



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  
DE L'IT-OFFSHORING

*Aicha LAGDAS  
Juin 2022*

► Appui Technique par le Programme

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

► Financé par

**KOICA**   
Korea International  
Cooperation Agency

**Recommandation 1**  
**" Renforcement de l'apprentissage de l'anglais"**

## I. CONTEXTE ET JUSTIFICATION

---

Le renforcement de l'apprentissage de l'anglais a été l'une des recommandations prioritaires retenues dans l'analyse stratégique STED de la branche de l'IT-Offshoring. L'objectif, étant de doter cette branche de ressources humaines capables de s'intégrer facilement dans son environnement professionnel, de traiter les requêtes techniques et de faciliter les échanges et la communication avec les clients.

En effet, dans le cadre du diagnostic sectoriel effectué pour l'ITO en 2021, les entreprises ITO ont cité les insuffisances liées aux compétences linguistiques, aux langues étrangères et à l'expression écrite/orale parmi les domaines de compétences qui paraissent insuffisants chez les diplômés de l'enseignement supérieur et de la formation professionnelle chez les débutants<sup>1</sup>.

En plus de la maîtrise du français, l'anglais professionnel est nécessaire pour effectuer des opérations techniques et pour occuper certains emplois dans le secteur. Le renforcement de l'apprentissage de l'anglais, notamment professionnel, permet de disposer d'un vivier de compétences marocaines capable d'attirer des investissements étrangers dans le Royaume, permettant aux entreprises ITO de répondre aux commandes futures des clients et d'élargir leur marché, actuellement majoritairement francophone, à d'autres marchés anglophones ITO non encore exploités.

Le présent projet est en cohérence avec la Vision stratégique de la Réforme éducative 2015-2030, qui a consacré un levier entier "levier 13" sur la maîtrise des langues enseignées et la diversification des langues d'enseignement. La langue anglaise est proposée dans ce levier comme langue d'enseignement de certains contenus ou modules progressivement à partir du lycée et dans l'enseignement supérieur et la formation professionnelle. En outre, cette Vision stratégique de la Réforme éducative 2015-2030 prévoit, entre autres, de renforcer les capacités linguistiques et professionnelles des enseignants et des acteurs pédagogiques.

Aussi, cette recommandation s'inscrit parfaitement avec la Vision du Nouveau Modèle de Développement 2035 (NMD) et des orientations gouvernementales qui encouragent l'ouverture sur les langues étrangères, en particulier l'anglais.

## II. RESULTATS DES INVESTIGATIONS POUR LA PROPOSITION DE LA FEUILLE DE ROUTE

---

Des entretiens ont été réalisés auprès des différentes parties prenantes pour confirmer la pertinence de la présente recommandation relative au renforcement de l'apprentissage de l'anglais et la traduire en actions concrètes à proposer au titre de 2022-2023 dans le cadre du projet Sted AMT, en tenant compte des travaux en cours par les principaux partenaires institutionnels.

Au niveau de l'enseignement supérieur, l'apport du projet STED AMT pour le renforcement de l'apprentissage de l'anglais n'est plus pertinent. En effet, la langue anglaise fait, dorénavant, partie intégrante du projet linguistique en cours. Un projet de certification en anglais selon le cadre de certification européen CECL est en cours: 3 niveaux au minimum sont ciblés quelle que soit la filière de formation (A1-A2 pour la licence, B2 pour le Master et C1 pour Doctorat). Pour les formations visant l'ITO, il est proposé d'exiger le niveau de certification B2 à la sortie.

---

<sup>1</sup>Source: Projet STED-AMT, Enquête auprès des entreprises, 2021

Aussi, des efforts sont entrepris par les universités et le ministère de tutelle pour la mise en place de centres de langues et de plateformes numériques d'apprentissage de langues y compris l'anglais. Des efforts sont également entrepris au niveau de l'OFPPT pour le renforcement des langues étrangères y compris l'anglais.

S'agissant du renforcement des compétences linguistiques des chercheurs d'emploi, l'ANAPEC dispose également d'une expérience en matière de remédiation linguistique en particulier avec les centres d'appel pour la mise à niveau des chercheurs d'emploi en français : Programme Call Académie puis Shore-Pass. ANAPEC s'est basée sur cette expérience pour l'appliquer à d'autres langues. L'enseignement tiré de ces expériences, c'est qu'il est plus simple de travailler sur les formations techniques que linguistiques. Le dispositif « Taehil » de l'ANAPEC qui ne permet pas plus de 400 heures de formation au total n'est pas approprié à l'apprentissage des langues qui demande beaucoup plus de temps.

Actuellement, l'ANAPEC vient de se doter d'une plateforme digitale d'apprentissage des langues (six langues y compris l'anglais) qui leur permettra de remédier aux insuffisances linguistiques des demandeurs d'emploi, en plus de la plateforme "Digital Academy" mise à la disposition de l'ANAPEC par l'ADD pour la formation-insertion des jeunes dans les nouveaux métiers du digital.

Au niveau des entreprises, des actions de formation sont entreprises au profit des salariés pour le renforcement de leurs compétences, entre autres au niveau linguistique. Ces actions sont réalisées par les moyens propres des entreprises ou dans le cadre des Contrats Spéciaux de Formation (CSF), ou du projet Formation Adaptation / Appui aux secteurs émergents (FSE).

Compte tenu du budget et de la durée courte prévue pour la mise en place des recommandations prioritaires retenues dans le cadre du projet STED-AMT (2022-2023), les discussions menées pour tracer la feuille de route de la présente recommandation relative au renforcement de l'apprentissage de l'anglais ont abouti aux recommandations suivantes :

- Pour la formation de l'anglais général, base essentielle pour l'anglais technique, le problème ne se pose plus, puisque les universités et ANAPEC sont dotées actuellement de plateformes numériques de langues étrangères, que les étudiants et les chercheurs d'emplois peuvent utiliser pour atteindre leurs objectifs d'apprentissage. Pour l'obtention de leurs diplômes, les étudiants sont obligés d'atteindre des niveaux requis dans les étrangères de leurs choix. Les étudiants des TIC peuvent être poussés pour aller au-delà du niveau B2, requis pour le Master ;
- Pour l'anglais technique, non pris en compte dans les plateformes numériques linguistiques, il a été convenu de combler cette lacune de deux manières : (i) en intégrant un module de l'anglais technique dans le projet de la formation des formateurs, (ii) en dispensant certains modules techniques en anglais.

Le contenu des activités relatives à cette recommandation est exposé, par conséquent, dans la feuille de route pour la mise en œuvre de la recommandation 3 relative au renforcement de la formation des formateurs dans les domaines de compétences déficitaires dans la branche ITO pour renforcer l'offre de formation initiale et continue.

**Recommandation 2**  
**"Appui des opérateurs de l'enseignement et de la  
formation en matière d'ingénierie de formation basée sur  
l'approche par compétences"**

# Feuille de route pour la mise en œuvre de la recommandation 2

## "Appui des opérateurs de l'enseignement et de la formation en matière d'ingénierie de formation basée sur l'approche par compétences"

### Résumé du Projet

|                                                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |                                                                                                                                                                        |
|------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Titre :</b>                                       | Appui des opérateurs de l'enseignement et de la formation en matière d'ingénierie de formation basée sur l'approche par compétences                                                                                                                                                                                                                                                                                               |                                                                                                                                                                        |
| <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 l'ITO</li> <li>- Contribuer à l'amélioration de la compétitivité du Maroc</li> <li>- Contribuer au développement du digital au Maroc et à ses retombées positives sur les autres secteurs</li> </ul>                                                                                                      |                                                                                                                                                                        |
| <b>Résultat:</b>                                     | Les acteurs chargés de l'ingénierie de formation, les établissements de l'Enseignement Supérieur et de la Formation Professionnelle, ciblés par le Projet, ont les capacités nécessaires pour développer une ingénierie de formation qui favorise l'adéquation de l'offre à la demande des entreprises de l'ITO                                                                                                                   |                                                                                                                                                                        |
| <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>- Ministère chargé de l'Enseignement supérieur (Direction de l'Enseignement Supérieur et du Développement Pédagogique )- Agence Nationale d'Evaluation et d'Assurance Qualité de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique (ANEAQ)-</li> <li>- Département de la Formation professionnelle (Direction de la Coordination Pédagogique et du Secteur Privé DCPSP )</li> </ul> |                                                                                                                                                                        |
| <b>Partenaires d'exécution extérieurs :</b>          | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ministère de l'Inclusion économique, de la Petite entreprise, de l'Emploi et des Compétences</li> <li>- Secteur de la FP Privée (DCPSP)</li> <li>- Etablissements d'enseignement supérieurs et de Formation Professionnelle</li> <li>- Associations d'établissements</li> </ul>                                                                                                          |                                                                                                                                                                        |
| <b>Période d'exécution :</b>                         | 2022-2023                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |                                                                                                                                                                        |
| <b>Budget :</b>                                      | 845.500 DH                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |                                                                                                                                                                        |
| <b>Conditions d'évaluation :</b>                     | Plan de Monitoring et Evaluation interne et externe                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |                                                                                                                                                                        |
| <b>Prestataires potentiels:</b>                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ <b>Cabinets conseils spécialisés dans l'ingénierie de formation:</b> Cabinet Coefficiency/ Cabinet Cide/ Cabinet Carrefour...</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                 |                                                                                                                                                                        |

## I. INTRODUCTION

L'appui des opérateurs de l'enseignement et de la formation en matière d'ingénierie de formation basée sur l'approche par compétences a été l'une des recommandations prioritaires retenues dans l'analyse stratégique STED de la branche de l'IT-Offshoring. L'objectif, étant d'outiller les opérateurs concernés en termes d'approches d'ingénierie de formation qui leur permettent de 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 appelle, dans son levier n°16, à l'adéquation des apprentissages et des formations aux besoins du pays, aux métiers d'avenir et à la capacité d'insertion. Il 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 encourage des formations d'excellence qui doivent se faire conjointement avec le secteur privé, qui pourra intervenir dans la création et la conception des formations.

Ce document présente une feuille de route pour la concrétisation de cette recommandation d'appui des opérateurs de l'enseignement et de la formation en matière d'ingénierie de formation basée sur l'approche par compétences (APC). La première partie explicite les bases de la théorie de changement engendré par cet appui en matière d'ingénierie de formation. 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 qui explicite les liens de causalité entre l'appui des opérateurs de l'enseignement et de la formation en matière d'ingénierie de formation basée sur l'approche par compétences et les objectifs finaux de développement et de croissance du secteur et par conséquent de création d'emplois de qualité.

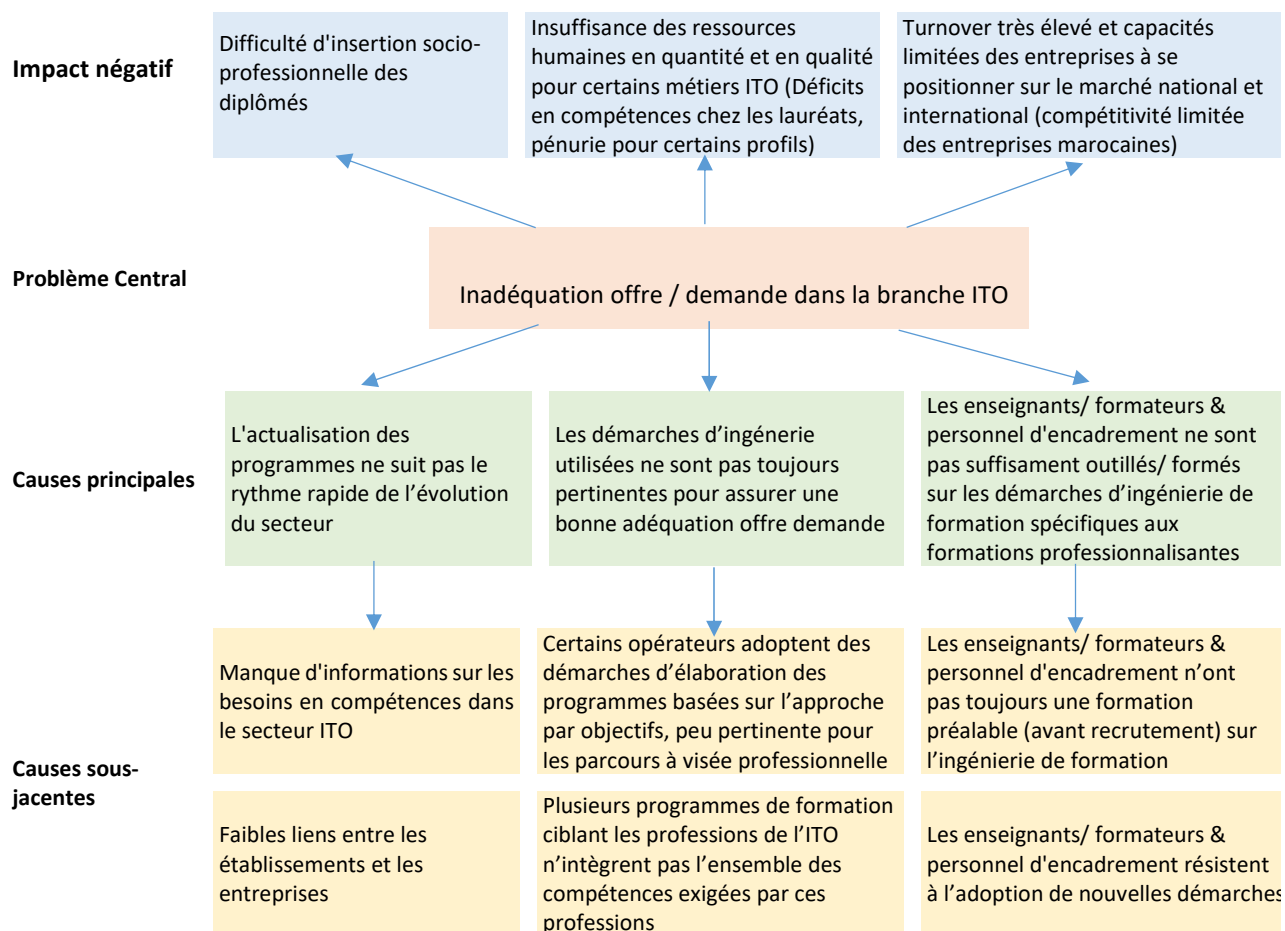
Nous analyserons dans cette partie les problématiques qui se posent dans le secteur ITO et dans le système de l'enseignement et de formation en lien avec la recommandation traitée, les bénéficiaires directs et finaux de ce projet, les autres parties prenantes clés et le changement final souhaitable.

### 1.1. 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 des entreprises dans la branche ITO, qui se caractérise par une évolution très rapide.
- Cette inadéquation offre demande se traduit dans le secteur ITO par :
  - l'insuffisance des ressources humaines en quantité et en qualité pour certains métiers et une pénurie au niveau d'un certain nombre de profils fortement demandés par les entreprises ;
  - Un turnover très élevé et une faible capacité des entreprises à retenir leurs cadres IT ;
  - Une forte concurrence à l'international qui se traduit par un départ massif des talents vers l'étranger notamment vers la France ou le Canada ;
  - Une faible capacité de se positionner sur les technologies innovantes de rupture à plus forte valeur ajoutée (Cloud, Big Data, IA, Blockchain, IoT, RV/RA, Digital Marketing ...).
- 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 :
  - L'actualisation des programmes ne suit pas le rythme rapide de l'évolution du secteur en raison de :
    - manque d'informations régulières et pertinentes sur les besoins en compétences du secteur, conjugué à une faible veille technologique au niveau des établissements d'enseignement et de formation et un manque de visibilité sur les métiers d'avenir ;
    - faibles liens de collaboration entre les établissements et les entreprises.
  - Les démarches d'ingénierie utilisées ne sont pas toujours pertinentes pour assurer une bonne adéquation offre demande. L'approche par objectifs d'apprentissage, généralement utilisée dans le développement des programmes de l'enseignement supérieur est peu pertinente pour les formations professionnalisantes qui visent à préparer les jeunes pour l'exercice de métiers spécifiques ;
  - L'absence de normalisation des filières de niveau supérieur: On compte au titre de 2019-2020, 189 filières offertes dans le secteur des TIC par les établissements publics et privés de l'enseignement supérieur. Ce grand nombre de filières vient du fait qu'il n'y a pas de normalisation des intitulés prenant en compte les contenus des programmes de formations dispensés, le profil professionnel visé et les niveaux concernés ;
  - Les enseignants/ formateurs et le personnel d'encadrement ne sont pas suffisamment outillés et formés en ingénierie de formation pertinente pour les formations professionnalisantes.

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 l'ITO ainsi que les effets négatifs induits par ce problème, en lien avec la thématique traitée:

### Arbre à problèmes "R2"



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

Le projet bénéficiera directement aux services du Ministère de l'Enseignement Supérieur, de la Recherche Scientifique et de l'Innovation (MESRSI) et du Département de la Formation Professionnelle (DFP) chargés de la mission de l'ingénierie de formation en plus des universités et établissements de formation ainsi qu'aux établissements de formation qui seront concernés par les programmes de formation à élaborer selon l'APC.

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

|                       | Bénéficiaires                                                                                                               | Quelques indicateurs* |
|-----------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------|
| Bénéficiaires directs | - Direction de l'Enseignement Supérieur et du Développement Pédagogique relevant du Département de l'Enseignement Supérieur |                       |
|                       | - 12 universités                                                                                                            |                       |

|                             |                                                                                                                            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|-----------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                             | - Agence Nationale d'Evaluation et d'Assurance Qualité de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique (ANEAQ) |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|                             | - Direction de la Coordination Pédagogique et du Secteur Privé relevant du Département de la Formation Professionnelle     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|                             | - Etablissements d'enseignement supérieur opérant dans les formations liées au secteur ITO                                 | - 104 établissements d'enseignement supérieur dont 65 publics. Ces établissements offrent environ 190 filières<br>- Concentration de 58% de ces établissements dans l'axe Casablanca- Rabat- Fès                                                                                                                                                                                                              |
|                             | - Etablissements opérant dans les filières de formation professionnelle et technique liées à l'ITO                         | - 272 établissements de formation professionnelle: 160 établissements privés autorisés et 112 établissements opérationnels relevant de l'OFPPPT<br>- 26 lycées et centres préparant le BTS                                                                                                                                                                                                                    |
| <b>Bénéficiaires finaux</b> | Etudiants et stagiaires                                                                                                    | Plus de 51000 étudiants et stagiaires :<br>- Environ 22500 étudiants en TIC /an (40% sont des femmes et 30% sont inscrits en 1ère année)<br>- Environ 28700 stagiaires/an pour la formation professionnelle et technique (94% stagiaires inscrits dans la formation professionnelle dont 77% à l'OFPPPT, 31% sont des femmes et 60% sont inscrits en 1ère année)                                              |
|                             | Diplômés / chercheurs d'emploi                                                                                             | ✓ Environ 15000 lauréats en TIC /an (41% femmes)<br>- 6300 diplômés sortants des établissements de l'enseignement supérieur<br>- 8900 de ceux de la formation professionnelle et technique<br>- Par niveau : Bac Prof + Techniciens : 9%, Bac +2 : 8468 (55%) et Cadres supérieurs et ingénieurs : 5334 (36%)<br>✓ Environ 7500 bénéficiaires annuellement de la formation qualifiante et du programme Taehil |
|                             | Entreprises ITO                                                                                                            | - 135 entreprises opérant dans la branche de l'ITO en 2021                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |

\* Source de données: Diagnostic du secteur ITO (Etude BIT, 2021).

### 1.3. 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 de l'Enseignement Supérieur, de la Recherche Scientifique et de l'Innovation (MESRSI), 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.

| Nom de la partie prenante                                                                                                |                        | Fonctions                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | Position/projet |         | Implication pour la gestion de projet                                                                                                                                                                                                                                     |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|---------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                                                                          |                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | Positif         | Négatif |                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| Ministère chargé de l'enseignement supérieur                                                                             |                        | Elaborer et mettre en œuvre la politique gouvernementale en matière de l'enseignement supérieur                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | +++             |         | <b>Intérêt</b> : Favoriser l'insertion des lauréats de l'ES<br><b>Appui au projet</b> : Orientation, accompagnement et suivi des établissements                                                                                                                           |
| Agence Nationale d'Evaluation et d'Assurance Qualité de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique (ANEAQ) |                        | Effectuer, pour le compte de l'Etat, des évaluations du système de l'ES et de la recherche scientifique afin d'en garantir la qualité. Elle est chargée, d'évaluer les établissements d'enseignement supérieur public et privé et les établissements de recherche scientifique, et l'examen et l'évaluation des filières de formation en vue de l'obtention ou du renouvellement de l'accréditation                                                                    | +++             |         | <b>Intérêt</b> : disposer d'outils d'ingénierie de formation adéquats pour les parcours professionnalisants<br><b>Appui au projet</b> : Evaluation / accréditation des filières développées dans le cadre du projet                                                       |
| Ministère chargé de l'économie numérique (Direction de l'Économie Numérique)                                             |                        | Elaborer et mettre en œuvre la politique gouvernementale de développement du secteur numérique                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | +++             |         | <b>Intérêt</b> : promouvoir la croissance du secteur des TIC<br><b>Appui au projet</b> : Contribution à la mise en œuvre et au suivi                                                                                                                                      |
| Agence de Développement du Digital                                                                                       |                        | Mettre en œuvre la stratégie de l'Etat en matière de développement du digital et de promouvoir la diffusion des outils numériques et le développement de leur usage auprès des citoyens                                                                                                                                                                                                                                                                                | ++              |         | <b>Intérêt</b> : Développement du digital<br><b>Appui</b> : Développement de partenariats et appui au niveau des outils numériques pour                                                                                                                                   |
| 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 nouveaux programmes 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 d'enseignement et de formation |
| 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                                                                                |

| Nom de la partie prenante |                                    | Fonctions                                                                                                                                                                                           | Position/projet |         | Implication pour la gestion de projet                                                                                                                                                                          |
|---------------------------|------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|---------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                           |                                    |                                                                                                                                                                                                     | Positif         | Négatif |                                                                                                                                                                                                                |
|                           | 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 et appui technique à l'ingénierie de formation au sein du secteur de la FP |

▪ **Partenaires sociaux et professionnels de l’ITO 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 et au processus d’ingénierie de formation |
| APEBI                                           |  | Promouvoir les intérêts professionnels collectifs de ses membres et contribuer activement à l'élaboration et à l'évaluation des politiques publiques liées au secteur                              | +++             |         | <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, mobilisation des entreprises  |
| ODB                                             |  | Appuyer les Branches et Associations Professionnelles à l’anticipation des effets des changements multifactoriels, l’élaboration des plans de développement et les modalités de leur mise en œuvre | ++              |         | <b>Intérêt</b> : Développement du secteur<br><b>Appui</b> : Participation au processus d’ingénierie (Ingénierie de FC)                                                                          |
| GIAC Techno                                     |  | Aider financièrement les entreprises notamment les PME/PMI, à réaliser la formation en cours d’emploi de leurs salariés                                                                            | ++              |         |                                                                                                                                                                                                 |
| Syndicats                                       |  | Défense des intérêts des employés dans les établissements                                                                                                                                          | ++              |         | <b>Intérêt</b> : conditions de travail favorables pour les employés du secteur<br><b>Appui au projet</b> : Adhésion au projet                                                                   |
| Associations des établissements privés (ES, FP) |  | Défense des intérêts des établissements privés d'enseignement supérieur et de formation professionnelle                                                                                            | ++              |         | <b>Intérêt</b> : Qualification du corps enseignant et formateur<br><b>Appui au projet</b> : Adhésion au projet et mobilisation des bénéficiaires                                                |

- **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 d'une ingénierie de formation dans l'ITO |

- **Autres:** HCP

| Nom de la partie prenante | Fonctions                                                                                                                                                                                                                                                                                               | Position/projet |         | Implication pour la gestion de projet                                                                                                                                                          |
|---------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|---------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | Positif         | Négatif |                                                                                                                                                                                                |
| HCP                       | Principal producteur de l'information statistique économique, démographique et sociale et chargé de l'établissement des comptes de la nation. Le HCP élabore des études dans les domaines de la conjoncture, du cadrage macroéconomique et de la prospective et des études et recherches démographiques | ++              |         | <b>Intérêt :</b> Bonne exploitation des données collectées et produites liées aux compétences et au marché de travail<br><b>Appui :</b> Suivi de la mise en œuvre du projet et son évaluation. |

#### 1.4. Changement final souhaitable

- **Le changement final attendu à la fin du projet est que** les services chargés de l'ingénierie de formation du MESRSI, du DFP ainsi que les établissements de l'ES et de la FP privée, ciblés par le Projet, ont les capacités nécessaires pour développer une ingénierie de formation basée sur les compétences qui favorise l'adéquation de l'offre à la demande des entreprises de l'ITO.
- Ce travail d'appui à l'ingénierie de formation ciblera aussi le développement de deux programmes de formation selon l'APC qui visera des professions parmi les plus pertinentes pour la branche ITO: 1 pour l'ES (Administrateur sécurité/ Ingénieur Cyber sécurité/ ...) et 1 pour la FP (Développement/Administrateur système et Réseau/ ...)

### III. STRATÉGIE ET CADRE LOGIQUE

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

La stratégie du projet consiste à appuyer les services chargés de l'ingénierie de formation du MESRSI, du DFP ainsi que quelques établissements d'enseignement et de formation en matière d'ingénierie de formation basée sur les compétences.

Le DFP et les CDC relevant de l'OFPPT sont bien initiés sur la démarche APC.

En effet, l'OFPPT dispose des compétences requises pour le développement des programmes APC et ses représentants ont souligné leur intérêt pour la certification en APC et l'appui à l'implantation de programmes déjà développés. S'agissant de besoins éventuels en développement de programmes selon l'APC, ils ont aussi souligné que l'OFPPT vient de restructurer son offre de formation et de

produire tous les programmes de formation selon l'APC dans le cadre de mise en œuvre de la feuille de route de la formation professionnelle.

Concernant le DFP, ses représentants proposent d'impliquer le secteur privé qui forme dans le secteur TIC et de former les nouveaux cadres recrutés.

Concernant l'enseignement supérieur, son représentant a souligné l'importance de cibler toutes les universités (2 personnes/Université, de préférence parmi les responsables de filières) en plus de l'ANEAQ et de quelques grandes écoles d'enseignement supérieur. Il a aussi proposé d'appuyer les établissements pour le développement d'un programme de formation selon l'APC dans un métier prioritaire tel que la Cybersécurité (intitulé de programme à confirmer par la suite).

Par conséquent, et tenant compte du budget alloué pour la période 2022-2023, l'appui apporté par le projet courant cette période portera uniquement sur le renforcement des compétences des nouveaux cadres recrutés et des ressources humaines intervenant dans l'enseignement supérieur et dans la formation professionnelle privée. Le DFP sera un point d'appui pour coordonner les actions à mener au profit des établissements du secteur privé et le MESRSI pour l'enseignement supérieur.

Dans ce cadre, le projet mobilisera une assistance technique qui se chargera, d'un côté, de former les publics ciblés sur les différentes étapes de l'approche d'ingénierie basée sur les compétences et, d'un autre côté, de produire, avec l'implication des personnes formées, deux programmes de formation selon l'APC, un pour l'enseignement supérieur et un autre pour la formation professionnelle.

Comme l'effort en matière d'ingénierie de formation doit être soutenu pour anticiper de façon continue les besoins en compétences, notamment dans les métiers futurs, la période 2022-2023 constituera une phase pilote du projet, qui devra être consolidée après par une phase de transition (2023) et une phase d'intégration (2024-2027).

Lors de la phase pilote, il est question de doter les établissements pilotes d'enseignement supérieur et de la formation professionnelle privée d'un programme de formation selon l'APC, en visant des professions parmi les plus pertinentes pour le secteur ITO et de renforcer les compétences des ressources humaines des établissements pilotes d'enseignement supérieur et de formation professionnelle, en matière d'ingénierie de formation, à travers les activités suivantes:

- Préparer l'appui en élaborant les termes de référence de l'assistance technique et en organisant un atelier de travail avec les professionnels pour délimiter le champ des professions visées et stabiliser les programmes de formation qui feront l'objet de développement selon l'APC ;
- Elaborer deux programmes de formation selon l'approche par compétences pour l'enseignement supérieur et la formation professionnelle ;
- Organiser des sessions de sensibilisation et de formation / action sur l'ingénierie de formation basée sur les compétences, d'une durée de 6 jours, au profit des ressources humaines intervenant dans l'enseignement supérieur et dans la formation professionnelle, y compris l'évaluation en fin de formation. Ces sessions de formation devront privilégier les activités pratiques et le travail en équipe. Elles pourront être étalées dans le temps en 3 sessions de 2 jours chacune pour faciliter l'appropriation de l'ingénierie de formation selon l'approche par compétences.

Pour le développement des programmes de formation selon l'APC, il s'agit de produire les cinq documents ci-après :

- **L'analyse de situation de travail (AST) et la production d'un référentiel de métier (RM)**, qui ont pour objectif de dresser le portrait, le plus détaillé possible, de l'emploi ciblé par le programme de formation à développer. Le Référentiel de métier est la consignation des résultats de l'AST.

- **Le projet de formation selon l'APC**, qui consiste à traduire les tâches en compétences, qui devront être ciblées par la formation.
- **Le programme de formation selon l'APC** qui constitue le document curriculaire principal et officiel communiquant les compétences cibles prescrites de la formation et les suggestions pédagogiques destinées aux enseignants/ formateurs pour les aider à dispenser la formation.
- **Le Référentiel d'évaluation**, destiné au enseignant/ formateur, à partir duquel devra être évaluée l'acquisition des compétences prescrites par le Programme de formation.
- **Le Guide d'organisation pédagogique et matérielle (GOPM)** qui permet la mise en œuvre organisationnelle et matérielle nécessaire à l'implantation d'un programme de formation donné. Il couvre cinq rubriques, à savoir les modes d'organisation de la formation, le mobilier & les appareils & l'outillage (MAO), les ressources matérielles, l'aménagement des lieux de formation et les ressources humaines (RH).

Le projet impliquera deux équipes, une désignée par le MESRSI et une autre par le DFP, et composée de quelques cadres et enseignants/formateurs ciblés dans toutes les étapes d'élaboration des programmes de formation.

L'action de développement des programmes de formation sera accompagnée par des actions de sensibilisation sur l'importance de l'ingénierie de formation basée sur les compétences et de formation/action sur tout le processus d'ingénierie de formation selon l'APC en mettant l'accent sur les 5 documents susvisés. Les bénéficiaires de ces actions de sensibilisation et de formation sont désignés par le MESRSI et le DFP pour ses nouveaux cadres et pour le secteur de la formation privée. Le projet vise la formation directe de 60 personnes.

Pour le programme à Moyen terme 2022-2027, deux phases sont proposées, à titre indicatif, comme suit:

| Phases                   | Période   | Activités proposées                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|--------------------------|-----------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Phase transition</b>  | 2023      | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Evaluer la phase pilote et tirer les enseignements en matière de formation et d'accompagnement des établissements.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| <b>Phase intégration</b> | 2023-2027 | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Poursuivre le travail d'appui à l'ingénierie de formation à travers les activités suivantes: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Développer deux programmes de formation selon l'approche par compétences, un pour l'enseignement supérieur et l'autre pour la formation professionnelle privée ;</li> <li>- Appuyer les équipes pédagogiques et de gestion des établissements dans l'implantation d'un programme de formation pour une promotion (établissements de l'enseignement supérieur, établissements de la formation professionnelle relevant de l'OFPPT et du secteur privé ).</li> </ul> Comme précité ci-dessus, l'appui à proposer pour l'OFPPT<sup>2</sup> portera uniquement sur l'implantation des programmes produits par cet office selon l'APC et non sur le développement des programmes de formation, étant donné l'effort déjà entrepris par ses équipes dans la restructuration de son offre de formation. </li> <li>• Poursuivre ce travail pour toucher d'autres professions du secteur ITO (à sélectionner de concert avec la profession et les autres acteurs clés)</li> </ul> |

<sup>2</sup>L'OFPPT n'est pas bénéficiaire direct du projet dans sa phase pilote 2022-2023. Cependant et conformément aux besoins exprimés par les représentants du Centre de Développement des Compétences dans les Métiers des Nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication (CDC NTIC) relevant de l'OFPPT, des actions d'appui pour l'implantation pourront être programmées courant 2023-2027.

|  |  |                                                                                                                                                                                                                                                             |
|--|--|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|  |  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Elargir les travaux d'ingénierie de formation à d'autres établissements d'enseignement supérieur et de formation professionnelle à travers l'élaboration et la mise en œuvre d'un plan d'élargissement.</li> </ul> |
|--|--|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

### III.2. Chaîne de résultats

|                                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |                                                                                                                        |                                                                                                      |
|----------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Résultats finaux</b>                | Contribuer à la promotion des investissements nationaux et internationaux dans l'ITO                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | Contribuer à l'amélioration de la compétitivité du Maroc                                                               | Contribuer au développement du digital au Maroc et à ses retombées positives sur les autres secteurs |
| <b>Résultats intermédiaires</b>        | Le secteur ITO dispose des compétences nécessaires pour son développement                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | Les lauréats de l'ES et 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                |
| <b>Résultats immédiats</b>             | Les acteurs chargés de l'ingénierie de formation, les établissements de l'ES et de la FP, ciblés par le Projet, ont les capacités nécessaires pour développer une ingénierie de formation qui favorise l'adéquation de l'offre à la demande des entreprises de l'ITO                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |                                                                                                                        |                                                                                                      |
| <b>Extrants (Produits ou services)</b> | <p>1. Un programme de formation élaboré selon l'APC pour l'ES et un autre pour la FP</p> <p>2. Les équipes d'enseignants/ formateurs et d'encadrement administratif et pédagogique des établissements ciblés sont appuyés pour développer et implanter des programmes selon l'APC</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |                                                                                                                        |                                                                                                      |
| <b>Activités</b>                       | <p>1.1: Préparer l'appui (élaborer les tdrs et Organiser un atelier de travail avec les professionnels pour délimiter le champ des professions visées et stabiliser les programmes de formation y afférent)</p> <p>1.2: Elaborer deux programmes de formation, un pour l'enseignement supérieur et un autre pour la FP (Recrutement d'un cabinet/ Consultant, mise en œuvre, suivi)</p> <p>2.1 : Organiser des sessions de sensibilisation et de formation sur l'ingénierie de formation basée sur les compétences au profit des ressources humaines intervenant dans l'enseignement supérieur et dans la formation professionnelle</p> |                                                                                                                        |                                                                                                      |

### III.3. Cadre logique

| Chaîne de résultat      |                                                                                      | Indicateur                                                                                                                                                                              | Source de vérification | Hypothèse                                                                 |
|-------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------|---------------------------------------------------------------------------|
| <b>Résultats finaux</b> | Contribuer à la promotion des investissements nationaux et internationaux dans l'ITO | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Montant des investissements nationaux dans la branche ITO</li> <li>- Montant des investissements internationaux dans la branche ITO</li> </ul> | 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 ITO                                                                                                                              | Données du MIC         | Les jeunes lauréats formés privilégient de travailler au Maroc            |

| Chaîne de résultat                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |                                                                                                                                                                                                                                                                      | Indicateur                                                                                                                                                                                             | Source de vérification                                                                                                                                 | Hypothèse                                                                                                                                              |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | Contribuer au développement du digital au Maroc et à ses retombées positives sur les autres des secteurs                                                                                                                                                             | La résonance digitale (Compétence en IT, Cadre légal, cyber sécurité)                                                                                                                                  | Indice de localisation des services mondiaux de Kearney                                                                                                | La disponibilité d'infrastructure digitale adéquate                                                                                                    |
| Résultats intermédiaires                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | Le secteur ITO dispose des compétences nécessaires pour son développement                                                                                                                                                                                            | Part des entreprises d'ITO qui déclarent ne pas avoir de problèmes dans le recrutement des compétences                                                                                                 | Sondage auprès des entreprises du secteur                                                                                                              | les jeunes lauréats privilégient de travailler au Maroc                                                                                                |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | Les lauréats de l'enseignement supérieur et de la formation professionnelle ont les compétences nécessaires pour occuper des emplois adéquats et de bonne qualité                                                                                                    | - Oui/non<br>- Part des lauréats de l'ES insérés dans les emplois adéquats par rapport à leur formation<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 l'ES<br>Etude de suivi de l'insertion des lauréats de la FP | Les entreprises ITO sont impliqués de façon continue dans le processus d'ingénierie de formation                                                       |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | Les salariés disposent de compétences nécessaires pour leur évolution professionnelle                                                                                                                                                                                | Taux de promotion interne des salariés travaillant dans la branche ITO                                                                                                                                 | Sondage auprès des entreprises du secteur                                                                                                              |                                                                                                                                                        |
| Résultats immédiats                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | Les acteurs chargés de l'ingénierie de formation, les établissements de l'ES et de la FP, ciblés par le Projet, ont les capacités nécessaires pour développer une ingénierie de formation qui favorise l'adéquation de l'offre à la demande des entreprises de l'ITO | - Programmes développés et mis en œuvre selon l'approche par compétences                                                                                                                               | - Rapports et PV de réunions<br>- Grilles / Rapports d'évaluation<br>- Accréditation des établissement par le Ministère                                | - Les Ministères / structures de tutelle sont engagés et adhèrent au projet                                                                            |
| Extrant 1                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | Un programme de formation élaboré selon l'APC pour l'ES et un autre pour la FP                                                                                                                                                                                       | - Nombre de programmes développés selon l'APC(2)<br>- Nombre de personnes formées (20 personnes)                                                                                                       | - Rapports de suivi du projet ou PV de réunions                                                                                                        | - Les Ministères / structures de tutelle sont engagés et adhèrent au projet                                                                            |
| Activités de l'Extrant 1                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |                                                                                                                                                                                                                                                                      |                                                                                                                                                                                                        |                                                                                                                                                        |                                                                                                                                                        |
| <b>Activité 1.1 :</b> Préparer l'appui (élaborer les termes de référence de l'assistance technique et organiser un atelier de travail avec les professionnels pour délimiter le champ des professions visées et stabiliser le programme de formation y afférent)<br><b>Activité 1.2 :</b> Elaborer deux programmes de formation, un pour l'enseignement supérieur et un autre pour la FP (Recrutement d'un cabinet/ Consultant, mise en œuvre, suivi) |                                                                                                                                                                                                                                                                      | - Assistance technique du Projet STED-AMT et de l'équipe KOICA<br>- Expertise nationale en matière d'ingénierie de formation basée sur les compétences                                                 | - Budget : 530.500 Dhs                                                                                                                                 | - Disponibilité du Budget<br>- Mobilisation de l'expertise nécessaire pour la mise en œuvre des activités<br>- Engagement et adhésion des acteurs clés |

| Chaîne de résultat                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                   | Indicateur                                                                                                                                             | Source de vérification                          | Hypothèse                                                                                                                                              |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Extrant 2</b>                                                                                                                                                                                                                                         | Les équipes d'enseignants/formateurs et d'encadrement administratif et pédagogique des établissements ciblés sont appuyés pour développer et implanter des programmes selon l'APC | - Nombre de personnes sensibilisées et formées (60 personnes: 40 pour l'ES, 20 pour la FP)                                                             | - Rapports de suivi du projet ou PV de réunions | - Les Ministères / structures de tutelle sont engagés et adhèrent au projet                                                                            |
| <b>Activités de l'Extrant 2</b>                                                                                                                                                                                                                          |                                                                                                                                                                                   |                                                                                                                                                        |                                                 |                                                                                                                                                        |
| <b>Activité 2.1 :</b> Organiser des sessions de sensibilisation et de formation sur l'ingénierie de formation basée sur les compétences au profit des ressources humaines intervenant dans l'enseignement supérieur et dans la formation professionnelle |                                                                                                                                                                                   | - Assistance technique du Projet STED-AMT et de l'équipe KOICA<br>- Expertise nationale en matière d'ingénierie de formation basée sur les compétences | - Budget : 315.000 Dhs                          | - Disponibilité du Budget<br>- Mobilisation de l'expertise nécessaire pour la mise en œuvre des activités<br>- Engagement et adhésion des acteurs clés |

## 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> |                               |                    |                                                                                          |

| 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>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>L'implication des entreprises du secteur dans l'ingénierie de formation permet de développer une offre de compétences qui répond aux besoins du secteur ITO (sur les plans qualitatif et quantitatif)</b> | Les acteurs chargés de l'ingénierie de formation au sein des établissements de formation ne sont pas forcément informés des besoins des entreprises (cas de projets similaires) | 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 jeunes ont les pré-requis nécessaires pour suivre des formations qui répondent aux besoins des entreprises</b>                                                                                        | Les jeunes peuvent ne pas être motivés ou avoir les conditions requises pour suivre la formation dans l'ITO                                                                     | Moyenne            | Élevée                                                                                   |

## IV.2- Risques

Trois principaux risques sont identifiés, à savoir:

- Les enseignants/formateurs et les équipes d'encadrement administratif et pédagogique des établissements 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:

| <u>Risque 1</u>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | Probabilité | Conséquence/ impact | Notation |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|---------------------|----------|
| <b>1- Les enseignants/formateurs et les équipes d'encadrement administratif et pédagogique des établissements n'adhèrent pas au projet</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | Possible    | Grande              | Elevée   |
| <b>Événement/s</b> (qu'est ce qui peut arriver):<br>· la formation et l'accompagnement des enseignants/ formateurs et des équipes d'encadrement administratif et pédagogique ne sont pas réalisés<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 programmes dispensés ne répondent pas aux besoins des entreprises<br>- Difficulté d'insertion des lauréats |             |                     |          |
| <b>Atténuation du risque:</b><br>- Réalisation des actions de sensibilisation au profit des enseignants/ formateurs et des équipes d'encadrement administratif et pédagogique avec la mobilisation éventuelle des syndicats.<br>- Choix de personnes motivées pour réussir cette phase pilote avant élargissement.                                                                                                                                   |             |                     |          |

| <u>Risque 2</u>                                                                                                                                                                                                                                                                                  | Probabilité | Conséquence/impact | Notation |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|--------------------|----------|
| <b>2- La faible implication des entreprises dans la formation et le recrutement des lauréats des établissements</b>                                                                                                                                                                              | Possible    | Grande             | Elevée   |
| <b>Événement/s</b> (qu'est ce qui peut arriver):<br>· Difficulté d'insertion des lauréats<br><b>Source</b> (qu'est-ce qui peut provoquer l'événement):<br>· Externe – Faible motivation des entreprises<br><b>Impact :</b><br>· Faible compétitivité des entreprises                             |             |                    |          |
| <b>Atténuation du risque:</b><br>- la sensibilisation et l'implication des entreprises dans l'ingénierie de formation<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 |             |                    |          |

| <u>Risque3</u>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | Probabilité | Conséquence/impact | Notation |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|--------------------|----------|
| <b>3- La coordination entre les parties prenantes du projet est limitée</b>                                                                                                                                                                                                                                                            | Possible    | Grande             | Elevée   |
| <b>Événement/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>Un programme de formation élaboré selon l'APC pour l'Enseignement Supérieur et un autre pour la formation professionnelle                                                          | <b>Activité 1.1 :</b> Préparer l'appui                                                                                                                                                                                                                   |                        |                       | <b>30.500</b>      |
|                                                                                                                                                                                                          | - Elaborer les tdrs de l'assistance technique                                                                                                                                                                                                            | 2 HJ                   | 5.000                 | <b>10.000</b>      |
|                                                                                                                                                                                                          | - Organiser un atelier de travail avec les professionnels pour délimiter le champ des professions visées et stabiliser le programme de formation y afférent                                                                                              |                        |                       | <b>20.500</b>      |
|                                                                                                                                                                                                          | Préparation, animation de l'atelier et restitution                                                                                                                                                                                                       | 2 HJ                   | 5.000                 | <b>10.000</b>      |
|                                                                                                                                                                                                          | Logistique pour l'atelier (salle équipée+ documentation)                                                                                                                                                                                                 | 1                      | 1.500                 | <b>1.5000</b>      |
|                                                                                                                                                                                                          | Logistique pour l'atelier (pauses café, déjeuner)                                                                                                                                                                                                        | 30                     | 300                   | <b>9.0000</b>      |
|                                                                                                                                                                                                          | <b>Activité 1.2 :</b> Elaborer un programme de formation pour l'enseignement supérieur et un autre pour la formation professionnelle (Recrutement d'un cabinet/ Consultant, mise en œuvre, suivi)                                                        | 50 H/J x 2 programmes  | 5000 DH/H/J           | <b>500.000</b>     |
|                                                                                                                                                                                                          | Pour chaque programme:                                                                                                                                                                                                                                   |                        |                       |                    |
|                                                                                                                                                                                                          | ➤ Réaliser des analyses de situation de travail et élaborer des référentiels métiers                                                                                                                                                                     | 15 H/J                 | 5000 DH/H/J           | <b>75000</b>       |
|                                                                                                                                                                                                          | ➤ Elaborer les projets de formation                                                                                                                                                                                                                      | 10 H/J                 | 5000 DH/H/J           | <b>50000</b>       |
|                                                                                                                                                                                                          | ➤ Elaborer les programmes de formation                                                                                                                                                                                                                   | 10 H/J                 | 5000 DH/H/J           | <b>50000</b>       |
|                                                                                                                                                                                                          | ➤ Elaborer les référentiels d'évaluation                                                                                                                                                                                                                 | 10 H/J                 | 5000 DH/H/J           | <b>50000</b>       |
|                                                                                                                                                                                                          | ➤ Elaborer les guides d'organisation pédagogique et matérielle                                                                                                                                                                                           | 5 H/J                  | 5000 DH/H/J           | <b>25000</b>       |
|                                                                                                                                                                                                          | Total Extrant 1                                                                                                                                                                                                                                          |                        |                       | <b>530.500</b>     |
| <b>Extrant 2 :</b><br>Les équipes d'enseignants/ formateurs et d'encadrement administratif et pédagogique des établissements ciblés sont appuyés pour développer et implanter des programmes selon l'APC | <b>Activité 2.1 :</b> Organiser des sessions de sensibilisation et de formation sur l'ingénierie de formation basée sur les compétences au profit des ressources humaines intervenant dans l'enseignement supérieur et dans la formation professionnelle |                        |                       | <b>315.000</b>     |
|                                                                                                                                                                                                          | ➤ 3 sessions (2 pour l'ES et 1 pour la FP). 6 jours pour chaque session                                                                                                                                                                                  | 60 personnes x 6 jours | 500DH/ personne/ jour | <b>180.000</b>     |
|                                                                                                                                                                                                          | ➤ Enseignement supérieur                                                                                                                                                                                                                                 | 40 personnes x 6 jours | 500DH/ personne/ jour | <b>120.000</b>     |
|                                                                                                                                                                                                          | ➤ Formation professionnelle                                                                                                                                                                                                                              | 20 personnes x 6 jours | 500DH/ personne/ jour | <b>60.000</b>      |
|                                                                                                                                                                                                          | Logistique (salles équipées+ documentation)                                                                                                                                                                                                              | 3 salles x 6 jours     | 1500 DH/salle/ jour   | <b>27.000</b>      |
|                                                                                                                                                                                                          | Logistique (pauses café, déjeuner)                                                                                                                                                                                                                       | 60 personnes x 6 jours | 300 DH                | <b>108.000</b>     |
| <b>Montant total du Projet (en DH)</b>                                                                                                                                                                   |                                                                                                                                                                                                                                                          |                        |                       | <b>845.500</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       | Préparer l'appui (élaborer les termes de référence de l'assistance technique et organiser un atelier de travail avec les professionnels)                                                                                           |      |     |     |     |      |    |    |    |    |    |    |    |    |     |     |     |
| 1.2       | Elaborer un programme de formation pour l'enseignement supérieur et un autre pour la formation professionnelle (Recrutement d'un cabinet/ Consultant, mise en œuvre, suivi)                                                        |      |     |     |     |      |    |    |    |    |    |    |    |    |     |     |     |
| 1.2       | Organiser des sessions de sensibilisation et de formation sur l'ingénierie de formation basée sur les compétences au profit des ressources humaines intervenant dans l'enseignement supérieur et dans la formation professionnelle |      |     |     |     |      |    |    |    |    |    |    |    |    |     |     |     |

## VIII. PRESTATAIRES POTENTIELS

### - Cabinet Coefficiencie

- M. Issam Taeibi
- M. Hicham Benyassine
- M. Blidi

### - Cabinet Cide

- M. Bennane
- M. Ouahab

### - Cabinet Carrefour

- M. Essafi

**Recommandation 3**  
**"Renforcement de la formation des formateurs dans les**  
**domaines de compétences déficitaires dans la branche**  
**ITO pour renforcer l'offre de formation initiale et**  
**continue"**

# Feuille de route pour la mise en œuvre de la recommandation 3

## "Renforcement de la formation des formateurs dans les domaines de compétences déficitaires dans la branche ITO 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 ITO 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 l'ITO</li> <li>- Contribuer à l'amélioration de la compétitivité du Maroc</li> <li>- Contribuer au développement du digital au Maroc et à ses retombées positives sur les autres secteurs</li> </ul> |                                                                                                                                                                        |
| <b>Résultat:</b>                                     | Les compétences des formateurs ciblés sont renforcées, leur permettant d'offrir des formations initiales et continues qui répondent aux attentes des entreprises du secteur ITO                                                                                                                                              |                                                                                                                                                                        |
| <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>- APEBI</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                         |                                                                                                                                                                        |
| <b>Partenaires d'exécution extérieurs :</b>          | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ministère de l'Inclusion économique, de la Petite entreprise, de l'Emploi et des Compétences</li> <li>- Etablissements de Formation Professionnelle</li> <li>- Entreprises opérant dans le secteur ITO</li> </ul>                                                                   |                                                                                                                                                                        |
| <b>Période d'exécution :</b>                         | 2022-2023                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |                                                                                                                                                                        |
| <b>Budget :</b>                                      | 755.000DH                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |                                                                                                                                                                        |
| <b>Conditions d'évaluation :</b>                     | Plan de Monitoring et Evaluation interne et externe                                                                                                                                                                                                                                                                          |                                                                                                                                                                        |
| <b>Prestataires potentiels:</b>                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Entreprises spécialisées, tels que CISCO, IBM, Microsoft, SAP, Google, Facebook... qui offrent des kits pédagogiques ;</li> <li>- Cabinets conseils spécialisés.</li> </ul>                                                                                                         |                                                                                                                                                                        |

## I. INTRODUCTION

Parmi les recommandations prioritaires retenues pour être mises en oeuvre dans le cadre du projet STED AMT sur la période 2022-2023, figure la formation des formateurs dans les domaines de compétences déficitaires dans la branche ITO 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 ITO 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 des formateurs dans les domaines de compétences déficitaires dans la branche ITO pour renforcer l'offre de formation initiale et continue. Elle analysera les principaux problèmes, de manière hiérarchisée, qui se posent dans le secteur ITO 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.

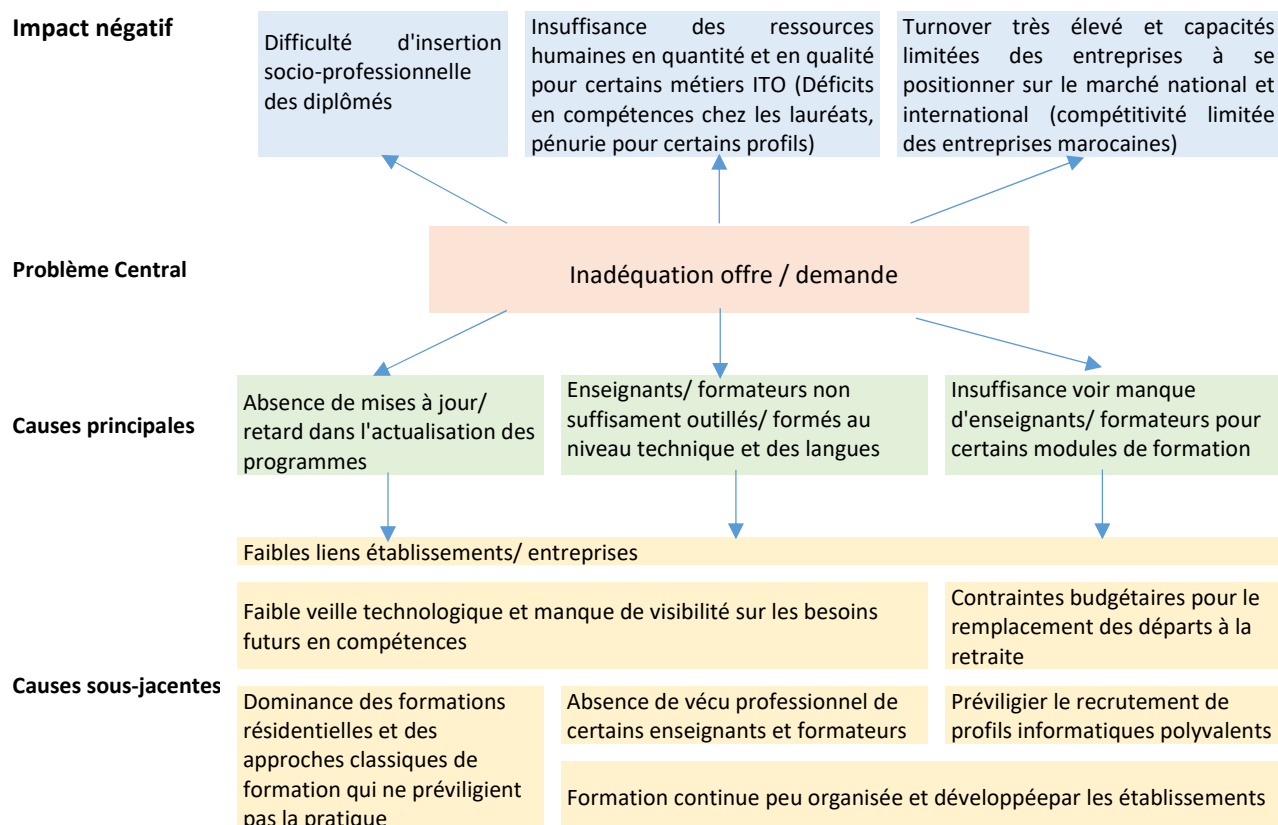
### II.1. Analyse du problème

- Le problème central auquel le présent projet tente de remédier est l'inadéquation de l'offre de formation par rapport à la demande, due à l'absence de mises à jour/ retard dans l'actualisation des contenus des programmes de formation pour répondre aux besoins des entreprises en compétences notamment sur le plan technique et à l'insuffisance voire le manque ou la non qualification d'enseignants/ formateurs pour dispenser certains modules de formation.
- Cette inadéquation offre demande se traduit dans le secteur ITO par :

- l'insuffisance des ressources humaines en quantité et en qualité pour certains métiers et une pénurie au niveau d'un certain nombre de profils fortement demandés par les entreprises ;
  - Un turnover très élevé et une faible capacité des entreprises à retenir leurs cadres IT ;
  - Une forte concurrence à l'international qui se traduit par un départ massif des talents vers l'étranger notamment vers la France ou le Canada ;
  - Un effort important consacré par les entreprises ITO, et par leur propres moyens, pour la formation continue de leurs salariés
  - Une faible capacité de se positionner sur les technologies innovantes de rupture à plus forte valeur ajoutée (Cloud, Big Data, IA, Blockchain, IoT, RV/RA, Digital Marketing ...).
- 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 :
- L'actualisation des programmes ne suit pas le rythme rapide de l'évolution du secteur en raison de :
    - manque d'informations régulières et pertinentes sur les besoins en compétences du secteur, conjugué à une faible veille technologique au niveau des établissements d'enseignement et de formation et un manque de visibilité sur les métiers d'avenir ;
    - faibles liens de collaboration entre les établissements et les entreprises ;
    - absence de vécu professionnel de certains enseignants et formateurs.
  - L'insuffisance voir le manque d'enseignants/ formateurs pour certains modules de formation tels que le big Data, la cybersécurité, Cloud, Intelligence artificielle... , engendre un déficit en compétences techniques chez les lauréats dans certaines filières, en plus des insuffisances au niveau linguistique notamment en anglais.
  - Dominance des formations résidentielles pour le supérieur et sa prédominance au niveau de la formation professionnelle. Les approches pédagogiques utilisées dans plusieurs établissements restent classiques et ne privilégient pas suffisamment la formation pratique et/ou n'intègrent pas les domaines de compétences techniques nécessaires pour l'exercice des professions clés ou celles futures.
  - La formation continue est un créneau qui est porté actuellement par les entreprises par leur propres moyens. Il est peu organisé et développé par les établissements d'enseignement supérieur et de formation professionnelle, en lien avec les entreprises.

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 l'ITO 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 ITO 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 par les nouveaux programmes de formation, les chercheurs d'emploi et les salariés ainsi que les entreprises de la branche ITO.

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 l'ITO et formateurs animateurs au sein des entreprises ITO | <ul style="list-style-type: none"> <li>- 272 établissements de formation professionnelle dont 112 établissements opérationnels relevant de l'OFPPPT</li> <li>- 26 lycées et centres préparant le BTS</li> <li>- Académies / centres de formation au sein d'entreprises pilotes parmi les 135 entreprises opérant dans la branche de l'ITO</li> </ul> |
| <b>Finaux</b>  | Stagiaires                                                                                                                                                                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Environ 28700 stagiaires/an pour la formation professionnelle et technique (94% stagiaires inscrits dans la formation professionnelle dont 77% à l'OFPPPT, 31% sont des femmes et 60% sont inscrits en 1<sup>ère</sup> année)</li> </ul>                                                                    |

| Bénéficiaires |                                | Quelques indicateurs *                                                                                                                                                                   |
|---------------|--------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|               | Diplômés / chercheurs d'emploi | - 8900 diplômés sortants des établissements de la formation professionnelle et technique<br>- Environ 7500 bénéficiaires annuellement de la formation qualifiante et du programme Taehil |
|               | Salariés                       | - 14.000 employés en 2018<br>- Vision: atteindre 58.000 employés en 2027                                                                                                                 |
|               | Entreprises ITO                | - 135 entreprises opérant dans la branche de l'ITO en 2021                                                                                                                               |

\* Source de données: Diagnostic du secteur ITO (Etude BIT, 2021). L'information sur les effectifs des enseignants/ formateurs dispensant des formations techniques en TIC 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'économie numérique (Direction de l'Économie Numérique) | Elaborer et mettre en œuvre la politique gouvernementale de développement du secteur numérique                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | +++             |         | <b>Intérêt :</b> promouvoir la croissance du secteur des TIC<br><b>Appui au projet :</b> Contribution à la mise en œuvre et au suivi                                                                                                                                      |
| Agence de Développement du Digital                                           | Mettre en œuvre la stratégie de l'Etat en matière de développement du digital et de promouvoir la diffusion des outils numériques et le développement de leur usage auprès des citoyens                                                                                                                                                                                                                                                                                | ++              |         | <b>Intérêt :</b> Développement du digital<br><b>Appui :</b> Développement de partenariats et appui au niveau des outils numériques pour                                                                                                                                   |
| 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 à la formation des formateurs (orientation, sélection et mobilisation des bénéficiaires, suivi ...)                                                                                                                                                           |
|                                                                                              | OFPPPT                             | Principal opérateur de formation et de développement des compétences de la branche IT Offshoring. Dispositif important d'établissements TIC avec un fort développement digital & offshoring en perspective, porté par les Cités des Métiers et des Compétences (CMC) en cours de déploiement. | +++             |         | <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'OFPPPT, choix des thématiques de formation, suivi ...) |

▪ **Partenaires sociaux et professionnels de l'ITO 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                                                                       |
| APEBI                     | Promouvoir les intérêts professionnels collectifs de ses membres et contribuer activement à l'élaboration et à l'évaluation des politiques publiques liées au secteur | +++             |         | <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 ITO cibles |

| Nom de la partie prenante | Fonctions                                                                                                                                                                                          | Position/projet |         | Implication pour la gestion de projet                                                                                         |
|---------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|---------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                           |                                                                                                                                                                                                    | Positif         | Négatif |                                                                                                                               |
| ODB                       | Appuyer les Branches et Associations Professionnelles à l'anticipation des effets des changements multifactoriels, l'élaboration des plans de développement et les modalités de leur mise en œuvre | ++              |         | <b>Intérêt</b> : Développement du secteur<br><b>Appui</b> : Participation au suivi de la mise en œuvre du projet              |
| GIAC Techno               | Aider financièrement les entreprises notamment les PME/PMI, à réaliser la formation en cours d'emploi de leurs salariés                                                                            | ++              |         |                                                                                                                               |
| 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 |

### 1.5. 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 du secteur ITO aussi bien sur le plan technique, que le renforcement de l'apprentissage de l'anglais.
- 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 ITO pilotes.

## III. STRATÉGIE ET CADRE LOGIQUE

### III.4. 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 du secteur.

Il s'agit de perfectionner et de renforcer les compétences de ces formateurs dans certains domaines prioritaires pour le secteur ITO au niveau technique et de la maîtrise de l'anglais, 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 la profession:

- Enseignement supérieur: Cybersécurité, Big Data/ AI, Data center (infra), ERP (SAP, Oracle, IBM, Sales Force), Solutions embarquées, Tronc commun: la gestion de projets (modèles agile, scrum, itil, etc.
- Formation professionnelle: Java, .Net, Web/Php, DevOps, Mobile, ERP (SAP, Oracle, IBM, Sales Force) spécialisation FP, Solutions embarquées spécialisation FP,

en plus du renforcement des compétences des formateurs en anglais technique.

L'OFPPT a mis l'accent sur les besoins prioritaires pour leurs formateurs, en classant les thématiques techniques par priorité comme suit:

- DevOps
- Mobile
- Web/Php
- .Net
- Java
- ERP (SAP, Oracle, IBM, Sales Force)
- Solutions embarquées

Ces thématiques concernent les modules de formation liés au Cloud Computing, Cybersécurité, Techniques de développement Informatique, Techniques de développement Multimédia et Techniques des Réseaux Informatiques.

A titre indicatif, l'OFPPT a proposé de faire bénéficier les formateurs émanant de 3 centres pilotes de FP, à savoir ISTA NTIC hayriad Rabat, ISGI Casablanca et ISGI Marrakech.

Concernant les formateurs animateurs de la formation continue au sein des entreprises ITO, la liste des bénéficiaires sera proposée par l'APEBI de concert avec les entreprises ITO.

A noter que certaines entreprises possèdent même leur propre académie de formation des RH. Lors des échanges avec le représentant de l'APEBI, l'idée de mettre en place une académie professionnelle dans les locaux de MedZ Sourcing pour la formation des formateurs et des encadrants des entreprises de l'ITO a été émise pour structurer et institutionnaliser la formation continue au profit de ce secteur.

Cependant et compte tenu du budget et de la durée courte prévue pour la mise en place des recommandations prioritaires retenues dans le cadre du projet Sted AMT (2022-2023), il est proposé de garder une action pilote de formation de 10 formateurs au sein des entreprises et de déclencher ultérieurement la réflexion pour la conception de l'académie professionnelle pour une mise en place éventuelle par la projet dans sa phase de transition ou par un autre projet appuyant le secteur ITO.

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 ITO et d'autres formateurs.

Les principales activités proposées au titre de 2022-2023se 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 ITO

arrêtées auparavant y compris l'anglais technique. Ces Tdrs doivent être élaborés de concert avec les partenaires clés en précisant en détail les plans de formation à mettre en place (choix de 10 thématiques prioritaires y compris l'anglais technique) et les modalités de leur mise en œuvre.

➤ **Activité2: Organiser un séminaire de lancement au profit des établissements pilotes de la formation professionnelle et des entreprises cibles.**

- Lors de ce séminaire, l'accent sera mise 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.
- Durée: une demi-journée.

➤ **Activité 3:Elaborer les plans de formation techniques des formateurs**

- Elaborer 10 plans de formation technique au profit des formateurs qui concernent 10 thématiques prioritaires au maximum parmi celles précitées, y compris l'anglais technique.

➤ **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 technique 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 5 jours.
- Pour la formation professionnelle, il est proposé d'organiser les formations hors des locaux d'emploi des formateurs, en évitant la période de fin de l'année de formation ( juillet et Août) et en privilégier la période de Septembre à Décembre.
- Les documents produits lors de cette formation technique serviront de supports pour la formation d'autres enseignants et formateurs d'établissements.

### **III.5. Chaine de résultats**

|                                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |                                                                                                             |                                                                                                      |
|----------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Résultats finaux</b>                | Contribuer à la promotion des investissements nationaux et internationaux dans l'ITO                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | Contribuer à l'amélioration de la compétitivité du Maroc                                                    | Contribuer au développement du digital au Maroc et à ses retombées positives sur les autres secteurs |
| <b>Résultats intermédiaires</b>        | Le secteur ITO 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                |
| <b>Résultats immédiats</b>             | Les compétences des formateurs ciblés sont renforcées, leur permettant d'offrir des formations initiales et continues qui répondent aux attentes des entreprises du secteur ITO                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |                                                                                                             |                                                                                                      |
| <b>Extrants (Produits ou services)</b> | 3. Les formateurs de l'OFPPPT et les formateurs animateurs au sein des entreprises ITO sont formés sur les thématiques prioritaires pour le secteur                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |                                                                                                             |                                                                                                      |
| <b>Activités</b>                       | <p>1.1 :Elaborer les termes de références pour le recrutement des prestataires de formation continue</p> <p>1.2 : Organiser un séminaire de lancement au profit des établissements pilotes de la formation professionnelle et des entreprises cibles</p> <p>1.3 :Elaborer 10 plans de formation techniques des formateurs</p> <p>1.4 :Réaliser les bilans de compétences des formateurs des établissements et entreprises pilotes</p> <p>1.5 : Organiser la formation technique des formateurs de la FP et des formateurs animateurs au sein des entreprises</p> |                                                                                                             |                                                                                                      |

### III.6. Cadre logique

| Chaine de résultat      |                                                                                                          | Indicateur                                                                                                                                                                              | Source de vérification                                  | Hypothèse                                                                 |
|-------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------|
| <b>Résultats finaux</b> | Contribuer à la promotion des investissements nationaux et internationaux dans l'ITO                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Montant des investissements nationaux dans la branche ITO</li> <li>- Montant des investissements internationaux dans la branche ITO</li> </ul> | 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 ITO                                                                                                                              | Données du MIC                                          | Les jeunes lauréats formés privilégient de travailler au Maroc            |
|                         | Contribuer au développement du digital au Maroc et à ses retombées positives sur les autres des secteurs | La résonance digitale (Compétence en IT, Cadre légal, cyber sécurité)                                                                                                                   | Indice de localisation des services mondiaux de Kearney | La disponibilité d'infrastructure digitale adéquate                       |

| Chaine de résultat                                                                                                                                |                                                                                                                                                                                 | Indicateur                                                                                                                    | Source de vérification                                                                           | Hypothèse                                                                                                                                              |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Résultats intermédiaires                                                                                                                          | Le secteur ITO dispose des compétences nécessaires pour son développement                                                                                                       | Part des entreprises d'ITO qui déclarent ne pas avoir de problèmes dans le recrutement des compétences                        | Sondage auprès des entreprises du secteur                                                        | les jeunes lauréats privilégient de travailler au Maroc                                                                                                |
|                                                                                                                                                   | 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 ITO sont impliqués de façon continue dans le processus d'ingénierie de formation                                                       |
|                                                                                                                                                   | Les salariés disposent de compétences nécessaires pour leur évolution professionnelle                                                                                           | Taux de promotion interne des salariés travaillant dans la branche ITO                                                        | 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 du secteur ITO | - 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 ITO 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 : 755.000 DHs                                                                             | - 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 : Organiser un séminaire de lancement au profit des établissements pilotes de la formation professionnelle et des entreprises cibles |                                                                                                                                                                                 |                                                                                                                               |                                                                                                  |                                                                                                                                                        |
| Activité 1.3 : Elaborer 10 plans de formation technique des formateurs                                                                            |                                                                                                                                                                                 |                                                                                                                               |                                                                                                  |                                                                                                                                                        |
| Activité 1.4 : Réaliser les bilans de compétences des formateurs                                                                                  |                                                                                                                                                                                 |                                                                                                                               |                                                                                                  |                                                                                                                                                        |
| Activité 1.5 : Organiser la formation technique 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 dans l'ITO  | 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:

| <u>Risque 1</u>                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | Probabilité | Conséquence/ impact | Notation |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|---------------------|----------|
| <b>1- Les formateurs n'adhèrent pas au projet</b>                                                                                                                                                                                                                                                                     | Possible    | Grande              | Elevée   |
| <b>Événement/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.                          |             |                     |          |

| <u>Risque 2</u>                                                                                                                                                                                                                                                                                  | Probabilité | Conséquence/impact | Notation |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|--------------------|----------|
| <b>2- La faible implication des entreprises dans la formation et le recrutement des lauréats des établissements de FP</b>                                                                                                                                                                        | Possible    | Grande             | Elevée   |
| <b>Événement/s</b> (qu'est ce qui peut arriver):<br>· Difficulté d'insertion des lauréats<br><b>Source</b> (qu'est-ce qui peut provoquer l'événement):<br>· Externe – Faible motivation des entreprises<br><b>Impact :</b><br>· Faible compétitivité des entreprises                             |             |                    |          |
| <b>Atténuation du risque:</b><br>- la sensibilisation et l'implication des entreprises dans l'ingénierie de formation<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 |             |                    |          |

| <u>Risque 3</u>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | Probabilité | Conséquence/impact | Notation |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|--------------------|----------|
| <b>3- La coordination entre les parties prenantes du projet est limitée</b>                                                                                                                                                                                                                                                            | Possible    | Grande             | Elevée   |
| <b>Événement/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) |             |                    |          |

**Atténuation du risque:**

- Convention de partenariat qui définit l'engagement et la contribution de chaque partie prenante
- 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) |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------|---------------|--------------------|
| Extrant 1 :<br><br>Les formateurs de l'OFPPT et les formateurs animateurs au sein des entreprises ITO sont formés sur les thématiques prioritaires pour le secteur | • <b>Activité 1.1</b> : Elaborer des termes de références pour le recrutement des prestataires de formation continue                                       | 3H/J                               | 5.000         | 15.000             |
|                                                                                                                                                                    | ➤ Formation professionnelle initiale et formation continue                                                                                                 | 3H/J                               | 5.000         | 15.000             |
|                                                                                                                                                                    | • <b>Activité 1.2</b> : Organiser un séminaire de lancement au profit des établissements pilotes de la formation professionnelle et des entreprises cibles | 2                                  | 30000         | 60.000             |
|                                                                                                                                                                    | ➤ Formation professionnelle                                                                                                                                | 1                                  | 30000         | 30.000             |
|                                                                                                                                                                    | ➤ Formation continue au sein des entreprises                                                                                                               | 1                                  | 30000         | 30.000             |
|                                                                                                                                                                    | • <b>Activité 1.3</b> : Elaborer les plans de formation technique des formateurs                                                                           | 10thématiques x 4HJ                | 5.000         | 200.000            |
|                                                                                                                                                                    | ➤ Formation professionnelle et formation continue                                                                                                          | 10thématiques x 4HJ                | 5.000         | 200.000            |
|                                                                                                                                                                    | • <b>Activité 1.4</b> : Réaliser les bilans de compétences des formateurs                                                                                  | 4HJ                                | 5000          | 20.000             |
|                                                                                                                                                                    | ➤ Formation professionnelle                                                                                                                                | 2H/J                               | 5000          | 10.000             |
|                                                                                                                                                                    | ➤ Formation continue au sein des entreprises                                                                                                               | 2H/J                               | 5000          | 10.000             |
|                                                                                                                                                                    | • <b>Activité 1.5</b> :                                                                                                                                    |                                    |               | 460.000            |
|                                                                                                                                                                    | Organiser la formation technique des formateurs                                                                                                            | 20 formateurs x 5J x 4 thématiques | 7.000         | 460.000            |
|                                                                                                                                                                    | ➤ Formation professionnelle                                                                                                                                | 10 formateurs x 5J x 4 thématiques | 7.000         | 140.000            |
|                                                                                                                                                                    | ➤ Formation continue au sein des entreprises                                                                                                               | 10 formateurs x 5J x 4 thématiques | 7.000         | 140.000            |
|                                                                                                                                                                    | ➤ Logistique (salles équipées+ documentation)                                                                                                              | 40                                 | 1500          | 60.000             |
|                                                                                                                                                                    | ➤ Logistique (pauses café, déjeuner): 20 personnes * 5 jours * 4 thématiques                                                                               | 400                                | 300           | 120.000            |
| Montant total du Projet (en DH)                                                                                                                                    |                                                                                                                                                            |                                    |               | 755.000            |

## 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:

- Entreprises spécialisées, tels que CISCO, IBM, Microsoft, SAP, Google, Facebook... qui offrent des kits pédagogiques ;
- Cabinets conseils spécialisés.

**Recommandation 4**  
**" Reconversion et requalification des jeunes pour  
répondre aux besoins en compétences de la branche de  
l'ITO"**

# Feuille de route pour la mise en œuvre de la recommandation 4

## " Reconversion et requalification des jeunes pour répondre aux besoins en compétences de la branche de l'ITO"

### Résumé du Projet

|                                                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |                                                                                                                                                                        |
|------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Titre :</b>                                       | Reconversion et requalification des jeunes pour répondre aux besoins en compétences de la branche de l'ITO                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |                                                                                                                                                                        |
| <b>Territoire :</b>                                  | Région Tanger Tétouan                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |                                                                                                                                                                        |
| <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 l'ITO</li> <li>- Contribuer à l'amélioration de la compétitivité du Maroc, en particulier dans la région Tanger Tétouan</li> <li>- Contribuer au développement du digital au Maroc et à ses retombées positives sur les autres secteurs</li> </ul>                                                                 |                                                                                                                                                                        |
| <b>Résultat:</b>                                     | 800 jeunes bénéficiaires du Projet sont formés et insérés dans les cinq entreprises ITO à Tétouan Shore                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |                                                                                                                                                                        |
| <b>Domaine technique :</b>                           | Amélioration de l'employabilité des jeunes                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |                                                                                                                                                                        |
| <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>- Ministère de la Transition Numérique et de la Réforme de l'Administration (Direction de l'Industrie Numérique)</li> <li>- Ministère de l'Inclusion économique, de la Petite entreprise, de l'Emploi et des Compétences</li> <li>- ANAPEC</li> <li>- CGEM/ APEBI</li> </ul>                                                                                                                        |                                                                                                                                                                        |
| <b>Partenaires d'exécution extérieurs :</b>          | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Région Tanger Tétouan</li> <li>- Délégations Régionales des Ministères et agences concernés au niveau de la région Tanger Tétouan</li> <li>- Université Abdelmalek Essaâdi</li> <li>- CGEM/ Représentation de la CGEM au niveau de la Région Tanger Tétouan</li> <li>- 5 Entreprises opérant dans l'ITO au niveau de la région / Tétouan Shore (AKKA, ALTEN, EXPLEO, NTTDATA et SATEC)</li> </ul> |                                                                                                                                                                        |
| <b>Période d'exécution :</b>                         | 2022-2023                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |                                                                                                                                                                        |
| <b>Budget :</b>                                      | 219.500 DH                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |                                                                                                                                                                        |
| <b>Conditions d'évaluation :</b>                     | Plan de Monitoring et Evaluation interne et externe                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |                                                                                                                                                                        |
| <b>Prestataires potentiels:</b>                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ <b>Entreprises spécialisées</b>, tels que CISCO, IBM, Microsoft, SAP, Google, Facebook... qui offrent des kits pédagogiques de formation pour les jeunes</li> <li>✓ <b>Cabinets conseils spécialisés dans la formation/ ingénierie de formation:</b> 3W Academy Maroc / Cabinet Coefficiency/ Cabinet Cide...</li> </ul>                                                                          |                                                                                                                                                                        |

### III. INTRODUCTION

---

La reconversion et la requalification des jeunes pour répondre aux besoins en compétences de la branche de l'ITO a été l'une des recommandations prioritaires retenues dans l'analyse stratégique STED de la branche de l'IT-Offshoring. L'objectif, étant d'améliorer l'employabilité des jeunes pour répondre aux besoins urgents en compétences requises pour les entreprises opérant dans le secteur de l'ITO.

Ce projet permet d'appuyer les acteurs et les intervenants dans ce secteur à travers la contribution à la formation/insertion, selon le modèle Boot camp, de 2500 jeunes de la région Tanger Tétouan<sup>3</sup>.

Le présent projet est en cohérence avec:

- la Stratégie Nationale de l'emploi et le Plan Nationale de Promotion d'Emploi qui prévoient des actions orientées vers l'inclusion des jeunes et le rapprochement de l'offre de formation des besoins du marché du travail et des programmes d'amélioration de l'employabilité des individus.
- la Vision stratégique de la Réforme éducative 2015-2030, qui a souligné que les difficultés d'intégration économique et socio-culturelle des diplômés constituent l'un des dysfonctionnements majeurs de l'École, qui fait aussi preuve, toutes composantes confondues, d'une capacité restreinte d'interaction avec son environnement.

En outre, il s'inscrit parfaitement avec la Vision du Nouveau Modèle de Développement 2035 (NMD) et des orientations du gouvernement qui en découlent. En effet, le NMD recommande de rehausser le niveau de qualification professionnelle des ressources humaines, autant en matière de compétences comportementales, linguistiques et managériales, qu'en matière de compétences techniques pour assurer l'encadrement et l'expertise nécessaires à la transformation de l'économie. En outre, il incite à renforcer les effectifs formés dans le numérique, sur l'ensemble des niveaux de qualification, du technicien au doctorant.

Ce document présente une feuille de route pour la concrétisation de cette recommandation relative à la reconversion et à la requalification des jeunes pour répondre aux besoins en compétences de la branche de l'ITO. La première partie explicite les bases de la théorie de changement engendré par cette recommandation. 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.

### IV. CONTEXTE ET JUSTIFICATION

---

La présente partie donne les bases de la théorie de changement qui explicite les liens de causalité entre la reconversion et la requalification des jeunes pour répondre aux besoins en compétences de la branche de l'ITO et les objectifs finaux de développement et de croissance du secteur.

---

<sup>3</sup>A noter que le Ministère de la Transition Numérique et de la Réforme de l'Administration (Direction de l'Industrie Numérique) a sollicité le BIT pour contribuer au financement d'un projet pilote de formation/insertion, selon le modèle Boot camp, de 2500 jeunes sur 3 ans pour répondre aux besoins de 5 entreprises de la région Tanger Tétouan (Tétouan Shore).

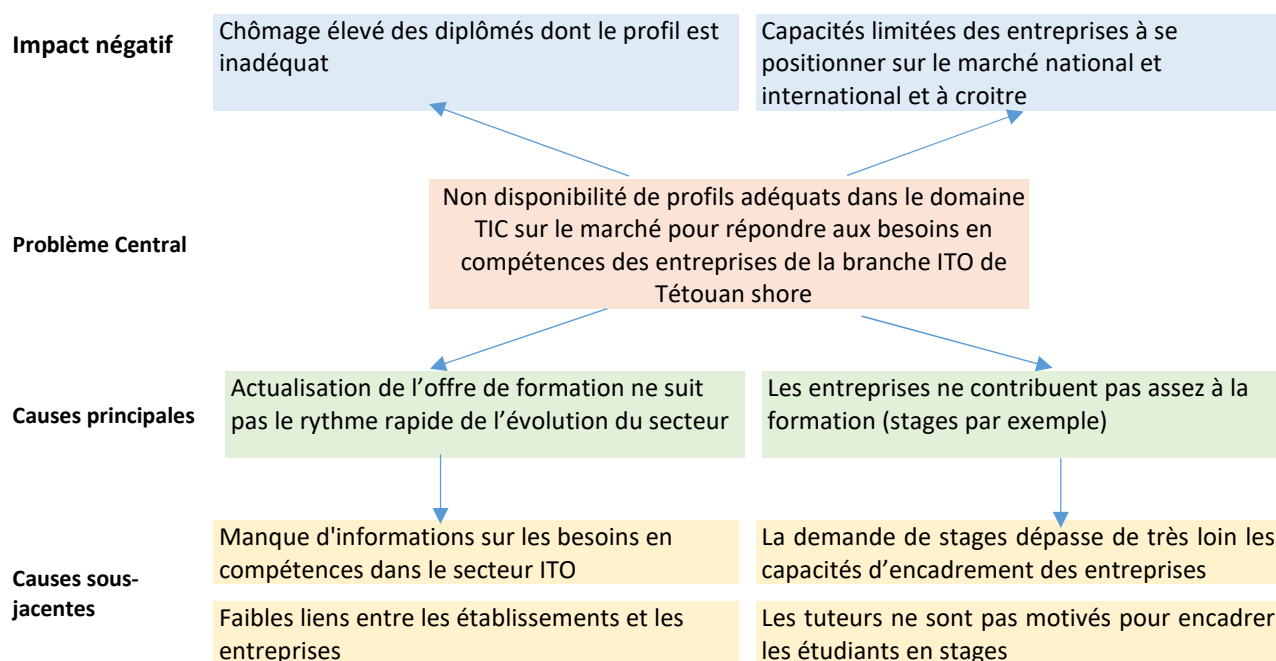
Nous analyserons dans cette partie les problématiques qui se posent dans le secteur ITO et dans le système de l'enseignement et de formation en lien avec la recommandation traitée, les bénéficiaires directs et finaux de ce projet, les autres parties prenantes clés et le changement final souhaitable.

## I.1. Analyse du problème

- Le problème central auquel le présent projet tente de remédier est la non disponibilité de profils adéquats dans le domaine des TIC sur le marché pour répondre aux besoins en compétences de 5 entreprises de la branche ITO de Tétouan shore qui cherchent à élargir leurs activités. D'un autre côté, le marché du travail de la région se caractérise par de forts taux de chômage des diplômés qui n'arrivent pas à s'insérer par inadéquation de leurs profils à la demande des entreprises.
- Cette inadéquation offre demande se traduit dans le secteur ITO par :
  - l'insuffisance des ressources humaines en quantité et en qualité pour certains métiers et une pénurie au niveau d'un certain nombre de profils fortement demandés par les entreprises ;
  - Un chômage élevé des jeunes dont le profil n'est pas adéquat par rapport aux besoins du marché de travail ;
  - Un turnover très élevé et une faible capacité des entreprises à retenir leurs cadres IT ;
  - Une forte concurrence sur les ressources qualifiées et les profils expérimentés qui se traduit par un départ massif des talents vers l'étranger notamment vers la France ou le Canada ;
  - Une faible capacité de se positionner sur les technologies innovantes de rupture à plus forte valeur ajoutée (Cloud, Big Data, IA, Blockchain, IoT, RV/RA, Digital Marketing ...).

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 l'ITO ainsi que les effets négatifs induits par ce problème, en lien avec la thématique traitée:

### Arbre à problèmes "R4"



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

Le projet bénéficiera directement aux jeunes chercheurs d'emploi ainsi qu'aux 5 entreprises de la branche ITO à Tétouan Shore.

Il apportera aussi un appui aux services du Ministère de la Transition Numérique et de la Réforme de l'Administration (Direction de l'Industrie Numérique), du Ministère de l'Inclusion économique, de la Petite entreprise, de l'Emploi et des Compétences et de l'ANAPEC, l'APEBI ainsi que les services de la région Tanger Tétouan en matière d'identification des besoins en compétences des entreprises concernées, d'ingénierie de formation et de contribution aux frais de formation/insertion.

| Bénéficiaires  |                                                              | Quelques indicateurs *                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|----------------|--------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Directs</b> | Diplômés / chercheurs d'emploi dans la région Tanger Tétouan | - Environ 950 diplômés sortants annuellement des établissements de formation et d'enseignement supérieur de la région Tanger Tétouan                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| <b>Finaux</b>  | Diplômés / chercheurs d'emploi au niveau national            | ✓ 15200 lauréats en TIC /an (41% femmes)<br>- 6300 diplômés sortants des établissements de l'enseignement supérieur<br>- 8900 de ceux de la formation professionnelle et technique<br>- Par niveau : Bac Prof + Techniciens : 9%, Bac +2 : 8468 (55%) et Cadres supérieurs et ingénieurs : 5334 (36%)<br>✓ Environ 7500 bénéficiaires annuellement de la formation qualifiante et du programme Taehil |
|                | Entreprises ITO                                              | - 135 entreprises opérant dans la branche de l'ITO au niveau national en 2021<br>- 5 Entreprises opérant dans l'ITO au niveau de la région Tanger Tétouan (Tétouan Shore): AKKA, ALTEN, EXPLEO, NTTDATA et SATEC)**                                                                                                                                                                                   |

\* Source de données: Diagnostic du secteur ITO (Etude BIT, 2021).

\*\* Source: Ministère de la Transition Numérique et de la Réforme de l'Administration (Direction de l'Industrie Numérique).

## I.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 de la Transition Numérique et de la Réforme de l'Administration (Direction de l'Industrie Numérique), Agence de Développement du Digital (ADD), Ministère de l'Inclusion Economique, de la Petite Entreprise, de l'Emploi et des Compétences, ANAPEC, ainsi que leurs représentations au niveau régional.

| Nom de la partie prenante                                                                                                     |                        | Fonctions                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | Position/projet |         | Implication pour la gestion de projet                                                                                                                                                                                                                             |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|---------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                                                                               |                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | Positif         | Négatif |                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| Ministère chargé de l'économie numérique (Direction de l'Économie Numérique + Délégation Régionale Tanger Tétouan Alhouceima) |                        | Elaborer et mettre en œuvre la politique gouvernementale de développement du secteur numérique                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | +++             |         | <b>Intérêt</b> : promouvoir la croissance du secteur des TIC, en particulier dans la région Tanger Tétouan<br><b>Appui au projet</b> : Contribution à la mise en œuvre, au suivi et au financement du projet (25%)                                                |
| Agence de Développement du Digital                                                                                            |                        | Mettre en œuvre la stratégie de l'Etat en matière de développement du digital et de promouvoir la diffusion des outils numériques et le développement de leur usage auprès des citoyens                                                                                                                                                                                                                                                                                | ++              |         | <b>Intérêt</b> : Développement du digital<br><b>Appui</b> : Développement de partenariats et appui au niveau des outils numériques pour                                                                                                                           |
| ANAPEC + ANAPEC Régionale Tanger Tétouan Alhouceima                                                                           |                        | 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 acteurs au niveau national et régional |
| 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                                                                        |
|                                                                                                                               | Délégation Régionale   | Veiller à la mise en œuvre et à l'exécution des politiques du ministère, dans les domaines de l'emploi, du travail, des relations professionnelles et de la protection sociale, au niveau de la région qui relève de leur compétence territoriale                                                                                                                                                                                                                      | +++             |         | <b>Intérêt</b> : Promouvoir la création de l'emploi décent et baisse du chômage des jeunes et des femmes dans la région<br><b>Appui au projet</b> : Suivi de la mise en œuvre du projet et conclusion de partenariats au niveau régional                          |

- **Région Tanger Tétouan:** Conseil de la Région, services de la Wilaya / CRI et de l'université Abdelmalek Essaâdi.

| Nom de la partie prenante                                                                          |                  | Fonctions en lien avec le projet                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | Position/projet |         | Implication pour la gestion de projet                                                                                                                                                                                                                                |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|---------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                                                    |                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | Positif         | Négatif |                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| Conseil de la Région Tanger Tétouan Alhouceima                                                     |                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Elaborer et suivre l'exécution du schéma régional de l'aménagement du territoire et du programme de développement régional, y compris la promotion de l'emploi décent.</li> <li>- Exercer les compétences propres qui lui sont conférées par la Loi organique et ses textes d'application, des compétences partagées avec l'Etat et celles qui lui sont transférables par ce dernier..</li> </ul>                                                                  | +++             |         | <p><b>Intérêt :</b> promouvoir l'emploi des jeunes dans la région Tanger Tétouan, améliorer l'attractivité de la région aux investissements et soutenir les entreprises de la région</p> <p><b>Appui au projet :</b> Contribution à la mise en œuvre et au suivi</p> |
| Wilaya de la Région Tanger Tétouan Alhouceima/ Centre Régional d'Investissement au niveau régional | Wilaya           | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Exécuter les directives du gouvernement</li> <li>- Mettre en convergence les politiques publiques</li> <li>- Coordonner les activités et les services déconcentrés et établissements publics</li> <li>- Appliquer les lois et règlements</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                | +++             |         | <p><b>Intérêt :</b> promouvoir l'emploi des jeunes dans la région Tanger Tétouan</p> <p><b>Appui au projet :</b> Contribution à la mise en œuvre et au suivi, mobilisation des acteurs au niveau régional</p>                                                        |
|                                                                                                    | CRI <sup>4</sup> | <p>Mise en œuvre de la politique de l'État en matière de développement, d'incitation et de promotion des investissements et d'accompagnement global des entreprises, notamment les TPE/PME:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Accompagner les entreprises de la Région</li> <li>- Contribuer à la planification et à la gestion de l'appui financier de l'Etat destiné aux investisseurs</li> <li>- Se consacrer en tant que guichet unique de l'investissement à l'échelle régionale</li> </ul> | +++             |         |                                                                                                                                                                                                                                                                      |

<sup>4</sup> La nouvelle organisation du CRI s'articule autour de deux pôles:

- "Maison de l'investisseur" : Facilitation, accompagnement global de l'entreprise (PME et TPE), conciliation, impulsion économique et offre territoriale ;

| Nom de la partie prenante                                                 | Fonctions en lien avec le projet                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | Position/projet |         | Implication pour la gestion de projet                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|---------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|---------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | Positif         | Négatif |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| Agence pour la promotion et le développement des Provinces du Nord (APDN) | Elle a pour mission d'animer, de participer et d'initier des programmes et actions visant la promotion et le développement économique et social de ces régions.                                                                                                                                                                                                                                                            | +++             |         | <b>Intérêt</b> : promouvoir le développement économique du Nord<br><b>Appui au projet</b> : Contribution au financement du Projet à hauteur de 50%                                                                                                                                                                                                                |
| Université Abdelmalek Essaâdi                                             | Etablissement public doté de la personnalité morale et de l'autonomie administrative et financière, ayant pour missions notamment:<br>- la formation initiale et la formation continue<br>- le développement et la diffusion du savoir, de la connaissance et de la culture<br>- la préparation des jeunes à l'insertion dans la vie active<br>- la recherche scientifique et technologique et la réalisation d'expertises | +++             |         | <b>Intérêt</b> : promouvoir l'insertion des jeunes dans la région Tanger Tétouan<br><b>Appui au projet</b> : Contribution à la mise en œuvre et au suivi dans le cadre de partenariat avec la région et les autres acteurs et partenaires (Participation à la sélection des bénéficiaires de formation, contribution à la formation, hébergement des jeunes, ...) |

▪ **Partenaires professionnels de l'ITO et leurs organisations**

| Nom de la partie prenante      | Fonctions                                                                                                                                                             | Position/projet |         | Implication pour la gestion de projet                                                                                                                                                                                                         |
|--------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|---------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                |                                                                                                                                                                       | Positif         | Négatif |                                                                                                                                                                                                                                               |
| CGEM + CGEM au niveau Régional | 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                                                                                         |
| APEBI                          | Promouvoir les intérêts professionnels collectifs de ses membres et contribuer activement à l'élaboration et à l'évaluation des politiques publiques liées au secteur | +++             |         | <b>Intérêt</b> : Avoir les Ressources Humaines adéquates pour le développement du secteur en particulier au niveau régional<br><b>Appui</b> : Participation au suivi de la mise en œuvre du projet, mobilisation des entreprises de la région |

- "Stratégie et offre territoriale" : impulsion économique et co-promotion, fonds d'impulsion territoriale, accompagnement du développement de la région.

- **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 projet de formation/ insertion selon le modèle Boot camp |

- **Autres:** TANGER MED

| Nom de la partie prenante | Fonctions                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | Position/projet |         | Implication pour la gestion de projet                                                                                                                                   |
|---------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|---------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | Positif         | Négatif |                                                                                                                                                                         |
| TANGER MED (TMSA)         | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Hub logistique mondial, il constitue une plateforme industrielle dans différents secteurs y compris l'Offshoring.</li> <li>- TMSA est partenaire du PAI pour l'aménagement et la gestion de la PI2 dédiée à l'Offshoring (CRM, ITO, BPO, ESO, KPO) dans le Nord du Maroc : Gestionnaire du parc Tétouan shore.</li> </ul> | +++             |         | <p><b>Intérêt :</b> Gestion et développement du parc Tétouan Shore</p> <p><b>Appui :</b> Participation à la mise en œuvre et au suivi, mobilisation des entreprises</p> |

#### I.4. Changement final souhaitable

- **Le changement final attendu à la fin du projet est que** les jeunes bénéficiaires de la formation/insertion selon le modèle Boot camp aient les compétences requises aussi bien sur le plan technique que soft skills et soient insérés dans les entreprises installées à Tétouan Shore
- Lors de ce projet, des plans de formation seront développés qui pourront être exploités par les acteurs de formation et par l'ANAPEC pour le renforcement des compétences des jeunes en formation au niveau des autres régions et l'amélioration de l'employabilité des chercheurs d'emploi d'une manière générale.

## V. STRATÉGIE ET CADRE LOGIQUE

### III.7. Description de la stratégie du projet

La stratégie du projet consiste à appuyer les partenaires du projet dans la préparation de la mise en œuvre de la formation d'une première cohorte de 1000 jeunes selon le modèle Boot camp au profit de cinq entreprises de l'IT-Offshoring, installées à Tétouan Shore. Il s'agit d'un premier groupe de formation parmi un besoin global de 4000 personnes à former sur 5 ans.

Le projet contribuera, au titre de 2022-2023, en collaboration avec les partenaires du projet, à la mise en œuvre des activités suivantes :

- Appuyer dans la préparation de la convention de partenariat avec les partenaires clés définissant l'objectif du projet, ses modalités de mise en œuvre, les engagements des parties prenantes, les contributions des parties prenantes et autres dispositions pertinentes ;

- Organiser un atelier d'identification des besoins en compétences des cinq entreprises ciblées par le Projet, installées à Tétouan Shore et de les prioriser selon les besoins les plus urgents des entreprises ciblées. Trois profils parmi ceux les plus demandés et prioritaires pour les entreprises seront retenus pour faire l'objet de développement d'un plan de formation. La durée de l'atelier sera de 3 jours.
- Appuyer dans l'ingénierie de formation à travers la production de plans de formation qui correspondent aux 3 profils identifiés. Ces plans de formation doivent être conçus selon l'approche par compétences, en tenant compte du modèle Boot camp. Ils concerneront aussi bien les aspects techniques que les soft-skills.
- Contribuer à la formation de formateurs sur des thématiques particulières selon les besoins exprimés par les entreprises.

Les parties prenantes et les acteurs concernés en particulier les entreprises, seront associés dans toutes les étapes de la formation/insertion. Le projet devra prendre en compte les enseignements tirés des expériences similaires menées dans d'autres régions, tel que le programme Jobintech, mis en œuvre, il y a quelques années à Casablanca.

Comme le projet s'étend sur 5 ans et vise la formation/insertion de 4000 jeunes, il est recommandé de poursuivre cette contribution dans le cadre d'une phase ultérieure d'intégration du projet STED-AMT (2023-2025) ou dans le cadre d'un autre projet.

### III.8. Chaîne de résultats

|                                        |                                                                                                             |                                                                                                        |                                                                                                                                                |
|----------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Résultats finaux</b>                | Contribuer à la promotion des investissements nationaux et internationaux dans l'ITO                        | Contribuer à l'amélioration de la compétitivité du Maroc, en particulier dans la région Tanger Tétouan | Contribuer au développement du digital au Maroc et à ses retombées positives sur les autres secteurs                                           |
| <b>Résultats intermédiaires</b>        | Le secteur ITO au niveau régional dispose des compétences nécessaires pour son développement                |                                                                                                        |                                                                                                                                                |
| <b>Résultats immédiats</b>             | Les jeunes bénéficiaires du Projet ont été formés et insérés dans cinq entreprises de l'ITO à Tétouan Shore |                                                                                                        |                                                                                                                                                |
| <b>Extrants (Produits ou services)</b> | 4. Les besoins en compétences des cinq entreprises ciblées de Tétouan Shore sont identifiés                 | 5. Trois plans de formation sont élaborés selon l'approche par compétences et le modèle Boot camp      | 6. 800 jeunes sont formés selon le modèle Boot camp, pour répondre aux besoins identifiés des entreprises et sont insérés dans ces entreprises |

|                  |                                                                                                                                                                                                                                                                          |                                                                                                                 |                                                                                    |
|------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Activités</b> | <b>1.1:</b> Préparer la contribution du projet STED AMT (conventions de partenariat, termes de référence de l'assistance technique du projet)<br><b>1.2:</b> Organiser un atelier d'identification des besoins en compétences des entreprises installées à Tétouan Shore | <b>2.1:</b> Elaborer 3 plans de formation selon l'approche par compétences et tenant compte du modèle Boot camp | <b>3.1 :</b> Assurer la formation des formateurs sur des thématiques particulières |
|------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------|

### III.9. Cadre logique

| Chaîne de résultat                                                                                                                               |                                                                                                          | Indicateur                                                                                                                                                                                                  | Source de vérification                                                                          | Hypothèse                                                                                                                                                                                                        |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Résultats finaux                                                                                                                                 | Contribuer à la promotion des investissements nationaux et internationaux dans l'ITO                     | <ul style="list-style-type: none"><li>- Montant des investissements nationaux dans la branche ITO</li><li>- Montant des investissements internationaux dans la branche ITO</li></ul>                        | Statistiques du MIC                                                                             | La situation économique au niveau national et international est favorable                                                                                                                                        |
|                                                                                                                                                  | Contribuer à l'amélioration de la compétitivité du Maroc, en particulier dans la région Tanger Tétouan   | Taux de croissance du chiffre d'affaires de la branche ITO (national/ région TTA)                                                                                                                           | Données du MIC                                                                                  | Les jeunes lauréats formés privilégient de travailler au Maroc                                                                                                                                                   |
|                                                                                                                                                  | Contribuer au développement du digital au Maroc et à ses retombées positives sur les autres des secteurs | La résonance digitale (Compétence en IT, Cadre légal, cyber sécurité)                                                                                                                                       | Indice de localisation des services mondiaux de Kearney                                         | La disponibilité d'infrastructure digitale adéquate                                                                                                                                                              |
| Résultats intermédiaires                                                                                                                         | Le secteur ITO au niveau régional dispose des compétences nécessaires pour son développement             | Part des entreprises d'ITO qui déclarent ne pas avoir de problèmes dans le recrutement des compétences (national/ Région TTA)                                                                               | Sondage auprès des entreprises du secteur                                                       | les jeunes lauréats privilégient de travailler au Maroc et à TTA                                                                                                                                                 |
| Résultats immédiats                                                                                                                              | Les jeunes bénéficiaires du Projet ont été formés et insérés dans les entreprises ITO à Tétouan Shore    | <ul style="list-style-type: none"><li>- Nombre de formés ayant réussis la formation</li><li>- Taux d'insertion</li></ul>                                                                                    | <ul style="list-style-type: none"><li>- Rapports de suivi du projet ou PV de réunions</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>- Les jeunes sont motivés et engagés pour suivre et réussir la formation</li></ul>                                                                                         |
| Extrant 1                                                                                                                                        | Les besoins des entreprises à Tétouan Shore sont identifiés                                              | <ul style="list-style-type: none"><li>- Besoins identifiés correspondant à 3 profils parmi les plus pertinents pour les entreprises de Tétouan shore</li></ul>                                              | <ul style="list-style-type: none"><li>- Rapports de suivi du projet ou PV de réunions</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>- Les entreprises sont engagées et participent à l'atelier d'identification des besoins</li></ul>                                                                          |
| Activités de l'Extrant 1                                                                                                                         |                                                                                                          |                                                                                                                                                                                                             |                                                                                                 |                                                                                                                                                                                                                  |
| Activité 1.1 : Préparer la contribution du projet Sted AMT (conventions de partenariat, termes de référence de l'assistance technique du projet) |                                                                                                          | <ul style="list-style-type: none"><li>- Assistance technique du Projet STED-AMT et de l'équipe KOICA</li><li>- Expertise nationale en matière d'ingénierie de formation basée sur les compétences</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>- Budget : 72.500 Dhs</li></ul>                           | <ul style="list-style-type: none"><li>- Disponibilité du Budget</li><li>- Mobilisation de l'expertise nécessaire pour la mise en œuvre des activités</li><li>- Engagement et adhésion des acteurs clés</li></ul> |
| Activité 1.2 : Organiser un atelier d'identification des besoins en compétences des entreprises installées à Tétouan Shore                       |                                                                                                          |                                                                                                                                                                                                             |                                                                                                 |                                                                                                                                                                                                                  |

| Chaîne de résultat                                                                                                        |                                                                                                                                                    | Indicateur                                                                                                                                                                    | Source de vérification                          | Hypothèse                                                                                                                                              |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Extrant 2</b>                                                                                                          | Trois plans de formation sont élaborés selon l'approche par compétences et le modèle Boot camp                                                     | - 3 plans de formation élaborés                                                                                                                                               | - Rapports de suivi du projet ou PV de réunions | - Les entreprises sont engagées et adhèrent au projet                                                                                                  |
| <b>Activités de l'Extrant 2</b>                                                                                           |                                                                                                                                                    |                                                                                                                                                                               |                                                 |                                                                                                                                                        |
| <b>Activité 2.1 :</b> Elaborer 3 plans de formation selon l'approche par compétences et tenant compte du modèle Boot camp |                                                                                                                                                    | - Assistance technique du Projet STED-AMT et de l'équipe KOICA<br>- Expertise nationale en matière d'ingénierie de formation basée sur les compétences et le modèle Boot Camp | - Budget : 75.000 Dhs                           | - Disponibilité du Budget<br>- Mobilisation de l'expertise nécessaire pour la mise en œuvre des activités<br>- Engagement et adhésion des acteurs clés |
| <b>Extrant 3</b>                                                                                                          | Les jeunes ciblés sont formés selon le modèle Boot camp, pour répondre aux besoins identifiés des entreprises et sont insérés dans ces entreprises | - Nombre de personnes formées (1ère promotion: 1000 personnes)<br>- Taux d'insertion: 80%                                                                                     | - Rapports de suivi du projet ou PV de réunions | - Les jeunes sélectionnés pour bénéficier de la formation sont motivés et engagés pour suivre et réussir la formation                                  |
| <b>Activités de l'Extrant 3</b>                                                                                           |                                                                                                                                                    |                                                                                                                                                                               |                                                 |                                                                                                                                                        |
| <b>Activité 3.1 :</b> Assurer la formation des formateurs sur des thématiques particulières                               |                                                                                                                                                    | - Assistance technique du Projet STED-AMT et de l'équipe KOICA<br>- Expertise nationale en matière de formation selon l'approche par compétences et le modèle Boot Camp       | - Budget : 72000 Dhs                            | - Disponibilité du Budget<br>- Mobilisation de l'expertise nécessaire pour la mise en œuvre des activités<br>- Engagement et adhésion des acteurs clés |

## VI.SUIVI/ EVALUATION

Le suivi / évaluation fait partie intégrante de la planification et de la gestion du 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.

Il est recommandé pour ce projet d'effectuer un suivi rapproché dans le cadre du comité de suivi mis en place pour le projet tri-annuel piloté par le Ministère chargé de l'industrie numérique pour la formation/ insertion de 4000 jeunes dans la région Tanger Tétouan.

## VII. 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 et collaborer ensemble pour sa réussite</b>                                           | Le manque d'engagement ou de collaboration des principales parties prenantes dans des projets similaires a conduit à l'échec de ces projets    | Elevée             | Élevée                                                                                   |
| <b>L'implication des entreprises ITO à Tétouan Shore permet d'identifier les besoins en formation</b>                                                           | La réussite de l'atelier d'identification des besoins en compétences nécessite au préalable la mobilisation des personnes clés des entreprises | Elevée             | Élevée                                                                                   |
| <b>Les moyens financiers sont disponibles</b>                                                                                                                   | Le manque de budget pour financer le projet conduit à l'échec de ce type de 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 installées à Tétouan Shore</b> | Données sur le Taux de croissance du secteur au niveau national, international et régional et emploi dans le secteur                           | Moyenne            | Élevée                                                                                   |
| <b>Hypothèses sur les liens de causalité</b>                                                                                                                    |                                                                                                                                                |                    |                                                                                          |
| <b>La région prépare des conditions favorables pour réussir la formation (prise en charge des jeunes durant toute la période du boot camp)</b>                  | Les conditions d'accueil des jeunes peuvent être une cause pour l'abandon de la formation                                                      | Élevée             | Élevée                                                                                   |

### IV.2- Risques

Trois principaux risques sont identifiés, à savoir:

- Les jeunes sélectionnés ne sont pas motivés ;
- La faible implication des entreprises dans les étapes de formation/insertion des jeunes cibles;
- 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 jeunes sélectionnés ne sont pas motivés</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                              | <b>Possible</b>    | <b>Grande</b>              | <b>Elevée</b>   |
| <b>Evénement/s</b> (qu'est ce qui peut arriver):<br>· la formation n'est pas réalisée<br><b>Source</b> (qu'est-ce qui peut provoquer l'événement):<br>· Démotivation des jeunes à cause des conditions de prise en charge dans le boot camp<br><b>Impact :</b><br>- Non satisfaction des besoins des entreprises<br>- Echec d'insertion des jeunes |                    |                            |                 |
| <b>Atténuation du risque:</b><br>- Amélioration du sourcing et de la présélection des jeunes pour attirer des profils encore plus pertinents                                                                                                                                                                                                       |                    |                            |                 |
| <b>Risque 2</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | <b>Probabilité</b> | <b>Conséquence/impact</b>  | <b>Notation</b> |
| <b>2- La faible implication des entreprises dans les étapes de formation/insertion des jeunes cibles</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 jeunes<br><b>Source</b> (qu'est-ce qui peut provoquer l'événement):<br>· Externe – Désengagement des entreprises<br><b>Impact :</b><br>· Profils formés ne satisfont pas les exigences des entreprises                                                            |                    |                            |                 |
| <b>Atténuation du risque:</b><br>- la sensibilisation des entreprises sur les attentes du projet<br>- la conclusion de partenariat entre les entreprises et les acteurs clés au niveau national et régional                                                                                                                                        |                    |                            |                 |

| <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 de la formation / insertion |                    |                           |                 |
| <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 du projet                                                                              |                    |                           |                 |

## VIII. COUT DU PROJET

| Extrant                                                                                                              | Activité                                                                                                                                                                                   | Quantité                              | Coût unitaire | Coût total (En DH) |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------|---------------|--------------------|
| <b>Extrant 1 :</b><br>Les besoins des entreprises à Tétouan Shore sont identifiés                                    | <b>Activité 1.1 :</b> Préparer la contribution du projet Sted AMT (conventions de partenariat, termes de référence de l'assistance technique du projet)                                    | 5 HJ                                  | 5.000         | <b>25.000</b>      |
|                                                                                                                      | <b>Activité 1.2 :</b> Organiser un atelier d'identification des besoins en compétences des entreprises installées à Tétouan Shore                                                          |                                       |               | <b>47.500</b>      |
|                                                                                                                      | Préparation, animation de l'atelier et restitution (3 jours + 1 jour de préparation + 1 jour pour la restitution et la rédaction du rapport sur les besoins identifiés pour chaque profil) | 5 HJ                                  | 5.000         | <b>25.000</b>      |
|                                                                                                                      | Logistique pour l'atelier (salle équipée+ documentation)                                                                                                                                   | 3                                     | 1.500         | <b>4.500</b>       |
|                                                                                                                      | Logistique pour l'atelier (pauses café, déjeuner)                                                                                                                                          | 20 x 3j                               | 300           | <b>18.000</b>      |
|                                                                                                                      | Total Extrant 1                                                                                                                                                                            |                                       |               | <b>72.500</b>      |
| <b>Extrant 2 :</b><br>Trois plans de formation sont élaborés selon l'approche par compétences et le modèle Boot camp | <b>Activité 2.1 :</b> Elaborer 3 plans de formation selon l'approche par compétences et tenant compte du modèle Boot camp                                                                  | 3x5 HJ                                | 5.000         | <b>75.000</b>      |
| <b>Extrant 3 :</b><br>Formateurs formés sur des thématiques particulières                                            | <b>Activité 3.1 :</b> Former un groupe de 10 formateurs sur des thématiques particulières                                                                                                  | 10 formateurs<br>x 3J x 3 thématiques | 8.000         | <b>72.000</b>      |
| <b>Montant total du Projet (en DH)</b>                                                                               |                                                                                                                                                                                            |                                       |               | <b>219 500</b>     |

## IX. 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       | Préparer la contribution du projet Sted AMT (conventions de partenariat, termes de référence de l'assistance technique du projet) |      |     |     |     |      |    |    |    |    |    |    |    |    |     |     |     |
| 1.2       | Organiser un atelier d'identification des besoins en compétences des entreprises installées à Tétouan Shore                       |      |     |     |     |      |    |    |    |    |    |    |    |    |     |     |     |
| 2.1       | Elaborer 3 plans de formation selon l'approche par compétences et tenant compte du modèle Boot camp                               |      |     |     |     |      |    |    |    |    |    |    |    |    |     |     |     |
| 3.1       | Formation des formateurs                                                                                                          |      |     |     |     |      |    |    |    |    |    |    |    |    |     |     |     |

## X. PRESTATAIRES POTENTIELS

✓ **Entreprises spécialisées**, tels que CISCO, IBM, Microsoft, SAP, Google, Facebook... qui offrent des kits pédagogiques de formation pour les jeunes

✓ **Cabinets conseils spécialisés dans la formation:**

- **3W Academy Maroc**

- M. Hamza DEBBARH

- **Cabinet Coefficiencie**

- M. Issam Taeibi
- M. Hicham Benyassine
- M. Blidi

- **Cabinet Cide**

- M. Bennane
- M. Ouahab

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

### • Secteur ITO

Les indicateurs relatifs aux résultats finaux et intermédiaires sont communs pour l'ensemble des projets. Ceux des résultats immédiats et des extrants sont donnés distinctement par projet

| 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                                                                                                                                 |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------|--------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Résultats finaux</b>                                                                              |                                                                                                                                                                                         |                                                                                                                                                                                                                                                         |                                                                                                                                                                    |                          |                          |                                                                                                                            |                                                                                                                                                                    |                                                                                                           |                                                                                                                                                                                                     |
| Contribuer à la promotion des investissements nationaux et internationaux dans l'ITO                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Montant des investissements nationaux dans la branche ITO</li> <li>- Montant des investissements internationaux dans la branche ITO</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Somme des investissements nationaux réalisés par les entreprises du secteur ITO par année</li> <li>- Somme des investissements internationaux réalisés par les entreprises du secteur ITO par année</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Données collectées auprès des entreprises ITO (conventions d'investissement)</li> <li>- Répartition par région</li> </ul> | - Annuel                 | 1.5 Milliards DH en 2020 | <ul style="list-style-type: none"> <li>- 2023: 2,1 Milliards de Dirhams</li> <li>- 2027: 3 Milliards de Dirhams</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- conventions d'investissement/ Rapport du Ministère (Industrie numérique)</li> <li>- Rapport de suivi du projet</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Responsable du projet</li> <li>- Ministères concernés</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ministère chargé de l'économie numérique</li> <li>- Ministère chargé des finances</li> <li>- CGEM/APEBI</li> <li>- Les autres parties prenantes</li> </ul> |
| Contribuer à l'amélioration de la compétitivité du Maroc                                             | Taux de croissance du chiffre d'affaires de la branche ITO                                                                                                                              | Taux de croissance du chiffre d'affaires de la branche ITO                                                                                                                                                                                              |                                                                                                                                                                    | - Annuel                 |                          |                                                                                                                            | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Rapport du Ministère (Industrie numérique)</li> <li>- Rapport de suivi du projet</li> </ul>                               | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Responsable du projet</li> <li>- Ministères concernés</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ministère chargé de l'économie numérique</li> <li>- Ministère chargé des finances</li> <li>- CGEM/APEBI</li> <li>- Les autres parties prenantes</li> </ul> |
| Contribuer au développement du digital au Maroc et à ses retombées positives sur les autres secteurs | Résonance digitale                                                                                                                                                                      | La résonance digitale (Compétence en IT, Cadre légal, cyber sécurité)                                                                                                                                                                                   | Indice de localisation des services mondiaux de Kearney                                                                                                            | - Annuel                 |                          |                                                                                                                            | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Rapport du Ministère (Industrie numérique)</li> <li>- Rapport de suivi du projet</li> </ul>                               | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Responsable du projet</li> <li>- Ministères concernés</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ministère chargé de l'économie numérique</li> <li>- Ministère chargé des finances</li> <li>- CGEM/APEBI</li> <li>- Les autres parties prenantes</li> </ul> |

| 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                                                                                                                                                                                                      |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------|-----------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Résultats intermédiaires</b>                                                                                                                                   |                                                                                                   |                                                                                                                   |                                                                                                                                  |                                       |                                                           |                                                                                                                                                                                                                                                |                                                                                                                                                 |                                                                                                                                                                                            |                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| - Le secteur ITO dispose des compétences humaines nécessaires pour son développement                                                                              | % des entreprises sont satisfaites de l'offre de formation ITO en terme de qualité et de quantité | <p>*Qualité: Satisfaction Oui/ Non- Indice de satisfaction</p> <p>* Quantité: Nombre d'employés par an</p>        | - Enquête auprès des entreprises ITO (HCP, M. Industrie, M. Emploi/ONDH, CGEM/APEBI, ...)<br>- Prise en compte du genre          | <p>- chaque 2 ans</p> <p>- Annuel</p> | <p>NA</p> <p>14000 employés en 2018<br/>25000 en 2021</p> | <p>- %: &gt;=70% des entreprises déclarant être satisfaites<br/>- Indice 3 à 4 (sur un échelle de 1 à 5)</p> <p>- 42500 employés en 2023<br/>- 68800 employés à l'horizon 2027 (Hausse d'environ 7300 en moyenne par an courant 2020-2027)</p> | <p>- Résultats d'enquêtes auprès des entreprises ITO<br/>- Rapport sur l'état d'avancement</p>                                                  | <p>- Responsable du projet</p> <p>- Assistance technique (BIT, BGE, ...)</p> <p>- Comité de suivi</p>                                                                                      | <p>- 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'économie numérique<br/>- CGEM/APEBI<br/>- Les autres parties prenantes</p> |
| 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 ITO                                                    | 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, M. chargé de l'enseignement Supérieur, DFP, OFPPT, CSEFRS) | Chaque 3 ans                          | >70%                                                      | - 75% en 2023<br>- 90% à l'horizon 2027                                                                                                                                                                                                        | <p>-Résultats des enquêtes (HCP, M. chargé de l'enseignement Supérieur, DFP, OFPPT, CSEFRS)<br/>- Rapport sur l'état d'avancement du projet</p> | <p>- Responsable du suivi de l'insertion des lauréats</p> <p>- Etablissements d'enseignement Supérieur et de FP</p> <p>- Assistance technique (BIT, BGE, ...)</p> <p>- Comité de suivi</p> | <p>- Les établissements (enseignants / formateurs/ managers, étudiants/ stagiaires)<br/>- Ministère chargé de l'enseignement supérieur<br/>- DFP/ OFPPT<br/>- Ministère chargé de l'économie numérique<br/>- CGEM/APEBI<br/>- Les autres parties prenantes</p>           |

| 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 salariés disposent de compétences nécessaires pour leur évolution professionnelle                                                                                                                                                                                | Taux de promotion interne des salariés travaillant dans la branche ITO | 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>- APEBI<br>- Assistance technique (BIT, BGE, ...)<br>- Comité de suivi                                                                                                                                                          | - Ministère chargé de l'enseignement supérieur<br>- DFP/ OFPPT<br>- Ministère chargé de l'économie numérique<br>- CGEM/APEBI<br>- Les autres parties prenantes |
| <b>Recommandation 2</b>                                                                                                                                                                                                                                              |                                                                        |                                                             |                                                     |                          |                |                                                                                                                                                                                                                                  |                                                                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                         |                                                                                                                                                                |
| <b>Résultats immédiats</b>                                                                                                                                                                                                                                           |                                                                        |                                                             |                                                     |                          |                |                                                                                                                                                                                                                                  |                                                                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                         |                                                                                                                                                                |
| Les acteurs chargés de l'ingénierie de formation, les établissements de l'ES et de la FP, ciblés par le Projet, ont les capacités nécessaires pour développer une ingénierie de formation qui favorise l'adéquation de l'offre à la demande des entreprises de l'ITO | - Programmes développés et mis en œuvre selon l'APC                    | - Oui/ Non<br>- Effectifs des établissements adoptant l'APC | - Données collectées des Rapports et PV de réunions | - annuel                 | -              | - 1 programme développé et adopté par 2 établissements pilotes au titre de 2022-2023 (ES)<br>- 10 personnes formées lors de l'élaboration du programme<br>- 12 établissements en 2023-2024 et 30 établissements à l'horizon 2027 | - Rapports et PV de réunions<br>-Grilles/ Rapports d'évaluation | - Responsable du projet au niveau des établissements<br>- Direction de l'Enseignement Supérieur et du Développement Pédagogique au niveau du Ministère chargé de l'enseignement Supérieur<br>- DCPSP (DFP) / CDC (OFPPT)<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>                                                                                                                                                                                                                                                     |                                                                        |                                                             |                                                     |                          |                |                                                                                                                                                                                                                                  |                                                                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                         |                                                                                                                                                                |

| 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                                                                           |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------|-----------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------|--------------------------|----------------|-------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Un programme de formation élaboré selon l'APC pour l'ES et un autre pour la FP                                                                                                     | - Nombre de programmes développés selon l'APC | - Nombre de programmes développés selon l'APC | - Données collectées des rapports de suivi du projet ou PV de réunions | - annuel                 | -              | 2 programmes (ES: 1, FP:1 )                                             | - Rapports et PV de réunions<br>- Rapport sur l'état d'avancement | - Responsable du projet au niveau des établissements<br>- Direction de l'Enseignement Supérieur et du Développement Pédagogique au niveau du Ministère chargé de l'enseignement Supérieur<br>- Direction de la Coordination Pédagogique et du Secteur Privé / DFP<br>- Assistance technique (BIT, BGE, ...)<br>- Comité de suivi | - Les établissements (enseignants / formateurs/ managers/ directeurs)<br>- Ministère chargé de l'enseignement supérieur<br>- DFP              |
| <b>Extrant 2</b>                                                                                                                                                                   |                                               |                                               |                                                                        |                          |                |                                                                         |                                                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |                                                                                                                                               |
| Les équipes d'enseignants/ formateurs et d'encadrement administratif et pédagogique des établissements ciblés sont appuyés pour développer et implanter des programmes selon l'APC | - Nombre de personnes formés                  | - Nombre de personnes formées                 | - Données collectées des rapports de suivi du projet ou PV de réunions | - annuel                 | -              | Cible 2022-2023:60 personnes<br><br>ES:40 personnes<br>FP: 20 personnes | - Rapports et PV de réunions<br>- Rapport sur l'état d'avancement | - Direction de l'Enseignement Supérieur et du Développement Pédagogique au niveau du Ministère chargé de l'enseignement Supérieur<br>- DCPSP (DFP)<br>- Assistance technique (BIT, BGE, ...)<br>- Comité de suivi                                                                                                                | - Les établissements (enseignants / formateurs/ managers)<br>- Ministère chargé de l'enseignement supérieur<br>- DFP/ Secteur de la FP privée |
| <b>Recommandation 3</b>                                                                                                                                                            |                                               |                                               |                                                                        |                          |                |                                                                         |                                                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |                                                                                                                                               |
| <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 du secteur ITO | Plans de formation continue élaborés et mis en œuvre 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                 | -              | - 10 plans de formation au titre de 2022-2023<br>- 20 personnes formées (FP: 10 formateurs, entreprises: 10 formateurs animateurs)<br>- 20formateurs 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>- APEBI<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 ITO 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>- APEBI<br>- Assistance technique (BIT, BGE, ...)<br>- Comité de suivi | - Les établissements (enseignants / managers)<br>- Ministère chargé de l'enseignement supérieur                             |
| <b>Recommandation 4</b>                                                                                                                                                         |                                                                                           |                                                                            |                                                                        |                          |                |                                                                                                                                                                                |                                                                     |                                                                                                                                                                                   |                                                                                                                             |
| <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 jeunes bénéficiaires du Projet ont été formés et insérés dans les entreprises ITO à Tétouan Shore | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Effectifs des jeunes formés</li> <li>- Effectifs des jeunes insérés</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Effectifs des jeunes formés : ayant réussi la formation</li> <li>- Effectifs des jeunes insérés: recrutés par les entreprises ITO</li> </ul> | - Données collectées des Rapports de suivi du projet et PV de réunions | - annuel                 | -              | - 1000 jeunes formés pour la 1ère promotion dont 800 insérés | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Rapports de suivi et PV de réunions</li> </ul>                                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Responsable du projet au niveau régional</li> <li>- Direction de l'Economie numérique</li> <li>- Assistance technique (BIT, BGE, ...)</li> <li>- Comité de suivi</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ministère de l'Inclusion économique, de la Petite entreprise, de l'Emploi et des Compétences</li> <li>- ANAPEC</li> <li>- CGEM/ APEBI</li> <li>- Région Tanger Tétouan</li> </ul>                                  |
| <b>Extrant 1</b>                                                                                      |                                                                                                                         |                                                                                                                                                                                       |                                                                        |                          |                |                                                              |                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                                                      |                                                                                                                                                                                                                                                             |
| Les besoins des entreprises à Tétouan Shore sont identifiés                                           | - Rapport produit sur les besoins identifiés                                                                            | - Rapport                                                                                                                                                                             | - Document produit validé par la profession                            | 2022                     | -              | -                                                            | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Rapports et PV de réunions</li> <li>- Rapport sur l'état d'avancement</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Responsable du projet au niveau régional</li> <li>- Assistance technique (BIT, BGE, ...)</li> <li>- Comité de suivi</li> </ul>                                              | <ul style="list-style-type: none"> <li>- ANAPEC</li> <li>- Direction de l'Economie numérique</li> <li>- Ministères chargé de l'enseignement supérieur et de la formation professionnelle</li> <li>- OFPPT</li> <li>- Etablissements de formation</li> </ul> |
| <b>Extrant 2</b>                                                                                      |                                                                                                                         |                                                                                                                                                                                       |                                                                        |                          |                |                                                              |                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                                                      |                                                                                                                                                                                                                                                             |
| Trois plans de formation sont élaborés selon l'approche par compétences et le modèle Boot camp        | - Nombre de plans de formation sont élaborés                                                                            | - Nombre de productions                                                                                                                                                               | - Données collectées des rapports de suivi du projet ou PV de réunions | 2022                     | -              | 3 plans de formation                                         | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Rapports et PV de réunions</li> <li>- Rapport sur l'état d'avancement</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Responsable du projet au niveau régional</li> <li>- Assistance technique (BIT, BGE, ...)</li> <li>- Comité de suivi</li> </ul>                                              | <ul style="list-style-type: none"> <li>- ANAPEC</li> <li>- Direction de l'Economie numérique</li> <li>- Ministères chargé de l'enseignement supérieur et de la formation professionnelle</li> <li>- OFPPT</li> <li>- Etablissements de formation</li> </ul> |
| <b>Extrant 3</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 jeunes ciblés sont formés selon le modèle Boot camp, pour répondre aux besoins identifiés des entreprises et sont insérés dans ces entreprises | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Nombre de personnes formées</li> <li>- Nombre de personnes insérées</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Nombre de personnes formées</li> <li>- Nombre de personnes insérées</li> </ul> | - Données collectées des rapports de suivi du projet ou PV de réunions | Annuel                   | -              | <ul style="list-style-type: none"> <li>- 2022: 1000 personnes formés et 800 insérées</li> <li>- 2023: 1000 personnes formés et 800 insérées</li> <li>- 2024: 1000 personnes formés et 900 insérées</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Rapports et PV de réunions</li> <li>- Rapport sur l'état d'avancement</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Responsable du projet au niveau régional</li> <li>- Assistance technique (BIT, BGE, ...)</li> <li>- Comité de suivi</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- ANAPEC</li> <li>- Direction de l'Economie numérique</li> <li>- Ministères chargé de l'enseignement supérieur et de la formation professionnelle</li> <li>- OFPPT</li> <li>- Etablissements de formation</li> </ul> |