

Cahier des charges

Intitulé de la mission :	APPUI TECHNIQUE POUR LA MISE EN PLACE ET L'OPERATIONNALISATION DE SYSTÈMES DE GESTION DES RISQUES ENVIRONNEMENTAUX ET SOCIAUX (SGES) DANS PLUSIEURS INSTITUTIONS FINANCIERES TUNISIENNES
Composante :	COMPOSANTE 1 (Activité 3)
Dates indicatives	24 MOIS (SEPTEMBRE 2025 – SEPTEMBRE 2027)
Nombre indicatif de JH	500 JH
Type d'expertise :	EXPERTISE INTERNATIONALE ET NATIONALE

1. Présentation du projet Greenov'i

Greenov'i est le projet d'appui au secteur privé de la programmation d'appui à l'action environnementale en Tunisie (2023-2028). Financé par l'Union Européenne et mis en œuvre par Expertise France en étroite collaboration avec le Ministère de l'Environnement, le CITET et le Ministère de l'Economie et de la Planification (MEP), il se donne pour objectif de contribuer à la transition écologique de l'économie tunisienne à travers des modes de consommation et de production plus sobres, en phase avec l'économie verte. Il s'articule autour de deux composantes, définies par la nature des entreprises ciblées :

- **Composante 1** : Appui à l'émergence et à la création d'entreprises de biens et services verts qui intègrent la justice sociale et de genre ;
- **Composante 2** : Appui à la transition écologique des entreprises vers des modes de production sobres, équitables et durables.

Afin de cadrer ses activités, le projet Greenov'i a construit trois documents clefs – la **Charte Verte**, qui définit les principes du projet, les critères à respecter durant sa mise en œuvre et l'engagement de l'ensemble des parties prenantes, le **Glossaire** qui explicite et opérationnalise ce cadre général et le **Plan d'Action Genre** qui formule des recommandations opérationnelles pour l'intégration effective de la dimension genre dans toutes les activités du projet.

- **Charte Verte**

La [Charte Verte](#) définit les principes du projet, les critères à respecter durant son implémentation, et les engagements de l'ensemble de ses parties prenantes.

La Charte Verte s'articule autour de cinq axes fondamentaux :

- La création d'impacts environnementaux, sociaux et économiques positifs ;
- Le respect et la promotion des principes clefs du projet ;
- La conformité avec des prérequis essentiels du projet ;
- L'application du principe de transparence, favorisant l'inclusion et luttant contre le *greenwashing* ;
- La participation active et continue de l'ensemble des parties prenantes.

- **Glossaire**

Le [Glossaire](#) est un outil d'aide à la mise en œuvre du projet. Recensant un ensemble de définitions opérationnelles, il a été conçu afin d'apporter une clarification et une compréhension commune des termes mobilisés.

Dans le cadre du projet Greenov'i et tel qu'indiqué dans le Glossaire, l'entrepreneuriat vert, se définit comme un processus permettant l'émergence d'entreprises créatrices de valeur qui contribuent au développement durable du système socio-écologique à l'échelle nationale. L'entrepreneuriat vert contribue ainsi à l'atténuation des défaillances du marché ayant trait à l'environnement, à travers l'exploitation de potentielles opportunités rentables.

Il englobe les activités économiques, technologies, produits et services moins polluants qui visent à réduire durablement les émissions de gaz à effet de serre et l'empreinte écologique, minimiser la pollution et économiser les ressources. La clé de l'entrepreneuriat vert est la capacité d'une entreprise à innover et à développer des biens et des services sobres en ressources naturelles et à faibles impacts environnementaux et climatiques. Les opportunités de l'entrepreneuriat vert sont multiples et concernent les principaux secteurs d'activité, notamment l'agriculture, l'énergie, l'industrie, le tourisme, le transport, le bâtiment ou l'urbanisme.

L'entrepreneuriat vert permet de favoriser les circuits courts de commercialisation et les modes de production plus intégrés. Il permet, également, de valoriser les savoir-faire et les produits locaux en promouvant le développement local et la création d'emplois durables et inclusifs.

De l'entrepreneuriat vert découle une amélioration du bien être humain et de l'équité sociale, en plus d'une réduction des risques environnementaux. Par conséquent, l'entrepreneuriat vert s'inscrit dans une démarche écologique et responsable.

Le projet Greenov'i s'appuie sur une définition à double sens de l'entrepreneuriat, basée sur deux approches définies par l'OCDE :

- **Une approche par la production** : l'entrepreneuriat vert équivaut ici à lancer une activité verte, autrement dit à produire un bien ou un service écologique, qui agit en faveur de l'environnement (Composante 1) ;
- **Une approche par les processus** : l'entrepreneuriat vert consiste alors à verdir le mode de production d'un bien ou d'un service (Composante 2).

Le projet se base sur l'approche de l'ADEME¹ pour définir les éco entreprises : « *une éco entreprise est une entreprise qui commercialise une solution (produits, services...) visant explicitement à prévenir, réduire ou mesurer les atteintes des activités humaines sur l'environnement [...] Une éco entreprise se positionne du côté de l'offre de biens et services environnementaux.* »

• Plan d'Action Genre (PAG)

Le [Plan d'Action Genre](#) (PAG) est le fruit d'un travail collaboratif, avec l'équipe et les partenaires de Greenov'i, en vue d'opérationnaliser et renforcer le potentiel du projet en matière de réduction des inégalités femmes/hommes par des mesures simples et directement opérationnelles s'inscrivant dans le périmètre du projet Greenov'i et impactant toutes ses dimensions.

Avec ce PAG, Greenov'i vise à renforcer l'inclusion des femmes dans l'économie verte et l'entrepreneuriat. Le plan est structuré autour des deux composantes du projet et des activités prévues dans le cadre de ces composantes. Il inclut également un troisième axe transversal, notamment relatif à toutes les activités liées à la communication et à la valorisation.

Pour chaque objectif, une série d'actions concrètes, en phase avec les réalités opérationnelles du projet, est proposée. Bien que le suivi du PAG soit assuré par le point focal genre de Greenov'i, sa mise en œuvre est une responsabilité collective : chaque membre de l'équipe Greenov'i est acteur et actrice de son déploiement, en veillant à intégrer les actions qui lui incombent dans le cadre de ses activités.

2. Contexte et justification du besoin

La transition écologique et climatique s'impose en Tunisie comme réelle obligation. Le capital naturel, élément fondamental du développement à travers les ressources naturelles, et les écosystèmes continentaux et marins subit, en effet, de plus en plus des pressions et des formes de surexploitation inquiétantes auxquelles viennent s'ajouter les aléas des changements climatiques qui rendent les défis du développement encore plus complexes et plus difficiles à surmonter.

¹ « Les éco entreprises et filières vertes », ADEME, consulté le 11 septembre 2023.

<https://expertises.ademe.fr/production-durable/production-industrielle-services/dossier/quoi-parle-t/eco-entreprises-filieres-vertes#:~:text=Une%20C3%A9co%2Dentreprise%20est%20une,activit%C3%A9s%20humaines%20sur%20l'environnement.>

L'économie verte à l'intérieur des terres, l'économie bleue sur le littoral et dans la mer, ainsi que toutes les formes d'économie circulaire deviennent des pratiques indispensables et obligatoires en vue de l'instauration de nouveaux modes de production et de consommation qui soient plus durables, plus efficaces et plus respectueux des équilibres écologiques dont le développement socioéconomique a fortement besoin.

Toutes ces nouvelles pratiques, qui sont en grande partie innovantes et nouvelles nécessitent un appui et un encadrement adéquats à plusieurs dimensions techniques, juridiques, organisationnelles et financières.

Le projet Greenov'i, composante du programme d'appui à l'action environnementale en Tunisie, a pour objectif essentiel d'accompagner la Tunisie dans sa transition écologique et plus particulièrement au niveau de son économie afin qu'elle intègre les exigences écologiques et climatiques et qu'elle soit plus verte, plus efficace écologiquement, et plus respectueuse des limites environnementales.

Seulement, et comme déjà annoncé dans la stratégie nationale de la transition écologique, Greenov'i fait du financement de l'entrepreneuriat vert, d'une manière générale, une condition *sine qua non* pour la promotion de l'économie verte. **Le financement de l'économie verte demeure en effet assez en retard en Tunisie** par rapport aux enjeux et aux défis du développement et apparaît même comme une entrave sérieuse pour la promotion de l'économie verte et l'accomplissement de la transition écologique et climatique tant souhaitée.

• Présentation du programme d'assistance technique

Dans ce contexte, Greenov'i, avec ses différents partenaires, s'est engagé dans la préparation et la formulation d'un **programme d'assistance technique à l'intention des financeurs de l'économie verte**.

Les **axes de cette assistance découlent d'un processus de concertation** engagé sur plusieurs mois avec les principaux acteurs concernés, particulièrement les bénéficiaires, les bailleurs de fonds impliqués, les structures publiques en charge de la finance en général ainsi que les financeurs, essentiellement des structures bancaires et des fonds d'investissements.

Les différents axes de la feuille de route finale sont les suivants, avec pour **objectif ultime le verdissement des flux financiers** :

- **Axe 1 : Sensibilisation** des acteurs financiers aux défis environnementaux et climatiques de la Tunisie ;
- **Axe 2 : Taxonomie verte** - appui à l'administration publique et aux acteurs concernés de l'écosystème à combler les lacunes actuelles en matière de **taxonomie dans le domaine de l'économie verte** et de définition et de caractérisation des principaux concepts en relation avec la finance verte ;
- **Axe 3 : Financements innovants** - appui à la mise en œuvre de **mécanismes de financement innovants** adaptés aux besoins des différents acteurs de l'économie verte ;
- **Axe 4 : Renforcement de capacités d'Institutions Financières en matière d'évaluation de risques environnementaux et sociaux (E&S) et d'opérationnalisation de Systèmes de Gestion des risques Environnementaux et Sociaux (SGES) ;**
- **Axe 5 : Accompagner le développement d'une fiscalité environnementale tunisienne.**

• Présentation de l'axe 4

La présente mission s'inscrit dans l'**axe 4 intitulé « Renforcement des capacités des institutions financières en matière d'évaluation des risques E&S et d'opérationnalisation de SGES »**.

Les risques environnementaux et sociaux (E&S) représentent aujourd'hui une composante essentielle du risque global auquel sont exposées les institutions financières, au même titre que les risques financiers, juridiques ou les risques d'image. Ces risques, liés aux activités des clients et aux entreprises dans lesquelles les institutions financières investissent, doivent être pris en compte pour réduire l'exposition globale et assurer la viabilité à long terme des établissements.

Un système de gestion des risques environnementaux et sociaux (SGES) regroupe un ensemble de directives, procédures, outils et moyens internes permettant d'identifier, de mesurer et de gérer ces risques. Dans le cadre de la gestion de leur portefeuille, les institutions financières doivent désormais

intégrer ces critères pour garantir la durabilité des projets financés et, par conséquent, leur propre pérennité.

Ces dernières années, **l'intérêt pour la finance verte et l'adoption de SGES se sont considérablement développés parmi les institutions financières tunisiennes grâce à l'impulsion de la Banque Centrale de Tunisie (BCT).**

Néanmoins plusieurs institutions financières ne disposent pas encore d'un SGES pleinement opérationnel et un besoin de standardisation des procédures, de transfert de compétences et d'intégration effective des critères ESG dans les processus décisionnels persiste.

Expertise France a mis en œuvre plusieurs initiatives ayant pour objectif d'appuyer cette dynamique :

- Le [projet Sunref](#), financé par l'Union Européenne (UE) et l'Agence Française de Développement (AFD) et mis en œuvre sur la période 2020-2023 ayant, pour but principal, le **développement du marché issu de financements verts**, en stimulant l'investissement vert, en incitant les banques à le financer et en renforçant les capacités des acteurs clés dans le domaine ;
- Le projet de soutien au programme de relance des T/PME tunisiennes dans un contexte post-crisis ou "Appui aux T/PME", financé par l'UE et l'AFD. Ce projet a démarré en juillet 2024 et est en cours de mise en œuvre jusqu'à juin 2028.

Le projet « Appui aux T/PME » vise à accompagner la bonne diffusion de capitaux provenant de deux lignes de crédits mobilisées par l'Etat tunisien dans le cadre d'un programme de relance économique large. Ainsi, des accords de prêts ont été conclus entre l'Etat tunisien et la Banque Européenne d'Investissement (BEI) pour un montant de 170 millions d'euros et auprès de l'Agence française de Développement (AFD) pour un montant de 80 millions d'euros. Ces lignes de crédits seront administrées par la Banque Centrale de Tunisie et seront ensuite distribuées au sein de plusieurs institutions financières partenaires² (IFP), qui devront répondre à certaines exigences en matière de SGES.

En effet, pour pouvoir bénéficier pleinement des lignes de crédit des bailleurs de fonds, les IFP devront mettre en place plusieurs éléments nécessaires³ à un SGES opérationnel :

- Désigner une personne responsable E&S, chargée de développer et d'opérationnaliser le SGES ;
- Mettre en place une politique environnementale et sociale (E&S) claire ;
- Développer une liste d'exclusion de l'IFP qui respecte les engagements soit de l'AFD ou la BEI ;
- Développer une procédure et des outils E&S (outils de classements E&S des projets, outils d'évaluation des risques E&S, guides E&S sectoriels etc.) ;
- Inclure un mécanisme de gestion des plaintes⁴ ;
- Mettre à jour les politiques et procédures de prêts pour intégrer pleinement les aspects E&S.

Ces exigences visent à renforcer l'évaluation des risques et à garantir que les investissements respectent les normes ESG, contribuant ainsi à la résilience et à la durabilité du secteur financier tunisien. Afin que les IFP mettent en place les éléments nécessaires à un SGES opérationnel, un appui technique est nécessaire.

3. Objectifs et résultats de la mission

La présente mission a pour objectif final **d'appuyer plusieurs institutions financières dans la mise en place et la prise en main d'un Système de Gestion des Risques Environnementaux et Sociaux (SGES)** opérationnel leur permettant ainsi d'accéder à toutes les fonctionnalités de la ligne de crédit BEI ou de répondre aux exigences de la future ligne de crédits AFD déployée dans le cadre du projet « Appui aux T/PME » désigné par T/PME.

² IFP : banques ou établissement de leasing

³ Pour la ligne de crédit BEI, veuillez se référer aux normes environnementales et sociales de la BEI – norme #11 pour les financements intermédiaires - [standard 11_fr.pdf](#)

⁴ Le mécanisme de gestion des plaintes déployée par l'institution financière permettra de répondre aux préoccupations d'une façon rapide, efficace, transparente et respectueuse des parties touchées par les activités de la PME.

NB : L'IFP des lignes de crédit de l'AFD et de la BEI pourra être soit (i) une banque, soit (ii) une société de leasing. Ainsi, l'assistance technique déployée dans le cadre de cette mission pour l'opérationnalisation et la prise en main de SGES pourra se tourner vers une banque et/ou une société de leasing.

Au-delà de leur appui à l'opérationnalisation et à la prise en main du SGES au sein de plusieurs institutions financières, les expert.es joueront un rôle clé dans le renforcement des capacités sur les thématiques liées au SGES. Cette mission de formation s'adressera (i) aux partenaires institutionnels de Greenov'i – notamment le CITET – ainsi (ii) qu'à tout autre acteur institutionnel tunisien souhaitant se former sur ces enjeux. Ce dispositif vise à permettre aux institutions ciblées de développer une réelle autonomie dans l'accompagnement des institutions financières à la mise en œuvre de SGES. Il s'inscrit ainsi pleinement dans une démarche de durabilité et de pérennisation des effets de l'assistance technique, en transférant certaines compétences nécessaires pour assurer la continuité de l'accompagnement bien au-delà de la fin du projet.

NB : Les expert.es devront avoir une compréhension approfondie de la feuille de route « Assistance technique aux financeurs de l'économie verte » (cf.supra) déployée par le projet Greenov'i, afin d'en assurer la cohérence et de créer des synergies avec l'ensemble des axes d'intervention.

Les quatre **résultats** suivants sont attendus à l'issue de la mission :

Résultat 1 – Les institutions financières disposent d'un SGES complet, intégré à leur fonctionnement et à tous les niveaux de la prise de décision de financement.

Ce SGES complet, tel que défini dans la section suivante du présent document (voir étape 2), intègre l'ensemble des procédures et outils développés ou révisés pour s'insérer harmonieusement dans les pratiques actuelles de chaque institution financière. Il est intégré dans le cycle de crédit et attesté par la production d'un rapport annuel sur la maîtrise des risques E&S (voir résultat 3). Selon le niveau initial d'intégration des risques E&S de chaque établissement, différents moyens et ajustements seront mis en œuvre pour garantir une adaptation optimale du SGES.

Tout en respectant les exigences des lignes de crédit, les expert.es devront veiller à concevoir des outils d'aide à la décision à la fois pratiques et adaptés aux spécificités du contexte tunisien, afin de répondre concrètement aux réalités et aux besoins opérationnels du secteur financier national.

Résultat 2 – Le personnel de chaque institution financière est capable d'évaluer les risques de projets des clients.

Une attention particulière devra être portée à la formation de collaborateurs de différents niveaux hiérarchiques des institutions financières (siège, agents de crédit terrain, etc.). La mise en œuvre d'un SGES repose sur une diffusion large de la formation aux enjeux du développement durable. Actuellement, bien que de nombreuses directions au sein des institutions financières tunisiennes soient déjà sensibilisées aux risques E&S, les ressources humaines sont trop centralisées pour déployer et opérationnaliser les SGES.

L'appui technique apporté sera ainsi modulé en fonction du niveau d'intégration des risques E&S déjà existant dans chacune des institutions financières. En effet, un diagnostic approfondi des pratiques et des besoins (voir section 4) sera réalisé au sein de chaque institution financière afin d'évaluer l'intégration actuelle des risques E&S et leur gestion au sein de chaque établissement. A partir de ce diagnostic, un plan d'action détaillé pour la mise en œuvre de SGES, sera élaboré, fondé sur les résultats obtenus.

Résultat 3 – Un cadre de reporting E&S structuré est élaboré

Le cadre de reporting E&S est essentiel puisqu'il permettra aux institutions financières de suivre et de communiquer de manière régulière leurs performances E&S en conformité avec les exigences nationales et les normes internationales. Cela garantira une transparence accrue et facilitera la prise de décision en matière de durabilité.

Résultat 4 – Les capacités nationales sont renforcées sur les sujets liés au SGES pour permettre d'assurer une pérennité de l'assistance technique.

Un dispositif de formation et de transfert de compétences sera mis en place au profit des partenaires institutionnels tunisiens (notamment le CITET) et d'autres acteurs nationaux. Cet objectif devra être

soutenu par la désignation de points focaux dans les institutions partenaires, qui seront appelés à jouer un rôle actif dans la diffusion de ces compétences au sein de leurs organisations respectives.

4. Description de la mission

La mission s'étendra sur une durée de 24 mois et reposera sur la méthodologie présentée ci-après.

Il s'agit d'une méthodologie préliminaire que les candidat.es doivent s'approprier et compléter. Toute proposition alternative, venant changer la logique d'intervention, doit être accompagnée d'une justification détaillée expliquant les raisons de ces modifications et les avantages attendus.

Les candidat.es seront évalué.es sur leur capacité à se réapproprier cette méthodologie et à y intégrer des éléments innovants et à forte valeur ajoutée pour optimiser l'impact de leur intervention.

- **Étape 1 : Préparation des missions d'appui aux institutions financières – (septembre 2025 à janvier 2026)**

La mission démarrera avec une réunion de cadrage entre les expert.es et les équipes de Greenov'i et de T/PME, ainsi que les partenaires institutionnels tunisiens, visant à définir clairement le cadre de travail, les attentes et à établir une vision commune, tant sur le plan technique qu'opérationnel.

À l'issue de cette réunion, les expert.es devront rédiger une note de cadrage incluant, au minimum :

- La méthodologie révisée, avec les éventuels ajustements justifiés ;
- Un calendrier prévisionnel actualisé.

Les expert.es entameront ensuite leur mission auprès de chaque institution financière bénéficiaire, en commençant par le cadrage et la préparation de leur assistance technique.

Cette phase initiale a pour objectif de définir précisément les contours de l'assistance et de préparer le terrain pour le développement du SGES. Elle comprend, pour chaque institution financière, les activités suivantes :

1. Diagnostic des pratiques et des besoins

Les expert.es mèneront des entretiens et une revue documentaire complète des outils existants (politiques, et procédures E&S) afin de comprendre le niveau d'intégration et la gestion actuelle des risques E&S au sein de chaque institution financière. L'analyse devra notamment tenir compte des aspects suivants :

- La nature et la taille de l'institution financière ainsi que son niveau d'expérience en matière de SGES ;
- Les forces, faiblesses, menaces et opportunités (par exemple via la conduite d'une analyse SWOT) pour identifier les obstacles qui empêchent l'opérationnalisation du SGES, même lorsque des documents sont en place ;
- La structuration, l'organisation et l'organigramme de l'institution financière, y compris les parties prenantes impliquées ou à impliquer dans la mise en œuvre d'un SGES.

Le diagnostic devra également permettre de cerner les besoins en renforcement de capacités du personnel de l'institution financière en vue d'anticiper leur formation (voir étape 2). Ce dernier sera ainsi la clé pour définir un programme de formation et de renforcement de capacités internes sur la maîtrise des risques E&S pour le personnel concerné par le déploiement du SGES au sein de chaque institution financière (voir étape 2).

NB : Il serait pertinent pour assurer la pérennité de l'intervention que ce programme de formation soit pleinement intégré au niveau du plan de formation que l'institution financière prévoit pour son personnel.

Le responsable E&S de l'institution financière sera le point focal des expert.es, et devra faciliter leur accès à la documentation ainsi qu'au personnel concerné. Il sera primordial, dès cette étape, d'établir une relation de confiance entre les expert.es, le responsable E&S et l'ensemble du personnel concerné, condition indispensable à la réussite de la mission.

2. Constitution d'un groupe de travail « finance verte »

Si un groupe de travail dédié n'existe pas encore (ex : unités de finance verte), les expert.es faciliteront sa mise en place. Ce groupe, placé sous la coordination du responsable E&S, devra intégrer des représentants opérationnels (y compris les chargés d'affaire, les commerciaux et les agents de crédit et de risque) qui maîtrisent les contraintes et opportunités liées au marché local.

Ce groupe permettra de capitaliser sur l'expertise interne, faciliter l'appropriation des nouveaux outils et promouvoir la diffusion des bonnes pratiques au sein de l'institution financière. Il jouera un rôle central en assurant le lien entre la direction, les équipes opérationnelles et les expert.es.

Un effort continu de sensibilisation devra être mené, notamment par le biais du groupe de travail, afin de renforcer la vision positive du rôle de la finance verte et des SGES. Cette sensibilisation devra mettre en lumière les nombreux avantages d'un SGES opérationnel, notamment l'amélioration du profil de risque de leur portefeuille client ou encore l'accès à des financements internationaux.

Sous réserve de l'accord des IFP bénéficiaires de l'assistance technique, des points focaux du CITET pourront intégrer les groupes de travail au sein des banques et les établissements de leasing afin de bénéficier d'une approche d'apprentissage par la pratique. Cette démarche viendra compléter le dispositif de renforcement des capacités déployés (*étape 3*) ainsi que la capitalisation interinstitutionnelle (*étape 4*).

Ce dispositif tripartite favorisera la montée en compétences des acteurs du CITET sur les thématiques liées au SGES, garantissant ainsi la continuité du programme d'assistance technique après la fin du projet. Il posera les premiers jalons et développera les compétences nécessaires pour accompagner efficacement les institutions financières partenaires dans l'opérationnalisation et la prise en main du SGES.

3. Elaboration du plan de mise en œuvre de l'appui

Suite à cette identification des besoins, les expert.es produiront un plan de mise en œuvre de l'appui technique détaillé (ou plan d'action) spécifiant toutes les actions envisagées pour aboutir à la mise en œuvre d'un SGES opérationnel dans chaque IFP bénéficiaire de l'assistance technique. Le plan de mise en œuvre de l'appui devra être conçu pour être mis en œuvre sur une période d'environ un an et demi.

Ainsi, si le plan d'action est élaboré par les expert.es en fonction des résultats de leur diagnostic, il devra néanmoins permettre d'atteindre les résultats détaillés dans l'étape 2 (voir ci-dessous) et **intégrer impérativement les éléments suivants** :

- Une description détaillée de chaque action à réaliser, accompagnée d'une justification de sa pertinence ;
- Une description détaillée des procédures et d'outils E&S à mettre en place ou réviser pour l'opérationnalisation du SGES tels que des outils de classement E&S des projets, outils d'évaluation des risques E&S, guides E&S sectoriels ;
- L'identification de personnes impliquées ;
- Un calendrier précis ;
- Les points de vigilance à anticiper ;
- Les indicateurs destinés à assurer leur suivi et mesurer leurs résultats ;
- L'élaboration d'un plan de formation du personnel destiné à renforcer les compétences internes et à garantir une appropriation efficace du SGES (voir étape 2 pour plus de détails).

En fonction de l'avancée de la constitution du groupe de travail, celui-ci pourra être activement impliqué dans l'élaboration du plan d'action ou consulté pour relecture et avis.

Une réunion de validation des plans d'action sera organisée entre les expert.es et les équipes Greenov'i et T/PME.

Livrables attendus à la fin de l'étape 1

- Note de cadrage, incluant à minima la méthodologie avec les révisions nécessaires, et le calendrier prévisionnel à jour ;
- Un rapport de diagnostic de la gestion actuelle des risques E&S et/ou du SGES (un par institution financière), incluant des recommandations pratiques ;
- Listes des membres des groupes de travail « finance verte » (une par institution financière) ;
- Un plan d'action détaillé de la mise en œuvre de l'appui technique, incluant les plans de formation (un par institution financière).

Étape 2 : Déploiement des missions d'appui technique – (janvier 2026 à août 2027)

En liaison étroite avec les responsables E&S de chaque institution financière, les expert.es déploieront leur mission d'appui technique, selon le plan d'action validé.

Si le contenu du plan d'action est construit par les expert.es grâce à leur diagnostic, sa mise en œuvre doit permettre d'atteindre les résultats suivants au sein de chaque IFP.

1. Les risques E&S de l'IFP sont cartographiés

Les expert.es devront cartographier les risques E&S du portefeuille existant ainsi que ceux des projets « dits verts » si cet exercice n'a pas encore été conduit. Sinon, les expert.es devront vérifier la pertinence de la cartographie existante, et la réviser, si besoin.

2. Les paramètres du SGES sont définis

En collaboration avec le groupe de travail, les expert.es devront définir tous les paramètres du SGES et son champ d'action en fonction des secteurs, des types de financement, des montants des prêts accordés, et de certains critères d'activation à définir (comme le déplacement de population ou l'impact sur une réserve naturelle).

3. Un SGES complet est développé en vue de son opérationnalisation

Un **SGES sera considéré comme complet** si toutes les procédures et documents suivants sont présents, à condition qu'ils soient bien adaptés aux pratiques et contexte de l'IFP :

- Une **politique (ou charte) E&S** qui, en tant que cadre de référence, explicite les objectifs E&S de l'IFP. Celle-ci doit inclure une version externe pour communiquer aux clients une définition précise des engagements auxquels eux-mêmes et leurs projets doivent adhérer ;
- Un **Plan d'Action Environnemental & Social (PAES), prérequis de la ligne de crédit de l'AFD notamment**, qui est un document opérationnel présentant les engagements pris par l'IFP pour éviter, minimiser, réduire ou compenser les risques et impacts potentiels sur l'environnement humain et naturel, les mesures de suivi envisagées ainsi que les arrangements institutionnels nécessaires à leur mise en œuvre ;
- Un **mécanisme de gestion des plaintes** ;
- Un **manuel des pratiques et des procédures** à destination du personnel. Il contient des définitions précises et des outils de gestion des risques E&S. Il devra à minima être composé de :
 - Une **liste d'exclusion** des projets, alignée avec les engagements de l'AFD et de la BEI ;
 - Un **outil de catégorisation** du risque, permettant de déterminer le niveau de risque des projets (ex : formulaire) ainsi qu'un tableau récapitulatif des risques par type d'activité ;
 - Les **guides sectoriels**, c'est-à-dire les référentiels pratiques qui fournissent des lignes directrices sur la manière de gérer les enjeux E&S pour des secteurs particuliers (agriculture, aéronautique etc.). L'objectif poursuivi par ces guides sectoriels est de fournir des recommandations et des bonnes pratiques adaptées aux particularités sectoriels.⁵

⁵ Pour élaborer ces guides sectoriels, il faudra (i) identifier les risques environnementaux et sociaux spécifiques à un secteur, (ii) mettre en œuvre des actions appropriées pour les gérer, (iii) assurer la conformité avec les normes et les réglementations pertinentes afin que ces guides constituent des outils pour aider à appliquer les principes E&S de manière ciblée selon les particularités de chaque secteur d'activité.

- Les **procédures et modalités de vérification** (*due diligence*), selon le niveau de risque des projets (ex : formulaire, visite terrain, etc.). Présentées par exemple sous la forme d'une roadmap, elles devront décrire toutes les étapes d'identification, d'évaluation, d'atténuation, et de suivi des risques E&S ainsi que les outils de vérification associés et ce, selon les cas de figure ;
- Un **modèle de convention de crédit**, comprenant les exigences E&S résultant de la due diligence, les détails de leur mise en œuvre et de la procédure de contrôle, **un modèle de plan d'action correctif** pour les projets pour le respect de leurs engagements E&S, clauses légales concernant le traitement des situations de défaut, avec les responsabilités respectives de l'institution financière et du client, la procédure de suivi du respect des engagements, un modèle de rapport E&S et de *non-compliance reporting* ;
- Les **règles de confidentialité**, définissant quelles sont les informations sur les risques identifiés et sur les mesures d'atténuation acceptées que l'institution financière pourra communiquer aux parties prenantes et aux tiers impliqués dans le projet ;
- Les **modalités du système de suivi et reporting régulier** des risques du portefeuille.

Il devra par ailleurs identifier clairement la ou les **autorités décisionnelles**, et devra inclure des lignes directrices sectorielles spécifiques, selon les activités de l'IFP.

Tous ces documents devront évidemment être validés par le conseil d'administration de l'institution financière.

Les expert.es sélectionné.es doivent être conscients qu'en fonction du degré de maturité des institutions financières sur la gestion des risques E&S, le niveau d'effort nécessaire pourra varier considérablement.

4. Le SGES est expérimenté et le personnel est formé à sa prise en main

Une fois le SGES complet constitué, les expert.es appuieront chaque institution financière à son intégration progressive dans le cycle de crédit via une **phase pilote**, déployée sur un nombre limité d'opérations afin de tester son fonctionnement et d'ajuster les dispositifs en fonction des retours d'expérience.

Un dispositif de suivi-évaluation régulier devra être prévu et mis en place afin d'identifier en temps réel les ajustements nécessaires pour optimiser le système.

Parallèlement, les expert.es devront **mettre en œuvre le plan de formation** élaboré précédemment pour assurer un transfert de compétences à tous les niveaux de l'organisation – incluant la direction centrale et les directions régionales, les responsables E&S, les chargés de crédit, et les services juridiques.

Les formations s'appuieront sur des méthodes pédagogiques innovantes, telles que des simulations, des mises en situation (ex : cycle d'évaluation d'un dossier de crédit intégrant les risques E&S entre un chargé de crédit et un client) et des études de cas, afin de garantir une appropriation efficace et durable du SGES par l'ensemble du personnel.

Cette étape **cruciale de renforcement des capacités vise à assurer l'opérationnalisation du SGES**, et devra aboutir à la **production d'un rapport annuel** sur la maîtrise des risques E&S par chaque institution financière. Ce rapport annuel reflète la capacité de l'institution financière à suivre, mesurer et ajuster ses pratiques de gestion des risques, attestant ainsi de la mise en œuvre concrète et pérenne du SGES. Chaque IFP devra ainsi remettre ce rapport, selon un modèle prédéfini⁶, à destination de la BCT, conformément aux exigences contractuelles. Au-delà de cette obligation, l'élaboration de ces rapports par les expert.es vise également à initier les IFP à une culture de reporting E&S structurée et régulière.

Deux rapports d'avancée intermédiaires par institution financière seront élaborés par les expert.es à la fin du premier semestre de la mise en place de l'assistance technique (juin 2026) et à la fin du second semestre (janvier 2027) détaillant le contexte de la mission, la méthodologie mise en œuvre, l'ensemble des livrables produits et les principaux résultats obtenus pendant la période couverte. Une section

⁶ Le « template » sera partagé, une fois validé par la BCT.

dédiée à la capitalisation présentera les bonnes pratiques identifiées, les leçons tirées et les recommandations.

Livrables attendus à la fin de l'étape 2

- Une cartographie des risques (une par institution financière) ;
- Un SGES complet, incluant tous les documents et outils cités (un par institution financière) ;
- Le plan de formation actualisé et les supports de formation des personnels et de formation des formateurs ;
- Deux rapports d'avancée intermédiaire (*semestriel - un à T1 + 6 mois, un à T1 + 12 mois du déroulement de la mise en œuvre de l'assistance technique, voir tableau des livrables*) par institution financière qui explicitent sans se limiter : (i) l'avancement de la mise en œuvre du PAES si exigé par le bailleur de fond, (ii) le retour sur l'application de la politique et des procédures E&S au portefeuille financé par la ligne de crédit, (iii) si nécessaire, la définition d'actions complémentaires en lien avec l'assistance technique déployée (ajustement des outils/procédures à la suite de la phase pilote, révision des formations) ;
- Un rapport annuel sur la maîtrise des risques E&S (un par institution financière).

- **Etape 3 : Renforcement des capacités des acteurs institutionnels tunisiens sur des thématiques liées au SGES – (janvier 2026 à juin 2026)⁷**

Dans le cadre de leur mission, les expert.es devront jouer un rôle clé dans le renforcement des capacités nationales tunisiennes sur les enjeux liés au SGES. Ce travail de formation visera à doter les acteurs institutionnels tunisiens – notamment les partenaires de Greenov'i tels que le CITET, mais aussi toute autre institution intéressée – des premiers jalons de connaissances et compétences nécessaires pour accompagner durablement la mise en œuvre du SGES au sein des institutions financières.

Afin d'adopter une approche inclusive et accessible, les expert.es concevront un dispositif (par exemple un MOOC) structuré en plusieurs modules, permettant à chaque participant.e de suivre un parcours de formation adapté à son niveau de connaissance et de maturité sur les sujets abordés. Ce format modulaire contribuera à une meilleure appropriation des contenus, tout en facilitant une diffusion large au sein des institutionnels tunisiens concernées.

En amont, une concertation avec le Conseil Bancaire et Financier tunisien (CBF) sera menée afin d'identifier les besoins de formation prioritaires. Sur cette base, les expert.es développeront un dispositif de formation composé de 5 à 6 séances, couvrant à la fois :

- Des **fondamentaux** sur l'opérationnalisation du SGES dans les institutions financières ;
- Des **aspects plus techniques ou spécialisés** tels que les référentiels internationaux (ex : *IFC Performance Standards, TCFD, TNFD*).

Le CBF pourrait jouer un rôle central de mobilisation, en tant que porte-parole du dispositif, en invitant les institutions à participer activement au MOOC.

Ce dispositif de formation vise ainsi à permettre une autonomisation progressive des institutions nationales, leur offrant les moyens de poursuivre l'accompagnement SGES au-delà de la mission actuelle. Il s'inscrit pleinement dans une logique de durabilité et de pérennisation de l'assistance technique, en transférant les premières compétences nécessaires à une prise de relais locale.

Livrables attendus à la fin de l'étape 3 :

- Un dispositif (par exemple, MOOC) complet, composé de 5 à 6 séances, incluant les supports de formation utilisés ;
- Un dispositif de suivi-évaluation permettant de mesurer la satisfaction des participant.es et l'impact de la formation.

⁷ Cette étape pourra être réalisée de manière concomitante à l'étape 2.

• Étape 4 : Capitalisation et clôture des missions d'appui technique – (août 2027 à septembre 2027)

Le suivi-évaluation et la capitalisation continus sont essentiels pour mesurer l'impact des actions menées, identifier les bonnes pratiques et apporter les ajustements nécessaires afin d'optimiser la gestion des risques E&S. Ce processus doit permettre non seulement de vérifier l'atteinte des objectifs fixés, mais également d'assurer la pérennité du SGES en capitalisant sur l'ensemble des enseignements tirés de sa mise en œuvre. Cette étape est cruciale pour garantir une amélioration continue des pratiques et fournir un référentiel solide pour la réplique de la démarche dans d'autres contextes.

Comme indiqué dans l'étape 2, les expert.es devront s'appuyer sur des indicateurs clairement définis et organiser des temps de prise de recul réguliers afin d'identifier les points forts et les axes d'amélioration. À la fin de la mission, ces éléments devront être synthétisés dans un rapport de suivi-évaluation et de capitalisation (rapport final) ainsi que dans un guide de bonnes pratiques, élaboré pour chaque IFP.

Le **guide de bonnes pratiques**, rédigé en étroite collaboration avec le responsable E&S et le groupe de travail, recensera l'ensemble des procédures, outils, retours d'expérience et recommandations formulées durant la mission. Il détaillera les actions clés à maintenir et les modalités nécessaires pour assurer le déploiement durable du SGES à tous les niveaux hiérarchiques, tout en facilitant l'intégration du système pour les nouveaux arrivants.

Le **rapport final** reprendra le contexte de la mission, décrira la méthodologie mise en œuvre et les livrables produits, et présentera les principaux résultats obtenus, accompagnés de recommandations stratégiques visant à renforcer et pérenniser les actions de sensibilisation. Ce rapport constituera également un outil de référence pour la réplique de la démarche dans d'autres environnements.

Un rapport provisoire sera d'abord rédigé et présenté aux équipes Greenov'i et T/PME ainsi qu'aux partenaires institutionnels tunisiens (COPIL), avant que le rapport final ne soit officiellement validé.

Afin de clôturer la mission dans une perspective de pérennisation de ses résultats, un atelier de restitution interinstitutionnelle devra être organisé au CITET (le Centre International des Technologies de l'Environnement de Tunis). Cet événement aura pour objectif de présenter (i) les résultats de la mission d'assistance technique, (ii) un retour d'expérience global (RETEX) ainsi que (iii) des recommandations d'harmonisation, en vue d'alimenter le référentiel national.

Seront conviés à cet atelier :

- (i) Les institutions financières bénéficiaires de l'assistance technique ;
- (ii) Ainsi que les points focaux des structures/institutions ayant participé au processus de renforcement des capacités (cf. MOOC – étape 3).

La réussite de cette démarche de capitalisation reposera sur deux conditions essentielles :

- La désignation effective de points focaux par institution ;
- Et leur engagement concret à participer activement à l'atelier.

Livrables attendus à la fin de l'étape 4

- Un guide de bonnes pratiques (un par institution financière) ;
- 1 rapport provisoire de suivi-évaluation et capitalisation ;
- 1 événement de restitution interinstitutionnelle ;
- 1 rapport de suivi-évaluation et capitalisation (rapport final).

5. Calendrier prévisionnel et livrables attendus

La durée globale estimée de l'ensemble des prestations de ce cahier des charges est fixée à 24 mois à compter de la date de notification par le commanditaire. Pour rappel, la durée de la mission est de 24 mois mais le plan de mise en œuvre de l'assistance technique portera sur une durée de 18 mois tel que mentionné dans l'étape 2. Les expert.es devront produire les livrables tels qu'indiqués dans le tableau

ci-dessous. A l'issue de la remise de chaque livrable, Expertise France aura un délai de deux semaines pour formuler ses remarques écrites.

Le contrat prendra la forme de bons de commande, comprenant : (i) un premier bon de commande portant sur l'étape 1, dédiée à la préparation des missions d'appui aux institutions financières (phase de diagnostic), et (ii) un second bon de commande relatif à la mise en œuvre de l'assistance technique. Ces derniers peuvent être modifiés en fonction du diagnostic. Cependant, un tableau indicatif des livrables est fourni ci-dessous.

Les dates de remise des livrables sont prévisionnelles.

T0 = 1^{er} septembre 2025 (indicatif)

T1 = janvier 2026 (indicatif)

T2 = août 2027 (indicatif)

Livrables	Intitulé	Date de remise des livrables (indicatif)
1. Préparation des missions d'appui aux institutions financières		T0 + 4 mois
L1.1	Une note de cadrage	T0 + 1 mois
L1.2	Un rapport de diagnostic, dont le plan de formation (un par institution financière)	T0 + 3 mois
L1.3	Les listes des membres des groupes de travail « finance verte » (un par institution financière)	T0 + 3 mois
L1.4	Un plan d'action détaillé de la mise en œuvre de l'appui technique (incluant les plans de formation pour chaque IFP) et validés par les institutions financières	T + 4 mois
2. Déploiement des missions d'appui technique		T1 + 18 mois
L2.1	Une cartographie des risques (une par institution financière)	T1 + 1 mois
L2.2	Un premier rapport d'avancée intermédiaire pour le premier semestre de mise en œuvre de l'assistance technique (un par institution financière)	T1 + 6 mois
L2.3	Un deuxième rapport d'avancée intermédiaire pour le deuxième semestre de mise en œuvre de l'assistance technique (un par institution financière)	T1 + 12 mois
L2.3	Un SGES complet, incluant tous les documents et outils cités (un par institution financière)	T1 + 14 mois
L2.4	Le plan de formation à jour et les supports de formation des personnels (un par institution financière)	T1 + 16 mois
L2.5	Un rapport annuel sur la maîtrise des risques E&S (un par institution financière)	T1 + 18 mois
3. Renforcement des capacités des acteurs institutionnels tunisiens sur des thématiques liées au SGES		T1 + 6 mois
L3.1	Un dispositif (par exemple, MOOC) complet, composé de 5 à 6 séances, incluant les supports de formation utilisés ;	T1 + 6 mois
L3.2	Un dispositif de suivi-évaluation permettant de mesurer la satisfaction des participant.es et l'impact de la formation.	T1 + 6 mois

4. Capitalisation et clôture des missions d'appui technique		T2 + 2 mois
L4.1	Un guide de bonnes pratiques (un par institution financière)	T2 + 2 mois
L4.2	Un rapport provisoire de suivi-évaluation et capitalisation	T2 + 1 mois
L4.3	Un événement de restitution interinstitutionnelle final des résultats et enseignements	T2 + 1 mois
L4.4	Un rapport de suivi-évaluation et capitalisation (rapport final).	T2 + 2 mois

Les expert.es désigneront un interlocuteur unique pour la mise en œuvre de la mission.

La Cheffe de projet Greenov'i et la chargée de facilité d'assistance technique seront les interlocutrices principales des expert.es pour Expertise France.

Une coordination étroite avec l'équipe Greenov'i et T/PME sera mise en place dès la préparation des missions et jusqu'à leur finalisation. Des réunions trimestrielles d'avancement seront organisées avec les équipes Greenov'i et T/PME pour suivre l'évolution de l'appui technique.

En outre, des échanges réguliers seront à prévoir sur l'état d'avancement des missions et éventuellement les difficultés rencontrées.

6. Durée et modalités d'exécution

- **Date de démarrage (indicative) :** septembre 2025
- **Date de fin (indicative) :** septembre 2027
- **Nombre de JH indicatif :** 500
- **Type de contrat :** contrat de prestation de services (CPS).

7. Expertise et profil

- **Nombre d'expert.es pour la mission**

La mission pourra être réalisée par des expert.es indépendant.es associés, un cabinet de conseils ou autres structures. Un point focal unique devra ainsi être désigné et les tâches réalisées par chaque expert.e devront être précisées.

Le projet se réserve le droit d'attribuer cette prestation à plus d'un cabinet de conseils ou experts indépendants.

Les expert.es devront disposer d'un fort engagement et d'une grande disponibilité de toute la durée de la mission afin d'être pleinement investi.es dans l'opérationnalisation des SGES.

- **Qualifications et compétences**

- Titulaire d'un Bac+5 en économie, finance, gestion économique ou dans un domaine connexe au gestion des risques environnementaux et sociaux (notamment au niveau bancaire) et/ou pertinent pour l'accompagnement des banques et des établissements de leasing tunisiens dans la gestion des risques E&S ;
- Bonne maîtrise et compréhension des enjeux et opportunités liés au développement et à la croissance du secteur privé en Tunisie ;
- Bonne connaissance du secteur bancaire tunisien et de ses enjeux spécifiques en matière de gestion des risques environnementaux et sociaux ;

- Parfaite maîtrise du français et de l'arabe ;
- Solides capacités rédactionnelles, d'analyse et de synthèse ;
- Capacité à faciliter la collaboration et la prise de décision entre diverses parties prenantes, incluant les acteurs publics, privés et financiers ;
- Expertise en stratégie de communication institutionnelle ;
- Force capacité à travailler en équipe, excellent relationnel dans un contexte multiculturel, flexibilité, sens de l'organisation et réactivité ;
- Connaissance avérée des questions sociales et liées à l'égalité entre les sexes (expertise genre) et capacité à les mobiliser dans le cadre de la présente mission.

• **Expérience professionnelle :**

- Expériences professionnelles avérées dans le domaine de la transition écologique, de la finance climatique, des politiques environnementales, le développement durable ;
- Expériences avérées d'au moins 5 ans dans l'élaboration et la mise en œuvre de gestion des risques E&S spécifiquement dans le secteur bancaire, dans la formation et le renforcement des équipes bancaires pour l'opérationnalisation de SGES ;
- Expérience d'au moins 5 ans dans l'élaboration de stratégies et de méthodologies pour la gestion des risques E&S, incluant l'évaluation des impacts et la mise en place d'outils de suivi et de gestion des risques ;
- Expérience(s) avérée(s) dans la constitution, l'animation et la coordination de groupes de travail multidisciplinaires ;
- Une expérience antérieure dans une organisation du secteur financier (banque et/ ou établissement de leasing) tunisien serait un atout ;
- Connaissance des engagements nationaux et internationaux en matière de développement durable et de transition écologique, en particulier ceux de la Tunisie.

8. Modalités de sélection

• **Les candidatures doivent inclure les éléments suivants**

- Les CV détaillés des expert.e.s, avec une mise en avant claire des références professionnelles pour des missions similaires ;
- Une offre technique, incluant au moins une (i) une analyse du contexte et des enjeux de la mission, (ii) une proposition méthodologie claire et détaillée (iii) ainsi qu'un calendrier prévisionnel (15 pages maximum). Si une équipe est proposée, les candidats proposeront également, dans leur offre technique, la répartition du nombre de jours de travail entre eux aux différentes phases, le rôle des différents consultants/experts, et préciseront les modalités de coordination/communication/articulations entre eux.
- Une offre financière. Elle doit inclure les frais de déplacement éventuels nécessaires à la réalisation de la mission.

• **Le processus de sélection se déroulera en deux temps**

- Elaboration d'une liste restreinte par Expertise France sur la base des candidatures envoyées ;
- Conduite d'un entretien avec les candidat.es présélectionné.es. (*optionnelle*)
- Tout le processus et les conditions d'éligibilité et de sélection sont détaillés dans le règlement de consultation.