

# Projet Omega (Confidentiel)



Document de cadrage  
25 Septembre 2014

# Contenu



## **1** *Compréhension du contexte et objectifs*

- Vers un nouveau Cap d'Emergence
- Éléments de cadrage (briefing du 18/09)

## **2** *Approche proposée : feuille de route et livrables*

- Cadre d'analyse : cartographie des batailles clés
- Feuille de route détaillée et livrables

## **3** *Structuration des équipes d'intervention*

# Compréhension du contexte et des objectifs du projet

## Contexte stratégique

### 1 *Une trajectoire de croissance en nette inflexion depuis 2000, mais clairement en deçà des attentes*

- Nette inflexion sur 2000-10, mais clairement en deçà des BRICS
- Essoufflement clair depuis 2010 suite à des chocs extérieurs révélant nos fragilités structurelles
- Attentes sociales et territoriales encore largement insatisfaites

### 2 *Une fenêtre d'opportunité stratégique sur l'échiquier régional à saisir dans les 5 à 10 prochaines années*

- Redistribution accélérée des cartes dans les espaces économiques Euromed et Afrique ("accélération de l'Histoire" post crise)
- Nécessité de positionner le Maroc de manière décisive sur les 10 prochaines années

### 3 *Un modèle de développement (sectoriel) intéressant, mais nécessité de franchir un nouveau palier*

- Des acquis importants dans une approche principalement sectorielle
- Des déficits clairs à 3 niveaux :
  - Cohérence et intégration des politiques publiques ("**silos**")
  - Exécution ("**Delivery gap**")
  - Profondeur et radicalité des **réformes structurelles** (e.g. éducation, réforme de l'État)

## Objectifs de la démarche

### *Volonté forte d'engager le Maroc vers un nouveau Cap d'Emergence d'ici 2025*

- Trajectoire de croissance accélérée et inclusive (+6-8% p.a.)
- Refonte conséquente du modèle de développement
- Positionnement stratégique du Maroc sur les échiquiers régionaux (Euromed et Afrique)

" Soit l'économie marocaine devient une économie émergente [...] soit elle manquera son rendez-vous avec l'Histoire"

– **Discours Royal du 20/08**

# Forte volonté politique d'engager le Maroc sur une nouvelle trajectoire de croissance

Extraits du discours de Sa Majesté le Roi du 20 août 2014

Des succès économiques indéniables sur plusieurs plans ...

“Les **stratégies sectorielles** ont permis [...] de réaliser des **résultats concrets** [...] Ainsi, par exemple, le **Plan Maroc Vert** et le Plan Halieutis ont contribué à l'obtention par le Maroc du Prix de la FAO. De même, le **Plan Emergence Industrielle** [...] a contribué au renforcement de la position de l'économie nationale au niveau continental.”

“L'**Office Chérifien des Phosphates** constitue [...] un **véritable modèle** au regard de la stratégie nationale et internationale efficace dont il dispose.”

“L'**attractivité de l'économie nationale** s'est **renforcée**.”

... mais demeurant largement insuffisants

“Les acquis et les réalisations engrangés **ne devraient pas inciter à l'autosatisfaction**.”

“L'économie marocaine a enregistré, hélas, un **retard significatif en matière de compétitivité des entreprises**.”

Impératif de mobiliser autour d'un nouveau Cap de croissance décisif...

“Les **prochaines années** seront **décisives** pour préserver les acquis, corriger les dysfonctionnements et stimuler la croissance et l'investissement.”

“**Nous ne voulons pas d'un Maroc à deux vitesses** : des riches qui bénéficient des fruits de la croissance et s'enrichissent davantage ; et des pauvres restés en dehors de la dynamique de développement et exposés à plus de pauvreté et de privation.”

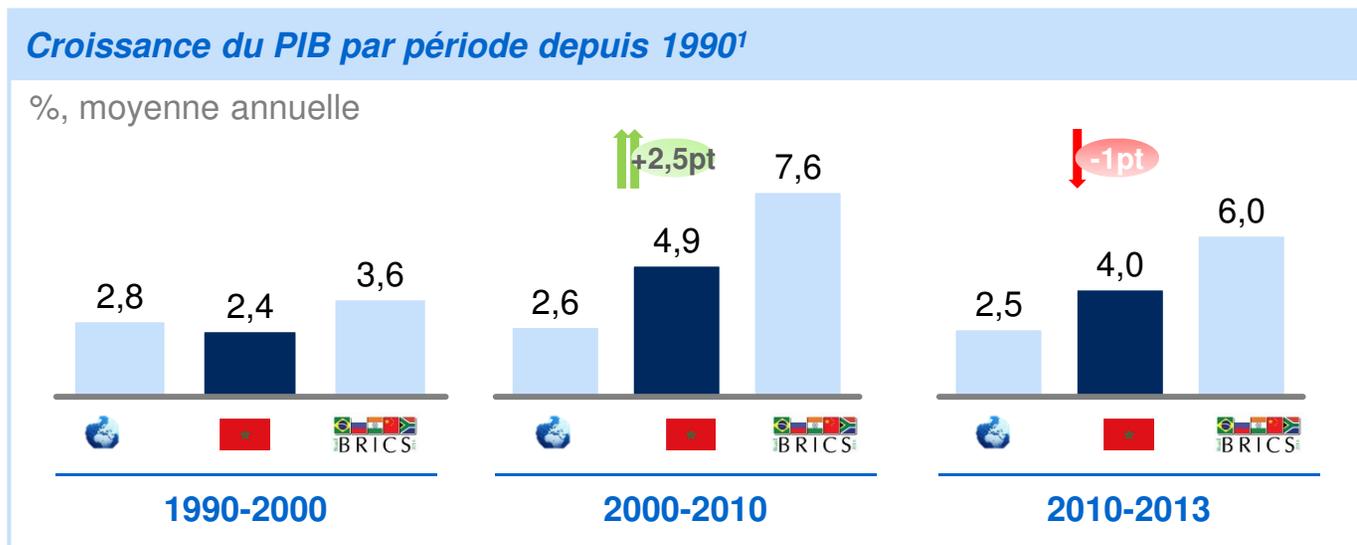
... en menant en profondeur les réformes structurelles nécessaires (éducation, administration, tissu des acteurs)

“Se doter de **ressources humaines qualifiées** est un préalable majeur pour rehausser la compétitivité”

“La **bonne gouvernance** est la clé de réussite de toute réforme [ ainsi que l'**amélioration du climat des affaires**, notamment en allant de l'avant dans la réforme de la **Justice** et de l'**Administration**, la lutte contre la prévarication et la **moralisation de la vie publique**.”

“Cette situation appelle la **mise en place de groupes forts** et d'entreprises puissantes permettant de renforcer la résilience de l'économie nationale.”

# Une trajectoire de croissance du Maroc en deçà des grandes puissances émergentes ne permettant pas d'absorber les déficits sociaux



1

Une **inflexion nette de la croissance sur 2000-2010** mais demeurant **très en deçà des BRICS**, et ne permettant pas de véritable décollage économique



2

**Un ralentissement marqué de la trajectoire depuis 2010** sous l'effet de chocs externes, dégradation nette de nos marges de manœuvre macroéconomiques et de la confiance des investisseurs



3

**Un rythme de croissance de 6-8% p.a. minimum sur 10-15 ans nécessaire pour absorber les déficits sociaux et engager durablement le Maroc**



<sup>1</sup> PIB en dollars constants de 2005

# Une performance du Maroc en deçà de celle des pays véritablement émergents 2000-2010

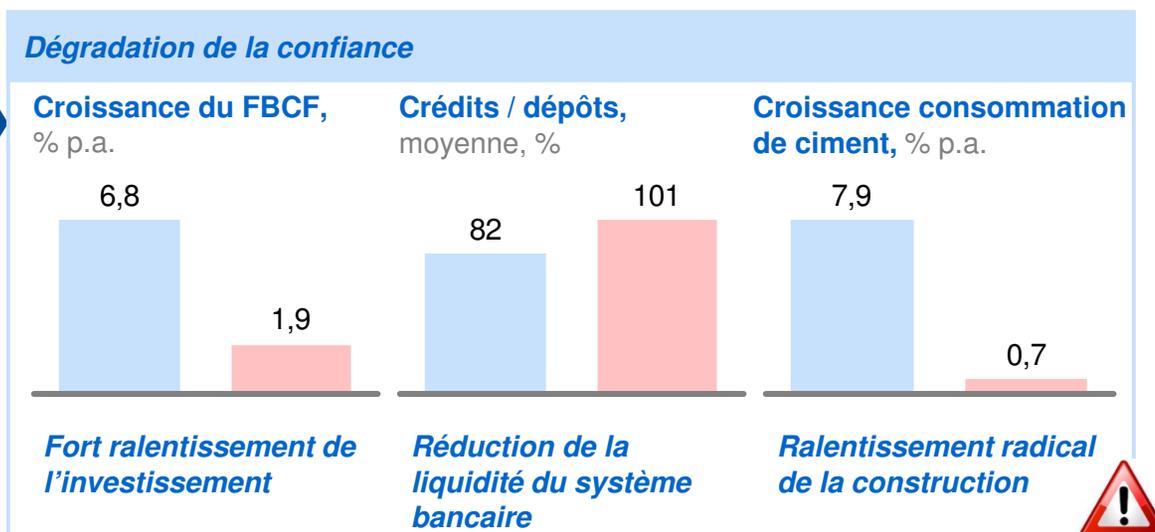
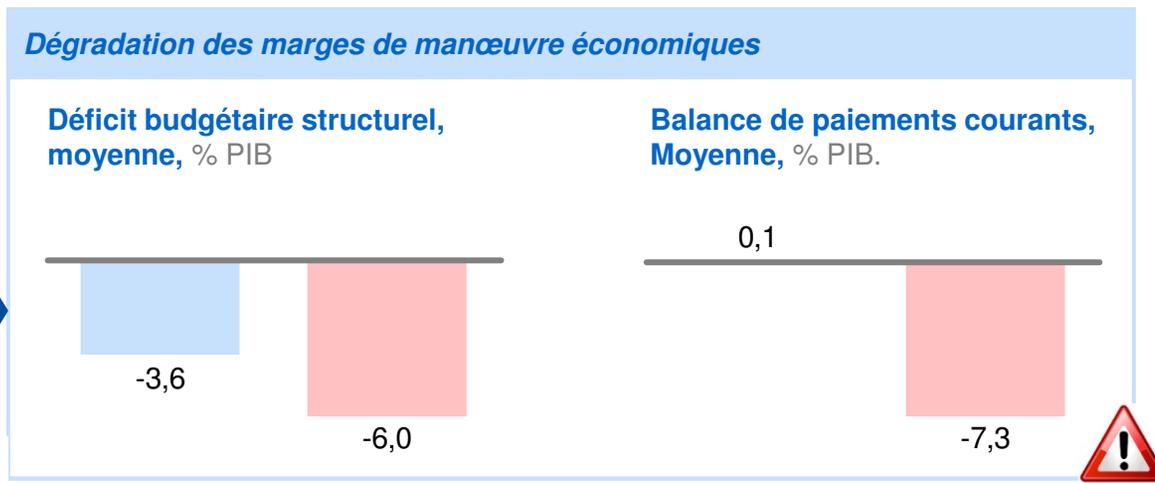
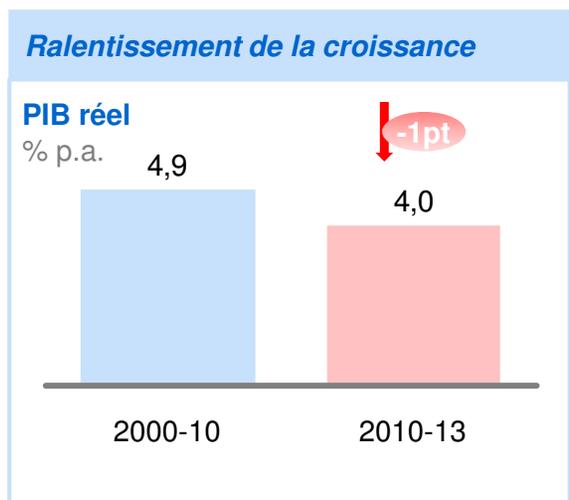


1 0,1 sur 2000-10      2 IDE source Office des changes de 4,1% du PIB  
 SOURCE : Banque Mondiale ; FMI ; Recherche presse

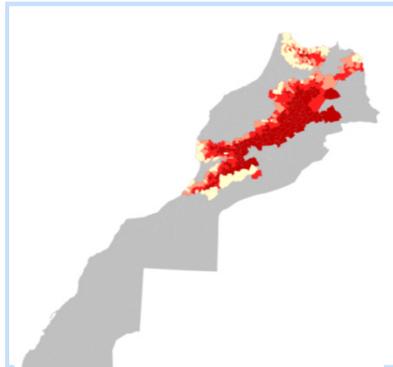
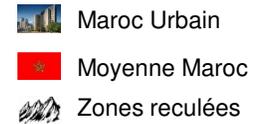
# Net ralentissement de la croissance depuis 2010 : dégradation des marges de manœuvres économiques et perte de confiance



2000-2010  
2010-2013

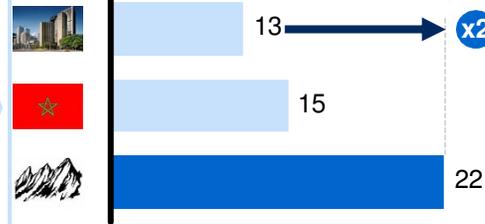


# Nécessité de prendre en compte les disparités sociales et territoriales



## Pauvreté

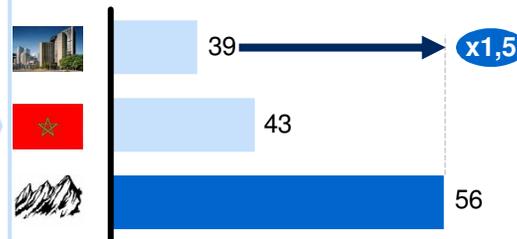
Nombre de ménages vivant en dessous du seuil de pauvreté (%)



- **Revenu moyen par ménage 2x** inférieur à la moyenne nationale
- **Activités précaires** (e.g. agriculture de subsistance) et fortement dépendantes de revenus de solidarité familiale

## Taux d'analphabétisme

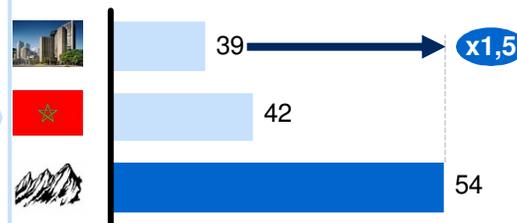
Pourcentage de la population ne sachant ni lire ni écrire (%)



- **Accès aux infrastructures d'éducation 2x inférieur** à la moyenne nationale\*

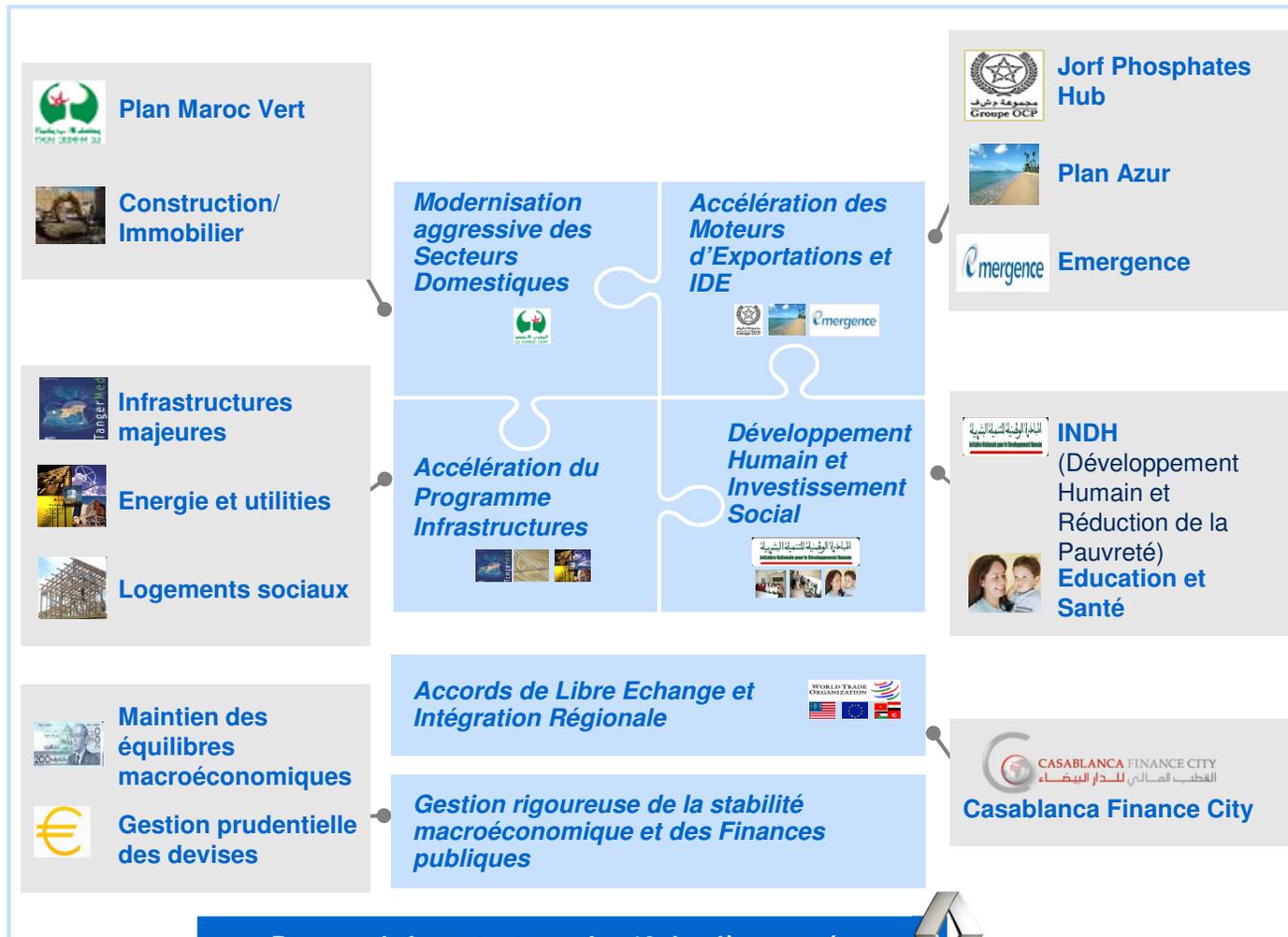
## Mortalité infantile

Rapport entre le nombre d'enfants décédés avant l'âge d'1 an et le total des naissances (‰)



- **Accès aux infrastructures de santé 4,5x inférieur** à la moyenne nationale\*
- **Cout d'accouchement élevé** représentant 3 mois de revenu moyen

# Des programmes sectoriels présentant des acquis importants mais 3 déficits majeurs



**1** Déficit de cohérence entre des politiques publiques menées en silos



**2** Déficit d'exécution (« Delivery Gap ») à la fois en termes de pilotage et d'exécution sur le terrain



**3** Manque de profondeur et de radicalité des réformes structurelles nécessaires (e.g. éducation, réforme de l'État)



Des acquis importants sur les 10 dernières années, notamment sectoriels, reconnus internationalement (e.g. logistique, tourisme, automobile)



# Un positionnement intéressant sur deux échiquiers mais des fenêtres d'opportunités qui se réduisent progressivement

## Echiquier Euromed



1

### Panne de croissance durable en Europe (« The sick man of the world »)

- Crise structurelle durable, notamment chez nos partenaires sud-européens
- Tendances protectionnistes et sensibilité face aux délocalisations

2

### Instabilité géopolitique majeure sur les flancs Est et Sud du bassin méditerranéen

- Recomposition géopolitique sur l'Est Européen
- Le Maroc comme îlot de stabilité sur le flanc Sud

3

### Émergence de nouveaux centres industriels majeurs et redistribution des cartes

- Développement accéléré de l'Europe de l'Est et émergence de la Turquie comme puissance régionale
- Montée en puissance et industrialisation rapide du Moyen-Orient
- Retour attendu de la croissance égyptienne?

4

### Émergence claire de l'Afrique comme gisement de croissance durable à l'échelle mondiale (corridor de croissance de 4-6% p.a.)

## Echiquier Afrique



5

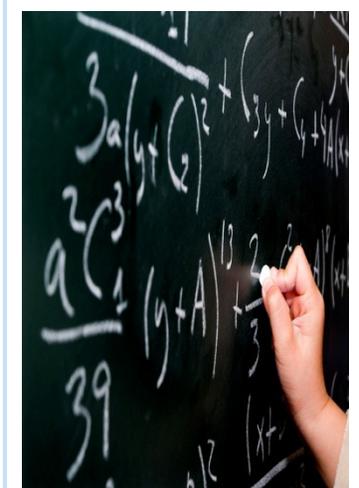
### Eveil des appétits sur le continent africain

- Focalisation majeure des investissements chinois
- Retour en puissance des Etats-Unis
- Positionnement de puissances régionales (Afrique du Sud, Nigeria, Turquie, bientôt Egypte?)

6

### Déficit majeur d'intégration régionale comme handicap à la croissance (notamment en Afrique de l'Ouest)

# Importance de tirer les enseignements des pays véritablement émergents tout en les adaptant à nos équilibres propres



## Logique de développement intégré autour de priorités claires

- 1
  - Perspective à 360° (secteurs et domaines)
  - Mise en cohérence des domaines d'action de l'Etat avec les priorités

## Nécessité de véritables politiques industrielles adaptées à chaque étape de développement

- 2
  - Focalisation sur les secteurs clés et moteurs de croissance
  - Focalisation pragmatique sur l'investissement (logique investisseur)
  - Logique d'écosystèmes et acteurs/transactions catalytiques

## Nécessité d'attaquer de front les réformes structurelles

- 3
  - Chocs de simplification
  - Approches non conventionnelles pour un impact rapide : e.g. agences, sociétés privées avec apport de capitaux publics

## Nécessité de réinventer le capitalisme national

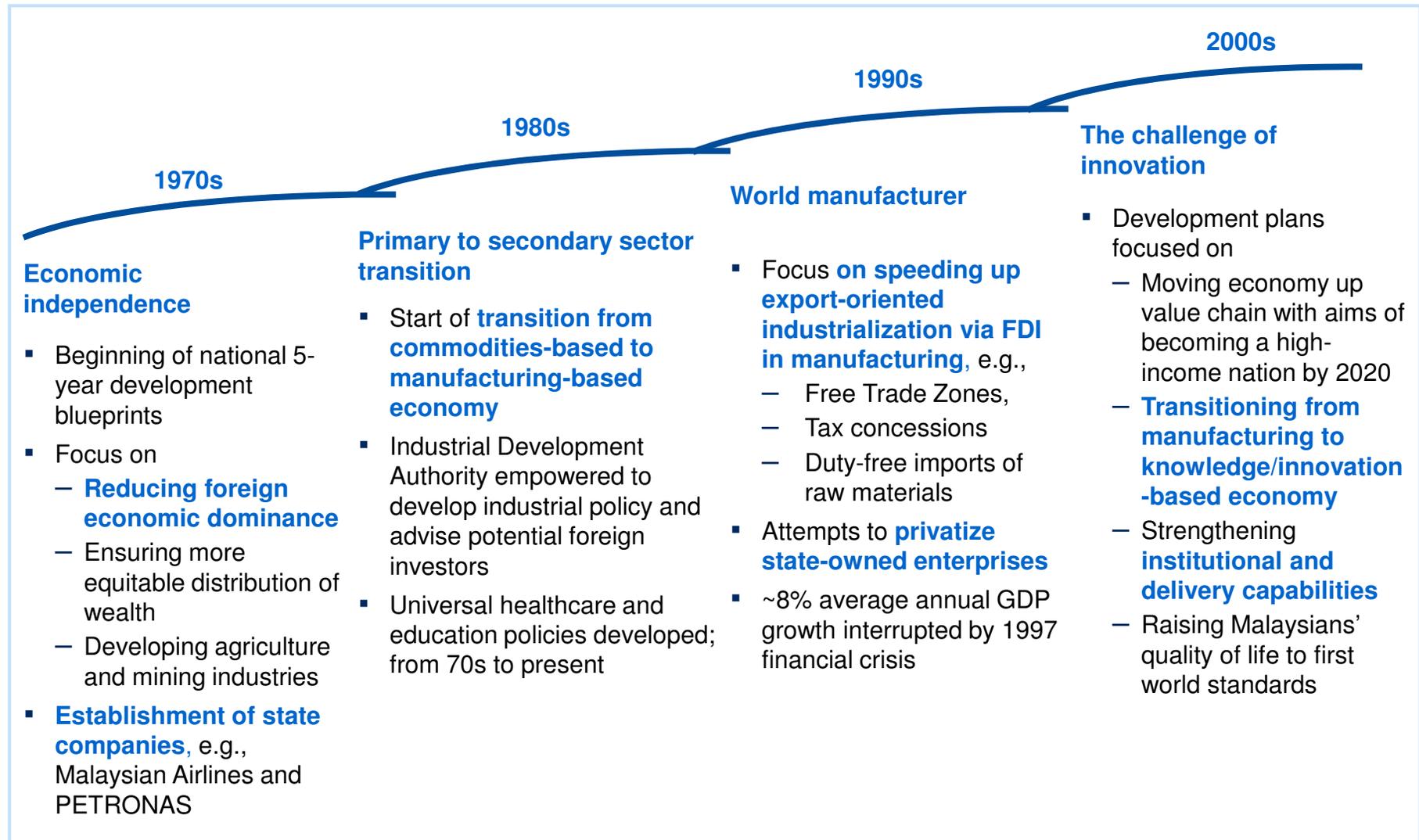
- 4
  - Champions nationaux et fonds souverains
  - Entrepreneuriat et régénération
  - Gouvernance de marché et réformes du régime des retraites

## Dynamique de succès visible et rapide autour de projets phares

- 5
  - Gagner la bataille de la crédibilité : projets phares et transactions de référence
  - Horizon d'impact de 18 mois

- 6 **"Exécution, Exécution, Exécution" : nouveau modèle de Delivery Units**

# La Malaisie a connu 4 phases de développement économique depuis son indépendance



# Combinaison d'approches structurelle (réforme de l'Etat) et sectorielle dans le cadre du "10ème Plan Malaisie"



## 10<sup>th</sup> Malaysia Plan (10MP) around 5 objectives

- Creating the environment for **unleashing economic growth**
- Moving towards **inclusive socio-economic development**
- Developing a **first-world talent-base**
- Building an environment that **enhances the quality of life** for Malaysians
- **Transforming government** to transform Malaysia

## "Government Transformation Program"



- Transform government to become performance-oriented
- Performance Management and **Delivery Unit** (PEMANDU)
- Address business-government dealings to improve **ease of doing business** for the private sector (Pemudah)



## "Economic Transformation Program" and "New Economic Model"



- Developing Malaysia into a high-income economy by 2020 : double per capita income between 2010 and 2020
- Aim to achieve 6% annual GNI growth on average
- Established **five regional economic corridors** to foster regional economic growth on specific sectors and attract FDIs and **flagship transactions**

# Définition de 5 zones de développement autour de secteurs prioritaires pour favoriser le développement régional et attirer les IDE



# PEMUDAH : Saut quantique dans le *doing business* par une approche innovante public-privée



Pemudah is a public private initiative, established to address business-government dealings to improve ease of doing business for the private sector, and in turn spur economic development and national competitiveness

## Key initiatives



### Single corporate identity

- Single corporate identity
- Easier and more efficient dealing with Government agencies



### Simplify procedures

- Mandatory online registration
- Reduced delays and number of procedures



### Reduce costs

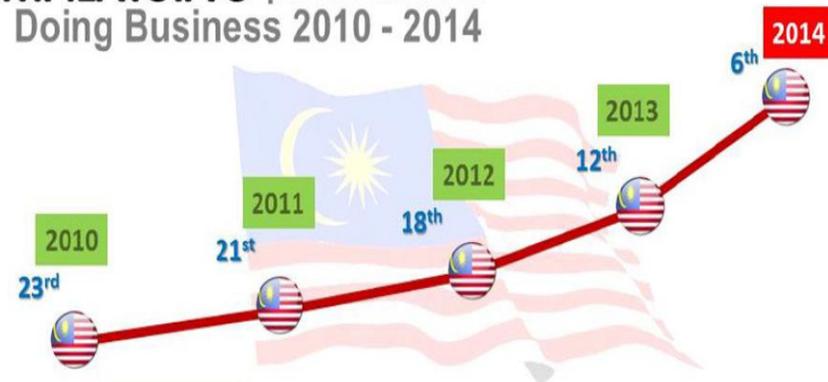
- Reduce the incorporation fee of company



### Enhance one-stop centre

- Improving operational features of the existing One-Stop Centre for construction permits

## MALAYSIA'S performance in Doing Business 2010 - 2014



# Exécution : impacts rapides et tangibles grâce à une approche “Delivery Unit”



## Fighting crime

**39.7%**

Reduction in street crime



**11.1%**  
reduction in  
index crime

## Fighting corruption

**496** Offenders listed publicly



**132,459**  
government  
contracts  
and tenders  
listed

## Improving education

**10,000** Schools ranked



**3,089**  
additional  
pre-school  
classes

## Eradicating poverty

**63,147** Extreme poor  
house-holds taken  
care of



**3,000**  
women  
entrepreneurs  
trained

## Improving rural basic infrastructure

**109,500** Rural households  
connected to  
clean water supply



**1,796**  
km of rural  
roads built

## Improving urban public transport

**468** Bus stops refurbished



**10,400,000**  
increase in  
subway  
ridership

# Réinvention du capitalisme national



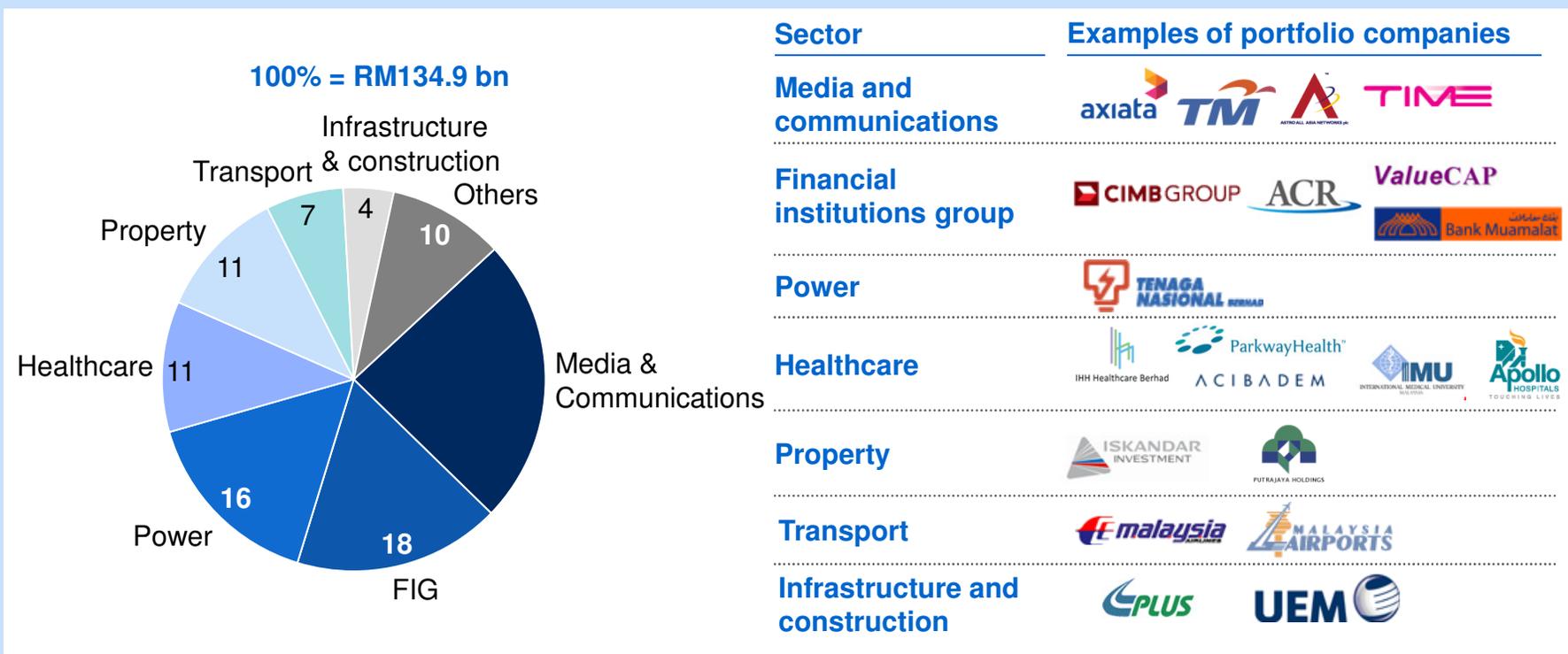
## Mandate

Khazanah Nasional is the **investment holding arm** of the government of Malaysia and is empowered as the **government's strategic investor in new industries** and markets

## Vision and mission

[...] a **leading regional strategic investment house** that drives **superior corporate performance** [...] in **sectors** that are **deemed strategic** to the nation's economy. We are committed to **building a globally competitive Malaysia** by developing the right **human capital** [...]

## Portfolio composition (as of December 31, 2013)



# Contenu



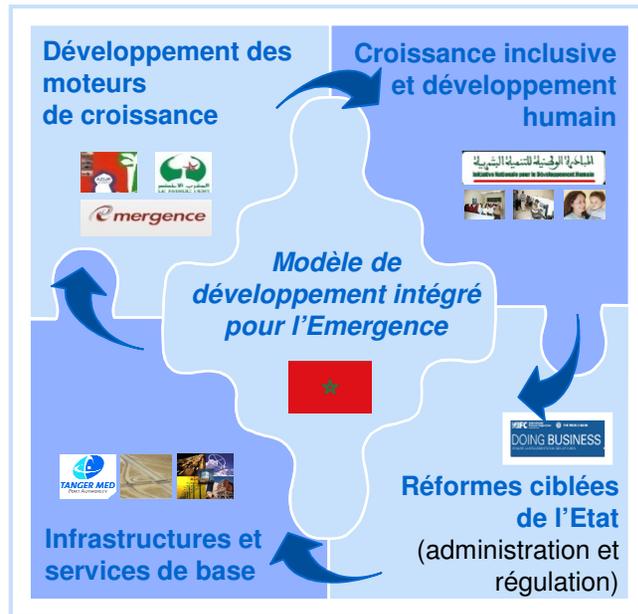
## 1 *Compréhension du contexte et objectifs*

- Vers un nouveau Cap d'Emergence
- Éléments de cadrage (briefing du 18/09)

## 2 *Approche proposée : feuille de route et livrables*

- Cadre d'analyse : cartographie des batailles clés
- Feuille de route détaillée et livrables

## 3 *Structuration des équipes d'intervention*



## Un nouveau Cap d'Emergence

- Définition claire et partagée de " l'Emergence " Objectifs ambitieux en rupture de tendance claire sur tous les fronts

## Un nouveau modèle de développement

- Cohérence avec les acquis et les atouts du Maroc
- Traitement décisif des défis structurels (éducation, réforme de l'Etat)

## Un nouveau souffle de mobilisation des forces vives de la nation

- Choc de confiance sur l'économie (investisseurs, partenaires stratégiques)
- Mobilisation citoyenne large

# Une définition partagée de l'Emergence?





# Notre compréhension du briefing (2/2)

## PREMIÈRES HYPOTHÈSES



# Contenu



## 1 *Compréhension du contexte et objectifs*

- Vers un nouveau Cap d'Emergence
- Éléments de cadrage (briefing du 18/09)

## 2 *Approche proposée : feuille de route et livrables*

- Cadre d'analyse : cartographie des batailles clés
- Feuille de route détaillée et livrables

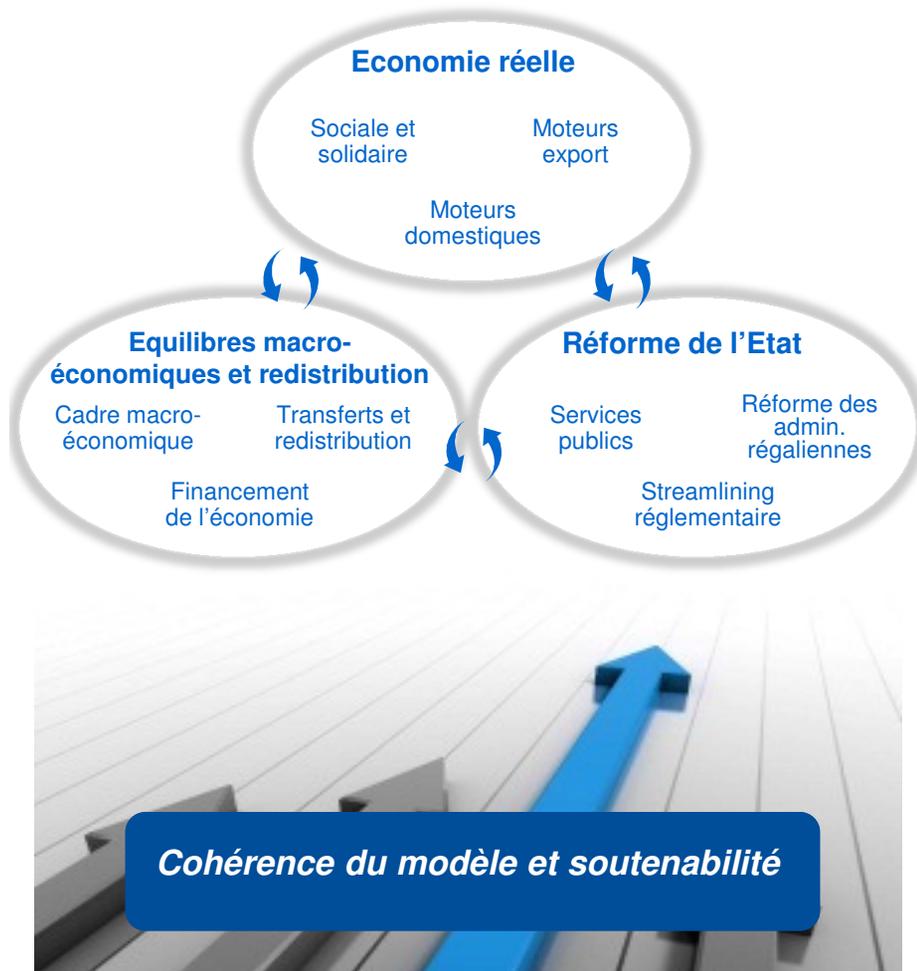
## 3 *Structuration des équipes d'intervention*

# Développement de deux approches complémentaires

## Modèle de développement intégré

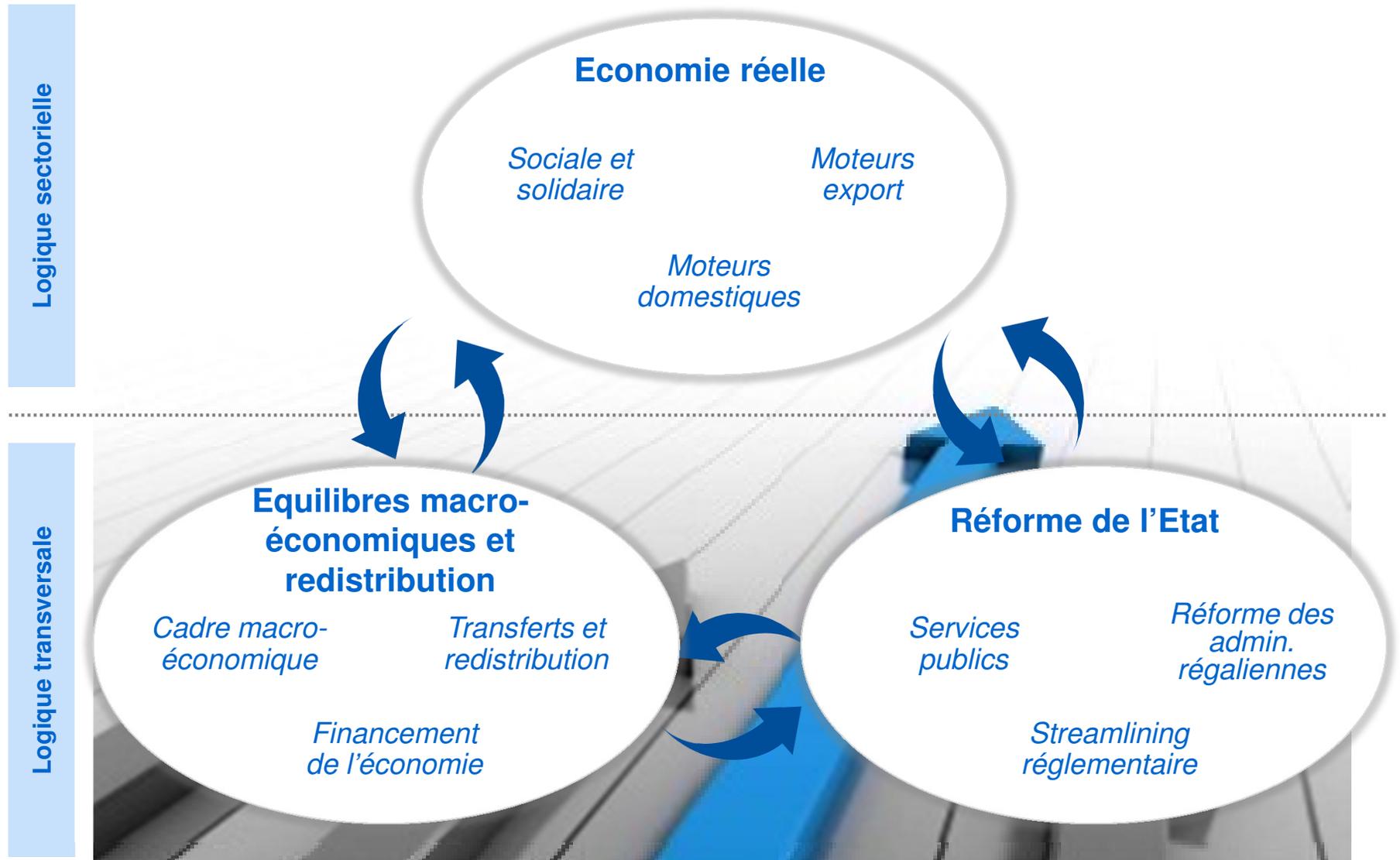


## Initiatives stratégiques et réformes phares

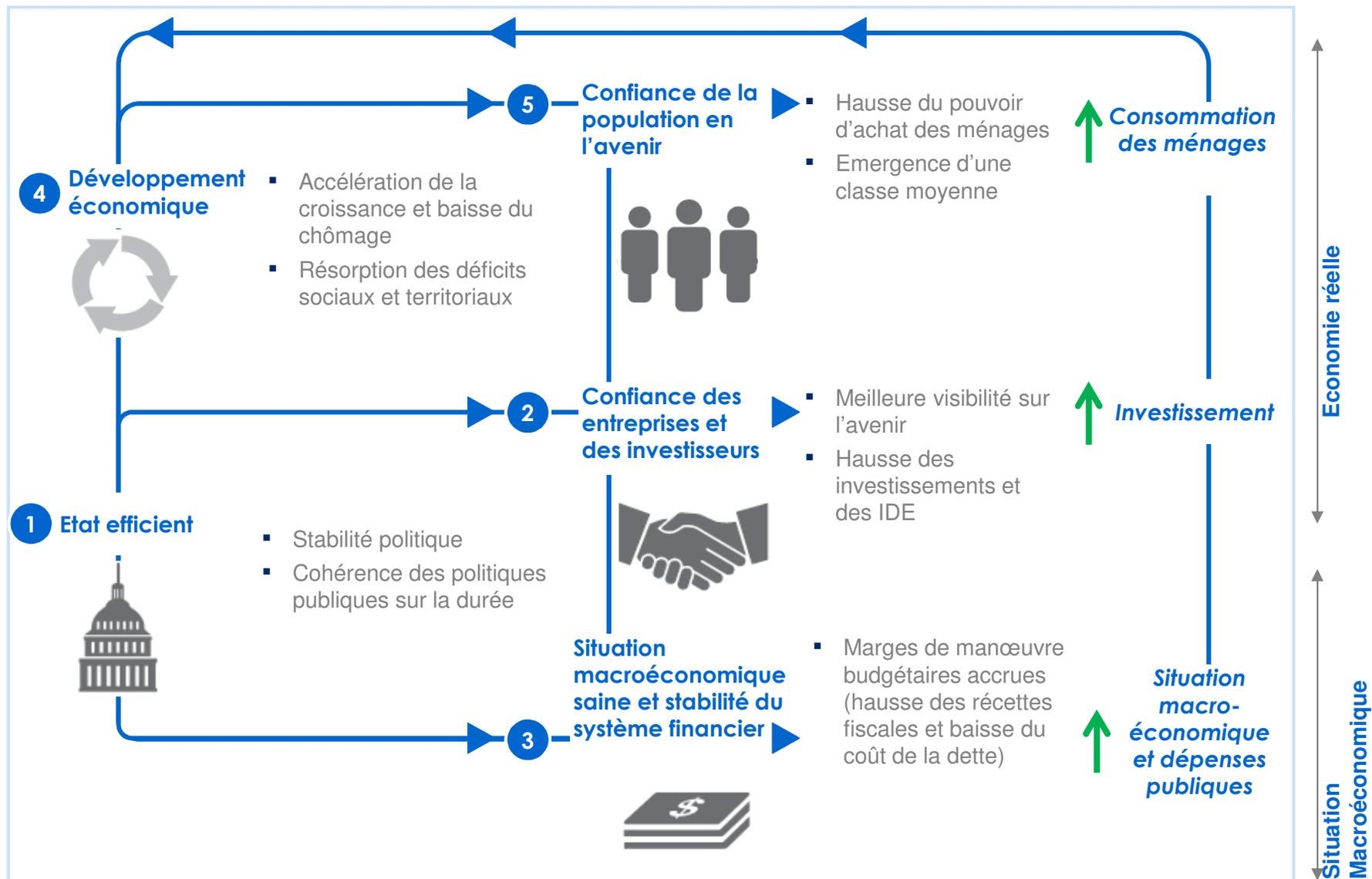


« Actionnabilité des batailles clés »

# Modèle de développement intégré



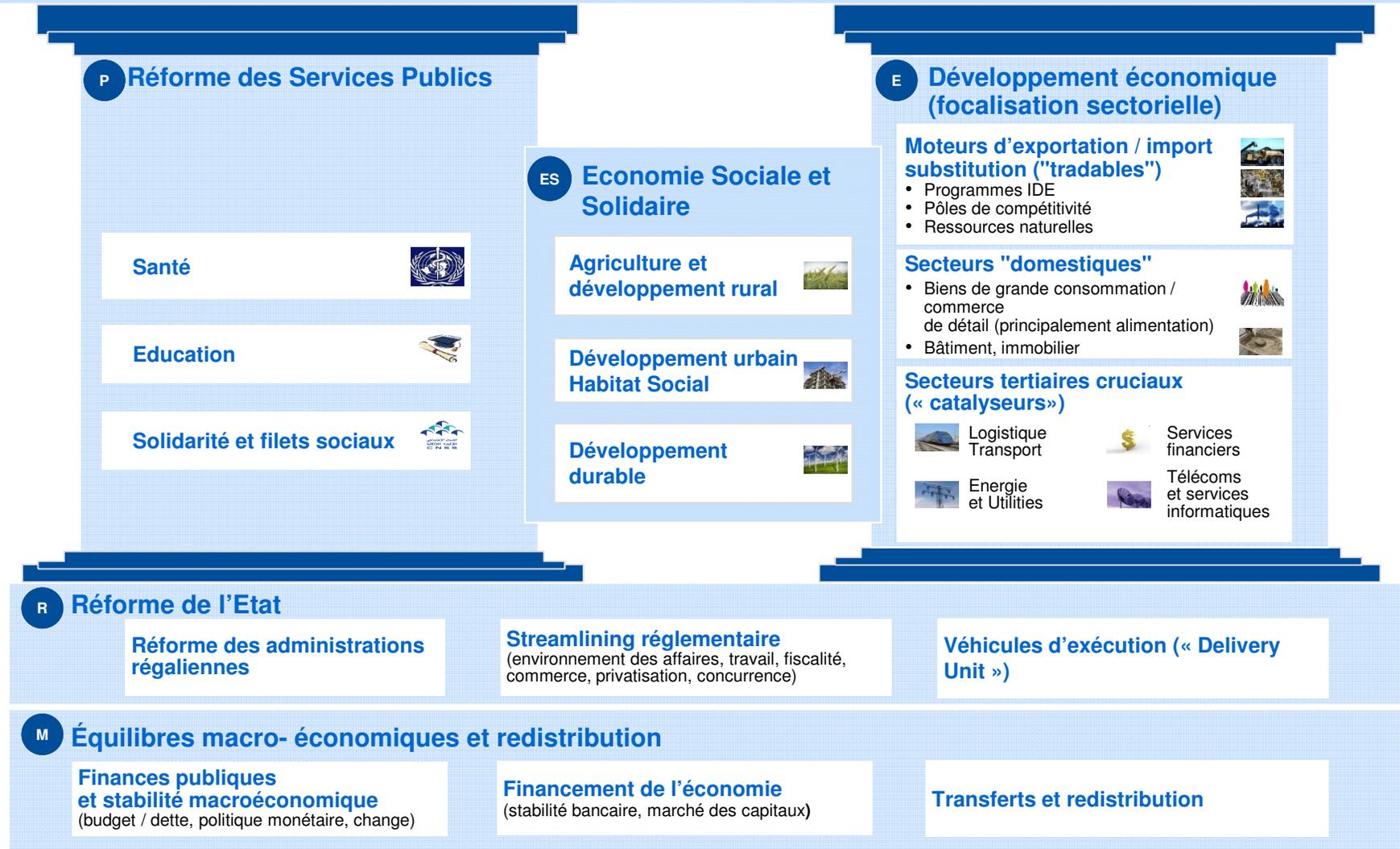
# Nécessité d'un choc de confiance et de compétitivité



# Nécessité d'une approche systématique par secteur et domaine d'action de l'Etat

CADRE D'ANALYSE  
ILLUSTRATIF

## Modèle de développement intégré



# Approche déclinée autour de 9 modules clés et de 35 sous-modules

 Nombre de secteurs



# Premières hypothèses fortes sur les 8-10 batailles clés du nouveau modèle économique Marocain



Moteurs de croissance

## "Saut quantique" sur les IDE et Nouvelle diplomatie économique

- Accélération massive des IDE y compris PPP
- Diversification des partenariats stratégiques (BRICS/Afrique)
- Nouvelle diplomatie économique

## Relance de l'investissement domestique



## Consolidation de la classe moyenne

## Refonte du capitalisme national et du tissu des acteurs

- 1 à 20 groupes structurants (Champions nationaux)
- Régénération en profondeur du tissu de PME et entrepreneuriat (y.c. secteur informel)



## "Choc de compétitivité et de confiance"

Refonte structurelle

## Restructuration en profondeur de l'administration et choc de simplification

- Choc de simplification : Doing Business (+50 places), citizen engagement
- Transformation en profondeur de 3 administrations régaliennes (justice, finances, intérieur)
- Eradication de la corruption

## Réforme robuste et soutenable des filets sociaux

- Refonte du système de prévoyance
- Modèle "Bolsa Familia" (transferts conditionnels)
- Ciblage territorial



## Capacité de pilotage stratégique et d'implémentation (« Delivery Unit »)

## Remise à plat totale de l'Éducation Nationale et de la Formation Professionnelle

- "Education for Employment"
- "Values Education" : Civisme et Méritocratie



## Création de marges de manœuvre macro-économiques

- Fondamentaux macro-économiques
- Nouvelles sources de financement et nouveaux bailleurs
- Stimulus package



# Premières hypothèses fortes sur les 8-10 batailles clés du nouveau modèle économique Marocain



## Moteurs de croissance

### "Saut quantique" sur les IDE et Nouvelle diplomatie économique

- Accélération massive des IDE y compris PPP
- Diversification des partenariats stratégiques (BRICS/Afrique)
- Nouvelle diplomatie économique

### Relance de l'investissement domestique



### Consolidation de la classe moyenne

### Refonte du capitalisme national et du tissu des acteurs

- 1 à 20 groupes structurants (Champions nationaux)
- Régénération en profondeur du tissu de PME et entrepreneuriat (y.c. secteur informel)



## "Choc de compétitivité et de confiance"

## Refonte structurelle

### Restructuration en profondeur de l'administration et choc de simplification

- Choc de simplification : Doing Business (+50 places), citizen engagement
- Transformation en profondeur de 3 administrations régaliennes (justice, finances, intérieur)
- Eradication de la corruption

### Réforme robuste et soutenable des filets sociaux

- Refonte du système de prévoyance
- Modèle "Bolsa Familia" (transferts conditionnels)
- Ciblage territorial



### Capacité de pilotage stratégique et d'implémentation (« Delivery Unit »)



### Remise à plat totale de l'Éducation Nationale et de la Formation Professionnelle

- "Education for Employment"
- "Values Education" : Civisme et Méritocratie



### Création de marges de manœuvre macro-économiques

- Fondamentaux macro-économiques
- Nouvelles sources de financement et nouveaux bailleurs
- Stimulus package



# Contenu



## 1 *Compréhension du contexte et objectifs*

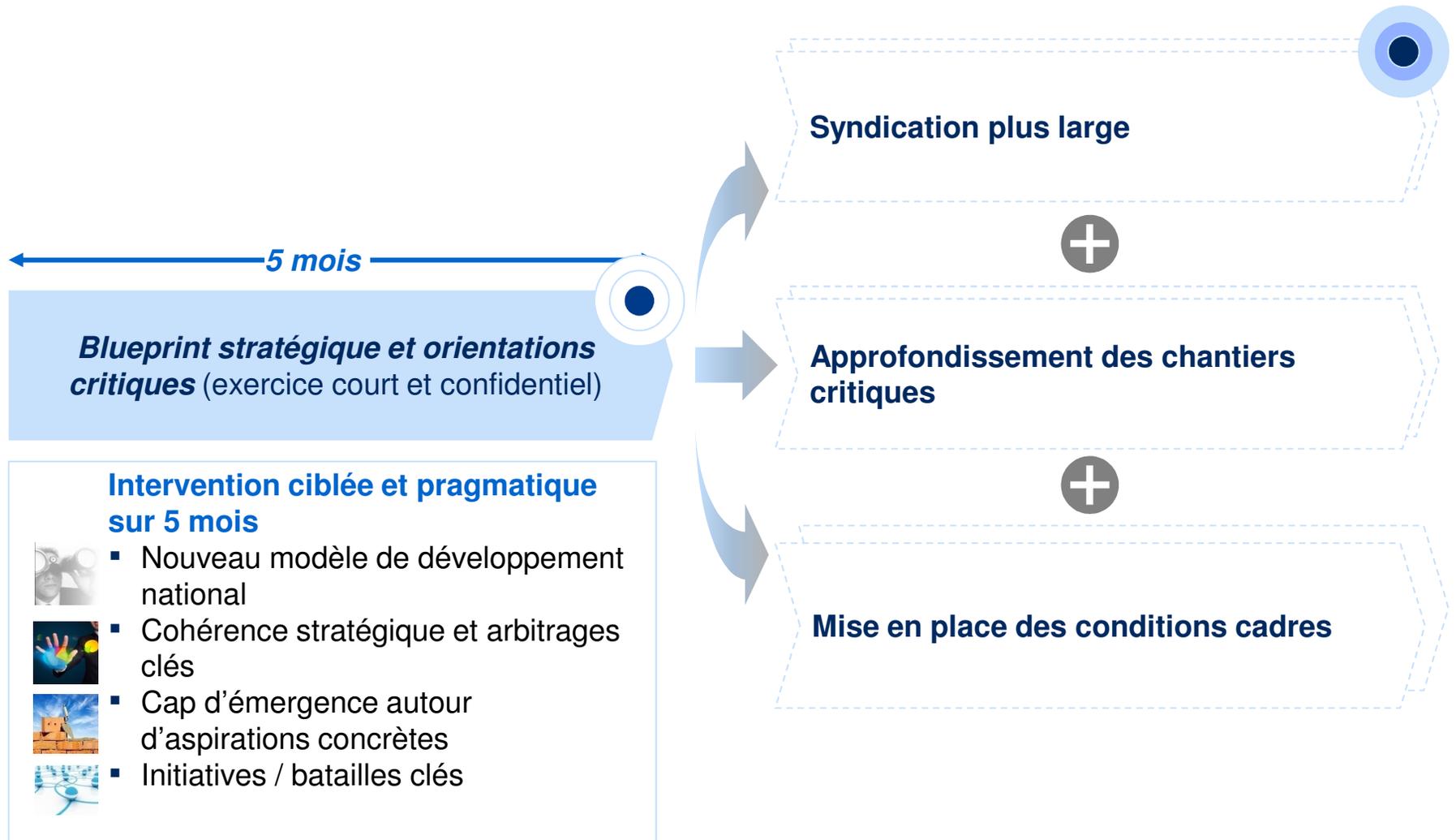
- Vers un nouveau Cap d'Emergence
- Éléments de cadrage (briefing du 18/09)

## 2 *Approche proposée : feuille de route et livrables*

- Cadre d'analyse : cartographie des batailles clés
- Feuille de route détaillée et livrables

## 3 *Structuration des équipes d'intervention*

# Élaboration d'un blueprint stratégique comme premier jalon fondateur



# Structuration de l'approche

## **0** Structuration de l'approche autour de 3 grandes phases

- Etat des lieux à 360°
- Modèle de développement rénové et batailles clés
- Schéma d'exécution en rupture

## **I** Phase 1 : Importance d'une grille de lecture commune sur l'état des lieux

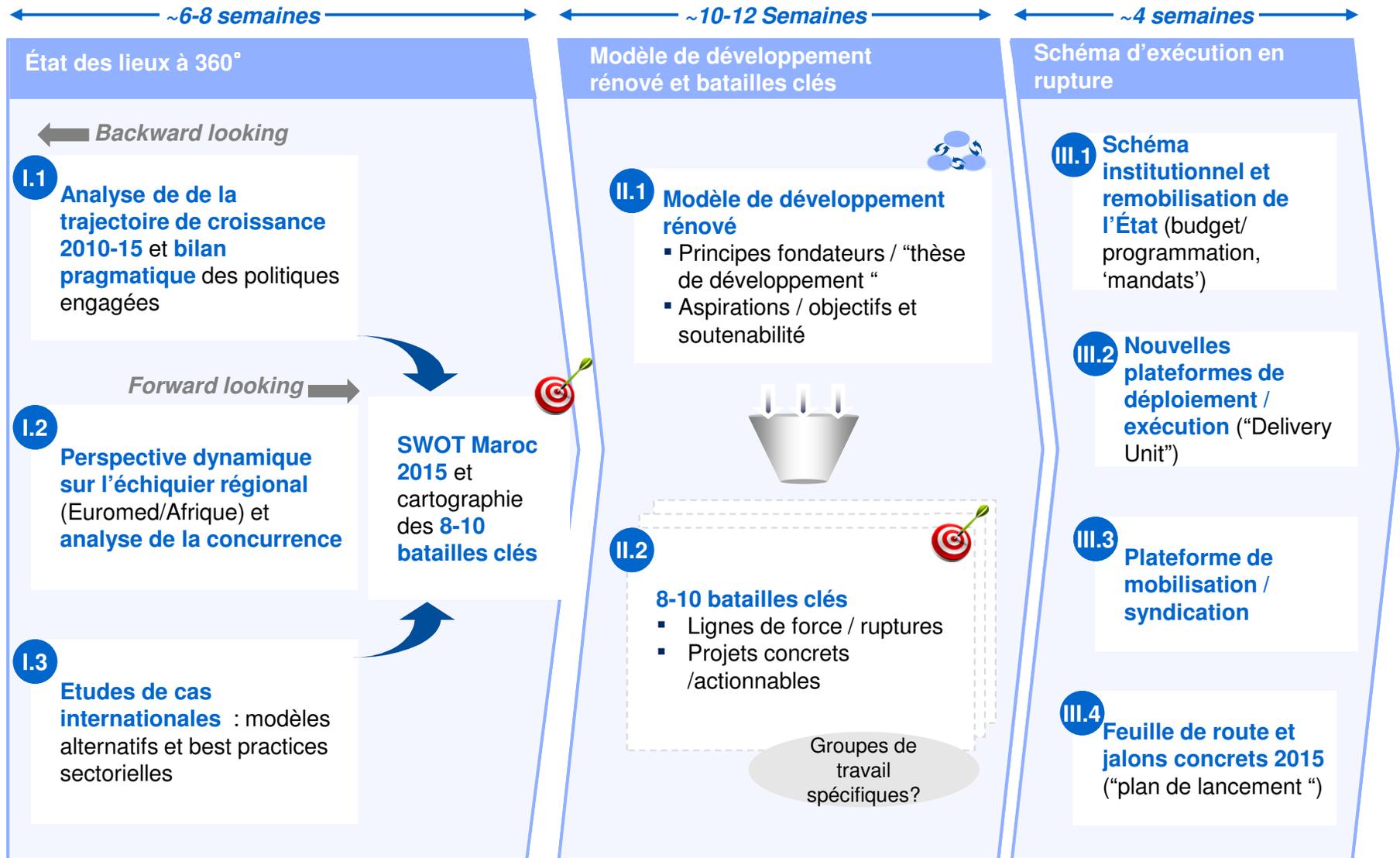
- Analyse de la trajectoire de croissance et bilan pragmatique 2000-2015
- Perspective dynamique sur l'échiquier régional (Euromed et Afrique)
- Etudes de cas internationales : modèles alternatifs et best practices sectorielles
- Croissance inclusive et soutenable

## **II** Phase 2 : Principes fondateurs et thèse de développement selon une double logique

- Top down (cohérence) : Cap 2025 autour d'objectifs et d'aspirations soutenables
- Bottom up (actionnabilité) : 8 à 10 batailles critiques autour de pistes en rupture crédible

## **III** Phase 3 : Focalisation en amont sur des véhicules d'exécution en rupture pour un impact terrain tangible et rapide

# Feuille de route pour l'élaboration de la stratégie de développement économique nationale



# Livrables détaillés – Phase I : Etats des lieux détaillé

Module **I.1** : Analyse de la trajectoire de croissance et bilan pragmatique des politiques engagées

## Livrables détaillés

---

<b>I.1</b>  Analyse de la trajectoire de croissance et bilan pragmatique des politiques engagées	<b>Analyse de la trajectoire de croissance</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Trajectoire de croissance du Maroc vs. benchmarks</li><li>▪ Décomposition analytique et principaux moteurs sectoriels</li><li>▪ Cadre macroéconomique et marges de manœuvres réelles</li></ul>
	<b>Cartographie des inégalités sociales et territoriales et besoins</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Cartographie des gaps sociaux et territoriaux</li><li>▪ Quantification sommaire des besoins à horizon 2030 (croissance/emploi, redistributions sociales, rééquilibrages territoriaux)</li><li>▪ Efficacité réelle du modèle de redistribution actuel (croissance partagée)</li></ul>
	<b>Bilan pragmatique des politiques engagées</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Cartographie des politiques sectorielles engagées<ul style="list-style-type: none"><li>– Chantiers sectoriels</li><li>– Chantiers structurels</li></ul></li><li>▪ Analyse sommaire des impacts/moyens (« success stories »)</li><li>▪ Principaux déficits de coordination/cohérence et d'exécution</li></ul>

# Livrables détaillés – Phase I : Etats des lieux détaillé

Module **I.2**. Perspective dynamique sur l'échiquier régional et analyse de concurrence

## Livrables détaillés

---

I.2

Perspective dynamique sur l'échiquier régional et analyse de concurrence

**Scénarios de développement possibles 2015-2025 (Euromed, Afrique)**

- Principaux scénarios de développement macroéconomique à horizon 2025
- Principales évolutions et tendances (géopolitique, économique/sectorielles, sociétales)
- Marchés adressables pour le Maroc (export, IDE/Capitaux)

**Analyse de la concurrence directe et intégration régionale**

- Compréhension des modèles de développement et des politiques industrielles
- Positionnement stratégique des principales puissances régionales et leurs intérêts
- Intégration régionale et implications

**Analyse de la compétitivité comparée**

- Compétitivité comparée du Maroc vs. concurrents directs
- Benchmarking systématique des facteurs de compétitivité vs. concurrents directs
- Principaux gaps de compétitivité et potentiel réel de rattrapage

# Livrables détaillés – Phase I : Etats des lieux détaillé

Module **I.3** : Études de cas internationales : modèles alternatifs et "best practices" sélectionnés

## Livrables détaillés

---

I.3

Études de cas internationales : modèles alternatifs et "best practices" sélectionnés

**Modèles de développement alternatifs**

- Analyse de 6-8 études de cas de références de pays émergents
  - LATAM : Colombie, Chili
  - Euromed : Turquie
  - Asie : Corée du Sud, Malaisie
- Thèses de développement et chantiers critiques
- Principaux enseignements pour le Maroc

**Best Practices sur les chantiers structurels**

- Identification des études de cas les plus relevant sur les chantiers structurels critiques :
  - Education (e.g. Malaisie, Corée du Sud)
  - Transformation de l'Administration (e.g. Malaisie, Chili)
  - Doing Business (e.g. Géorgie, Malaisie, Chili)
  - Filets de protection et redistributions territoriales (Pérou, Brésil)

**"Best Practices" sur les politiques sectorielles**

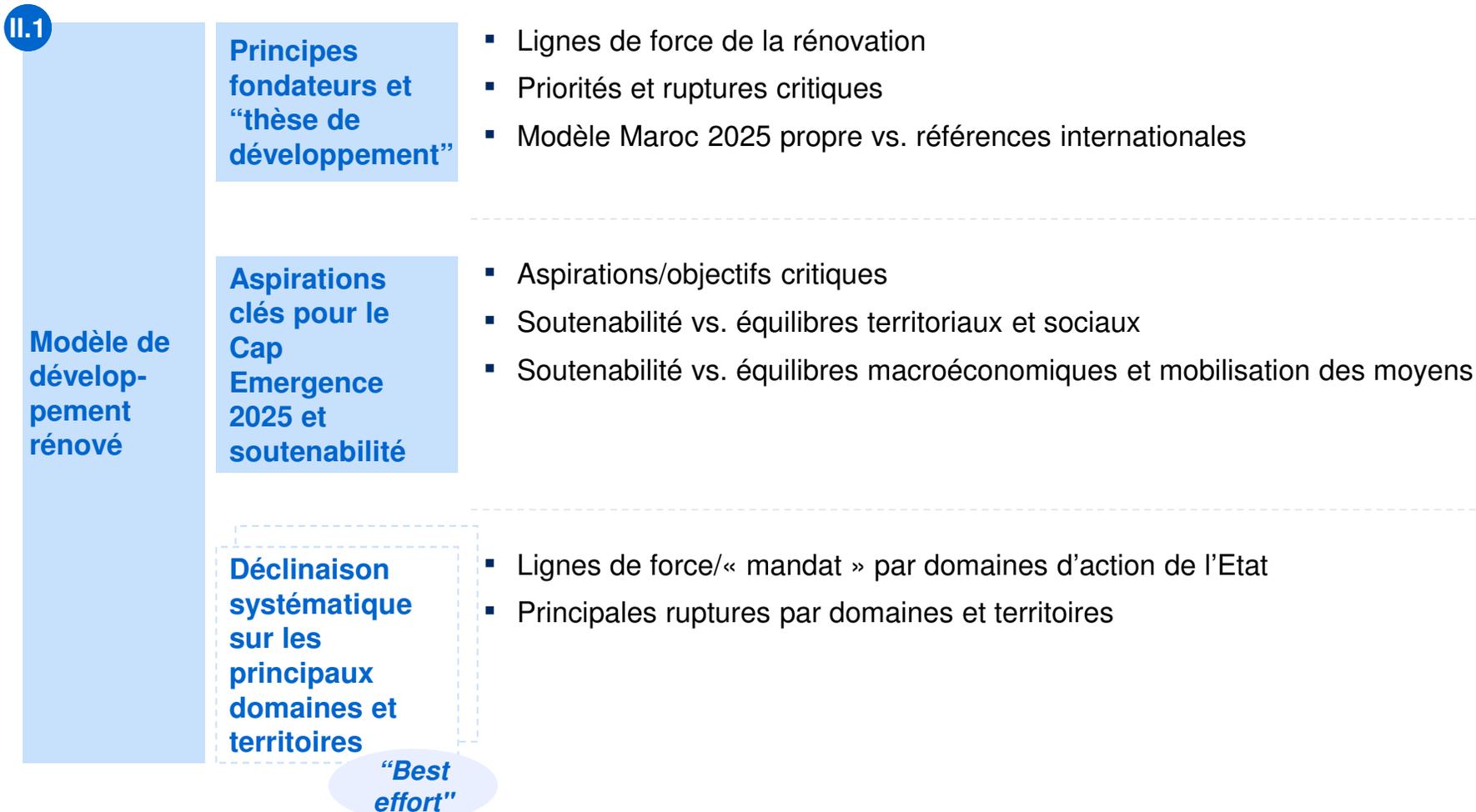
- Identification des études de cas les plus relevant sur les politiques sectorielles critiques
  - Politique industrielle/IDE/Export (e.g. Malaisie, Turquie)
  - Modernisation des secteurs domestiques et nouveau capitalisme national (e.g. Turquie)
  - Hub de services (e.g. Afrique du Sud, Singapour)

# Livrables détaillés – Phase 2 : Modèle de développement renouvelé et batailles clés

Module **II.1** : Modèle de développement renouvelé

## Livrables détaillés

---



# Livrables détaillés – Phase 2 : Modèle de développement renové et batailles clés

Module **II.2** 8-10 batailles clés

## Livrables détaillés

---

**II.2**

**8-10 batailles clés**

### Diagnostic sans tabou et enjeux

- Compréhension des politiques publiques par domaines (lignes de force, aspirations)
- Analyse rapide des moyens réels mis en œuvre et des impacts terrain
- Enseignements sur les réussites / échecs

### Principales ruptures (options et degré de radicalité)

- Définition d'options possibles (incrémentales à radicales) de transformation par domaine, sur la base des études de cas internationaux
- Identification des implications par option (moyens nécessaires, impacts sur les citoyens...)
- Arbitrage et définition des lignes de forces, aspirations, et grandes ruptures par domaine

### Initiatives et programmes concrets

- Définition et paramétrage des programmes structurants et initiatives concrètes par domaine

*"Best effort"*

# Livrables détaillés – Phase 3 : feuille de route de syndication et d'exécution

## Livrables détaillés

---

### III.1 Schéma institutionnel et remobilisation de l'État

- Définition d'un schéma institutionnel en rupture :
  - Responsabilités et "mandats" des entités existantes / à créer
  - Programmation / budgétisation

### III.2 Nouvelles plateformes de déploiement / exécution

- Structuration de "Delivery Units" d'ensemble ou par domaine :
  - Prérogatives et modèle d'interaction avec les entités publiques
  - Organisation, staffing, budget

### III.3 Plateforme de mobilisation / syndication

- Proposition d'un plan de syndication national : séquençement, cercles concentriques, messages

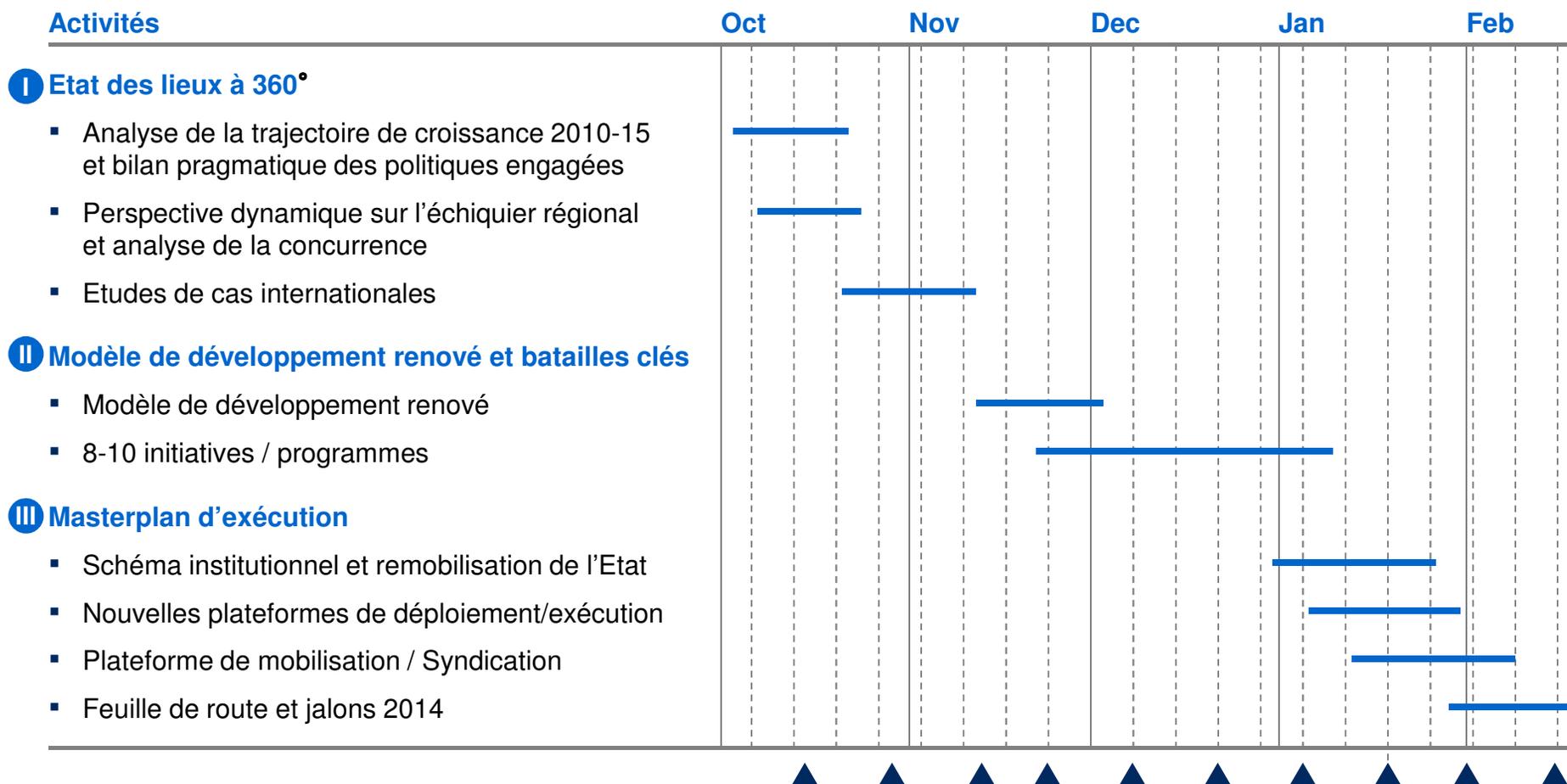
### III.4 Feuille de route et jalons concrets 2015

- Définition des grands jalons sur les 10 premières années
- Définition d'un plan de lancement précis, concret et cadencé sur les premières années critiques de lancement (2015 et 2016) : e.g. priorités législatives, loi de finance 2016

# Plan d'activité prévisionnel pour le projet

POUR DISCUSSION

▲ Comités de pilotage



# Contenu



## **1** *Compréhension du contexte et objectifs*

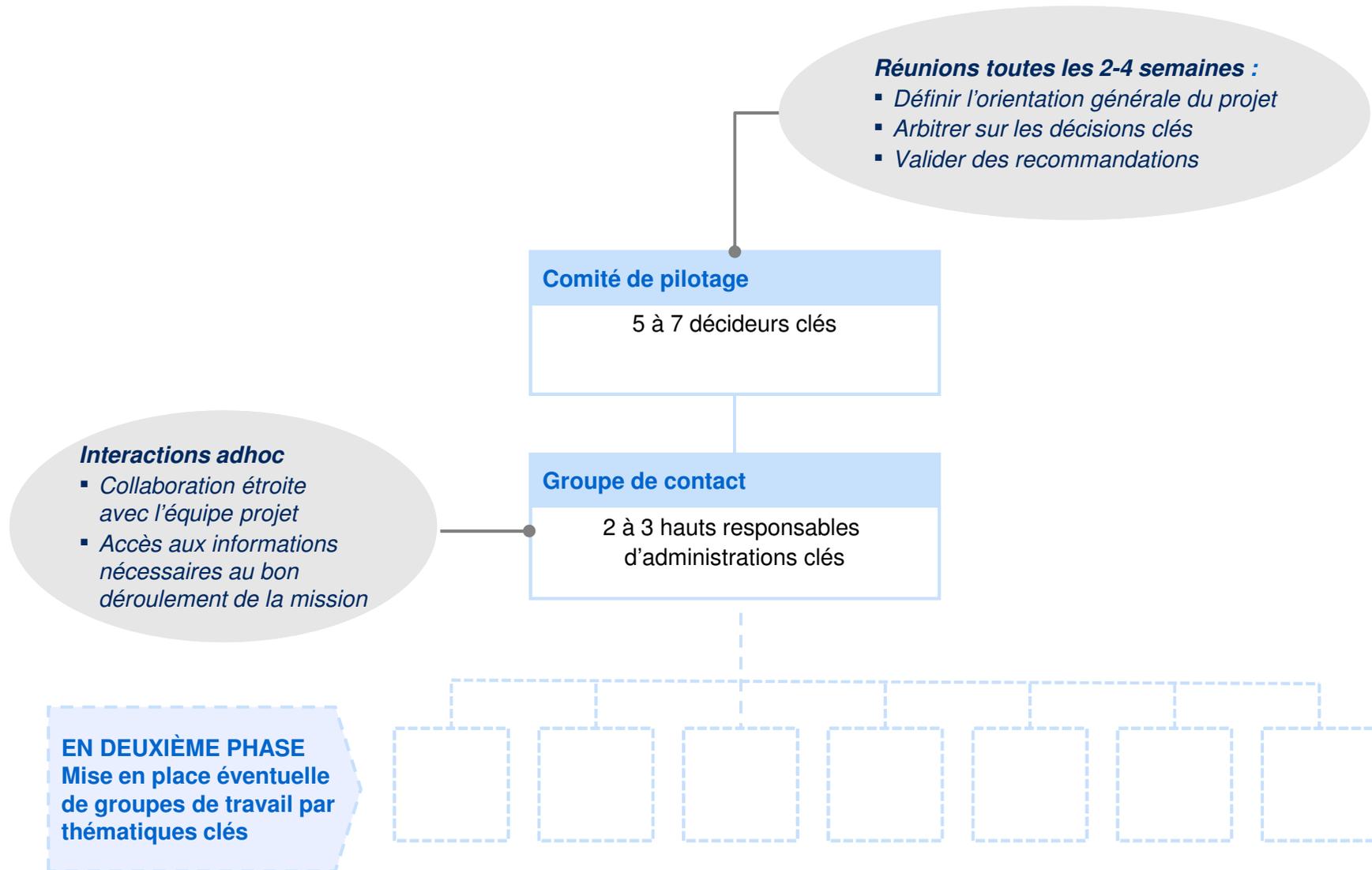
- Vers un nouveau Cap d'Emergence
- Éléments de cadrage (briefing du 18/09)

## **2** *Approche proposée : feuille de route et livrables*

- Cadre d'analyse : cartographie des batailles clés
- Feuille de route détaillée et livrables

## **3** *Structuration des équipes d'intervention*

# Schéma de gouvernance proposé pour le projet



# Organisation de l'équipe projet

