



Organisation  
internationale  
du Travail

STED  AMT

► *Compétences pour le Commerce et la  
Diversification Économique : Alignement des  
compétences sur les stratégies de développement  
sectoriel en Algérie, au Maroc et en Tunisie*

APPUI TECHNIQUE AU PROJET STED-  
AMT-MAROC : FEUILLES DE ROUTE  
DETAILLÉES DES RECOMMANDATIONS DE  
L'ANALYSE SECTORIELLE DE LA BRANCHE  
BISCUITERIE-CHOCOLATERIE-CONFISERIE

*Aicha LAGDAS  
Juin 2022*

► Appui Technique par le Programme

Skills for  
Trade and  
Economic  
Diversification ► **STED** ►

► Financé par

**KOICA**  
Korea International  
Cooperation Agency

**Recommandation 5**  
**"Renforcement de la formation des formateurs dans les**  
**domaines de compétences déficitaires dans la branche**  
**BCC pour renforcer l'offre de formation initiale et**  
**continue"**

# Feuille de route pour la mise en œuvre de la recommandation 5

## "Renforcement de la formation des formateurs dans les domaines de compétences déficitaires dans la branche BCC pour renforcer l'offre de formation initiale et continue"

### Résumé

|                                                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |                                                                                                                                                                        |
|------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Titre :</b>                                       | Renforcement de la formation des formateurs dans les domaines de compétences déficitaires dans la branche BCC pour renforcer l'offre de formation initiale et continue                                                                                                                                                                                                     |                                                                                                                                                                        |
| <b>Territoire :</b>                                  | Niveau national                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |                                                                                                                                                                        |
| <b>Articulation avec les stratégies sectorielles</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Stratégie Nationale pour l'émergence industrielle (Pacte national pour l'émergence industrielle et plan d'accélération industrielle)</li> <li>- Stratégie Nationale de l'Emploi: "Adéquation formation Emploi"/ PNPE- Levier 2 "Adéquation Formation Emploi"</li> </ul>                                                           | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Vision stratégique de la réforme 2015-2030</li> <li>- Stratégie Nationale de la FP 2020/ Feuille de route de la FP</li> </ul> |
| <b>Résultats finaux :</b>                            | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Contribuer à la promotion des investissements nationaux et internationaux dans la BCC</li> <li>- Contribuer à l'amélioration de la compétitivité du Maroc</li> </ul>                                                                                                                                                              |                                                                                                                                                                        |
| <b>Résultats :</b>                                   | Les compétences des formateurs cibles sont renforcées, leur permettant d'offrir des formations initiales et continues qui répondent aux attentes des entreprises du secteur BCC                                                                                                                                                                                            |                                                                                                                                                                        |
| <b>Domaine technique :</b>                           | Enseignement supérieur et Formation professionnelle                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |                                                                                                                                                                        |
| <b>Unité administrative :</b>                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Pilote: OIT/ Projet STED-AMT</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                        |
| <b>Unité d'appui technique :</b>                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>- OFPPT (CDC TIC)</li> <li>- FENAGRI/AB2C</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                |                                                                                                                                                                        |
| <b>Partenaires d'exécution extérieurs :</b>          | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ministère chargé de l'Industrie Agroalimentaire</li> <li>- Etablissements de Formation Professionnelle</li> <li>- Entreprises opérant dans la branche BCC</li> </ul>                                                                                                                                                              |                                                                                                                                                                        |
| <b>Période d'exécution :</b>                         | 2022-2023                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |                                                                                                                                                                        |
| <b>Budget :</b>                                      | <b>498.000DH</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                        |
| <b>Conditions d'évaluation :</b>                     | Plan de Monitoring et Evaluation interne et externe                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |                                                                                                                                                                        |
| <b>Prestataires potentiels:</b>                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Enseignants de l'Institut Agronomique et Vétérinaire Hassan II (IAV) ;</li> <li>- Experts de l'Office National de la Sécurité Sanitaire des Aliments (ONSSA) ;</li> <li>- Entreprises spécialisées ;</li> <li>- Cabinets conseils spécialisés.</li> <li>- Universités disposant de chaires d'industrie agroalimentaire</li> </ul> |                                                                                                                                                                        |

## I. INTRODUCTION

Parmi les recommandations prioritaires retenues et qui seront mises en oeuvre par ce projet STED AMT courant la période 2022-2023, figure la formation des formateurs dans les domaines de compétences déficitaires dans la branche BCC et ce, pour renforcer l'offre de formation initiale et continue et répondre adéquatement aux besoins en compétences du secteur quantitativement et qualitativement.

La disponibilité et la qualité des compétences constituent en effet, la clé pour l'amélioration de la performance et de la compétitivité des entreprises, l'augmentation des investissements et l'insertion socio-professionnelle des individus.

Le présent projet est en cohérence avec la Vision stratégique de la Réforme éducative 2015-2030, qui a mis l'accent sur la formation et la qualification des ressources humaines des établissements d'enseignement et de la formation. En effet, cette vision considère, dans son 9<sup>ème</sup> levier, l'amélioration des performances des enseignants, des formateurs, des encadrants, des chercheurs et des directeurs, en tête des priorités susceptibles de promouvoir la qualité de l'École, d'améliorer son rendement et de réussir sa réforme.

En outre, ce projet s'inscrit parfaitement avec la Vision du Nouveau Modèle de Développement 2035 (NMD) et des orientations des Ministères chargés de l'Enseignement Supérieur et des compétences qui en découlent. En effet, le NMD recommande d'investir dans la formation et la motivation des enseignants et dans le recrutement et la formation des formateurs pour les soft skills.

Ce document présente une feuille de route pour la concrétisation de cette recommandation de renforcement de la formation des formateurs dans les domaines de compétences déficitaires dans la branche BCC pour renforcer l'offre de formation initiale et continue. La première partie explicite les bases de la théorie de changement engendré par ce renforcement. La deuxième partie est consacrée à la stratégie d'intervention et au cadre logique du projet. Les troisième et quatrième partie présentent respectivement le suivi/évaluation de la feuille de route et les hypothèses & risques potentiels. La cinquième partie donne une évaluation préliminaire du coût de cette feuille de route, suivie du calendrier de mise en œuvre et des prestataires potentiels.

## II. CONTEXTE ET JUSTIFICATION

---

La présente partie donne les bases de la théorie de changement engendré par la formation de formateurs dans les domaines de compétences déficitaires dans la branche BCC pour renforcer l'offre de formation initiale et continue. Elle analysera les principaux problèmes, de manière hiérarchisée, qui se posent dans la branche de la BCC et dans le système de l'enseignement et de formation en lien avec la recommandation traitée, les bénéficiaires directs et finaux, les autres parties prenantes clés et le changement final souhaitable.

### II.1. Analyse du problème

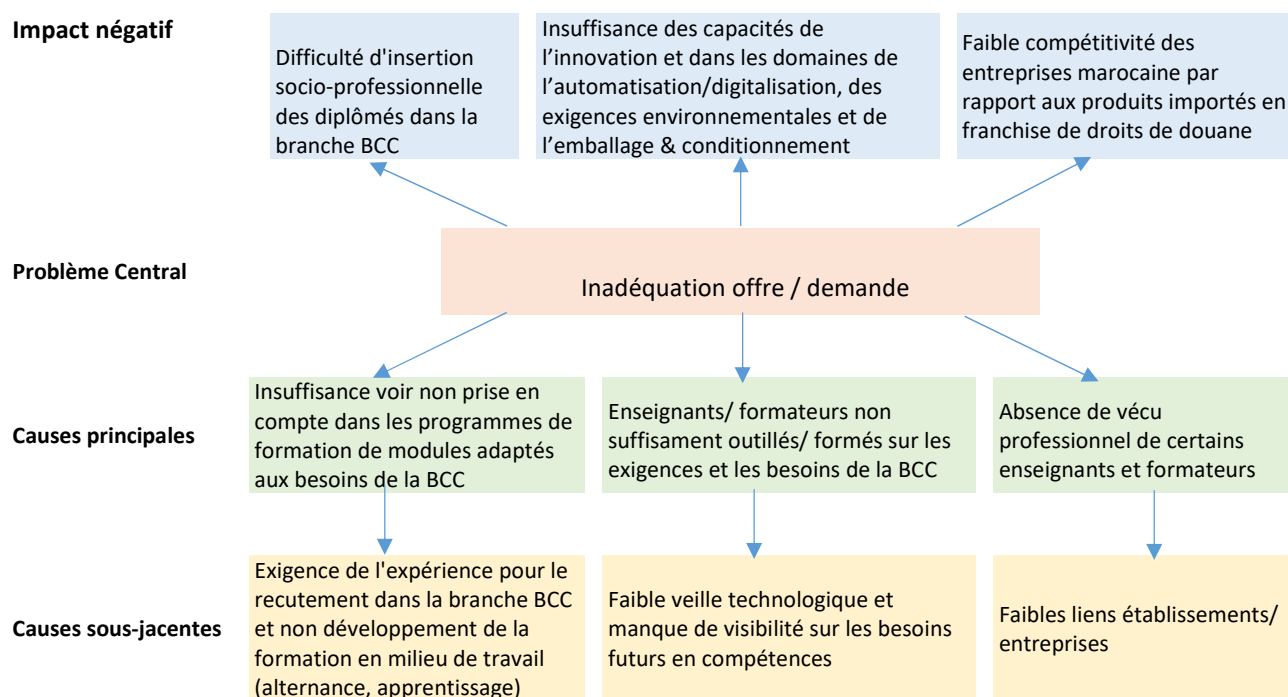
- Le problème central auquel le présent projet tente de remédier est l'inadéquation de l'offre de formation par rapport à la demande, due d'une part au mode de recrutement dans cette branche qui repose principalement sur le recrutement de personnes expérimentées provenant d'autres entreprises ou d'autres secteurs ou encore à travers la promotion interne avec 93% des recrutements. La part des recrutements de personnes provenant directement du système d'éducation et de formation est dérisoire et ne dépasse pas 5% en moyenne et les entreprises de ce secteur font appel à une main d'œuvre à faibles qualifications pour certaines professions; et

d'autre part, sur le manque de compétences, chez les primo-demandeurs, qui sont fortement demandées par la profession, en lien notamment avec l'innovation, l'industrie 4.0 et le respect des normes et des exigences environnementales et sécuritaires au travail.

- Cette inadéquation offre demande se traduit dans la branche BCC par ce qui suit:
  - Insuffisance des capacités de l'innovation et dans les domaines de l'automatisation/digitalisation, des exigences environnementales et de l'emballage & conditionnement ;
  - Faiblesse de productivité chez une partie des entreprises résultant des insuffisances managériales et de formation ;
  - Déficits de compétences dans le domaine de développement de nouveaux produits et de conception ;
  - Faible compétitivité par rapport aux produits importés en franchise de droits de douane ;
  - Faible industrie de production des principaux intrants et dépendance des importations (coûts élevés de production).
- Pour assurer une meilleure adéquation par rapport à la demande des entreprises dans le secteur, le Système de l'enseignement et de formation se heurte à de nombreux problèmes :
  - Manque d'informations régulières et pertinentes sur les besoins en compétences de la branche BCC, conjugué à une faible veille technologique au niveau des établissements d'enseignement et de formation ;
  - Insuffisance voir non prise en compte dans les programmes de formation de modules adaptés aux besoins de la BCC sur les exigences environnementales/ décarbonation, les certifications, les processus d'automatisation et de digitalisation des équipements des unités de production, le respect des normes d'hygiène et de sécurité, l'innovation et l'emballage & conditionnement ;
  - Très faibles liens de collaboration entre les établissements de formation et les entreprises opérant dans la BCC: Les établissements forment généralement des profils polyvalents destinés au secteur agroalimentaire d'une manière générale ;
  - Absence de vécu professionnel de certains enseignants et formateurs ;
  - Insuffisance des soft skills et des capacités d'adaptation chez les lauréats.

Le schéma ci-après donne une illustration simplifiée de l'arbre à problèmes qui structure les causes principales et sous-jacentes au problème d'inadéquation offre demande dans la branche de la BCC ainsi que les effets négatifs induits par ce problème, en lien avec la thématique traitée:

### Arbre à problèmes "R3"



## II.2. Analyse des groupes bénéficiaires du projet (bénéficiaires directs ou finaux)

Le projet bénéficiera directement aux formateurs des établissements de formation professionnelle pilotes relevant de l'OFPPPT pour la formation initiale et continue et aux formateurs animateurs au sein des entreprises BCC pour la formation continue. Pour l'enseignement supérieur, le besoin n'a pas été exprimé par le Ministère chargé de l'enseignement supérieur.

Indirectement, le projet profitera in fine aux stagiaires de la formation initiale concernés, les chercheurs d'emploi et les salariés ainsi que les entreprises de la branche BCC.

Les bénéficiaires directs et finaux du présent projet sont:

| Bénéficiaires  |                                                                                                                                                                               | Quelques indicateurs *                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|----------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Directs</b> | Formateurs des établissements de formation professionnelle et technique offrant des formations techniques liées à la BCC et formateurs animateurs au sein des entreprises BCC | <ul style="list-style-type: none"> <li>- 169 établissements de formation professionnelle et technique dont 138 établissements opérationnels relevant de l'OFPPPT</li> <li>- Structures/ centres de formation au sein d'entreprises pilotes parmi les 107 entreprises opérant dans la branche de la BCC</li> </ul> |
| <b>Finaux</b>  | Stagiaires                                                                                                                                                                    | - Environ 36700 stagiaires/an pour la formation professionnelle et technique (90% stagiaires inscrits à l'OFPPPT)                                                                                                                                                                                                 |
|                | Diplômés / chercheurs d'emploi                                                                                                                                                | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Environ 15300 diplômés sortants des établissements de la formation professionnelle et technique</li> <li>- Plus de 200 bénéficiaires annuellement de la formation qualifiante et du programme Taehil</li> </ul>                                                          |

| Bénéficiaires |                 | Quelques indicateurs *                                                 |
|---------------|-----------------|------------------------------------------------------------------------|
|               | Salariés        | - 5189 employés en 2021<br>- Vision: atteindre 12.913 employés en 2027 |
|               | Entreprises BCC | - 107 entreprises opérant dans la branche de la BCC en 2021            |

\* Source de données: Diagnostic du secteur BCC (Etude BIT, 2021). L'information sur les effectifs des formateurs dispensant des formations visant la BCC n'est pas disponible.

### II.3. Analyse des parties prenantes clés

Le tableau ci-après présente une analyse des parties prenantes en termes de leurs fonctions en lien avec l'objet du projet, leur position par rapport au projet (positive ou négative) et les implications pour la gestion du projet.

- **Partenaires ministériels et leurs agences** : Ministère chargé de l'économie numérique, Agence de Développement du Digital (ADD), ANAPEC, Ministère de l'Inclusion Economique, de la Petite Entreprise, de l'Emploi et des Compétences, OFPPT.

| Nom de la partie prenante                                     | Fonctions                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | Position/projet |         | Implication pour la gestion de projet                                                                                                                                                                                                                                     |
|---------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|---------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                               |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | Positif         | Négatif |                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| Ministère chargé de l'Industrie et du Commerce                | Concevoir et mettre en œuvre la politique gouvernementale dans les domaines de l'industrie et du commerce<br>Produit des informations sur l'économie du secteur                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | +++             |         | <b>Intérêt</b> : promouvoir la croissance du secteur des IAA<br><b>Appui au projet</b> : Contribution à la mise en œuvre et au suivi                                                                                                                                      |
| Office National de la Sécurité Sanitaire des Aliments (ONSSA) | Appliquer la politique du gouvernement en matière de sécurité sanitaire des produits alimentaires depuis les matières premières jusqu'au consommateur final                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | +               |         | <b>Intérêt</b> : Veiller au respect des entreprises opérant dans les IIA des règles d'hygiène, de santé et de sécurité<br><b>Appui</b> : Appui en matière de d'hygiène, de santé et de sécurité                                                                           |
| ANAPEC                                                        | Contribuer à l'organisation et à la mise en œuvre des programmes de promotion de l'emploi qualifié décidés par les pouvoirs publics (prospection et collecte des offres d'emploi auprès des employeurs, mise en relation de l'offre et de la demande d'emploi, assistance et conseil des employeurs dans la définition de leurs besoins en compétences, mise en place des programmes d'adaptation et de formation, répertoires descriptifs des emplois et métiers,...) | +++             |         | <b>Intérêt</b> : Utiliser les plans de formation pour l'organisation des formations qualifiantes<br><b>Appui au Projet</b> : Participation au suivi de la mise en œuvre du projet et développement de partenariat avec les établissements de formation et les entreprises |

| Nom de la partie prenante                                                                    |                                    | Fonctions                                                                                                                                                                                                                                                                    | Position/projet |         | Implication pour la gestion de projet                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|----------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|---------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                                              |                                    |                                                                                                                                                                                                                                                                              | Positif         | Négatif |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| Ministère de l'Inclusion économique, de la Petite entreprise, de l'Emploi et des Compétences | D. de l' Emploi / ONMT             | Elaborer et mettre en œuvre la politique du gouvernement dans les domaines du travail, de l'emploi et de la protection sociale, et l'évaluation de leurs plans d'action. Il est en particulier chargé, via l'ONMT, d'observer et d'analyser les données du marché du travail | +++             |         | <b>Intérêt</b> : Promouvoir la création de l'emploi décent et baisse du chômage des jeunes et des femmes<br><b>Appui au projet</b> : Suivi de la mise en œuvre du projet et son évaluation                                                                                                                                                                                                                                 |
|                                                                                              | D. de la Formation Professionnelle | Elaborer la politique du gouvernement en matière de formation professionnelle, exécuter et évaluer les stratégies élaborées pour le développement de la FP dans tous les secteurs socio-économiques                                                                          | +++             |         | <b>Intérêt</b> : Favoriser l'insertion des lauréats de la FP<br><b>Appui au projet</b> : Participation au suivi de la mise en œuvre du projet et contribution au développement de la formation en milieu de travail et à la formation des formateurs (orientation, sélection et mobilisation des bénéficiaires, suivi ...)                                                                                                 |
|                                                                                              | OFPPT                              | Principal opérateur de formation et de développement des compétences. Dispositif important d'établissements IAA                                                                                                                                                              | +++             |         | <b>Intérêt</b> : développer son offre de formation initiale, qualifiante et continue /<br><b>Appui au projet</b> : Participation au suivi de la mise en œuvre du projet et contribution à la formation des formateurs à travers les Centres de Développement des Compétences (CDC) (orientation, sélection et mobilisation des bénéficiaires des établissements de l'OFPPT, choix des thématiques de formation, suivi ...) |

▪ **Partenaires sociaux et professionnels de la BCC et leurs organisations**

| Nom de la partie prenante | Fonctions                                                         | Position/projet |         | Implication pour la gestion de projet                                                                                                                           |
|---------------------------|-------------------------------------------------------------------|-----------------|---------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                           |                                                                   | Positif         | Négatif |                                                                                                                                                                 |
| CGEM                      | Assurer la représentation et la promotion des entreprises membres | +++             |         | <b>Intérêt</b> : Développement des compétences pour répondre aux besoins des entreprises<br><b>Appui</b> : Participation au suivi de la mise en œuvre du projet |

| Nom de la partie prenante | Fonctions                                                                                                               | Position/projet |         | Implication pour la gestion de projet                                                                                                                                                                                                 |
|---------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|---------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                           |                                                                                                                         | Positif         | Négatif |                                                                                                                                                                                                                                       |
| FENAGRI/ AB2C             | Veiller à la promotion des intérêts professionnels des entreprises opérant dans le secteur des IAA et de la BCC.        | +++             |         | <b>Intérêt</b> : Avoir les Ressources Humaines adéquates pour le développement du secteur<br><b>Appui</b> : Participation au suivi de la mise en œuvre du projet et mobilisation des formateurs animateurs des entreprises BCC cibles |
| GIAC Agro                 | Aider financièrement les entreprises notamment les PME/PMI, à réaliser la formation en cours d'emploi de leurs salariés | ++              |         | <b>Intérêt</b> : Développement du secteur<br><b>Appui</b> : Participation au suivi de la mise en œuvre du projet                                                                                                                      |
| Syndicats                 | Défense des intérêts des employés dans les établissements et dans les entreprises                                       | ++              |         | <b>Intérêt</b> : conditions de travail favorables pour les employés du secteur<br><b>Appui au projet</b> : Adhésion au projet                                                                                                         |

- **Bailleur de fond** : (assistance technique et financière)

| Nom de la partie prenante        | Fonctions                                                             | Position/projet |         | Implication pour la gestion de projet                                                            |
|----------------------------------|-----------------------------------------------------------------------|-----------------|---------|--------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                  |                                                                       | Positif         | Négatif |                                                                                                  |
| Bailleurs de fond (OIT et KOICA) | Assistance technique et /ou contribution au financement des activités | ++              |         | Appui des acteurs dans le développement et la mise en place des formations auprès des formateurs |

### 1.1. Changement final souhaitable

- **Le changement final attendu à la fin du projet est que** les compétences des formateurs sont renforcées, leur permettant d'offrir des formations initiales et continues qui répondent aux attentes des entreprises de la branche BCC aussi bien sur le plan technique, que les soft-skills.
- Ce travail de renforcement de la formation visera un noyau de 10 formateurs de l'OFPPT notamment parmi les formateurs animateurs des CDC et de 10 formateurs animateurs au sein des entreprises BCC pilotes.

### III. STRATÉGIE ET CADRE LOGIQUE

#### III.1. Description de la stratégie du projet

La stratégie du projet consiste à organiser des actions de formation au profit des formateurs des établissements de formation professionnelle, pour les aider à dispenser des programmes de formation initiale et continue qui répondent au mieux aux besoins des entreprises opérant dans la BCC.

Il s'agit de perfectionner et de renforcer les compétences de ces formateurs dans certains domaines prioritaires pour la branche BCC, et ce à travers des actions pilotes de renforcement de la formation au titre de 2022-2023 dans les thématiques recommandées par l'étude sectorielle et confirmés par les l'association B2C et les responsables de l'OFPPPT. Le tableau suivant présente les thématiques priorisées pour chacun des deux acteurs ; l'OFPPPT et les entreprises de la BCC.

| Thème                                                                                                                                                                                                       | Formateurs de l'OFPPPT | Formateurs internes des entreprises de la BCC |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------|-----------------------------------------------|
| 1. <b>La recherche et développement et innovation</b> en vue d'appuyer le développement de nouveaux produits                                                                                                |                        | X                                             |
| 2. <b>L'achat et la logistique</b> pour améliorer la performance des entreprises en matière d'acquisition des matières premières de bonne qualité pour des coûts optimisés.                                 |                        | X                                             |
| 3. <b>L'engineering et les process</b> de production en particulier en termes de nouvelles technologies de production, de conditionnement, d'emballage et                                                   | X                      | X                                             |
| 4. <b>La qualité</b> qui intègre les contrôles en cours de fabrication, la traçabilité et la sécurité sanitaire des aliments ainsi que les normes et exigences environnementales et sécuritaires au travail | X                      | X                                             |
| 5. <b>La commercialisation / marketing</b> qui permettent aux entreprises de vendre plus, de fidéliser la clientèle et de gagner des parts de marché de l'entreprise.                                       |                        |                                               |
| 6. Utilisation de technologies de l'industrie 4.0                                                                                                                                                           | X                      | X                                             |

Les plans de formation qui seront élaborés affineront davantage les modules à dispenser pour répondre aux besoins des deux acteurs.

La formation s'adressera à deux publics distincts :

- Les formateurs et les formateurs animateurs de l'OFPPPT qui devront acquérir les compétences à renforcer dans la branche pour les intégrer dans leurs plans de formation des stagiaires ;
- Les formateurs internes des entreprises de la BCC qui devront former à leurs tour les salariés de leurs entreprises sur les nouvelles connaissances et compétences acquises.

Le renforcement de la formation des formateurs devra, par la suite et après évaluation, s'inscrire dans le cadre d'un programme à moyen terme 2023-2027 pour s'étendre à d'autres établissements et entreprises BCC et d'autres formateurs.

Les principales activités proposées au titre de 2022-2023 se résument, comme suit :

- **Activité1 : Elaborer les termes de références pour le recrutement des prestataires de formation continue** pour assurer la formation des formateurs dans les thématiques de formation BCC

arrêtées auparavant. Ces Tdrs doivent être élaborés de concert avec les partenaires clés en précisant en détail les plans de formation à mettre en place pour les 5 thématiques prioritaires susvisées et les modalités de leur mise en œuvre.

➤ **Activité 2 : Elaborer les plans de formation techniques des formateurs**

- Elaborer 6 plans de formation au profit des formateurs qui concernent les thématiques prioritaires précitées. Chaque plan de formation devra préciser : (i) Les objectifs et les résultats attendus de la formation, (ii) Le programme de formation, (iii) La méthode pédagogique proposée, (iv) Les listes des bénéficiaires, (v) les CV des animateurs chargés de dispenser ou de co-animer la formation, au cas où ils ne font pas partie du personnel clé de la présente prestation, (vi) Le lieu d'organisation pour les modules théoriques et pratiques et (vii) Les dispositions matérielles prises pour l'organisation des séminaires.

➤ **Activité 3 : Organiser un séminaire de lancement au profit des établissements pilotes de la formation professionnelle et des entreprises ciblées.**

- Lors de ce séminaire, l'accent sera mis sur la présentation du projet, des prestataires de formation technique retenues et de l'engagement des établissements et entreprises pilotes à la mobilisation de leurs formateurs.
- Aussi, ce séminaire sera l'occasion pour valider le planning et les modalités de mise en œuvre de la formation. Il est aussi proposé de présenter l'offre de formation de l'OFPPT lors de ce séminaire.
- Durée : une demi-journée.

➤ **Activité 4 : Effectuer des bilans de compétences des formateurs des établissements et entreprises pilotes**

- Effectuer des bilans de compétences des formateurs des établissements et entreprises pilotes. La sélection des bénéficiaires directs se fera par les établissements et les entreprises pilotes concernés et selon des critères à définir de concert avec la profession et les ministères et structures de tutelles.

➤ **Activité 5 : Organiser la formation des formateurs**

- Mettre en œuvre les plans de formation technique au profit des formateurs ;
- Evaluer la formation et dégager les recommandations d'amélioration de la formation.

**N.B.: Modalités de mise en œuvre de la formation:**

- Deux groupes de travail de dix (10) personnes chacun seront constitués de concert avec les établissements / entreprises pilotes et les structures de tutelle.
- Une méthodologie participative sera adoptée tout au long de la réalisation des activités. Le mode en hybride devra être privilégié et complété par des formations en présentiel de 3 jours.
- Pour la formation professionnelle, il est proposé d'organiser les formations hors des locaux d'emploi des formateurs, dans l'axe Casablanca/ Rabat, en évitant la période de fin de l'année de formation (juillet et Août) et en privilégier la période de Septembre à Décembre pour l'OFPPT. Pour les entreprises, l'Association des professionnels recommande d'éviter le mois de septembre.

- Les documents produits lors de cette formation technique serviront de supports pour la formation d'autres enseignants et formateurs d'établissements.

#### a. Chaîne de résultats

|                                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |                                                                                                             |                                                                                       |
|---------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------|
| Résultats finaux                | Contribuer à la promotion des investissements nationaux et internationaux dans la branche BCC                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |                                                                                                             | Contribuer à l'amélioration de la compétitivité du Maroc                              |
| Résultats intermédiaires        | La branche BCC dispose des compétences nécessaires pour son développement                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | Les lauréats de la FP ont les compétences nécessaires pour occuper des emplois adéquats et de bonne qualité | Les salariés disposent de compétences nécessaires pour leur évolution professionnelle |
| Résultats immédiats             | les compétences des formateurs cibles sont renforcées, leur permettant d'offrir des formations initiales et continues qui répondent aux attentes des entreprises de la branche BCC                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |                                                                                                             |                                                                                       |
| Extrants (Produits ou services) | 1. Les formateurs de l'OFPPT et les formateurs animateurs au sein des entreprises BCC sont formés sur les thématiques prioritaires pour la branche                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |                                                                                                             |                                                                                       |
| Activités                       | 1.1 : Elaborer les termes de références pour le recrutement des prestataires de formation continue<br>1.2 : Elaborer 6 plans de formation techniques des formateurs<br>1.3 : Organiser un séminaire de lancement au profit des établissements pilotes de la formation professionnelle et des entreprises cibles<br>1.4 : Réaliser les bilans de compétences des formateurs des établissements et entreprises pilotes<br>1.5 : Organiser la formation technique des formateurs de la FP et des formateurs animateurs au sein des entreprises |                                                                                                             |                                                                                       |

#### b. Cadre logique

| Chaîne de résultat              |                                                                                               | Indicateur                                                                                                                      | Source de vérification                    | Hypothèse                                                                                                   |
|---------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Résultats finaux</b>         | Contribuer à la promotion des investissements nationaux et internationaux dans la branche BCC | - Montant des investissements nationaux dans la branche BCC<br>- Montant des investissements internationaux dans la branche BCC | Statistiques du MIC                       | La situation économique au niveau national et international est favorable                                   |
|                                 | Contribuer à l'amélioration de la compétitivité du Maroc                                      | Taux de croissance du chiffre d'affaires de la branche BCC                                                                      | Données du MIC                            | les entreprises opérant dans la BCC privilégient de recruter des jeunes formés et des ressources qualifiées |
| <b>Résultats intermédiaires</b> | La branche BCC dispose des compétences nécessaires pour son développement                     | Part des entreprises BCC qui déclarent ne pas avoir de problèmes dans le recrutement des compétences                            | Sondage auprès des entreprises du secteur | les entreprises opérant dans la BCC privilégient de recruter des jeunes formés et des ressources qualifiées |

| Chaîne de résultat                                                                                                                                |                                                                                                                                                                                    | Indicateur                                                                                                                    | Source de vérification                                                                           | Hypothèse                                                                                                                                              |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                                                                                                   | Les lauréats de la formation professionnelle ont les compétences nécessaires pour occuper des emplois adéquats et de bonne qualité                                                 | - Oui/non<br>- Part des lauréats de la FP insérés dans les emplois adéquats par rapport à leur formation                      | Sondage auprès des entreprises du secteur<br>Etude de suivi de l'insertion des lauréats de la FP | Les entreprises BCC sont impliqués dans le processus d'ingénierie de formation continue                                                                |
|                                                                                                                                                   | Les salariés disposent de compétences nécessaires pour leur évolution professionnelle                                                                                              | Taux de promotion interne des salariés travaillant dans la branche BCC                                                        | Sondage auprès des entreprises du secteur                                                        |                                                                                                                                                        |
| Résultats immédiats                                                                                                                               | Les compétences des formateurs cibles sont renforcées, leur permettant d'offrir des formations initiales et continues qui répondent aux attentes des entreprises de la branche BCC | - Plans de formation continue élaborés et mis en œuvre<br>- Formations dupliquées à x formateurs                              | - Rapports d'état d'avancement du projet                                                         | - Les Ministères / structures de tutelle et les entreprises sont engagés et adhèrent au projet                                                         |
| Extrant 1                                                                                                                                         | Les formateurs de l'OFPPT et les formateurs animateurs au sein des entreprises BCC sont formés sur les thématiques prioritaires pour le secteur                                    | - Effectif de 20 formateurs formés (10 personnes de l'OFPPT et 10 formateurs animateurs au sein des entreprises)              | - Rapports d'état d'avancement du projet                                                         | - Les Ministères / structures de tutelle et les entreprises sont engagés et adhèrent au projet                                                         |
| Activités de l'Extrant 1                                                                                                                          |                                                                                                                                                                                    |                                                                                                                               |                                                                                                  |                                                                                                                                                        |
| Activité 1.1 : Elaborer des termes de références pour le recrutement des prestataires de formation continue                                       |                                                                                                                                                                                    | - Assistance technique du Projet STED-AMT et de l'équipe KOICA<br>- Expertise nationale en matière de formation de formateurs | Budget : 498.500DHs                                                                              | - Disponibilité du Budget<br>- Mobilisation de l'expertise nécessaire pour la mise en œuvre des activités<br>- Engagement et adhésion des acteurs clés |
| Activité 1.2 : Elaborer 6 plans de formation technique des formateurs                                                                             |                                                                                                                                                                                    |                                                                                                                               |                                                                                                  |                                                                                                                                                        |
| Activité 1.3 : Organiser un séminaire de lancement au profit des établissements pilotes de la formation professionnelle et des entreprises cibles |                                                                                                                                                                                    |                                                                                                                               |                                                                                                  |                                                                                                                                                        |
| Activité 1.4 : Réaliser les bilans de compétences des formateurs                                                                                  |                                                                                                                                                                                    |                                                                                                                               |                                                                                                  |                                                                                                                                                        |
| Activité 1.5 : Organiser la formation des formateurs                                                                                              |                                                                                                                                                                                    |                                                                                                                               |                                                                                                  |                                                                                                                                                        |

## IV. SUIVI/ EVALUATION

Le suivi / évaluation fait partie intégrante de la planification et de la gestion projet. Il permettra de s'assurer de l'atteinte des objectifs, des effets générés et de recommander d'éventuelles réorientations pour un meilleur ciblage des résultats.

Pour assurer le bon suivi de la mise en œuvre du projet, un tableau de bord de suivi est proposé. (Cf. Annexe 1).

Le Comité de Suivi Technique et Opérationnel mis en place dans le cadre du projet STED- AMT veillera au suivi/évaluation de la mise œuvre de cette feuille de route.

## V. HYPOTHÈSES ET RISQUES

Cette partie sera consacrée aux principales hypothèses qui sous-tendent la chaîne des résultats proposée et aux principaux risques qui l'accompagnent.

### IV.1- Hypothèses

Cinq hypothèses sont émises. Pour chaque hypothèse, l'analyse portera sur la base pour assumer l'hypothèse (y compris la source de la preuve), la force de la preuve (c.-à-d. dans quelle mesure nos preuves sont-elles fiables ou crédibles) (élevée, moyenne, faible), l'importance de cette hypothèse pour le succès de l'intervention (élevée, moyenne, faible):

| Principales hypothèses                                                                                                                                                                   | Base pour assumer l'hypothèse                                                                                           | Force de la preuve | Importance de cette hypothèse pour le succès de l'intervention (élevée, moyenne, faible) |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------|------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Hypothèses de départ</b>                                                                                                                                                              |                                                                                                                         |                    |                                                                                          |
| <b>Les principales parties prenantes sont engagées pour appuyer le projet</b>                                                                                                            | Le manque d'engagement des principales parties prenantes dans des projets similaires a conduit à l'échec de ces projets | Elevée             | Élevée                                                                                   |
| <b>Les moyens financiers sont disponibles</b>                                                                                                                                            | Le manque de budget pour financer le projet conduit à l'échec de ces projets                                            | Elevée             | Elevée                                                                                   |
| <b>Hypothèses sur les impacts souhaités</b>                                                                                                                                              |                                                                                                                         |                    |                                                                                          |
| <b>La situation économique au niveau national et international est favorable à la croissance et la compétitivité des entreprises du secteur et l'amélioration du climat des affaires</b> | Données sur le Taux de croissance du secteur au niveau national et international et emploi dans le secteur              | Moyenne            | Élevée                                                                                   |
| <b>Hypothèses sur les liens de causalité</b>                                                                                                                                             |                                                                                                                         |                    |                                                                                          |
| <b>Les formateurs ont les pré-requis nécessaires pour suivre des formations qui répondent aux besoins du secteur</b>                                                                     | Les formateurs peuvent ne pas être motivés ou ne pas avoir les conditions requises pour suivre la formation             | Moyenne            | Élevée                                                                                   |

### IV.2- Risques

3 principaux risques sont identifiés, à savoir:

- Les formateurs n'adhèrent pas au projet ;
- La faible implication des entreprises dans la formation et le recrutement des lauréats des établissements ;
- La coordination entre les parties prenantes du projet est limitée.

Chaque risque sera analysé en termes d'événement, de source et d'impact, en précisant sa probabilité, sa conséquence et sa notation et en proposant des mesures pour son atténuation:

| <b>Risque 1</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | <b>Probabilité</b> | <b>Conséquence/ impact</b> | <b>Notation</b> |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------|----------------------------|-----------------|
| <b>1- Les formateurs n'adhèrent pas au projet</b>                                                                                                                                                                                                                                                                     | <b>Possible</b>    | <b>Grande</b>              | <b>Elevée</b>   |
| <b>Evénement/s</b> (qu'est ce qui peut arriver):<br>· la formation des formateurs n'est pas réalisée<br><b>Source</b> (qu'est-ce qui peut provoquer l'événement):<br>· Résistance au changement et/ou désintérêt<br><b>Impact :</b><br>- Les plans de formation élaborés ne répondent pas aux besoins des entreprises |                    |                            |                 |
| <b>Atténuation du risque:</b><br>- Réalisation des actions de sensibilisation au profit des formateurs et des établissements de formation/ entreprises, avec la mobilisation éventuelle des syndicats.<br>- Choix de personnes motivées pour réussir cette phase pilote avant élargissement.                          |                    |                            |                 |

| <b>Risque 2</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | <b>Probabilité</b> | <b>Conséquence/impact</b> | <b>Notation</b> |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------|---------------------------|-----------------|
| <b>2- La faible implication des entreprises dans la formation et le recrutement des lauréats des établissements de FP</b>                                                                                                                                                                                                        | <b>Possible</b>    | <b>Grande</b>             | <b>Elevée</b>   |
| <b>Evénement/s</b> (qu'est ce qui peut arriver):<br>· Difficulté d'insertion des lauréats dans la branche BCC<br><b>Source</b> (qu'est-ce qui peut provoquer l'événement):<br>· Externe – Faible motivation des entreprises/ méconnaissance de l'offre de formation<br><b>Impact :</b><br>· Faible compétitivité des entreprises |                    |                           |                 |
| <b>Atténuation du risque:</b><br>- le développement de partenariat entre les établissements et les entreprises<br>- la mise en place de mesures incitatives au profit des entreprises adhérant au projet                                                                                                                         |                    |                           |                 |

| <b>Risque 3</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | <b>Probabilité</b> | <b>Conséquence/impact</b> | <b>Notation</b> |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------|---------------------------|-----------------|
| <b>3- La coordination entre les parties prenantes du projet est limitée</b>                                                                                                                                                                                                                                                            | <b>Possible</b>    | <b>Grande</b>             | <b>Elevée</b>   |
| <b>Evénement/s</b> (qu'est ce qui peut arriver):<br>· Difficulté à réaliser et suivre le projet<br><b>Source</b> (qu'est-ce qui peut provoquer l'événement):<br>· Non définition des rôles et contributions des principaux acteurs dans le projet<br><b>Impact :</b><br>· Non atteinte des objectifs (inadéquation formation / Emploi) |                    |                           |                 |
| <b>Atténuation du risque:</b><br>- Convention de partenariat qui définit l'engagement et la contribution de chaque partie prenante<br>- Renforcer les mécanismes de rapprochement entre les parties prenantes et améliorer la gouvernance en matière d'anticipation des besoins en compétences                                         |                    |                           |                 |

## VI. COUT DU PROJET

| Extrant                                                                                                                                                                    | Activité                                                                                                                                                                                                     | Quantité                           | Coût unitaire | Coût total (En DH) |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------|---------------|--------------------|
| <b>Extrant 1 :</b><br><br>Les formateurs de l'OFPPPT et les formateurs animateurs au sein des entreprises BCC sont formés sur les thématiques prioritaires pour le secteur | <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Activité 1.1</b> : Elaborer des termes de références pour le recrutement des prestataires de formation continue</li> </ul>                                       | 3H/J                               | 5.000         | <b>15.000</b>      |
|                                                                                                                                                                            | <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Formation professionnelle initiale et formation continue</li> </ul>                                                                                                 | 3H/J                               | 5.000         | <b>15.000</b>      |
|                                                                                                                                                                            | <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Activité 1.2</b> : Organiser un séminaire de lancement au profit des établissements pilotes de la formation professionnelle et des entreprises cibles</li> </ul> | 2                                  | 30000         | <b>60.000</b>      |
|                                                                                                                                                                            | <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Formation professionnelle</li> </ul>                                                                                                                                | 1                                  | 30000         | <b>30.000</b>      |
|                                                                                                                                                                            | <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Formation continue au sein des entreprises</li> </ul>                                                                                                               | 1                                  | 30000         | <b>30.000</b>      |
|                                                                                                                                                                            | <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Activité 1.3</b> : Elaborer les plans de formation technique des formateurs</li> </ul>                                                                           | 6thématiques x 4HJ                 | 5.000         | <b>120.000</b>     |
|                                                                                                                                                                            | <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Formation professionnelle et formation continue</li> </ul>                                                                                                          | 6thématiques x 4HJ                 | 5.000         | <b>120.000</b>     |
|                                                                                                                                                                            | <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Activité 1.4</b> : Réaliser les bilans de compétences des formateurs</li> </ul>                                                                                  | 4HJ                                | 5000          | <b>20.000</b>      |
|                                                                                                                                                                            | <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Formation professionnelle</li> </ul>                                                                                                                                | 2H/J                               | 5000          | <b>10.000</b>      |
|                                                                                                                                                                            | <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Formation continue au sein des entreprises</li> </ul>                                                                                                               | 2H/J                               | 5000          | <b>10.000</b>      |
|                                                                                                                                                                            | <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Activité 1.5</b> :</li> </ul>                                                                                                                                    |                                    |               | <b>283.500</b>     |
|                                                                                                                                                                            | <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Organiser la formation technique des formateurs</li> </ul>                                                                                                          |                                    |               | <b>162.000</b>     |
|                                                                                                                                                                            | <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Formation professionnelle</li> </ul>                                                                                                                                | 10 formateurs x 3J x 3 thématiques | 6.000         | 54.000             |
|                                                                                                                                                                            | <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Formation continue au sein des entreprises</li> </ul>                                                                                                               | 10 formateurs x 3J x 6 thématiques | 6.000         | 108.000            |
|                                                                                                                                                                            | <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Logistique (salles équipées+ documentation)</li> </ul>                                                                                                              | 27                                 | 1500          | 40.500             |
|                                                                                                                                                                            | <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Logistique (pauses café, déjeuner): 10 personnes * 3 jours * 9 thématiques</li> </ul>                                                                               | 270                                | 300           | 81.000             |
| <b>Montant total du Projet (en DH)</b>                                                                                                                                     |                                                                                                                                                                                                              |                                    |               | <b>498.500</b>     |

## VII. CALENDRIER DE MISE EN OEUVRE

| Activités |                                                                                                          | 2022 |     |     |     | 2023 |    |    |    |    |    |    |    |    |     |     |     |
|-----------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|-----|-----|-----|------|----|----|----|----|----|----|----|----|-----|-----|-----|
| Mois      |                                                                                                          | M9   | M10 | M11 | M12 | M1   | M2 | M3 | M4 | M5 | M6 | M7 | M8 | M9 | M10 | M11 | M12 |
| 1.1       | Elaborer des termes de références pour le recrutement des prestataires de formation continue             |      |     |     |     |      |    |    |    |    |    |    |    |    |     |     |     |
| 1.2       | Organiser un séminaire de lancement au profit des établissements pilotes de la formation professionnelle |      |     |     |     |      |    |    |    |    |    |    |    |    |     |     |     |
| 1.3       | Elaborer les plans de formation technique des formateurs                                                 |      |     |     |     |      |    |    |    |    |    |    |    |    |     |     |     |
| 1.4       | Réaliser les bilans de compétences des formateurs                                                        |      |     |     |     |      |    |    |    |    |    |    |    |    |     |     |     |
| 1.5       | Organiser la formation technique des formateurs                                                          |      |     |     |     |      |    |    |    |    |    |    |    |    |     |     |     |

## **VIII. PRESTATAIRES POTENTIELS**

---

Il existe une multitude de prestataires potentiels pour la formation technique des formateurs:

- Enseignants de l'Institut Agronomique et Vétérinaire Hassan II (IAV) ;
- Experts de l'Office National de la Sécurité Sanitaire des Aliments (ONSSA) ;
- Entreprises spécialisées ;
- Cabinets conseils spécialisés ;
- Universités disposant de chaires sur l'Industrie Agroalimentaire

**Recommandation 6**  
**"Appui du CETIA pour favoriser l'innovation dans la**  
**Branche Biscuiterie-Chocolaterie-Confiserie"**

# Feuille de route pour la mise en œuvre de la recommandation 6 "Appui du CETIA pour favoriser l'innovation dans la Branche Biscuiterie-Chocolaterie-Confiserie"

## Résumé

|                                                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |                                              |
|------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------|
| <b>Titre :</b>                                       | Appui du CETIA pour favoriser l'innovation dans la Branche Biscuiterie-Chocolaterie-Confiserie                                                                                                                                                                                                                                                                              |                                              |
| <b>Territoire :</b>                                  | Niveau national et international                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |                                              |
| <b>Articulation avec les stratégies sectorielles</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Stratégie Nationale pour l'émergence industrielle (Pacte national pour l'émergence industrielle et plan d'accélération industrielle)</li> </ul>                                                                                                                                                                                    | - Vision stratégique de la réforme 2015-2030 |
| <b>Résultats finaux :</b>                            | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Les entreprises gagnent plus de part de marchés au niveau local</li> <li>- Les exportations des entreprises marocaines augmentent</li> </ul>                                                                                                                                                                                       |                                              |
| <b>Résultats :</b>                                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Le CETIA apporte aux entreprises de la BCC des services adéquats pour améliorer leurs capacités à développer de nouveaux produits compétitifs</li> </ul>                                                                                                                                                                           |                                              |
| <b>Domaine technique :</b>                           | Innovation en agroalimentaire/ BCC                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |                                              |
| <b>Unité administrative :</b>                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Pilote: OIT/ Projet STED-AMT</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                            |                                              |
| <b>Unité d'appui technique :</b>                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>- FENAGRI/AB2C</li> <li>- ONSSA</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                           |                                              |
| <b>Partenaires d'exécution extérieurs :</b>          | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ministère chargé de l'Industrie Agroalimentaire</li> <li>- Centre technique des Industries Agro-alimentaires (CETIA)</li> <li>- Instituts de recherche marocains</li> <li>- Centres techniques équivalents de pays développés dans le domaine</li> <li>- Entreprises opérant dans la branche BCC</li> </ul>                        |                                              |
| <b>Période d'exécution :</b>                         | 2022-2023                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |                                              |
| <b>Budget :</b>                                      | <b>630.000DH</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |                                              |
| <b>Conditions d'évaluation :</b>                     | Plan de Monitoring et Evaluation interne et externe                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |                                              |
| <b>Prestataires potentiels:</b>                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Enseignants de l'Institut Agronomique et Vétérinaire Hassan II (IAV) ;</li> <li>- Experts de l'Office National de la Sécurité Sanitaire des Aliments (ONSSA) ;</li> <li>- Entreprises spécialisées ;</li> <li>- Cabinets conseils spécialisés ;</li> <li>- Universités disposant de chaires d'Industrie agroalimentaire</li> </ul> |                                              |

## **I. INTRODUCTION**

---

L'un des défis majeurs soulevés par l'analyse stratégique de la branche Biscuiterie-Chocolaterie-Confiserie est la faible innovation aussi bien dans les processus de production que dans la conception de nouveaux produits compétitifs. Ce constat a été confirmé lors de l'atelier technique et de prospective organisé le 11 novembre 2021 en présence de l'ensemble des parties prenantes concernées.

En effet, le marché des produits de la BCC se caractérise par une forte concurrence aussi bien sur le marché national qu'international. Le gain de parts de marchés est fortement lié à la capacité des entreprises à mettre sur le marché non seulement des produits de qualité et adaptés aux goûts des consommateurs, mais aussi compétitifs sur le plan des coûts.

Si les multinationales disposent généralement de leurs propres entités de recherche, développement et innovation, les Petites et moyennes entreprises marocaines n'accordent que peu de d'importance et de moyens à la question de l'innovation.

Pour atténuer cette insuffisance, la stratégie de développement des compétences dans la branche BCC a recommandé d'appuyer le Centre technique des Industries Agro-alimentaires (CETIA) du Ministère de l'Industrie et du Commerce pour lui permettre de jouer pleinement son rôle dans l'accompagnement des entreprises en matière d'innovation.

Il convient de rappeler que le CETIA a été créé en 1998 pour offrir à l'ensemble des industries de transformation et plus particulièrement au secteur de l'agro-alimentaire l'appui technique nécessaire notamment par les expérimentations, les essais et les analyses selon les normes reconnues, le conseil et l'assistance technique en production, sécurité, santé, et environnement, les diagnostics spécialisés, l'information et la documentation technique, la formation du personnel, et la participation à la normalisation.

Le présent document présente une feuille de route pour la concrétisation de cette recommandation. La première partie explicite les bases de la théorie de changement derrière la recommandation. La deuxième partie est consacrée à la stratégie d'intervention et au cadre logique du projet. Les troisième et quatrième partie présentent les indicateurs de suivi et les hypothèses et les risques potentiels respectivement. La sixième et dernière partie donne une évaluation préliminaire du coût du Projet.

## **II. JUSTIFICATION DU PROJET ET BASES DE LA THEORIE DU CHANGEMENT**

---

Cette partie cherche à poser les bases de la théorie de changement qui sous-tend le projet d'appui au CETIA pour favoriser l'innovation dans la branche BCC. Elle analysera le problème central auquel le projet tente de remédier, les groupes bénéficiaires clés et le changement final souhaitable à terme.

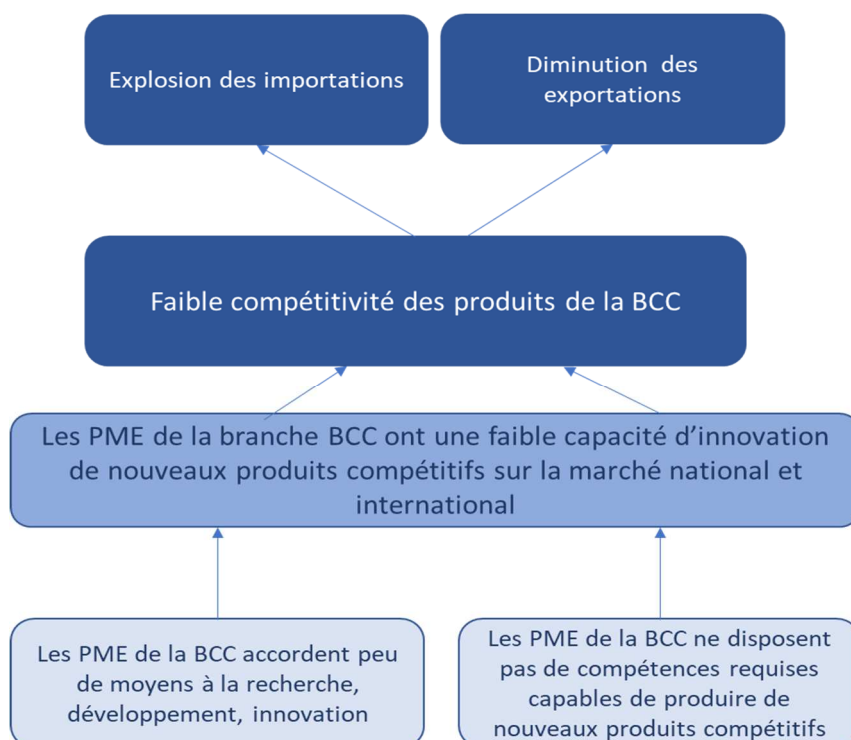
### **I.1. Analyse du problème**

Le problème central justifiant la recommandation liée à l'appui du CETIA est la faible capacité des PME de la branche BCC en matière d'innovation pour mettre sur le marché de nouveaux produits compétitifs sur le marché local et international. S'agissant d'un marché très concurrentiel, cette faible innovation conduit à des pertes de marchés face à des produits très compétitifs. Il est certain que le

facteur innovation n'est pas le seul qui affecte la compétitivité des entreprises, mais on se limitera dans ce projet à cette dimension, jugée déterminante.

L'enquête menée auprès des entreprises de la BCC, dans le cadre du Projet STED-AMT, a montré que la fonction recherche, développement et innovation est très peu présente chez les PME marocaines. D'un autre côté, les entreprises interviewées déclarent le manque de compétences requises capables de produire de nouveaux produits compétitifs qui concilient entre les goûts des consommateurs ciblés et des prix de vente compétitifs.

#### Arbre à problèmes

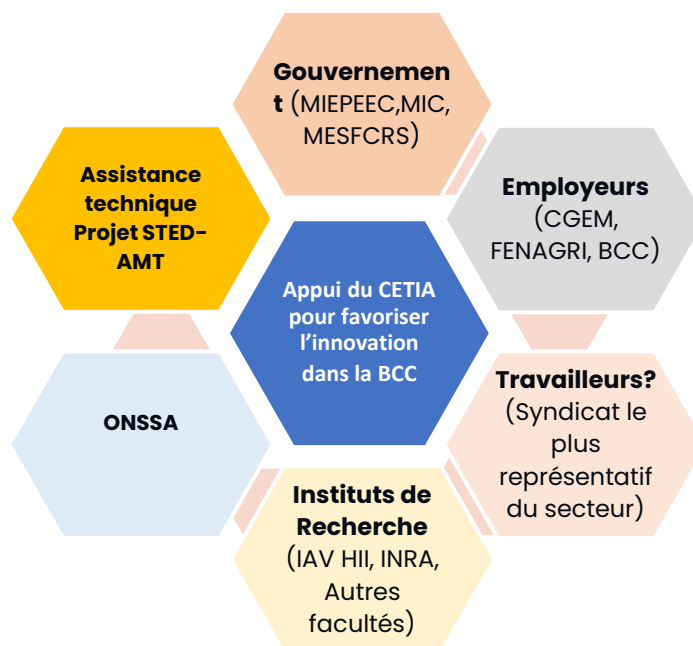


## I.2. Analyse des parties prenantes

Les parties prenantes du Projet sont les organismes publics et privés et les partenaires sociaux concernés par le développement des compétences dans le secteur des IAA de manière générale et celui de la BCC en particulier. Il s'agit essentiellement de :

- **Les Représentants des départements ministériels concernés** : Ministère de l'Inclusion Economique, de la Petite Entreprises, de l'Emploi et des Compétences, le Ministère de l'Industrie et du Commerce, Le Ministère de l'Enseignement Supérieur ;
- **Les représentants des employeurs** qui peuvent regrouper : la CGEM, la FENAGRI et l'ABCC ;
- **Le Représentant du Syndicat** le plus représentatif dans le secteur des IAA ;
- **Les institutions de recherche dans le domaine des IAA**: IAV Hassan II et INRA ainsi que d'autres facultés spécialisées ;
- **L'Office de Sécurité Sanitaire des Produits Alimentaires (ONSSA)** sous la tutelle du Ministère de l'Agriculture ;
- **Le Projet STED-AMT.**

Figure 1 : Catégories de Parties prenantes du Projet



| Nom de la PP                                                                              | Fonctions                                                                                                                                                                                                                                                                                     | Position /projet |         | Implication pour la gestion du projet                                                                                                                                                                                                                                           |
|-------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------|---------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                                           |                                                                                                                                                                                                                                                                                               | Positif          | Négatif |                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| Ministère de l'Inclusion sociale, de la Petite Entreprise, de l'Emploi et des Compétences | Elabore et met en œuvre la politique gouvernementale en matière d'emploi et du travail.<br>Le Programme de l'actuel Gouvernement vise la création de 1million d'emplois sur 5ans et la généralisation de la protection sociale. Il fait de la centralité de l'emploi, un principe fondamental | +++              |         | Partenaire institutionnel du Projet STED-AMT.<br><b>Intérêt</b> dans la création de l'emploi en grand nombre pour faire baisser le chômage et de qualité pour assurer plus d'équité sociale.<br><b>Appui au projet</b> : Suivi de la mise en œuvre du projet et son évaluation  |
| Ministère de l'Industrie et du Commerce                                                   | Elabore et met en œuvre la politique gouvernementale en matière d'industrie et de commerce<br>Contribue à la mise en œuvre du contrat-programme des IAA (y compris la BCC) visant la création de 8.700 emplois.                                                                               | +++              |         | <b>Intérêt</b> : atteindre les objectifs stratégiques de croissance du secteur des IAA et du contrat-programme et d'amélioration de la compétitivité des entreprises.<br><b>Appui au projet</b> : Mobiliser les bénéficiaires<br>Assurer la durabilité des actions de formation |
| Office de Sécurité Sanitaire des Produits Alimentaires                                    | Responsable de la sécurité sanitaire des produits alimentaires et de la conformité des aliments importés au Maroc. Il est sous la tutelle du MCI.                                                                                                                                             | ++               |         | <b>Intérêt</b> : Favoriser le respect et la conformité aux normes HSS<br><b>Appui au projet</b> : Mobilisation de ses laboratoires et des compétences pointues pour la formation sur certaines thématiques                                                                      |
| FENAGRI                                                                                   | Veille à la promotion des intérêts professionnels des entreprises des IAA                                                                                                                                                                                                                     | +++              |         | <b>Intérêt</b> : Disponibilité des compétences en quantité et qualité                                                                                                                                                                                                           |

| Nom de la PP                       | Fonctions                                                                                                                                                                                                        | Position /projet |         | Implication pour la gestion du projet                                                                                                                   |
|------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------|---------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                    |                                                                                                                                                                                                                  | Positif          | Négatif |                                                                                                                                                         |
|                                    |                                                                                                                                                                                                                  |                  |         | suffisante pour atteindre ses objectifs de croissance<br><b>Appui au projet :</b>                                                                       |
| AB2C                               | Veille à la promotion des intérêts professionnels des entreprises de la BCC                                                                                                                                      | +++              |         | <b>Intérêt :</b> Disponibilité des compétences en quantité et qualité suffisante pour atteindre ses objectifs de croissance<br><b>Appui au projet :</b> |
| M. E.Sup<br>IAV HII<br>Universités | Elaboration et mise en œuvre de la politique gouvernementale en matière de l'enseignement supérieur<br>Offre des formations d'ingénieurs et de cadres supérieurs dans le secteur des Industries Agroalimentaires | ++               |         | <b>Intérêt</b> pour le développement de la recherche appliquée<br><br><b>Appui au Projet :</b> Appuyer le CETIA en termes de renforcement de capacités  |

### I.3. Analyse des groupes bénéficiaires clés

- Responsables de gestion et technique du CETIA
- Enseignants et chercheurs des instituts de recherche en IAA
- Cadres et techniciens du département de la deuxième transformation des céréales du CETIA
- Cadres techniques du MIC concernés par la deuxième transformation des céréales

### I.4. Analyse des groupes cibles (bénéficiaires finaux ou indirects)

Le tableau ci-après, précise de quelle manière est-ce que ces publics cibles seront touchés.

| Partie prenante          | Fonction                                                                                    |
|--------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------|
| Les Entreprises          | Vont disposer du soutien du CETIA pour promouvoir la conception de nouveaux produits        |
| Les salariés en exercice | Vont améliorer leur niveau de compétences et assurer une meilleure progression de carrière. |

### I.5. Changement final souhaitable

Le changement final attendu est que le CETIA dispose des capacités requises pour appuyer efficacement les TPME en matière d'innovation dans la branche BCC.

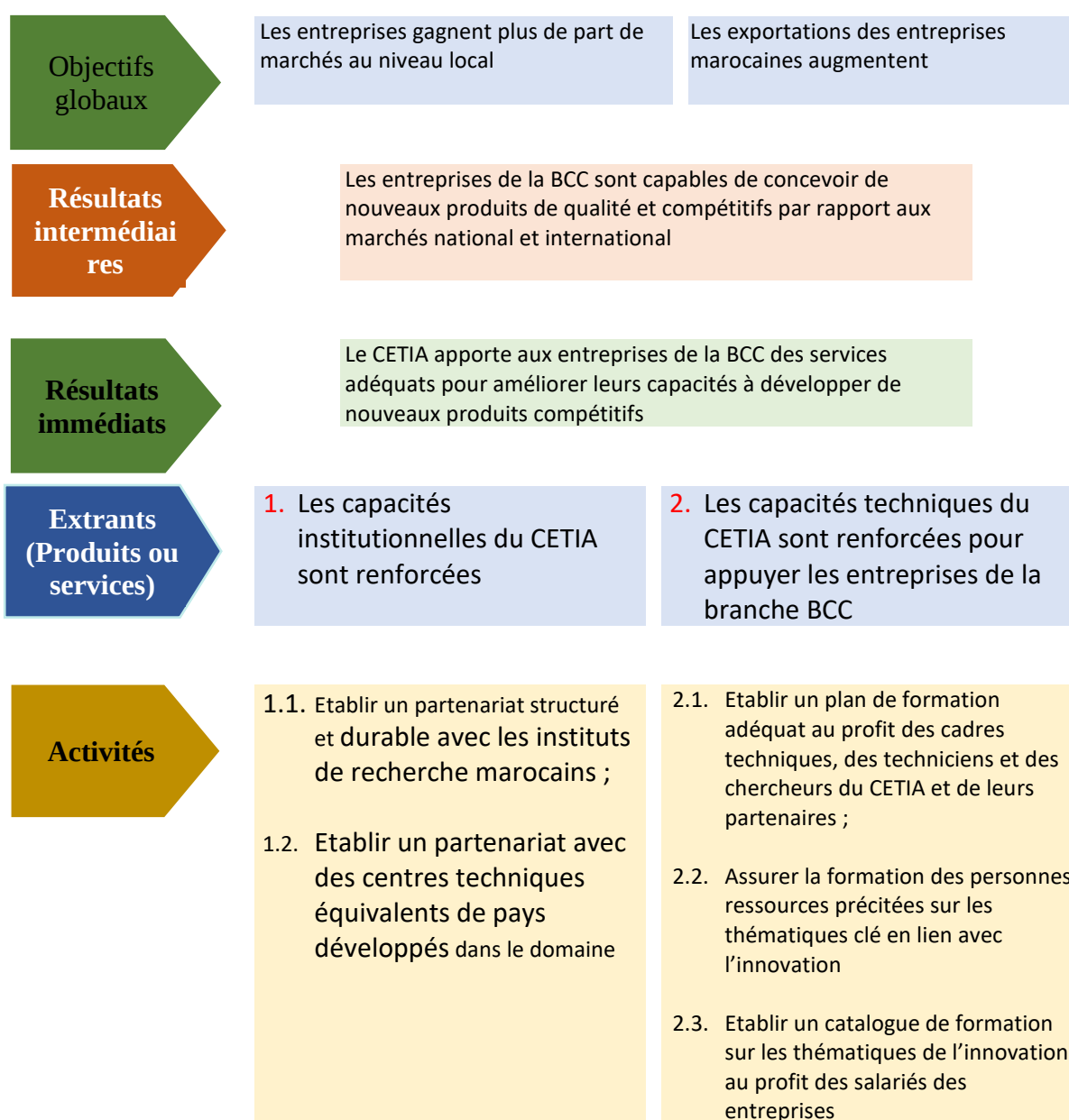
Le CETIA constituera à ce titre, une plateforme de R&D et d'innovation au profit des TPME en particulier celles qui ne disposent pas de moyens pour le développement de leurs propres activités de R&D&I. Les TPME bénéficieront de services spécifiques développés par le CETIA pour apporter des solutions à leurs problèmes d'innovation de produits et de packaging, les évaluations qualitatives des produits, la sensibilisation sur les nouvelles tendances, la formation sur des thématiques particulière, etc. L'enjeu de l'innovation concerne tant l'innovation du produit, que de procédés, de commercialisation ou encore de l'organisation.

### III. STRATÉGIE ET CADRE LOGIQUE

#### I.1. Description de la stratégie du projet

Pour atteindre l'objectif de rendre le CETIA capable d'apporter aux entreprises de la BCC des services adéquats pour améliorer leurs capacités à développer de nouveaux produits compétitifs, le projet prévoit d'agir à deux niveaux : (i) le renforcement des capacités institutionnelles du CETIA à travers des partenariats avec des organismes spécialisés pertinents, (ii) le renforcement des capacités de personnes ressources clé du CETIA et de ses partenaires qui se chargeront de l'appui des entreprises en matière de développement de nouveaux produits.

#### I.2. Chaîne de résultats



### I.3. Cadre logique

| Chaîne de résultats                                                                                                                                   | Indicateur                                                                                                                                               | Source de vérification                                            | Cible 2026                            | Hypothèses                                                                                            |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------|---------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Résultats finaux</b>                                                                                                                               |                                                                                                                                                          |                                                                   |                                       |                                                                                                       |
| Les entreprises gagnent plus de part de marchés au niveau local                                                                                       | La valeur de la production nationale de la BCC vendue sur le marché local par rapport à la somme de celle-ci + les importations de produits de la BCC/an | Statistiques de l'Office des changes ou Statistiques de Trade Map | TBD                                   | Le contexte international reste stable                                                                |
| Les exportations des entreprises marocaines augmentent                                                                                                | Exportations en valeur                                                                                                                                   |                                                                   | Atteindre le niveau de 2017 : 44M\$US |                                                                                                       |
| <b>Résultats intermédiaires</b>                                                                                                                       |                                                                                                                                                          |                                                                   |                                       |                                                                                                       |
| Les entreprises de la BCC sont capables de concevoir de nouveaux produits de qualité et compétitifs par rapport aux marchés national et international | Nombre de brevets déposés dans le domaine de la BCC                                                                                                      | Statistiques de l'OMPIC                                           | TBD                                   | Les ressources formées appliquent leurs compétences pour innover                                      |
| <b>Résultat immédiat</b>                                                                                                                              |                                                                                                                                                          |                                                                   |                                       |                                                                                                       |
| Le CETIA apporte aux entreprises de la BCC des services adéquats pour améliorer leurs capacités à développer de nouveaux produits compétitifs         | Taux de satisfaction des entreprises de la BCC des services apportés par la CETIA                                                                        | Sondage organisé par le Projet                                    | 90%                                   | - Les entreprises acceptent de mobiliser leurs ressources pour suivre des formations sur l'innovation |
| <b>Extrant 1</b>                                                                                                                                      |                                                                                                                                                          |                                                                   |                                       |                                                                                                       |
| Les capacités institutionnelles du CETIA sont renforcées                                                                                              | Nombre de partenariats conclus                                                                                                                           | Copies des conventions signées                                    | 02                                    | Les partenaires acceptent de mobiliser les ressources requises                                        |
| <b>Activités Extrant 1</b>                                                                                                                            |                                                                                                                                                          |                                                                   |                                       |                                                                                                       |
| Etablir un partenariat structuré et durable avec les instituts de recherche marocains ;                                                               | Assistance technique Du Projet STED-AMT<br>Expertise                                                                                                     | Budget :<br>100.000 DH                                            |                                       | Accord des partenaires                                                                                |
| Etablir un partenariat avec des centres techniques équivalents de pays développés dans le domaine                                                     |                                                                                                                                                          |                                                                   |                                       |                                                                                                       |
| <b>Extrant 2</b>                                                                                                                                      |                                                                                                                                                          |                                                                   |                                       |                                                                                                       |
| Les capacités techniques du CETIA sont renforcées pour appuyer les entreprises de la branche BCC                                                      | Nombre de personnes ressources formées                                                                                                                   | Listes des participants signées                                   | 20                                    | - Le CETIA dispose des ressources financières requises pour l'organisation des actions de formation   |
| <b>Activités Extrant 2</b>                                                                                                                            |                                                                                                                                                          |                                                                   |                                       |                                                                                                       |
| Etablir un plan de formation adéquat au profit des cadres techniques, des techniciens et des chercheurs du CETIA et de leurs partenaires              | Assistance technique Du Projet STED-AMT<br>Expertise en ingénierie de formation<br>Formateurs                                                            | Budget :<br>530.000 DH                                            |                                       | Niveau de qualification de base et Motivation des personnes ressources proposées pour la formation    |
| Assurer la formation des personnes ressources précitées sur les                                                                                       |                                                                                                                                                          |                                                                   |                                       |                                                                                                       |

| Chaine de résultats                                                                                          | Indicateur | Source de vérification | Cible 2026 | Hypothèses |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|------------------------|------------|------------|
| thématiques clé en lien avec l'innovation                                                                    |            |                        |            |            |
| Etablir un catalogue de formation sur les thématiques de l'innovation au profit des salariés des entreprises |            |                        |            |            |

## IV. DÉFINITION ET SUIVI DES INDICATEURS

Le Suivi consistera à collecter et à analyser en permanence des données sur les activités, l'utilisation des ressources et les produits pour s'assurer du bon déroulement du projet. Le cadre logique présenté ci-haut donne une liste des indicateurs de suivi, la source de vérification et les cibles à atteindre.

L'Annexe 1 donne plus de détails sur ces indicateurs : leur définition et unité de mesure, la méthode de collecte des données, la période et fréquence, la valeur de base, la cible, les personnes responsables et le soutien matériel pour la collecte et la gestion des données et les utilisateurs des informations générées.

## V. HYPOTHÈSES ET RISQUES

| Principales Hypothèses                                                                             | Base pour assumer l'hypothèse (y compris la source de la preuve)                    | Force de la preuve (c.à.d. dans quelle mesure nos preuves sont-elles fiables ou crédibles) (élevée, moyenne, faible) | Importance de cette hypothèse pour le succès de l'intervention (élevée, moyenne, faible) |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Hypothèses de départ</b>                                                                        |                                                                                     |                                                                                                                      |                                                                                          |
| Niveau de qualification de base et Motivation des personnes ressources proposées pour la formation | Leçons tirées d'expériences antérieures                                             | Elevée                                                                                                               | Elevée                                                                                   |
| <b>Hypothèses sur les liens de causalité</b>                                                       |                                                                                     |                                                                                                                      |                                                                                          |
| Le CETIA accorde des ressources financières requises pour l'organisation des actions de formation  | Les centres similaires des autres secteurs ne sont pas dotés de budgets conséquents | Elevée                                                                                                               | Moyenne                                                                                  |
| <b>Hypothèses sur les impacts souhaités</b>                                                        |                                                                                     |                                                                                                                      |                                                                                          |
| Les entreprises formées appliquent leurs acquis pour innover                                       |                                                                                     | Elevée                                                                                                               | Moyenne                                                                                  |

| <b>Risque 1</b>                                                                                              | <b>Probabilité</b> | <b>Conséquence/<br/>impact</b> | <b>Notation</b> |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------|--------------------------------|-----------------|
| <b>1- Insuffisance des ressources budgétaires</b>                                                            | <b>Possible</b>    | <b>Majeur</b>                  | <b>Moyenne</b>  |
| <b>Événement/s</b> (qu'est ce qui peut arriver):                                                             |                    |                                |                 |
| - Le MIC n'accorde pas le Budget requis au CETIA                                                             |                    |                                |                 |
| <b>Source</b> (qu'est-ce qui peut provoquer l'événement):                                                    |                    |                                |                 |
| - Priorité accordée par le MCI à d'autres projets                                                            |                    |                                |                 |
| <b>Impact :</b>                                                                                              |                    |                                |                 |
| - Le CETIA ne peut pas réaliser ses activités.                                                               |                    |                                |                 |
| - Les entreprises du secteur n'innovent pas                                                                  |                    |                                |                 |
| <b>Atténuation du risque:</b>                                                                                |                    |                                |                 |
| - Faire contribuer les entreprises et leurs associations à la prise en charge de certains coûts de formation |                    |                                |                 |

| <b>Risque 2</b>                                                                                                                                                           | <b>Probabilité</b> | <b>Conséquence/<br/>impact</b> | <b>Notation</b> |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------|--------------------------------|-----------------|
| <b>1- Changements au niveau des accords de libre-échange</b>                                                                                                              | <b>Possible</b>    | <b>Importante</b>              | <b>Moyenne</b>  |
| <b>Événement/s</b> (qu'est ce qui peut arriver):                                                                                                                          |                    |                                |                 |
| - Révision des accords de libre-échange qui peuvent être favorables au Maroc ou au contraire durcir l'accès aux marchés concernés                                         |                    |                                |                 |
| <b>Source</b> (qu'est-ce qui peut provoquer l'événement):                                                                                                                 |                    |                                |                 |
| - La révision de l'accord de libre-échange peut être demandée par le Maroc ou un autre pays pour rendre plus équilibrés les échanges commerciaux entre les pays concernés |                    |                                |                 |
| <b>Impact :</b>                                                                                                                                                           |                    |                                |                 |
| - Peut être positif et rendre les entreprises marocaines plus compétitives ou être négatif et faire baisser la compétitivité des entreprises                              |                    |                                |                 |
| <b>Atténuation du risque:</b>                                                                                                                                             |                    |                                |                 |
| -                                                                                                                                                                         |                    |                                |                 |

## VI. COUT DU PROJET

| <b>Extrant</b>                          | <b>Activités</b>                                                                                                                                              | <b>Quantité</b>                    | <b>Coût unitaire (DH)</b> | <b>Coût total (En DH)</b> |
|-----------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------|---------------------------|---------------------------|
| <b>Extrant 1 :</b>                      | <b>Activité 1.1</b> :Etablir un partenariat structuré et durable avec les instituts de recherche marocains                                                    | Forfait                            | 50.000                    | 50.000                    |
|                                         | <b>Activité 1.2</b> :Etablir un partenariat avec des centres techniques équivalents de pays développés dans le domaine                                        | Forfait                            | 50.000                    | 50.000                    |
| <b>Extrant 2 :</b>                      | <b>Activité 2.1</b> :Etablir un plan de formation adéquat au profit des cadres techniques, des techniciens et des chercheurs du CETIA et de leurs partenaires | Forfait                            | 100.000                   | 100.000                   |
|                                         | <b>Activité 2.2</b> :Assurer la formation des personnes ressources précitées sur les thématiques clé en lien avec l'innovation                                | 1 groupe de 20 personnes x 5 jours | 8.00                      | 80.000                    |
|                                         | <b>Activité 2.3</b> :Etablir un catalogue de formation sur les thématiques de l'innovation au profit des salariés des entreprises                             | Forfait                            | 350.000                   | 330.000                   |
| <b>Montant total du Projet (en MAD)</b> |                                                                                                                                                               |                                    |                           | <b>630.000</b>            |

### Annexe 1 : Tableau de bord de suivi des indicateurs :

### Recommendation 5

[illegible]

| Chaine de résultats                                                                                                                                               | Indicateur                                                                                        | Définition et calcul (si nécessaire)                                                                              | Méthode de collecte des données                                                                                                  | Périodicité et fréquence | Valeur de base        | Cible                                                                                            | Documents sources/clé                                                                            | Personne (s) responsable et soutien matériel pour la collecte, la gestion des données                                                       | Les utilisateurs (public) et l'utilisation des informations générés                                                                                                                                                                                                        |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------|-----------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| - La branche BCC dispose des compétences humaines nécessaires pour son développement                                                                              | % des entreprises sont satisfaites de l'offre de formation BCC en terme de qualité et de quantité | *Qualité: Satisfaction Oui/ Non- Indice de satisfaction                                                           | - Enquête auprès des entreprises BCC (HCP, M. Industrie, M. Emploi/ONDH, CGEM/FENAGRI / AB2C, ...)<br>- Prise en compte du genre | - chaque 2 ans           | NA                    | - %:>=70% des entreprises déclarant être satisfaites<br>- Indice 3 à 4 (sur un échelle de 1 à 5) | - Résultats d'enquêtes auprès des entreprises BCC<br>- Rapport sur l'état d'avancement           | - Responsable du projet<br><br>- Assistance technique (BIT, BGE, ...)<br>- Comité de suivi                                                  | - Les établissements de l'enseignement supérieur et de FP (enseignants/ formateurs et managers)<br>- Ministère chargé de l'enseignement supérieur/ DFP/ OFPPT<br>- Ministère chargé de l'Industrie et du Commerce<br>- CGEM/FENAGRI/AB2C<br>- Les autres parties prenantes |
|                                                                                                                                                                   |                                                                                                   | * Quantité: Nombre d'employés par an                                                                              |                                                                                                                                  | - Annuel                 | 5189 employés en 2021 | - 12913 employés en 2027                                                                         |                                                                                                  |                                                                                                                                             |                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| Les lauréats de l'enseignement supérieur et de la formation professionnelle ont les compétences nécessaires pour occuper des emplois adéquats et de bonne qualité | Taux d'emploi des lauréats dans le secteur BCC                                                    | Rapport du nombre de lauréats en emploi 9 mois après la sortie de l'établissement sur le nombre total de lauréats | enquêtes sur l'insertion des lauréats dans le marché de travail (HCP, DFP, OFPPT, CSEFRS)                                        | Chaque 3 ans             | >50%                  | - 50% en 2023<br>- 70% à l'horizon 2027                                                          | -Résultats des enquêtes (HCP, DFP, OFPPT, CSEFRS)<br>- Rapport sur l'état d'avancement du projet | - Responsable du suivi de l'insertion des lauréats<br>- Etablissements de FP<br>- Assistance technique (BIT, BGE, ...)<br>- Comité de suivi | - Les établissements (formateurs/ managers, stagiaires)<br>- DFP/ OFPPT<br>- Ministère chargé de l'Industrie et du Commerce<br>- CGEM/FENAGRI/ AB2C<br>- Les autres parties prenantes                                                                                      |
| Les salariés disposent de compétences nécessaires pour leur évolution professionnelle                                                                             | Taux de promotion interne des salariés travaillant dans la branche BCC                            | Taux de promotion interne                                                                                         | Sondage auprès des entreprises du secteur                                                                                        | Chaque 3 ans             |                       |                                                                                                  | -Résultats de Sondage auprès des entreprises du secteur                                          | - Responsable RH au niveau des entreprises enquêtées<br>- FENAGRI/ AB2C<br>- Assistance technique (BIT, BGE, ...)<br>- Comité de suivi      | - DFP/ OFPPT<br>- Ministère chargé de l'Industrie et du Commerce<br>- CGEM/FENAGRI/ AB2C<br>- Les autres parties prenantes                                                                                                                                                 |
| <b>Résultats immédiats</b>                                                                                                                                        |                                                                                                   |                                                                                                                   |                                                                                                                                  |                          |                       |                                                                                                  |                                                                                                  |                                                                                                                                             |                                                                                                                                                                                                                                                                            |

| Chaine de résultats                                                                                                                                                                | Indicateur                                                                                   | Définition et calcul (si nécessaire)                                       | Méthode de collecte des données                                        | Périodicité et fréquence | Valeur de base | Cible                                                                                                                                                                          | Documents sources/clé                                               | Personne (s) responsable et soutien matériel pour la collecte, la gestion des données                                                                                                     | Les utilisateurs (public) et l'utilisation des informations générés                                                         |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------|--------------------------|----------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| les compétences des formateurs cibles sont renforcées, leur permettant d'offrir des formations initiales et continues qui répondent aux attentes des entreprises de la branche BCC | Plans de formation continue élaborés et mis en œuvre<br>Formations dupliquées à x formateurs | - Nombre de plans de formation formés<br>- Effectifs des personnes formées | - Données collectées des Rapports et PV de réunions                    | - annuel                 | -              | - 5 plans de formation au titre de 2022-2023<br>- 20 personnes formées (FP: 10 formateurs, entreprises: 10 formateurs animateurs)<br>- 20 formateurs formés par an (2023-2027) | - Rapports et PV de réunions<br>- Feuilles de présence aux réunions | - Responsable du projet au niveau des établissements pilotes et des entreprises cibles<br>- CDC (OFPPT)<br>- FENAGRI/ AB2C<br>- Assistance technique (BIT, BGE, ...)<br>- Comité de suivi | - Les établissements (enseignants / formateurs/ managers)<br>- Ministère chargé de l'enseignement supérieur<br>- DFP/ OFPPT |
| <b>Extrant 1</b>                                                                                                                                                                   |                                                                                              |                                                                            |                                                                        |                          |                |                                                                                                                                                                                |                                                                     |                                                                                                                                                                                           |                                                                                                                             |
| Les formateurs de l'OFPPT et les formateurs animateurs au sein des entreprises BCC sont formés sur les thématiques prioritaires pour le secteur                                    | - Effectif de formateurs formés                                                              | - Nombre de formateurs formés                                              | - Données collectées des rapports de suivi du projet ou PV de réunions | - annuel                 | -              | Effectif de 20 formateurs formés (10 personnes de l'OFPPT et 10 formateurs animateurs au sein des entreprises)                                                                 | - Rapports et PV de réunions<br>- Rapport sur l'état d'avancement   | - Responsable du projet au niveau des établissements pilotes et des entreprises cibles<br>- CDC (OFPPT)<br>- FENAGRI/ AB2C<br>- Assistance technique (BIT, BGE, ...)<br>- Comité de suivi | - Les établissements (enseignants / managers)<br>- Ministère chargé de l'enseignement supérieur                             |

## Recommandation 6

| Chaine de résultats                                                                                                                                   | Indicateur                                                                                                                                               | Définition des indicateurs et unité de mesure                                                                                                                                    | Méthode de collecte des données                                                                     | Période et fréquence                                             | Valeur de base | Cible                                 | Personne responsable et soutien matériel pour la collecte. La gestion des données | Les utilisateurs (public) et l'utilisation des informations générées |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------|----------------|---------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------|
| <b>Résultats finaux</b>                                                                                                                               |                                                                                                                                                          |                                                                                                                                                                                  |                                                                                                     |                                                                  |                |                                       |                                                                                   |                                                                      |
| Les entreprises gagnent plus de part de marchés au niveau local                                                                                       | La valeur de la production nationale de la BCC vendue sur le marché local par rapport à la somme de celle-ci + les importations de produits de la BCC/an | C'est le rapport entre la valeur de la production nationale de la BCC vendue sur le marché local divisée par la somme de celle-ci plus les importations de produits de la BCC/an | Statistiques de l'office des changes<br><br>Statistiques du Ministère de l'Industrie et du Commerce | 1 fois /an                                                       |                | TBD                                   | Projet STED-AMT<br><br>Responsable CETIA                                          | Les parties prenantes du projets                                     |
| Les exportations des entreprises de la BCC marocaines augmentent                                                                                      | Exportations en valeur                                                                                                                                   | Valeur de exportations par an                                                                                                                                                    | Statistiques de l'office des changes<br><br>Statistiques du Ministère de l'Industrie et du Commerce | 1 fois /an                                                       | 30M\$US        | Atteindre le niveau de 2017 : 44M\$US | Projet STED-AMT<br><br>Responsable CETIA                                          | Les parties prenantes du projets                                     |
| <b>Résultats intermédiaires</b>                                                                                                                       |                                                                                                                                                          |                                                                                                                                                                                  |                                                                                                     |                                                                  |                |                                       |                                                                                   |                                                                      |
| Les entreprises de la BCC sont capables de concevoir de nouveaux produits de qualité et compétitifs par rapport aux marchés national et international | Nombre de brevets déposés dans le domaine de la BCC /an                                                                                                  | Nombre de brevets déposés par année dans le domaine de la BCC                                                                                                                    | Consultation des statistiques de l'OMPIC                                                            | Les ressources formées appliquent leurs compétences pour innover | ?              | TBD                                   | Responsable CETIA                                                                 | Les parties prenantes du projets                                     |

| Chaîne de résultats                                                                                                                           | Indicateur                                                                        | Définition des indicateurs et unité de mesure                                                                                                           | Méthode de collecte des données | Période et fréquence | Valeur de base | Cible | Personne responsable et soutien matériel pour la collecte. La gestion des données | Les utilisateurs (public) et l'utilisation des informations générées |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------|----------------------|----------------|-------|-----------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------|
| <b>Résultat immédiat</b>                                                                                                                      |                                                                                   |                                                                                                                                                         |                                 |                      |                |       |                                                                                   |                                                                      |
| Le CETIA apporte aux entreprises de la BCC des services adéquats pour améliorer leurs capacités à développer de nouveaux produits compétitifs | Taux de satisfaction des entreprises de la BCC des services apportés par la CETIA | Rapport des entreprises ayant répondu qu'ils sont satisfaits des services apportés par le CETIA divisé par le nombre total des entreprises interviewées | Sondage organisé par le Projet  | 1 fois/an            | -              | 90%   | Projet STED-AMT<br>Responsable CETIA                                              | Les parties prenantes du projets                                     |
| <b>Extrant 1</b>                                                                                                                              |                                                                                   |                                                                                                                                                         |                                 |                      |                |       |                                                                                   |                                                                      |
| Les capacités institutionnelles du CETIA sont renforcées                                                                                      | Nombre de partenariats conclus                                                    | Nombre de partenariats entre le CETIA et des institutions de recherche signés                                                                           | Copies des conventions signées  | 1 fois/an            | -              | 02    | Projet STED-AMT<br>Responsable CETIA                                              | Les parties prenantes du projets                                     |
| <b>Extrant 2</b>                                                                                                                              |                                                                                   |                                                                                                                                                         |                                 |                      |                |       |                                                                                   |                                                                      |
| Les capacités techniques du CETIA sont renforcées pour appuyer les entreprises de la branche BCC                                              | Nombre de personnes ressources formées                                            | Nombre de personnes ressources du CETIA ou ses partenaires ayant suivi le module de formation dans sa globalité                                         | Listes des participants signées | 1 fois/an            | -              | 20    | Projet STED-AMT<br>Responsable CETIA                                              | Les parties prenantes du projets                                     |