

Réflexion prospective et planification stratégique

(Programme d'Action du Haut Commissariat au Plan en matière de Prospective dans le cadre de l'Approche Stratégique de la Planification au Maroc)

Sa Majesté le Roi Mohammed VI, que Dieu le Glorifie, a bien voulu donner ses Hautes Orientations et définir, dans le Discours Royal prononcé devant le Parlement, le 10 Octobre 2003, les priorités du pays pour les années à venir. Il s'agit de l'investissement porteur, de l'emploi productif, de l'enseignement utile et de la création des conditions d'une vie digne pour tous.

En fait, les priorités ainsi énoncées dans le domaine économique et social vont bien au-delà d'un horizon temporel à moyen terme, car elles

constituent les principaux piliers pour l'édification de l'avenir du pays à long terme. Elles s'insèrent dans le cadre du projet de société dont le contour, la dimension et la portée sont tracés dans les différents Discours de Sa Majesté le Roi ainsi qu'à travers Ses Hautes Instructions, Initiatives et Réformes en matière de démocratisation de la vie publique, de décentralisation, de consolidation des droits de l'homme, de promotion de la femme, d'ouverture sur l'extérieur et de développement économique et social.

Programme du HCP

S'inscrivant dans cette perspective et en vue de conférer un cadre à la mise en œuvre de ces priorités, le projet de soutien à la planification du HCP avec le PNUD relatif à la prospective et à la planification stratégique a été réaménagé pour opérationnaliser son contenu. A cet effet, le programme de prospective du Haut Commissariat au Plan, au titre des années 2005 et 2006, se focalisera sur la réalisation des objectifs suivants :

- Faire participer les acteurs de la société nationale à une réflexion sur les grands questionnements relatifs à ces orientations et faciliter leur contribution à des options prospectives et au choix volontariste du meilleur scénario pour les concrétiser.
- Construire des scénarios sur les futurs possibles qu'offrent au pays l'évolution de son environnement régional et international et la dynamique du changement au sein de la société marocaine et ce, afin de disposer de bases raisonnables pour des choix stratégiques à moyen terme. A cet effet, plusieurs scénarios seront examinés, en particulier, le scénario tendanciel (que pourrait devenir le pays si les tendances lourdes se poursuivaient et quelles en seraient les implications et les risques) et les scénarios alternatifs, le possible et le souhaitable, pour inscrire les grandes Orientations Royales dans le cadre d'un développement durable pour le Maroc en en dégageant les effets et les implications.

- Elaborer, à partir d'une telle vision, les meilleurs scénarios et les matériaux qui permettront de concevoir des plans de développement économique et social à moyen terme répondant à l'impératif d'une mobilisation de toutes les forces vives de la nation pour l'édification consciente et assurée de l'avenir de leur société et leur culture, contribuant ainsi à donner un aboutissement politique au travail de la prospective.

La structure de ces travaux sera, dans ses grandes lignes, la suivante (voir le détail plus loin)

Phase (1) de questionnements et d'établissement de la base (Janvier - Juillet 2005)

1. Conduite de deux forums de cadrage de la réflexion prospective: questionnements et sensibilisation
Forum 1 : Le Maroc dans son environnement stratégique et économique en 2030
Forum 2 : La société marocaine, problématiques, enjeux, et devenir
2. Etudes de base de problématiques thématiques, celles-ci portant sur les leçons du passé, l'état des lieux, les tendances et les options alternatives
3. Conférences débats sur quelques grands enjeux.

Phase (2) de construction et d'appropriation des options prospectives (Août 2005-Mars 2006)

1. Synthèse de la phase précédente et identification des

hypothèses de la prospective

2. Construction des scénarios

3. Restitution et appropriation : débats à différents niveaux et avec différentes catégories d'acteurs.

Phase (3) d'élaboration des options stratégiques (2006)

1. L'élaboration des matériaux pour la formulation d'une stratégie de développement durable à long terme

2. Les options pour une planification stratégique.

Le dispositif opérationnel pour la réalisation de ce programme de travail s'appuiera sur les composantes suivantes (voir le détail plus loin):

1. Un Comité de Pilotage présidé par le Haut Commissaire au Plan. Celui-ci est composé de personnalités invitées par le HCP. Le Directeur du Projet d'assistance PNUD en est membre.

2. Une Cellule de suivi et d'Appui Opérationnel, dirigée par le Directeur du Projet PNUD MOR 02/02. La cellule comprend :

2.1 Une unité de suivi, de coordination des ateliers et des travaux du programme et d'appui rédactionnel (Cette unité est animée par un coordonnateur. Elle est constituée d'un noyau de personnes ressources du HCP et d'un conseiller international).

2.2 Une unité de communication et de diffusion de documents.

2.3 Une unité de logistique (organisation des réunions, contrats de consultation et indemnités).

3. Des "animateurs leaders" et des rapporteurs dont le rôle sera d'animer les forums de cadrage et de produire les documents de synthèse.

4. Des intervenants, extérieurs et nationaux, qui interviendront dans le processus des forums de cadrage.

5. Des consultants dont le rôle sera de prendre en charge les travaux sur les thématiques sectorielles et transversales.

6. Des conférenciers qui animeront les conférences débats avec le soutien de rapporteurs.

7. Des personnes ressources, invitées par le HCP et dont le rôle sera de suivre et évaluer les travaux des consultants responsables des dossiers sur les thématiques sectorielles et transversales. Celles-ci constitueront une expertise d'évaluation.

8. Des consultants prospectivistes qui accompagneront les travaux prévus par le programme et particulièrement dans la phase (2), pour aider aux choix méthodologiques et suivre les travaux de construction des scénarios.

9. L'expertise interne du HCP qui sera associée au processus.

• Faire participer les cadres de l'université, de l'administration, de la société civile et du secteur privé à la mise en œuvre des orientations nationales, en particulier en matière d'options prospectives et de choix des scénarios.

• Rassembler et élaborer de façon sélective les matériaux qui serviront à la construction de ces options. Ces matériaux seront élaborés dans le cadre d'études sur les problématiques thématiques, sectorielles et transversales. Chaque étude fera l'état des lieux, tirera les leçons du passé, projettera l'évolution tendancielle et ses implications et identifiera et évaluera les options alternatives.

Deux processus seront mis en œuvre pour atteindre le premier objectif :

• la conduite de deux forums de cadrage de la réflexion prospective, axés sur les principales données de référence relatives au positionnement du Maroc dans le monde et aux problématiques de la société marocaine.

• la tenue de conférences débats animées par des personnalités extérieures et nationales, d'autre part.

Les activités pour atteindre le second objectif seront organisées dans le cadre d'unités de travail confiées à des consultants nationaux, soutenus par une expertise d'évaluation.

Les Forums de Cadrage : questionnements et sensibilisation

Le premier forum portera sur Le Maroc dans son environnement stratégique et économique en 2030. Le second portera sur la société marocaine, problématiques, enjeux et devenir.

Ces forums (organisés sur la période de janvier à mars 2005) se dérouleront simultanément en plusieurs séances chacun, selon les contraintes de mobilisation des ressources d'expertise. Ils rassembleront 50 à 60 personnes par séance. La structure de travail et les questionnements de ces forums, ainsi que leur découpage en séances seront formulés par le Comité de pilotage, avec le soutien de la Cellule Opérationnelle. La conduite de chaque forum sera confiée à un animateur leader qui sera assisté de rapporteurs de séances. La matière qui fera l'objet des débats sera apportée par des intervenants qui produiront, chacun, un document de travail correspondant à leur intervention. Il incombera à l'animateur leader d'élaborer (et de valider auprès du Comité de pilotage) un document d'orientation préliminaire qui sera communiqué aux participants des forums. Les séances segmentant les forums, seront introduites par une courte note, élaborée par le rapporteur de séance sur les interventions et les questionnements faisant l'objet de la séance. Les intervenants et les rapporteurs de séance remettront, respectivement, le texte de leurs interventions et le rapport de synthèse sur la séance à l'animateur leader et à la Cellule opérationnelle.

STRUCTURATION DES TRAVAUX

Phase (1) de questionnements et d'établissement de la base (janvier - juillet 2005)

Cette phase a deux grands objectifs:

Le rapport de synthèse de chaque Forum incombera à l'animateur leader qui pourra recevoir un soutien méthodologique et rédactionnel de l'Unité de suivi. La Cellule opérationnelle sera en charge de la logistique des réunions et assurera la diffusion des rapports de synthèse dès que ceux-ci auront été validés par le Comité de pilotage.

Forum 1. Le Maroc dans son environnement stratégique et économique en 2030

Axe 1. La géostratégie mondiale: où va le monde?

L'objectif est de faire un bilan des réflexions prospectives sur les tendances de la géostratégie dans le monde et dans les grandes régions en vue de situer le Maroc dans le devenir de son environnement régional et international, compte tenu de ses choix stratégiques de société et de ses engagements régionaux et internationaux.

- Les grandes tendances de la géostratégie mondiale
- L'Europe et la région Méditerranéenne. Où va l'Europe? Où en est-on du Partenariat Euro Méditerranée et de la Conférence de Barcelone?
- Le Monde Arabe, et le Moyen Orient. Le projet de Grand Moyen Orient
- L'Afrique et le Grand Maghreb
- L'Amérique. L'ALENA et le Mercosur
- L'Asie. L'ASEAN et la montée de la Chine.

Axe 2. L'économie monde

L'objectif est d'analyser l'évolution de l'économie globale et ses perspectives compte tenu des transformations des systèmes productifs, des mutations des marchés, de la création différentielle des avantages comparatifs et des nouvelles données des stratégies de développement (changement climatique, développement durable). Comment se situe le Maroc dans cet environnement extérieur en mutation rapide et quels sont les réactions et comportements des acteurs marocains face à ces nouvelles données?

- Mise en situation: les grands scénarios de l'évolution de l'économie mondiale d'ici 2050
- Le Maroc face aux nouvelles données de l'économie mondiale (le système productif face aux mutations des marchés, la création des avantages comparatifs et de la richesse, l'évolution des comportements de consommation, etc.)
- Le concept de développement durable et ses implications pour la réflexion prospective. Présentation et discussion des objectifs du Millénaire du Sommet de Johannesburg. Présentation et discussion de la Stratégie de Développement Durable de l'Union Européenne et celle de la Commission Méditerranéenne de Développement Durable

- Le changement climatique et l'énergie: prévisions et stratégies dans le monde. Les implications économiques et technologiques du Protocole de Kyoto
- L'innovation et la compétitivité, des hommes et des entreprises. Les nouvelles technologies et la recherche, l'économie du savoir
- Les mouvements de population et les déplacements de main d'œuvre dans le monde
- Le système financier mondial. Les stratégies, les enjeux et les risques.

Axe 3. Les principaux secteurs, sources de développement économique

Les réflexions engagées dans le cadre de cet axe portent sur l'examen des principaux secteurs, sources de développement économique, en se concentrant sur les tendances, contraintes et enjeux, articulations sectorielles, ruptures possibles et en mettant le Maroc en situation par rapport à ces perspectives. Il ne s'agit pas là de procéder à des analyses sur les secteurs (rétrospective, état des lieux et tendances) qui font l'objet, par ailleurs, de travaux spécifiques mais d'évaluer par des analyses de l'environnement extérieur les enjeux, les faiblesses et les points forts du projet de société envisagé.

- L'agriculture et la sécurité alimentaire :
Mise en situation: présentation et discussion de l'étude prospective FAO sur "l'agriculture et l'alimentation dans le monde en 2015 et 2030",
L'agriculture marocaine, les accords de libre échange et les réformes
- L'industrie : mise en situation: les perspectives des marchés industriels mondiaux, l'industrie marocaine dans la mondialisation et le libre échange
- L'énergie : mise en situation: les perspectives de l'offre et de la demande d'énergie, les perspectives énergétiques du Maroc dans son environnement régional et mondial
- Le tourisme : mise en situation: l'étude prospective sur le tourisme en Méditerranée, le tourisme marocain dans son environnement, ses perspectives et son rôle structurant
- Les ressources humaines et l'économie du savoir
- Le futur du secteur informel
- Le secteur financier et ses rapports avec le système productif.

Forum 2. La société marocaine, problématique, enjeux et devenir

Les travaux seront déclinés en deux axes dont les différents volets seront détaillés ultérieurement :

Axe 1. Les dynamiques de la société marocaine

- Le Maroc dans le système des mutations des valeurs
- Le système éducatif, missions, rôle dans la promotion sociale,

fixation des repères et des espérances

- Economie du savoir
- Société et nouvelles valeurs émergentes, nouvelles règles de solidarité, rôle de la cellule familiale et ses perspectives
- Migration et mouvement des populations
- Les tendances historiques de l'occupation de l'espace (mutation du rural, l'urbanisation).
- Personnalité de base du Marocain d'aujourd'hui et de demain.

Axe 2. Les attitudes des acteurs face aux changements

- Les femmes, dynamique, rapports nouveaux, organisation sociale
- La jeunesse, repères, exigences, dynamique, rapports entre générations, défis
- Les élites, rôle des élites, formation et renouvellement de l'élite, encadrement des populations culturellement, économiquement et politiquement
- Le jeu des forces sociales
- La dimension spirituelle et la dimension culturelle entre unicité et diversité, la société marocaine entre le repli et l'ouverture.

Etudes de base de problématiques thématiques: leçons du passé, état des lieux, tendances et options alternatives

Les études sur les problématiques thématiques qui se posent au niveau du Maroc concerneront les principaux champs sectoriels ou transversaux. Elles établiront un état des lieux en sélectionnant les données les plus pertinentes, elles tireront les leçons de l'analyse rétrospective et projeteront l'évolution tendancielle. Ce travail se fera sous la forme de dossiers de synthèse dont la réalisation sera confiée à des consultants spécialistes de ces champs thématiques. Ces consultants seront suivis et leurs travaux seront évalués in fine par de petits noyaux d'experts qui seront identifiés et invités par le HCP.

L'Unité de Suivi de la Cellule Opérationnelle apportera un soutien méthodologique et rédactionnel afin de s'assurer de la cohérence globale des travaux engagés ainsi que de leur pertinence par rapport aux interrogations de la prospective. Les champs thématiques ont été définis fin décembre 2004 afin de pouvoir lancer les travaux au début de Janvier 2005. Les termes de référence des études thématiques seront élaborés par l'Unité de Suivi de la Cellule Opérationnelle et seront approuvés par le Comité de pilotage. Les travaux thématiques s'attacheront en particulier à valoriser les études thématiques, déjà réalisées ou en cours, du HCP et des autres départements.

Les champs thématiques analysés par les consultants seront regroupés en une dizaine d'unités de travail, au plus. La liste qui suit est donnée à titre indicatif pour orienter ce regroupement:

- Le cadre macro économique, les grands agrégats, leur évolution passée, projections tendancielle à différents horizons
- L'évolution de la population marocaine : évolution de la population et de sa structure par âge, ses répercussions sur les charges sociales à long terme, la répartition spatiale de la population et la croissance des villes, l'éducation et les coûts de formation, la formation professionnelle, l'alphabétisation, etc.
- Emploi, productivité et croissance
- Les options du développement agricole et les liens avec le développement rural
- Les industries
- Le tourisme
- La recherche et l'innovation technologique, les nouvelles technologies de l'information, l'économie du savoir
- Les inégalités, la pauvreté et l'exclusion sociale (les risques et les défis à long terme)
- Les filets de protection sociale (santé, retraites, couverture sociale)
- La gestion durable des ressources naturelles: l'eau, l'énergie, le changement climatique
- Le financement de l'économie.

Conférences débats

En parallèle au déroulement des forums, des conférences débats (5 à 6) seront organisées, au cours desquelles des personnalités de haut niveau traiteront de thèmes spécifiques, en particulier sur les changements et les enjeux économiques, culturels, sociaux, politiques. Le but recherché est de susciter un débat avec des décideurs et acteurs nationaux en vue de les familiariser avec la démarche prospective et de promouvoir celle-ci. Le choix des thèmes de ces conférences, des conférenciers et des modérateurs nationaux incombera au Comité de pilotage. L'organisation matérielle incombera à la cellule opérationnelle. Les textes des conférences (de préférence accompagnés d'un résumé des débats) seront diffusés par la cellule opérationnelle. Un rapporteur sera joint au conférencier pour rendre compte de la teneur des débats.

Phase (2) de construction et d'appropriation des options prospectives (Août 2005-Mars 2006)

Synthèse de la phase de questionnements et d'établissement des bases et identification des hypothèses de la prospective

Les travaux de la première phase feront l'objet d'un document de synthèse préparé par des consultants ayant participé aux travaux de cette première phase et qui auront été identifiés au cours de ces travaux. Ces consultants recevront le soutien rédactionnel de l'Unité de suivi de la Cellule Opérationnelle. Le document de synthèse servira de base à des travaux d'experts en vue de l'identification des hypothèses à retenir pour les

scénarios prospectifs. Ces travaux se dérouleront dans le cadre d'ateliers restreints et intensifs. En raison de leur complexité, ils recevront le soutien d'experts consultants ayant une grande pratique des exercices de prospective. Ces experts animeront en outre un travail d'orientation méthodologique en vue de l'établissement du programme de travail pour l'étape suivante de construction des scénarios.

Il conviendra de décider à ce stade du processus de travail, de la formalisation d'une Unité de coordination des scénarios prospectifs à laquelle sera confiée la réalisation principale de tous les travaux de la phase 2 du processus «Prospective 2030». Cette unité sera principalement constituée de responsables et d'experts de la Direction de la Prévision et de la Prospective. Elle opérera en liaison avec l'Unité de suivi de la Cellule Opérationnelle et avec le Comité de Pilotage.

Construction des scénarios

La construction des scénarios suivra la méthodologie identifiée lors de l'étape précédente avec l'aide de consultants experts en méthodes prospectives. Les travaux sur les scénarios exploratoires devront mettre en évidence le scénario tendanciel, (où va-t-on si les tendances lourdes se poursuivent? quels en sont les implications et les risques? jusqu'à quel point, ce scénario est-il acceptable? est-il durable?). Ils proposeront des scénarios alternatifs construits en fonction des hypothèses retenues, en identifiant ce qui se passerait si des ruptures importantes intervenaient. Parmi ces scénarios, les travaux indiqueront le scénario le plus souhaitable, ou scénario alternatif durable. On considérera ce que seraient un scénario volontariste et un scénario "réaliste".

Restitution et appropriation: débats nationaux et régionaux avec les acteurs de la société civile

La restitution des travaux de prospective constitue une étape importante dans la mesure où elle permet d'associer des décideurs et des acteurs à une réflexion sur le futur. L'analyse des réactions enregistrées lors de la restitution doit être bien faite car elle permet de saisir en partie les jeux d'acteurs par rapport à un futur possible ou par rapport à un futur inacceptable. Ces réactions devront être prises en compte lors de l'élaboration des approches stratégiques.

La méthode de restitution devra être précisée. Elle pourra inclure des réunions-débats publiques, des réunions ciblées par catégorie d'acteurs et des réunions-débats plus large à l'échelle nationale et régionale.

Phase (3) d'élaboration des options pour la mise en œuvre des orientations stratégiques (2006)

1. L'élaboration des matériaux pour la contribution à la formulation d'une stratégie de mise en œuvre des orientations nationales pour un développement durable à long terme

L'élaboration des matériaux pour une contribution à la formulation d'une stratégie de mise en œuvre des orientations nationales pour un développement durable à long terme doit être considérée comme l'aboutissement politique du travail sur la prospective. La stratégie, en effet, propose des priorités et des lignes d'action pour aller dans la direction correspondant au scénario retenu comme le meilleur pour le pays. Elle doit en même temps définir des lignes d'action pour faire face aux ruptures éventuelles et s'opposer aux situations conduisant à un développement non durable.

La stratégie propose également des objectifs par rapport à une vision partagée sur le développement à long terme (cette vision se rattachant au "meilleur" scénario). Elle définit le contexte global qui peut rendre sa réalisation possible. Cependant, la mise en œuvre de cette stratégie ne peut se transformer en un processus durable d'actions que si elle est largement partagée et appropriée par les différents acteurs. Elle doit donc faire l'objet d'un débat national, le plus large possible et le plus participatif possible. Ces débats fourniront des matériaux pour l'élaboration d'une planification stratégique à base participative.

Les orientations de la planification stratégique

La formulation d'orientations pour une planification stratégique à base participative devrait constituer la dernière étape du processus. Elle relève des institutions nationales compétentes. Elle définit des champs d'action prioritaires et propose des programmes d'action dans ces champs. Elle examine ensuite les instruments et les moyens qui permettront de réaliser ces programmes d'action. Elle identifie, enfin, les mesures immédiates à prendre pour engager un processus à long terme.

STRUCTURE ET FONCTIONS DU DISPOSITIF OPERATIONNEL

Comité de Pilotage

- Responsabilité/Autorité: présidé par le Haut Commissaire au Plan
- Composition: personnalités invitées par le HCP. Le Directeur du Projet d'assistance PNUD en est membre
- Fonctions: pilotage des travaux, approbation des termes de référence, programmes de travail, sélection des animateurs et des consultants principaux, approbation des documents de synthèse.

Cellule de Suivi et d'Appui Opérationnel

- Responsabilité/Autorité: Directeur du Projet PNUD MOR 02/02.
- Composition: la cellule comprend trois unités (voir ci après)
- Fonctions: suivi des travaux, soutien méthodologique et support opérationnel.

Une unité de suivi, de coordination des scénarios prospectifs et d'appui rédactionnel

- Responsabilité/Autorité : cette unité est animée par un coordonnateur sous la responsabilité du chef de la cellule opérationnelle.
- Composition : noyau de personnes ressources du HCP avec l'assistance d'un conseiller international
- Fonctions : élaboration des termes de référence soumis au comité de pilotage, identification des intervenants et consultants, soutien méthodologique et rédactionnel pour la production des documents de synthèse, révision finale des documents avant leur soumission au Comité de Pilotage

Une unité de communication et de diffusion de documents

- Responsabilité/Autorité : cellule opérationnelle et chef de l'unité (expert en communication)
- Composition: expert en communication du HCP, personnel de soutien pour l'édition et la diffusion des documents produits
- Fonctions: assurer les contacts avec les consultants et intervenants, préparer les outils de communication sur les travaux réalisés, assurer l'édition et la diffusion des documents produits

Une unité de logistique

- Responsabilité/Autorité: cellule opérationnelle et chef de l'unité
- Composition: personnel administratif du HCP
- Fonctions: organisation des réunions, contrats de consultation et indemnités

"Animateurs leaders" et rapporteurs de séances des forums

- Responsabilité/Autorité: animateur leader de chaque forum, sous l'autorité du comité de pilotage.
- Composition: pour chaque forum, un animateur leader, éventuellement assisté d'un co-animateur, et des rapporteurs de séance.
- Fonctions de l'Animateur Leader: animer les forums fondateurs, produire les notes introductives et les documents de synthèse. Assistance méthodologique et rédactionnelle de l'unité de Suivi.
- Fonctions des "Rapporteurs de séance": animer les séances des forums fondateurs sous la responsabilité de l'animateur leader, produire les notes introductives et les documents de synthèse.

Intervenants dans les forums

- Responsabilité/Autorité: sous la responsabilité de l'animateur leader et de la cellule opérationnelle.
- Composition: consultants extérieurs et nationaux.
- Fonctions: intervenir dans les séances des forums

fondateurs et produire un document de synthèse sur chaque intervention.

Consultants (études thématiques sectorielles et transversales)

- Responsabilité/Autorité: comité de pilotage et cellule opérationnelle.
- Composition: consultants experts dans le champ thématique, travaillant de façon contractuelle, sur la base de termes de référence élaborés par la cellule opérationnelle et approuvés par le comité de pilotage.
- Fonctions: prise en charge des travaux sur les thématiques sectorielles et transversales
- Produits: document de synthèse sur le champ thématique étudié

Conférenciers

- Responsabilité/Autorité: comité de pilotage et cellule opérationnelle.
- Composition: conférenciers et rapporteurs.
- Fonction: animer les conférences avec le soutien logistique des rapporteurs.
- Produits: textes des conférences et notes de synthèse des débats des rapporteurs.

Personnes ressources (expertise d'évaluation)

- Responsabilité/Autorité:
- Composition: identifiées et invitées par le HCP
- Fonctions: suivre et évaluer les travaux des consultants responsables des dossiers sur les thématiques sectorielles et transversales. Ces personnes ressources constitueront une expertise d'évaluation (au moins trois interventions pour chaque consultant supervisé: approbation de l'approche, mid-term revue, évaluation finale).
- Produits: Notes d'évaluation finale.

Consultants prospectivistes

- Responsabilité/Autorité: cellule opérationnelle
- Composition: experts prospectivistes extérieurs
- Fonctions: intervenir dans la phase 2 pour aider aux choix méthodologiques et suivre les travaux de construction des scénarios

Expertise du HCP

- Composition: personnes ressources du HCP identifiées pour des tâches ad hoc
- Fonctions: assister les consultants travaillant sur les dossiers thématiques. ■