

**Deloitte.**



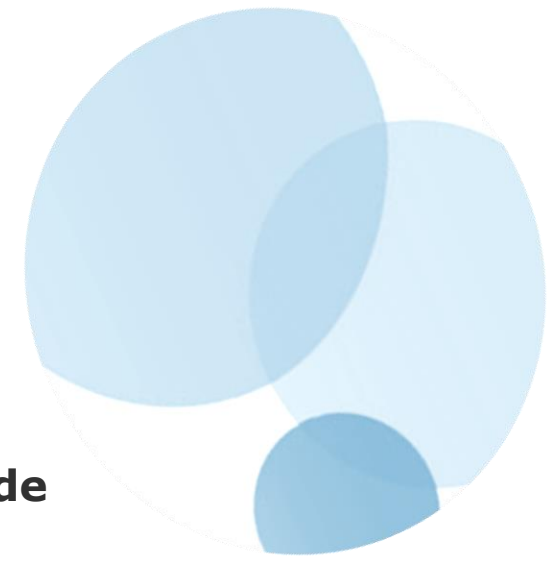
**GIAC**  **GROALIMENTAIRE**



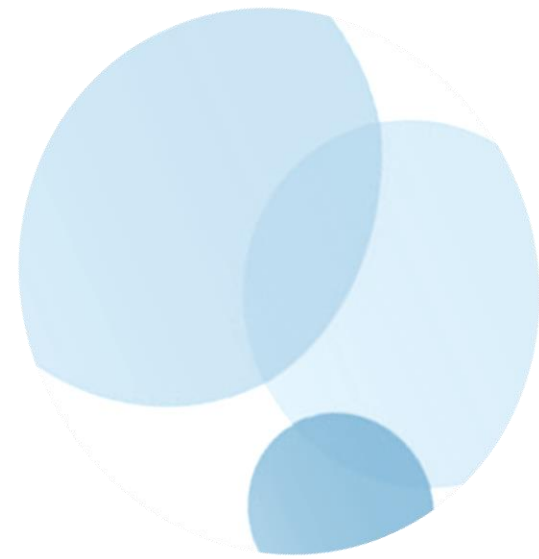
# **Etude d'Analyse Stratégique de la Branche Professionnelle Biscuitiers, Chocolatiers et Confiseurs**

Cahier de mission

19 Février 2021



- 1** **Rappel du contexte et des objectifs de l'étude**
- 2** **Plan de qualité de l'étude**
- 3** **Gouvernance du projet**



# **1** Rappel du contexte et des objectifs de l'étude

# Rappel du contexte et des objectifs de l'étude

Le secteur de la B2C\* occupe une **place importante dans le tissu économique national marocain** de part son poids socio-économique au sein de l'industrie agroalimentaire

## A Poids socio-économique du secteur de la B2C

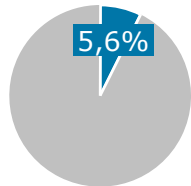
### Les enjeux

#### ▶ Contributeur du secteur agroalimentaire

- La B2C contribue à la création de richesse en étant d'important contributeur au PIB de l'industrie agroalimentaire

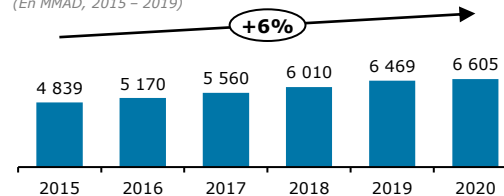
#### Poids de la B2C dans le PIB agroalimentaire

(% PIB, 2019)



#### Evolution du chiffre d'affaires de la B2C

(En MMAD, 2015 - 2019)



\*Biscuits, chocolats et confiseries

#### ▶ Créateur d'emplois

- Le secteur du B2C représente 10 000 emplois directs (2019)
- 65% des unités de production sont concentrés dans la région de Casablanca-Settat

#### ▶ Des leaders nationaux

- 5 leaders nationaux disposent d'un chiffre d'affaires supérieur à 200 MMAD

\*Biscuiterie/ Chocolaterie/ Confiserie



### Les chiffres clés De la B2C

**6 469 MMAD** de chiffre d'affaires

**5,6%** du PIB de l'agroalimentaire pour le secteur de la B2C

**10 000** emplois directs

**60** entreprises de la BP/AP

# Rappel du contexte et des objectifs de l'étude

Dans le cadre du Plan Maroc Vert lancé en 2008, et décliné en Plans de développement régionaux (PDR), le secteur de la B2C a connu de **grandes avancées**

## B Développement de la B2C

### Stratégie sectorielle & PDR

Plan Maroc Vert

#### Contrat Programme de la BP B2C signé avec l'AB2C\*

- Investissement dans les **capacités de production**
- Stimulation de **l'innovation**
- Amélioration de la **performance commerciale** sur **les marchés à l'export**
- **Etc...**

AB2C

- **Promotion** du secteur de la B2C
- **Structuration** des acteurs

PDR

#### PDR – Redynamisation durable de l'économie

- **Développement d'un cluster industriel** de production d'équipement et de consommables agricoles
- **Structuration du commerce de détail moderne** dans les principales villes
- **Création d'un écosystème produit du terroir**
- **Etc...**

### Avancées du secteur



#### Consolidation et formation de Groupes nationaux intégrés de l'amont à l'aval



#### Amélioration de la qualité des produits vendus :

- Importance accrue à la **qualité des matières premières**
- **Création de laboratoires de contrôle physicochimique** internes aux entreprises leur permettant d'accompagner le développement des produits et des innovations, avec des analyses et des contrôles réguliers

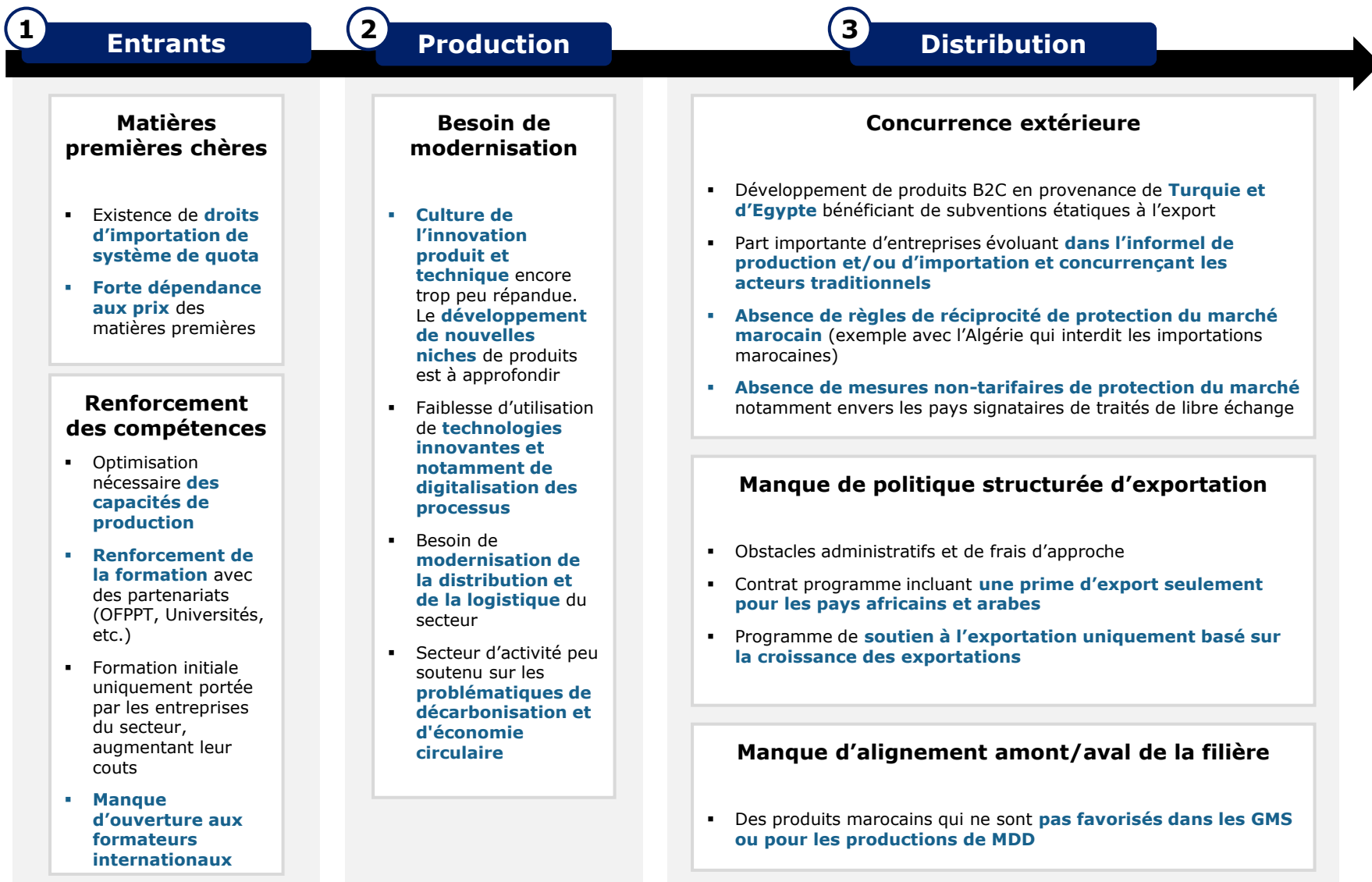


#### Modernisation du secteur :

- **Construction de nouvelles usines plus modernes** permettant d'augmenter la productivité des entreprises

# Rappel du contexte et des objectifs de l'étude

Mais le secteur fait toujours face à de **nombreux défis entravant son développement**, notamment à l'international



# Rappel du contexte et des objectifs de l'étude

Dans ce contexte de mutation, l'étude proposée pour le GIAC a pour objectifs **d'identifier ces vecteurs de transformation et de définir une stratégie commune**

## Origine & Objectifs de l'étude

### ORIGINE DE L'ETUDE

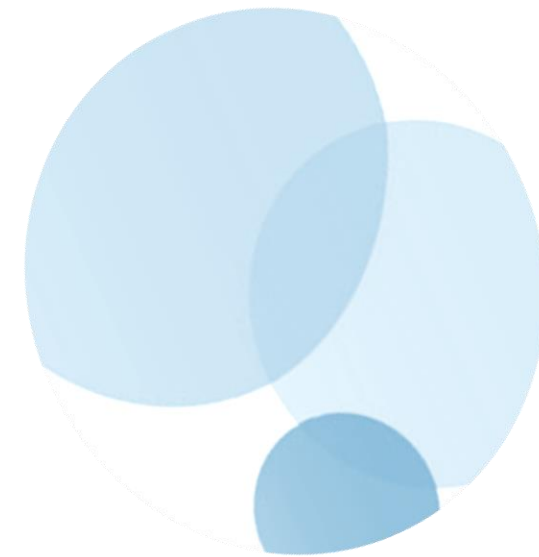
Dans cet **environnement en mutation** que nous avons décrit précédemment, le secteur de la B2C doit trouver les solutions pour assurer sa pérennité

Le **regroupement de ces PME au sein d'une branche professionnelle** a donc pour objectif d'identifier ces transformations et de définir – ensemble – une stratégie commune

### OBJECTIF DE L'ETUDE

Evaluer **l'impact des évolutions multifactorielles** sur l'environnement des entreprises du secteur par :

- La **réalisation d'une analyse des activités**, du marché et des éléments structurants des entreprises de la branche
- La **caractérisation des vecteurs d'évolution** de la branche en tant que levier de repositionnement ou de consolidation
- **L'évaluation de l'impact de la transformation numérique**, de la transition écologique, et des accords de libre-échange - notamment les perspectives de l'ALECA - sur la BP
- L'élaboration **d'une stratégie** qui structure la vision de la branche à court et moyen terme
- La **définition de l'évolution des métiers** pour accompagner la mutation de la branche



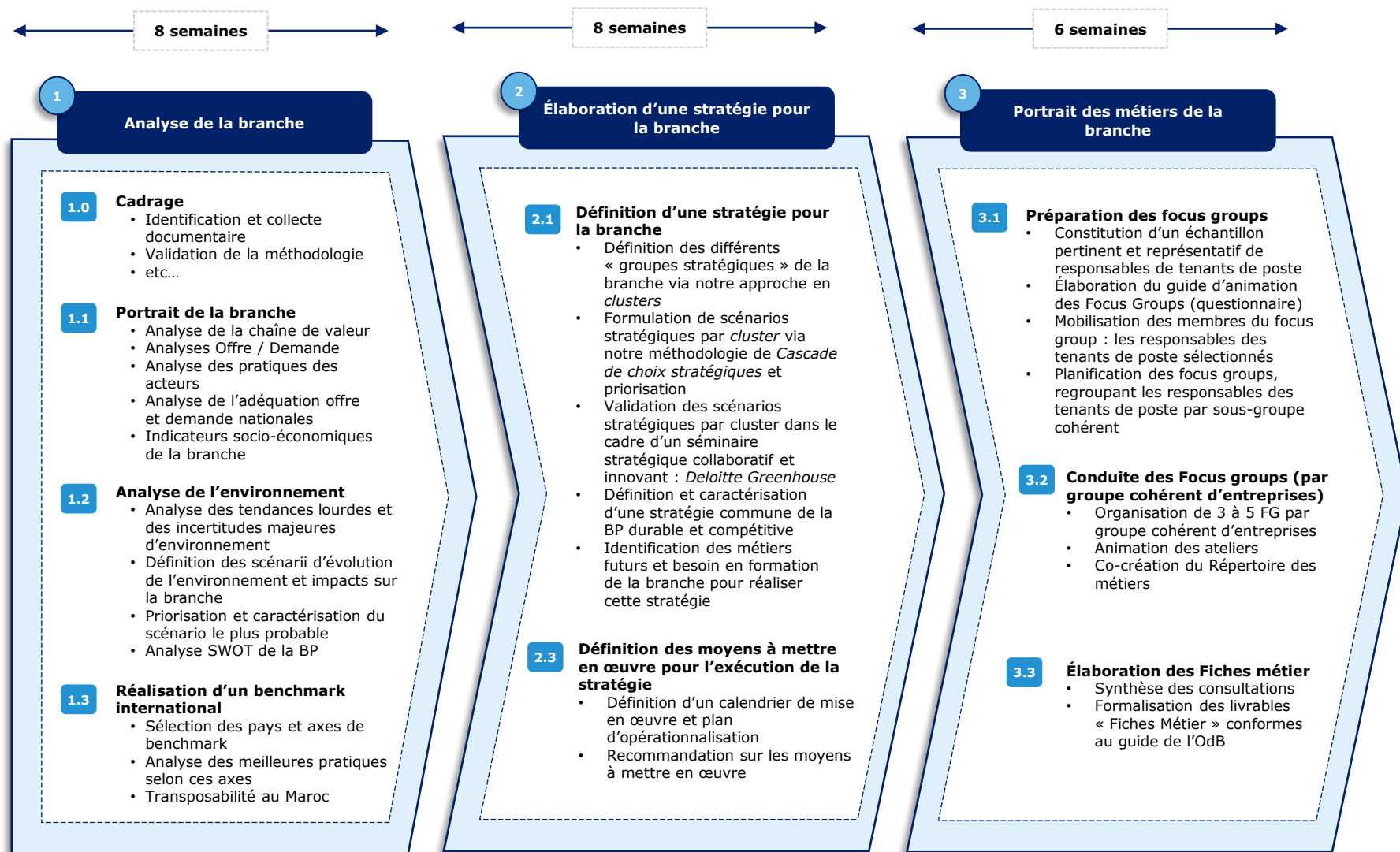
2

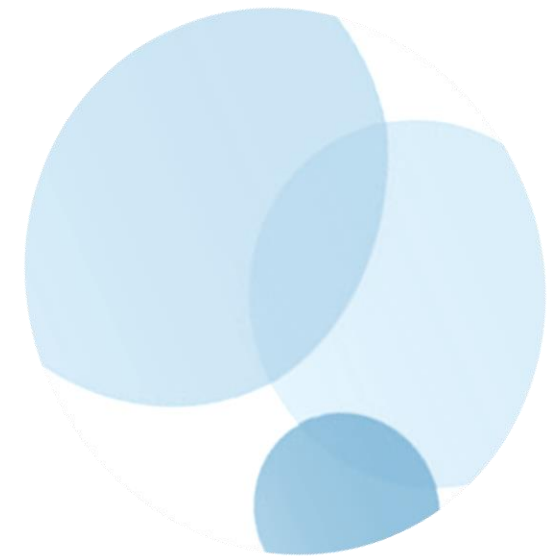
## Plan de qualité de l'étude

- a. Présentation de l'approche**
- b. Description détaillée des activités
- c. Annuaire des parties prenantes
- d. Définition des moyens humains et techniques à mettre en œuvre
- e. Echancier et J/H
- f. Présentation détaillée des livrables

# A Présentation de l'approche

Deloitte propose une approche en 3 phases sur 5 mois axée sur nos méthodologies propriétaires et la combinaison d'analyses quantitatives et qualitatives





## 2

## Plan de qualité de l'étude

- a. Présentation de l'approche
- b. Description détaillée des activités**
- c. Annuaire des parties prenantes
- d. Définition des moyens humains et techniques à mettre en œuvre
- e. Echancier et J/H
- f. Présentation détaillée des livrables

# B Description détaillée des activités



## Phase 1 – Analyse de la Branche Professionnelle

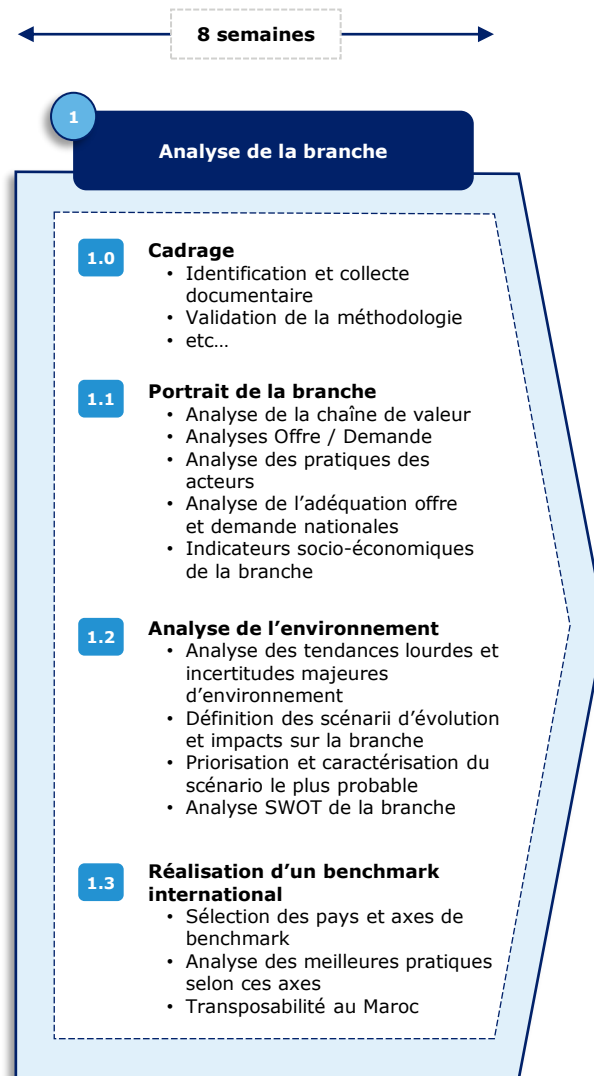
### Objectifs



- Réaliser un état des lieux analytique des activités, des capacités et du marché de la branche /AP dans le but de déterminer leur positionnement actuel, compte tenu du contexte marocain et des repères internationaux s'il y a lieu.

### Livrables

- ✓ Rapport analytique du portrait de la branche professionnelle , intégrant les éléments suivants :
  - Un rapport d'analyse de la branche professionnelle faisant ressortir les principaux enjeux et défis ;
  - Un rapport de benchmark international ;
  - Une analyse SWOT de la branche professionnelle.





## B Description détaillée des activités

La phase de cadrage permettra de structurer le projet, de valider la planification et de lancer la collecte documentaire

### 1.0 Cadrage (collecte documentaire, validation de la méthodologie, etc...)

#### Objectifs



- Cadrer le périmètre, les objectifs, les modalités d'intervention et l'équipe de projet
- Définir et valider les modalités d'intervention (planning des travaux)
- Collecter la documentation disponible et nécessaire
- Compléter par des entretiens ciblés (à valider avec le maître d'ouvrage) :
  - Représentants de la FENAGRI et de l'AB2C
  - GIAC Agronomie
  - Ministère de l'Industrie, de l'Investissement, du Commerce et de l'Economie Numérique.
  - Sélection d'entreprises clés du secteur

#### Livrables

- Support de la réunion de lancement

#### Hypothèses et prérequis

- Accès aux données disponibles

#### Notre démarche détaillée



##### 1. Organisation et planification du projet

- Alignement du périmètre et des objectifs de la mission
- Alignement avec le comité de pilotage (composé du président de la fédération ou AP ; d'un membre du bureau ; du représentant de la branche professionnelle ; du président du GIAC et du directeur du GIAC)

##### 2. Collecte documentaire

- Informations existantes relatives à la BP : statistiques, études, rapports, stratégies sectorielles, etc...
- Études sectorielles réalisées par le département de la formation professionnelle et/ou tout autre organisme public
- Plans et macro-stratégies sectorielles nationales

##### 3. Entretiens avec les parties prenantes clés

- Recueillir les visions sur le portrait de la BP
- Collecter les hypothèses sur les leviers stratégiques à mettre en place
- Identifier les pistes de contraintes et d'axes d'amélioration
- Synthétiser les points de consensus et de convergence



# B Description détaillée des activités

Sur la base de la documentation récoltée, nous effectuerons des analyses permettant de dresser le **Portrait de la branche**

## 1.1 Portrait de la branche

### Objectifs



- Réaliser un état des lieux analytique des activités, des capacités et du marché de la branche, dans le but de déterminer le positionnement actuel, compte tenu du contexte marocain et des repères internationaux

### Livrables



- Rapport d'analyse de la branche professionnelle faisant ressortir les principaux enjeux et défis

### Hypothèses et prérequis



- Disponibilité des données sur le secteur

### Démarche détaillée



**À partir de la documentation disponible et des entretiens clés et expertises réalisés durant la phase de cadrage**

#### 1. Panorama de la Biscuiterie, Chocolaterie, Confiserie

- Panorama des principales dans le secteur B2C au Maroc
- Analyse PESTEL de l'environnement (*Politique, Economie, Société, Technologie, Environnemental et Légal*)

Illustratif n° 1.1

#### 2. Analyse de la chaîne de valeur

- Détermination des maillons de la chaîne de valeur des entreprises de la BP
- Analyse de chaque maillon : nombre d'entreprises, caractérisation (concentration vs. fragmentation), mouvement sur la chaîne de valeur d'intégration (amont ou aval)
- Identification des capacités et des contraintes relatives à chaque maillon

#### 3. Analyse des acteurs de la BP

- Identification des principaux acteurs de la BP par maillon de la chaîne de valeur
- Etude du positionnement stratégique des acteurs de la BP via notre *Matrice d'Analyse* sur deux dimensions (Attractivité du marché/ Position compétitive)

#### 4. Analyse de l'offre et la demande

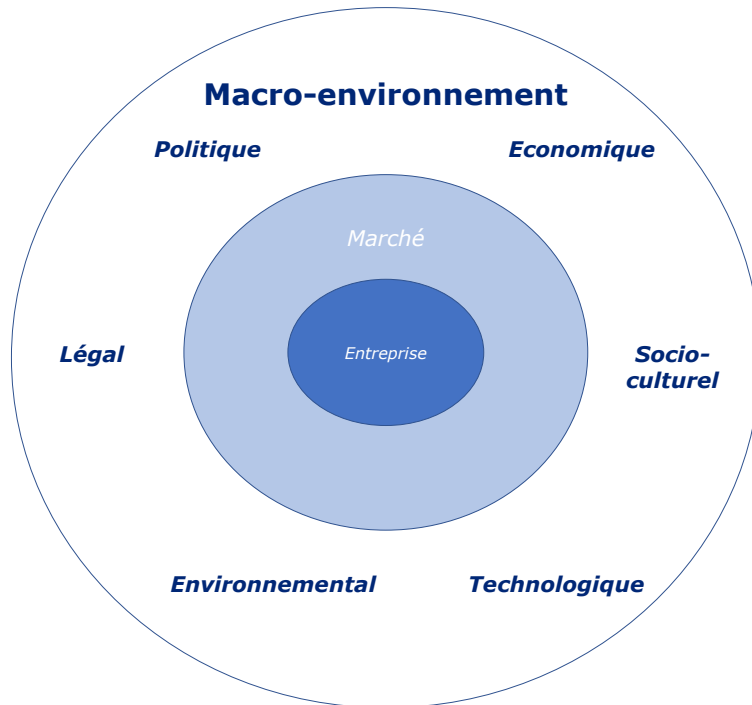
- Analyse de l'offre : définition et analyse des activités principales des entreprises de la BP et des caractéristiques de leurs produits/ services)
- Analyse de la demande : nationale et étrangère de la BP (taille du marché, profil des acheteurs, évolution du marché, réglementation)
- Analyse de l'adéquation offre et demande internationales
- Synthèse globale du marché via le modèle des *5 Forces de Porter*

Illustratif n° 1.2

Illustratif n° 1.3

# B Analyse de la Branche Professionnelle

## Illustratif n° 1.1 - Analyse de l'environnement de la BP BCC : PESTEL



- **Le macro-environnement impacte toutes les entreprises d'un marché de la même manière**
- **Le marché peut être influencé par ses acteurs mais le macro-environnement peut difficilement l'être**

### Politique

- Stabilité politique du pays
- Subventions accrues à l'industrie agroalimentaire
- Protectionnisme des principaux marchés

### Economique

- Volatilité des prix des matières premières
- Volatilité des devises des marchés ciblés à l'export

### Société

- Augmentation du pouvoir d'achat dans les pays émergents
- Stagnation de la consommation de biscuits, chocolats et confiseries dans les économies matures
- Différences de goûts et préférences entre les géographies.
- Développement des maladies liées à la consommation de sucre.

### Technologique

- Développement du commerce en ligne
- Développement des nouvelles technologies dans l'expérience client

### Environnemental

- Sensibilisation à la cause environnementale et à l'importance du recyclage
- Le climat et les désastres naturels peuvent influencer le marché des matières premières

### Légal

- Accords de libre échange pour faciliter l'accès à de nouveaux marchés
- Taxes sur les produits sucrés et gras

ILLUSTRATIF

## Illustratif 1.2 - Analyse de l'offre et la demande

- Sur la base de la collecte de données, nous analyserons divers indicateurs clés liés à la branche B2C
- Nous étudierons :
  - La demande en biscuiterie, chocolaterie, confiserie sur le territoire : (taille du marché, profil des consommateurs, distributeurs de produits B2C, évolution du secteur)
  - L'offre de produits B2C sur le territoire, en quantité et en qualité (caractéristiques des produits proposés)
  - L'adéquation quantitative entre offre et demande

### Analyse la demande

ILLUSTRATIF



**Chiffres d'affaires des acteurs**



**DMC**

Dépense moyenne par consommateur



**Analyse qualitative** de la demande : segmentation et caractérisation

### Analyse l'offre

ILLUSTRATIF



**Production annuelle en valeur** des acteurs de la branche



**Chiffre d'affaires moyen par entreprise** de la branche



**Caractérisation de l'offre**

## Illustratif 1.3- Analyse du marché : 5 forces de Porter

### Menace de nouveaux entrants

**Facteurs favorisant cette force :**

- Les barrières capitalistiques, technologiques et légales sont faibles
- Une barrière néanmoins : la capacité à innover ou reproduire des recettes déjà existantes

### Pouvoir de négociation des fournisseurs

**Facteurs favorisant cette force :**

- Fort pouvoir de négociation des fournisseurs du à la difficulté de trouver des matières premières à bas prix et de qualité

### Rivalité entre concurrents existants

**La rivalité entre les concurrents existants est renforcée par les quatre autres éléments**

### Menace de produits ou services alternatifs (substituts)

**Facteurs favorisant cette force :**

- Nouvelles formes de concurrence avec l'apparition des produits bio et plus sains
- Leaders internationaux souhaitant pénétrer le marché domestique

### Pouvoir de négociation des clients

**Facteurs favorisant cette force :**

- Secteur à forte intensité concurrentielle
- Part de l'informel important entraînant une concurrence déloyale
- Le prix est le facteur premier de choix des clients



## B Description détaillée des activités

Nous construisons nos analyses dans le but **d'appréhender l'environnement de la branche dans sa globalité**

### 1.2 Analyse de l'environnement

#### Objectifs



- Identifier les opportunités, les tendances et l'impact des politiques publiques pour les entreprises de la BP

#### Livrables



- Rapport d'analyse de la branche professionnelle faisant ressortir les principaux enjeux et défis

#### Hypothèses et prérequis



- Disponibilité de l'information

#### Démarche détaillée



##### 1. Analyse des tendances et des opportunités de la branche

- Définition des facteurs d'évolution de l'environnement auxquels est confrontée la branche via différents outils :
  - Identification des facteurs d'évolution
  - Structuration de la réflexion sur les alternatives futures de l'environnement dans lequel va s'inscrire la stratégie via la méthode Deloitte de *Scenario Planning*
  - Analyse des facteurs d'évolution (tendances et opportunités) via la *Matrice SWOT (Forces, Faiblesses, Opportunités, Menaces)*

Illustratif n° 2.1

Illustratif n° 2.2

##### 2. Déclinaison des macro-stratégies sectorielles et transverses

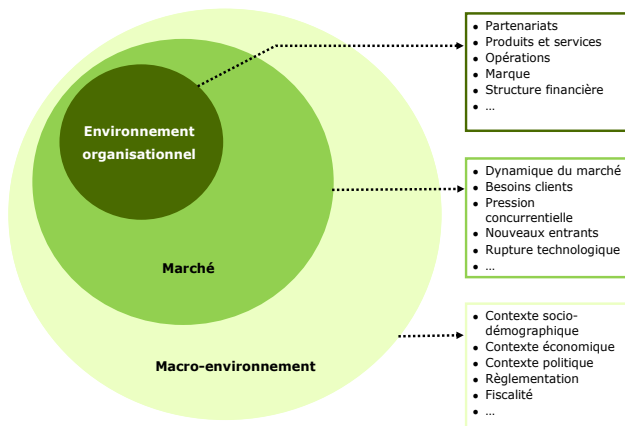
- Analyse de l'impact des macro-stratégies publiques sur la chaîne de valeur de la branche

# B Analyse de la Branche Professionnelle

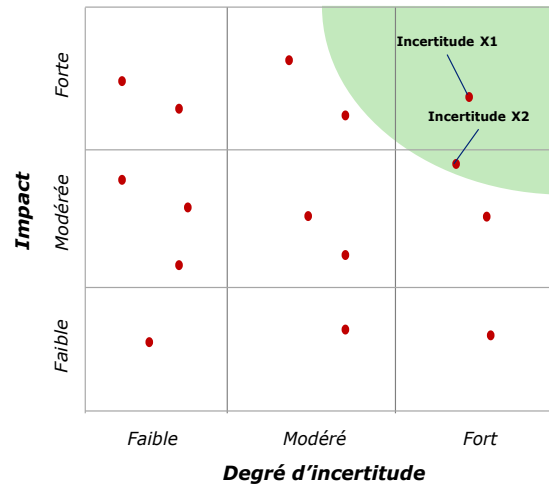
## Illustratif 2.1 – Analyse des tendances et des opportunités de la branche : scénarii d’environnement

### Deloitte. Scénario Planning

#### 1. Classification des évènements futurs (tendances lourdes vs. incertitudes)



#### 2. Priorisation des incertitudes selon leur probabilité d’occurrence et leur impact



#### 3. Scénarii d’environnement basés sur les incertitudes priorisées



## Illustratif n° 2.2 – Analyse SWOT : questions clés

L'analyse SWOT dicte des postures et pose des questions clés :

<b>Environnement externe</b>	<i>Opportunités</i>	<p><i>Avons-nous les forces adéquates pour saisir ces opportunités ?</i></p> <p>Capitaliser sur la position et exploiter l'opportunité</p>	<p><i>Quelles opportunités ratons-nous à cause de nos faiblesses ?</i></p> <p>Améliorer la capacité ou équilibrer la situation</p>
	<i>Menaces</i>	<p><i>Avons-nous les bonnes forces pour contrecarrer les menaces ?</i></p> <p>Maintenir la capacité et défendre la position</p>	<p><i>A quelles menaces nos faiblesses nous exposent-elles ?</i></p> <p>Eviter ou minimiser la confrontation</p>
		<i>Forces</i>	<i>Faiblesses</i>
		<b>Situation interne</b>	

Pour bien réussir le SWOT :

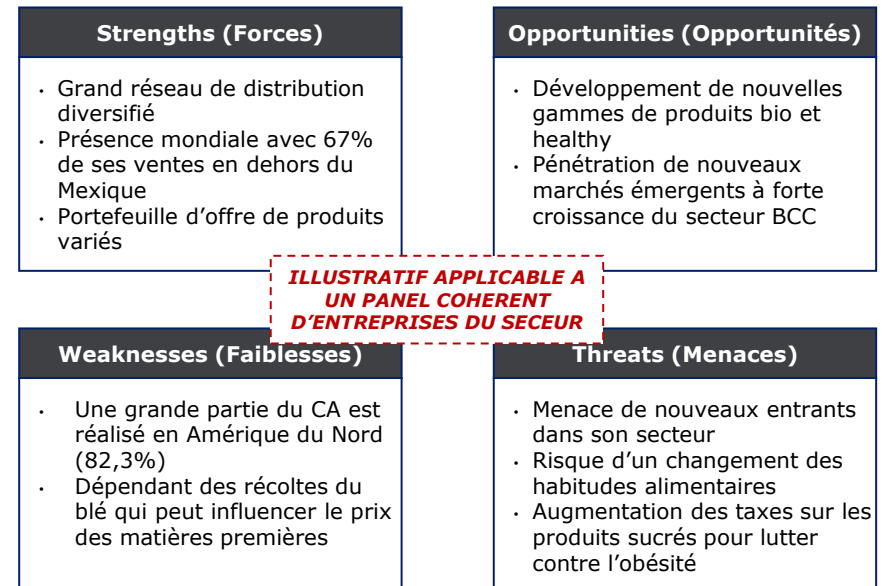
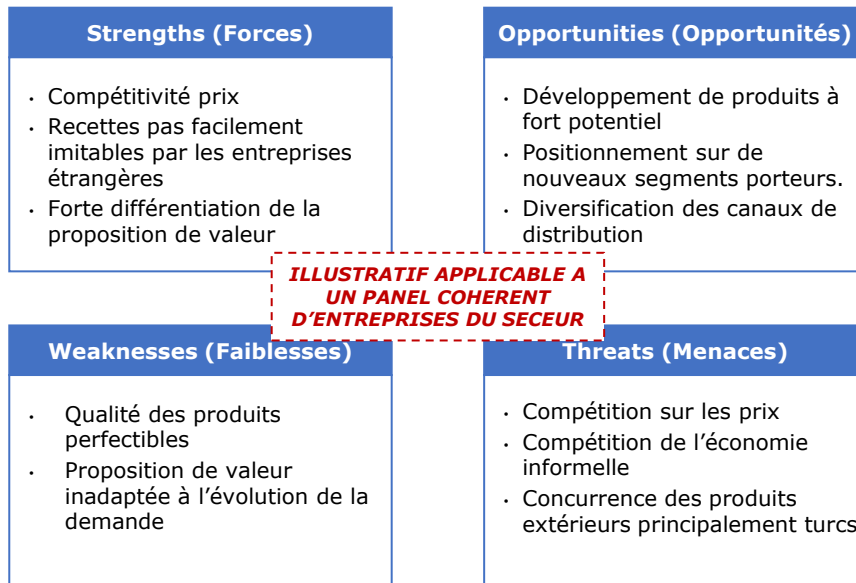
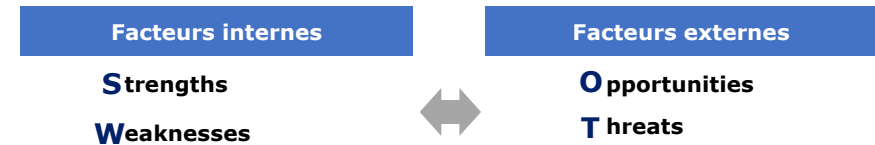
**Orientations pour un SWOT réussi :**

- ✓ Être réaliste sur les forces et faiblesses de l'organisation.
- ✓ Toujours analyser en relatif par rapport à la concurrence.
- ✓ Distinguer entre la position actuelle de l'organisation et sa position éventuelle à l'avenir.
- ✓ Être clair et éviter les zones grises. Utiliser des données pertinentes et comparables si possible.
- ✓ Garder l'analyse courte et simple. Eviter la complexité.
- ✓ Obtenir l'opinion de plusieurs parties prenantes puisque l'analyse SWOT demeure subjective.

## B Analyse de la Branche Professionnelle

### Illustratif n° 2.3 – Analyse SWOT exemple d'application

- L'analyse SWOT (forces, faiblesses, opportunités et menaces) est un outil simple et puissant pour analyser les forces et faiblesses internes ainsi que les opportunités et menaces auxquelles font face les entreprises qui composent la branche B2C.
- L'outil nous aidera à capitaliser sur les forces, minimiser les faiblesses, exploiter les opportunités et gérer les menaces pour les entreprises de la branche
- C'est une analyse féconde, qui permet de se concentrer sur les problématiques clés à « adresser ».



# B Description détaillée des activités



L'élaboration du diagnostic reposera notamment sur **l'étude comparée des meilleures pratiques mondiales dans ce secteur**

## 1.3 Réalisation d'un Benchmark international

### Objectifs



- Définir les meilleures pratiques dans une sélection de trois pays pertinents et exposer les facteurs clés de succès sur une sélection de 5 indicateurs significatifs
- Connaître les meilleures pratiques internationales
- Identifier les modèles/pays pouvant servir de modèle de développement sur la filière pour le Maroc

### Livrables



- Rapport de benchmark international

### Hypothèses et prérequis



- Mise à disposition de la documentation et des données demandées
- Disponibilité des départements

### Démarche détaillée



#### 1) Sélection des pays à benchmarker

- Sélection de 2 à 3 pays de référence

#### 1) Définition des axes thématiques à benchmarker

#### 2) Conduite du benchmark

- Collecte d'information sur les pays sélectionnés
- Exploitation de rapports d'analyses et des bases de données Deloitte
- Organisation d'entretien avec les experts spécialistes du sujet

#### 3) Analyse des meilleures pratiques selon les axes sélectionnés

- Identification des facteurs clefs de succès pour la réussite du développement de la branche

#### 4) Synthèse des enseignements / FCS

- Analyse des points forts et des points faibles

#### 5) Analyse de la transposabilité au Maroc

- Analyse de la transposabilité des modèles choisis pour le Maroc

## B Analyse de la Branche Professionnelle

### Illustratif 3.1 - Méthodologie de sélection des expériences allant faire l'objet du benchmark

#### Axes « contexte » (A discuter lors du cadrage)

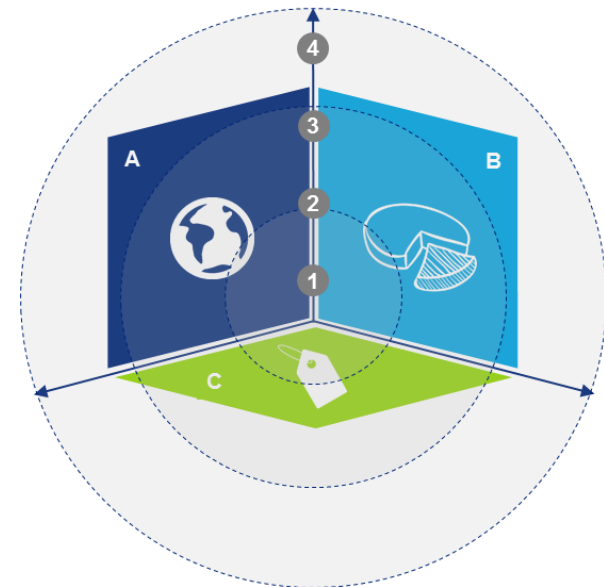
- A** Pays émergent avec des dynamiques comparables au Maroc
- B** Marché concurrentiel
- C** Structure et contraintes de la branche comparables (nombre et taille des entreprises, des projets, de la réglementation, etc.)

#### Exemples d'axes « thématiques » possibles (à discuter lors du cadrage du projet)

*À titre indicatif*

- |   |   |   |   |
|---|---|---|---|
| 1 | Caractéristiques de la branche          | 4 | Stratégie de développement de la branche          |
| 2 | Evolutions et tendances                 | 5 | Gouvernance de la branche                         |
| 3 | Offre et positionnement des entreprises | 6 | Ingénierie de formation à l'échelle de la branche |

#### Cadre d'analyse



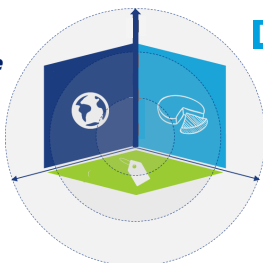
## B Analyse de la Branche Professionnelle

### Illustratif 3.2 - Élaboration de fiches par pays : forces et faiblesses de chacun des modèles nationaux

#### Cadre d'analyse

##### A Critère géographique

Pays émergent avec une dynamique de l'industrie de la B2C comparable au Maroc



##### B Critère de taille

Marché mature et concurrentiel

##### C Critère domaine d'activité

Structure et contraintes de la branche comparables

#### Fiches de benchmark

##### Illustratif – Benchmark France

##### Chiffres clés



- 2200 Millions d'euros de Chiffre d'affaires
- Taux de croissance annuel entre 2010 et 2015 de 7%
- Consommation par habitant annuel de 8,48kg
- 90% distribués en grande surface

##### La BCC en France aujourd'hui



##### Les acteurs confrontés à un marché intérieur mature

Les ventes en volume ne devraient que faiblement progresser en 2019 (+1,5%). En cause la maturité d'un marché où les innovations majeures viennent à manquer, alors même que les ménages tendent à réduire leur consommation de sucre, à favoriser le fait-maison et à accorder moins de temps au petit déjeuner. Les ventes de biscuits sec sont et ceux destinés aux petit déjeuner sont donc particulièrement impactés.

##### Les stratégies à l'export prennent de l'ampleur

La maturité du marché intérieur de l'Hexagone a conduit les industriels à mettre l'accent sur l'exportation de leurs produits. En 2018, le Groupe Mondelez a d'ailleurs accru la capacité productive de son usine Cestas en Gironde, qui produit les biscuits Mikado afin de soutenir les exportations à destination de l'Europe.

ETC...

# B Description détaillée des activités



## Phase 2 – Élaboration de la stratégie pour la branche

### Objectifs



- Élaborer une stratégie basée sur une vision claire de la façon dont la branche va évoluer et se transformer à court/moyen terme, ainsi que les étapes clés de sa mise en œuvre

### Livrables

- ✓ Rapport sur la nouvelle stratégie de la branche , intégrant les éléments suivants :
  - Caractérisation de la stratégie (positionnement, clientèle cible, offre de valeur)
  - Objectifs stratégiques
- ✓ Plan de recommandations, intégrant les éléments suivants :
  - Moyens et étapes clés de mise en œuvre de la nouvelle stratégie

8 semaines

2

### Élaboration d'une stratégie pour la branche

#### 2.1 Définition d'une stratégie pour la branche

- Définition des différents « groupes stratégiques » de la branche via notre approche en *clusters*
- Formulation de scénarios stratégiques par *cluster* via notre méthodologie de *Cascade de choix stratégiques* et priorisation
- Validation des scénarios stratégiques par *cluster* dans le cadre d'un séminaire stratégique collaboratif et innovant : *Deloitte Greenhouse*
- Définition et caractérisation d'une stratégie commune de la BP durable et compétitive
- Identification des métiers futurs et besoin en formation de la branche pour réaliser cette stratégie

#### 2.3 Définition des moyens à mettre en œuvre pour l'exécution de la stratégie

- Définition d'un calendrier de mise en œuvre et plan d'opérationnalisation
- Recommandation sur les moyens à mettre en œuvre

# B Description détaillée des activités



La stratégie de la branche sera élaborée en concertation avec les professionnels du secteur et après l'analyse des différents scénarios stratégiques

## 2.1 Définition d'une nouvelle stratégie pour la branche

### Objectifs



- Elaborer une nouvelle stratégie permettant à la branche d'améliorer sa compétitivité et de trouver un modèle de croissance durable, sur la base des analyses de la Partie 1

### Livrables



- ✓ Rapport sur la nouvelle stratégie BP/AP, intégrant les éléments suivants :
  - Caractérisation de la stratégie (positionnement, clientèle cible, offre de valeur)
  - Objectifs stratégiques

### Hypothèses et prérequis



- Disponibilité des interlocuteurs

### Démarche détaillée



#### 1. Définition des différents groupes stratégiques au sein de la BP

- Réalisation d'une représentation de la branche en groupes stratégiques via l'approche en *clusters Monitor Deloitte* :
  - Création d'un *mapping* des entreprises clés de la branche sur la base des analyses réalisées dans la Partie 1
  - Regroupement des entreprises en 4/5 *clusters* sur des critères validés avec les représentants de la branche : ex. mêmes capacités et même positionnement (comportements similaires sur les principaux éléments de leurs stratégies concurrentielles identifiées dans la Partie 1)

#### 2. Formulation et priorisation de scénarios stratégiques par cluster

- Elaboration de scénarios stratégiques de la branche via notre méthode de *Cascade de choix stratégiques*
- Priorisation des scénarios selon plusieurs critères validés par les représentants de la branche
- Déclinaison par *clusters*
- Validation des scénarios sélectionnés dans le cadre d'un séminaire stratégique collaboratif et innovant (*Deloitte Greenhouse*) avec les principaux responsables de la branche

#### 3. Identification des métiers futurs et besoins en formation

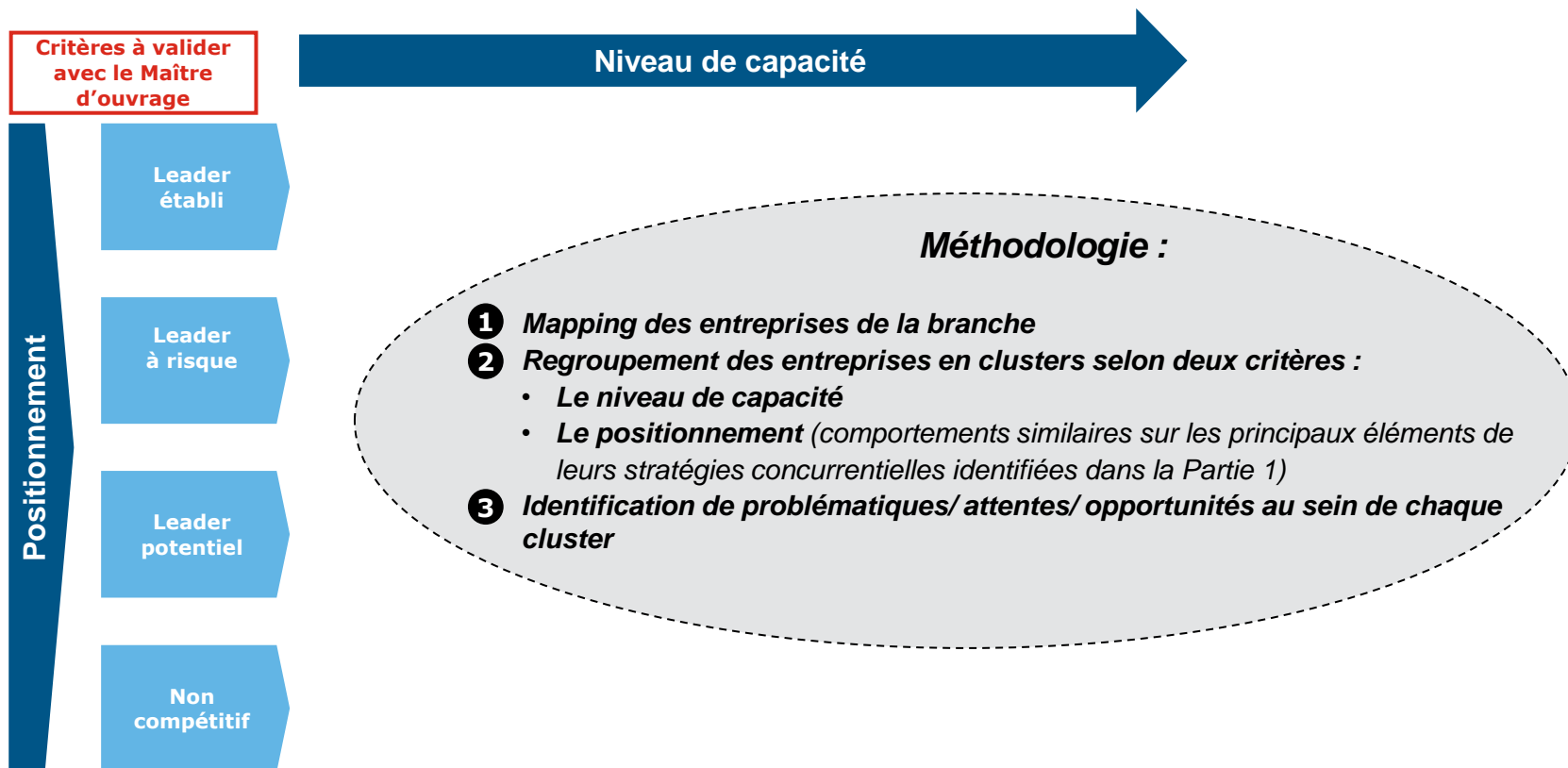
Définition des impacts sur les métiers grâce à notre département spécialisé au Maroc *Deloitte Capital Humain*

## Illustratif n° 1.1 - Définition des différents groupes stratégiques

### L'approche en clusters

#### Méthodologie innovante de regroupement des entreprises

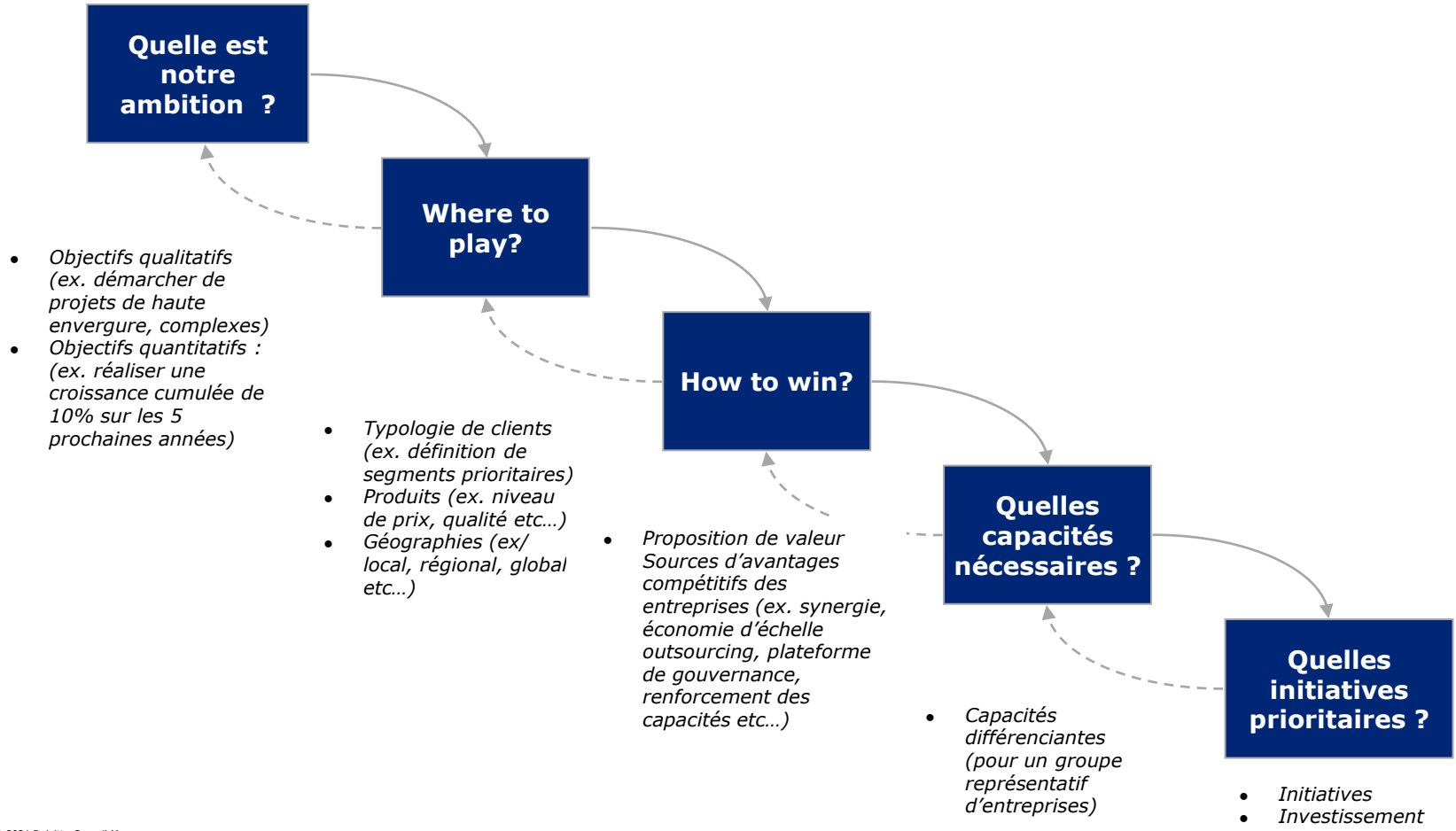
Les « clusters » sont un groupe d'entreprises interconnectées du domaine de la branche B2C, liées par des points communs et des complémentarités :



## Illustratif n° 1.2 - Formulation d'un ensemble de scénarios stratégiques par cluster

### La Cascade de Choix Stratégiques

Cinq choix majeurs et interdépendants à la base des scénarios stratégiques par cluster



## Illustratif n° 1.3 - Priorisation des scénarios stratégiques par cluster

Critères à valider avec le Maître d'ouvrage

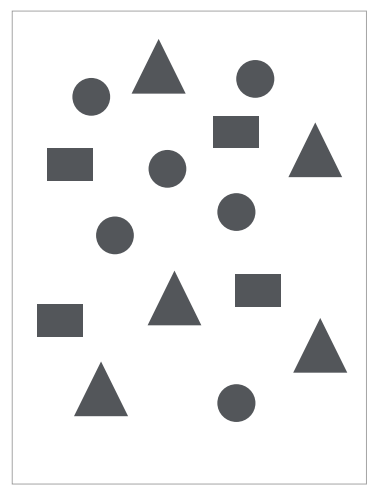


### Objectifs

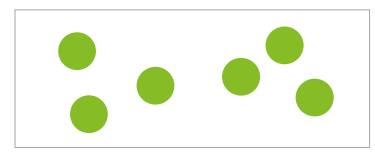
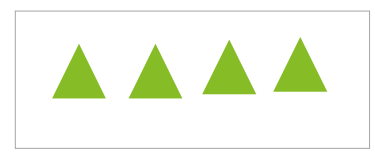
Faire émerger des scénarios par cluster

Regrouper et prioriser les scénarios

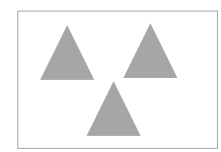
Identifier les scénarios



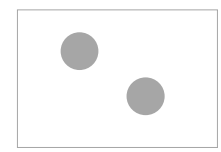
Scénarios brutes issues de la co-construction



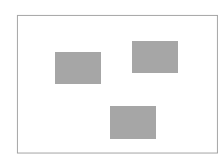
Scénarios regroupées et structurées



Victoire rapide à lancer



A lancer à moyen terme



À approfondir / A écarter

Scénarios priorisées

# B Élaboration de la stratégie

**Illustratif 1.4** – Validation des scénarios stratégiques dans le cadre d'un séminaire stratégique collaboratif et innovant (1/2)

## Zoom sur le séminaire stratégique de concertation Deloitte : **Deloitte Greenhouse™**

### 1 >

#### Cadrer et baliser les grands objectifs du séminaire

- Formaliser un brief de cadrage du séminaire
- Valider les modalités d'animation, la logistique et la liste des responsables des tenants de poste

Préparation

### 2 >

#### Valider les scénarios stratégiques

Mettre en présence toutes les parties prenantes, sortir du cadre et réfléchir différemment

Jour J -  
Idéation

- Partager les scénarios formulés
- Faire émerger les idées des participants
- Challenger et creuser les propositions en séance
- Confronter les points de vue pour mieux converger vers une vision commune

### 3 >

#### Consolider les orientations stratégiques et formaliser le livrable

Formalisation



*Illustration d'un espace de réflexion Deloitte Greenhouse*

- Durant la phase de préparation nous rencontrerons les responsables de tenants de postes sélectionnés **afin de recueillir leur vision et leurs attentes**. Cela nous permettra de mieux **préparer le parcours de réflexion** que nous proposerons le jour du Focus group **afin d'assurer fluidité et productivité**.
- Nous nous assurerons également que les **conditions logistiques sont propices à la réflexion et à la co-construction**.

## B Élaboration de la stratégie

**Illustratif 1.5** – Validation des scénarios stratégiques dans le cadre d'un séminaire stratégique collaboratif et innovant (2/2)

### Zoom sur le séminaire stratégique de concertation Deloitte :

« Sortir du cadre pour réfléchir différemment et co-construire »



« Nos clients en parlent »

**NB :** Séquences illustratives, le déroulé définitif des ateliers sera précisé lors de la phase de cadrage



**Des présentations d'expertises** réalisées par nos experts interne pour alimenter les réflexions et les échanges entre les différents responsables de tenants de postes sélectionnés



**Des sessions d'idéation** en sous-groupes pour brainstormer, faire émerger les idées de chacun et co-construire les fiches métier



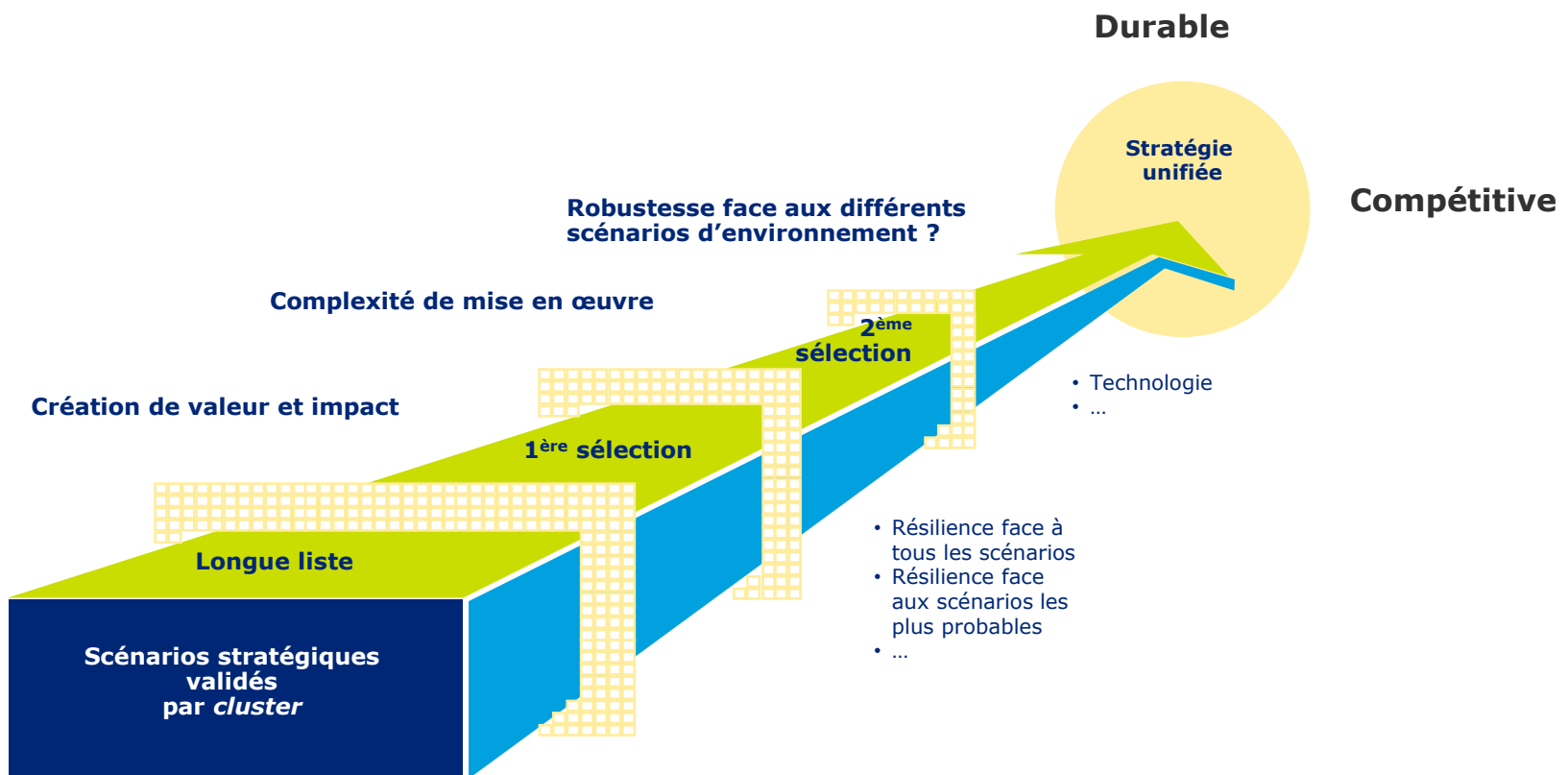
**Des mises en commun** pour partager les travaux des sous groupes, confronter les points de vue et permettre un consensus



**Intervention d'un facilitateur graphique (Option)**

Intervention d'un expert graphique qui pourra mettre en images les débats et orientations définies

**Illustratif n° 1.6 - Définition et caractérisation d'une stratégie de la BP commune aux clusters**





## B Description détaillée des activités

Nous affinerons l'analyse des scénarios stratégiques pour **formuler nos recommandations et les étapes de réalisation de la nouvelle stratégie**

### 2.2 Définition des moyens à mettre en œuvre pour la réalisation de la stratégie

#### Objectifs



- Formuler des recommandations sur les moyens à mettre en œuvre et les étapes clés de la réalisation de la nouvelle stratégie BP/AP

#### Livrables



- Plan de recommandations, intégrant les éléments suivants :
  - Moyens et étapes clés de mise en œuvre de la nouvelle stratégie

#### Hypothèses et prérequis



- Disponibilité des interlocuteurs

#### Démarche détaillée



##### 1. Définition des étapes de mise œuvre de la stratégie

- Etape 1 : déclinaison de la stratégie en chantiers :
  - Identification d'objectifs qualitatifs et quantitatifs par axe aux niveaux : national, régional
  - Evaluation des impacts sur la BP à 360° (impacts sur la compétitivité, sur l'emploi direct et indirect etc...)
- Etape 2 : déclinaison des chantiers en initiatives :
  - Définition des initiatives par chantier
  - Gestion de l'interdépendance entre les initiatives
- Etape 3 : Formalisation d'un calendrier d'exécution de la stratégie en séquençant dans le temps les différents chantiers/ initiatives

##### 2. Identification des moyens à mettre en œuvre pour la réalisation de la stratégie

- Identification des principaux leviers à actionner (court/moyen terme)
- Définition des moyens financiers :
  - Budgétisation en première approche
  - Outils de pilotage et utilisation de notre méthode de *PMO Deloitte* à destination de la branche
  - Définition des principaux indicateurs de suivi

**Illustratif n° 2.1 - Définition des étapes de mise œuvre de la stratégie**

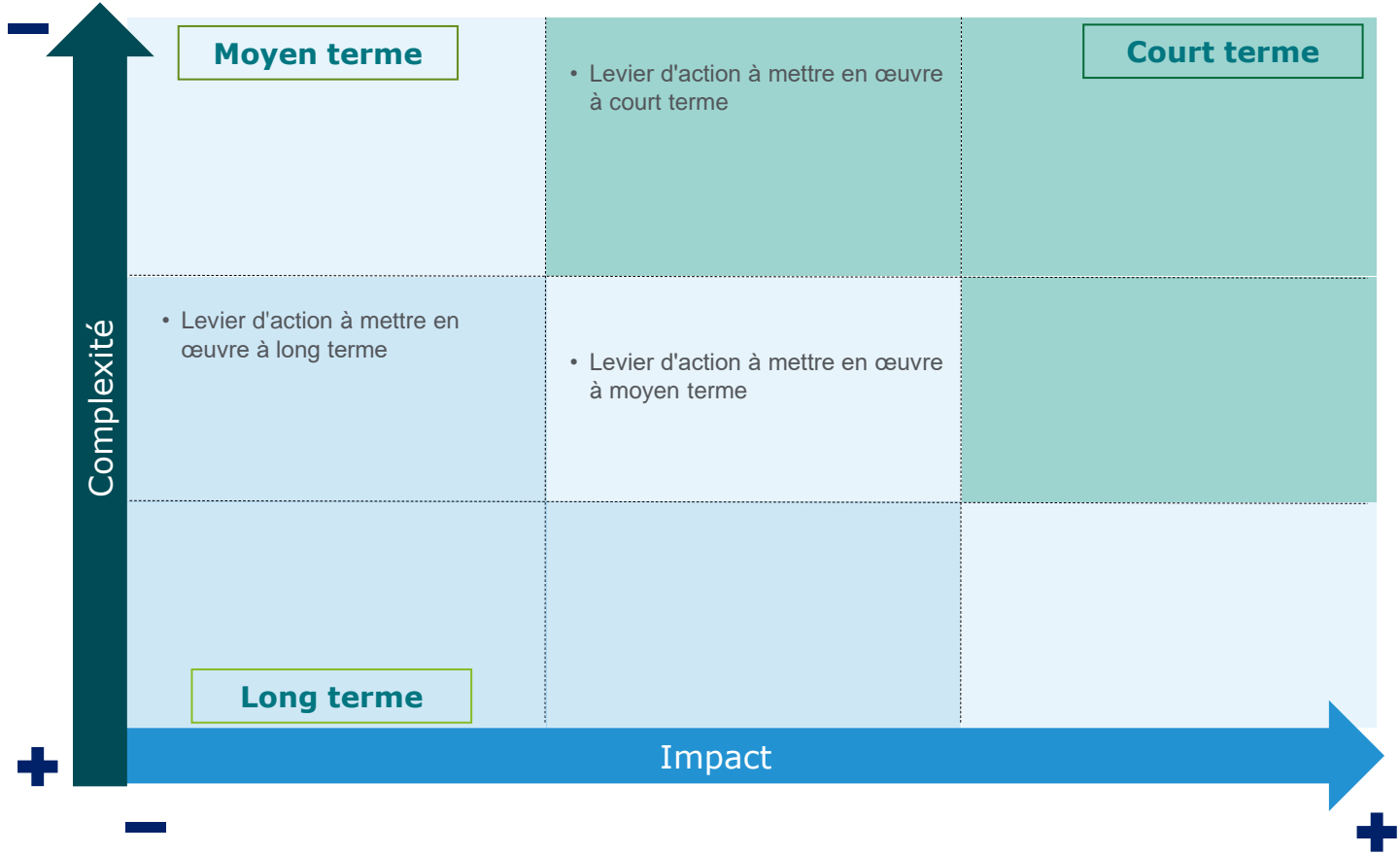
**Elaboration d'un plan d'opérationnalisation de la mise en œuvre :**

Leviers	N				N+1				N+2				N+3				N+4				<u>N+n</u>			
	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4
<b>Programme 1</b>	[Solid]				[Solid]				[Solid]				[Solid]				[Solid]							
- Chantier	[Dashed]				[Dashed]				[Dashed]				[Dashed]				[Dashed]							
- Chantier	[Dashed]				[Dashed]				[Dashed]				[Dashed]				[Dashed]							
- Chantier	[Dashed]				[Dashed]				[Dashed]				[Dashed]				[Dashed]							
- Chantier	[Dashed]				[Dashed]				[Dashed]				[Dashed]				[Dashed]							
<b>Programme 2</b>	[Solid]				[Solid]				[Solid]				[Solid]				[Solid]							
- Chantier	[Dashed]				[Dashed]				[Dashed]				[Dashed]				[Dashed]							
- Chantier	[Dashed]				[Dashed]				[Dashed]				[Dashed]				[Dashed]							
- Chantier	[Dashed]				[Dashed]				[Dashed]				[Dashed]				[Dashed]							
- Chantier	[Dashed]				[Dashed]				[Dashed]				[Dashed]				[Dashed]							
<b>Programme 3</b>	[Solid]				[Solid]				[Solid]				[Solid]				[Solid]							
- Chantier	[Dashed]				[Dashed]				[Dashed]				[Dashed]				[Dashed]							
- Chantier	[Dashed]				[Dashed]				[Dashed]				[Dashed]				[Dashed]							
- Chantier	[Dashed]				[Dashed]				[Dashed]				[Dashed]				[Dashed]							
- Chantier	[Dashed]				[Dashed]				[Dashed]				[Dashed]				[Dashed]							
<b>Programme n</b>	[Solid]				[Solid]				[Solid]				[Solid]				[Solid]							
- Chantier	[Dashed]				[Dashed]				[Dashed]				[Dashed]				[Dashed]							
- Chantier	[Dashed]				[Dashed]				[Dashed]				[Dashed]				[Dashed]							
- Chantier	[Dashed]				[Dashed]				[Dashed]				[Dashed]				[Dashed]							
- Chantier	[Dashed]				[Dashed]				[Dashed]				[Dashed]				[Dashed]							
- Chantier	[Dashed]				[Dashed]				[Dashed]				[Dashed]				[Dashed]							

[Solid] Mise en place du levier      [Dashed] Passage en activité du levier

**Illustratif n° 2.2 - Identification des moyens à mettre en œuvre pour la réalisation de la stratégie**

**Illustration d'une matrice d'analyse des actions selon l'impact créé et la complexité de mise en œuvre :**



## Illustratif n° 2.3 - Identification des moyens à mettre en œuvre pour la réalisation de la stratégie

Nous apportons la valeur ajoutée pour dépasser la gestion de projet d'une manière « classique » et **vous proposons une méthode PMO Deloitte à adopter pour gérer vos projets.**

Nous disposons d'un **corpus méthodologique complet** et d'un référentiel documentaire éprouvé que nous mettons à votre disposition (gestion des livrables, gestion des risques et problèmes, suivi du budget, gestion du planning, gestion des ressources, communication, etc.)



- 1 **Le périmètre est défini, réaliste et activement contrôlé**
- 2 **Les livrables et le processus d'approbation sont définis et clairs**
- 3 **Les standards qualité sont définis et maîtrisés (internes et externes)**
- 4 **Le travail est planifié et prévisible**
- 5 **L'équipe est compétente, motivée et exemplaire**
- 6 **Toutes les parties prenantes sont impliquées**
- 7 **Les coûts sont maîtrisés et les gains escomptés mesurés**
- 8 **Les risques sont anticipés et atténués à temps**

**Exemple d'organisation et de processus de gestion de portefeuille projet**

Principaux	Objectifs	Processus	Tableaux
<ul style="list-style-type: none"> <li>Contrôle des priorités</li> <li>Contrôle de l'alignement de la stratégie</li> <li>Contrôle des ressources</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Optimiser le portefeuille de projets</li> <li>Assurer l'alignement de la stratégie</li> <li>Assurer la disponibilité des ressources</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Processus de gestion de portefeuille de projets</li> <li>Processus de gestion de projets</li> <li>Processus de gestion de ressources</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Tableau de bord de gestion de portefeuille de projets</li> <li>Tableau de bord de gestion de projets</li> <li>Tableau de bord de gestion de ressources</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Contrôle des livrables</li> <li>Contrôle des risques</li> <li>Contrôle des problèmes</li> <li>Contrôle des coûts</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Assurer la qualité des livrables</li> <li>Assurer la maîtrise des risques</li> <li>Assurer la maîtrise des problèmes</li> <li>Assurer la maîtrise des coûts</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Processus de gestion de livrables</li> <li>Processus de gestion de risques</li> <li>Processus de gestion de problèmes</li> <li>Processus de gestion de coûts</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Tableau de bord de gestion de livrables</li> <li>Tableau de bord de gestion de risques</li> <li>Tableau de bord de gestion de problèmes</li> <li>Tableau de bord de gestion de coûts</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Contrôle de la communication</li> <li>Contrôle de la rentabilité</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Assurer la communication</li> <li>Assurer la rentabilité</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Processus de gestion de communication</li> <li>Processus de gestion de rentabilité</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Tableau de bord de gestion de communication</li> <li>Tableau de bord de gestion de rentabilité</li> </ul>

Table 1	Table 2	Table 3	Table 4
1. Réalisation de la stratégie des M&A aux M&A	0	0	0
2. Qualification de la base de données	0	0	0
3. Spécification des besoins et des exigences	0	0	0
4. Qualification de la base de données et de la base de données	0	0	0
5. Préparation et validation des données M&A	0	0	0
6. Existence d'un comité de pilotage	0	0	0
7. Contrôle de l'engagement des parties prenantes	0	0	0
8. Disponibilité de données de référence	0	0	0

# B Description détaillée des activités



## Phase 3 – Portrait des métiers de la branche et Fiches Métiers

### Objectifs

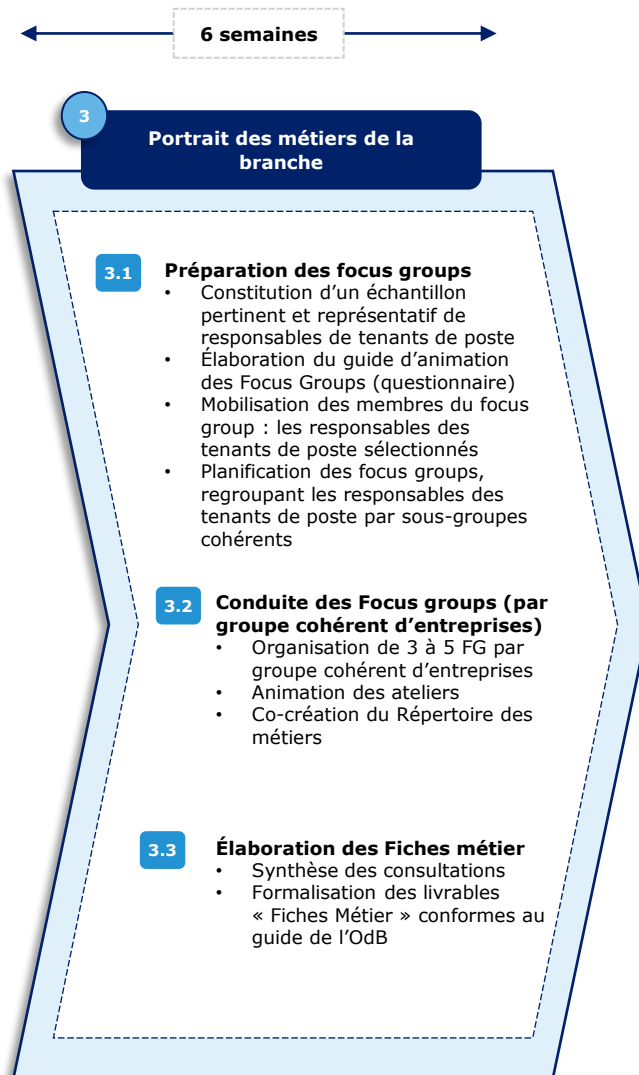


- Recenser et définir les métiers de la branche à partir de l'exposé de la stratégie de la branche et des repositionnements des chaînes de valeur
- Mobiliser les tenants de poste par groupe cohérent d'entreprises et réaliser des séminaires Greenhouse (*focus group*)
- Comité de Pilotage de fin d'étude

*La réalisation du portrait des métiers se conformera scrupuleusement à la méthodologie décrite dans le guide de l'étude de l'Analyse Stratégique édité par l'OdB*

### Livrables

- ✓ Répertoire des métiers de la branche et Fiches métiers y afférentes
- ✓ Rapport du portrait des métiers décrivant la façon dont l'enquête a été conduite



## B Description détaillée des activités



L'identification des acteurs clefs de la filière et la consolidation de leurs questionnaires permettra une **compréhension du secteur depuis son intérieur**

### 3.1 Identification de l'échantillon et préparation des questionnaires

#### Objectifs



- Constitution de l'échantillon optimal (raisonné et suffisant) pour établir la structure de l'emploi et décrire les métiers de la branche
- Description fine et exhaustive des métiers de la branche, en tenant compte des diverses situations de travail

#### Livrables



- Répertoire des métiers de la BP/AP

#### Hypothèses et prérequis



- Disponibilité de l'information

#### Démarche détaillée



##### 1. Définition des caractéristiques des entreprises du panel

- Taille (effectif emploi, chiffre d'affaires)
- Date de création
- Modèle de gouvernance
- Éléments de performance financière récente
- Géographie d'implantation (région)
- Degrés de technicité de l'actif industriel (entreprise traditionnelle, moderne, etc.)

##### 2. Élaboration par Deloitte d'une liste de profils représentatifs du secteur de la B2C et validation des profils retenus par le Maître d'ouvrage

##### 3. Préparation du questionnaire

*Le questionnaire fourni dans le guide méthodologique sera adapté aux spécificités de la BP et apportera une dimension qualitative supplémentaire afin de relever les éléments suivants :*

- Attentes des profils retenus par rapport à l'étude
- Spécificités des marchés étudiés
- Estimation du poids du marché informel
- Métiers émergents
- Taux de roulement par métier (turnover)
- Niveau de qualification requis par métier
- Tendance de l'effectif et recrutement prévu par métier
- Appréciation de l'adéquation de la formation par métier

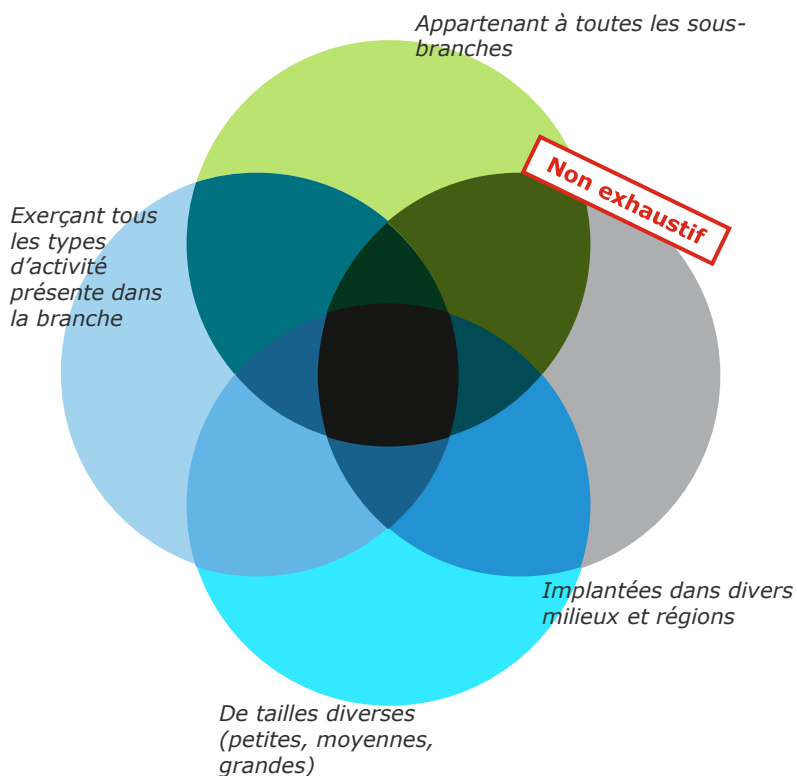
##### 4. Mobilisation des participants retenus

- Planning détaillé de l'ensemble des ateliers

# B Portrait des métiers

## Illustratif n° 1.1 - Constitution d'un panel représentatif (1/2)

### 1 Définition des critères\* de l'échantillon

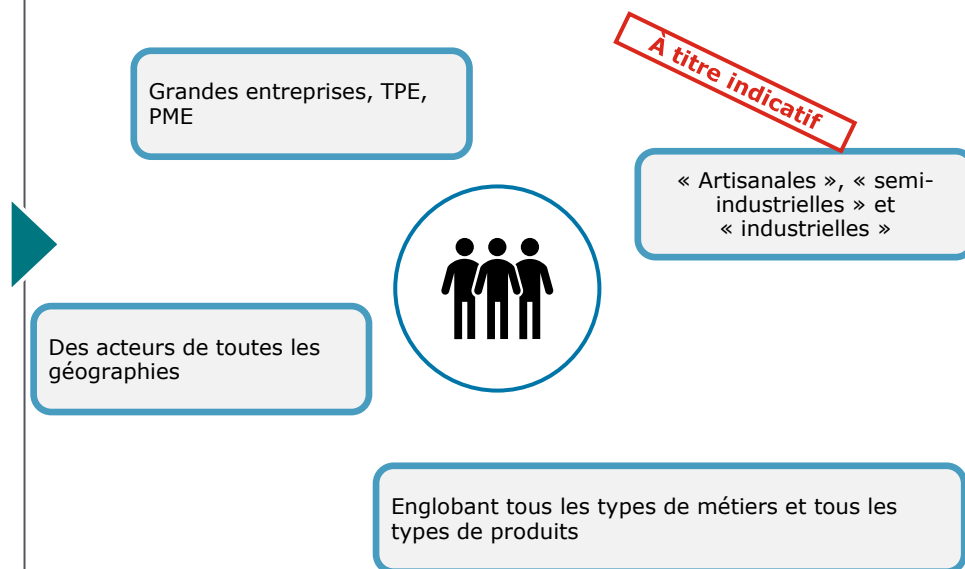


\*Critères définis dans le guide de l'étude d'Analyse Stratégique de l'OdB

### 2 Constitution du panel

La valeur de l'information résultant de l'enquête tient principalement à la **représentativité de l'échantillon** et la rigueur dans la réalisation de l'enquête.

**Nous veillerons à constituer un échantillon raisonné suffisant pour établir la structure de l'emploi et décrire les métiers de l'Industrie de la BCC au Maroc.**





## B Description détaillée des activités

**Deloitte met en avant des méthodologies et des outils éprouvés** dans l'animation des focus groups

### 3.2 Organisation et animation des Focus group

#### Objectifs



- Sélectionner un échantillon représentatif de tenants de poste pour chaque groupe cohérent d'entreprises (taille, CA...)
- Organiser et animer les Focus Group
- Définir une appellation unique des Profils Métiers Regroupés à l'issue de chacun des Focus group

#### Livrables



- Rapport du portrait des métiers décrivant la façon dont l'enquête a été conduite et présentant des tableaux sur ses résultats généraux

#### Hypothèses et prérequis



- Obtenir un panel de représentants de la branche professionnelle (disponibilité des interlocuteurs)

#### Démarche détaillée



##### 1. Préparation des ateliers

- Identification des acteurs clés de la branche
- Sélection des participants (représentants des tenants de poste), validation de l'échantillonnage
- Planning détaillé et thématiques des ateliers

##### 2. Lancement et animation des ateliers

##### Le travail sur le focus group est réalisé en deux étapes :

###### Étape 1

- Renseignement par les membres du Focus group du questionnaire filtre défini en phase précédente tels que CSP, tranche d'âge, ville, etc... (*autant de questionnaires que de métiers existants au sein d'une entreprise pour un intervenant donné*)
- Regroupement des « Profil Métiers » par similarité des critères précités

###### Étape 2

- Convergence des membres vers une appellation unique du Métier : amener chaque intervenant à confirmer / amender les propositions de regroupements

##### 3. L'appellation unique fait l'objet d'une **Fiche Métier** qui agrège les données renseignées par les membres du focus groupe

## Illustratif n° 2.1 – Animation des Focus Group

À titre indicatif



**Recrutement des participants** sur la base du questionnaire de recrutement fourni dans le guide de réalisation de l'Analyse Stratégique publié par l'OdB



**Animation des réunions de groupe** sur un mode semi-directif par un consultant animateur de Focus group, justifiant d'une longue expérience en matière de modération des focus groups



**Support d'enregistrement des réunions** (enregistrement sur support audio)



**Déroulement des Focus group** : discussions articulées autour des principaux thèmes du guide tout en permettant une expression libre des opinions à propos des thèmes



**Analyse des données** de la façon la plus objective et fiable possible

## B Description détaillée des activités



Au terme de la série d'ateliers de concertation, **un travail d'approfondissement des analyses sera effectué** par nos équipes pour la rédaction des Fiches métier de la branche

### 3.3 Affinement de l'analyse et rédaction des Fiches métier

#### Objectifs



- Recenser la liste exhaustive des métiers définis à l'issue des Focus group dans le Répertoire des métiers
- Rédiger les Fiches métier

#### Livrables



- Répertoire des métiers de la BP/AP avec les fiches métiers

#### Hypothèses et prérequis



- Tenue effective des Focus groupe

#### Démarche détaillée



La réussite des Focus group tient à un **accord unanime** de l'échantillon sélectionné de responsables de tenants de poste de la branche sur **l'approbation en une appellation unique** pour chaque métier identifié de la branche

Nous procéderons à l'organisation de Focus group par groupe cohérent d'entreprise (2 à 3 Focus group)

Nous rédigerons autant de Fiches Métier que de Métiers identifiés dans la branche professionnelle lors du Focus group.

#### 1. Recensement de la liste des métiers identifiés par les membres du Focus group

#### 2. Rédaction du Répertoire des Fiches métiers

- Liste des Métiers de la branche
- Chaque appellation unique fera l'objet d'une Fiche Métier

#### 3. Réalisation des Fiches métier

- Rédaction d'une Fiche Métier pour chacun des métiers identifiés sur la branche
- Nous affinerons les axes identifiés en concertation lors des focus group pour produire la Fiche Métier qui agrégera les données renseignées par les responsables de tenants de poste et nos expertises
- La Fiche Métier comportera les éléments suivants :
  - Axes de développement pour le Métier identifié
  - Synthèse des opportunités pertinentes pour le Métier identifié
  - Contraintes identifiées de mise en œuvre
  - Prérequis au déploiement des solutions identifiées pour le métier

## B Portrait des métiers

### Illustratif 3.1 - Illustration du canevas des Fiches Métier (1/2)

#### Fiches Métier :

Les séminaires **Focus group** permettront la construction concertée des **Fiches Métier avec les représentants de la branche les plus significatifs**

Fiche Métier	
L'appellation principale « Métier »	Les autres appellations utilisées
	Estimation de l'effectif actuel du métier
	Estimation de l'effectif projeté à l'horizon de la stratégie
Les activités principales	-Taches et responsabilités :
Les activités secondaires	-Taches et responsabilités :
Les aptitudes	-Techniques : -Comportementales:
Les principales technologies utilisées	

	L'intensité des impacts prévisibles sur les activités	Commentaires
La transformation digitale	<input type="checkbox"/> Non <input type="checkbox"/> Oui Intensité : 1 à 5 (5 très forte intensité)	
Les vulnérabilités face aux changements climatiques	<input type="checkbox"/> Non <input type="checkbox"/> Oui Intensité : 1 à 5 (5 très forte intensité)	
Autres	<input type="checkbox"/> Non <input type="checkbox"/> Oui Intensité : 1 à 5 (5 très forte intensité)	

**Illustratif 3.2 - Illustration du canevas des Fiches Métier (2/2)**

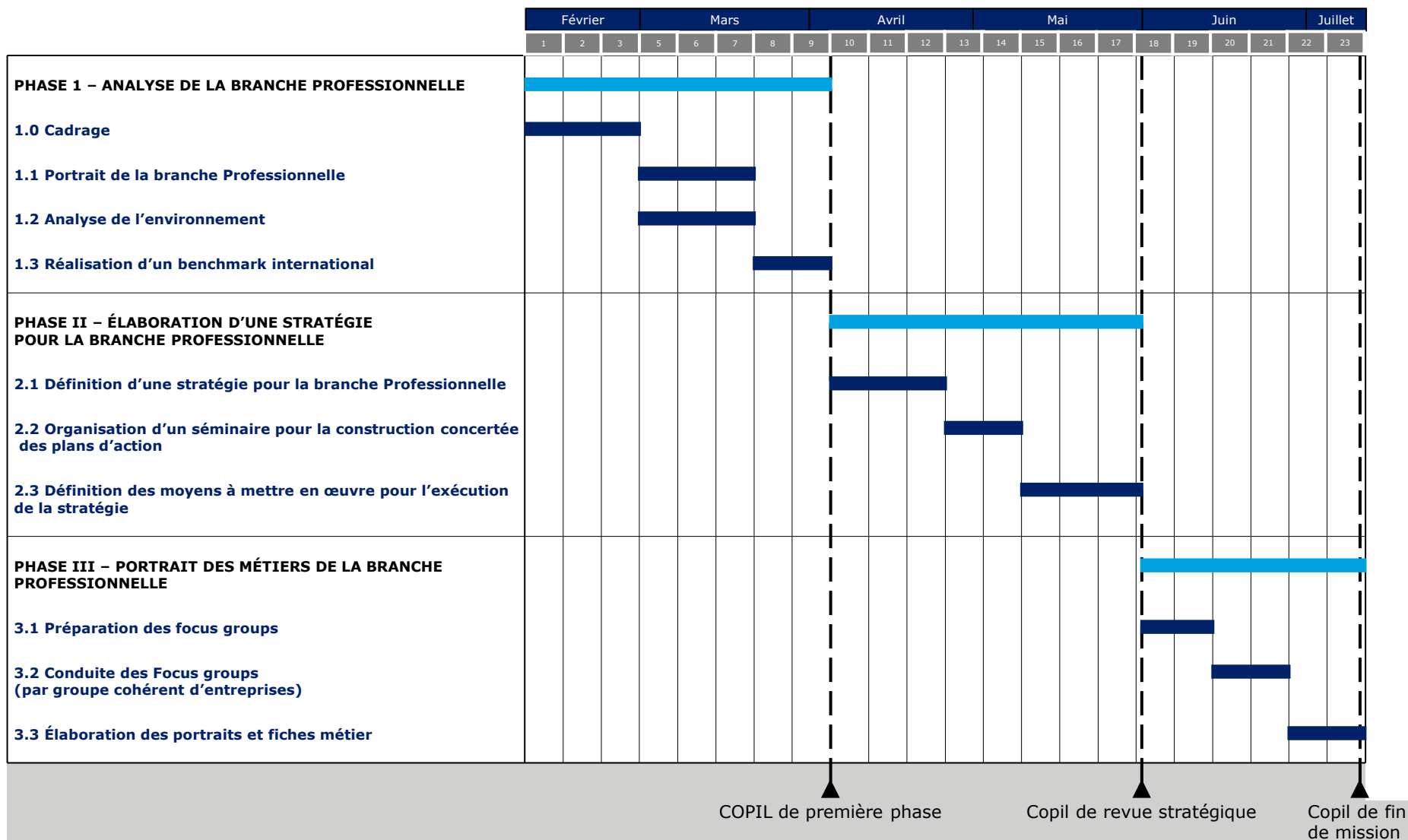
**Fiches Métier :**

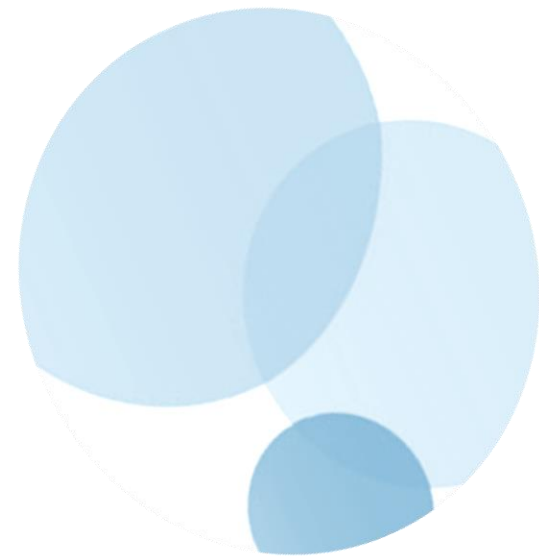
	Evolution	Commentaires
<b>Evolutions prévisibles du métier à court terme</b>	<input type="checkbox"/> Pas ou peu d'évolution  <input type="checkbox"/> Évolution moyenne  <input type="checkbox"/> Importante évolution	
<b>Disponibilité sur le marché du travail</b>	<input type="checkbox"/> Pénurie <input type="checkbox"/> Insuffisance <input type="checkbox"/> Équilibre <input type="checkbox"/> Léger surplus <input type="checkbox"/> Fort surplus	

<b>Besoins du marché du travail pour ce métier</b>	<input type="checkbox"/> Besoins élevés <input type="checkbox"/> Besoins moyens <input type="checkbox"/> Besoins faibles				
	<b>Niveau de qualification</b>	<b>Niveau GNQ</b>	<b>Effectif en %</b>		
		Aucun niveau de qualification exigé			
		Certificat de formation professionnelle, mi-parcours primaire			
		Spécialisation, fin du primaire (Opérateur/ouvrier Spécialisé)			
		Qualification, fin du secondaire collégial (Opérateur/ouvrier Qualifié)			
		Technicien (Niveau BAC)			
		Technicien spécialisé, DUT, BTS (BAC +2)			
		Licence (BAC + 3)			
		Master (BAC + 5)			
		Doctorat (BAC + 8)			
<b>Satisfaction de la formation initiale préparant au métier</b>	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
<b>Priorité de la mise en place d'une nouvelle formation préparant au métier</b>	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5

# B Description détaillée des activités - Planning de l'étude

L'étude est structurée en **3 phases sur une durée de 5 mois**. Chaque phase se concluant par un Comité de Pilotage pour valider les livrables associés





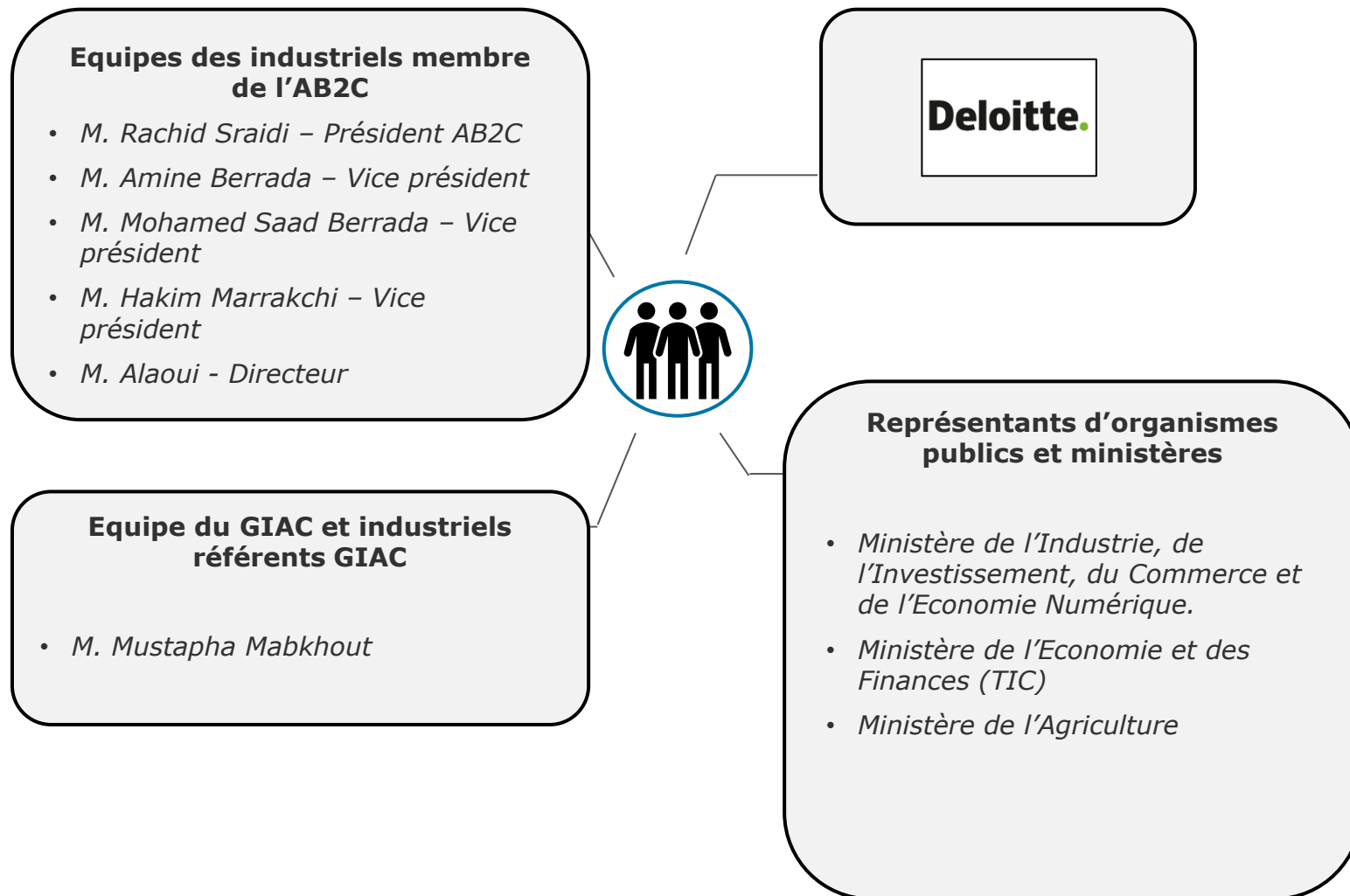
## 2

## Plan de qualité de l'étude

- a. Présentation de l'approche
- b. Description détaillée des activités
- c. Annuaire des parties prenantes**
- d. Définition des moyens humains et techniques à mettre en œuvre
- e. Echancier et J/H
- f. Présentation détaillée des livrables

# Annuaire des parties prenantes

Notre étude se basera sur le **croisement de l'analyse des données et des entretiens** avec les représentants du secteur B2C, des industriels ainsi que les organismes publics de tutelle



# Annuaire des parties prenantes

En outre, nous analyserons les enjeux du secteur en nous basant sur les retours d'expériences des différents acteurs des 3 filières économiques

## Biscuiterie

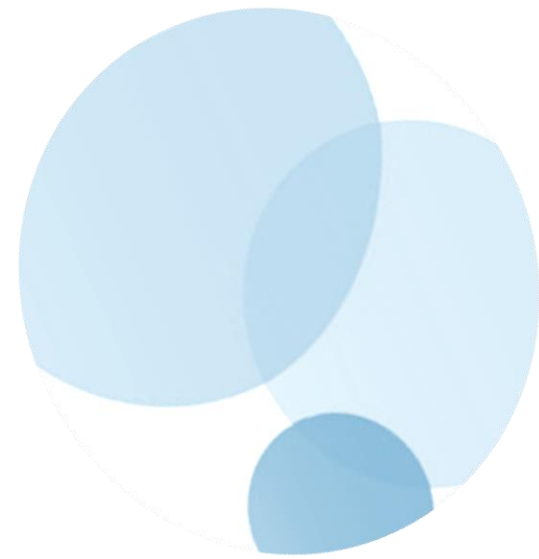
Al Halabi Foods
Al HANINI
AMALIM SARL
Best Biscuit Maroc
Bimbo Morocco
BIPAN
Biscaf
Biscamine
Biscarose
Biscatlas
Biscoma
Biscuiterie de Kentra
Biscuiterie Moderne Zine
Carameline
DOHA CORNETS DE GLACES
Fapasa
Ferghal
FERGHAL
Henry's
LA PATISSERIE DE L'ATLANTIQUE
Leader Delices
Mondelez
Orientines
PASKA
Paty's
Reda Food
SNBM
Top Candy
Yahi Freres

## Chocolaterie/Confiserie

Aiguebelle
CHOCOLATERIE CONFISERIE DU RIF
Chocolaterie Noisel
Confiserie Kojak
Confiserie Rif
CONSERVERIE ET CONFISERIE DU MAROC(COCOMAR)
EBBO Maroc
ETS MIRGON
Faconex
Finetti
Kool Food
LES CHOCOLATIERES REUNIS
LE MONDE D'AIGLE
MAGAYOF
Maghreb Industries
MAJORELLE CHOCOLATERIE-CONFISERIE
Michoc
Omayya
Palmyra
Pastor
PROPATIS (ETS)
PRALINOR
REGALE FOOD
Tagmo

## Pâtisserie industrielle

Alimani
A.M.G. Patisserie Atelier marocain de Gourmandise
Cahimsa
Deli'S
Happy Frutti
Joy Food International
La Belle Patisserie



## 2

## Plan de qualité de l'étude

- a. Présentation de l'approche
- b. Description détaillée des activités
- c. Annuaire des parties prenantes
- d. Définition des moyens humains et techniques à mettre en œuvre**
- e. Echancier et J/H
- f. Présentation détaillée des livrables

# D Définition des moyens humains et techniques à mettre en œuvre

Notre équipe est expérimentée et dispose d'une **expertise reconnue sur les secteurs alimentaires et agroalimentaires**

## Responsable du projet



**Omar Lahbabi**

**Chef de projet & Associé Deloitte**

+ de 15 ans d'expérience professionnelle dont plusieurs années passées dans le conseil aux entreprises de l'agroalimentaire

## Consultant Chef de mission et pilotage de projet



**Saoussane Tayaa**

**Directrice, spécialisée en stratégie**

Référence au sein de Deloitte Maroc dans l'élaboration de stratégie d'entreprise, Saoussane a notamment travaillé sur plusieurs projets stratégiques du secteur agroalimentaire

**+ de 14 ans d'expérience**

## Experts et spécialistes



**Saïd Moudafi**

**Consultant spécialiste en B2C**

Ancien Président Directeur Général de Mondelez-Morocco

**+ 26 ans d'expérience dans le secteur**



**Guillaume Le Goffe**

**Consultant spécialiste en études sectorielles de formation APC**

Manager Deloitte Conseil. Guillaume a réalisé de nombreuses études sectorielles principalement dans l'agroalimentaire  
**+ 11 ans d'expérience dans le secteur**



**Raja Temnati**

**Animatrice focus group**

Impliquée dans la réalisation de projets d'Ingénierie de formation  
**+ 18 ans d'expérience** dans l'animation de Focus Group

## Équipe d'appui



**Consultant confirmé 1**

Un consultant confirmé impliqué sur les questions agroalimentaires et sur le développement de secteurs économiques



**Consultant confirmé 2**

Un consultant confirmé disposant d'expériences dans le secteur agroalimentaire et l'amélioration des chaînes de valeur



# **D** Responsable du projet

## Associé Deloitte conseil au Maroc

### **LAHBABI Omar**

#### **Associé DELOITTE CONSEIL**

- **Diplôme de l'enseignement supérieur (Bac+5)**
- **Expérience Professionnelle de 15 ans dans le conseil en stratégie digitale**
- **Connaissance de l'AgriTech**
- **Connaissance du secteur de l'agroalimentaire**

#### **Formation**

- Ingénieur Informatique Bac+5, Université de Troyes

#### **Domaine de compétences**

- Pilotage de missions en stratégies dans le secteur agroalimentaire
- Pilotage de missions en technologie et AMOA

#### **Langues**

- Français    Anglais    • Arabe

#### **15 années d'expérience Professionnelle**

- (2013-aujourd'hui) : Deloitte Conseil – Conseil en stratégie, Maroc
- (2007 - 2013) : Accenture
- (2005–2007) : De Theus Technologies

#### **Projets pertinents (non exhaustif)**

##### **Définition du schéma directeur de réorganisation du GIE du groupe EL EULJ**

- Cadrage et analyse de l'existant
- Définition de l'organisation SI cible
- Définition de la feuille de route de recommandations

##### **Définition du schéma directeur et assistance à maîtrise d'ouvrage pour la mise en place du SI Amont Agricole du Groupe Cosumar**

- Définition de la feuille de route du projet, aide à la sélection de l'intégrateur et harmonisation des processus de gestion
- Définition de l'architecture applicative cible et l'architecture fonctionnelle
- Direction Projet et recueil des orientations stratégiques de la direction générale
- Evaluation Technico-économique de l'investissement à réaliser (ROI et TCO)
- Elaboration de planning détaillés des projet et de la feuille de route



# **D** Consultant Chef de Mission

## Directrice Deloitte conseil au Maroc

**TAYAA Saoussane**

**DIRECTRICE DELOITTE CONSEIL  
CONSULTANT CHEF DE MISSION**

- **Diplôme de l'enseignement supérieur (Bac+5)**
- **Expérience Professionnelle de 14 ans dans le conseil en stratégie**
- **Réalisation de nombreux travaux de nature stratégique pour des organisations Professionnelles, administrations et entreprises privées ou publiques**
- **Connaissance du secteur de l'agroalimentaire**

### Formation

- Diplômée de l'ESSEC (MBA)

### Domaine de compétences

- Gestion de mission d'élaboration de stratégies sectorielles publiques
- Missions d'élaboration de stratégies privées

### Langues

- Français
- Anglais
- Arabe
- Espagnol

### 14 années d'expérience Professionnelle

- (2013-aujourd'hui) : Deloitte Conseil – Conseil en stratégie, Maroc
- (2011-2013) : Monitor – Conseil en stratégie, Maroc
- (2005-2011) : Arthur D. Little – Conseil en stratégie, France

### Projets pertinents (non exhaustif)

#### Accompagnement d'organismes interprofessionnels

- **Élaboration de stratégies de développement des exportations pour le compte de Maroc Export :**
  - Stratégie de développement/ marketing promotionnel et feuille de route de développement des exportations marocaines sur les marchés européens et africains (Allemagne, Russie, France, Grande-Bretagne, UEMOA) sur plusieurs secteurs (textile, cuir, automobile, cosmétiques, pharmaceutique, agroalimentaire, produits de la mer, électrique, TIC et offshoring)
  - Stratégie de développement/marketing promotionnel des exportations marocaines dans les secteurs du textile, du cuir, de la céramique, de la décoration d'intérieur et des TIC vers les Etats-Unis.
  - Stratégie de développement des entreprises marocaines du BTP en Afrique francophone.

#### Accompagnement dans le domaine de la biscuiterie-minoterie

- Pour BIMBO, acteur international de l'agroalimentaire, évaluation du potentiel du marché marocain dans 3 secteurs : pain industriel, pâtisserie industrielle, produits de snacking.
- Etude de marché international du secteur pâte/ couscous, segmentation et stratégie de développement à l'export pour un opérateur industriel tunisien.

#### Missions dans le domaine de l'agroalimentaire

- Stratégie de développement et feuille de route de la filière sucrière au Maroc avec enquêtes terrain auprès des agriculteurs et des écosystèmes locaux, etc. dans le Gharb et le Loukkos.
- Analyse stratégique du secteur laitier au Maroc et étude de faisabilité d'un projet d'investissement pour un client confidentiel.

#### Autres missions d'études stratégiques

- En Europe, plusieurs stratégies de développement pour des acteurs clés (SNCF, Orange, etc.)
- Stratégie de croissance et feuille de route des activités hors rail de l'ONCF ; hôtellerie / tourisme, transport routier, infrastructure télécoms, transport urbain, gares
- Élaboration de la stratégie de développement de la forêt au Maroc 2018-2025 et plan de mise en œuvre

# **D** Experts

## Consultant spécialiste de la branche



### Said MOUDAFI

#### **CONSULTANT SPÉCIALISTE BISCUITERIE CHOCOLATERIE CONFISERIE**

- **Diplôme de l'enseignement supérieur (Bac+5)**
- **Expérience professionnelle de 26 ans dans le secteur agroalimentaire**
- **Ex President & CEO Mondelèz, et Biscuiterie Industrielle du Moghreb**

#### **Formation**

- Ingénieur Civil des Mines (Ecole Nationale Supérieure des Mines France)
- Docteur-Ingénieur (Génie Minier) Ecole des Mines & Charbonnages de France

#### **Langues**

Français    Anglais    Espagnol

#### **26 années d'expérience Professionnelle dans le secteur**

- (2016-aujourd'hui) : General Partner INVESIYA / SAC (Support, Accompagnement, Conseil)
- (2013 – 2016) : CEO Mondelèz-Morocco (PDG BIMO & PDG KRAFT-FOODS)
- (2012 – 2013) : CEO Biscuiterie Industrielle du Moghreb
- (2011 – 2012) : Directeur du Schéma Directeur Opérationnel Centrale Laitière
- (2003-2011) : Directeur Général des Fromagerie des Doukkala-ONA
- Directeur Général de Pingouin-ONA

#### **Projets pertinents**

##### **General-Partner INVESIYA / SAC (Support, Accompagnement, Conseil)**

##### **CEO Mondelèz-Morocco (PDG BIMO & PDG KRAFT-FOODS)**

- Filiale : 100% Mondelèz-Int (Ex KRAFT-FOODS Int)
- Activités : Biscuiterie, Gum & Candy, Café, Boissons et Chocolats

##### **CEO Biscuiterie Industrielle du Moghreb – SNI**

- Partenaire de KRAFT-FOODS
- Activités Biscuiterie: Fabrication, Commercialisation, Export

##### **Directeur du Schéma Directeur Opérationnel Centrale Laitière-SNI**

- Partenaire de DANONE
- Activités Lait & PLUF : Fabrication, Commercialisation

##### **Directeur Général des Fromagerie des Doukkala-ONA**

- Partenaire de BONGRAIN
- Activités Fromages Fondus & Frais :
- Fabrication, Commercialisation, Export

##### **Directeur Général de Pingouin-ONA**

- Partenaire d'UNILEVER, MIKO & Mc-Donalds
- Activités Glaces : Fabrication, Commercialisation, Export

##### **Directeur Administratif & Ressources Humaines Cofarma /Marjane-ONA**

- Partenaire de CONTINENT/CARREFOUR
- Activités : Distribution – Hypermarchés



# D Experts

## Consultant spécialiste en études sectorielles de formation

### LE GOFFE Guillaume

#### SENIOR MANAGER,

- **Diplôme de l'enseignement supérieur (Bac+5)**
- **Expérience Professionnelle générale de 11 ans dans la conduite d'études sectorielles de formation selon l'APC**
- **Connaissance du secteur de l'agroalimentaire**

### Domaines de compétences

- Gestion d'équipes d'experts et de mission d'élaboration de stratégies sectorielles publiques et privées
- Accompagnement à la mise en place de stratégies

### Formation

- Diplômé de l'ENSAE ParisTech, Paris
- Diplômé de l'ENS Cachan, Paris

### Langues

Français    Anglais    Espagnol

### 11 années d'expérience Professionnelle

- (2015-aujourd'hui) : Monitor Deloitte - Casablanca
- (2014 – 2015) : Groupama Banque - Paris
- (2010 – 2013) : Finactu – Paris, Casablanca
- (2008 – 2010) : Sia Partners – Paris, Casablanca

### Projets pertinents (non exhaustif)

#### Expérience dans l'agroalimentaire :

- Positionnement stratégique et business model pour plusieurs projets industriels de transformation du petit pélagique Mauritanie (2017-2019)
- Etude de marché internationale du secteur pâte / couscous, segmentation client et stratégie de développement à l'export pour un opérateur industriel tunisien
- Etude de marché du jus fruit packagé au Maroc et segmentation

#### Gestion de missions d'élaboration de stratégies sectorielles publiques et privées

- Stratégie nationale de développement du secteur forestier au Maroc 2019-2026 (MAPM)
- Stratégie de développement à 10 ans pour l'opérateur d'infrastructures sportives (Maroc)
- Stratégie de développement de la filière sucrière
- Etude et mise en œuvre du système d'assurance agricole au Maroc (MAPM)
- Feuille de route et business case pour la gestion autonome des équipements hydrauliques (Ministère de l'Equipement, Maroc)

#### Missions d'élaboration de stratégies privées

- Etude et valorisation de l'externalisation du parc d'infrastructure passive d'un opérateur télécom panafricain vers un opérateur «TowerCo »
- Planification stratégique opérationnelle d'une banque de détail (Orange Bank, France)

#### Accompagnement à la mise en place de stratégies

- Assistance technique pour l'implémentation de la loi relative à la couverture des événements catastrophiques (CatNat) au Maroc (MoF)
- Mise en œuvre d'une administration numérique dédiée aux documents de transport (Gabon)
- PMO du programme de revitalisation d'une banque de détail française post-fusion : chantiers performance commerciale, RH, frais généraux
- Restructuration d'une compagnie d'assurance en redressement (GAM, Algérie)
- Diagnostic, dimensionnement cible et feuille de route de la fonction de planning publicitaire pour un opérateur média français

# **D** Experts

## Animatrice Focus group



---

### **TEMNATI Raja**

#### **ANIMATRICE FOCUS GROUP**

- **Diplôme de l'enseignement supérieur (Bac+5)**
- **Expérience Professionnelle de +18 ans dans l'animation de Focus group**
- **Expérience dans la réalisation de projets d'Ingénierie de formation**

---

#### **Domaines de compétences**

- Animation de groupes
- Gestion d'équipes

---

#### **Formation**

- Doctorat en Sciences Économiques, option Sciences de Gestion
- Université Cadi Ayyad, Faculté des sciences Juridiques, Economiques et Sociales, Marrakech

---

#### **Expérience Professionnelle détaillée**

- Directeur de comptes – études qualitatives Services, Industries, Opinions et Recherches Sociales, au sein de LMS-CSA Marketing et Sondages

---

#### **Projets pertinents**

- Gestion des projets et de l'équipe
- Élaboration de propositions et de solutions méthodologiques pour la conduite des études
- Élaboration des guides d'animation des réunions de groupe et d'entretiens individuels
- Animation des réunions de groupe et conduite des entretiens individuels
- Rédaction de rapports d'analyse détaillés
- Élaboration des synthèses de résultats et des recommandations
- Présentation des résultats aux clients

## **D** Définition des moyens humains et techniques à mettre en œuvre

Pour conduire la mission, Deloitte dispose d'un **équipement moderne et aux meilleures normes de qualité (1/2)**

### **Equipements informatiques et bureautiques :**

<b>Equipement</b>	<b>Nombre</b>
PC portables Toshiba Protégé	28
Serveurs de sauvegarde et de messagerie	02
Imprimantes Laser et Jet d'encre HP	02
Fax-Scanner	02
Postes GSM en post-payé avec 3G/4G	28
Postes fixes et téléconférence	04
Machines à reliure	02
Photocopieurs	02

<b>Logiciel</b>	<b>Description</b>
Audit System	Structuration et gestion des missions
Windows 8 Pro (Licence Deloitte Globale)	Système d'exploitation
Office 2013 Pro	Bureautique
Windows Exchange	Messagerie
Deloitte Resources – Deloitte Brand Space – Yammer	Portails collaboratifs Deloitte Global
Abonnements Inforisk, Artemis, Intellinet, Diane, Francis Lefebvre...	Bases de données

## **D** Définition des moyens humains et techniques à mettre en œuvre

Pour conduire la mission, Deloitte dispose d'un **équipement moderne et aux meilleures normes de qualité (2/2)**

### **Nombre de PC**

Sur les 150 d'effectif total du cabinet (y compris le personnel administratif et les fonctions internes), 133 collaborateurs disposent de PC (en plus de 10 ordinateurs de remplacement) à l'exception des coursiers.

Il existe par ailleurs des serveurs : un contrôleur de domaine principal, un serveur mail, un serveur antivirus, un serveur de Back up du contrôleur du domaine ainsi qu'un serveur de sauvegardes.

### **Nombre d'imprimantes**

3 imprimantes par département, 2 Noir & Blanc + une imprimante laser couleur.

1 grande imprimante couleur laser hautes performances pour les rapports.

### **Nombre de faxes, télécopieurs**

1 Fax par département

### **Nombre de scanners, projecteurs**

1 scanner par secrétaire, soit deux par département.

1 Scanner haut définition par département

4 projecteurs

### **Nombre de photocopieuses.**

Une photocopieuse haute définition pour les rapports par département

### **Nombre de postes téléphoniques**

Un poste par utilisateur à partir du grade Senior.

### **Liste des logiciels et applications utilisées**

EMS pour le département d'audit.

Folio Views pour le département d'audit.

ACL pour le département d'audit.

MS Project

Windows 10 Pro

Windows server 2012 pour les serveurs

Offices 2016.

Share Point Workspace

Visio.

Exchange server 2016.

Anti-virus McAfee 8.8i version entreprises avec McAfee

desktop Fire Wall & Antispam.

Artémis.

Bulletin officiel.

Sage paie, sage comptabilité

Sage gestion.

ERP gestion des temps, note de frais et facturation.

Bitlocker.

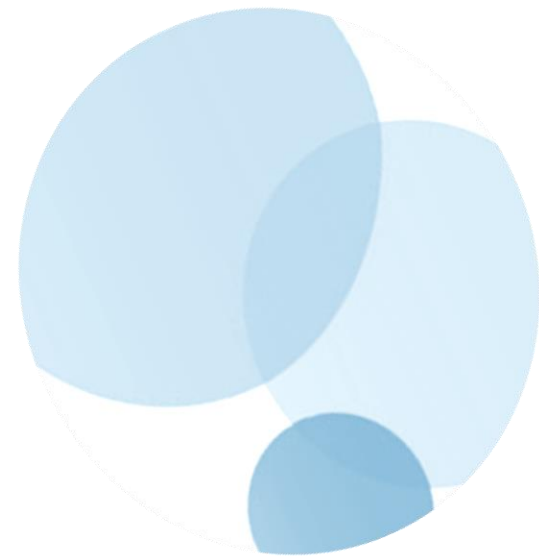
BackupExec

### **Autres**

Contivity VPN Client & Server pour les connexions à distance à nos serveurs

Plusieurs espaces FTP

Office Communicator pour les vidéos conférences

**2****Plan de qualité de l'étude**

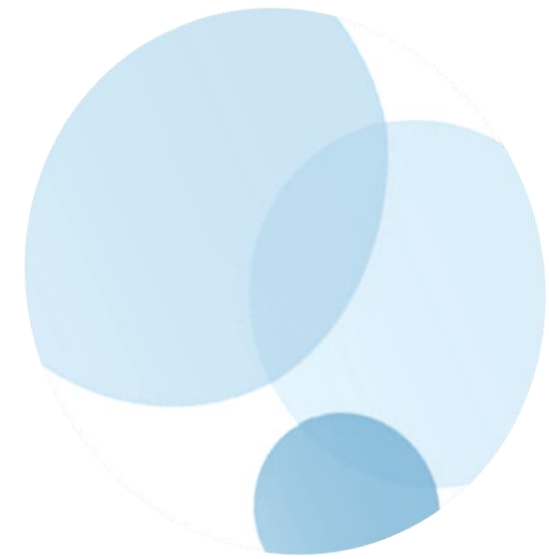
- a. Présentation de l'approche
- b. Description détaillée des activités
- c. Annuaire des parties prenantes
- d. Définition des moyens humains et techniques à mettre en œuvre
- e. Echancier et J/H**
- f. Présentation détaillée des livrables

# E Echancier et JH

Avec un **fort taux d'encadrement**, les 107 JH prévus permettront la conduite des 3 phases dans le planning décidé ensemble

## Répartition de la charge de travail

	Membre de l'équipe	Rôle/Grade	Phase 1 Analyse de la BP	Phase 2 Élaboration d'une stratégie pour la BP	Phase 3 Portrait des métiers de la BP	Total
RESPONSABLE	<b>Omar Lahbabi</b>	Associé Deloitte Conseil Maroc Responsable du projet	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>5</b>
ÉQUIPE PROJET	<b>Saoussane Tayaa</b>	Chef de mission	<b>10</b>	<b>10</b>	<b>5</b>	<b>25</b>
	<b>Saïd Moudafi</b>	Spécialiste de la branche BCC	<b>5</b>	<b>5</b>	<b>5</b>	<b>15</b>
	<b>Guillaume Le Goffe</b>	Spécialiste en études sectorielles de formation	<b>5</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>10</b>
	<b>Raja Temnati</b>	Animateur de Focus Groups	-	-	<b>5</b>	<b>5</b>
ÉQUIPE D'APPUI	ÉQUIPE D'APPUI : 2 consultants		<b>17</b>	<b>15</b>	<b>15</b>	<b>47</b>
<b>Total par phase</b>			<b>39</b>	<b>35</b>	<b>33</b>	<b>107</b>

**2****Plan de qualité de l'étude**

- a. Présentation de l'approche
- b. Description détaillée des activités
- c. Annuaire des parties prenantes
- d. Définition des moyens humains et techniques à mettre en œuvre
- e. Echancier et J/H
- f. Présentation détaillée des livrables**

# F Présentation détaillée des livrables

Chacune des phrases de l'étude feront l'objet de **livrables détaillés**

## Initialisation

### ✓ **Plan de qualité de l'étude, incluant :**

- Présentation du rationnel, de l'approche conceptuelle de la méthode de résolution de l'étude
- Annuaire des parties prenantes
- Description détaillée de l'exécution des activités retenues avec étapes de validation
- Définition des moyens humains et techniques
- Définition de l'échéancier
- Présentation des livrables

## Mi-parcours

### ✓ **Rapport d'analyse de la branche, incluant :**

- Un rapport analytique qui brosse le portrait de la branche
- Un rapport d'analyse de la branche faisant ressortir les principaux enjeux et défis
- Un rapport de benchmark international
- Une analyse SWOT de la branche

## Réception provisoire

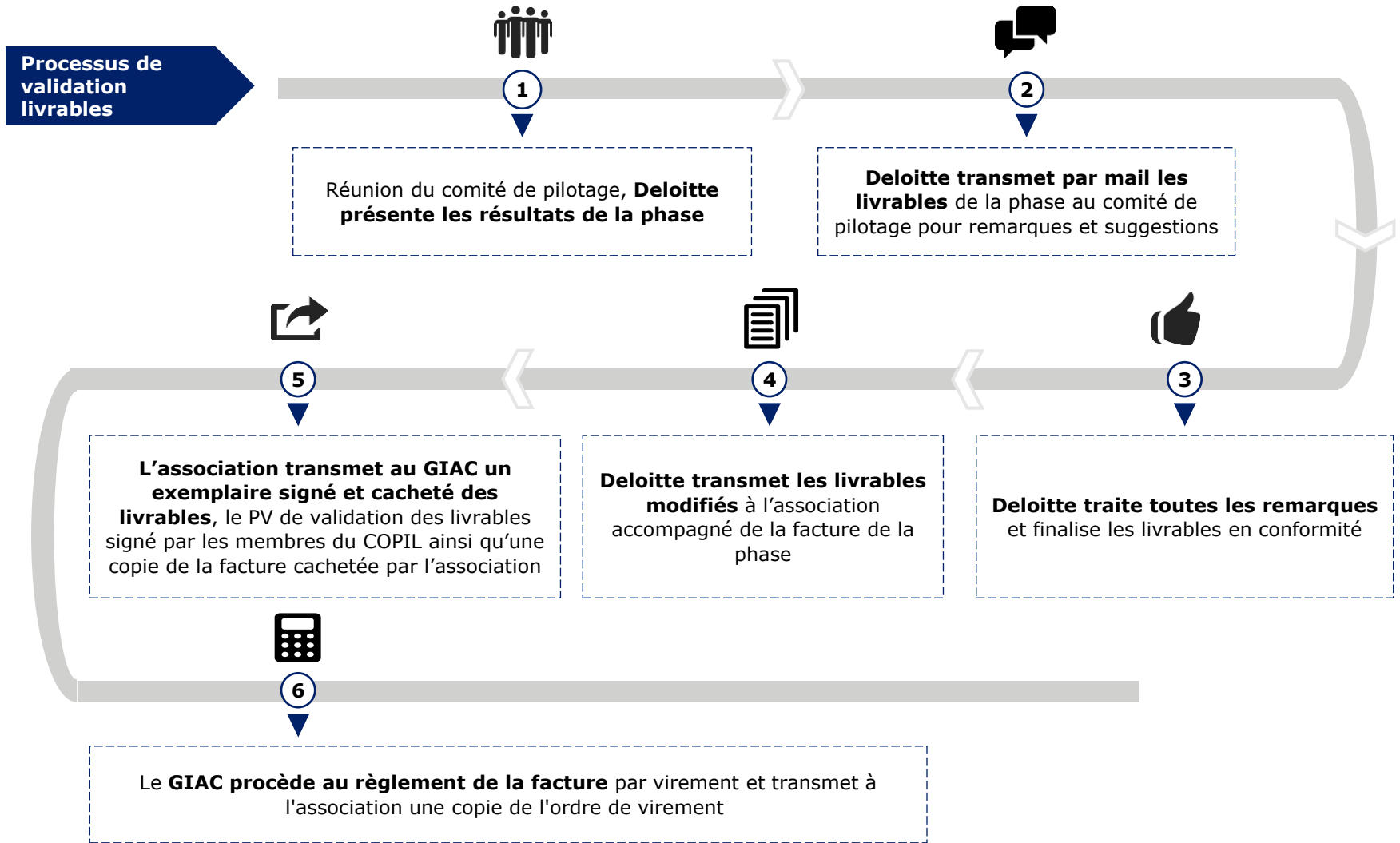
- ✓ **Rapport sur la stratégie** de la branche, ses facteurs de succès et recommandations associées
- ✓ Un **plan d'opérationnalisation** qui définit les moyens et étapes clefs de mise en œuvre de la nouvelle stratégie
- ✓ **Répertoire des métiers** de la BP/AP avec toutes les fiches métiers

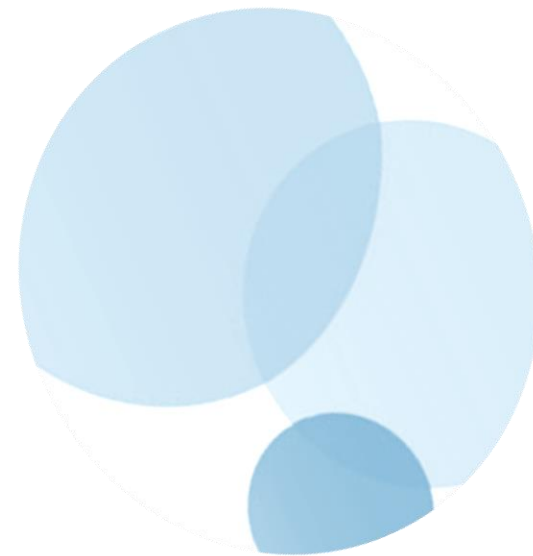
## Réception définitive

- **Support d'atelier** de présentation des résultats aux membres de la BP
- **Rapport final consolidant tous les livrables précédents** incluant un résumé exécutif
- **Document de synthèse sous forme de plaidoyer** qui synthétise les principaux constats et recommandations de l'étude

# F Présentation détaillée des livrables

Chacun des **livrables** fera l'objet d'un **circuit de validation normalisé** et discuté ensemble





### **3** Gouvernance du projet

# Gouvernance du projet

Les 4 comités de pilotage seront organisés conformément au cahier des charges et permettront la validation des livrables

## Comitologie

**La mission nécessite l'organisation de comité de pilotage à 4 étapes de l'étude :**

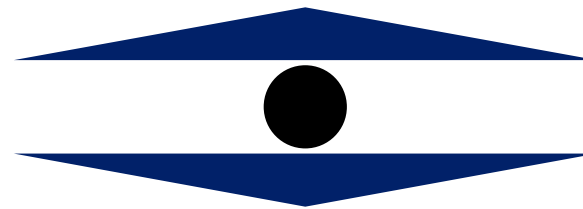
- 1) Initialisation
- 2) Mi-parcours
- 3) Réception provisoire
- 4) Réception finale /restitution



**Deloitte.**

### Interlocuteurs principaux du GIAC

- Omar Lahbabi ([olahbabi@deloitte.com](mailto:olahbabi@deloitte.com))
- Saoussane Tayaa ([stayaa@deloitte.com](mailto:stayaa@deloitte.com))



### Représentant du GIAC /AB2C

- Les représentants au sein des équipes du GIAC permettront une meilleure coordination des équipes et seront l'interlocuteur quotidien de Deloitte
- Cette équipe projet aura pour objectif l'accompagnement de la mission notamment par la mise à disposition des documentations, des interlocuteurs ou encore par la connaissance interne du secteur B2C





## A propos de Deloitte

Deloitte fait référence à un ou plusieurs cabinets membres de Deloitte Touche Tohmatsu Limited (DTTL), société de droit anglais (« private company limited by guarantee »), et à son réseau de cabinets membres constitués en entités indépendantes et juridiquement distinctes.

DTTL (ou « Deloitte Global ») ne fournit pas de services à des clients. Pour en savoir plus sur notre réseau global de firmes membres : [www.deloitte.com/about](http://www.deloitte.com/about). En France, Deloitte SAS est le cabinet membre de Deloitte Touche Tohmatsu Limited, et les services professionnels sont rendus par ses filiales et ses affiliés.

Deloitte fournit des services professionnels en audit & assurance, consulting, financial advisory, risk advisory, juridique & fiscal et expertise comptable à ses clients des secteurs public et privé, quel que soit leur domaine d'activité. Deloitte sert quatre entreprises sur cinq du Fortune Global 500® companies à travers un réseau de firmes membres dans plus de 150 pays, et allie des compétences de niveau international à un service de grande qualité afin d'aider ses clients à répondre à leurs enjeux les plus complexes. Pour en savoir plus sur la manière dont nos 264 000 professionnels make an impact that matters (agissent pour ce qui compte), connectez-vous et échangez avec nous sur Facebook, LinkedIn ou Twitter.

Au Maroc, Deloitte mobilise un ensemble de compétences diversifiées pour répondre aux enjeux de ses clients, de toutes tailles et de tous secteurs – des grandes entreprises multinationales aux microentreprises locales, en passant par les ETI et PME. Deloitte au Maroc est un acteur de référence en audit & assurance, consulting, financial advisory, risk advisory, juridique & fiscal et expertise comptable, dans le cadre d'une offre pluridisciplinaire et de principes d'action en phase avec les exigences de notre environnement.

PARTENAIRE

#FRANCE  
2023

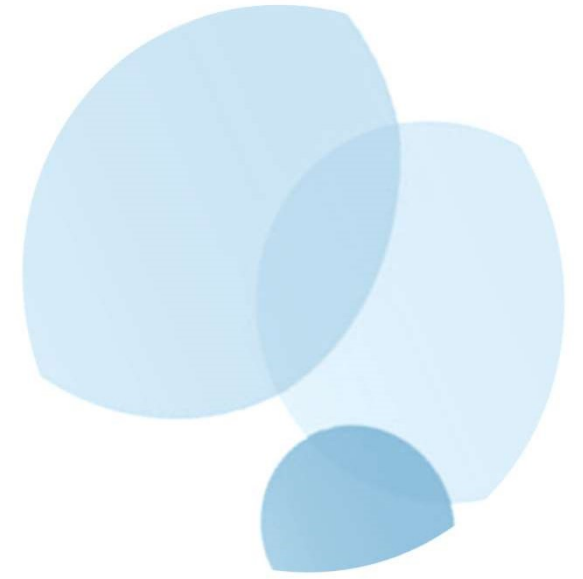


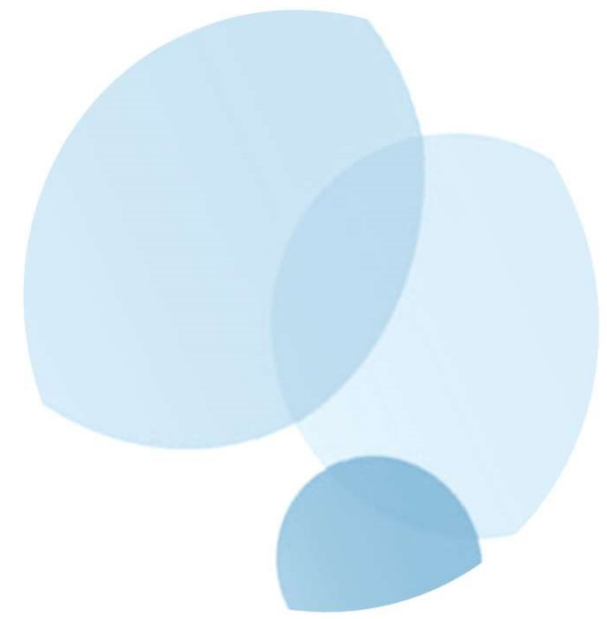
## Etude d'Analyse Stratégique de la Branche Professionnelle Biscuitiers, Chocolatiers et Confiseurs

Analyse de la BP/AP

Novembre 2021

- 1 ANALYSE DE L'ENVIRONNEMENT**
- 2 PORTRAIT DE LA BRANCHE**
- 3 BENCHMARK INTERNATIONAL**
- 4 ANALYSES PESTEL, SWOT, et 5 FORCES DE PORTER**



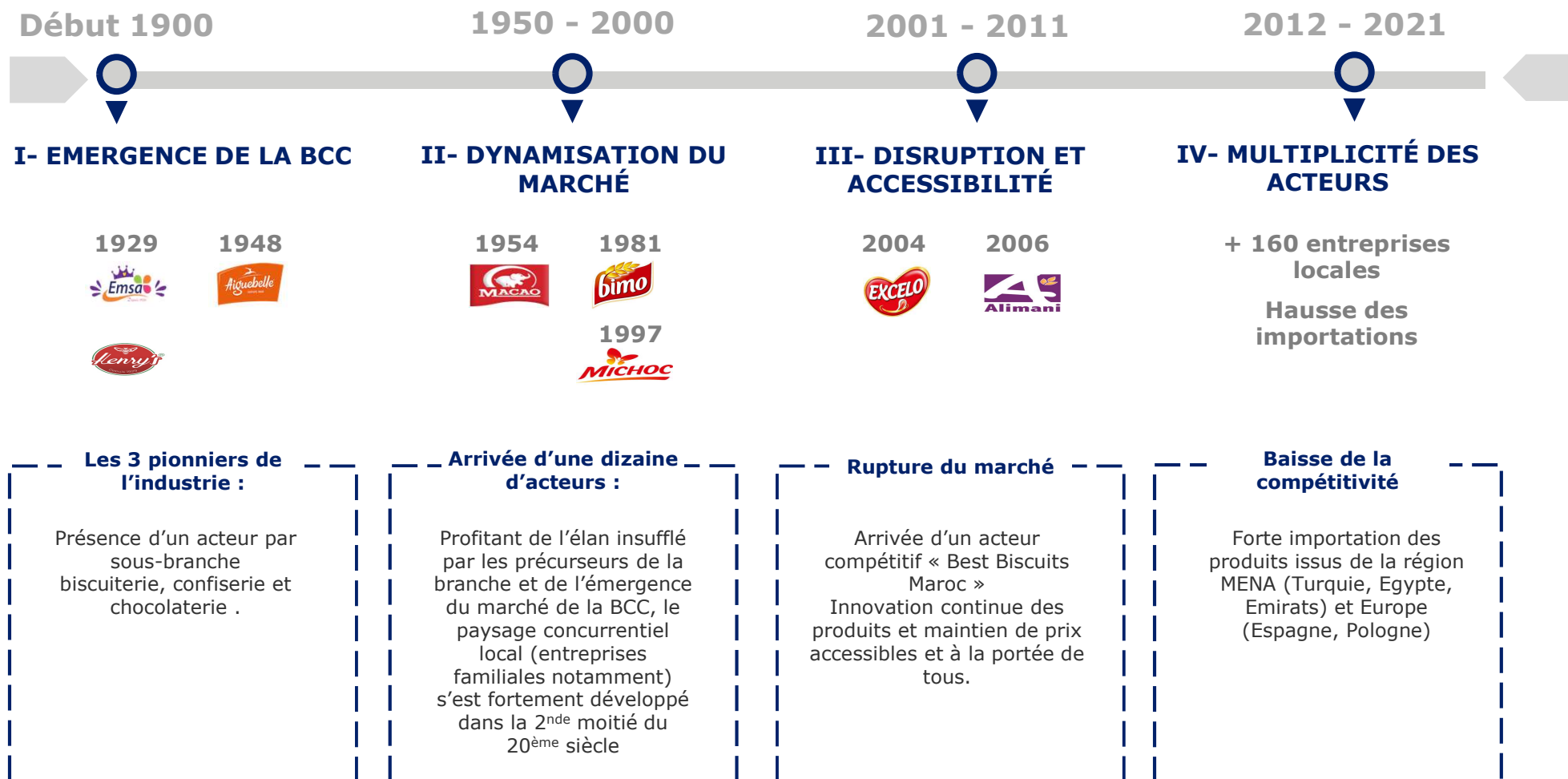


# **1** ANALYSE DE L'ENVIRONNEMENT

# ANALYSE DE L'ENVIRONNEMENT

La branche BCC s'est développée en 4 étapes autour d'acteurs locaux emblématiques qui sont aujourd'hui fortement concurrencés sur le marché cœur « accessible » par les importations

## A Historique de la branche



# ANALYSE DE L'ENVIRONNEMENT

En 2020, la branche BCC générait un CA de 4,5 MMDH, représentant 3,8% du secteur agroalimentaire

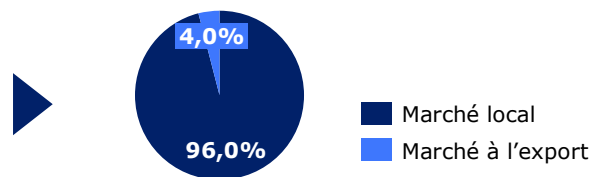
## B Aperçu de la branche aujourd'hui

- Alors que la BCC affichait une croissance **soutenue de 4-5%** sur la période **2008-2017**, elle **stagne** sur la période **2017-2020** avec un taux de croissance annuel moyen de **~1,5%**
- Sur les **370 entreprises existantes**, **38** réalisent près de **63% du CA** global : 21 en biscuiterie, 8 en chocolaterie et 9 en confiserie
- La branche BBC emploie **13 000 personnes** dont **10 500 emplois directs**

### BISCUITERIE

**2,8 MMDH** CA généré en 2020

Et **78 MDH** à l'export en 2019

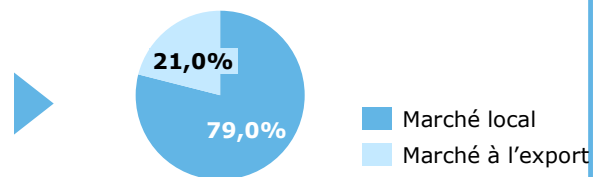


**6500** emplois directs

### CHOCOLATERIE

**820 MDH** CA généré en 2020

Et **43 MDH** à l'export

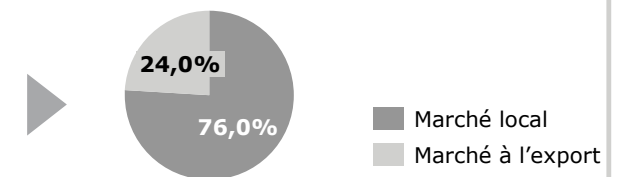


**1500** emplois directs

### CONFISERIE

**950 MDH** CA généré en 2020

Et **236 MDH** à l'export



**2500** emplois directs

# ANALYSE DE L'ENVIRONNEMENT

Le niveau de fragmentation est plus significatif pour la biscuiterie et la confiserie, tandis que pour le marché de la chocolaterie au Maroc est dominé par les marques internationales

## B Aperçu de la branche aujourd'hui

### BISCUITERIE

NOMBRE D'ENTREPRISES : > 100

#### PAYSAGE CONCURRENTIEL

Un marché composé d'une **centaine d'entreprises locales et de plusieurs acteurs étrangers** issus de l'Europe (Pologne, France, Italie, Espagne) et de la région MENA (Turquie, Egypte)

- **Forte fragmentation** : multiplicité des acteurs locaux et étrangers
- La taille des acteurs est disparate
- Arrivée de **2 nouveaux entrants** : Holmarcom ; Dislog

#### ACTIVITÉS

- **Positionnement différent** selon les segments de produits
- **Spécialisation** soit en biscuiterie ou en pâtisserie industrielle

### CHOCOLATERIE

NOMBRE D'ENTREPRISES : > 20

#### PAYSAGE CONCURRENTIEL

Ce marché est **peu fragmenté**, peu d'acteurs locaux et une **multitude d'acteurs étrangers**. Les acteurs sont répartis entre **2 segments** : la **consommation quotidienne** et les **assortiments cadeau**.

- Forte présence des marques internationales
- **Faible fragmentation** : Faible présence d'acteurs locaux et multitude d'acteurs étrangers

#### ACTIVITÉS

- **Distinction entre les acteurs** de la chocolaterie industrielle et artisanale
- Produits destinés au **B2B** pour les professionnels et **B2C**
- Certains acteurs sont dans la chocolaterie et la confiserie

### CONFISERIE

NOMBRE D'ENTREPRISES : > 250

#### PAYSAGE CONCURRENTIEL

Cette sous-branche représente la **plus forte fragmentation**, avec une **multitude d'acteurs pour la confiserie entrée de gamme** (locaux, Turquie, Egypte) et **peu d'acteurs pour la confiserie premium** (Europe).

- **Fragmentation significative** : écart entre les acteurs positionnés en entrée de gamme et les acteurs proposant une qualité supérieure (marques étrangères)

#### ACTIVITÉS

- Confiserie à **l'unité** ou en **assortiment**
- Diversité des **familles de produits**

# ANALYSE DE L'ENVIRONNEMENT

Le marché est drivé par de nouvelles tendances notamment l'innovation produit en intégrant des ingrédients sains, pour la commercialisation les consommateurs préfèrent customiser leurs sélections

## B Aperçu de la branche aujourd'hui

<i>BISCUITERIE</i>	<i>CHOCOLATERIE</i>	<i>CONFISERIE</i>
<b>OFFRE</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Nouveaux segments</b> : Sans gluten ; riche en fibre ; bio ; vegan ; sans conservateur ni huile de palme</li> <li>• <b>Composants</b> : Fourrage « Clean &amp; Clear Labelling »</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Diversification des segments</b> : impulse, ménagère, pâtissier, professionnels</li> <li>• <b>Source du chocolat</b> : Chocolat « Single Origin »</li> <li>• <b>Ingrédients</b> : Chocolats à base d'<b>ingrédients naturels</b> et matières premières issues du <b>commerce équitable</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Composants naturels</b> : Confiserie à base de fruits naturels , sans colorants ni additifs et suppression du dioxyde de titane</li> <li>• <b>Festifs</b> : Innovations selon les festivités (Halloween, Noël etc.)</li> </ul>
<b>DEMANDE</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Aliments : Utilisation d'ingrédients naturels</b> en substitution aux ingrédients artificiels</li> <li>• <b>Label</b> : Etiquetage nutritionnel et labels qualité (ex: nutri score, kasher, bio)</li> <li>• <b>Healthy</b> : Quantité de fibres et de céréales ajoutées</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Teneur en cacao : Chocolat au lait moins lacté</b> (&gt; 40% en cacao)</li> <li>• <b>Innovation</b> : Chocolat végétalien (vegan)</li> <li>• <b>Coupe faim</b> : Favorisation des barres de chocolat protéinées</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Tendances</b> : confiseries vegan et végétarienne, réduites en sucre et bio</li> <li>• <b>Eco-responsable</b> : initiatives écologiques et soutien au développement durable afin de montrer aux consommateurs que l'entreprise est éco-responsable.</li> </ul>
<b>PROCÉDÉS INDUSTRIELS</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Malaxage / Dosage</b></li> <li>• <b>Nappage</b></li> <li>• <b>Pose et cuisson</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Concassage</b></li> <li>• <b>Torréfaction</b></li> <li>• <b>Ajout d'ingrédients</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Osmose</b></li> <li>• <b>Vitrification</b></li> <li>• <b>Gélification</b></li> </ul>
<b>COMMERCIALISATION</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Customisation</b> : Assortiments de biscuits cadeaux personnalisables</li> <li>• <b>Packaging</b> : emballage qui préserve la fraîcheur</li> <li>• <b>E-commerce</b> : émergence de la vente en ligne qui a été boostée par la crise COVID 19</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Vente en vrac</b> : chocolat à l'unité adapté à tous les budgets</li> <li>• <b>Accessibilité</b> : disponibilité du chocolat premium dans les épiceries et grandes surfaces à des prix abordables</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Ecologie</b> : emballage écoresponsables</li> <li>• <b>Diversification</b> : mise à disposition des friandises sous différents formats, calories et prix</li> </ul>

# ANALYSE DE L'ENVIRONNEMENT

L'augmentation du pouvoir d'achat de la population marocaine et la transition vers une consommation de BCC/ habitant tendant à se rapprocher des moyennes régionales voire européennes présentent un potentiel de croissance de la branche important

## C Aperçu des principaux drivers sur le Marché de la BCC

	Drivers	Impact	Tendance historique	Tendance Future	Rationnel
Transition démographique	<b>1</b> Augmentation du pouvoir d'achat	+++			<ul style="list-style-type: none"> <li>L'augmentation du pouvoir d'achat pré-covid était de ~5%/ et devrait repartir à la hausse avec le retour de la croissance</li> </ul>
	<b>2</b> Croissance de la population	++			<ul style="list-style-type: none"> <li>La population marocaine continuera à croître de près de 1%/ sur les 10 prochaines années</li> </ul>
Habitudes alimentaires	<b>3</b> Rattrapage de la consommation de BCC	+++			<ul style="list-style-type: none"> <li>La consommation annuelle de biscuit au Maroc est seulement de ~3kg/ an mais de &gt;8,5kg en Europe de l'ouest et &gt;5kg dans le reste de la zone MENA</li> </ul>
	<b>4</b> Demande accrue pour un produit premium	++			<ul style="list-style-type: none"> <li>Les consommateurs marocains désirent des produits de plus en plus qualitatifs à des prix supérieurs</li> </ul>

Tendance positive   
 Tendance neutre   
 Tendance négative

# ANALYSE DE L'ENVIRONNEMENT

Conscient de la nécessité de combler le déficit de la balance commerciale de l'industrie, le gouvernement a décidé de soutenir la branche BCC dans le cadre d'un Plan de Relance Industrielle et de Contrats Programmes Agroindustriels

## C Macro-stratégies



### PLAN DE RELANCE INDUSTRIELLE 2021-2023

L'objectif est de pouvoir couvrir au niveau national un montant de **34 MMDH** sur un montant total de **183,2 MMDH** d'importations par an



## IMPACTS

- Près de 2MMDH est destiné au secteur de l'agroalimentaire
- Lancement **d'unités industrielles** pour des acteurs de la BCC dont :

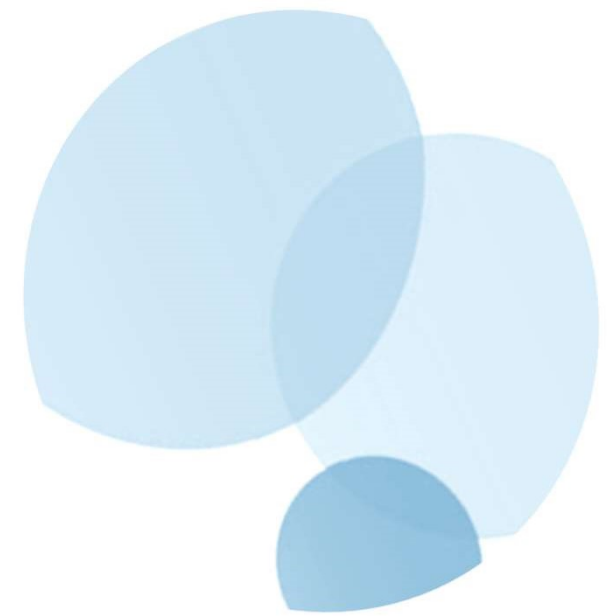


### CONTRAT PROGRAMME AGRO-INDUSTRIELS

**Octroi de financement** par le Crédit Agricole selon les **différents processus d'industrialisation agroalimentaire** sous formes de packs couvrant les **crédits de fonctionnement, d'investissement, préfinancements et avances.**



- Pack biscuiterie-chocolaterie-confiserie permet aux industriels de la BCC de disposer de financement sur les **intrants, production, normalisation, commercialisation, export et nouvelles technologies.**
- Pack Développement Durable permet le financement pour tout **projet de transition énergétique** afin d'adopter des techniques éco-responsables



## **2** PORTRAIT DE LA BRANCHE

- A** ANALYSE DU MARCHÉ PAR SOUS-BRANCHE
- B** ANALYSE DE LA CHAÎNE DE VALEUR
- C** ENJEUX ET DÉFIS DE LA BRANCHE PROFESSIONNELLE

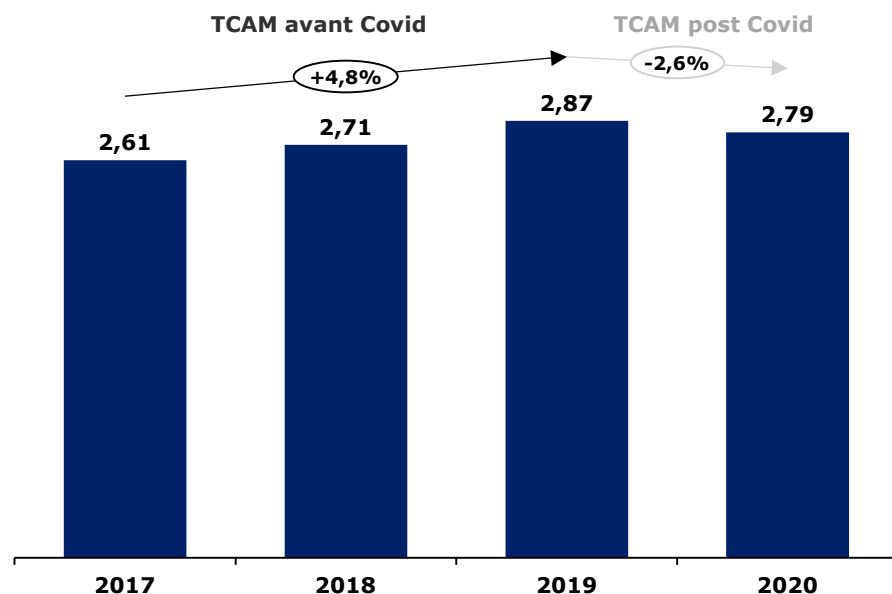
# ANALYSE DU MARCHÉ

## Biscuiterie

Représentant 60% du CA de la BCC, la Biscuiterie dispose de fondamentaux solides et devrait poursuivre sa croissance grâce à l'effet de rattrapage de la conso. de produits snacks et produits healthy

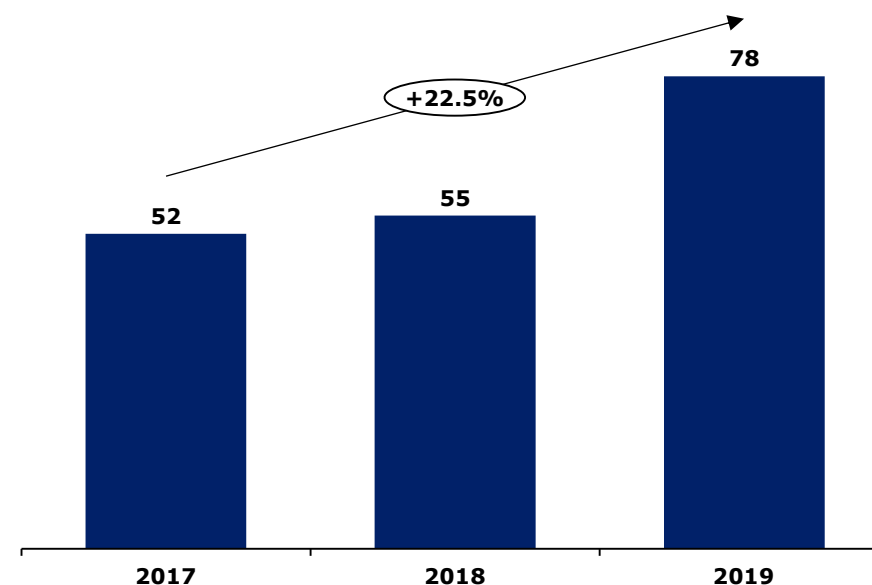
### A ANALYSE DE LA DEMANDE

#### Taille du marché national de la biscuiterie (en milliards de MAD)



Source : Interview experts, Nielsen et analyses Deloitte

#### Taille du marché à l'export marocain de biscuits (en millions de MAD)



Source : Uncom Trade

- Avant le COVID-19, **le marché national** de la biscuiterie a connu **une augmentation de 5%/ an** bénéficiant principalement **aux importations** (X2 entre 2017 et 2019) qu'à la production locale
- Les exportations ont cru de **~20%/ an** avant le COVID-19 via le développement du commerce avec **la Mauritanie** qui a été multiplié **par x2,5** sur entre 2015 et 2019 et représente **+50%** du marché à l'export marocain

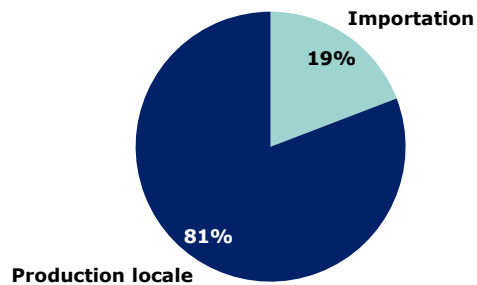
# ANALYSE DU MARCHÉ

Des importations importantes (20%) témoignant d'un marché polarisé autour de segments accessible (Turquie, UAE – 35%) et premium (Espagne, Italie – 40%) qui éclairent les choix stratégiques possibles

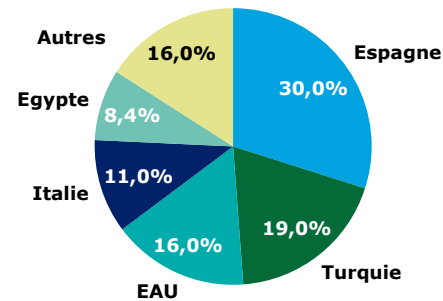
### A ANALYSE DE LA DEMANDE

#### Part de l'importation dans la demande locale de biscuit

(% en valeur en 2019)



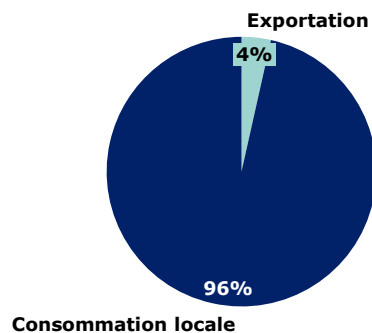
#### Principaux pays exportateurs de biscuits au Maroc



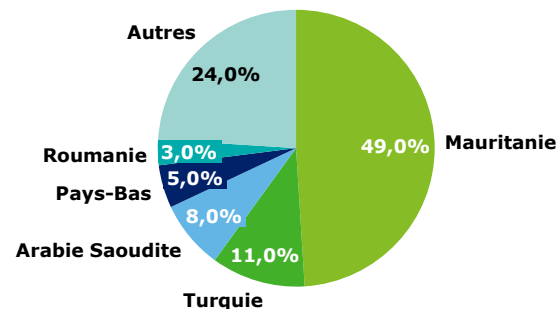
- Le part **des importations** sur le marché marocain représente **6x** plus qu'un pays comme **la Turquie**
- Les **ALE avec la Turquie, l'EAU et l'Egypte** permettent à ces pays de concurrencer l'industrie nationale marocaine bénéficiant de **produits plus compétitifs en termes de prix** que les produits locaux

#### Part de l'exportation dans la production totale de biscuit

(% en valeur en 2019)



#### Principaux pays importateurs de biscuits au Maroc



- La part des exportations** dans la production totale marocaine est seulement **de 4%** alors qu'elle représente **52% en Turquie**
- 49% des exportations** sont tournées vers **la Mauritanie** sur des produits d'entrée de gamme

Sources : Uncom Trade et analyses Deloitte

La biscuiterie connaît des changements disruptifs à l'échelle mondiale, la hausse du pouvoir d'achat a conduit à une premiumisation des biscuits et une consommation en snacking

### C ANALYSE DE LA DEMANDE



#### TENDANCES ET PRÉFÉRENCES GUSTATIVES

##### Un phénomène de Premiumisation

- **Flambée des prix** : Hausse des prix de 10% tandis que le volume des ventes au augmenté de 3% de 2010 – 2019
- **Montée en gamme** : Les consommateurs preferent des ingrédients plus raffinés et sains ce qui justifie la hausse des prix.



#### LEVIERS DE CROISSANCE

##### Des biscuits copieux en substitution aux repas

- **Snacking** : Consommation de biscuits lors des petits déjeuners ou pauses déjeuner par les urbains.
- **Famille de produits** : Lancement de nouveaux segments de produits adaptées aux nouvelles habitudes de consommation (barres protéinées, multigrains, bio)



#### INNOVATIONS PRODUITS

##### Une grande sensibilité à l'innovation au vu la maturité et compétitivité du marché

- **Produits innovants** : les consommateurs favorisent les marques qui accordent une grande importance à l'innovation tel que Milka



#### AMÉLIORATION CONTINUE

##### L'excellence opérationnelle par l'intégration du lean manufacturing dans l'agroalimentaire

- **Productivité industrielle** : le lean manufacturing permet d'accroître les performances d'un site industriel tout en réduisant les coût de production.
- **Avantages du Lean Manufacturing** : le lean a permit de réduire le taux de déchets par 3 et le taux d'arrêt des ligne de 13% à 5%.

Malgré les réticences face au **Lean Manufacturing**, ce dernier **présente de nombreux avantages** qui ne sont pas à négliger :



**Respect des quantités planifiées à hauteur de 99,1%** en 2011 contre 96% en 2010.



**Homogénéisation des modes opératoires** afin d'assurer la polyvalence des salariés.

# ANALYSE DU MARCHÉ

## Biscuiterie

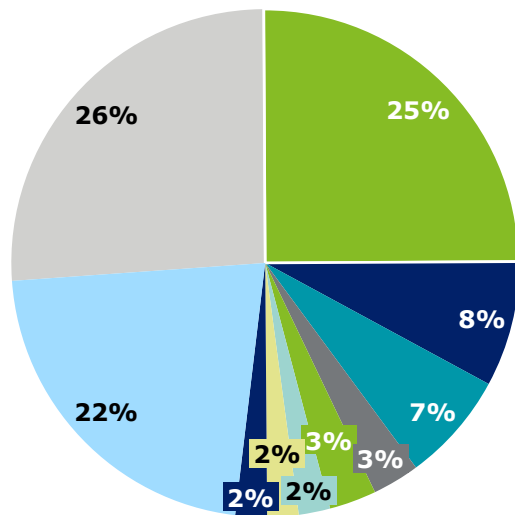
Malgré le nombre d'acteurs, le marché reste concentré autour de 2 leaders (Excelo, Mondelez – 52% pdm) qui structurent l'industrie et seraient en mesure d'influencer les habitudes de consommation

### B ANALYSE DE L'OFFRE



#### Répartition des PDM par entreprise

(% en valeur en 2019)



- Le marché de la Biscuiterie est **plus fragmenté qu'en Turquie** où les ventes des 3 principaux leaders représentent plus de **72%** du marché mais **plus concentré qu'en Egypte** dont les 3 leaders occupent seulement **45%** du marché.
- Les leaders tels que Mondelez et Anouar Invest se démarquent par leur capacité d'innovation et **proposent une offre variée sur les différents segments** de la biscuiterie alors que les compétiteurs de plus petites tailles dont les budgets en R&D sont plus restreints ont souvent **une offre spécialisée sur un seul segment**.

Sources : Nielsen

# ANALYSE DU MARCHÉ

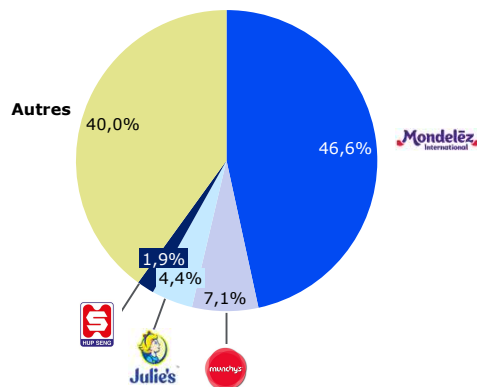
## Biscuiterie

Dépendamment des pays, le poids des acteurs diffère selon plusieurs facteurs le pouvoir d'achat, les préférences gustatives et la compétitivité de l'offre locale

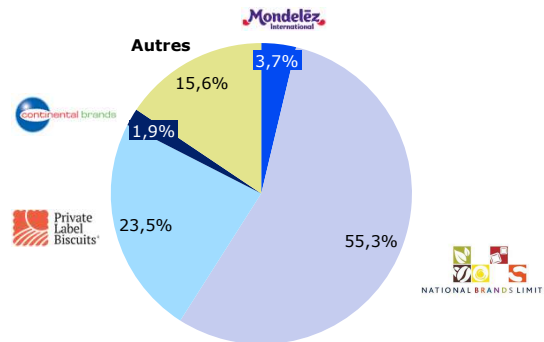
### B ANALYSE DE L'OFFRE : COMPARAISON STRUCTURE DU MARCHÉ (1/2)

#### PARTS DE MARCHÉ

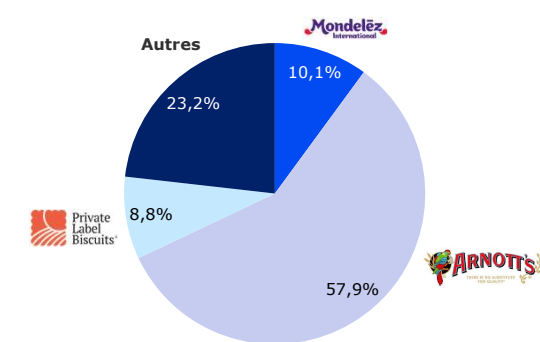
##### Malaisie



##### Afrique du Sud



##### Australie



#### TAILLE DU MARCHÉ (USD)

\$ 293 M

\$ 364 M

\$ 1,2 MM

#### CONSTATS

##### ECART SIGNIFICATIF DU POIDS DES ACTEURS

- Mondelez détient près de la moitié des PDM.
- Une forte fragmentation du marché car plus de 40% des PDM sont détenues par de petits acteurs

##### COMPÉTITIVITÉ D'UN ACTEUR LOCAL

- Plus de 50% des PDM sont détenues par un acteur local
- Les entreprises issues du Commonwealth ont des PDM supérieures par rapport à Mondelez.

##### DES PRÉFÉRENCES GUSTATIVES SPÉCIFIQUES

- Les Australiens préfèrent consommer des biscuits locaux, Anortts détient à elle seule près de 60% des parts.

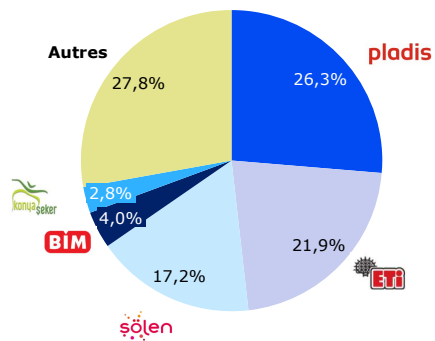
# ANALYSE DU MARCHÉ

Selon la taille et l'ancienneté de l'industrie dans ces différents pays, la structure du paysage concurrentiel varie (fragmentation/ concentration, acteurs nationaux/ internationaux, etc...)

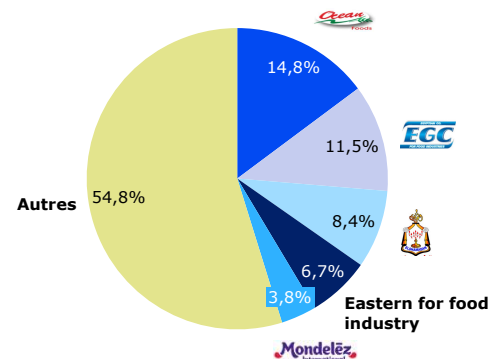
## B ANALYSE DE L'OFFRE : COMPARAISON STRUCTURE DU MARCHÉ (2/2)

### PARTS DE MARCHÉ

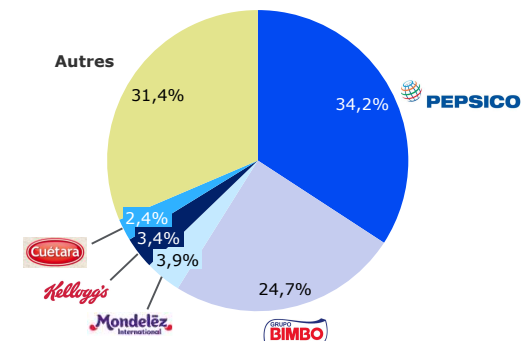
#### Turquie



#### Egypte



#### Mexique



### TAILLE DU MARCHÉ (USD)

\$ 729 M

\$ 827 M

\$ 2,8 MM

### CONSTATS

#### COMPÉTITIVITÉ DES ACTEURS LOCAUX

- Les 5 leaders du marché sont des acteurs nationaux
- Les 3 leaders représentent près 65% du total des ventes de biscuits

#### FRAGMENTATION DU MARCHÉ

- Marché très fragmenté Plus de 50% des ventes réalisées par des acteurs dont les PDM sont <3%

#### 2 GRANDS LEADERS

- Pepsico et BIMBO représentent à eux 2 près de 59% du marché de la biscuiterie

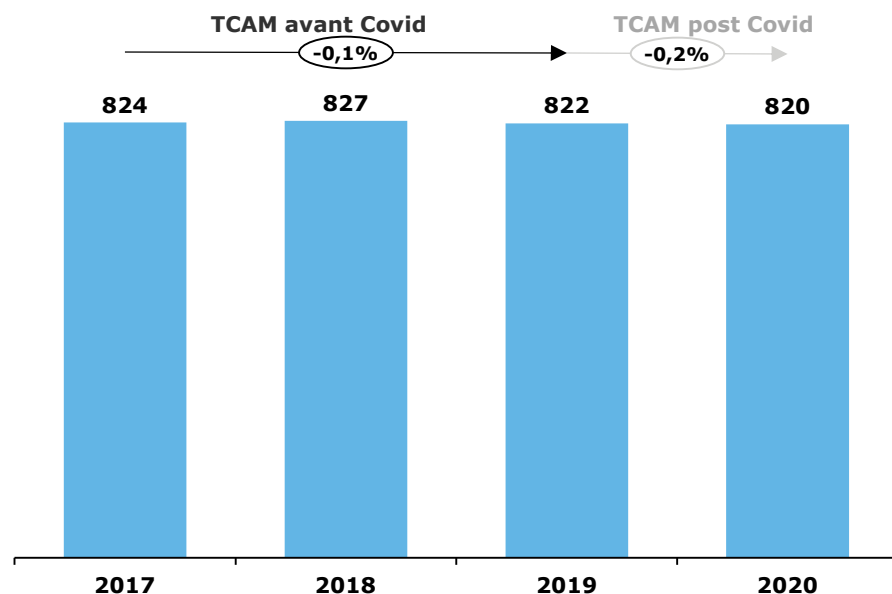
# ANALYSE DU MARCHÉ

Chocolaterie

Le marché de la chocolaterie reste stable en raison d'habitudes de consommation et un format moins propice à son développement que dans d'autres régions et représente 19% du marché de la BCC

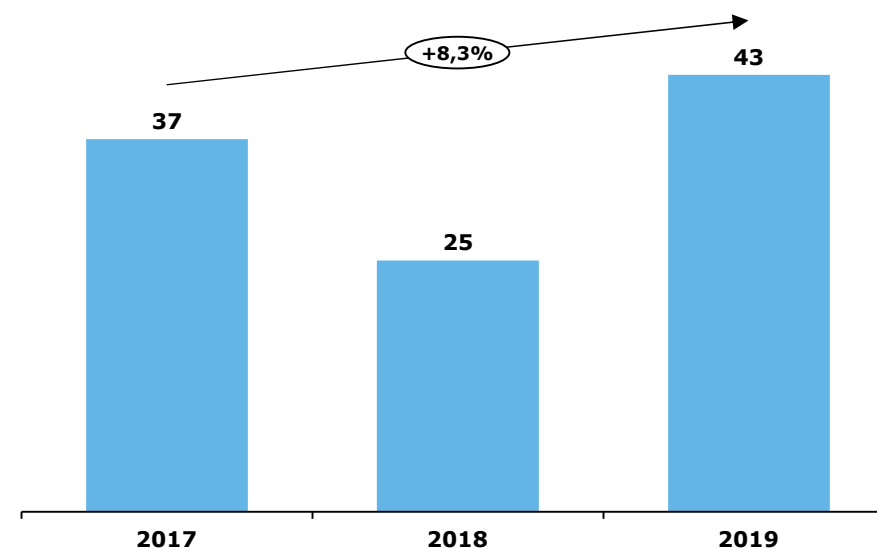
## A ANALYSE DE LA DEMANDE

**Taille du marché national de la chocolaterie**  
(en millions de MAD)



Source : Interview experts, Nielsen et analyses Deloitte

**Taille du marché à l'export marocain de chocolats**  
(en millions de MAD)



Source : Uncom Trade

- Le marché national **stagne** et n'a pas subi de conséquences liées au COVID-19 tandis que les exportations de chocolats ont eu tendance à **diminuer de ~7%** par an sur la période 2015-2019 malgré un rebond en 2019, principalement dû à **une baisse des importations de ces produits temporaire et circonstancielle** dans les pays importateurs
- Le marché de la chocolaterie est moins développé que celui de la biscuiterie **au Maroc** et plus largement au Maghreb, le chocolat demeure **un produit relativement cher et peu démocratisé**

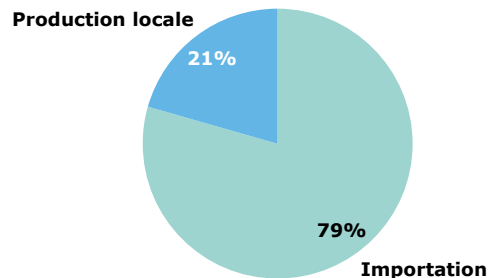
# ANALYSE DU MARCHÉ

La marché du chocolat au Maroc est largement dominé par les importations étrangères (~80%) principalement en provenance de l'UE et de la Turquie

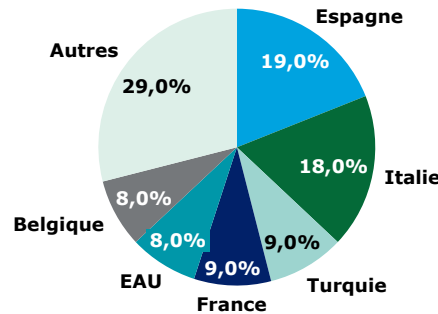
## A ANALYSE DE LA DEMANDE

### Part de l'importation dans la demande locale de chocolat

(% en valeur en 2019)



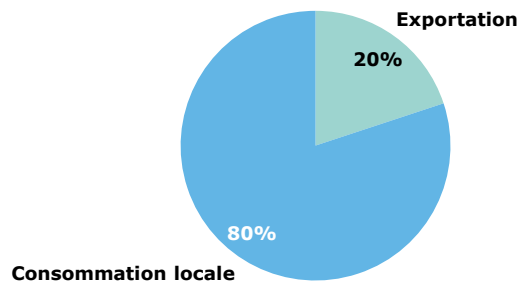
### Principaux pays exportateurs de chocolat au Maroc



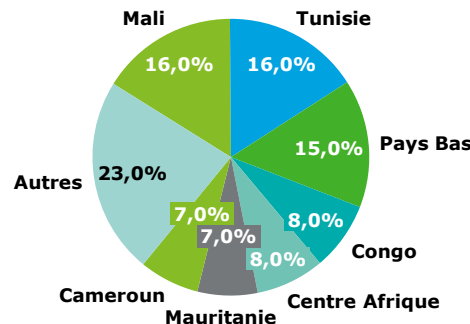
- La part des importations sur le marché marocain représente près de **80% du marché** bénéficiant à des industries plus matures disposant d'une offre variée comme l'Espagne (19%) et l'Italie (18%)

### Part de l'exportation dans la production totale de chocolat

(% en valeur en 2019)



### Principaux pays importateurs de chocolat au Maroc



- La part des exportation dans la production totale marocaine est **5x plus importante** que celle des biscuits
- Les exportations marocaines sont principalement tournées vers l'Afrique Subsaharienne, bénéficiant d'une industrie plus mature que les autres pays de ces régions

Sources : Uncom Trade et analyses Deloitte

Les consommateurs sont plus soucieux de la qualité nutritionnelle, ainsi la mention du Nutriscore est devenue une pratique courante par les acteurs

### C ANALYSE DE LA DEMANDE



#### TENDANCES ET PRÉFÉRENCES GUSTATIVES

##### Une préférence à consommer des saveurs originales

- **Tendance Healthy** : ingrédients sains et naturels tels que la stevia, le miel et les graisses non hydrogénées
- **Saveurs innovantes** : saveurs citriques, noix, céréales (muesli, granola, quinoa), fruits exotiques, fleur de sel, pâte d'amande, caramel



#### LEVIERS DE CROISSANCE

##### Des labels attribuant une valeur ajoutée qui rendent le produit plus attrayant

- **Mention de Label** : Nutriscore indiquant la qualité nutritionnelle, label Bio, ingrédients naturels
- **Qualité** : Chocolat single origin / qualité premium , vegan



#### INNOVATIONS PRODUITS

##### Moins d'ingrédients chimiques pour un produit plus sain

- **Ingrédients de substitution** : la lécithine de tournesol est une composante permettant de limiter le recours aux additifs chimiques, émulsifiants et conservateurs



#### AMÉLIORATION CONTINUE

##### Une réticence aux produits très transformés nécessitant une amélioration des procédés

- **Simplification des procédés industriels** : les consommateurs favorisent le chocolat à base de cacao brut à travers une extraction, torréfaction du cacao et un pressage à froid

D'après GlobalData, 50% des Espagnols et 43% des Allemands sont intéressés par des sucreries éthiques. La plupart des acteurs tels que Ferrero ont opté pour du cacao certifié du commerce équitable « Fairtrade ».



En décembre 2019, Nestlé SA a lancé au Japon le chocolat « KitKat Chocolatory Cacao Fruit ». Un **chocolat** entièrement fabriqué à partir de **fruits de cacao**.



En avril 2020, Kinnerton Company Limited a lancé son **premier chocolat végétalien**, qui se revendique libre de tout aliment.

# ANALYSE DU MARCHÉ

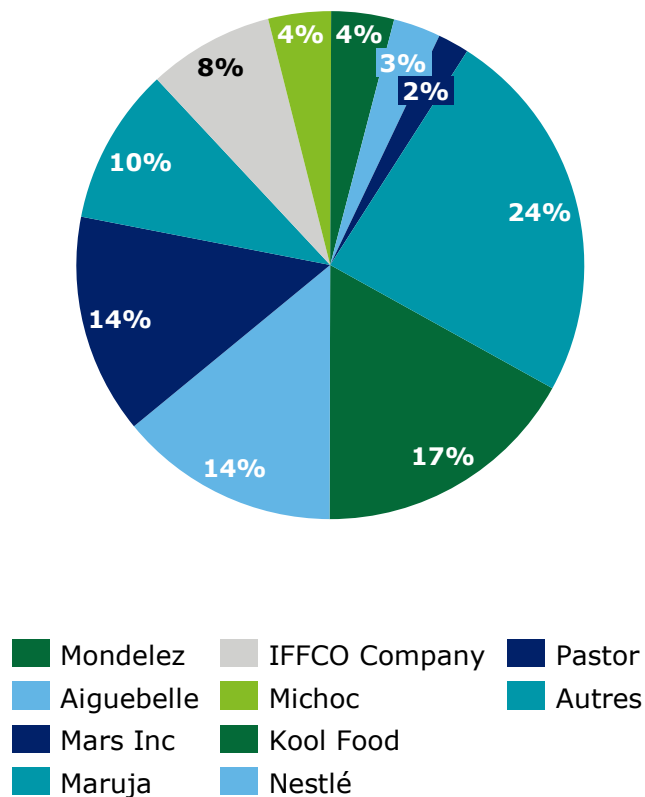
Le marché de la chocolaterie est dominé par des acteurs internationaux tels que Mondelez, Mars Inc, et Maruja, reflétant une consommation largement drivée par des produits à très forte notoriété

## B ANALYSE DE L'OFFRE



### Répartition des PDM par entreprise

(% en valeur en 2019)



- Le marché de la Chocolaterie est **plus fragmenté qu'en Egypte et en Turquie** où les ventes des 3 principaux leaders représentent respectivement plus **70% et 60% du marché total**
- Les leaders tels que la Compagnie Chérifienne de Chocolaterie participent à **dynamiser le secteur** avec l'annonce en 2019 **d'un plan de 300 MDH** afin moderniser les usines, de renforcer et développer la capacité de production et développer de nouvelles gammes de produits

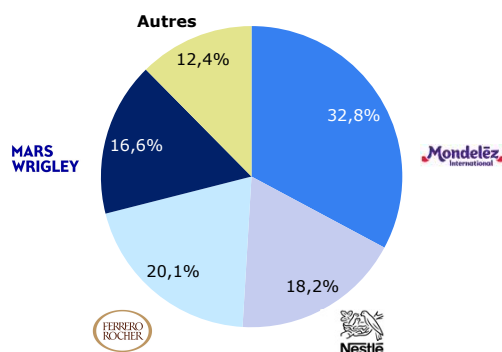
# ANALYSE DU MARCHÉ

Sur les 3 pays sélectionnés, Mondelez maintient sa position de Leader avec des PDM quasi-similaires, les habitudes de consommation de chocolat sont quasiment identiques sur les différents continents

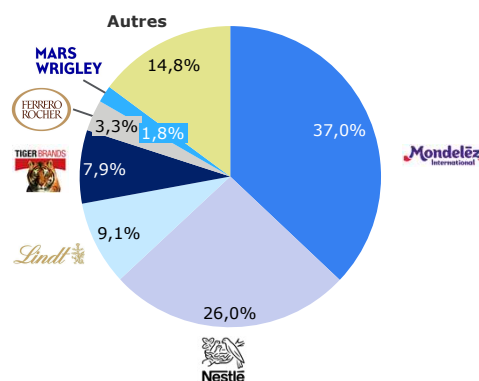
## B ANALYSE DE L'OFFRE : COMPARAISON STRUCTURE DU MARCHÉ (1/2)

### PARTS DE MARCHÉ

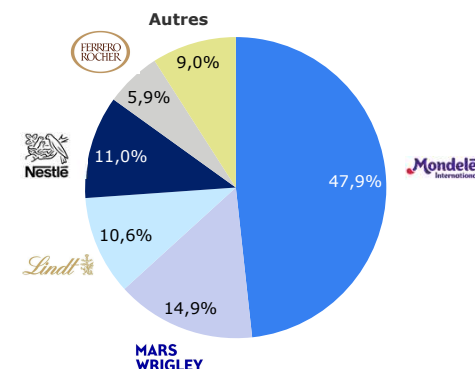
#### Malaisie



#### Afrique du Sud



#### Australie



### TAILLE DU MARCHÉ (USD)

\$ 293 M

\$ 672 M

\$ 1,7 MM

### CONSTATS

#### UNE RÉPARTITION QUASI-ÉGALE

- Marché moyennement fragmenté au vu du peu d'acteurs présents
- Mondelez maintient sa position de Leader
- Les 3 players suivants ont des parts quasi-similaires

#### DES ACTEURS MONDIAUX IRREMPLAÇABLES

- La chocolaterie est fortement fragmentée, les acteurs mondiaux se répartissent près de 77% de PDM.

#### UNE CONSOMMATION DE CHOCOLAT SIMILAIRE AUX TENDANCES MONDIAUX

- À l'instar de la biscuiterie, les Australiens consomment les mêmes marques de chocolat que le reste du monde, près de 90% sont détenues par des Leaders mondiaux.

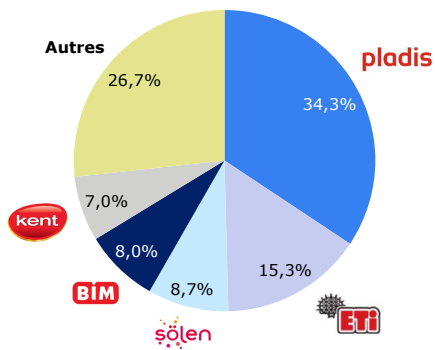
# ANALYSE DU MARCHÉ

Le niveau de fragmentation est disparate entre les 3 pays, les marques Turques sont fortement compétitives sur le marché local, tandis que l’Egypte est dominée par des marques internationales

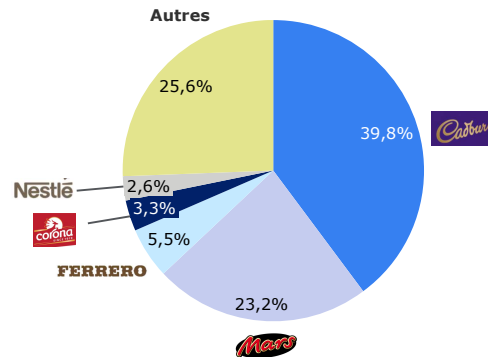
## B ANALYSE DE L’OFFRE : COMPARAISON STRUCTURE DU MARCHÉ (2/2)

### PARTS DE MARCHÉ

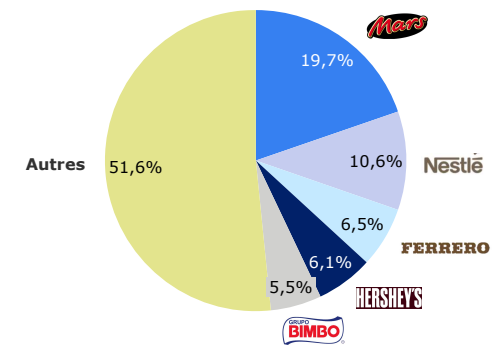
#### Turquie



#### Egypte



#### Mexique



### TAILLE DU MARCHÉ (USD)

\$ 954 M

\$ 286 M

\$ 1,2 MM

### CONSTATS

#### COMPÉTITIVITÉ DES ACTEURS LOCAUX

- Les 5 leaders du marché sont des acteurs nationaux
- Les 3 leaders représentent près 60% du total des ventes de biscuits

#### DES ACTEURS INTERNATIONAUX LEADERS

- Les 3 leaders sont des acteurs internationaux et représentent près de 69% du marché.

#### FRAGMENTATION FORTE

- Plus de 51,6% des ventes totales sont réalisées par des entreprises qui détiennent <3% de PDM

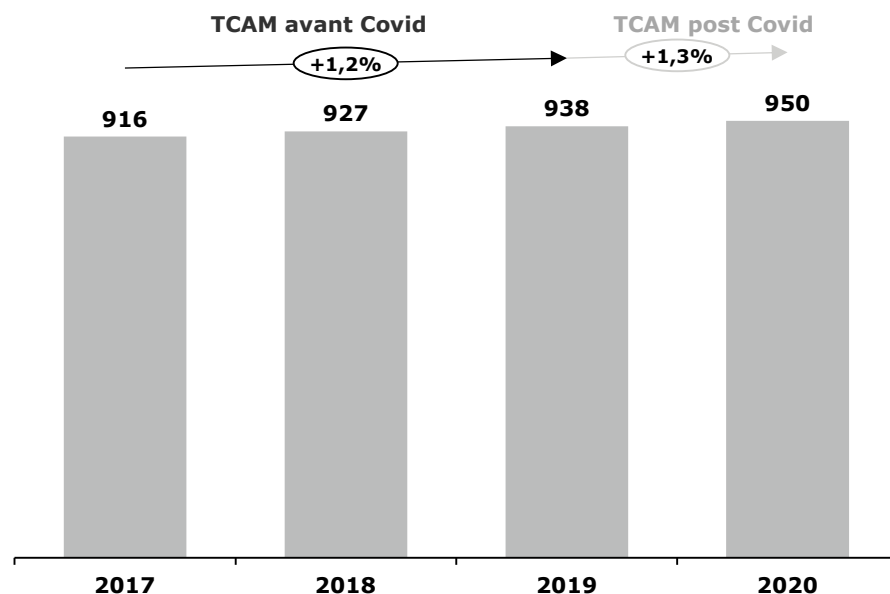
# ANALYSE DU MARCHÉ

Confiserie

Le marché local de la confiserie reste également stable, représentant 21% de la branche BCC, mais présente des performances intéressantes à l'export qui restent néanmoins à stabiliser

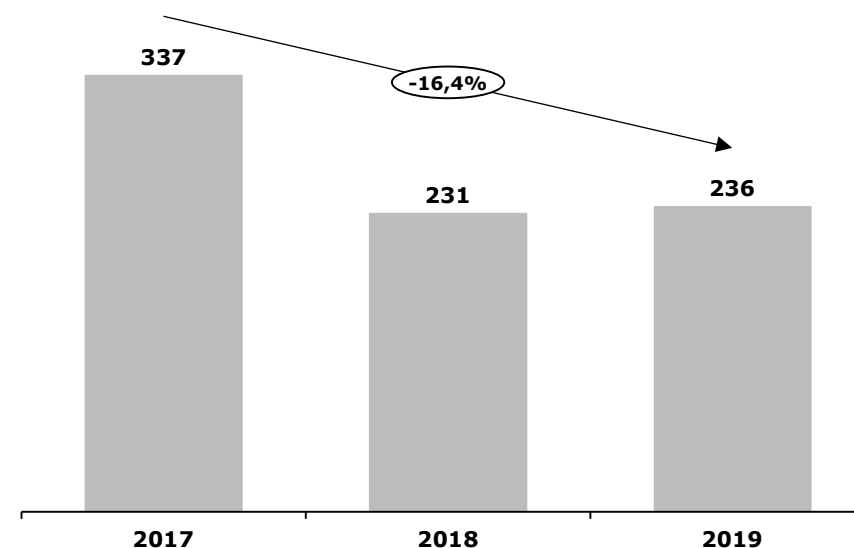
## A ANALYSE DE LA DEMANDE

### Taille du marché national de la confiserie (en millions de MAD)



Source : Interview experts, Nielsen et analyses Deloitte

### Taille du marché à l'export marocain de confiseries (en millions de MAD)



Source : Uncom Trade

- Le marché national croît à un taux constant d'~1%/ **an tandis** que les exportations de confiserie ont eu tendance à diminuer de ~16% **par an** sur la période 2017-2019 principalement dû à **une baisse des importations** de ces produits temporaires et circonstancielle dans les pays importateurs
- Les exportations de confiseries représentent **2/3 du marché à l'export de la BCC** et sont principalement orientées vers **les pays frontaliers** tels que **la Mauritanie et l'Afrique Subsaharienne** (Congo, Niger, etc...)

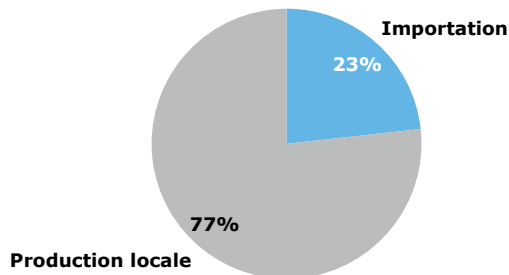
# ANALYSE DU MARCHÉ

Les confiseries marocaines sont exportées à +60% vers l'Afrique de l'Ouest et l'Afrique Centrale qui pourraient représenter un débouché stratégique à renforcer

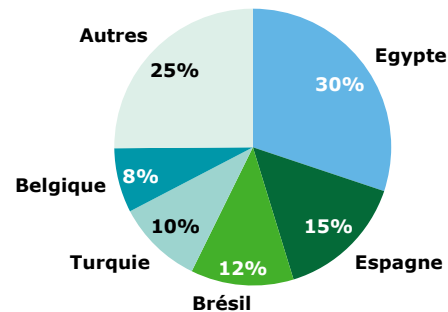
## A ANALYSE DE LA DEMANDE

### Part de l'importation dans la demande locale de confiserie

(% en valeur en 2019)



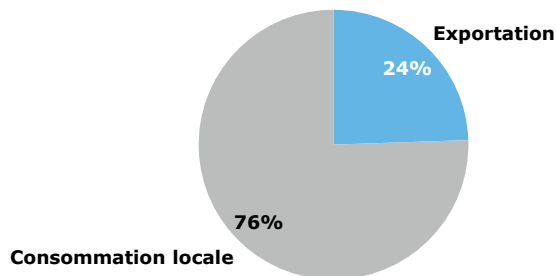
### Principaux pays exportateurs de confiserie au Maroc



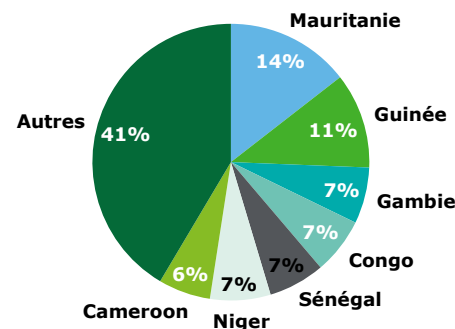
- 1/3 des importations marocaines de confiserie proviennent de l'**Egypte** dont l'industrie est très ancienne et qui bénéficie de facteurs externes à la branche favorables tels que le **faible coût de la main d'œuvre locale** et de **dévaluations monétaires régulières**

### Part de l'exportation dans la production totale de confiserie

(% en valeur en 2019)



### Principaux pays importateurs de confiserie au Maroc



- Les confiseurs marocains exportent des **produits d'entrée de gamme** vers la Mauritanie, les pays d'Afrique subsaharienne

Afin de s'aligner avec les évolutions de la demande, les confiseurs développent des produits contenant des ingrédients naturels, certifiés Fairtrade et écoresponsables

### C ANALYSE DE LA DEMANDE



#### TENDANCES ET PRÉFÉRENCES GUSTATIVES

##### Des bonbons comportant des ingrédients sains et à base de composants naturels

- **Confiserie vegan** : développement de produits à base d'ingrédients veganes ou sans gluten tels que la marque Not Guilty, Yum Earth
- **Ingrédients naturels** : considération du sucre blanc, miel et sirop d'érable comme des produits sains par les consommateurs Français.



#### LEVIERS DE CROISSANCE

##### Une forte demande des produits issus du commerce équitable

- **Certification Fairtrade** : Avantages commerciaux tirés par les confiseurs qui développent des produits labélisés Fairtrade, la demande éthique représente 17% des développements de confiserie dans le monde.



#### INNOVATIONS PRODUITS

##### Des techniques de production de la confiserie permettant d'optimiser l'apport en sucre

- **Procédés de soufflage du sucre** : Lancement par Nestlé d'un nouveau procédé de soufflage du sucre visant à diminuer l'apport de sucre de 30%.
- **Bonbons allégés** : Développement de bonbons gélifiés à faible teneur en sucre fabriqué à base de fibres de tapioca et de racine de chicorée.



#### AMÉLIORATION CONTINUE

##### Une responsabilité sociale envers les consommateurs et les filières agricoles

- **Engagement public** : Signature d'une charte de déontologie permettant de formaliser la suppression du dioxyde de titane à partir de 2020
- **Préservation des filières agricoles** : signature d'une charte visant à préserver certaines productions telles que les calissons ou les pâtes de fruits.

Selon l'étude Global Clean Label Consumer Study 2019 d'Ingredion, **78% des 600 consommateurs** ont affirmé qu'il est important d'avoir une certaine **connaissance des ingrédients au préalable** lors de l'achat d'un produit...



**4000 publication** sur les réseaux sociaux concernent les **friandises sucrées dans le lieu de travail**.



Les principaux leaders de la confiserie se sont engagés à lancer des **produits contenant entre 100-200 calories par paquet**.

# ANALYSE DU MARCHÉ

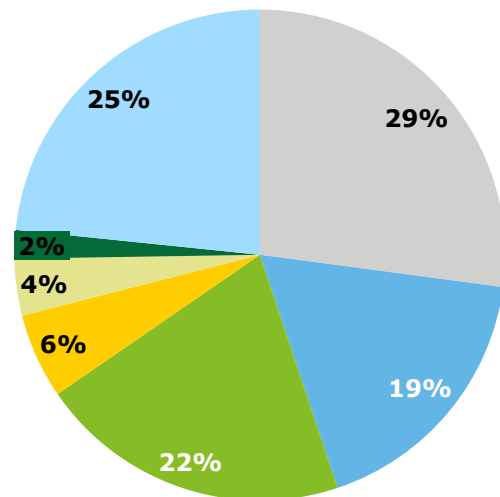
La marché confiserie est fortement concentré et dominé par les leaders nationaux, Michoc et Maghreb Industrie, qui détiennent 48% des parts de marché

## B ANALYSE DE L'OFFRE



### Répartition des PDM par entreprise

(% en valeur en 2019)



- Le marché de la Confiserie est significativement **plus concentré qu'en Egypte et en Turquie** où les ventes 2 principaux leaders représentent respectivement plus **29% et 22% du marché total**



Sources : Nielsen

# ANALYSE DU MARCHÉ

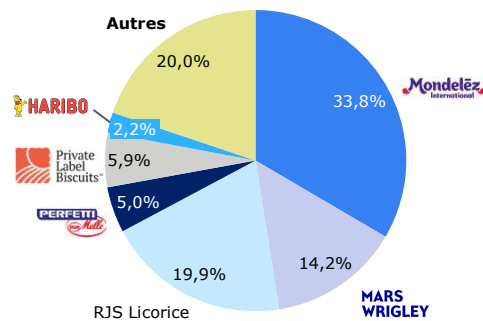
Confiserie

Sur les 3 sous-branches de la BCC, le marché de la confiserie est le plus fragmenté les parts sont réparties entre les entreprises du Common Wealth et des leaders mondiaux

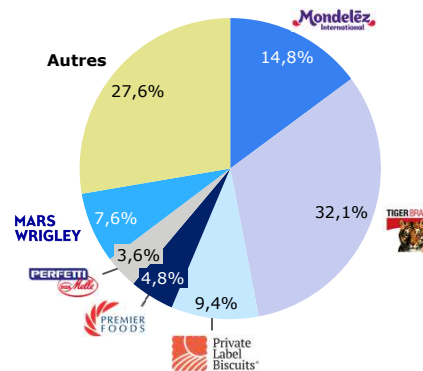
## B ANALYSE DE L'OFFRE : COMPARAISON STRUCTURE DU MARCHÉ (1/2)

### PARTS DE MARCHÉ

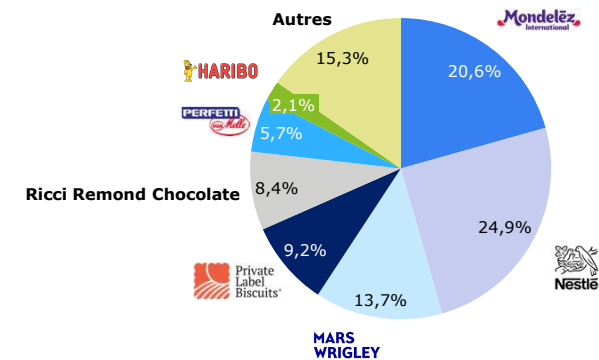
#### Nouvelle Zelande



#### Afrique du Sud



#### Australie



### TAILLE DU MARCHÉ (USD)

\$ 118 M

\$ 349 M

\$ 555 M

### CONSTATS

#### PLURALITÉ DES ACTEURS

- Fragmentation significative au niveau du nombre d'acteurs locaux et internationaux.
- Mondelez détient les PDM les plus élevées comparés aux autres pays (Afrique du Sud et Australie)

#### UN INCONTESTABLE CONCURRENT LOCAL

- L'acteur national Tiger Brands détient près de 32% de PDM.
- 40% de PDM sont réparties entre des leaders mondiaux

#### UN ACTEUR LOCAL PAS ASSEZ COMPÉTITIF

- Les acteurs mondiaux détiennent plus de 75% de PDM.
- Une entreprise nationale « Ricci Remond Chocolate » détient des parts moins significatifs soit 8%

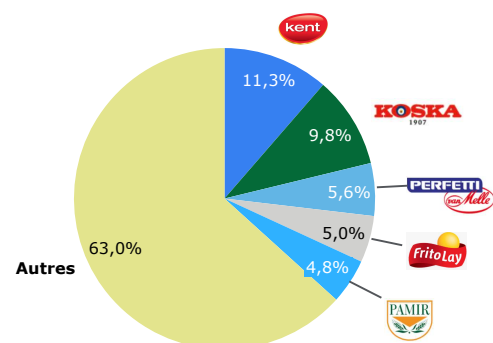
# ANALYSE DU MARCHÉ

La BCC au Mexique génère des revenus plus significatifs, la Turquie dispose d'un marché fortement fragmenté et l'Egypte se démarque par le positionnement de ses acteurs locaux

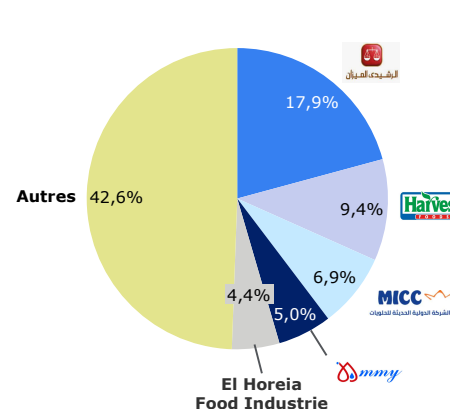
## B ANALYSE DE L'OFFRE : COMPARAISON STRUCTURE DU MARCHÉ (2/2)

### PARTS DE MARCHÉ

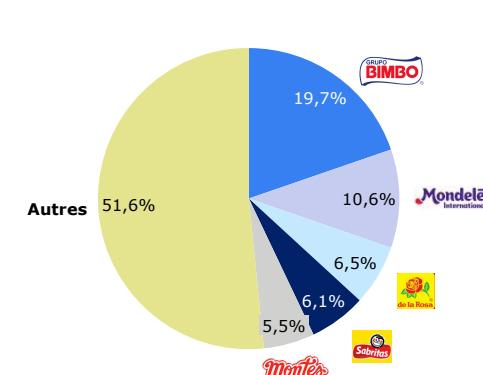
#### Turquie



#### Egypte



#### Mexique



### TAILLE DU MARCHÉ (USD)

\$ 353 M

\$ 223 M

\$ 1,5 MM

### CONSTATS

#### FORTE FRAGMENTATION DU MARCHÉ

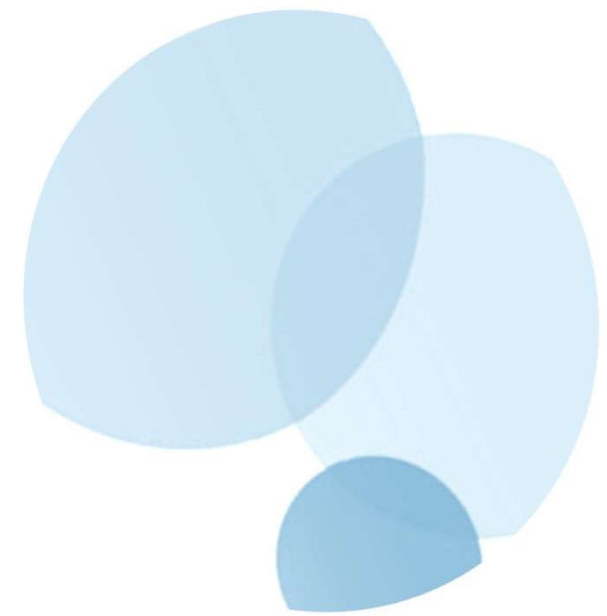
- Marché très fragmenté Plus de 63% des ventes réalisées par des acteurs dont les PDM sont <3%

#### DES LEADERS NATIONAUX

- Les 5 principaux acteurs sont des entreprises locales relativement anciennes

#### UN MARCHÉ COMPÉTITIF

- Le marché de la confiserie mexicaine est très développé (x4 par rapport à la Turquie et x6 par rapport à l'Egypte)
- Seule Bimbo et Mondelez ont des PDM >10% dans un marché très compétitif

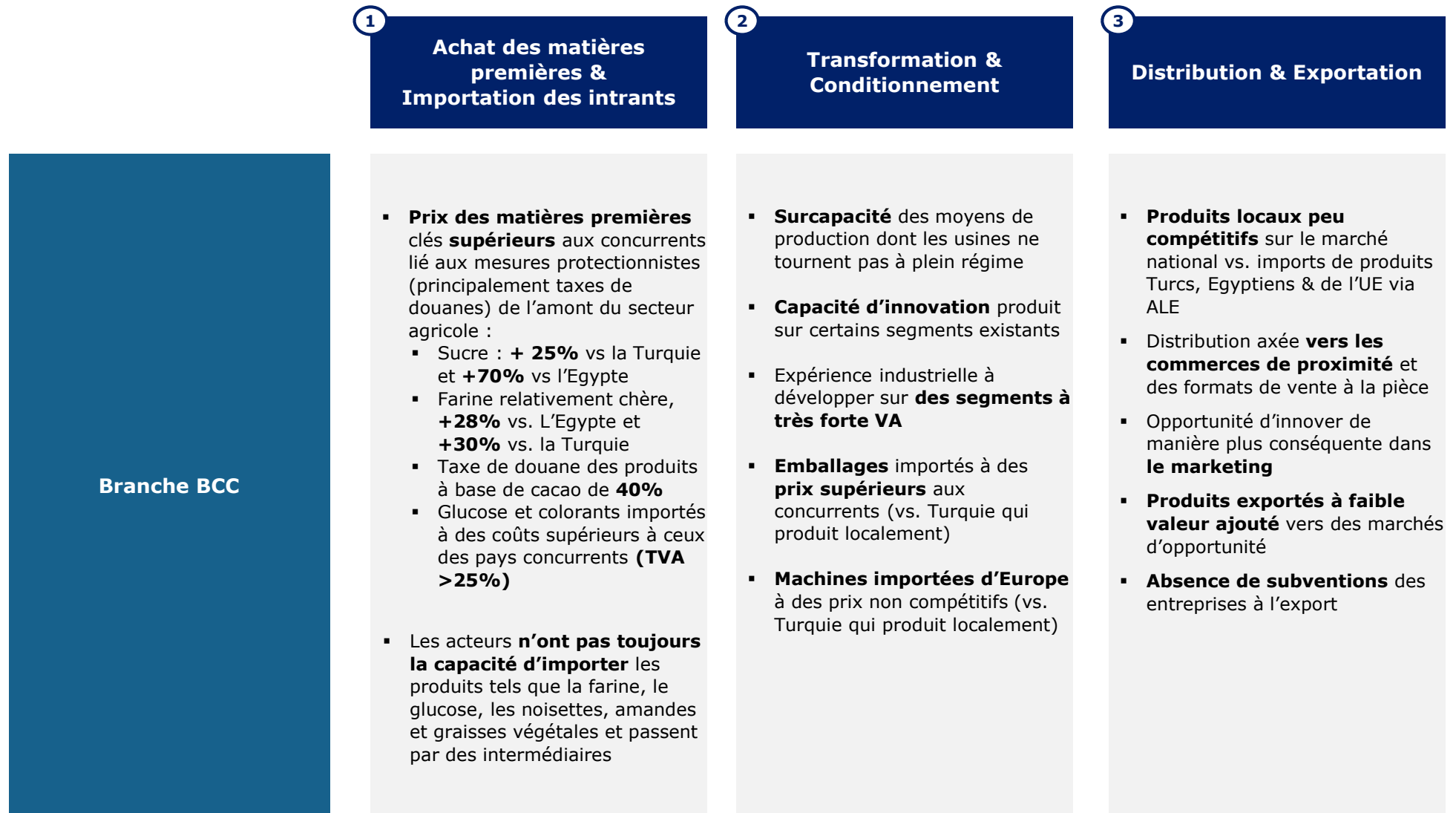


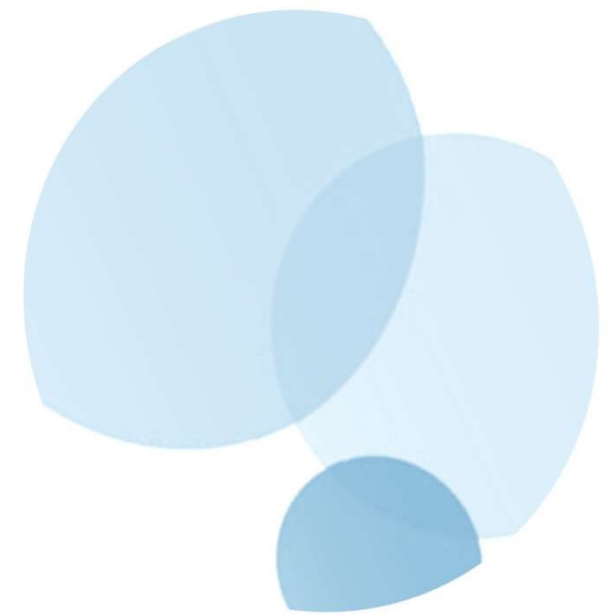
## **2** PORTRAIT DE LA BRANCHE

- A** ANALYSE DU MARCHÉ PAR SOUS-BRANCHE
- B** ANALYSE DE LA CHAÎNE DE VALEUR
- C** ENJEUX ET DÉFIS DE LA BRANCHE PROFESSIONNELLE

# ANALYSE DE LA CHAÎNE DE VALEUR

Une branche aux capacités industrielles établies mais prise en tenaille entre une baisse des prix sur son segment cœur et les effets de la protection de l'amont agricole sur le coût des intrants. Des marges de manœuvre à retrouver (i) en plaidant pour le rééquilibrage légitime entre soutien à l'amont et soutien à l'industrie et (ii) en mettant en avant une nouvelle phase de développement basée sur les nouvelles opportunités stratégiques (montée en qualité)





## **2** PORTRAIT DE LA BRANCHE

**A** ANALYSE DU MARCHÉ PAR SOUS-BRANCHE






**B** ANALYSE DE LA CHAÎNE DE VALEUR

**C** ENJEUX ET DÉFIS DE LA BRANCHE PROFESSIONNELLE

# ENJEUX ET DÉFIS DE LA BRANCHE PROFESSIONNELLE

Le secteur fait face à une multitude d'évolutions qui pourraient stimuler ou entraver sa croissance, tels que le projet de taxation du sucre, l'absence de contrôle du secteur informel et la concurrence déloyale

## A TENDANCES ET OPPORTUNITÉS

	EVOLUTIONS / MUTATIONS	IMPACTS
 <b>Economiques</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Taxation du sucre</b> qui est une composante essentielle des produits de la BCC (PLF 2022)</li><li>• Hausse des <b>droits douaniers</b> sur les <b>intrants</b></li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Hausse des coûts</b> du sucre et autres intrants <b>entravant la compétitivité</b> des produits locaux</li></ul>
 <b>Organisationnels &amp; Facteurs Humains</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Concurrence accrue du <b>secteur informel</b> de la contrebande</li><li>• <b>Absence de contrôle</b> des <b>dates de péremption</b> des produits importés</li><li>• <b>Resserrement des chaînes de valeur</b> en vue de se positionner à l'international</li><li>• <b>Montée en compétence</b> de la main d'œuvre</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Consommation de <b>produits périmés</b> en l'absence de contrôles</li><li>• <b>Multiplicité des produits</b> sur le marché résultant en une surcapacité de l'offre</li><li>• <b>Incitation à la fabrication locale</b> des matières premières et <b>intégration des processus</b></li><li>• Nécessité de <b>rehausser le niveau de technicité</b> des ressources humaines</li></ul>
 <b>Technologiques</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Modernisation</b> des procédés industriels</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Amélioration et <b>optimisation des processus</b></li><li>• <b>Refonte des processus</b> existants</li></ul>
 <b>Ecologique / Transition énergétique</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Incitation à la décarbonation</b> de la production industrielle</li><li>• Emergence du recours à l'énergie verte</li><li>• <b>Traitement et valorisation des déchets</b> industriels et issus des emballages</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Remplacement des équipements</b> à forte consommation carbonique</li><li>• <b>Réduction de l'empreinte carbone</b> des industriels et des <b>coûts énergétiques</b> y afférents</li><li>• Conformité aux <b>labels écoresponsables</b></li></ul>
 <b>Acteurs libre échange</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Conventions à l'export</b> vers la région MENA</li><li>• Croissance des produits importés dont <b>80%</b> proviennent de pays <b>signataires d'ALE</b></li><li>• <b>Concurrence déloyale</b> des produits importés qui bénéficient de subventions</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Déséquilibre</b> entre les <b>flux d'import-export</b> avec les pays signataires d'ALE</li><li>• <b>Manque de subventions</b> contrairement aux <b>pays importateurs</b> bénéficiant de <b>dumping</b> et de <b>mesures protectrices</b></li></ul>

# ENJEUX ET DÉFIS DE LA BRANCHE PROFESSIONNELLE

Les acteurs concentrent leurs efforts pour remédier aux problèmes de taxes et de concurrence déloyale des importations au lieu de se focaliser sur l'augmentation de la demande et l'innovation

## C CHALLENGES DU SECTEUR BCC



### LE PROJET DE TAXATION DU SUCRE RISQUE DE COMPROMETTRE LA PÉRENNITÉ DES INDUSTRIELS DU SECTEUR BCC

La consommation de sucre par les industriels locaux ne représente que 20% de la consommation globale du sucre, pourtant ce secteur risquerait d'être fortement touché par le projet de taxation ce qui mettrait en péril la rentabilité et continuité de l'activité.



### LES PRODUITS IMPORTÉS DÉTIENNENT DES PARTS DE MARCHÉ SIGNIFICATIVES

En 2018, les produits importés ont représenté plus de 25%, dont près de 80% sont issus des pays signataires des Accords de Libre Echange, en outre ces pays déploient de multiples méthodes de concurrence (ex: dumping, subventions etc.). En outre, près de 32% des importations concernent les produits de biscuiterie, chocolaterie et confiserie entre 2017 et 2019.



### LA TAXATION DES INTRANTS ENTRAÎNE LA COMPÉTITIVITÉ DES INDUSTRIELS

Les acteurs ont manifesté le besoin d'implémenter des mesures de défiscalisation des intrants afin de renforcer la compétitivité de l'industrie nationale. Les fluctuations des prix des intrants résultent en une pression sur les marges ainsi que des tensions sur la trésorerie dû aux difficultés d'approvisionnement en matière premières.



### L'INDUSTRIE NATIONALE DE LA BCC GAGNERAIT EN COMPÉTITIVITÉ SI L'ÉTAT RENFORÇAIT LES MESURES PROTECTIONNISTES

De nombreux mécanismes pourraient être considérés afin d'endiguer les importations massives, renforcer les barrières non tarifaires, protéger le marché de la concurrence déloyale causée par le secteur informel et la contre bande et appliquer des mesures antidumping.



### LA DEMANDE EST RELATIVEMENT FAIBLE COMPARÉE AUX AUTRES PAYS

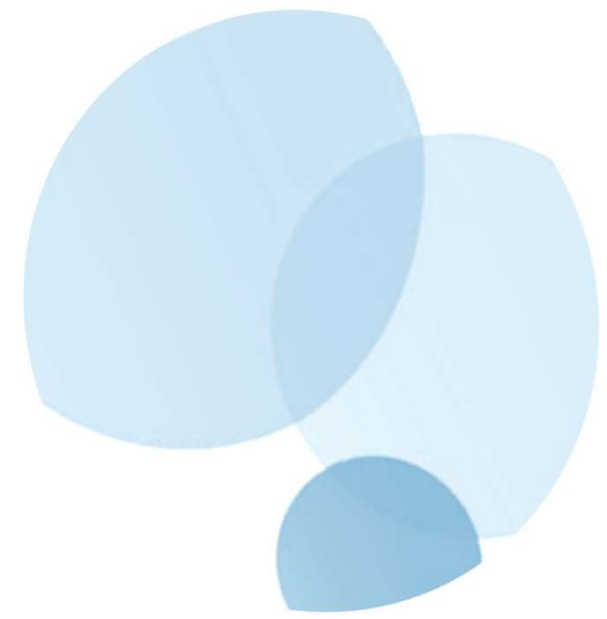
Les acteurs locaux devraient booster la demande en concentrant leurs efforts sur l'innovation, l'investissement technologique et la différenciation par des produits de qualité. Par ailleurs, l'impact de la crise du Covid-19 a entraîné une baisse des ventes de l'ordre de 50%.

**Biscuiterie**  
2 kg/an

**Chocolaterie**  
400 g/an

**Confiserie**  
1,7 kg/an

### **3 BENCHMARK INTERNATIONAL**



# BENCHMARK DES DÉVELOPPEMENTS INDUSTRIELS DE LA BRANCHE

Le benchmark international de **pays similaires au Maroc** ayant réussi à développer une industrie BCC, que sont la Turquie, l'Égypte et le Mexique met en évidence une trajectoire de développement industriel structurée **en 3 étapes** : une économie dominée par la **production agricole** qui voit apparaître des 1<sup>ères</sup> entreprises artisanales de BCC, la création de **leaders nationaux** (qui deviendront internationaux) facilitée par des politiques protectionnistes et enfin le développement **d'une industrie compétitive la BCC** permise par la libéralisation de l'économie associée à une incitation à l'export soutenu par les différents Etats. Le benchmark montre que la **transition vers l'exportation se fait à long terme** et ne peut intervenir qu'en présence d'une **industrie mature composée de leaders nationaux et internationaux, d'infrastructures/ chaînes logistiques** adaptées et **d'accords douaniers multilatéraux** favorables.

Le benchmark indique que le développement de la branche BCC nécessite **3 axes clés** :

## 1) Un amont agricole ancien et compétitif

- Les pays étudiés sont **historiquement des pays à forte dominante agricole** et demeurent **producteurs** (à l'exception du cacao) **et exportateurs** de nombreuses matières premières nécessaires à la fabrication de BCC les rendant peu sensibles aux fluctuations du marché
- L'accès aux matières premières telles que le sucre ou la farine pour les industriels de la BCC est **relativement peu cher**, grâce à des exonérations de taxes de douanes, par rapport au Maroc: **-25%** pour le sucre en Turquie et **-70%** pour celui en Égypte

## 2) L'appui sur un marché local particulièrement dynamique

- L'industrie BCC de ses pays s'appuie sur des marchés nationaux >80 millions d'habitants favorisant **l'attrait massif de capitaux étrangers** qui ont **investi localement dans des unités de production modernes** tout en bénéficiant **d'un coût de la main d'œuvre compétitif**
- **Le développement de leaders** nationaux, devenu leaders mondiaux, (Pladis (Ulker), Bimbo, etc...) ou internationaux (Mars, Cadbury, etc...) ayant atteint une taille critique a dynamisé l'industrie sur des enjeux **d'innovation** et de **formation de la main d'œuvre** à des techniques plus avancées

## 3) Accélération de la production et incitation à l'export

- Les industries de ces différents pays, dont les tailles restaient modestes dans les années 90 malgré leur ancienneté, ont vu leurs **exportations de BCC décoller en <20 ans** à travers l'implémentation de mesures d'accompagnement appropriées et complémentaires afin de **favoriser le développement des entreprises exportatrices** (subventions aux entreprises, exemption de taxes, investissement dans la formation, etc...) et **négozier des accords de libre échange avantageux** avec leurs pays voisins pour augmenter les transactions (exemption/ réduction de taxe de douane, simplification des procédures d'échanges)

# BENCHMARK DES DÉVELOPPEMENTS INDUSTRIELS DE LA BRANCHE

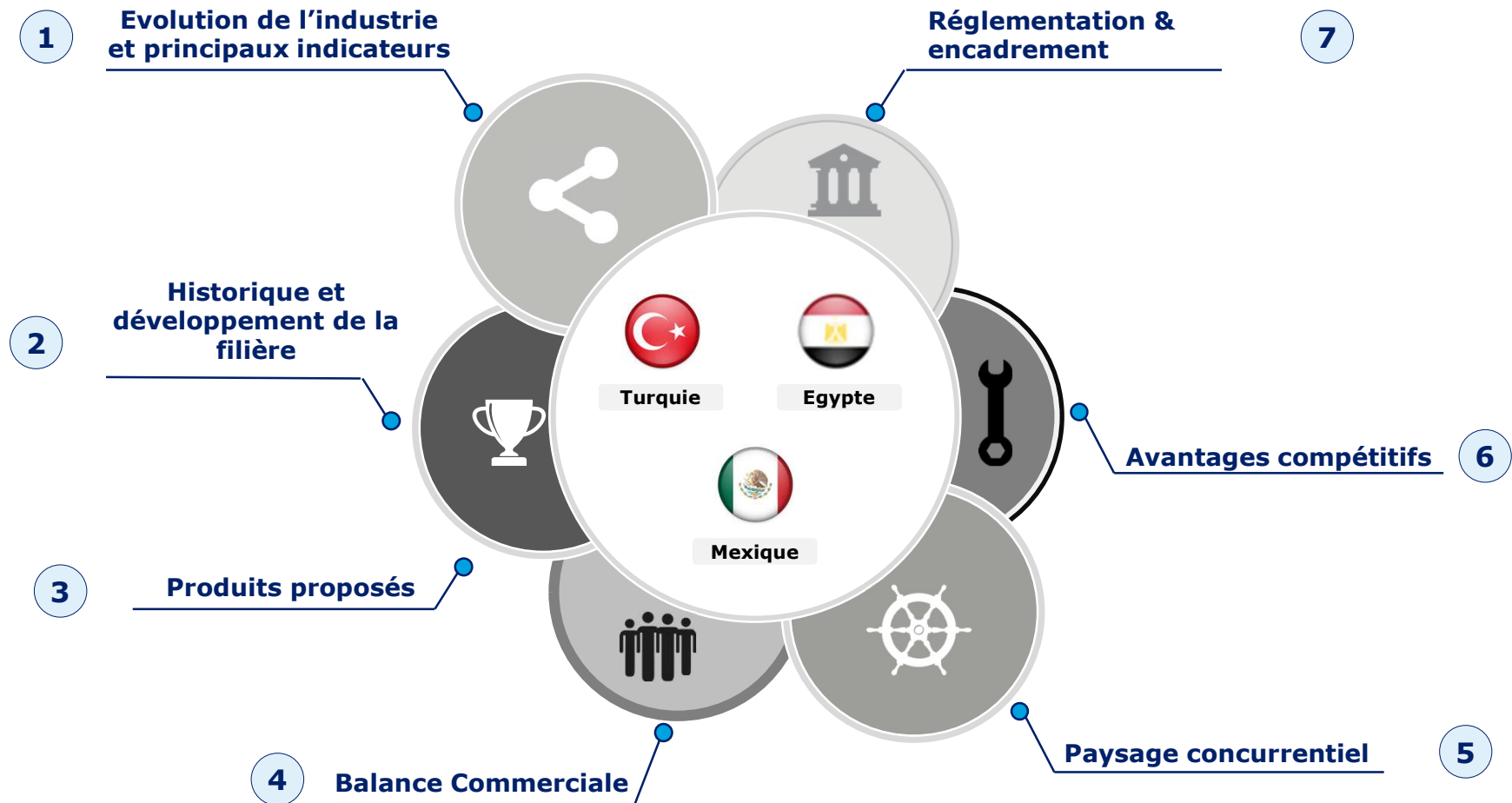
Executive Summary (2/2)

## Mesures bénéficiant aux entreprises de la branche BCC :

	Bénéficiaires	Outil	Turquie	Egypte	Mexique	Maroc
<b>Mesures fiscales &amp; douanières incitatives</b>	<b>Entreprises exportatrices</b>	Réduction/ exemption sur les taxes de douanes des produits exportés	✓	✓	✓	X
		Réduction/ exemption sur la TVA sur les produits exportés	✓	✓	✓	X
		Réduction/ exemption sur les taxes de douanes sur les produits importés	✓	✓	✓	X
		Réduction/ exemption sur les taxes de douanes sur les produits importés	✓	✓	✓	X
	<b>Entreprises sous le statut zone franche</b>	Exemption d'impôts sur les bénéfices et/ ou des charges de personnel	✓	✓	✓	✓
<b>Subventions &amp; aides financières</b>	<b>Entreprises éligibles</b> (cf. agréées Turquality)	Subvention d'investissements visant à améliorer l'exportation	✓	X	✓	X
		Aides financières à toutes les étapes de la chaîne de valeur	✓	X	✓	✓
		Formation technique des employés	✓	✓	X	X
		Financement de la promotion via des événements internationaux (foires & salons)	✓	X	X	✓
<b>Protectionnisme</b>	<b>Mesures anti-dumping</b>	Interdiction des importations faisant l'objet de dumping avec les produits locaux	✓	X	✓	X

# BENCHMARK DES DÉVELOPPEMENTS INDUSTRIELS DE LA BRANCHE

Cadre d'analyse du benchmark international





# Turquie



# TURQUIE

## Executive Summary

- 1 En 2019, le marché turc de la BCC a atteint **2,04 Mds USD** (~5% du PIB de l'industrie agroalimentaire) avec un TCAM de **23%** sur les 13 dernières années
- 2 Les premières usines turques voient le jour au début du 20<sup>ème</sup> siècle cependant la branche BCC accélère son développement dans **les années 80** avec la transition du pays vers une stratégie active de **promotion des exportations dans l'industrie**
- 3 Les 3 produits les plus vendus sur le marché turc sont les **biscuits sucrés** (37%), les **tablettes de chocolat** (25%) et **les barres chocolatées** (23%) représentant **~85% du marché total** de la branche BCC
- 4 La Turquie a une balance commerciale excédentaire de **+1,65 Milliards USD** avec des exportations essentiellement tournées vers **le Moyen-Orient et les Etats-Unis**. Les 224,2 MUSD d'importation proviennent de pays européens comme la Belgique et l'Italie
- 5 Les marchés de la biscuiterie et de la chocolaterie sont **très concentrés** avec 3 leaders nationaux qui représentent près de **65% de ces 2 marchés**. La marché de la confiserie est plus **fragmenté**, les 5 plus grands acteurs ne représentent que **37% des ventes**
- 6 Le succès des entreprises Turques s'expliquent par **leur capacité à produire à très faible coût des produits diversifiés aux standards européens** appuyé par un soutien à l'export conséquent de l'Etat
- 7 Les entreprises turques de BCC bénéficient de **subventions et d'aides financières** sur les différents maillons de la chaîne de valeur, **d'accords douaniers privilégiés** avec l'UE et de **mesures protectionnistes** pour éviter le dumping social de produits moins chers sur leur marché

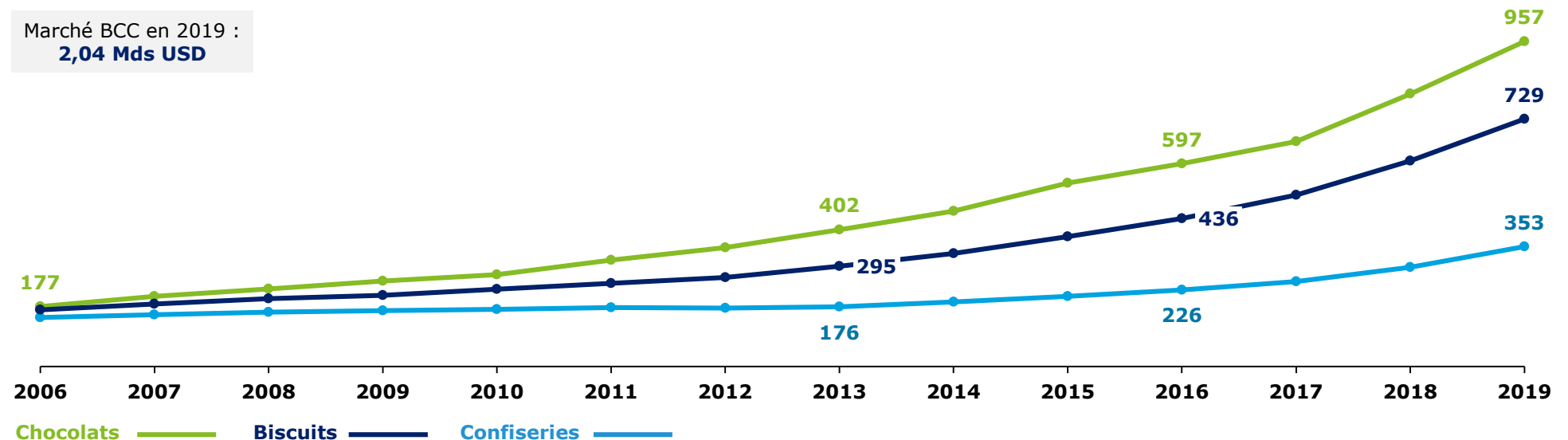


# TURQUIE – EVOLUTION DE L'INDUSTRIE ET PRINCIPAUX INDICATEURS

1 En 2019, le marché turc de la BCC a atteint 2,04 Mds USD avec un TCAM de 23% sur les 13 dernières années

## Evolution du marché en valeur de la branche Biscuiterie Chocolaterie et Confiserie Turque :

En Millions de dollars (USD), 2006-2019



Source : Euromonitor, Institut Turc de la statistique

Indicateur de maturité industrielle	2019
PIB du pays	761 Milliards USD
Chiffres d'affaires du secteur agroalimentaire	43,2 Milliards USD soit ~5,6% du PIB total
Nombre d'entreprises dans le secteur agroalimentaire	47 000 entreprises
Nombre d'emplois dans le secteur agroalimentaire	300 000 emplois
Chiffre d'affaires de la branche BCC	2,04 Milliards USD
Production annuelle de la branche BCC	563 100 tonnes



# TURQUIE – DÉVELOPPEMENT DE LA FILIÈRE B2C

2 Bien que très ancienne l'industrie BCC turque a accéléré son développement suite à la transition économique du pays vers une stratégie de promotion des exportations

## Différentes phases de Développement de la filière B2C :

### Phase I : Lancement de la production de biscuits (1924 – 1960)

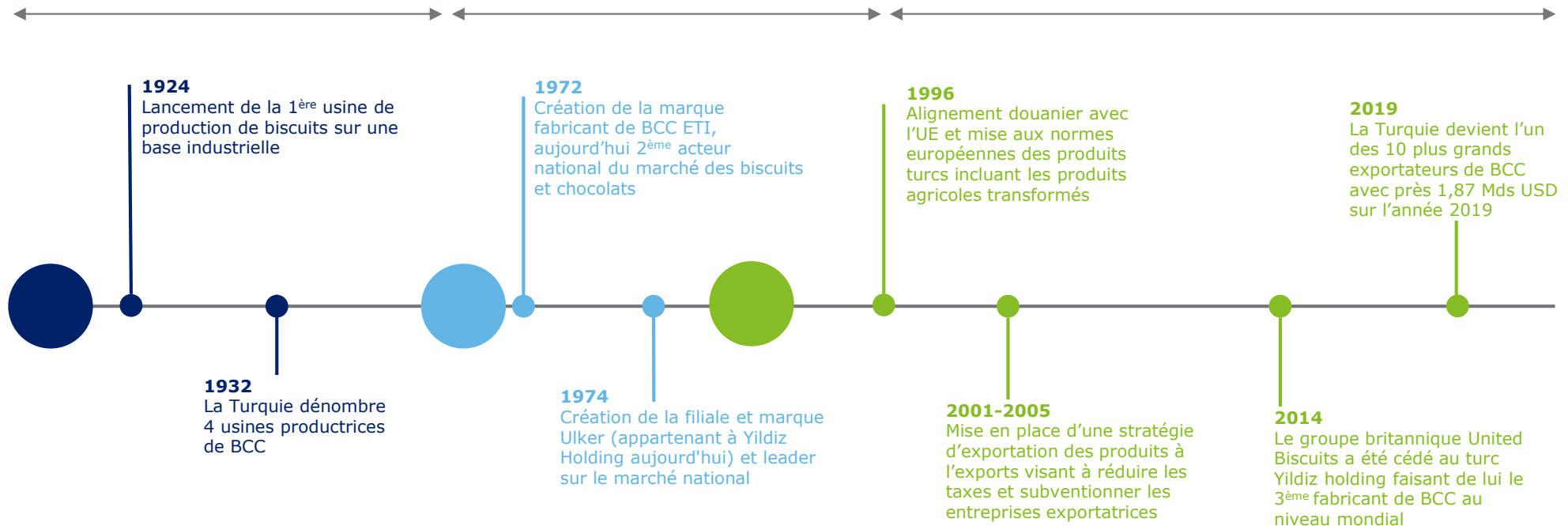
- Les premières usines dédiées à la fabrication de biscuits puis de chocolats ont vu le jour dès **1924**. Avant les années 1960, l'industrie n'en restera qu'à des balbutiements surtout **informels** et à très faible intensité capitalistique

### Phase II : Création de leaders nationaux (1960-1980)

- Dans les années 1960, la Turquie a mis en œuvre un programme basé sur la **substitution des importations** et s'est tournée vers la production et la consommation intérieures. Cette politique a permis la création de **leaders nationaux** dans l'industrie BCC qui ne nécessite pas de produits importés à l'exception du cacao

### Phase III : Développement industriel et ouverture à l'exportation (1980-2021)

- Suite à la création d'acteurs industriels nationaux, le gouvernement turc s'est orienté vers **une stratégie de promotion des exportations**
- L'industrie BCC, dont les acteurs ont bénéficié de d'exemptions de taxes et de nombreuses subventions, est devenue **très compétitive à l'échelle mondiale** suite aux accords d'alignement avec l'UE et le développement de géants mondiaux

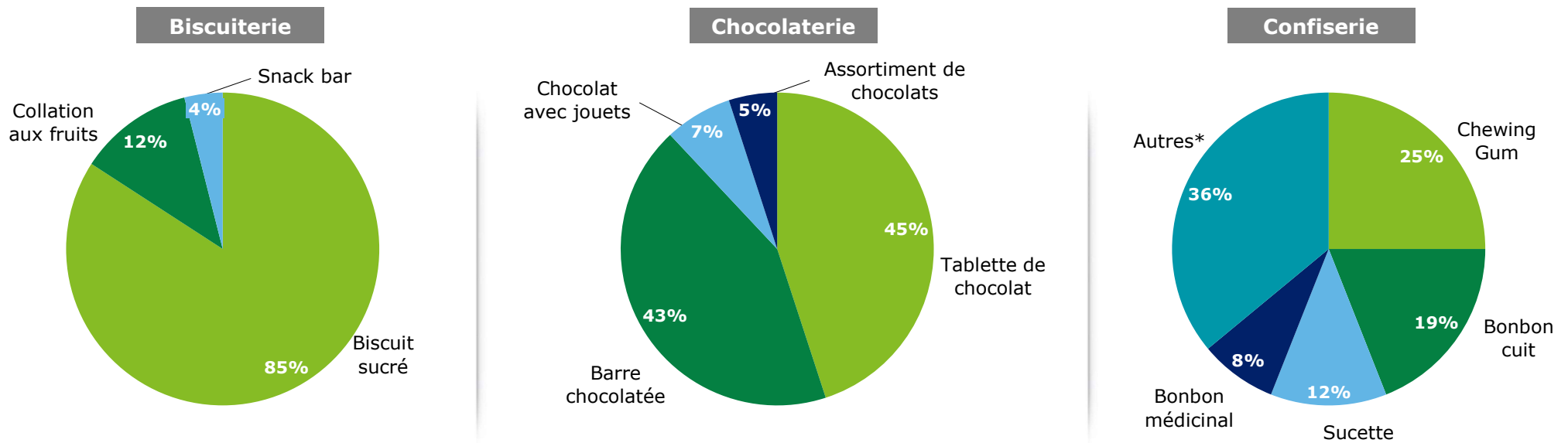




# TURQUIE – PRODUITS PROPOSÉS

3 Les 3 produits les plus vendus sur le marché turc sont les biscuits sucrés, les tablettes de chocolat et les barres chocolatées représentant ~85% du marché total de la branche BCC

**Répartition des marchés Biscuiterie, Chocolaterie et confiserie par produit:**  
En 2019 et part de marché en valeur (%)



Source: Euromonitor

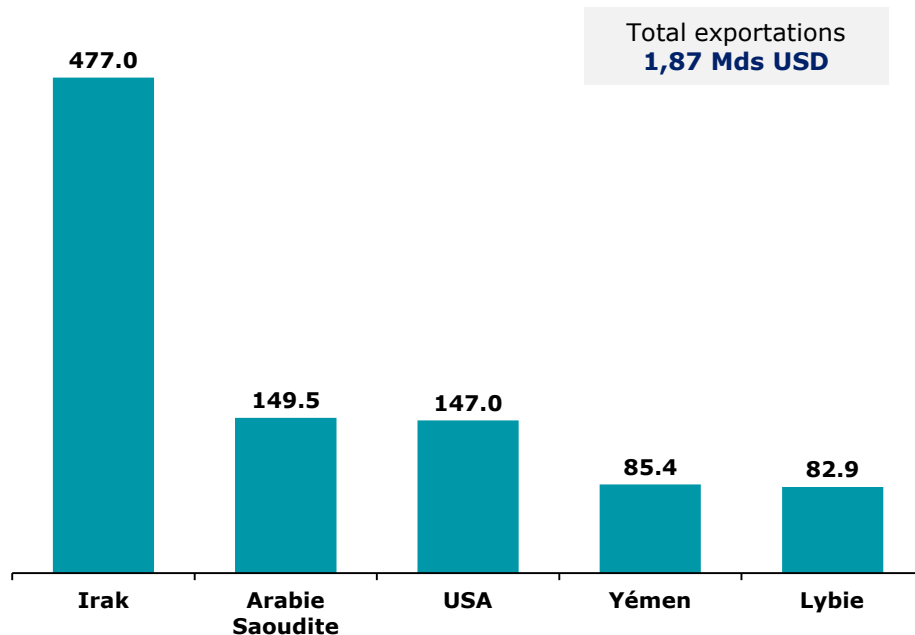
- Très apprécié en Turquie et dans le reste du Moyen Orient (Irak, Syrie, Arabie Saoudite, etc...), le marché du **biscuit sucré** représente près de **37%** des ventes totales de la branche BCC suivi des **tablettes de chocolats** (25%) et les **barres chocolatées** (23%)
- Le marché des **confiseries** demeurent **peu développé** par rapport à la biscuiterie et chocolaterie mais certains produits comme les **bonbons médicinaux** et les **bonbons à la menthe** connaissent un boom (+41% par rapport à 2018)



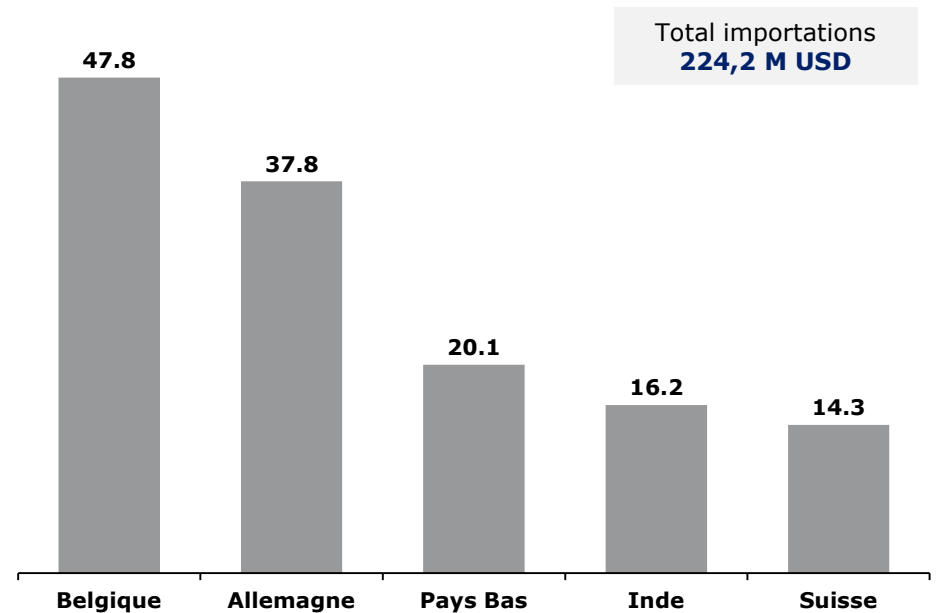
# TURQUIE – BALANCE COMMERCIALE

4 La Turquie a une balance commerciale excédentaire de +1,65 Milliards USD avec des exportations tournées vers le Moyen-Orient et les Etats-Unis

**Principaux pays importateurs de BCC de la Turquie:**  
En 2019 et en Millions de Dollars



**Principaux pays exportateurs de BCC vers la Turquie :**  
En 2019 et en Millions de Dollars



Source: Institut Turc de la statistique

- Les exportations de biscuits et chocolats turcs ont connu un **développement considérable** principalement ces **20-30 dernières années** passant de **32 400 tonnes** vendues en 1990 à **148 000 tonnes** en 2000. En 2019, Le volume d'exportation s'est élevé à **369 000 tonnes** pour un chiffre d'affaires de **748 Millions USD**
- Les **pays voisins du Moyen-Orient** représente **~45% de la valeur des exportations turques** sur la branche BCC


















# TURQUIE – PAYSAGE CONCURRENTIEL

5 Les marchés de la biscuiterie et de la chocolaterie sont dominés par 3 leaders nationaux qui représentent près de 65% de ces 2 marchés

## Paysage concurrentiel des branches Biscuiterie, Chocolaterie et Confiserie:

En 2019 par part de marché (en valeur)

Biscuiterie			Chocolaterie			Confiserie		
Entreprise	Origine	Part de marché	Entreprise	Origine	Part de marché	Entreprise	Origine	Part de marché
	Turquie	26,3%		Turquie	34,3%		Royaume-Uni	11,3%
	Turquie	21,9%		Turquie	15,3%		Turquie	9,8%
	Turquie	17,2%		Turquie	8,7%		Italie	5,6%
	Turquie	4%		Turquie	8,0%		Mexique	5,5%
	Turquie	2,8%		Royaume-Uni	7,0%		Allemagne	4,8%
		<b>72.2%</b>			<b>73.3%</b>			<b>37.0%</b>

Source: Euromonitor, sites internet des grandes marques

- La branche BCC est **très hétérogène** allant de **leaders nationaux à renommée internationale** telle que Pladis (filiale de Yildiz Holding), 3<sup>ème</sup> plus gros acteur mondial du secteur à des petits **sous-traitants artisanaux**
- L'émergence de **leaders nationaux** dont plus **d'1/3 de la production est vendue à l'export** a été rendue possible découle directement des avantages compétitifs de l'industrie Turque : des produits aux **standards européens** avec un prix de **main d'œuvre très compétitif**



# TURQUIE – AVANTAGES COMPÉTITIFS

- 6 Le succès des entreprises Turques s'expliquent par leur capacité à produire à très faible coût des produits aux standards européens appuyé par un soutien à l'export de l'Etat

## Avantages compétitifs des produits de la BCC turque :

### Qualité des produits

- L'émergence de leaders nationaux a permis aux entreprises turques de bénéficier **des technologies de pointes** et d'être particulièrement **bien équipées (70% des machines importées)** utilisées dans les usines modernes proviennent de l'UE)
- Les entreprises turques dépensent telles que Pladis disposent d'un **budget R&D en constante augmentation** (X4 entre 2015 et 2017 atteignant 22% du budget total) leur permettant d'avoir une production reconnue aux **standards internationaux**

### Coût de la main d'oeuvre

- En 2018, le **coût du travail en Turquie** (4,1\$/ heure) est près de **10x inférieur** à celui de la Belgique (40,2\$/ heure) voire la France (37,3\$/ heure)
- Le **coût de la main-d'œuvre faible** s'explique par un niveau de qualification **relativement bas** pour certains postes par rapport aux pays européens mais qui demeure **bien supérieur aux pays comparables** (-4% de taux d'analphabétisme)

### Soutien à l'export

- Le gouvernement Turc a opéré un tournant politique dans les années 80 passant d'une politique de **substitution aux importations à la promotion des exportations**
- Les entreprises industrielles turques bénéficient donc de nombreux avantages à l'export:
  - Des **aides financières** à toutes les étapes de la chaîne de valeur via le label TURQUALITY
  - Des **aides financières temporaires** aux étapes de la production et du Marketing pour les PME
  - Financements de la **participation à des salons professionnels** à l'étranger
  - Investissements indirects dans des **canaux de distribution nationaux** (locaux BIM au Maroc)

\* charges sociales et coût de l'encadrement inclus



# TURQUIE – RÉGLEMENTATION & ENCADREMENT

7 Les entreprises industrielles turques bénéficient d'un soutien à l'export important de l'Etat, d'accords douaniers privilégiés avec l'UE et de mesures protectionnistes pour éviter le dumping social

	Outil	Exemple
<b>Fiscal/ Douanier</b>	<b>Avantages fiscaux sur les exports</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Suspension de la TVA et droits de douane</b> pour tout exportateur sur les matières premières, les matières annexes, les demi-produits et les produits finis et les matériaux d'emballage jusqu'à l'encaissement de la valeur exportée</li> </ul>
	<b>Statut zone franche</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Une vingtaine de zone franche</b> permettent l'exonération d'impôt sur les bénéfices et les charges salariales</li> </ul>
	<b>Droit de douane</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Exonération de droits de douane</b> sur l'importation de produits agricole transformés et industriels et <b>~28,3% en moyenne</b> pour les produits agricoles provenant de l'UE depuis 1995</li> <li>• <b>47,6% en moyenne de droits de douane</b> sur l'importation de produits agricole et 5% pour les produits industriels provenant d'un pays tiers</li> </ul>
	<b>Taxe de consommation spéciale</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Entre 1 et 10%</b> pour l'alcool, les produits pétroliers, véhicules à moteur, avions, navires et biens de consommation durables</li> </ul>
	<b>Taxe sur valeur ajoutée (TVA)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Entre 1 et 8% de TVA</b> sur les produits agricoles</li> <li>• <b>Jusqu'à 18% de TVA</b> sur les produits industriels</li> <li>• <b>Exonération de TVA</b> pour les importations d'entreprises détenues par l'Etat et agences gouvernementales</li> <li>• <b>Exonération de TVA</b> sur les exportations</li> </ul>
<b>Règlementaire</b>	<b>Restriction des importations</b>	--
	<b>Interdiction des importations</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Est considéré comme produit faisant l'objet d'un dumping un produit dont le prix à l'exportation est inférieur à la valeur "normale" du produit similaire</li> </ul>
<b>Financier</b>	<b>Subvention de l'investissement</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Des aides financières</b> à toutes les étapes de la chaîne de valeur via <b>le label TURQUALITY</b></li> <li>• <b>Des aides financières temporaires</b> aux étapes de la production et du Marketing pour les PME</li> <li>• Financements de la <b>participation à des salons</b> professionnels à l'étranger</li> </ul>
<b>Autre</b>	<b>Formation technique</b>	--
	<b>Investissements indirects</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Investissements indirects dans des <b>canaux de distribution nationaux</b> (locaux BIM au Maroc) facilitant la distribution des produits nationaux</li> </ul>



# Égypte



# ÉGYPTE

## Executive Summary

- 1 En 2019, le marché égyptien de la BCC a atteint **1,35 Mds USD** (~4% du PIB de l'industrie agroalimentaire) avec un TCAM de **10%** sur les 13 dernières années
- 2 Les premières usines égyptiennes voient le jour au début du 20<sup>ème</sup> siècle cependant la branche BCC accélère son développement dans **les années 80** avec la transition du pays vers une stratégie active de **promotion des exportations dans l'industrie**
- 3 Les **biscuits sucrés** sont les produits les plus vendus sur le marché égyptien avec près de **67%** du total des ventes de la branche loin devant **les tablettes de chocolat et les barres chocolatées (8% chacun)**
- 4 L'Égypte a une balance commerciale excédentaire de **+230 Milliards USD** avec des exportations quasiment uniquement tournées vers **le Moyen-Orient** et des importations provenant de **l'EUA et des pays européens**
- 5 **Relativement fragmentés** à l'exception de la chocolaterie dont les 5 leaders représentent **~75%** du marché, la branche BCC est dominée par des **leaders internationaux**
- 6 L'industrie Égyptienne bénéficie d'une **dynamique démographique** importante sur le marché local et dispose d'une **excellente compétitivité prix** et de nombreuses incitations étatiques sur les exportations
- 7 Les entreprises industrielles égyptienne bénéficient **d'un soutien à l'export** important de l'Etat et **d'accords douaniers privilégiés** avec le monde arabe

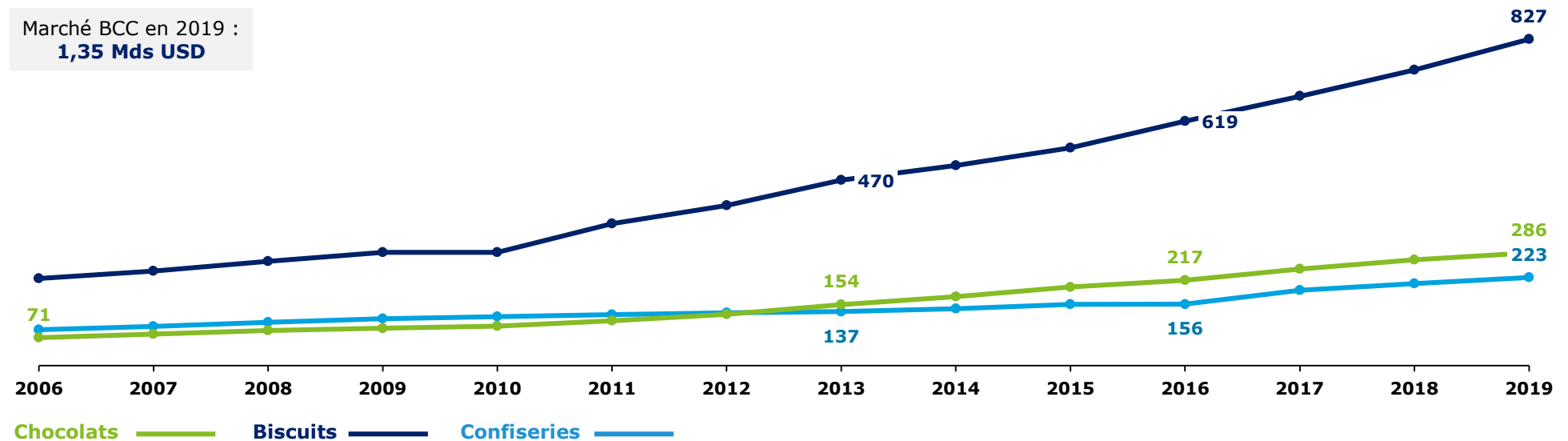


# EGYPTE – EVOLUTION DE L'INDUSTRIE ET PRINCIPAUX INDICATEURS

1 En 2019, le marché égyptien de la BCC a atteint 1,35 Mds USD avec un TCAM de ~10% sur les 13 dernières années

## Evolution du marché égyptien en valeur de la branche BCC :

En Millions de dollars (USD), 2006-2019



Source : Euromonitor, Ministère de l'industrie et du commerce, FAO, Banque Mondiale

Indicateur de maturité industrielle	2019
PIB du pays	303,1 Milliards USD
Chiffres d'affaires du secteur agroalimentaire	36,7 Milliards USD soit ~12% du PIB total
Nombre d'entreprises dans le secteur agroalimentaire	77 000 entreprises
Nombre d'emplois dans le secteur agroalimentaire	600 000 emplois
Chiffre d'affaires de la branche BCC	1,35 Milliards USD
Production annuelle de la branche BCC	243 300 tonnes



# EGYPTE – DÉVELOPPEMENT DE LA FILIÈRE B2C

2 L'industrie BCC égyptienne a accéléré son développement en privilégiant la libéralisation de son économie et des accords bilatéraux avec les pays du Golf

## Différentes phases de Développement de la filière B2C :

### Phase I : Lancement de la production de biscuits (1919 – 1960)

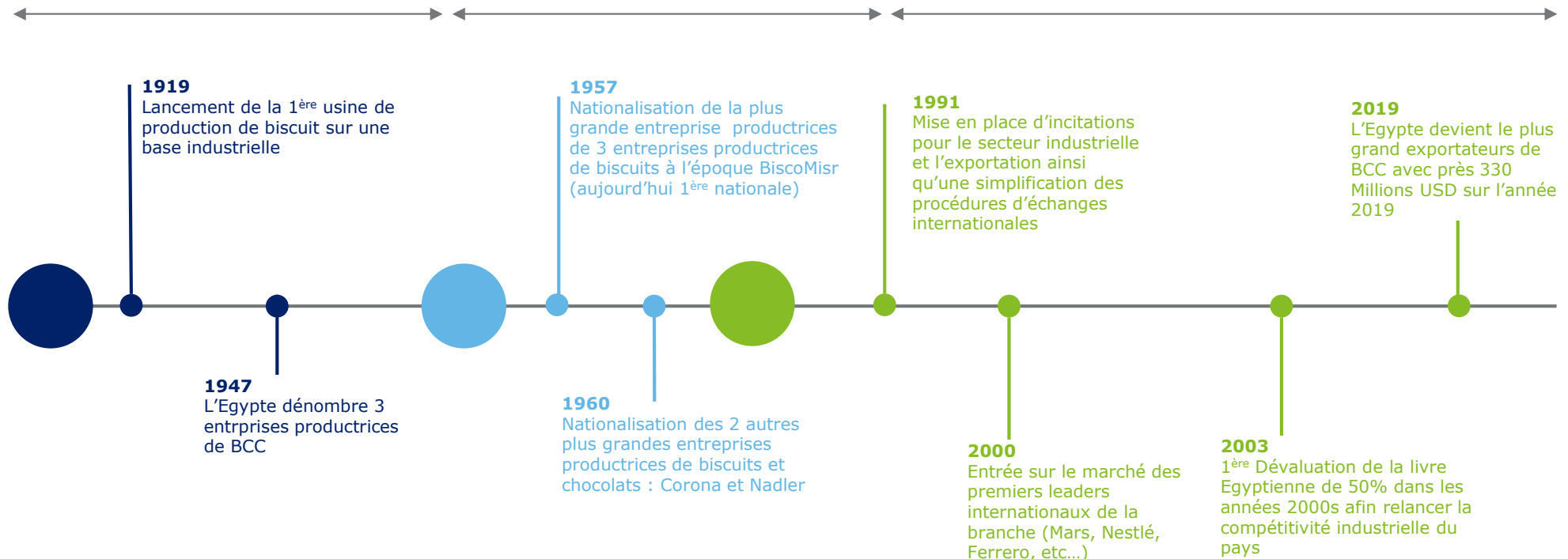
- Les premières usines dédiées à la fabrication de biscuits puis de chocolats ont vu le jour dès **1919**. Avant les années 1960, l'industrie n'en restera qu'à des balbutiements surtout **informels** et à très faible intensité capitalistique

### Phase II : Création de leaders nationaux (1957-1974)

- Dans les années 1960, la Turquie a mis en œuvre un programme basé sur la **substitution des importations** et la nationalisation de nombreuses entreprises stratégique y compris dans la branche BCC afin de **créer des leaders nationaux** par secteur

### Phase III : Développement industriel et ouverture à l'exportation (1974-2021)

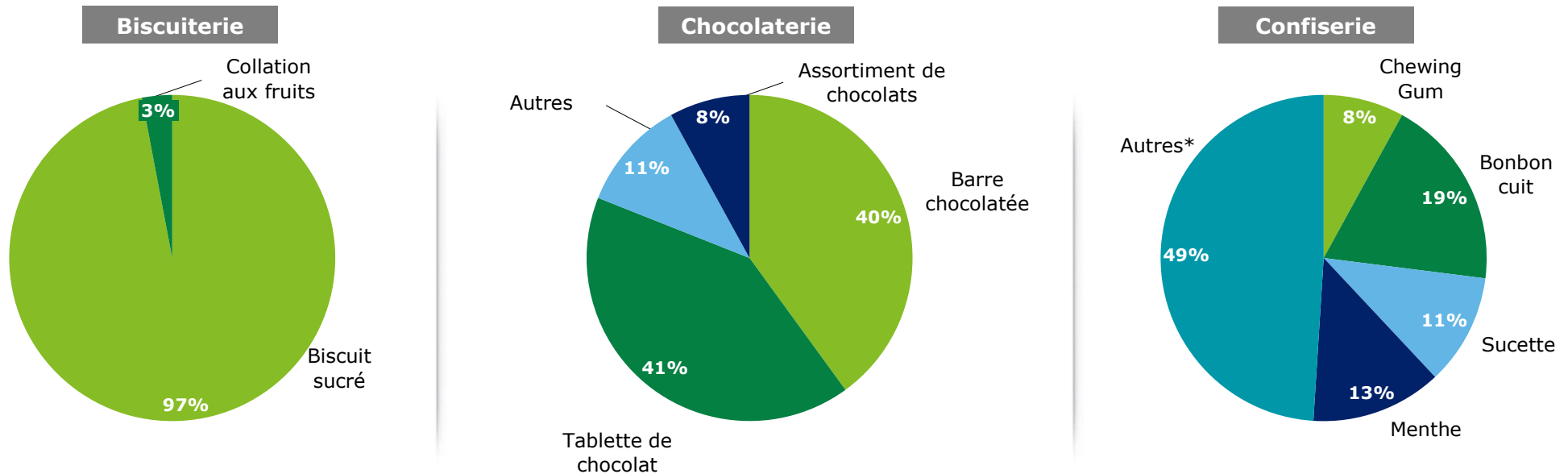
- Le gouvernement égyptien s'est orienté **vers une stratégie de promotion des exportations et de libéralisation** de son économie afin d'attirer des acteurs internationaux et favoriser les exportations vers les pays du Golf de BCC
- Par ailleurs, l'Égypte joue régulièrement sur son principal atout la compétitivité prix en **dévaluant sa monnaie** (2003, 2016) et **réduisant les taxes de douanes** sur certains produits



# EGYPTE – PRODUITS PROPOSÉS

3 Les biscuits sucrés sont les produits les plus vendus sur le marché BCC représentant ~67% des ventes totales de la branche

**Répartition des marchés BCC par produit:**  
En 2019 et part de marché en valeur (%)



Source: Euromonitor, presse spécialisée

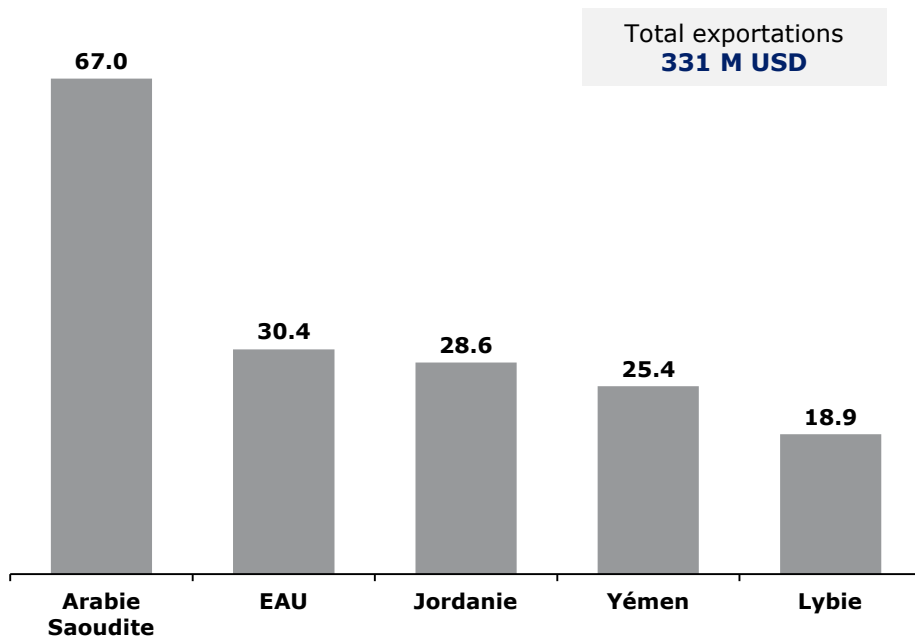
- La **prédominance du marché des biscuits sucrés** dans la branche s'explique par la **démocratisation** de ce produit, les **préférences culturelles** du consommateur égyptien et **l'ancienneté** de l'industrie de la biscuiterie par rapport aux autres
- Le marché de la chocolaterie et de la confiserie demeurent **peu développé**. Les principaux produits vendus avec près de **~8%** du marché total de la branche sont **les tablettes de chocolat et les barres chocolatées**



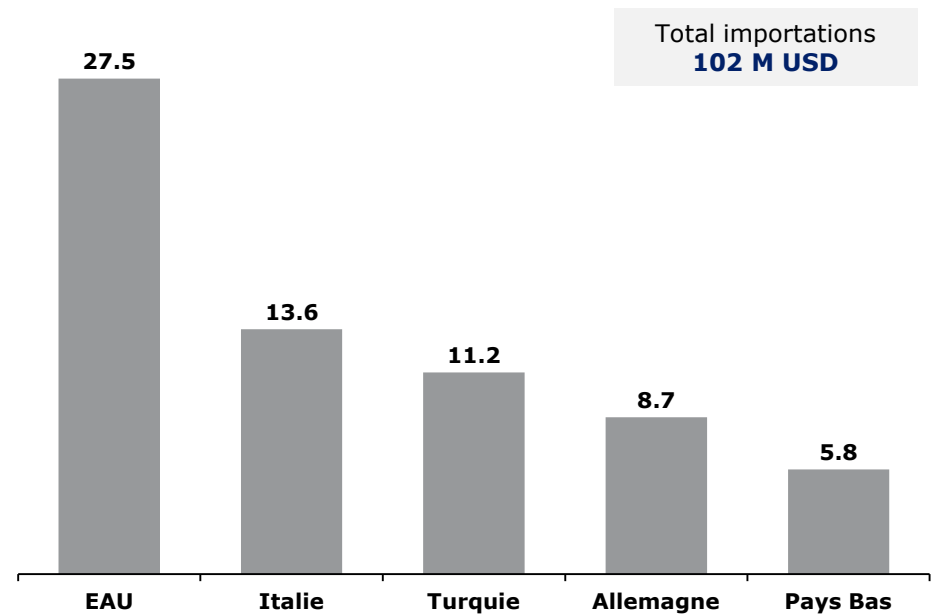
# EGYPTE – BALANCE COMMERCIALE

3 La balance commerciale de l’Égypte est excédentaire de ~230 M USD avec des exportations largement tournées vers le Moyen Orient

**Principaux pays importateurs de BCC d’Égypte :**  
En 2019 et en Millions de Dollars



**Principaux pays exportateurs de BCC vers l’Égypte :**  
En 2019 et en Millions de Dollars



Source: UN comtrade, presse spécialisée












- Les **exportations de BCC** sont très largement tournées vers **les pays voisins du Moyen Orient** avec en tête l’Arabie Saoudite (21%) tandis que les **importations** sont **majoritairement vers l’Europe**
- **Les chocolats** sont les produits **les plus échangés** constituant près de **52% des exportations** et **66% des importations** de la branche BCC



# EYPTE – PAYSAGE CONCURRENTIEL

5 Les marchés de la BCC sont dominés par des leaders internationaux et nationaux et demeurent relativement fragmentés (à l'exception de la chocolaterie)

## Paysage concurrentiel la branche BCC : En 2019 par part de marché (en valeur)

Biscuiterie			Chocolaterie			Confiserie		
Entreprise	Origine	Part de marché	Entreprise	Origine	Part de marché	Entreprise	Origine	Part de marché
	Canada	14,8%		Royaume-Uni	39,8%		Egypte	17,9%
	Egypte	11,5%		USA	23,2%		Canada	9,4%
	Egypte	8,4%	<b>FERRERO</b>	Italie	5,5%		Egypte	6,9%
Eastern for Food Industry	USA	6,7%		Egypte	3,3%		Egypte	5,0%
	USA	3,8%	<b>Nestlé</b>	Suisse	2,6,0%	El Horeia Food Industrie	Egypte	4,4%
		<b>45,2%</b>			<b>74,4%</b>			<b>57,4%</b>

Source: Euromonitor, sites internet des grandes marques, presse spécialisée

- La branche BCC est **très hétérogène** allant de **leaders nationaux et internationaux à renommée mondiale** telle que Ocean foods ou Cadbury à des petits **sous-traitants artisanaux**
- Dans le secteur de **l'industrie de transformation agroalimentaire**, la part du **marché informel** est estimée à **+70%**. Ces entreprises opèrent principalement comme **sous-traitant des grand groupes leaders**



# EGYPTE – AVANTAGES COMPÉTITIFS

- 6 L'industrie Egyptienne bénéficie d'une dynamique démographique importante sur le marché local et dispose d'une excellente compétitivité prix et de nombreuses incitations étatiques sur les exportations

## Avantages compétitifs des produits Egyptiens de la BCC :

### Production des matières premières

- L'Egypte **ne subit pas les fluctuations des prix des matières premières** en tant que **producteur et exportateur** de nombreuses nécessaires à la fabrication de biscuits, chocolats et confiseries : sucre, fruits, farine, lait, noix, œufs, etc...

### Compétitivité prix

- En 2019, le **coût du travail en Egypte** (3,8\$/heure) est plus de **10x inférieur** à celui de la Belgique (40,2\$/heure) voire la France (37,3\$/heure)
- L'Egypte pratique aussi régulièrement **des dévaluations** de sa monnaie relativement significative avec près de 50% pour la dernière en date en 2016 à augmenter sa compétitivité prix

### Dynamique Démographique

- L'Egypte bénéficie d'un marché de la biscuiterie particulièrement dynamique porté par une population qui a triplé en 55 ans passant de 30 millions à 100 millions aujourd'hui
- La population Egyptienne est aussi **très ad apte de biscuit sucré** et sa démocratisation dans les années 2010 en a fait **un produit de masse**

### Soutien à l'export

- Le gouvernement Egyptien a opéré un tournant politique dans les années 80 passant d'une politique de **substitution aux importations** qui a permis la création de leader nationaux **à la promotion des exportations** afin de consolider une industrie nationale compétitive
- Les entreprises industrielles égyptiennes bénéficient de nombreux avantages pour favoriser les exportations telles que des **aides financières** visant à leur modernisation et **l'exemption de taxes** (TVA et douanes)

\* charges sociales et coût de l'encadrement inclus



# EGYPTE – RÉGLEMENTATION & ENCADREMENT

7 Les entreprises industrielles égyptienne bénéficient d'un soutien à l'export important de l'Etat et d'accords douaniers privilégiés avec le monde arabe

	Outil	Exemple
<b>Fiscal/ Douanier</b>	<b>Avantages fiscaux sur les exports</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Suspension de la TVA et droits de douane</b> pour tout exportateur sur l'ensemble des produits</li> </ul>
	<b>Statut zone franche</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>6 zones franches</b> permettent l'exonération d'impôt sur les bénéfices, de TVA, et de taxes de douane sur les importations et exportations</li> </ul>
	<b>Droit de douane</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Exonération de droits de douane</b> sur les échanges de l'ensemble des produits provenant des pays du GAFTA (Arabie Saoudite, Syrie, Libye, EAU, etc...) et la Turquie</li> <li>• <b>Exonération de droits de douane</b> sur les échanges de l'ensemble des produits agricoles provenant des pays de l'UE de 2004 à 2016</li> <li>• <b>Entre 5% et 30% de droits de douane</b> sur l'importation de produits agricole avec les pays tiers</li> </ul>
	<b>Impôt sur les bénéfices</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>25% des bénéfices</b> pour les entreprises exerçant sur le territoire</li> </ul>
	<b>Taxe sur valeur ajoutée (TVA)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>5% de TVA</b> sur les produits agricoles</li> <li>• <b>14% de TVA</b> sur les produits standards</li> <li>• <b>Exonération de TVA</b> pour les importations de produits de base</li> </ul>
<b>Règlementaire</b>	<b>Restriction des importations</b>	--
	<b>Interdiction des importations</b>	--
<b>Financier</b>	<b>Subvention de l'investissement</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Des aides financières</b> pour les entreprises exportatrices</li> <li>• La subvention des coûts d'expédition dans certains pays plus coûteux</li> <li>• Financements de la <b>participation à des salons</b> professionnels à l'étranger et sur le sol Egyptien</li> </ul>
<b>Autre</b>	<b>Modernisation</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Le Centre de Modernisation Industrielle (IMC) fournit des fonds aux entreprises pour les <b>efforts de modernisation</b> suivants : formation des travailleurs sur le lieu de travail, formation pour les entrepreneurs, gestion de la qualité (établissement de normes, étalonnage, modernisation des laboratoires), développement des exportations, etc...</li> </ul>
	<b>Formation technique</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Programme de formation</b> aux compétences requises dans l'industrie agroalimentaire lancé en 2015 par le Ministère de l'Industrie</li> </ul>



# Mexique



# MEXIQUE

## Executive Summary

- 1 En 2019, le marché de la BCC a généré un chiffre d'affaire de \$5,56 milliards ce qui représente environ 4% du poids du secteur agroalimentaire au Mexique. En outre, la BCC connaît une progression exponentielle, avec une croissance moyenne de 6% sur les 13 dernières années, ce qui est relativement plus élevé que la moyenne au niveau mondial.

Cette évolution s'explique principalement par l'ouverture du Mexique sur les marchés internationaux suite à la signature de l'accord de libre échange NAFTA en 1992 avec les Etats-Unis et le Canada, le Mexique est considéré le plus gros exportateur vers les Etats-Unis, le marché a également été boosté durant la période d'accélération industrielle qui a été marquée par l'arrivée de multinationales tels que Hershey, Mondelez et Mars Wrigley
- 2
- 4 Le Mexique dispose d'une balance commerciale excédentaire de \$2 Mds dont près de la moitié des exportations sont constitués de biscuits et 89% sont destinées aux Etats-Unis. Les acteurs locaux de la BCC sont essentiellement composés de leaders américains et mexicains (PepsiCo et Bimbo pour la biscuiterie, Mars et Nestlé pour la chocolaterie, Bimbo et Mondelez pour la confiserie).
- 5 Les marques Mexicaines bénéficient de nombreux avantages compétitifs tels que leur maîtrise et connaissance du marché, en effet ces entreprises disposent de réseaux de distribution très élaborés. Le Mexique est également doté d'une compétitivité internationale puisque l'industrie agroalimentaire est classé 9ème au monde et 3ème en Amérique Latine. Par ailleurs, le pays est autosuffisant en matières premières en étant un important producteur de cacao (8ème au monde), huile de palme etc.
- 6 Les enjeux réglementaires sont relativement favorables tant pour les producteurs locaux en leur ayant facilité les procédures et processus d'exportation à travers la signature de près de 46 accords de libre échange, que pour les importateurs étrangers pour ce qui concerne les ALE et de la création de Zones Economiques Spéciales.
- 7 Néanmoins, les acteurs sont assujettis à une nouvelle taxe sur les produits contenant du sucre, des protéines, matières grasses, glucides, minéraux, humidité ou si le produit est classifié Junk Foods soit >275 cal ou >100 grams.

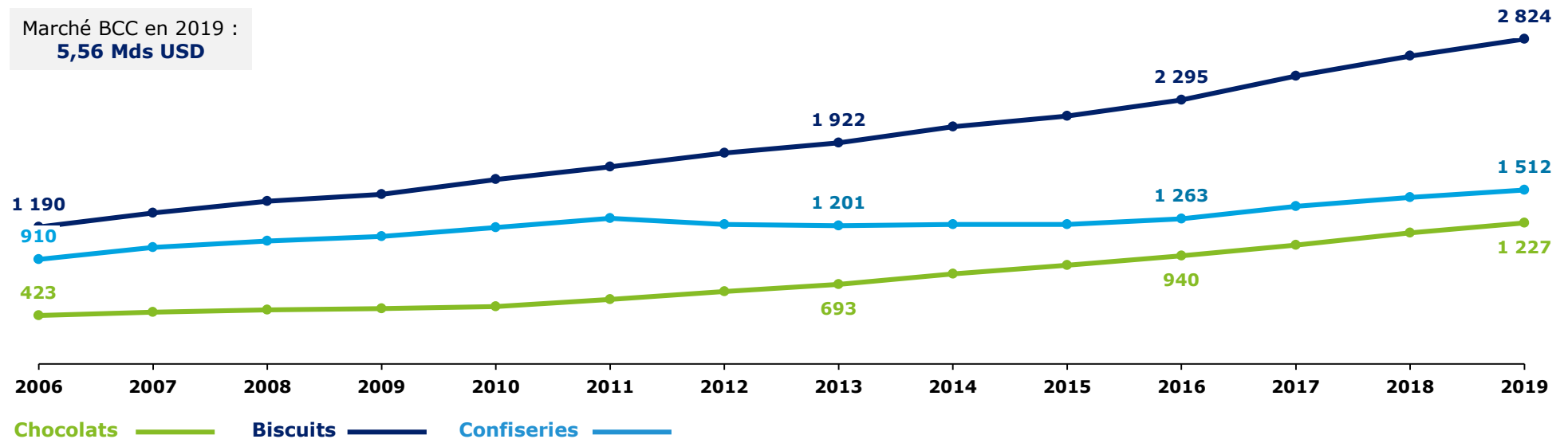


# Mexique – Evolution de l'industrie et principaux indicateurs

1 En 2019, le marché mexicain de la BCC a atteint 5,56 Mds USD avec un TCAM de ~6% sur les 13 dernières années

## Evolution du marché Mexicain en valeur de la branche BCC :

En Millions de dollars (USD), 2006-2019



Source : Euromonitor, Ministère de l'industrie et du commerce, FAO, Banque Mondiale

Indicateur de maturité industrielle	2019
PIB du pays	1 269 Milliards USD
Chiffres d'affaires du secteur agroalimentaire	138,3 Milliards USD soit ~10,9% du PIB total
Nombre d'entreprises dans le secteur agroalimentaire	433 000 entreprises
Nombre d'emplois dans le secteur agroalimentaire	1,9 Millions d'emplois
Chiffre d'affaires de la branche BCC	5,56 Milliards USD
Production annuelle de la branche BCC	903 600 tonnes



# MEXIQUE – DÉVELOPPEMENT DE LA FILIÈRE B2C

2 Etant à l'origine de la découverte du cacao, l'attractivité du Mexique repose sur son ouverture sur les marchés extérieurs et la disponibilité des matières premières utilisées par les acteurs de la BCC

## Différentes phases de Développement de la filière B2C :

### Phase I : Découverte des saveurs et variétés de la BCC

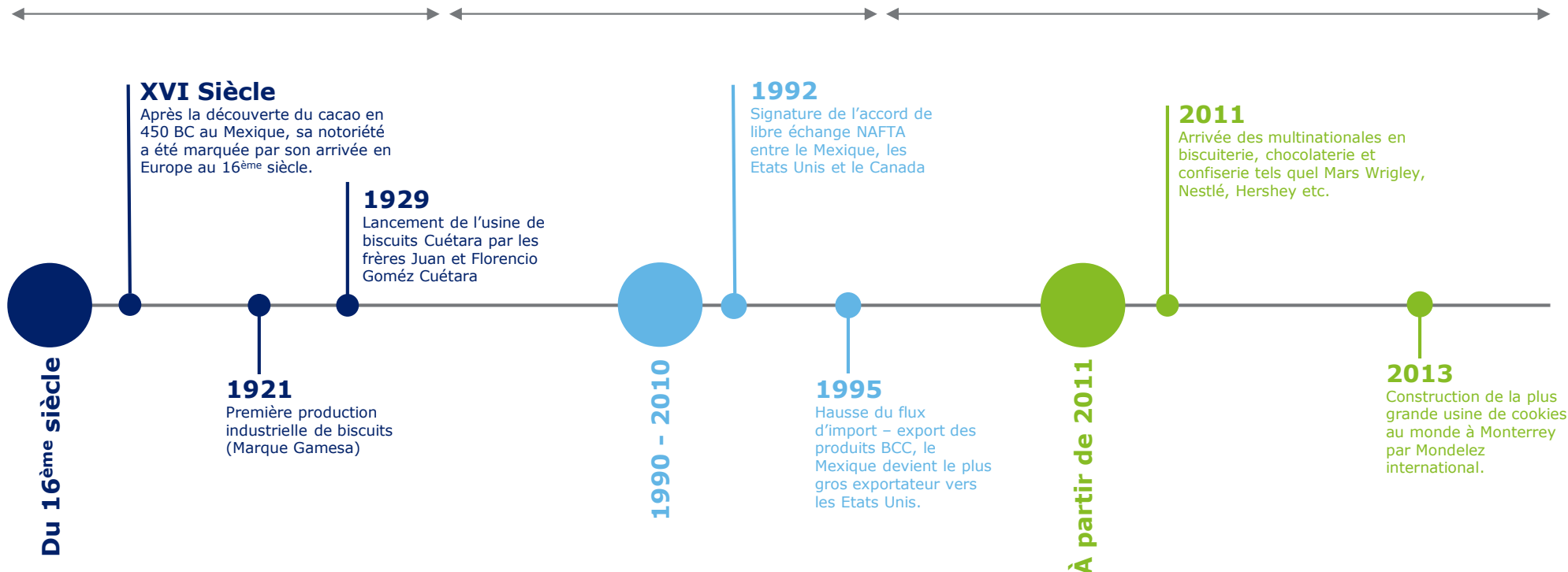
- Le Mexique est à l'origine de la **découverte du cacao** par les Aztèques et les Mayas et devint ainsi parmi les plus gros producteurs de cacao au monde.
- En 2012, le Mexique a été **classé 11<sup>ème</sup> producteur de cacao** à l'échelle mondiale soit 2% de la production globale.

### Phase II : Ouverture sur le commerce international

- Depuis les années 1990, le Mexique s'est penché vers **une ouverture sur le commerce extérieur** en négociant de nombreux accords de libre échange et devint ainsi l'un des pays qui dispose du **plus grand nombre d'accord de libre échange au monde**.

### Phase III : accélération industrielle

- Les initiatives libéralistes du Mexique ont **attiré les IDE**, principalement les **délocalisations de multinationales** afin de tirer profit des **coûts de production et de transport moins élevés** (cas des industriels Américains et Canadiens)
- Soucieux de la **baisse du poids de la production du cacao** au Mexique, le **gouvernement a lancé plusieurs initiatives** pour booster la culture du cacao.



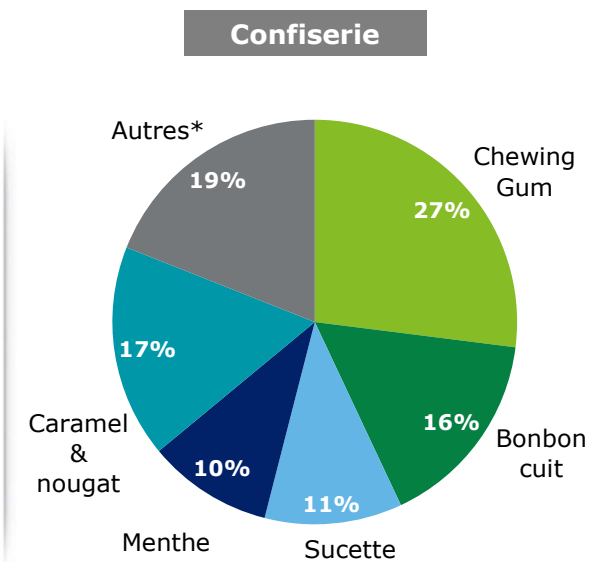
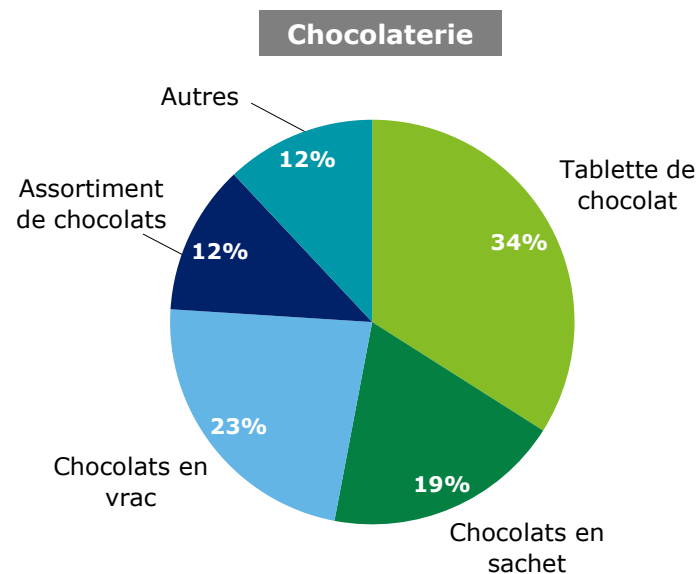
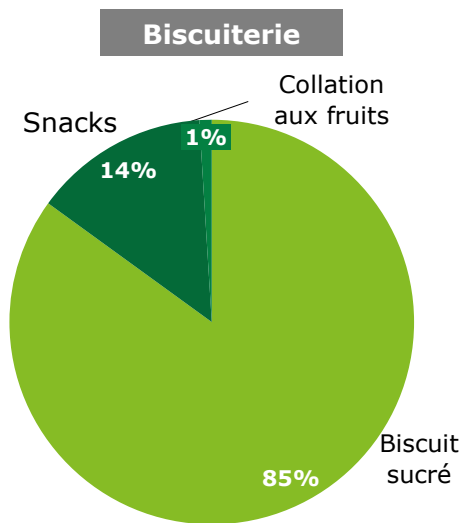


# MEXIQUE – PRODUITS PROPOSÉS

3 Les marchés biscuits sucrés sont les produits les plus vendus sur le marché BCC représentant ~44% des ventes totales de la branche

## Répartition des marchés BCC par produit:

En 2019 et part de marché en valeur (%)



Source: Euromonitor, presse spécialisée

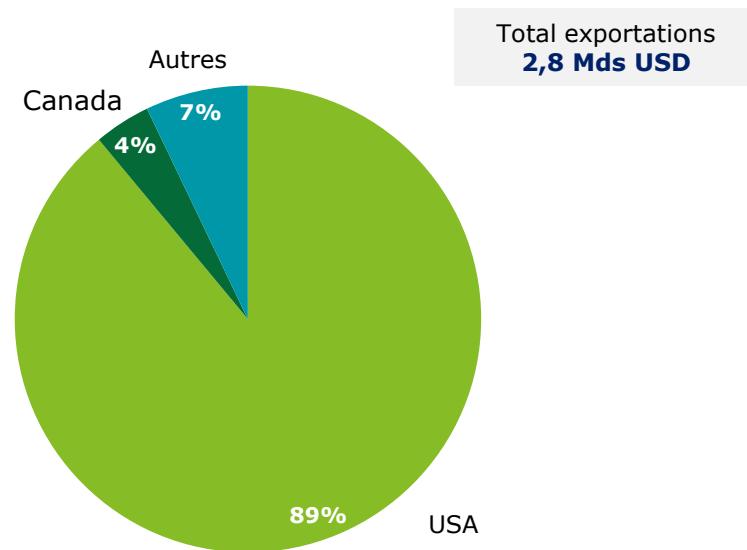
- La **prédominance du marché des biscuits sucrés** dans la branche s’explique par la **démocratisation** de ce produit, les **préférences culturelles** du consommateur égyptien et **l’ancienneté** de l’industrie de la biscuiterie par rapport aux autres
- Le marché de la chocolaterie et de la confiserie demeurent **peu développé**. Les principaux produits vendus avec près de **~8%** du marché total de la branche sont **les tablettes de chocolat et les barres chocolatées**



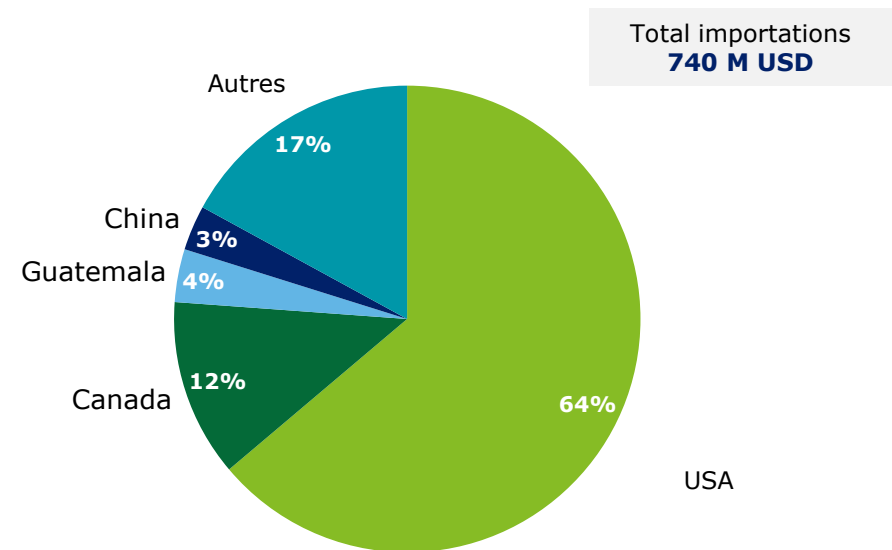
# MEXIQUE – BALANCE COMMERCIALE

4 La balance commerciale du Mexique est excédentaire de ~2,05 Mds USD avec des exportations exclusivement tournées vers les Etats-Unis

**Principaux pays importateurs de BCC du Mexique :**  
En 2019 et en Millions de Dollars



**Principaux pays exportateurs de BCC vers le Mexique :**  
En 2019 et en Millions de Dollars



Source: UN comtrade, presse spécialisée
















- Les **exportations de BCC** sont quasiment **exclusivement tournées** vers les **Etats Unis** (89%), bénéficiant d'une **position géographique privilégiée** et d'un **coût de main d'œuvre** largement inférieur, les entreprises américaines ont fait le choix de **délocaliser leur production** au Mexique dès le début des années 2000
- Conformément à la **demande du consommateur américain**, la **moitié des exportations** mexicaines sont composées de **biscuits** tandis que les **importations** sont relativement **équitablement réparties** entre les différents produits



# MEXIQUE – PAYSAGE CONCURRENTIEL

5 Les marchés de la BCC sont dominés par des leaders américains (Mars, Pepsico) qui ont délocalisé leur production et nationaux tels que BIMBO

## Paysage concurrentiel la branche BCC : En 2019 par part de marché (en valeur)

Biscuiterie			Chocolaterie			Confiserie		
Entreprise	Origine	Part de marché	Entreprise	Origine	Part de marché	Entreprise	Origine	Part de marché
	USA	34,2%		USA	21,9%		Mexique	19,7%
	Mexique	24,7%		Suisse	21,1%		USA	10,6%
	USA	3,9%		Italie	17,1%		Mexique	6,5%
	USA	3,4%		USA	10,4%		Mexique	6,1%
	Mexique	2,4%		Mexique	9,1%		Mexique	5,5%
		<b>68,6%</b>			<b>79,6%</b>			<b>48,4%</b>

Source: Euromonitor, sites internet des grandes marques, presse spécialisée

- Comercializadora Pepsico Mexico et Grupo Bimbo restent les leaders incontestés du marché des biscuits avec des parts de marché à deux chiffres en 2020. Les parts de marché des autres acteurs restent inférieures à 5%.
- Mars wrigley maintient sa position de leader dans le secteur de la chocolaterie, tandis que Nestlé prend l'initiative d'augmenter le pourcentage de cacao Mexicain utilisé dans la production locale. Ferrero continue de bénéficier de l'expansion et de l'approvisionnement local, et prévoit d'investir 450 millions MXN pour agrandir son usine de Guanajuato.
- Grupo Bimbo maintient sa position de leader dans le secteur de la confiserie en 2020, grâce à un large portefeuille de produits couvrant de nombreux segments et possède de marques bien établies telles que Ricolino, Dulces Vero et Coronado. Le chiffre d'affaires du segment de la confiserie s'élève à \$21 649 millions en 2021. Le marché devrait connaître une croissance annuelle de 0,21% (CAGR 2021-2025).



# MEXIQUE – AVANTAGES COMPÉTITIFS

- 6 Les produits Mexicains bénéficient de plusieurs avantages compétitifs tels que leur positionnement mondial en tant que 8ème producteur de cacao et les coûts de production moins élevés que ceux des marques étrangères

## Avantages compétitifs des produits Mexicains de la BCC :

### Connaissance du marché

- Le Mexique dispose d'une industrie agroalimentaire solide dans laquelle les marques mexicaines telles que Bimbo, PepsiCo et Lala disposent de réseaux de distribution développés.
- Les produits Mexicains de la BCC sont dotés d'une grande notoriété car les consommateurs sont fidèles aux produits locaux.

### Compétitivité prix & produit

- Le taux de dépréciation du peso (le dollar a accru de 35% au cours des deux dernières années) et le taux d'inflation plus élevé, rendent les produits alimentaires américains plus chers que les produits locaux.
- Les Mexicains restent fidèles à un grand nombre de marques mexicaines, ce qui rend difficile pour les produits américains de gagner des parts de marché, et ce indépendamment du fait que les importateurs bénéficient ou non d'accords commerciaux.

### Compétitivité internationale

- L'industrie agroalimentaire au Mexique est la 9ème plus importante au monde et la 3ème plus importante en Amérique latine après les États-Unis et le Brésil.
- Dans le secteur des services alimentaires HRI, les grands transformateurs alimentaires locaux comme Bimbo sont les plus présents sur le marché.
- 80 % des exportations mexicaines sont destinées aux États-Unis, et 50 % de ses importations proviennent de ce pays. En 2017, le Mexique était le deuxième plus grand exportateur de biens vers les États-Unis. Produits de snacking - 2,1 milliards de dollars.

### Autosuffisance en matières premières

- L'industrie mexicaine des aliments transformés s'approvisionne localement à hauteur de 90 % environ.
- Le Mexique se positionne comme étant à l'origine de l'émergence du cacao et le 8ème producteur de cacao au niveau mondial.

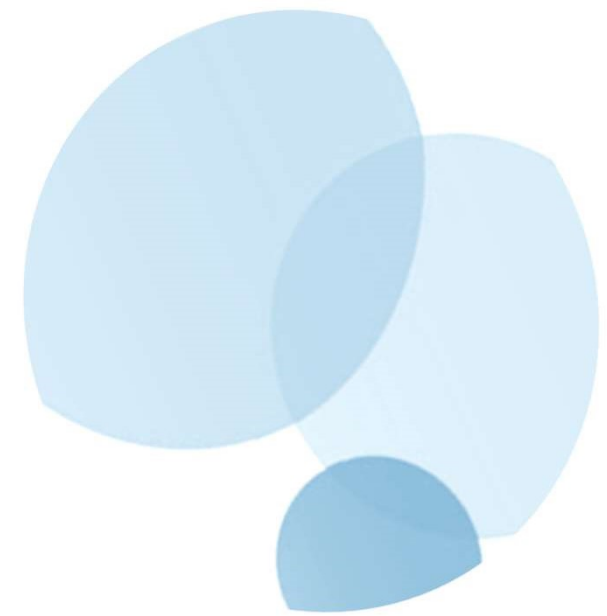
\* charges sociales et coût de l'encadrement inclus



# MEXIQUE – réglementation & encadrement

7 La multiplicité des ALE signées avec plusieurs pays a permis au Mexique de positionner ses produits locaux sur le plan international de sorte à faciliter leurs exportations, cependant au niveau local les caractéristiques produits ont été bien encadrés afin de limiter la consommation du « Junk Food »

	Outil	Exemple
<b>Fiscal/ Douanier</b>	<b>Accords de libre échange</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Le Mexique possède l'un des réseaux commerciaux les plus ouverts et les plus libéraux au monde, ayant négocié plus de 46 accords de libre échange (NAFTA, USMCA, CPTPP etc.) avec plusieurs pays tels que Les États-Unis, le Canada, le Costa Rica, le Nicaragua, le Chili, tous les pays de l'Union européenne, Israël, le Salvador, le Honduras, le Guatemala, l'Uruguay, l'Islande, le Lichtenstein, la Norvège, la Finlande, le Japon, la Colombie et le Pérou.</li> <li>Les produits mexicains peuvent être exportés vers n'importe lequel de ces pays sans droits de douane et avec un minimum d'autres barrières commerciales.</li> </ul>
	<b>Statut Zone Franche « Zone Economique Spéciale »</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Lancement des premières zones franches à Veracruz, Chiapas et Lazaro permettant aux entreprises de bénéficier de diverses incitations fiscales, facilités commerciales et avantages douaniers visant à simplifier les processus réglementaires, accroître la compétitivité et à promouvoir la création d'emploi.</li> </ul>
	<b>Impôt sur les bénéfices</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>L'agribusiness au Mexique devra faire face à des prix unitaires plus élevés en raison de la dévaluation de la monnaie, de nouvelles taxes, de l'augmentation du prix des matières premières et de l'augmentation des coûts de l'énergie et de l'innovation technologique nécessaires à la compétitivité de Mexico City ATO, ces facteurs auront un impact direct sur la vente de produits ultra transformés.</li> </ul>
	<b>Taxe sur valeur ajoutée (TVA)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Biscuiterie : 10% + 0.36 USD/kg sur les produits contenant du sucre.</li> <li>Chocolaterie : 15% + 0,36 USD/kg sur les produits contenant du sucre, lorsque le produit contient de 15% à 40% de protéines, de 0,9% à 5% de matières grasses, de 45% à 70% de glucides, de 3% à 4% de minéraux et de 3% à 8% d'humidité.</li> <li>16% de taxe sur la valeur ajoutée pour les biscuits et chewing-gums contenant du sucre.</li> <li>Une taxe de 8 % sur les produits et services (IEPS) imposée sur les aliments transformés ayant une valeur calorique déterminée ("junk foods") contenant 275 Kcal ou plus pour chaque 100 grammes (biscuits, chocolats, confiseries, produits ultra transformés, glaces etc.)</li> </ul>



## **4 ANALYSES PESTEL, SWOT, et 5 FORCES DE PORTER**

# ANALYSES PESTEL, SWOT, et 5 FORCES DE PORTER

Dans un marché en croissance présentant un potentiel de diversification intéressant, le secteur AB2C doit retrouver des marges de compétitivité à travers un soutien intégré de la filière dans le cadre d'une stratégie de développement qui souligne l'alignement avec les enjeux industriels nationaux

## FORCES

- **Marché structurellement en croissance** (4-5%/ an) des années 2008 à 2017
- **Des leaders nationaux** dans chaque activité et capables de créer un leadership industriel
- Un **savoir faire industriel reconnu** : le Maroc est aujourd'hui en mesure de produire sur le territoire national près de **90% des gammes de produits** existantes sur le marché international

## FAIBLESSES

- Un marché **qui stagne** depuis 2017 avec une croissance de **~1%/ an**
- **Un déficit de compétitivité prix** par rapport à la concurrence des pays étrangers comme la Turquie ou l'Égypte et l'informel local
- **Une dépendance à l'importation des intrants** (matières premières, emballages, etc...) qui fait encourir aux entreprises des coûts significatifs
- La nécessité d'une **stratégie marketing nouvelle** à travers une approche globale

## OPPORTUNITÉS

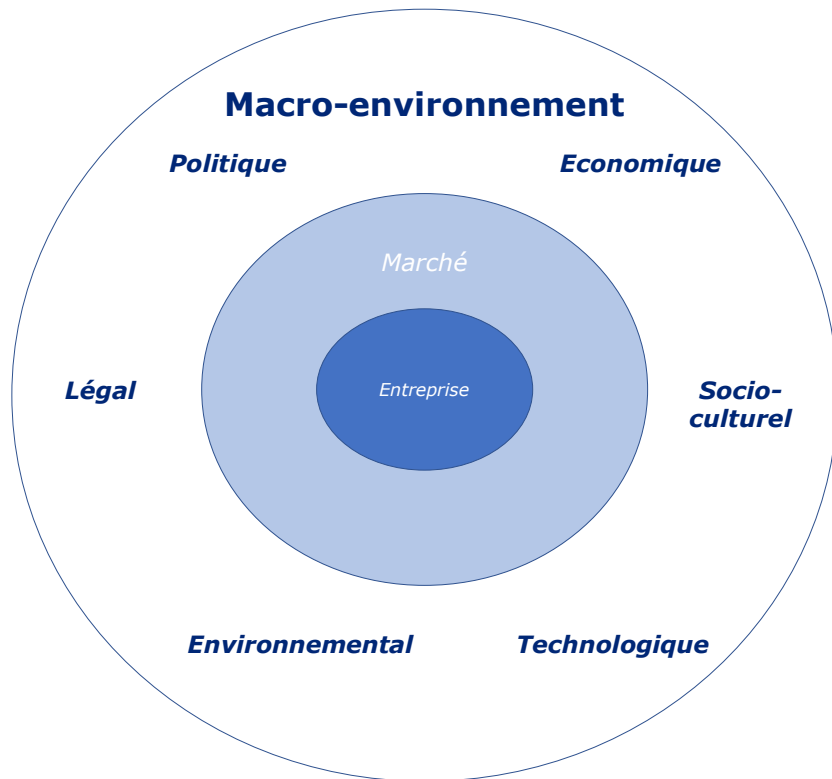
- Marché avec **un fort potentiel** dû à **une faible consommation actuelle** par habitant de BCC (2kg/ hab de biscuits et 1kg/ hab de chocolat au Maroc vs. resp. 8kg/ hab et 7kg/ hab en Europe de l'Ouest)
- **Augmentation continue du pouvoir d'achat (+3,5%/ an sur le revenu disponible** la population marocaine qui va permettre **la démocratisation** de certains produits aujourd'hui non prioritaires
- Développement lent mais progressif de **la grande distribution qui est un facteur de structuration industrielle** et de meilleure reconnaissance de la qualité

## MENACES

- Affirmation de **la position prépondérante** des pays étrangers concurrents sur le marché marocain et **entrée de nouveaux pays producteurs de BCC**
- Menace de **la grande distribution**
- **Taxation** des produits sucrés
- Arrêt de la **subvention de sucre**

# ANALYSES PESTEL, SWOT, et 5 FORCES DE PORTER

## Analyse PESTEL



- **Le macro-environnement impacte toutes les entreprises d'un marché de la même manière**
- **Le marché peut être influencé par ses acteurs mais le macro-environnement peut difficilement l'être**

### Politique

- Manque de soutien à l'industrie BCC par rapport à l'amont agricole très protégé
- Mise en place d'un plan de relance industriel 2021-2023 et de contrat Programme agro-industriels dont les effets seront à étudier

### Economique

- Ralentissement de la croissance économique au Maroc depuis 2019
- L'augmentation du pouvoir d'achat pré-covid était de ~5%/ an
- Appréciation du Dirham (1 eur=10,5 dhr), ce qui favorise les importations d'intrants

### Société

- Croissance démographique de 1%/ an
- Rattrapage de la consommation de BCC
- Demande accrue pour un produit premium

### Technologique

- Barrière technologique de moins en moins importante avec le développement de machines de qualité à des coûts réduits

### Environnemental

- Les aléas climatiques provoquent la volatilité du prix des intrants dont les acteurs sont très dépendants

### Légal

- Sucre produit localement subventionné
- Protectionnisme sur les intrants nécessaires: sucre, cacao, farine, glucose, lait...
- ALE avec de nombreux pays concurrents sur le secteur (UE, Turquie, Egypte, EAU)

# ANALYSES PESTEL, SWOT, et 5 FORCES DE PORTER

## Les 5 Forces de Porter





## **A propos de Deloitte**

Deloitte fait référence à un ou plusieurs cabinets membres de Deloitte Touche Tohmatsu Limited (DTTL), société de droit anglais (« private company limited by guarantee »), et à son réseau de cabinets membres constitués en entités indépendantes et juridiquement distinctes. DTTL (ou « Deloitte Global ») ne fournit pas de services à des clients. Pour en savoir plus sur notre réseau global de firmes membres : [www.deloitte.com/about](http://www.deloitte.com/about). En France, Deloitte SAS est le cabinet membre de Deloitte Touche Tohmatsu Limited, et les services professionnels sont rendus par ses filiales et ses affiliés.

Deloitte fournit des services professionnels en audit & assurance, consulting, financial advisory, risk advisory, juridique & fiscal et expertise comptable à ses clients des secteurs public et privé, quel que soit leur domaine d'activité. Deloitte sert près de 90% des 2018 Fortune Global 500® companies à travers un réseau de firmes membres dans plus de 150 pays, et allie des compétences de niveau international à un service de grande qualité afin d'aider ses clients à répondre à leurs enjeux les plus complexes. Pour en savoir plus sur la manière dont nos 286 000 professionnels make an impact that matters (agissent pour ce qui compte), connectez-vous et échangez avec nous sur Facebook, LinkedIn ou Twitter.

En France, Deloitte mobilise un ensemble de compétences diversifiées pour répondre aux enjeux de ses clients, de toutes tailles et de tous secteurs – des grandes entreprises multinationales aux microentreprises locales, en passant par les ETI et PME. Fort de l'expertise de ses 11 900 collaborateurs et associés, Deloitte en France est un acteur de référence en audit & assurance, consulting, financial advisory, risk advisory, juridique & fiscal et expertise comptable, dans le cadre d'une offre pluridisciplinaire et de principes d'action en phase avec les exigences de notre environnement.

© 2020 Deloitte SAS. Membre de Deloitte Touche Tohmatsu Limited

**Deloitte.**



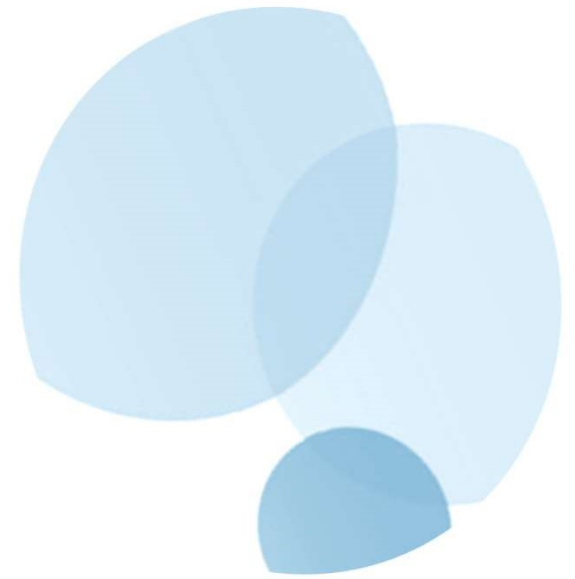
**GIAC**  **GROALIMENTAIRE**



## Elaboration de la stratégie de la branche BCC

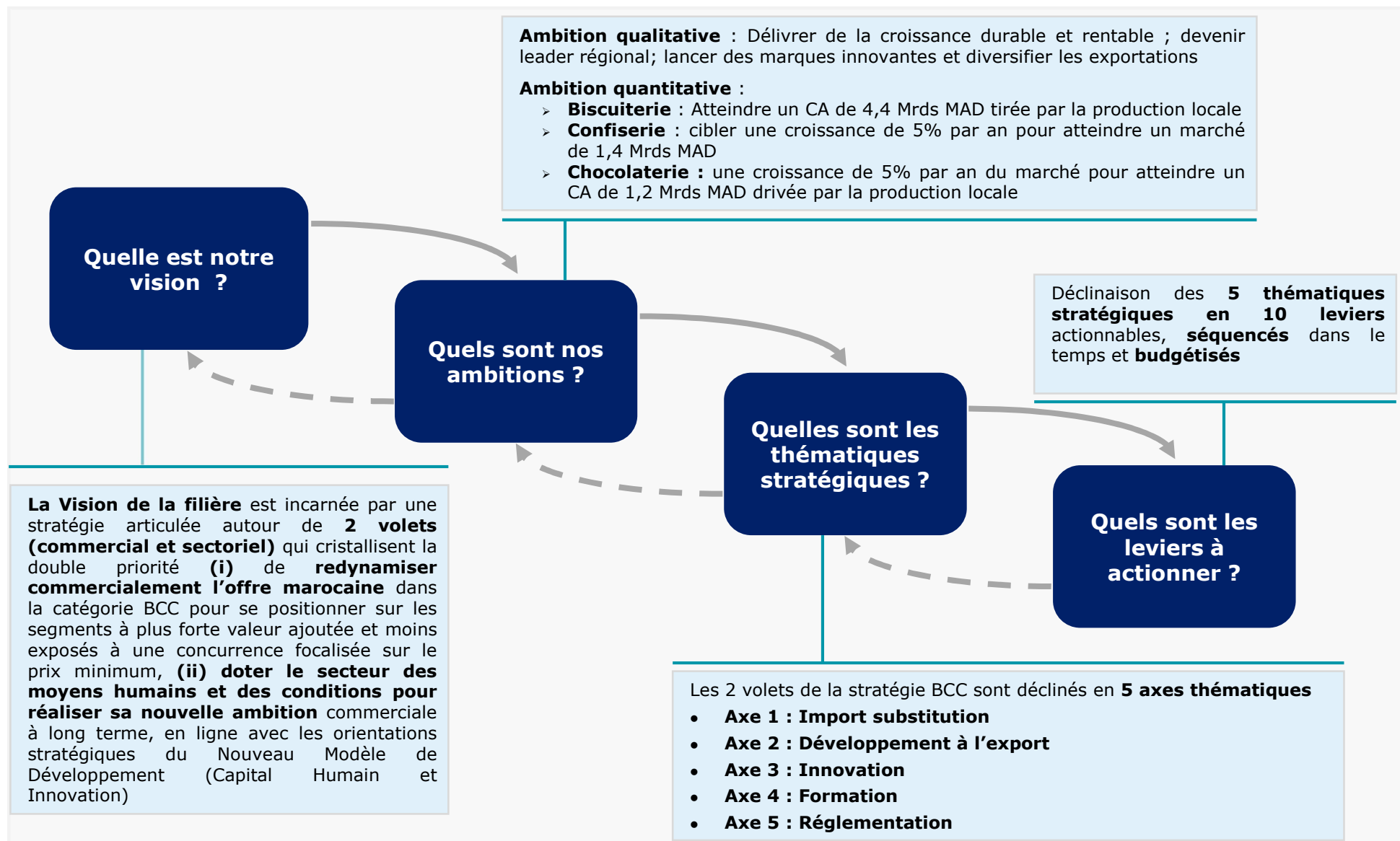
Février 2022

- 1 VISION ET AMBITIONS STRATEGIQUES**
- 2 THÉMATIQUES STRATÉGIQUES**
- 3 LEVIERS ET MOYENS DE MISE EN ŒUVRE**
- 4 PLANNING DE MISE EN ŒUVRE**



# Executive summary

L'élaboration de la stratégie de la branche BCC repose sur la définition d'une vision renouvelée au service d'une nouvelle ambition de croissance durable et rentable. La stratégie est articulée autour de 5 axes thématiques



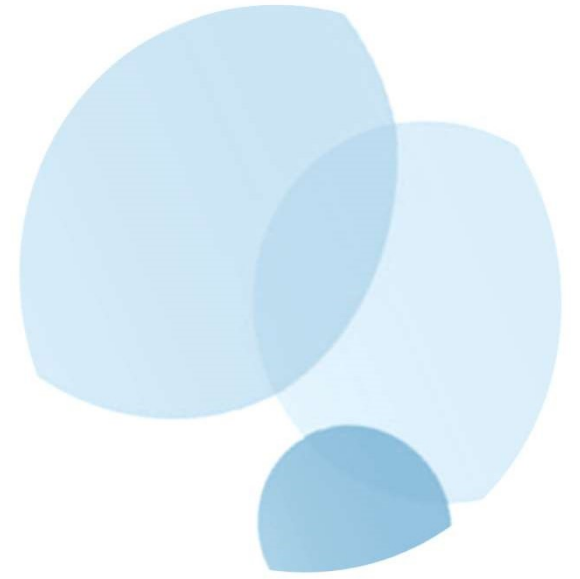
1

## VISION ET AMBITIONS STRATEGIQUES

2

3

4



# Vision commune établie lors de l'Atelier stratégique - Rappel

Le dernier atelier stratégique a permis de s'aligner sur une vision commune incarnée par le scénario stratégique cible et les leviers à activer pour sa mise en œuvre

**Focus sur le marché local accompagné d'une montée en gamme incrémentale et une animation dans le segment « accessible » + développement adjacent à l'export**



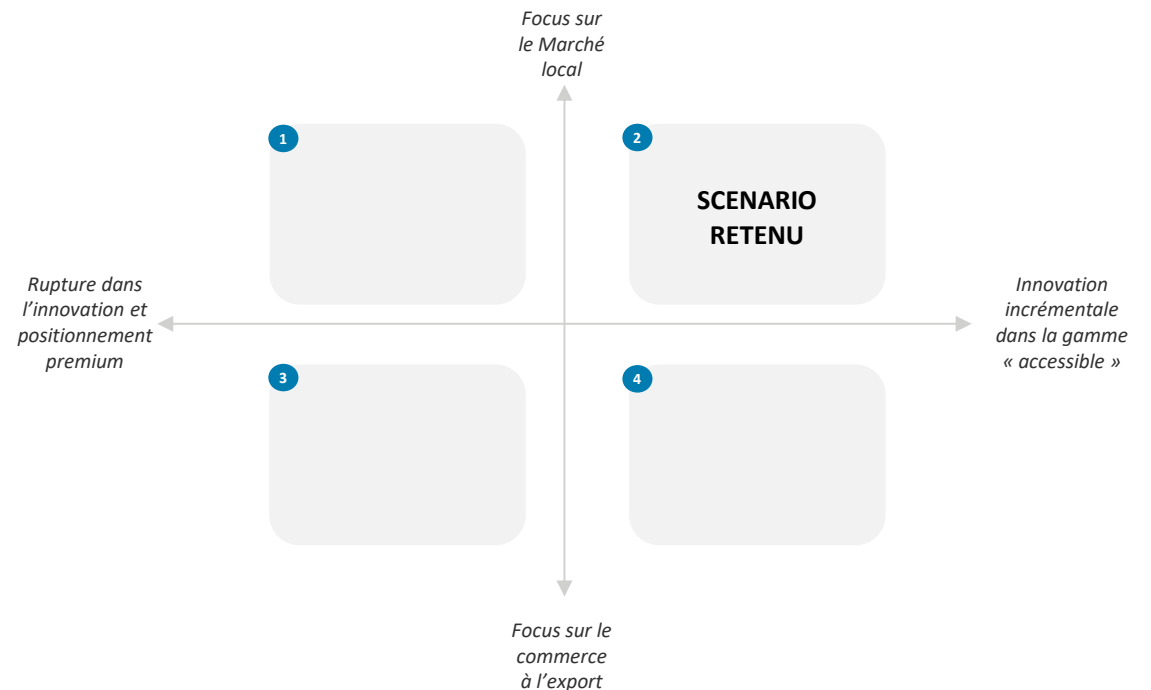
**FORMULER DES SCÉNARIOS STRATÉGIQUES POTENTIELS AU REGARD DES ANALYSES DU PORTRAIT DE LA BP**



**S'ALIGNER SUR UNE STRATÉGIE COMMUNE DE LA BP DURABLE ET COMPÉTITIVE**



**DÉFINIR LES MOYENS À METTRE EN ŒUVRE POUR L'EXÉCUTION DE LA STRATÉGIE**



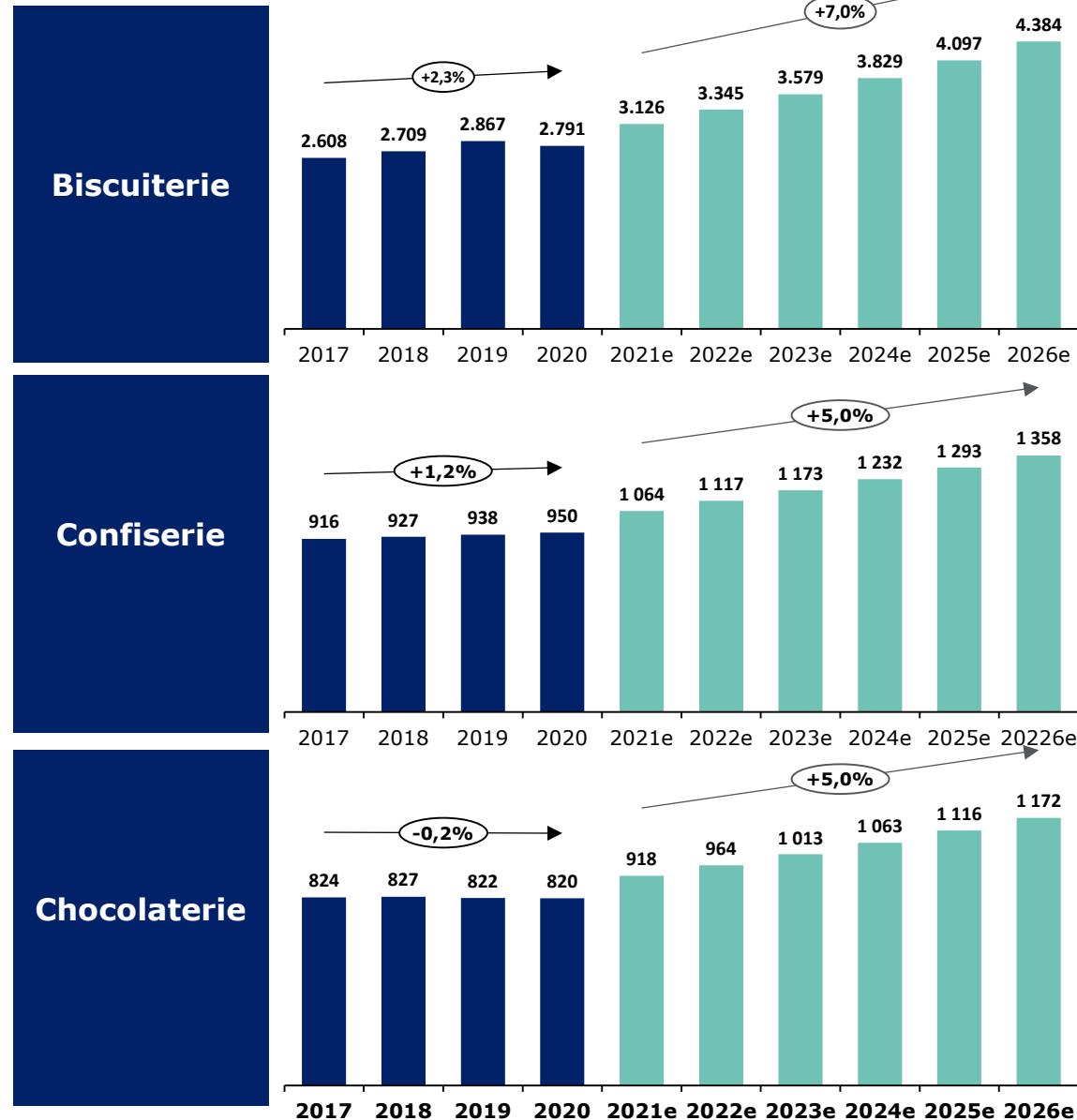
# Ambition stratégique de la filière AB2C

Nous avons décliné la vision stratégique en ambitions qualitatives et quantitatives pour les 3 branches

	Ambition Qualitative	Ambition Quantitative
Biscuiterie	<ul style="list-style-type: none"><li>✓ Renforcer la <b>compétitivité des produits</b> sur le marché domestique</li><li>✓ Accroître le <b>potentiel à l'export</b></li><li>✓ <b>Elargir l'offre</b> par le lancement de <b>produits innovants</b> et assurer une <b>montée en gamme incrémentale</b></li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>✓ Retrouver une <b>croissance de 7%</b> par an en moyenne d'ici 2026.</li><li>✓ Atteindre un <b>CA de 4,4Mrds MAD à horizon 2026</b> tiré par la production locale</li><li>✓ <b>Doubler le CA export à horizon 2026</b> pour atteindre ~370 Mrds MAD</li><li>✓ <b>Réduire la part des importations</b> des produits de <b>~20% à ~15%</b> à horizon 2026</li></ul>
Confiserie	<ul style="list-style-type: none"><li>✓ Améliorer la <b>qualité nutritionnelle</b> des produits et s'aligner avec les évolutions de la demande</li><li>✓ Capitaliser sur le potentiel et <b>positionnement avantageux du produit Maroc</b> en particulier en <b>Afrique de l'Ouest</b> pour <b>stabiliser et dynamiser les performances à l'export</b></li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>✓ Cibler une <b>croissance de 5%</b> par an pour atteindre un marché de <b>1,4 Mrds MAD à horizon 2026</b></li><li>✓ Atteindre une <b>part de la production exportée cible de 15% à horizon 2026</b> (vs. ~20% aujourd'hui).</li></ul>
Chocolaterie	<ul style="list-style-type: none"><li>✓ <b>Développer la pénétration client sur le territoire national</b></li><li>✓ <b>S'aligner sur les exigences de qualité des consommateurs Marocains et s'adapter aux nouvelles tendances de consommation</b></li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>✓ <b>Atteindre un CA de 1,2 Mrds MAD à horizon 2026</b>, drivé principalement par la production locale dont la <b>croissance cible ~12%/an</b></li><li>✓ <b>Limiter les importations à 70%</b> du marché à horizon 2026 (vs. ~80% aujourd'hui).</li></ul>

# Ambition stratégique de la filière AB2C

Taille de marché prévisionnelle 2021 – 2026 (en M MAD)



## Hypothèses de base

- ✓ Retrouver une croissance de **~7%/an** tirée par la production locale (**+~10%/an**) plutôt que par l'importation
- ✓ Plafonner l'importation à **15%** du marché à terme
- ✓ Doubler le CA export à horizon 2026 pour atteindre ~370 Mrds MAD (diversification des pays cibles)

- ✓ Cibler une croissance de **~5%/an** pour atteindre un marché de 1,4 Mrds MAD
- ✓ Atteindre une part de la production exportée cible de **15%** à horizon 2026 (vs. ~20% aujourd'hui).

- ✓ Cibler une croissance de **~5%/an** drivée principalement par la production locale (croissance cible de **~12%/an**)
- ✓ Limiter les importations à **70%** du marché à horizon 2026 (vs. ~80% aujourd'hui)

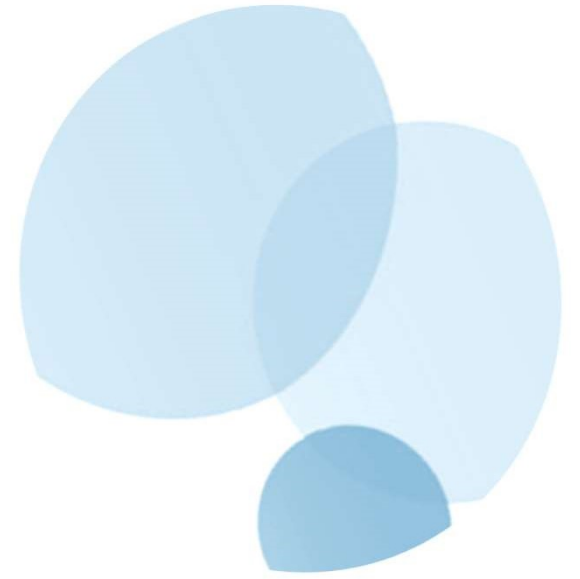
1

2

## THÉMATIQUES STRATÉGIQUES

3

4



# Thématiques stratégiques et chantiers de mise en œuvre

Les 2 volets Commercial et Sectoriel se déclinent en 5 axes thématiques et 10 chantiers de mise en œuvre

Volet Commercial	Import Substitution	1 Lancer une forte campagne marketing autour du Made in Morocco pour encourager son adoption comme reflexe de consommation
	Développement à l'export	2 S'appuyer sur des partenariats avec les GMS locales pour encourager une plus forte présence et des droits préférentiels de présence en rayon
Volet Sectoriel	Innovation	3 Mettre en place une collaboration rapprochée avec les organes de promotion des exportations
		4 Généraliser les dispositifs d'encouragement des exportations, et notamment la prime à l'export
	5 Mettre en place des mesures incitatives pour l'innovation et la R&D	
	6 Développer des projets de recherches et développement en vue de stimuler l'innovation à différents niveaux	
	Formation	7 Renforcer les efforts engagés en matière de formation du personnel : Mise en place de parcours de formation sur mesure au profit des compétences internes
Réglementation	8 Assurer la formation des managers au Marketing et à la promotion du secteur afin d'accompagner le développement de la filière	
	9 Mettre en place des mesures de protections face à la concurrence déloyale, aux unités informelles, et à la contrebande	
	10 Plaider pour une défiscalisation des intrants en vue de renforcer la compétitivité de l'industrie nationale	

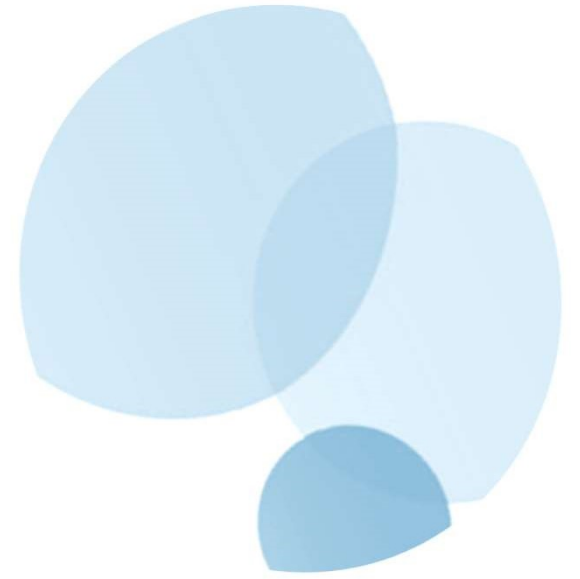
1

2

3

**LEVIERS ET MOYENS DE MISE EN ŒUVRE**

4





# VOLET COMMERCIAL

# Volet Commercial

1. Lancer une forte campagne marketing autour du Made in Morocco pour encourager son adoption comme reflexe de consommation



## Lever

- Renforcer le positionnement des produits marocains par un plan de communication et de marketing d'influence qui encourage l'adoption d'un nouveau mode de consommation autour du label Made in Morocco



## Acteurs impliqués

- AB2C
- APMM



## Macro-chiffrage

- 255 MMAD  
(5% de la taille du marché)

## Description des initiatives



### Actions pour la mise en œuvre

#### 6 à 12 mois

- **Développer un plan marketing d'influence** qui vise à valoriser les produits Made in Morocco et encourager leur consommation. Le montage du plan marketing doit être fait à la base du choix de l'influenceur idéal et doit détailler le dispositif adéquat par produit, la population cible ainsi que le canal à utiliser.

#### En continu

- **Adapter le plan marketing à la situation de chacune des 3 branches BCC** par la mise en place de dispositifs adaptés tenant compte du positionnement et challenges de chaque branche au niveau du marché et du **portrait des consommateurs**. Par exemple, ancrer la consommation du chocolat dans les habitudes du consommateur marocain, valoriser et relancer les produits historiques de la branche biscuiterie à travers des campagnes de branding.

#### En continu

- **Appuyer le plan marketing** par des partenariats avec des organismes étatiques et associatifs pour la subvention et le développement de plans marketing d'influence. (Exemple Association Professionnelle des Marques Marocaines)

#### Gains attendus

- Croissance de la consommation des produits marocains
- Croissance en parts de marché par rapport aux produits importés

#### KPI

- Taux de croissance de la consommation de chaque produit

- Amélioration du niveau de perception des produits par le consommateur

- Niveau de perception des produits
- Bilan des campagnes marketing : Population ciblée suite aux campagnes marketing, demandes d'achat

- Renforcement de la campagne marketing en incluant plus de parties prenantes

- Nb des partenariats signés
- Nb d'événements marketing lancés

# Volet Commercial

## 2. S'appuyer sur des partenariats avec les GMS locales pour encourager une plus forte présence et des droits préférentiels de présence en rayon



### Levier

- Déployer un plan merchandising des produits marocains pour améliorer leur visibilité dans les GMS et mettre en place des contrats d'exclusivité pour les petites surfaces



### Acteurs impliqués

- AB2C
- APMM



### Macro-chiffrage

- 153 MMAD  
(3% de la taille du marché)

## Description des initiatives



### Actions pour la mise en œuvre

#### 12 à 18 mois

- **Développer un plan merchandising orienté GMS** qui soit aligné à la stratégie marketing en place et qui appuie la mise en place de partenariats et conventions pour un placement en points de vente adéquat au positionnement marketing de chaque produit.

#### 24 mois

- **Signer des contrats d'exclusivité avec les petites surfaces** pour y accroître la visibilité des produits marocains en fonction des segments et positionnement visés : **démarrer avec un programme pilote** sur de petites surfaces sélectionnées en mode Test & Learn

#### En continu

- **Mettre en place une veille commerciale** orientée client, pour évaluer en continue l'évolution les habitudes et des modes de consommation développés à l'égard des marques.

#### Gains attendus

- Amélioration de la présentation des produits marocains dans les points de vente
- Augmentation de la visibilité des produits marocains par rapport aux produits étrangers en GMS

- Présence exclusive dans les petites surfaces ciblées

- Amélioration continue du plan marketing

#### KPI

- Nb des produits en placement optimal dans les rayons
- Niveau de perception des produits par le consommateur (bilan marketing)

- Nb des contrats d'exclusivité signés

- Niveau de perception des produits par le consommateur (bilan marketing)

# Volet Commercial

## 3. Mettre en place une collaboration rapprochée avec les organes de promotion des exportations



### Levier

- S'appuyer sur l'évaluation des programmes d'appui actuels pour développer les activités à l'exportation et mettre en place des collaborations avec les organes spécialisés pour l'élaboration des études des marchés ciblés et l'accompagnement à la promotion des produits au niveau international.



### Acteurs impliqués

- AB2C
- MIC
- AMDIE
- Fenagri



### Macro-chiffrage

- Etudes : 20 MMAD
- Bilan : 5 MMAD
- Emergence : 10 MMAD

(0,7% de la taille du marché)

## Description des initiatives



### Actions pour la mise en œuvre

● ————— 12 mois ————— ● ————— 6 mois ————— ● ————— En continu ————— ●

- **Elaborer des études des marchés internationaux** en vue d'accompagner les entreprises dans le choix **des pays à cibler et produits à exporter**. L'étude doit couvrir **l'analyse de l'offre et de la demande, les réseaux de distribution** ainsi que **La communication Internationale**.

- **Effectuer un bilan du programme** actuel d'appui à l'exportation en vue **d'identifier les axes d'amélioration** et la **potentielle extension de son périmètre** pour couvrir d'autres régions en plus de l'Afrique et du Moyen-Orient

- **Accompagner l'émergence des acteurs BCC** dans le marché international en leur facilitant la participation active dans les foires et salons dans les nouveaux marchés.

Gains attendus

- Amélioration de l'orientation des investissements BCC dans le marché international

- Généralisation du programme d'appui à l'exportation

- Amélioration de la présence des acteurs BCC à l'international

KPI

- Etudes de marchés réalisées

- Nb de régions concernées par le programme d'appui à l'exportation

- Taux d'exportation

# Volet Commercial

## 4. Généraliser les dispositifs d'encouragement des exportations, et notamment la prime à l'export



### Levier

- Redynamiser les exportations marocaines et renforcer le positionnement du Maroc sur le marché international à travers un dispositif de financement et des mesures d'accompagnement.



### Acteurs impliqués

- AB2C
- MIC
- AMDIE



### Macro-chiffrage

- 50 à 200 MMAD
- (1% à 3,9% de la taille du marché)

## Description des initiatives



### Actions pour la mise en œuvre

● ————— 12 mois ————— ●      ● ————— 12 à 24 mois ————— ●      ● ————— 12 à 36 mois ————— ●

- |   |   |   |
|---|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Mettre en place une stratégie nationale de promotion des exportations</b> clarifiant les rôles et responsabilités des parties prenantes et des institutions impliquées et renforçant les structures d'appui aux exportations (ex. création d'un fond étatique dédié aux exportations).</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Déployer des dispositifs d'accompagnement</b> des entreprises exportatrices facilitant l'accès au marché export intervenant sur les volets de capital humain, de foncier</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Mettre en place un dispositif de préfinancement à l'exportation</b> qui couvre les axes suivant :             <ol style="list-style-type: none"> <li>1. le <b>financement des dépenses</b> justifiées liées préalablement à l'activité d'exportation</li> <li>2. l'<b>autorisation de provision</b> avec possibilité de prorogation</li> <li>3. <b>Un taux avantageux</b> qui couvrent les exportateurs du risque de change</li> <li>4. <b>Exonération</b> de l'IS et de la TVA pour les services liés à l'exportation</li> </ol> </li> </ul> |
|---|---|---|

Gains attendus

- |   |  |  |
|---|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Soutien des exportations par une stratégie nationale définissant les rôles et responsabilités des institutions impliquées</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Facilitation de l'accès aux marchés internationaux</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Fluidification du processus d'exportation et encouragement des entreprises</li> </ul> |
|---|--|--|

KPI

- |   |   |   |
|---|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• N/A</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• CA à l'étranger</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Taux d'exportation</li> <li>• CA à l'étranger</li> </ul> |
|---|---|---|



# VOLET SECTORIEL

# Volet Commercial

## 5. Mettre en place des mesures incitatives pour l'innovation et la R&D



### Levier

- Considérer le renforcement de la R&D comme principal pilier de croissance mettant au centre des réflexions la qualité et la montée en gamme des produits ainsi que l'optimisation et digitalisation de la chaîne de valeur



### Acteurs impliqués

- AB2C
- Entreprises de transformation



### Macro-chiffrage

- 51 MMAD
- (1% de la taille du marché)

## Description des initiatives



### Actions pour la mise en œuvre

24 mois

- **Appuyer le développement de la R&D par** la mise en place **d'un centre d'excellence BCC** pour le développement et l'optimisation des aspects techniques couvrant les procédés de fabrication, de compositions et de distribution des produits.

Gains attendus

- Optimisation des procédés de fabrication, de compositions et de distribution des produits.

KPI

- Budget R&D alloué
- Taux de consommation du budget R&D

En continu

- **Développer l'innovation par la mise en place de programmes et projets R&D** dont l'objectif est d'améliorer la **qualité nutritionnelle** des produits actuels et lancer de **nouveaux produits innovants** assurant ainsi une montée en gamme incrémentale.

- Améliorations des produits existants
- Lancement de nouveaux produits

- Produits développés
- Nouveaux produits conçus

24 à 36 mois

- **Optimiser la chaîne de valeur en s'appuyant sur les nouvelles technologies et en repensent les liens avec les différentes parties prenantes du secteur en amont et en aval** (matières premières, intrants logistique, distribution). L'optimisation devra concerner principalement **les délais et moyens utilisés** dans :
  - l'approvisionnement en intrants
  - La production et normes qualité
  - La logistique et distribution

- Optimisation et digitalisation de la chaîne de valeur BCC

- Taux de digitalisation de la chaîne de valeur BCC
- Suivi des délais d'approvisionnement, de production, de logistique/distribution

# Volet Commercial

## 6. Développer des projets de recherches et développement en vue de stimuler l'innovation à différents niveaux



### Levier

- Appuyer la culture de l'innovation pour le développement des produits de meilleure qualité nutritionnelle pour subvenir aux besoins divers, variés et exigeants du consommateur marocain.



### Acteurs impliqués

- AB2C
- Instituts de labélisation
- MIC



### Macro-chiffrage

- 15 MMAD
- (0,3% de la taille du marché)

## Description des initiatives



### Actions pour la mise en œuvre

12 mois

- **Créer un incubateur des start-ups** pour encourager le lancement d'entreprises innovantes (ex : emballages innovants, etc...) et appuyer les mesures incitatives à l'innovation (par exemple, **mise en place d'un Innovation Lab, dotés de mécanismes de financement appropriés**).

12 à 24 mois

- **Mettre en place des partenariats auprès des instituts de labélisation qualité** des produits BCC autres que les normes et exigences obligatoires (ex. Label Bio, sans conservateurs, Pur beurre, sans gluten.. )

6 à 12 mois

- **Structurer un dispositif de promotion de l'innovation** à travers des campagnes de communication, de prix ou de labels destinés aux entreprises les plus innovantes du secteur pour une concurrence saine.

Gains attendus

- Renforcer l'innovation au sein des entreprises

- Amélioration de la notoriété auprès du consommateur

- Développer les mesures d'encouragement aux investissements innovants
- Augmenter le taux des investissements innovants

KPI

- Nb de start-ups créées
- Nb d'idées/projets innovants concrétisés
- Taux de financement

- Nb de labels établis (hors les label obligatoires)

- Nb de mesures d'encouragement développées
- Nb d'initiatives innovantes lancées

# Volet Sectoriel

7. Renforcer les efforts engagés en matière de formation du personnel : Mise en place de parcours de formation sur mesure au profit des compétences internes, etc.



## Levier

- Mettre en place des dispositifs de formation et de développement des compétences techniques et sectorielles nécessaires à la déclinaison opérationnelle de la stratégie 2022-2026



## Acteurs impliqués

- AB2C
- MIC
- Entreprises de transformation



## Macro-chiffrage

- 10 à 20 MMAD
- (0,2% à 0,4% de la taille du marché)

## Description des initiatives



### Actions pour la mise en œuvre

#### 6 mois

- **Evaluer** le niveau de compétences actuel des ressources pour pouvoir **identifier les axes et parcours** de formation et expertises manquants relativement aux portraits métiers développés (exemples d'axes à couvrir : R&D, innovation, labélisation et normes de production, optimisation de la chaîne de valeur..).

Gains attendus

- Plan de formation adapté aux objectifs stratégiques

KPI

- Nb de parcours de formation élaborés
- Nombre de personnes à former à l'horizon de 2026 (target à définir)

#### 6 à 12 mois

- Concevoir des parcours de formation sur mesure en vue de **développer des compétences techniques internes** nécessaires au déploiement de la stratégie BCC. Outre la chaîne de valeur de production, **les parcours de formations doivent couvrir les aspects liés à la R&D, l'innovation, l'utilisation des nouvelles technologies et du digital.**

- Développement des expertises techniques et sectorielles
- Qualification de la main d'œuvre
- Amélioration des capacités de production, d'approvisionnement, de logistique et de distribution

- Nb de formations assurées
- Nb de personnes formées

#### En continu

- **Veille continue : s'appuyer sur l'établissement de partenariats** avec des instituts de formation spécialisés pour la **mise à jour du plan de formation** tenant compte de l'évolution des portraits métiers et besoins techniques.

- Plan de formation aligné au développement du métier et du secteur
- Couverture exhaustive des besoins en formation

- Nb de partenariats et conventions signés
- Nb de mise à jour/adaptation du plan de formation

# Volet Sectoriel

## 8. Assurer la formation des managers au Marketing et à la promotion du secteur afin d'accompagner le développement de la filière



### Levier

- Insuffler une culture de marketing auprès des ressources internes via le développement de parcours de formation spécifiques tenant compte de l'évolution continue du secteur et des exigences des consommateurs.



### Acteurs impliqués

- AB2C
- Ecoles supérieures



### Macro-chiffrage

- 10 à 20 MMAD

(0,2% à 0,4% de la taille du marché)

## Description des initiatives



### Actions pour la mise en œuvre

12 à 24 mois

- **Développer les compétences en marketing à travers** la mise en place de parcours de formation certifiées en partenariat avec des instituts de formation spécialisés (par exemple : IAV, ENAM, IPSM..).

Gains attendus

- Développement des compétences en marketing
- Certifications en Marketing

KPI

- Nb de ressources internes formées et certifiées en marketing

En continu

- **Assurer des formations régulières** pour suivre les nouvelles tendances en particulier sur le marketing d'influence et le digital et en s'appuyant sur un portefeuille des formateurs experts en marketing des Fast-moving Consumer Goods (FMCG).

- Développement d'expertises en Marketing spécifiques à l'industrie
- Veille et suivi des nouvelles tendances Marketing

- Nb des formations assurées par les experts

24 mois

- **Mettre en place une stratégie talent au profit** des nouvelles recrues qui vise un onboarding efficace des jeunes diplômés pour assurer la relève.

- Renforcement des compétences des jeunes recrues

- N/A

# Volet Sectoriel

## 9. Mettre en place des mesures de protections face à la concurrence déloyale, aux unités informelles, et à la contrebande



### Levier

- Renforcer l'environnement économique en protégeant les branches BCC contre la concurrence déloyale, les unités informelles et en contribuant à leur intégration



### Acteurs impliqués

- AB2C
- Ministère des Finances



### Macro-chiffrage

- 5 à 10 MMAD
- (0,2% à 0,4% de la taille du marché)

## Description des initiatives



### Actions pour la mise en œuvre

#### En continu

- **Mettre en place un mécanisme de veille défensive continu et régulier sur la concurrence déloyale et le dumping** de manière à identifier les pratiques de l'offre internationale présente au Maroc non conforme aux règles de commerce international

#### 12 à 24 mois

- **Lancer un projet pilote de contrats de sous-traitance à destination d'entreprises impliquées dans l'informel de production** en échange de leur formalisation

#### En continu

- **Poursuivre les efforts dans la lutte contre la contrebande et la sous facturation** qui ont donné de très bons résultats

#### Gains attendus

- Amélioration de l'environnement économique en le rendant plus favorable et plus équitable
- Réduction des opérateurs dans l'informel de production
- Réduction des pertes latentes
- Aides ciblées aux populations

#### KPI

- Nb des pratiques déloyales détectées
- Nb des contrats de sous-traitance signés
- N/A

# Volet Sectoriel

## 10. Plaider pour une défiscalisation des intrants en vue de renforcer la compétitivité de l'industrie nationale

### Levier

- Améliorer la compétitivité de l'industrie nationale par un allègement de la fiscalité des importations permettant de généraliser l'accès aux avantages à l'ensemble des acteurs de la branche, fluidifier les démarches administratives et booster l'innovation

### Acteurs impliqués

- MIC
- AB2C

### Macro-chiffrage

- À chiffrer dans le cadre d'une étude d'impact

## Description des initiatives

### Actions pour la mise en œuvre

12 à 24 mois

- **Intensifier les démarches pour la suppression des droits d'importation de 2,5% sur les intrants** en finançant une étude d'impact sur les bénéfices générés en terme de compétitivité de l'industrie, de création d'emplois, et d'innovation.

Gains attendus

- Simplification du régime douanier forfaitaire pour l'importation des intrants

KPI

- Démonstration de l'impact positif sur les finances publiques
- Evolution des droits de douane

12 à 24 mois

- **Généraliser l'accès aux quotas d'importation existants** sur le sucre, farine de blé tendre biscuitier, et lait en poudre en augmentant les volumes autorisés et en **facilitant les démarches administratives**, de manière à **permettre l'accès à ces quotas aux petits volumes**.

- Augmentation des quantités des intrants importés avec des droits de douane forfaitaires

- Evolution des règles régissant les quotas d'importation

12 à 24 mois

- **Etendre la mesure d'exemption des quotas d'importation aux autres intrants essentiels** à la production (matières grasses de spécialité, ovoproduits, glucose etc.) de manière à soutenir les investissements massifs réalisés, et favoriser l'innovation (nouvelles gammes/saveurs, procédés de fabrication innovants etc.)

- Importation d'intrants additionnels
- Positionnement sur des produits de chocolaterie à plus forte valeur ajoutée

- Nb des nouveaux intrants inclus dans les mesures d'exemption

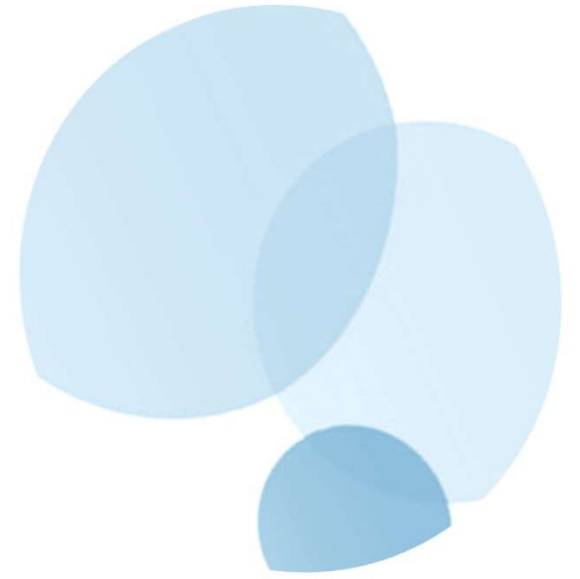
1

2

3

4

**PLANNING DE MISE EN ŒUVRE**



# Planning prévisionnel de lancement des actions identifiées

Nous vous proposons un planning de lancement déployé sur 3 années

Volet Commercial

Volet Sectoriel

Mois	2022												2023												2024												
	Févr.	Mars	Avril	Mai	Juin	Juil.	Août	Sept.	Oct.	Nov.	Déc.	Janv.	Févr.	Mars	Avril	Mai	Juin	Juil.	Août	Sept.	Oct.	Nov.	Déc.	Janv.	Févr.	Mars	Avril	Mai	Juin	Juil.	Août	Sept.	Oct.	Nov.	Déc.		
<b>L1 :</b> Lancer une forte campagne marketing autour du Made in Morocco pour encourager son adoption comme reflexe de consommation	Développement d'un plan marketing												Adapter le plan marketing à la situation de chaque branche																								
	Mettre en place des partenariats pour la subvention et le développement de plans marketing d'influence																																				
	Développer un plan merchandising orienté GMS																																				
	Signer des contrats d'exclusivité avec les petites surfaces																																				
													Mettre en place une veille commerciale orientée client pour évaluer l'évolution les habitudes et des modes de consommation																								
	Elaborer des études de marchés internationaux																																				
													Effectuer un bilan du programme actuel d'appui à l'exportation																								
													Accompagner l'émergence des acteurs BCC dans le marché international en leur facilitant la participation active dans les foires et salons dans les nouveaux marchés.																								
	Mettre en place une stratégie nationale de promotion des exportations																																				
	Déployer des dispositifs d'accompagnement des entreprises exportatrices facilitant l'accès au marché export																																				
												Mettre en place un dispositif de préfinancement à l'exportation																									
												Mettre en place un centre d'excellence																									
												Développer l'innovation par la mise en place de programmes et projets R&D																									
												Optimiser la chaine de valeur en s'appuyant sur les nouvelles technologies et en repensent les liens avec les parties prenantes du secteur																									
<b>L2 :</b> S'appuyer sur des partenariats avec les GMS locales pour encourager une plus forte présence et des droits préférentiels de présence en rayon	Créer un incubateur des start-ups																																				
													Mettre en place des partenariats auprès des instituts de labélisation qualité																								
													Mettre en place un dispositif de promotion de l'innovation																								
	Evaluer le niveau de compétences actuel des ressources																																				
	Concevoir des parcours de formation sur mesure																																				
													Veille continue : mise à jour des parcours de formation																								
													Développer les compétences internes en marketing																								
													Assurer des formations régulières pour suivre les nouvelles tendances en particulier sur le marketing d'influence et le digital																								
													Mettre en place une stratégie talent au profit																								
													Mettre en place un mécanisme de veille défensive continu et régulier sur la concurrence déloyale et le dumpin																								
<b>L3 :</b> Mettre en place une collaboration rapprochée avec les organes de promotion des exportations	Lancer un projet pilote de contrats de sous-traitance à destination d'entreprises impliquées dans l'informel																																				
													Poursuivre les efforts dans la lutte contre la contrefaçon et la sous facturation																								
													Intensifier les démarches pour la suppression des droits d'importation de 2,5% sur les intrants																								
													Généraliser l'accès aux quotas d'importation existants et faciliter les démarches administratives pour les petits volumes																								
													Etendre la mesure d'exemption des quotas d'importation aux autres intrants essentiels à la production																								
	<b>L4 :</b> Généraliser les dispositifs d'encouragement des exportations, et notamment la prime à l'export																																				
<b>L5 :</b> Mettre en place des mesures incitatives pour l'innovation et la R&D																																					
<b>L6 :</b> Développer des projets de recherches et développement en vue de stimuler l'innovation à différents niveaux																																					
<b>L7 :</b> Renforcer les efforts engagés en matière de formation du personnel : Mise en place de parcours de formation sur mesure au profit des compétences internes																																					
<b>L8 :</b> Assurer la formation des managers au Marketing et à la promotion du secteur afin d'accompagner la communication de la filière																																					
<b>L9 :</b> Mettre en place des mesures de protections face à la concurrence déloyale, aux unités informelles, et à la contrefaçon																																					
<b>L10 :</b> Plaider pour une défiscalisation des intrants en vue de renforcer la compétitivité de l'industrie nationale																																					



### **A propos de Deloitte**

Deloitte fait référence à un ou plusieurs cabinets membres de Deloitte Touche Tohmatsu Limited (DTTL), société de droit anglais (« private company limited by guarantee »), et à son réseau de cabinets membres constitués en entités indépendantes et juridiquement distinctes. DTTL (ou « Deloitte Global ») ne fournit pas de services à des clients. Pour en savoir plus sur notre réseau global de firmes membres : [www.deloitte.com/about](http://www.deloitte.com/about). En France, Deloitte SAS est le cabinet membre de Deloitte Touche Tohmatsu Limited, et les services professionnels sont rendus par ses filiales et ses affiliés.

Deloitte fournit des services professionnels en audit & assurance, consulting, financial advisory, risk advisory, juridique & fiscal et expertise comptable à ses clients des secteurs public et privé, quel que soit leur domaine d'activité. Deloitte sert près de 90% des 2018 Fortune Global 500® companies à travers un réseau de firmes membres dans plus de 150 pays, et allie des compétences de niveau international à un service de grande qualité afin d'aider ses clients à répondre à leurs enjeux les plus complexes. Pour en savoir plus sur la manière dont nos 286 000 professionnels make an impact that matters (agissent pour ce qui compte), connectez-vous et échangez avec nous sur Facebook, LinkedIn ou Twitter.

En France, Deloitte mobilise un ensemble de compétences diversifiées pour répondre aux enjeux de ses clients, de toutes tailles et de tous secteurs – des grandes entreprises multinationales aux microentreprises locales, en passant par les ETI et PME. Fort de l'expertise de ses 11 900 collaborateurs et associés, Deloitte en France est un acteur de référence en audit & assurance, consulting, financial advisory, risk advisory, juridique & fiscal et expertise comptable, dans le cadre d'une offre pluridisciplinaire et de principes d'action en phase avec les exigences de notre environnement.

© 2022 Deloitte SAS. Membre de Deloitte Touche Tohmatsu Limited

**Deloitte.**



**GIAC**  **GROALIMENTAIRE**



# Portrait des métiers de la branche

Mai 2022

# Méthodologie d'identification des métiers de la branche BCC

Nous avons identifié les métiers de la branche BCC en deux temps sur la base d'un benchmark auprès des leaders internationaux et régionaux de la branche

## 1 Step 1: identification des fonctions au cœur de l'activité de la branche BCC

Identification des fonctions au cœur l'activité de la branche BCC sur base de benchmarks auprès de leaders régionaux et internationaux dans la BCC



**FERRERO**



## 2 Step 2 : Identification des métiers au niveau de chaque fonction

1. Identification pour chaque fonction, des métiers sur base de benchmarks auprès de leaders régionaux et internationaux dans la BCC
2. Classification des métiers entre métiers de base (must have) et métiers avancés (nice to have)



**FERRERO**



Répertoire des métiers au cœur de l'activité des industriels la branche BCC

# Fonctions clés au cœur de l'activité des industriels de la branche BCC

Nous avons identifié les fonctions au cœur de l'activité de la branche BCC sur la base de benchmarks auprès d'entreprises leaders dans le domaine au niveau mondial et régional

## Fonctions au cœur de l'activité de la branche BCC



### Exemples de responsabilités

Développement de nouveaux produits ou amélioration de produits existants, innovation

Gestion de l'approvisionnement en intrants y compris MP, outils de production, gestion de la politique d'achat

Amélioration et développement de l'outil de production  
Gestion de la production des produits finis

Gestion de la qualité des produits, respect des normes d'hygiène, de sécurité alimentaire

Gestion de la logistique industrielle et commerciale, planification des livraisons aux clients

Stratégie marketing, création et gestion de marque, développement client, écoulement des produits




Stratégie marketing, gestion de marque, développement clients

# Fonctions clés au cœur de l'activité des industriels de la branche BCC

Benchmark FERRERO

## Fonctions au cœur de l'activité de FERRERO

# FERRERO

Fonctions cœur du métier	<b>R&amp;D</b>  Recherche & Développement	<b>Achat</b>  Achats	<b>Supply Chain</b>  Supply Chain	<b>Manufacturing</b>  Manufacturing	<b>Ingénierie &amp; développement industriel</b>  Manufacturing	<b>Marketing &amp; Commercial</b>  Marketing & Commercial	<b>Qualité</b>  Qualité
Responsabilités	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Amélioration de recettes existantes et au développement de nouveaux produits</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Stratégie sourcing</li> <li>• Recherche &amp; choix de fournisseurs</li> <li>• Acquisition de l'ensemble des biens et des services</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Stratégie logistique</li> <li>• Logistique commerciale et industrielle</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestion des usines et lignes de production</li> <li>• Gestion de la production</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Développement de technologies pour bâtiment, infrastructures, équipements, machines</li> <li>• Amélioration continue de l'outil productif</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestion des marques/portefeuilles de marques</li> <li>• Stratégie de Communication/promotion</li> <li>• Développement des ventes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestion de la qualité des produits</li> <li>• Respect des normes d'hygiène, de sécurité alimentaire</li> </ul>

# Fonctions clés au cœur de l'activité des industriels de la BCC

Benchmark Mondelez International

## Fonctions au cœur de l'activité de Mondelez International



Fonctions cœur du métier	R&D	Procurement	Engineering	Manufacturing	Marketing & Sales	Supply chain management	Customer service & logistics
Responsabilités	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Développement de produit</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sourcing des intrants</li> <li>• Gestion de la relation fournisseurs</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Développement d'équipements industriels, équipements emballages</li> <li>• Amélioration des processus</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestion des programmes ce production</li> <li>• Production des produits finis</li> <li>• Gestion du respect des normes sanitaire, sécurité, etc.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Définition et implémentation de stratégie marketing</li> <li>• Gestion de marque/portefeuille de marque</li> <li>• Développement client</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Supply planning</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Demand planning</li> <li>• Gestion des magasins et des inventaires</li> <li>• Gestion des livraisons</li> </ul>

# Méthodologie d'identification des métiers par fonction

Nous avons identifié les métiers pour chaque fonction au cœur de l'activité des industriels de la BCC au travers de 2 sources complémentaires

1

## Approche documentaire

**Cartographie des métiers par fonction sur la base d'une analyse des répertoires de métiers** de 2 leaders régionaux et internationaux de la BCC (Mondelez International, Ferrero)



**FERRERO**



2

## Approche terrain

**Mise en cohérence des métiers pré-identifiés avec les enseignements issus des discussions / entretiens** avec un panel représentatif de professionnels dans le domaine de la BCC



1. Listing des métiers par fonction
2. Classification entre métiers basiques (must have) et métier avancés (nice to have)

# Métiers au cœur de l'activité des industriels de la BCC

Nous avons défini une liste ~30 métiers positionnés au cœur de l'activité de la BCC

## Métiers positionnés au cœur de l'activité de la BCC



### Métiers de base (basics)

1 Technologue – (responsable développement de produit)	2 Responsable approvisionnement et achat	4 Planificateur de production	15 Resp. conformité environnement, sécurité et santé	21 Responsable inventaire	26 Media manager	31 Customer service specialist
	3 Responsable contrat fournisseurs	5 Superviseur production	16 Contrôleur qualité	22 Chef de magasin	27 Sales representative	
		6 Machiniste	17 Technicien qualité	23 Order Fulfillment Specialist	28 Retail merchandiser	
		7 Mécanicien industriel	18 Resp. sécurité alimentaire	24 Supply planner		
		8 Electronicien		25 Conducteur		
		9 Mainteneur industriel				
		10 Technicien froid industriel				

### Métiers de avancé

12 Ingénieur process	19 Technicien laboratoire	29 Customer business developer
13 Technicien emballage	20 Microbiologiste chocolat / biscuit	30 Brand manager
14 Ingénieur emballage		

# Méthodologie de priorisation des métiers pour l'élaboration des fiches

Nous avons défini une matrice de priorisation des métiers à 2 niveaux prenant en compte la criticité du métier dans la réalisation de la stratégie et la criticité dans la chaîne de valeur de la branche BCC



# Priorisation des métiers pour l'élaboration des fiches

Méthodologie de priorisation faisant ressortir 15 métiers prioritaires pour lesquels des fiches métiers seront établies (1/3)

Métiers	Appellation principale retenue	Appellations similaires
R&D & approvisionnement	① Technologue	<ul style="list-style-type: none"> <li>Responsable développement produit</li> <li>Ingénieure agroalimentaire</li> <li>Ingénieure formulation</li> <li>Ingénieur recherche et développement en agroalimentaire</li> <li>Food technologist</li> </ul>
	② Responsable approvisionnement et achat	<ul style="list-style-type: none"> <li>Responsable approvisionnement</li> </ul>
Engineering & Manufacturing	③ Opérateur de production	<ul style="list-style-type: none"> <li>Opérateur de fabrication</li> <li>Agent de fabrication</li> </ul>
	④ Mainteneur industriel	<ul style="list-style-type: none"> <li>Responsable maintenance industriel</li> <li>Technicien de maintenance industriel</li> </ul>
	⑤ Technicien emballage	<ul style="list-style-type: none"> <li>Technicien développement produit packaging</li> <li>Technicien packaging</li> <li>Responsable de conditionnement</li> </ul>
	⑥ Ingénieur emballage	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ingénieur packaging</li> <li>Chef de projet packaging</li> <li>Chargé de packaging</li> <li>Ingénieur développement emballage</li> <li>Responsable projet packaging</li> </ul>
	⑦ Ingénieur process	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ingénieur procédés de fabrication</li> <li>Ingénieur méthodes</li> <li>Ingénieur industrialisation</li> </ul>

# Priorisation des métiers pour l'élaboration des fiches

Méthodologie de priorisation faisant ressortir 15 métiers prioritaires pour lesquels des fiches métiers seront établies (2/3)




Métiers	Appellation principale retenue	Appellations similaires
Product quality, safety & compliance	8 Resp. conformité environnement, sécurité et santé	<ul style="list-style-type: none"> <li>Responsable HSE</li> <li>Responsable QHSE</li> <li>Chargé de service environnement</li> <li>Chargé de du service environnement /hygiène/ sécurité</li> </ul>
	9 Resp. sécurité alimentaire	<ul style="list-style-type: none"> <li>Responsable sécurité alimentaire et qualité</li> <li>Responsable qualité agroalimentaire</li> <li>Responsable assainissement et sécurité alimentaire</li> </ul>
	10 Technicien qualité	<ul style="list-style-type: none"> <li>Technicien qualité production</li> <li>Chargé de mission qualité</li> <li>Métrologue</li> <li>Qualiticien</li> </ul>
	11 Contrôleur qualité	<ul style="list-style-type: none"> <li>Assistant qualité</li> </ul>
	12 Technicien laboratoire	<ul style="list-style-type: none"> <li>Analyste physico-chimiste</li> <li>Analyste de laboratoire</li> <li>Technicien analyse-contrôle</li> </ul>
	13 Microbiologiste	<ul style="list-style-type: none"> <li>Bactériologiste</li> <li>Virologiste</li> <li>Immunologiste</li> <li>Parasitologiste</li> </ul>




# Priorisation des métiers pour l'élaboration des fiches

Méthodologie de priorisation faisant ressortir 15 métiers prioritaires pour lesquels des fiches métiers seront établies (3/3)

Métiers	Appellation principale retenue	Appellations similaires
Product quality, safety & compliance	14 Responsable du développement commercial	<ul style="list-style-type: none"><li>• Responsable business development</li><li>• Business developer</li><li>• Customer business development</li><li>• Sales development representative</li></ul>
	15 Brand manager	<ul style="list-style-type: none"><li>• Responsable de marque</li><li>• Brand marketing manager</li><li>• Chef de marque</li><li>• Responsable marketing de marque</li><li>• Digital brand manager</li></ul>

# Priorisation des métiers pour l'élaboration des fiches – détail du scoring (1/8)

 = 70%N1+ 30%N2  
 N >= 3  
 N < 3




Métiers	Description	Note critère 1 (N1)	Note critère 2 (N2)	Note globale (N)	Priorisation	
R&D	1 <b>Technologue</b> Métier relatif au développement de produits	Métier indispensable pour accompagner l'innovation placée au cœur de la stratégie définie	4	Métier au cœur de l'activité des acteurs de la BCC et pouvant être un facteur clé de différenciation	4	
	2 <b>Responsable approvisionnement et achat</b> Métier placé en amont et au centre de l'approvisionnement des entreprises en MP et intrants industriels	Métier non placé au cœur de la stratégie mais essentiel pour accompagner les priorités	3	Métier constituant la 1 <sup>ère</sup> étape de la chaîne de valeur et indispensable pour la sécurisation des approvisionnements et le maintien de l'activité de production au global	3	
Approvisionnement	3 <b>Responsable contrat fournisseur</b> Métier relatif au bon maintien des contrats avec les fournisseurs	Métier non placé au cœur de la stratégie	2	Métier support venant en complément du métier de responsable approvisionnement et indispensable pour assurer la sécurisation des contrats avec les fournisseurs	2.3	





# Priorisation des métiers pour l'élaboration des fiches – détail du scoring (2/8)

X = 70%N1+ 30%N2  
✓ N ≥ 3  
✗ N < 3

Métiers	Description	Note critère 1 (N1)	Note critère 2 (N2)	Note globale (N)	Priorisation		
<b>Engineering &amp; Manufacturing</b>	<b>4 Planificateur de production</b> Organisation de la production en fonction des disponibilités de l'outil industriel et assurer la régulation des flux de production	Métier ne relevant pas des priorités de la stratégie avec l'activité de production ne constituant pas un axe majeur de la stratégie	2	Métier occupant une place centrale dans la chaîne de valeur pour assurer une fluidité dans la production pour satisfaire les besoins des clients dans les délais	4	2.6	✗
	<b>5 Superviseur production</b> Contrôle et veille à l'application des procédures et consignes de production, respect des règles QHSE, affectation des équipes	Métier positionné au niveau de la phase de production qui ne constitue pas un axe majeur de la stratégie	2	Métier occupant une place centrale dans la chaîne de valeur pour assurer le bon déroulement de la production y compris affectation des équipes	4	2.6	✗
	<b>6 Machiniste</b> Métier au cœur du processus d'installation et la gestion des machines de production	Métier positionné au niveau de la phase de production qui ne constitue pas un axe majeur de la stratégie	2	Au delà de la planification de la maintenance des machines, les interventions des machinistes ne sont pas fréquents	3	2.3	✗
	<b>7 Mécanicien industriel</b> En charge des opérations de réparation de l'équipement de production avec une intervention essentiellement sur la partie mécanique	Métier positionné au niveau de la phase de production qui ne constitue pas un axe majeur de la stratégie	2	Interventions temporaires des tenants du métier pour effectuer essentiellement des activités de réparation	3	2.3	✗
	<b>8 Electronicien</b> Gestion du fonctionnement normal des appareils électroniques et électriques à travers leur maintenance / réparation	Métier positionné au niveau de la phase de production qui ne constitue pas un axe majeur de la stratégie	2	Métier indispensable pour assurer un fonctionnement normal des installations /appareils, ce métier étant transverse à plusieurs industries	3	2.3	✗

# Priorisation des métiers pour l'élaboration des fiches – détail du scoring (3/8)

 = 70%N1+ 30%N2  
 N >= 3  
 N < 3




Métiers	Description	Note critère 1 (N1)	Note critère 2 (N2)	Note globale (N)	Priorisation	
Engineering & Manufacturing	<b>9</b> <b>Maintenancier industriel</b> En charge en permanence de veiller sur l'outil de production et garantir son fonctionnement normal à travers les opérations de maintenance préventives et curatives (réparation)	Métier positionné au niveau de la phase de production qui ne constitue pas un axe majeur de la stratégie mais critique dans la phase de fabrication	<b>3</b>	Métier important pour assurer le bon état et la disponibilité de l'outillage de production à travers un entretien permanent	<b>3</b>	
	<b>10</b> <b>Technicien froid industriel</b> En charge de l'installation, mise en service et maintenance des installations frigorifiques et des équipements de conditionnement d'air et de climatisation	Métier positionné au niveau de la phase de production qui ne constitue pas un axe majeur de la stratégie mais critique dans la phase de fabrication	<b>2</b>	Métier important pour assurer la conservation des aliments et des produits dans les conditions optimales et dans le respect des normes sanitaires	<b>2</b>	
	<b>11</b> <b>Opérateur production</b> Intervenant le long de la chaîne de production, les tenants de ce métier interviennent pendant la transformation des produits et veillent au fonctionnement des machines, la disponibilité des MP, la maintenance de 1 <sup>er</sup> niveau en cas de panne	Métier positionné au niveau de la phase de production qui ne constitue pas un axe majeur de la stratégie mais critique dans la phase de fabrication	<b>3</b>	Métier opérationnel au cœur du processus de production du démarrage à la fin de la production	<b>3.3</b>	
	<b>12</b> <b>Technicien emballage</b> Suivi et supervision des activités de conditionnement des produits, réalisation des essais et des tests de compatibilité des emballages	La montée en gamme étant un axe majeur de la stratégie, le métier d'ingénieur emballage se trouve être d'une importance pour le développement d'emballage haut de gamme	<b>3</b>	L'emballage étant un élément important de marketing dans la branche BBC, ce métier est critique dans la chaîne de valeur	<b>3</b>	





# Priorisation des métiers pour l'élaboration des fiches – détail du scoring (4/8)

X = 70%N1+ 30%N2  
✓ N>=3  
✗ N<3

Métiers	Description	Note critère 1 (N1)	Note critère 2 (N2)	Note globale (N)	Priorisation	
Engineering & Manufacturing	<b>13 Ingénieure emballage</b> Conception et amélioration des emballages en collaboration avec les différentes équipes R&D, production, marketing	La montée en gamme étant un axe majeur de la stratégie, le métier d'ingénieure emballage se trouve être d'une importance pour le développement d'emballage haut de gamme	4	L'emballage étant un élément important de marketing dans la branche BBC, ce métier est critique dans la chaîne de valeur	3	✓
	<b>14 Ingénieur process</b> Métier occupé les ingénieurs en charge de l'organisation, l'optimisation/ amélioration des process et moyens de production en dans une optique d'efficacité du processus de production	Métier positionné au niveau de la phase de production et pouvant être un facteur de compétitivité grâce à l'amélioration des process de production conduisant à une réduction des coûts	4	Aujourd'hui, métier non indispensable dans la chaîne de valeur et constitue un métier avancé et existant uniquement dans certaines entreprises; mais devant connaître une évolution et prendre plus d'importance dans une logique d'amélioration continue	3	✓
Product quality, safety & compliance	<b>15 Resp. conformité environnement, sécurité et santé</b> Garant de la mise en œuvre de démarche qualité, la conformité des processus, conditions de travail, préventions des risques professionnels,	Métier au cœur des enjeux du secteur alimentaire avec le respect la panoplie de normes constituant une condition sine qua non pour l'accès aux marchés étrangers qui est un axe majeur de la stratégie	3	Intervention des occupants du métier tout le long de la chaîne de valeur de la réception des MP à la livraison du produit fini aux clients	2	✓
	<b>16 Responsable sécurité alimentaire</b> Garant du respect et de la promotion des bonnes conditions de production/ stockage des aliments en cohérence avec les normes et règles de fabrication des aliments	La sécurité alimentaire constituant un des aspects pour une montée en gamme de la production marocaine, ce métier est critique pour la réalisation de la stratégie	3	Métier essentielle pour veiller à ce que les produits issus des usines soient conformes aux règles de sécurité alimentaire en vigueur	3	✓

# Priorisation des métiers pour l'élaboration des fiches – détail du scoring (5/8)

 = 70%N1+ 30%N2  
 N >= 3  
 N < 3




Métiers	Description	Note critère 1 (N1)	Note critère 2 (N2)	Note globale (N)	Priorisation		
<b>Product quality, safety &amp; compliance</b> 17 18 19 20	<b>Technicien qualité</b>	Garant de la fabrication des produits dans le respect des cahiers de charge et des normes en vigueur à travers un suivi rigoureux le long du processus de production	Indispensable pour assurer une conformité des produits au marché export placé au cœur de la stratégie pour la biscuiterie et un alignement avec les exigences de qualité des consommateurs marocains	3	3	3	
	<b>Contrôleur qualité</b>	En charge du contrôle et de la qualité des produits et atteste la conformité des produits aux documents techniques	Le respect des normes de qualité est essentielle pour la conquête du marché export placé au cœur de la stratégie	3	3	3	
	<b>Technicien laboratoire</b>	Analyses physico-chimiques et microbiologiques en laboratoire pour identifier les anomalies	Métier essentiel pour accompagner les activités d'innovation et de création de nouveaux recettes pouvant nécessiter des analyses de laboratoire	3	3	X	
	<b>Microbiologiste chocolat / biscuit</b>	En charge des analyses et des expérimentations en laboratoire dans le cadre du développement de produits, ou de contrôles spécifiques dans le domaine de la microbiologie	Métier essentiel pour accompagner les activités d'innovation et de création de nouveaux recettes nécessitant des analyses microbiologiques	3	3	3	






# Priorisation des métiers pour l'élaboration des fiches – détail du scoring (6/8)

X = 70%N1+ 30%N2  
✓ N>=3  
✗ N<3




Métiers	Description	Note critère 1 (N1)	Note critère 2 (N2)	Note globale (N)	Priorisation
<b>Supply chain &amp; Logistics</b>	<b>21 Responsable inventaire</b> Métier en charge de la gestion des stock de MP, produits finis	Métier ne constituant pas un élément clé pour la réalisation de la stratégie <b>2</b>	Métier support pour assurer de la disponibilité des stocks avec peu d'enjeux sur la chaîne de valeur <b>2</b>	<b>3</b>	✗
	<b>22 Responsable magasin</b> Garant des bonnes conditions de stockage des produits en veillant au respect des règles et normes de stockage dans les magasins/ entrepôts	Métier ne constituant pas un élément clé pour la réalisation de la stratégie <b>2</b>	Métier au cœur de la gestion du stockage des produits et de leur entretien dans des conditions optimales <b>3</b>	<b>X</b>	✗
	<b>23 Order fulfillment specialist</b> Gestion des requêtes des clients notamment dans le cadre de réclamation, réception des commandes clients	Métier ne constituant pas un élément clé pour la réalisation de la stratégie <b>3</b>	Métier support et non critique dans la chaîne de valeur de la branche <b>3</b>	<b>X</b>	✗
	<b>24 Supply planner</b> En charge de la préparation des livraisons aux clients	Les activités de préparation des commandes des clients sont importants mais avec une faible criticité dans la réalisation de la stratégie <b>2</b>	Les activités de préparation des commandes des clients sont importantes mais non critiques dans la chaîne de valeur de la branche <b>2</b>	<b>3</b>	✗
	<b>25 Conducteur</b> En charge du transport des produits à destinations des distributeur, clients ou magasins	Métier ne constituant pas un élément clé pour la réalisation de la stratégie <b>2</b>	Métier non critique dans la chaîne de valeur de la branche <b>2</b>	<b>3</b>	✗


# Priorisation des métiers pour l'élaboration des fiches – détail du scoring (7/8)

 = 70%N1+ 30%N2  
 N >= 3  
 N < 3

Métiers	Description	Note critère 1 (N1)	Note critère 2 (N2)	Note globale (N)	Priorisation
Marketing & Sales	<b>26 Responsable développement commercial</b> En charge de la veille concurrentielle et la prospection de nouveaux clients	Métier essentiel pour la conquête de nouveaux marchés par les marques marocaines qui fait partie des axes de la stratégie de la branche <b>3</b>	Métier critique pour l'acquisition et le maintien des clients <b>3</b>	<b>3</b>	
	<b>27 Sales services représentative</b> Métier relatif au développement et la gestion des clients dans une zone géographique donnée et/ ou pour des clients donnés	Les compétences de ce métier ne constituent pas un élément clés pour la réalisation des axes de la stratégie <b>2</b>	Métier non critique dans la chaîne de valeur de la branche <b>3</b>	<b>2.5</b>	
	<b>28 Retail merchandiser</b> En charge de la disponibilité, présentation des produits dans les rayons dans les magasins de ventes et de la communication dans les magasins	Métier opérationnel très souvent dans les supermarchés avec peu d'enjeux sur la stratégie <b>2</b>	Métier non critique dans la chaîne de valeur car intervenant essentiellement dans une optique de maximisation des ventes <b>3</b>	<b>2.5</b>	
	<b>29 Media manager</b> En charge de la stratégie de communication et de la gestion des moyens et canaux de communication de l'entreprise	Social média ménager est un acteur clé pour mettre à profit les médias sociaux et communiquer sur les marques marocaines et promouvoir le made in Morocco <b>3</b>	Métier jouant un rôle important pour assurer une bonne communication de l'entreprise et de ses produits auprès de son audience <b>3</b>	<b>3</b>	
	<b>30 Brand manager</b> Gestion de marque ou portefeuille de marque	Essentiel pour l'atteinte des objectifs de la stratégie qui préconise la création/ promotion de marque marocaine forte à rayonnement international <b>4</b>	Métier critique aux entreprises dans la branche BCC pour se différencier de la concurrence <b>3</b>	<b>3.7</b>	

# Priorisation des métiers pour l'élaboration des fiches – détail du scoring (8/8)

-  =  $70\%N1 + 30\%N2$
-  N  $\geq$  3
-  N < 3

Métiers	Description	Note critère 1 (N1)	Note critère 2 (N2)	Note globale (N)	Priorisation	
<b>31</b> Customer service specialist Customer services / After Sales Service	Suivi des ventes, gestion de réclamations, échange des clients	Les compétences de ce métier ne constituent pas un élément clés pour la réalisation des axes de la stratégie	2	Métier non critique dans la chaîne de valeur de la branche	2	

## Fiches Métiers

# Fiches Métiers

## Fiche métier – Technologue

### L'appellation principale métier

**Technologue**

### Autres appellations

- Responsable développement produit
- Ingénieure agroalimentaire
- Ingénieure formulation
- Ingénieur recherche et développement en agroalimentaire
- Food technologist

### Activités (tâches et responsabilités)

- Recherche et développement de nouveaux produits & ingrédients
- Améliorations de produits existants
- Formulation de recettes
- Définition de process de production adaptés aux recettes
- Développement et déploiement de la politique QHSE pour les produits/recettes nouvelles

### Compétences

#### Techniques

- Compétences scientifiques (eg : science des aliments, biochimie, microbiologie)
- Maitrise de la recherche expérimentale et essais en laboratoire
- Maitrise des technologies de recherche

#### Comportementales

- Aptitudes à diriger une équipe de recherche
- Curiosité et capacité à innover
- Rigueur

### Principales technologies utilisées

N/A

# Fiches Métiers

## Fiche métier – Technologue

	Evolution	Commentaires
<b>Evolutions prévisibles du métier à court terme (tâches, technologies, qualifications)</b>	<input type="checkbox"/> Pas ou peu d'évolution <input type="checkbox"/> Evolution Moyenne <input type="checkbox"/> Importante évolution	Evolution des qualifications qui doivent être orientées vers le type de recettes que recherchent les clients tels que les recettes bio, saveur naturelle et healthy
<b>Disponibilité sur le marché du travail</b>	<input checked="" type="checkbox"/> Pénurie <input type="checkbox"/> Insuffisance <input type="checkbox"/> Equilibre <input type="checkbox"/> Léger surplus <input type="checkbox"/> Fort surplus	Quasi-inexistence de technologues au Maroc, les entreprises marocaines faisant recours à l'expertise étrangère pour leurs besoins de formulation de recettes
<b>Niveau de qualification</b>	<b>Niveau GNQ</b>	<b>Eligibilité</b>
	Aucun niveau	
	Certificat de formation professionnelle, mi parcours primaire	
	Spécialisation, fin du primaire (Opérateur/ouvrier Spécialisé)	
	Qualification, fin du secondaire collégial (Opérateur/ouvrier Qualifié)	
	Technicien (Niveau BAC)	
	Technicien spécialisé, DUT, BTS (BAC+2)	
	Licence (BAC + 3)	
	Master (BAC + 5)	<input checked="" type="checkbox"/>
Doctorat (BAC + 8)	<input checked="" type="checkbox"/>	

# Fiches Métiers

## Fiche métier – Responsable approvisionnement et achat

### L'appellation principale métier

Responsable approvisionnement et achat

### Autres appellations

- Responsable approvisionnement
- Responsable logistique

### Activités (tâches et responsabilités)

- Définition et exécution de la politique achat et approvisionnement
- Sécurisation des approvisionnements et maintien des relations avec les fournisseurs
- Gestion des flux d'intrants

### Compétences

#### Techniques

- Connaissances en gestion des stocks
- Normes et réglementation sur la qualité
- Gestion de sous-traitance

#### Comportementales

- Force de négociation
- Sens de l'écoute
- Aptitude au dialogue

### Principales technologies utilisées

Logiciels de gestion intégrée ERP

# Fiches Métiers

## Fiche métier – Responsable approvisionnement et achat

	Evolution	Commentaires
<b>Evolutions prévisibles du métier à court terme (tâches, technologies, qualifications)</b>	<input checked="" type="checkbox"/> Pas ou peu d'évolution <input type="checkbox"/> Evolution Moyenne <input type="checkbox"/> Importante évolution	N/A
<b>Disponibilité sur le marché du travail</b>	<input type="checkbox"/> Pénurie <input type="checkbox"/> Insuffisance <input checked="" type="checkbox"/> Equilibre <input type="checkbox"/> Léger surplus <input type="checkbox"/> Fort surplus	Offre de formation assez développée au Maroc dans le métier de Responsable achat
<b>Niveau de qualification</b>	<b>Niveau GNQ</b>	<b>Eligibilité</b>
	Aucun niveau	
	Certificat de formation professionnelle, mi parcours primaire	
	Spécialisation, fin du primaire (Opérateur/ouvrier Spécialisé)	
	Qualification, fin du secondaire collégial (Opérateur/ouvrier Qualifié)	
	Technicien (Niveau BAC)	
	Technicien spécialisé, DUT, BTS (BAC+2)	<input checked="" type="checkbox"/>
	Licence (BAC + 3)	<input checked="" type="checkbox"/>
Master (BAC + 5)	<input checked="" type="checkbox"/>	
Doctorat (BAC + 8)		

## Fiche métier – Opérateur de production

### L'appellation principale métier

Opérateur de production

### Autres appellations

- Opérateur de fabrication
- Agent de fabrication
- Opérateur sur machines en Industrie Agroalimentaire
- Préparateur en Industrie Agroalimentaire

### Activités (tâches et responsabilités)

- Assurer la conduite et le fonctionnement des machines en respectant les exigences en matière d'hygiène, de sécurité des aliments
- Mise en marche des machines
- Suivi instantané de la fabrication

### Compétences

#### Techniques

- Procédés de fabrication alimentaire
- Normes d'hygiène, de sécurité et de qualité
- Maîtrise des procédures de fonctionnement des installations et de nettoyage/ désinfection

#### Comportementales

- Capacité à travailler en équipe
- Autonomie

### Principales technologies utilisées

Métier essentiellement opérationnel avec un contact direct avec les produits et les machines et quasiment pas d'utilisation de technologies

# Fiches Métiers

## Fiche métier – Opérateur de production

	Evolution	Commentaires
<b>Evolutions prévisibles du métier à court terme (tâches, technologies, qualifications)</b>	<input checked="" type="checkbox"/> <b>Pas ou peu d'évolution</b> <input type="checkbox"/> <b>Evolution Moyenne</b> <input type="checkbox"/> <b>Importante évolution</b>	L'industrie connaît une automatisation assez importante avec beaucoup plus de tâches automatisées et les opérateurs de production devant s'orienter davantage vers des métiers de responsabilité et à valeur ajoutée
<b>Disponibilité sur le marché du travail</b>	<input type="checkbox"/> <b>Pénurie</b> <input type="checkbox"/> <b>Insuffisance</b> <input type="checkbox"/> <b>Equilibre</b> <input checked="" type="checkbox"/> <b>Léger surplus</b> <input type="checkbox"/> <b>Fort surplus</b>	Offre de formation disponible pour le métier d'opérateur de production en industrie agroalimentaire notamment des formation qualifiantes « Opérateur sur machines » et « Préparateur »
<b>Niveau de qualification</b>	<b>Niveau GNQ</b>	<b>Eligibilité</b>
	Aucun niveau	<input type="checkbox"/>
	Certificat de formation professionnelle, mi parcours primaire	<input type="checkbox"/>
	Spécialisation, fin du primaire (Opérateur/ouvrier Spécialisé)	<input checked="" type="checkbox"/>
	Qualification, fin du secondaire collégial (Opérateur/ouvrier Qualifié)	<input checked="" type="checkbox"/>
	Technicien (Niveau BAC)	<input type="checkbox"/>
	Technicien spécialisé, DUT, BTS (BAC+2)	<input type="checkbox"/>
	Licence (BAC + 3)	
	Master (BAC + 5)	
Doctorat (BAC + 8)		

## Fiche métier – Mainteneur industriel

### L'appellation principale métier

**Mainteneur industriel**

### Autres appellations

- Responsable maintenance industriel
- Technicien de maintenance industriel

### Activités (tâches et responsabilités)

- Maintenance préventive et curative de l'outil de production
- Diagnostic et réparation des pannes, réglage/ changement de machines & pièces
- Montage de nouvelles installations de production

### Compétences

#### Techniques

- Connaissances techniques en automatisme, mécanique, hydraulique, électromécanique



#### Comportementales

- Travail en équipe
- Autonomie
- Capacité à gérer le stress dans le cadre des interventions

### Principales technologies utilisées

La principale technologie utilisée est le logiciel GMAO (Gestion de Maintenance Assistée par l'Ordinateur), une nouvelle tendance vers l'utilisation de l'IoT, Big data, la réalité augmentée pour plus de précision et de prévention des pannes

## Fiche métier – Maintienancier industriel

	Evolution	Commentaires
<b>Evolutions prévisibles du métier à court terme (tâches, technologies, qualifications)</b>	<input type="checkbox"/> Pas ou peu d'évolution <input checked="" type="checkbox"/> Evolution Moyenne <input type="checkbox"/> Importante évolution	Evolution du métier pour intégrer d'autres domaines de compétences spécifiques tels que les compétences en automatisme, électricité, et dans la maintenance de nouvelles technologies particulières notamment des machines développées avec le 3D printing
<b>Disponibilité sur le marché du travail</b>	<input type="checkbox"/> Pénurie <input checked="" type="checkbox"/> Insuffisance <input type="checkbox"/> Equilibre <input type="checkbox"/> Léger surplus <input type="checkbox"/> Fort surplus	Offre de formation existante formant au métier de Maintenance industrielle appliquée à l'Agro industrie /BCC dans la formation professionnelle et technique (964 lauréats en 2019) et l'enseignement supérieur (316 lauréats en 2018-2019)
<b>Niveau de qualification</b>	<b>Niveau GNQ</b>	<b>Eligibilité</b>
	Aucun niveau	
	Certificat de formation professionnelle, mi parcours primaire	
	Spécialisation, fin du primaire (Opérateur/ouvrier Spécialisé)	
	Qualification, fin du secondaire collégial (Opérateur/ouvrier Qualifié)	
	Technicien (Niveau BAC)	
	Technicien spécialisé, DUT, BTS (BAC+2)	
	Licence (BAC + 3)	
Master (BAC + 5)		
Doctorat (BAC + 8)		

## Fiche métier – Technicien emballage

### L'appellation principale métier

Technicien emballage

### Autres appellations

- Technicien développement produit packaging
- Technicien packaging
- Responsable de conditionnement

### Activités (tâches et responsabilités)

- Suivi et supervision des activités de conditionnement des produits
- Réalisation des essais et des tests de compatibilité des emballages
- Rédaction de cahier de charges des emballages
- Elaboration d'un modèle d'emballage
- Recherche et sélection des fabricants fournisseurs d'emballages

### Compétences

#### Techniques

- Maîtrise du processus de conditionnement
- Processus internes d'emballage et de conditionnement des produits
- Connaissances de normes et la réglementation sur les emballages alimentaires

#### Comportementales

- Rigueur
- Travail en équipe
- Bon relationnel

### Principales technologies utilisées

N/A

# Fiches Métiers

## Fiche métier – Technicien emballage

	Evolution	Commentaires
<b>Evolutions prévisibles du métier à court terme (tâches, technologies, qualifications)</b>	<input type="checkbox"/> Pas ou peu d'évolution <input checked="" type="checkbox"/> Evolution Moyenne <input type="checkbox"/> Importante évolution	N/A
<b>Disponibilité sur le marché du travail</b>	<input type="checkbox"/> Pénurie <input checked="" type="checkbox"/> Insuffisance <input type="checkbox"/> Equilibre <input type="checkbox"/> Léger surplus <input type="checkbox"/> Fort surplus	Offre de formation de techniciens emballage et conditionnement en 2 ans, offerte dans la formation professionnelle et technique par l'OFPT
<b>Niveau de qualification</b>	<b>Niveau GNQ</b>	<b>Eligibilité</b>
	Aucun niveau	
	Certificat de formation professionnelle, mi parcours primaire	
	Spécialisation, fin du primaire (Opérateur/ouvrier Spécialisé)	
	Qualification, fin du secondaire collégial (Opérateur/ouvrier Qualifié)	
	Technicien (Niveau BAC)	
	Technicien spécialisé, DUT, BTS (BAC+2)	<input checked="" type="checkbox"/>
	Licence (BAC + 3)	<input checked="" type="checkbox"/>
Master (BAC + 5)		
Doctorat (BAC + 8)		

## Fiche métier - Ingénieure emballage

### L'appellation principale métier

Ingénieure emballage

### Autres appellations

- Ingénieur packaging
- Chef de projet packaging
- Chargé de packaging
- Ingénieur développement emballage
- Responsable projet packaging

### Activités (tâches et responsabilités)

- Recherche et développement de solutions d'emballages
- Elaboration de dossiers et fiches techniques
- Suivi de la production des emballages

### Compétences

#### Techniques

- Connaissance des matériaux (plastique, carton, métal, papier) et de leurs procédés de transformation
- Maîtrise des techniques et procédés de fabrication d'emballage

#### Comportementales

- Compétences managériales
- Organisation et rigueur
- Curiosité intellectuelle et créativité
- Esprit et gestion d'équipe

### Principales technologies utilisées

N/A

## Fiche métier - Ingénieure emballage

	Evolution	Commentaires
<b>Evolutions prévisibles du métier à court terme (tâches, technologies, qualifications)</b>	<input type="checkbox"/> Pas ou peu d'évolution <input checked="" type="checkbox"/> Evolution Moyenne <input type="checkbox"/> Importante évolution	L'apprentissage de nouvelles technologies du fait de l'émergence du 3D printing, ainsi que la maîtrise des normes / réglementation environnementales relatives à la fabrication des emballages
<b>Disponibilité sur le marché du travail</b>	<input checked="" type="checkbox"/> Pénurie <input type="checkbox"/> Insuffisance <input type="checkbox"/> Equilibre <input type="checkbox"/> Léger surplus <input type="checkbox"/> Fort surplus	Offre de formation en ingénierie emballage non existante avec néanmoins l'existence d'une formation de technicien emballage et conditionnement d'une durée de 2 ans
<b>Niveau de qualification</b>	<b>Niveau GNQ</b>	<b>Eligibilité</b>
	Aucun niveau	
	Certificat de formation professionnelle, mi parcours primaire	
	Spécialisation, fin du primaire (Opérateur/ouvrier Spécialisé)	
	Qualification, fin du secondaire collégial (Opérateur/ouvrier Qualifié)	
	Technicien (Niveau BAC)	
	Technicien spécialisé, DUT, BTS (BAC+2)	
	Licence (BAC + 3)	<input checked="" type="checkbox"/>
	Master (BAC + 5)	<input checked="" type="checkbox"/>
Doctorat (BAC + 8)		

# Fiches Métiers

## Fiche métier – Ingénieur process

### L'appellation principale métier

Ingénieur process

### Autres appellations

- Ingénieur procédés de fabrication
- Ingénieur méthodes
- Ingénieur industrialisation

### Activités (tâches et responsabilités)

- Mise au point de procédés de fabrication pour l'optimisation/ amélioration des méthodes de fabrication existantes
- Supervision de la production
- Elaboration de dossier de fabrication

### Compétences

#### Techniques

- Procédés et processus de fabrication
- Maîtrise des logiciels informatisés de conception, production, maintenance (CAO,FAO, GPAO, GMAO)

#### Comportementales

- Aptitudes managériales
- Aptitudes en gestion de projet
- Forte autonomie, rigueur et précision

### Principales technologies utilisées

Métier utilisant beaucoup de technologies de gestion intégrées notamment ERP, logiciel GPAO (Gestion de Production Assistée par Ordinateur), GMAO (Gestion de Maintenance Assistée par Ordinateur), avec une tendance également vers l'utilisation du Big data, IoT, 3D printing

## Fiche métier – Ingénieur process

	Evolution	Commentaires
<b>Evolutions prévisibles du métier à court terme (tâches, technologies, qualifications)</b>	<input type="checkbox"/> Pas ou peu d'évolution <input checked="" type="checkbox"/> Evolution Moyenne <input type="checkbox"/> Importante évolution	Les technologies de production étant en constante évolution dans les industries, les compétences technologiques requises pour ce métier vont évoluer en fonction des innovations technologiques
<b>Disponibilité sur le marché du travail</b>	<input type="checkbox"/> Pénurie <input checked="" type="checkbox"/> Insuffisance <input type="checkbox"/> Equilibre <input type="checkbox"/> Léger surplus <input type="checkbox"/> Fort surplus	Offre de formation existence dans la filière Génie des procédés appliquée à la branche agroalimentaire / BCC avec ~197 lauréats enregistrés en 2018-2019
<b>Niveau de qualification</b>	<b>Niveau GNQ</b>	<b>Eligibilité</b>
	Aucun niveau	
	Certificat de formation professionnelle, mi parcours primaire	
	Spécialisation, fin du primaire (Opérateur/ouvrier Spécialisé)	
	Qualification, fin du secondaire collégial (Opérateur/ouvrier Qualifié)	
	Technicien (Niveau BAC)	
	Technicien spécialisé, DUT, BTS (BAC+2)	
	Licence (BAC + 3)	<input checked="" type="checkbox"/>
Master (BAC + 5)	<input checked="" type="checkbox"/>	
Doctorat (BAC + 8)		

# Fiches Métiers

## Fiche métier - Responsable QHSE

### L'appellation principale métier

**Responsable conformité environnement, sécurité et santé**

### Autres appellations

- Responsable HSE
- Responsable QHSE
- Chargé de service environnement
- Chargé de du service environnement /hygiène/ sécurité

### Activités (tâches et responsabilités)

- Mise en œuvre de la démarche qualité
- Sensibilisation sur la prévention des risques professionnels
- Veiller au respect des conditions de travail

### Compétences

#### Techniques

- Maitrise de la législation-réglementation et les normes relatives à la qualité, l'hygiène, la sécurité et l'environnement

#### Comportementales

- Travail et gestion d'équipe
- Aisance relationnelle
- Sens de l'écoute

### Principales technologies utilisées

Outils bureautique, Progiciels de gestion intégrée/ERP

## Fiche métier - Responsable QHSE

	Evolution	Commentaires
<b>Evolutions prévisibles du métier à court terme (tâches, technologies, qualifications)</b>	<input type="checkbox"/> Pas ou peu d'évolution <input type="checkbox"/> Evolution Moyenne <input checked="" type="checkbox"/> <b>Importante évolution</b>	Métier devant connaître une évolution rapide pour inclure davantage la maîtrise des enjeux/normes environnementales, dans un contexte marqué par une évolution rapide du cadre réglementaire et l'intégration des critères ESG dans le fonctionnement des entreprises
<b>Disponibilité sur le marché du travail</b>	<input type="checkbox"/> Pénurie <input checked="" type="checkbox"/> <b>Insuffisance</b> <input type="checkbox"/> Equilibre <input type="checkbox"/> Léger surplus <input type="checkbox"/> Fort surplus	Formation de ~333 lauréats en Hygiène et qualité agroalimentaire en 2018-2019
<b>Niveau de qualification</b>	<b>Niveau GNQ</b>	<b>Eligibilité</b>
	Aucun niveau	
	Certificat de formation professionnelle, mi parcours primaire	
	Spécialisation, fin du primaire (Opérateur/ouvrier Spécialisé)	
	Qualification, fin du secondaire collégial (Opérateur/ouvrier Qualifié)	
	Technicien (Niveau BAC)	
	Technicien spécialisé, DUT, BTS (BAC+2)	<input checked="" type="checkbox"/>
	Licence (BAC + 3)	<input checked="" type="checkbox"/>
Master (BAC + 5)	<input checked="" type="checkbox"/>	
Doctorat (BAC + 8)		

# Fiches Métiers

## Fiche métier – Responsable sécurité alimentaire

### L'appellation principale métier

Responsable sécurité alimentaire

### Autres appellations

- Responsable sécurité alimentaire et qualité
- Responsable qualité agroalimentaire
- Responsable assainissement et sécurité alimentaire

### Activités (tâches et responsabilités)

- Suivi et contrôle de la conformité des produits aux cahiers de charges et aux normes
- Sensibilisation sur l'hygiène alimentaire dans le processus de fabrication
- Surveillance des étapes de fabrication
- Préparation et diffusion de supports de communication

### Compétences

#### Techniques

- Maîtrise des règles et normes réglementaires sur la fabrication des aliments
- Maîtrise du processus de fabrication de produits finis

#### Comportementales

- Aisance relationnelle
- Sens du détail et de la pédagogie

### Principales technologies utilisées

N/A

## Fiche métier – Responsable sécurité alimentaire

	Evolution	Commentaires
<b>Evolutions prévisibles du métier à court terme (tâches, technologies, qualifications)</b>	<input type="checkbox"/> Pas ou peu d'évolution <input checked="" type="checkbox"/> Evolution Moyenne <input type="checkbox"/> Importante évolution	Hausse de la demande en qualifications dans le domaine de la réglementation et des normes alimentaires qui connaissent des évolutions ces dernières années (eg : utilisation des matériaux en plastique dans le conditionnement des aliments)
<b>Disponibilité sur le marché du travail</b>	<input type="checkbox"/> Pénurie <input type="checkbox"/> Insuffisance <input checked="" type="checkbox"/> Equilibre <input type="checkbox"/> Léger surplus <input type="checkbox"/> Fort surplus	Offre de formation professionnelle et technique existante pour ce métier avec ~172 lauréats en 2019 et des programmes de formation de l'enseignement supérieur avec 312 lauréats en 2018-2019
<b>Niveau de qualification</b>	<b>Niveau GNQ</b>	<b>Eligibilité</b>
	Aucun niveau	
	Certificat de formation professionnelle, mi parcours primaire	
	Spécialisation, fin du primaire (Opérateur/ouvrier Spécialisé)	
	Qualification, fin du secondaire collégial (Opérateur/ouvrier Qualifié)	
	Technicien (Niveau BAC)	
	Technicien spécialisé, DUT, BTS (BAC+2)	<input checked="" type="checkbox"/>
	Licence (BAC + 3)	<input checked="" type="checkbox"/>
Master (BAC + 5)	<input checked="" type="checkbox"/>	
Doctorat (BAC + 8)		

## Fiche métier – Technicien qualité

### L'appellation principale métier

Technicien qualité

### Autres appellations

- Technicien qualité production
- Chargé de mission qualité
- Métrologue
- Qualiticien

### Activités (tâches et responsabilités)

- Garant du respect de la réglementation, des règles et procédures qualité dont il assure la supervision tout le long du processus de fabrication
- Rédaction de rapports de contrôle

### Compétences

#### Techniques

- Maîtrise de la législation, réglementation et les normes relatives à la qualité

#### Comportementales

- Travail et gestion d'une équipe projet
- Aisance relationnelle
- Sens de l'observation
- Rigueur dans le travail

### Principales technologies utilisées

Logiciels de Conception et Dessin Assistés par Ordinateur (CAO/DAO), logiciels de Gestion de Production Assistée Par Ordinateur (GPAO)

## Fiche métier – Technicien qualité

	Evolution	Commentaires
<b>Evolutions prévisibles du métier à court terme (tâches, technologies, qualifications)</b>	<input type="checkbox"/> Pas ou peu d'évolution <input checked="" type="checkbox"/> Evolution Moyenne <input type="checkbox"/> Importante évolution	Métier pouvant connaitre une évolution en qualifications requises dans la mesure où on assiste à la naissance de nouvelles règles et normes de qualité qui doivent être prises en compte et maîtrisées dans l'exercice du métier
<b>Disponibilité sur le marché du travail</b>	<input type="checkbox"/> Pénurie <input type="checkbox"/> Insuffisance <input checked="" type="checkbox"/> Equilibre <input type="checkbox"/> Léger surplus <input type="checkbox"/> Fort surplus	Offre de formation au métier de technicien qualité pour le secteur agroalimentaire avec 312 lauréats en 2018-2019
<b>Niveau de qualification</b>	<b>Niveau GNQ</b>	<b>Eligibilité</b>
	Aucun niveau	
	Certificat de formation professionnelle, mi parcours primaire	
	Spécialisation, fin du primaire (Opérateur/ouvrier Spécialisé)	
	Qualification, fin du secondaire collégial (Opérateur/ouvrier Qualifié)	
	Technicien (Niveau BAC)	
	Technicien spécialisé, DUT, BTS (BAC+2)	<input checked="" type="checkbox"/>
	Licence (BAC + 3)	<input checked="" type="checkbox"/>
Master (BAC + 5)		
Doctorat (BAC + 8)		

## Fiche métier - Contrôleur qualité

### L'appellation principale métier

Contrôleur qualité

### Autres appellations

- Assistant qualité

### Activités (tâches et responsabilités)

- Vérification de la conformité des MP, produits finis aux différents stades de production (caractéristiques physiques et chimiques) par rapport aux dossiers techniques
- Promotion, formation et sensibilisation des collaborateurs sur la qualité

### Compétences

#### Techniques

- Maîtrise des normes de qualité
- Maîtrise des analyses et outils statistiques

#### Comportementales

- Travail en équipe et gestion d'équipe
- Aisance relationnelle
- Autonomie

### Principales technologies utilisées

Logiciels internes de gestion de la qualité, nouvelles technologies permettant de digitaliser une partie du processus de contrôle qualité (essentiellement les tâches à faible valeur ajoutée) à travers le big data, IoT)

## Fiche métier - Contrôleur qualité

	Evolution	Commentaires
<b>Evolutions prévisibles du métier à court terme (tâches, technologies, qualifications)</b>	<input type="checkbox"/> Pas ou peu d'évolution <input checked="" type="checkbox"/> Evolution Moyenne <input type="checkbox"/> Importante évolution	Evolution du métier dans ses aspects maîtrise de nouvelles technologies de contrôle qualité, compétences d'analyse car les dossiers techniques sur la base desquels les travaux de contrôle qualité sont effectués deviennent complexes du fait des exigences des clients et de la réglementation
<b>Disponibilité sur le marché du travail</b>	<input type="checkbox"/> Pénurie <input type="checkbox"/> Insuffisance <input checked="" type="checkbox"/> Equilibre <input type="checkbox"/> Léger surplus <input type="checkbox"/> Fort surplus	Offre de formation en « Techniques d'Analyse et Contrôle de Qualité » avec en 2018-2019, 180 lauréats enregistrés
<b>Niveau de qualification</b>	<b>Niveau GNQ</b>	<b>Eligibilité</b>
	Aucun niveau	
	Certificat de formation professionnelle, mi parcours primaire	
	Spécialisation, fin du primaire (Opérateur/ouvrier Spécialisé)	
	Qualification, fin du secondaire collégial (Opérateur/ouvrier Qualifié)	
	Technicien (Niveau BAC)	
	Technicien spécialisé, DUT, BTS (BAC+2)	
	Licence (BAC + 3)	<input checked="" type="checkbox"/>
Master (BAC + 5)	<input checked="" type="checkbox"/>	
Doctorat (BAC + 8)		

## Fiche métier – Technicien de laboratoire

### L'appellation principale métier

Technicien de laboratoire

### Autres appellations

- Analyste physico-chimiste
- Analyste de laboratoire
- Technicien analyse-contrôle

### Activités (tâches et responsabilités)

- Réalisation des analyses physico-chimiques microbiologiques, et alimentaires pour valider la qualité et la sécurité des produits (MP et produits finis)
- Rédaction des rapports sur les analyses effectuées
- Entretien des équipements du laboratoire

### Compétences

#### Techniques

- Maîtrise des techniques d'analyse et de laboratoire
- Connaissances dans diverses disciplines (biologie, chimie, physique, agroalimentaire)

#### Comportementales

- Rigueur et sens du détail
- Curiosité intellectuelle
- Travail d'équipe

### Principales technologies utilisées

N/A

## Fiche métier – Technicien de laboratoire

	Evolution	Commentaires
<b>Evolutions prévisibles du métier à court terme (tâches, technologies, qualifications)</b>	<input type="checkbox"/> Pas ou peu d'évolution <input checked="" type="checkbox"/> Evolution Moyenne <input type="checkbox"/> Importante évolution	Évolution du métier avec une automatisation et informatisation de la majorité des tâches d'exécution et le métier plus concentré sur les tâches de contrôle, surveillance
<b>Disponibilité sur le marché du travail</b>	<input type="checkbox"/> Pénurie <input checked="" type="checkbox"/> Insuffisance <input type="checkbox"/> Equilibre <input type="checkbox"/> Léger surplus <input type="checkbox"/> Fort surplus	Offre de formation au métier de technicien de laboratoire existante dans la formation professionnelle et technique mais avec seulement 23 inscrits en 2019-2020
<b>Niveau de qualification</b>	<b>Niveau GNQ</b>	<b>Eligibilité</b>
	Aucun niveau	
	Certificat de formation professionnelle, mi parcours primaire	
	Spécialisation, fin du primaire (Opérateur/ouvrier Spécialisé)	
	Qualification, fin du secondaire collégial (Opérateur/ouvrier Qualifié)	
	Technicien (Niveau BAC)	
	Technicien spécialisé, DUT, BTS (BAC+2)	<input checked="" type="checkbox"/>
	Licence (BAC + 3)	<input checked="" type="checkbox"/>
Master (BAC + 5)		
Doctorat (BAC + 8)		

# Fiches Métiers

## Fiche métier – Microbiologiste

### L'appellation principale métier

Microbiologiste

### Autres appellations

- Bactériologiste
- Virologiste
- Immunologiste
- Parasitologiste

### Activités (tâches et responsabilités)

- Réalisation des analyses et des expérimentations en laboratoire pour valider la qualité et la sécurité (MP et produits finis)
- Audit du processus de production sur les aspects liés à l'hygiène, ma microbiologie
- Formation des équipes aux sujets techniques, participation à l'amélioration de la production

### Compétences

#### Techniques

- Compétences scientifiques en biologie, chimie, microorganismes
- Réalisation de tests/essais scientifiques

#### Comportementales

- Rigueur et sens du détail
- Prise d'initiative et autonomie
- Curiosité intellectuelle

### Principales technologies utilisées

N/A

# Fiches Métiers

## Fiche métier – Microbiologiste

	Evolution	Commentaires
<b>Evolutions prévisibles du métier à court terme (tâches, technologies, qualifications)</b>	<input type="checkbox"/> Pas ou peu d'évolution <input checked="" type="checkbox"/> Evolution Moyenne <input type="checkbox"/> Importante évolution	Possibilité d'évolution du métier pour s'adapter à l'utilisation de nouvelles technologies
<b>Disponibilité sur le marché du travail</b>	<input type="checkbox"/> Pénurie <input checked="" type="checkbox"/> Insuffisance <input type="checkbox"/> Equilibre <input type="checkbox"/> Léger surplus <input type="checkbox"/> Fort surplus	N/A
<b>Niveau de qualification</b>	<b>Niveau GNQ</b>	<b>Eligibilité</b>
	Aucun niveau	
	Certificat de formation professionnelle, mi parcours primaire	
	Spécialisation, fin du primaire (Opérateur/ouvrier Spécialisé)	
	Qualification, fin du secondaire collégial (Opérateur/ouvrier Qualifié)	
	Technicien (Niveau BAC)	
	Technicien spécialisé, DUT, BTS (BAC+2)	
	Licence (BAC + 3)	
	Master (BAC + 5)	<input checked="" type="checkbox"/>
Doctorat (BAC + 8)	<input checked="" type="checkbox"/>	

# Fiches Métiers

## Fiche métier - Responsable développement commercial

### L'appellation principale métier

Responsable développement commercial

### Autres appellations

- Responsable business development
- Business developer
- Customer business development
- Sales development representative

### Activités (tâches et responsabilités)

- Définition et mise en œuvre de la politique commerciale
- Prospection client et veille concurrentielle
- Gestion d'une équipe commerciale
- Gestion de projet

### Compétences

#### Techniques

- Connaissance en techniques commerciales/marketing, techniques de négociations
- Maîtrise des outils informatiques
- Expertise marché

#### Comportementales

- Bonne capacité d'argumentation et de communication
- Aisance relationnelle et capacité d'écoute

### Principales technologies utilisées

Médias sociaux, logiciels entreprise CRM, ERP

# Fiches Métiers

## Fiche métier - Responsable développement commercial

	Evolution	Commentaires
<b>Evolutions prévisibles du métier à court terme (tâches, technologies, qualifications)</b>	<input checked="" type="checkbox"/> Pas ou peu d'évolution <input type="checkbox"/> Evolution Moyenne <input type="checkbox"/> Importante évolution	N/A
<b>Disponibilité sur le marché du travail</b>	<input type="checkbox"/> Pénurie <input type="checkbox"/> Insuffisance <input type="checkbox"/> Equilibre <input checked="" type="checkbox"/> Léger surplus <input type="checkbox"/> Fort surplus	Offre de formation offerte « Commercialisation des Produits Agroalimentaires » au niveau de l'enseignement supérieur et préparant au métier
<b>Niveau de qualification</b>	<b>Niveau GNQ</b>	<b>Eligibilité</b>
	Aucun niveau	
	Certificat de formation professionnelle, mi parcours primaire	
	Spécialisation, fin du primaire (Opérateur/ouvrier Spécialisé)	
	Qualification, fin du secondaire collégial (Opérateur/ouvrier Qualifié)	
	Technicien (Niveau BAC)	
	Technicien spécialisé, DUT, BTS (BAC+2)	
	Licence (BAC + 3)	<input checked="" type="checkbox"/>
Master (BAC + 5)	<input checked="" type="checkbox"/>	
Doctorat (BAC + 8)		

# Fiches Métiers

## Fiche métier - Brand manager

### L'appellation principale métier

Brand manager

### Autres appellations

- Responsable de marque
- Brand marketing manager
- Chef de marque
- Responsable marketing de marque
- Digital brand manager

### Activités (tâches et responsabilités)

- Gestion de la marque/portefeuille de marque
- Gestion de la visibilité, réputation/e-réputation

### Compétences

#### Techniques

- Marketing de marque
- Marketing et étude de marché
- Stratégie de communication
- Veille concurrentielle

#### Comportementales

- Capacité à gérer et animer des équipes
- Ouverture et curiosité d'esprit

### Principales technologies utilisées

Médias sociaux, logiciels entreprise CRM, ERP

# Fiches Métiers

## Fiche métier - Brand manager

	Evolution	Commentaires
<b>Evolutions prévisibles du métier à court terme (tâches, technologies, qualifications)</b>	<input checked="" type="checkbox"/> Pas ou peu d'évolution <input type="checkbox"/> Evolution Moyenne <input type="checkbox"/> Importante évolution	Métier en constante évolution et devant continuer à se réinventer avec le déploiement à grande échelle du digital, et le besoin de développer des marques fortes et en cohérence avec les enjeux pressants du moment notamment ESG
<b>Disponibilité sur le marché du travail</b>	<input type="checkbox"/> Pénurie <input type="checkbox"/> Insuffisance <input type="checkbox"/> Equilibre <input checked="" type="checkbox"/> Léger surplus <input type="checkbox"/> Fort surplus	Disponibilité d'une panoplie de formation offerte au Maroc dans le domaine du marketing, marketing digital, marketing et communication qui préparant au métier de brand manager
<b>Niveau de qualification</b>	<b>Niveau GNQ</b>	<b>Eligibilité</b>
	Aucun niveau	
	Certificat de formation professionnelle, mi parcours primaire	
	Spécialisation, fin du primaire (Opérateur/ouvrier Spécialisé)	
	Qualification, fin du secondaire collégial (Opérateur/ouvrier Qualifié)	
	Technicien (Niveau BAC)	
	Technicien spécialisé, DUT, BTS (BAC+2)	
	Licence (BAC + 3)	
	Master (BAC + 5)	<input checked="" type="checkbox"/>
Doctorat (BAC + 8)		



### **A propos de Deloitte**

Deloitte fait référence à un ou plusieurs cabinets membres de Deloitte Touche Tohmatsu Limited (DTTL), société de droit anglais (« private company limited by guarantee »), et à son réseau de cabinets membres constitués en entités indépendantes et juridiquement distinctes. DTTL (ou « Deloitte Global ») ne fournit pas de services à des clients. Pour en savoir plus sur notre réseau global de firmes membres : [www.deloitte.com/about](http://www.deloitte.com/about). En France, Deloitte SAS est le cabinet membre de Deloitte Touche Tohmatsu Limited, et les services professionnels sont rendus par ses filiales et ses affiliés.

Deloitte fournit des services professionnels en audit & assurance, consulting, financial advisory, risk advisory, juridique & fiscal et expertise comptable à ses clients des secteurs public et privé, quel que soit leur domaine d'activité. Deloitte sert près de 90% des 2018 Fortune Global 500® companies à travers un réseau de firmes membres dans plus de 150 pays, et allie des compétences de niveau international à un service de grande qualité afin d'aider ses clients à répondre à leurs enjeux les plus complexes. Pour en savoir plus sur la manière dont nos 286 000 professionnels make an impact that matters (agissent pour ce qui compte), connectez-vous et échangez avec nous sur Facebook, LinkedIn ou Twitter.

En France, Deloitte mobilise un ensemble de compétences diversifiées pour répondre aux enjeux de ses clients, de toutes tailles et de tous secteurs – des grandes entreprises multinationales aux microentreprises locales, en passant par les ETI et PME. Fort de l'expertise de ses 11 900 collaborateurs et associés, Deloitte en France est un acteur de référence en audit & assurance, consulting, financial advisory, risk advisory, juridique & fiscal et expertise comptable, dans le cadre d'une offre pluridisciplinaire et de principes d'action en phase avec les exigences de notre environnement.

© 2020 Deloitte SAS. Membre de Deloitte Touche Tohmatsu Limited