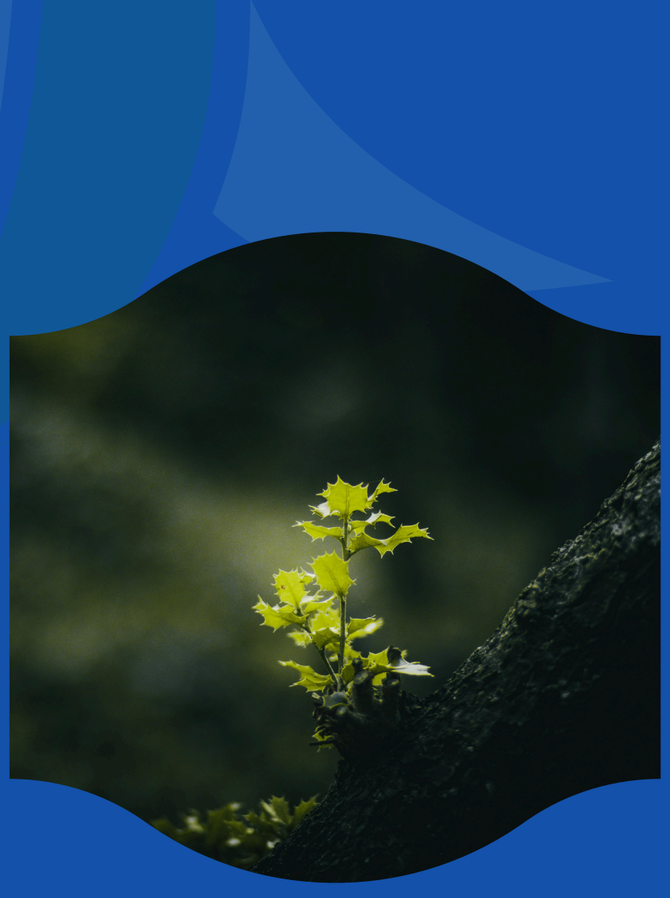
Indicateur	Définition	Méthode de calcul	Source de données	Fréquence
kWh économisés	Réduction de la consommation d'énergie (élec/gaz/fuel).	(Consommation N-1) - (Consommation N)	Factures d'électricité (Amendis, Lydec, RADEEMA, Redal...)	Trimestrielle
Tonnes CO2 évitées	Impact carbone réduit grâce aux économies d'énergie.	kWh économisés × Facteur d'émission (Mix Maroc : ~0,7 kg CO2/kWh)	Calculé via le tableau de bord Excel	Annuelle
Réduction déchets	Diminution du tonnage de déchets non valorisés.	(Poids déchets N-1) - (Poids déchets N)	Bordereaux de suivi des déchets / Déclarations pesée	Semestrielle
Économies financières	Gain monétaire direct lié à la réduction des ressources.	(Coûts ressources N-1) - (Coûts ressources N)	Comptabilité / Factures fournisseurs	Trimestrielle

Financé par l'Union européenne

5.2 NIVEAU BSO (PERFORMANCE DU PROGRAMME)

L'objectif est de mesurer l'efficacité de la structure d'appui dans son rôle de catalyseur.

Indicateur	Définition	Méthode de calcul	Source de données	Fréquence
Nombre PME accompagnées	Volume d'entreprises ayant suivi le parcours Green Forward.	Somme des MPMEs avec un diagnostic validé	Registre d'inscription / CRM du BSO	Semestrielle
% transformation réelle	Part des PME ayant investi ou changé leurs process.	(PME avec plan d'action réalisé / PME accompagnées) × 100	Rapports de visite de suivi (Bloc 4)	Annuelle
Nouvelles opportunités	Accès à de nouveaux marchés ou financements verts.	Nombre de nouveaux contrats "verts" ou crédits obtenus	Déclarations des dirigeants / Dossiers bancaires	Annuelle







5.3 NIVEAU PROGRAMME (IMPACT MACRO)

L'objectif est d'aligner le programme avec la Vision Royale et les engagements internationaux du Maroc (CDN).

Indicateur	Définition	Méthode de calcul	Source de données	Fréquence
Impact agrégé	Somme totale des impacts environnementaux du réseau.	∑ des indicateurs "Niveau Entreprise" de toutes les BSOs	Consolidation du Tableau de Bord Global	Annuelle
Alignement National	Contribution du programme aux objectifs de la Stratégie Nationale de Développement Durable (SNDD).	Comparaison de l'impact agrégé vs Objectifs sectoriels nationaux (ex: % réduction carbone national)	Rapports ministériels / Études de benchmark	Annuelle



