

# BIENVENUE !

Atelier de travail

Stratégie en vue de la prochaine programmation

26 novembre 2019



# Ice Breaker

---



**Présentez-vous !**





# Ordre du jour

1. Rappel des objectifs et de la méthodologie
2. Synthèse du diagnostic et opportunités offertes par la prochaine programmation
3. Echange sur les projets pressentis
4. Sélection et priorisation des besoins et mesures



# Déroulé de l'atelier

---

## Présentations générales (60')

- ▶ Objectifs de l'atelier, éléments-clés du diagnostic, présentation des besoins éligibles

*Plénière*

## Temps 1 - Echange sur les projets pressentis par les participants (50')

- ▶ Identification des projets clés répondant aux besoins du territoire

*Sous-groupes*

## Pause : 10 minutes

## Temps 2 - Réflexion sur les mesures de la prochaine programmation (50')

- ▶ Sur la base des projets pré-identifiés, déterminer les mesures à déployer sur la prochaine programmation

*Sous-groupes*

## Temps 3 - Priorisation des mesures à déployer dans le cadre de la future programmation (25')

- ▶ Prioriser les mesures à déployer sur la prochaine programmation

*Sous-groupes*

## Temps 4. Restitution des travaux en plénière et conclusion (25')

*Plénière*



## **Rappel des objectifs de la mission et méthodologie déployée**



# Les ateliers stratégiques de la semaine du 18 novembre 2019

Les 9 ateliers thématiques et un atelier territorialisé à Kourou pour aborder les thématiques de l'OS5 (développement territorial intégré)

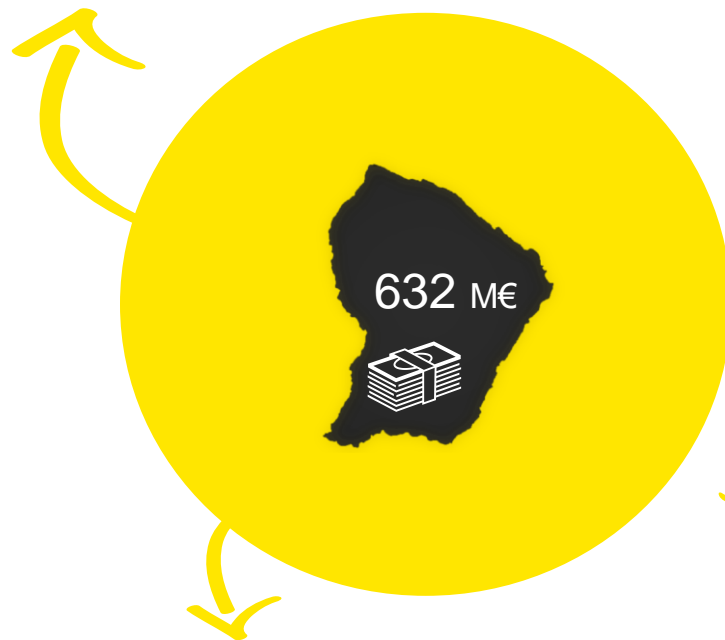
	Lundi 18 – OS3	Mardi 19 – OS4	Mercredi 20 – OS1 et OS5	Jeudi 21 – OS2	Vendredi 22 – OS4
Matin	<p>9H30-13H00 :</p> <p><b>Atelier 2</b> Développement, Compétitivité des Entreprises et des Filières et instruments financiers</p> <p>V.09</p>	<p>8H30 – 12H00 :</p> <p><b>Atelier 9</b> Coopération</p> <p>V.09</p>	<p>8H30 – 12H00 :</p> <p><b>Atelier 1</b> RDI</p> <p>V.09</p>	<p>8H30 – 12H00 :</p> <p><b>Atelier 3</b> Energie PAE</p>	<p>8H30 – 12H00 : <b>Atelier 7</b> Inclusion socio-économique et accès aux soins</p> <p>V.09</p>
				<p>10H00 – 13H30</p> <p><b>Atelier Inclusion sociale</b> Mairie de St-Laurent du Maroni</p>	<p>8H30 - 12H00 : <b>Atelier 5</b> Développement numérique</p> <p>Salle formation PAE</p>
Après-midi	<p>14H00-17H30 :</p> <p><b>Atelier 8</b> Aménagement du territoire, infrastructures et mobilité</p> <p>V.09</p>	<p>13H30 – 17H00 :</p> <p><b>Atelier 6</b> Emploi et formation professionnelle</p> <p>V.09</p>	<p>13H30 – 17H00 :</p> <p><b>Atelier OS 5</b></p> <p>CCDS à Kourou</p>	<p>13H30 – 17H00 :</p> <p><b>Atelier 4</b> Gestion durable des ressources (environnement, eau, déchet) et changement climatique</p> <p>V.09</p>	<p>13H30 – 15H00 :</p> <p><b>COFIL</b></p> <p>V.09</p>

# Les fonds européens en Guyane : une enveloppe conséquente au service du développement du territoire

**RUP**

La Guyane bénéficie du statut région ultra-périphérique

Trois acteurs en charge de la gestion des programmes



FEDER : 338M€  
FSE : 53 M€  
PCIA 19M€

PDRG 112M€ 3%



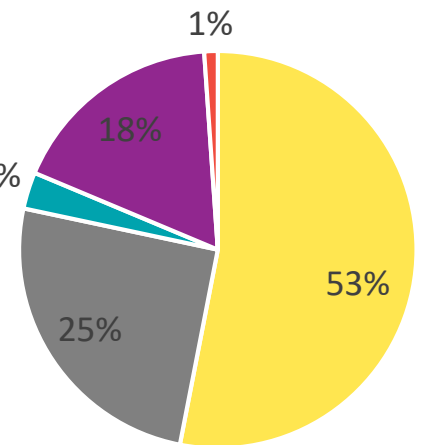
**Dieccte GUYANE**

Direction des entreprises, de la concurrence, de la consommation du travail et de l'emploi

FSE 79M€  
IEJ 23M€



FEAMP 7M€



■ FEDER ■ FSE ■ PCIA  
■ FEADER ■ FEAMP

632 millions d'euros de fonds européens alloués à la Guyane sur 2014-2020 (2,5% des montants alloués à la France), répartis en fonds FEDER, FSE, FEADER, PCIA et FEAMP.



# Le nouveau cadre stratégique 2021-2027 pour la politique de cohésion

Objectif stratégique n°5 - **Une Europe plus proche des citoyens** par l'encouragement du développement durable et intégré des zones urbaines, rurales, côtières au moyen d'initiatives locales

Objectif stratégique n°4 - **Une Europe plus sociale** mettant en œuvre le socle européen des droits sociaux



Objectif stratégique n°1 - **Une Europe plus intelligente** par l'encouragement d'une transformation vers une économie intelligente et innovante

**€ Concentration thématique 65%?**

Objectif stratégique n°2 - **Une Europe plus verte** et à faibles émissions de carbone par l'encouragement d'une transition énergétique propre et équitable, des investissements verts et bleus, de l'économie circulaire, de l'adaptation au changement climatique et de la prévention des risques

Objectif stratégique n°3 - **Une Europe plus connectée** par l'amélioration de la mobilité et de la connectivité régionale aux TIC

## Un renforcement de la concentration thématique

- **65%** des fonds FEDER orientés vers les OS 1 et 2 (en cours de discussion)
- **6%** sur le développement urbain



# Objectifs et enjeux

1

**Valider la liste des besoins du territoire**

Présenter les besoins retenus du DTS et leur articulation avec les objectifs stratégiques et spécifiques européens

2

**Présenter les objectifs spécifiques UE et l'éligibilité des besoins**

Présenter la liste des besoins éligibles aux financements européens sur la base des règlements

3

**Prioriser les besoins à retenir pour la stratégie 2021 - 2027**

Identifier de premiers projets ainsi que les mesures qui pourront être associés aux besoins lors de la rédaction des programmes

## Une préparation de la programmation 2021-2027 en 4 phases

Mise à jour du Diagnostic Territorial Stratégique

Septembre -  
Octobre 2019

Elaboration d'une stratégie globale intégrée

Novembre 2019 -  
Janvier 2020

Rédaction des Programmes opérationnels

À partir de  
Janvier 2020

Approfondissement des PO et validation à l'échelle européenne

Mars -  
Août 2020

# Rédaction de la stratégie des prochains programmes : une logique de sélection progressive des besoins à adresser par les prochains programmes

---



1

Revue et validation des besoins identifiés lors du DTS  
(et le cas échéant des pistes d'actions)

2

Sélection parmi les besoins éligibles aux fonds européens  
sur la bases des objectifs spécifiques

3

Sélection les besoins éligibles non financés par d'autres  
programmes (Plan de convergence/Plan d'Urgence )

4

Listes de besoins sur lesquels travailler en atelier: projets,  
chiffrages, cofinanceurs

1. Novembre: Préparation des  
ateliers

2. Novembre : Conduite  
des ateliers thématiques

3. Décembre : Rédaction  
de la stratégie globale  
intégrée et restitution

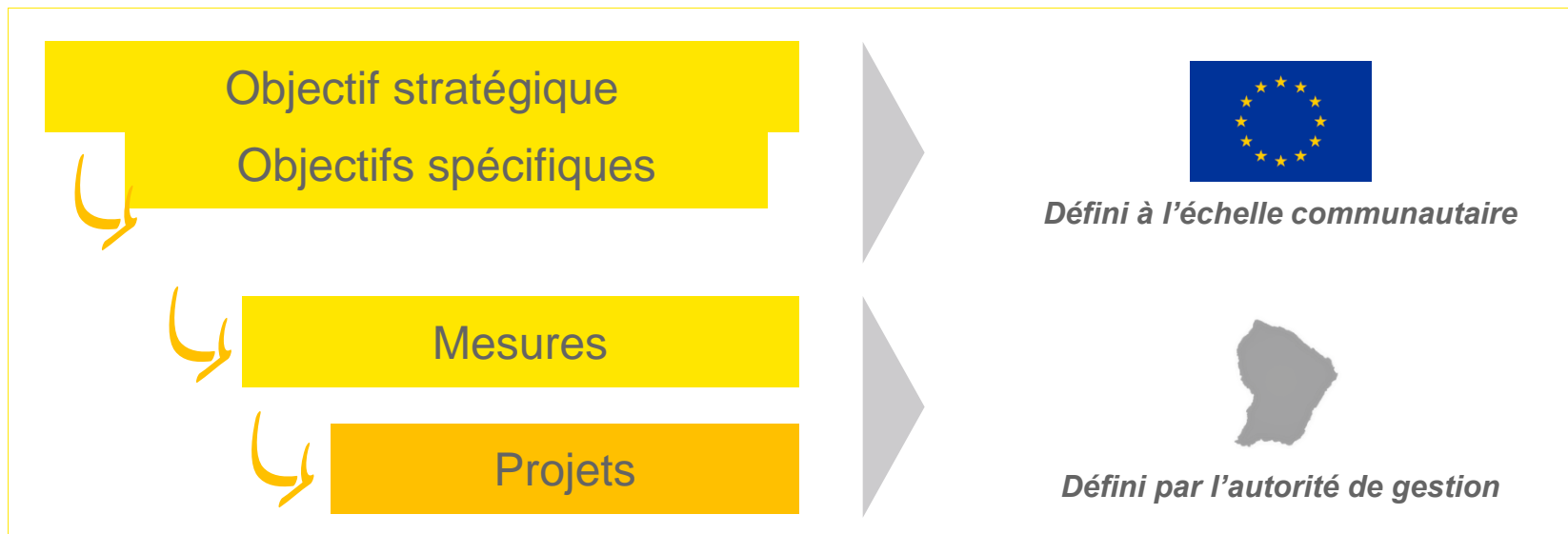
# Les résultats attendus : une première architecture des programmes

1

Compléter le chapitre 1 du prochain programme opérationnel FEDER/FSE  
« Stratégie du programme »

2

Construire l'architecture du prochain programme



3

Constituer un document présentant les premiers éléments de la maquette  
du programme dans ces grandes masses

# Les principes clefs d'un programme pertinent et efficient

---

1

**Pré-identifier des projets matures**

La nouvelle programmation revoit les règles du dégagement d'office, et il faudra que le rythme de programmation soit soutenu dès 2021

2

**Sélectionner des projets que l'on peut mettre en œuvre**

A la fois du côté AG (créer des outils accessibles pour les porteurs et facilitateurs pour les instructeurs) et du côté porteurs de projets (s'assurer de leur capacité à mener à bien les projets)

3

**Créer un programme concentré**

Compte tenu de la réduction des crédits, pour garantir son efficacité, le programme devra choisir des actions ciblées pour concentrer les financements et éviter le saupoudrage des fonds

4

**Assurer les cofinancements pour la durée du programme**

Afin d'assurer la viabilité des projets et la lisibilité de la programmation, assurer dès à présent les cofinancements sur les mesures clefs du programme

5

**Prendre en compte les attendus européens et nationaux quant à la prochaine programmation**

Les attentes de l'Annexe D et celle de l'accord entre l'Etat et l'UE devront être prises en compte dans l'architecture du programme





## **Synthèse du diagnostic et opportunités offertes par la prochaine programmation**

## Extraits de l'AFOM sur cette thématique

### Atouts

- ▶ Des dynamiques de coopération facilitées par le statut de la collectivité unique et une volonté politique forte de la part de la ctg
- ▶ Une forte cohérence géographique et naturelle qui induit des défis communs
- ▶ Des coopérations régionales solidement ancrées sur plusieurs champs
- ▶ Des défis communs qui ancrent la Guyane dans l'espace caribéen

### Faiblesses

- ▶ Un espace régional amazonien morcelé sur les plans linguistique et politique
- ▶ Des partenaires qui partagent des handicaps communs
- ▶ Des écarts de revenus et de développement susceptibles de brider les dynamiques de coopération économique
- ▶ Des rapports complexes à l'échelle des espaces frontaliers
- ▶ Des coopérations dans l'espace caribéen mal identifiées par les acteurs du territoire
- ▶ Un manque d'homogénéité dans la réglementation avec les pays partenaires
- ▶ Des politiques publiques de soutien à la coopération qui peuvent gagner en efficacité

## Extraits de l'AFOM sur cette thématique

---

### Opportunités

- ▶ De nouvelles modalités d'échanges avec les partenaires extra-communautaires
- ▶ Pcia : de nouveaux vecteurs d'information et d'accompagnement déployés par l'ag
- ▶ La possibilité de créer des synergies et complémentarités entre les fonds
- ▶ L'émergence de nouveaux projets en matière de désenclavement
- ▶ La possibilité d'envisager la coopération régionale comme un vecteur de diffusion des savoir-faire guyanais

### Menaces

- ▶ Des temporalités politiques différentes dans les états de la région qui compliquent le déploiement de politiques de coopération
- ▶ Des évolutions dans le contexte institutionnel susceptibles de freiner les efforts de coopération
- ▶ La prépondérance de l'économie informelle dans les zones frontalières
- ▶ Des modalités de financement via le pcia parfois inadaptées aux particularités financières des porteurs de projets

# Excel de travail

Code	Titre	Objectif	Chapitre	Chapitre	Chapitre	Chapitre	Chapitre	Chapitre	Chapitre	Chapitre	Chapitre	Chapitre	Chapitre	Chapitre	Chapitre
	... (text) ...	... (text) ...	... (text) ...	... (text) ...	... (text) ...	... (text) ...	... (text) ...	... (text) ...	... (text) ...	... (text) ...	... (text) ...	... (text) ...	... (text) ...	... (text) ...	... (text) ...
	... (text) ...	... (text) ...	... (text) ...	... (text) ...	... (text) ...	... (text) ...	... (text) ...	... (text) ...	... (text) ...	... (text) ...	... (text) ...	... (text) ...	... (text) ...	... (text) ...	... (text) ...
	... (text) ...	... (text) ...	... (text) ...	... (text) ...	... (text) ...	... (text) ...	... (text) ...	... (text) ...	... (text) ...	... (text) ...	... (text) ...	... (text) ...	... (text) ...	... (text) ...	... (text) ...

## Pour la suite de l'atelier, vous pourrez vous appuyer sur un excel de travail qui mentionne :

- La liste des besoins et des sous-besoins identifiés
- L'éligibilité par sous-besoins au regard des règlements à date
- Une mise en relation de chaque sous-besoins éligibles avec un objectif spécifique
- La liste des projets d'ores et déjà communiqués par les participants



# Besoins et sous besoins sur cette thématique

Besoins identifiés	Sous besoins identifiés
<p>Développer de nouvelles synergies en matière de gouvernance de la coopération et consolider les instances de dialogue avec les partenaires extra-communautaires</p>	<p><i>Développer par exemple une plateforme dématérialisée d'information et d'échanges entre les partenaires, l'AG la CTG et les pays tiers.</i></p>
	<p><i>Créer/activer le réseau des acteurs de la coopération en Guyane.</i></p>
	<p><i>Développer une action extérieure de la collectivité, à l'image des initiatives déployées par les collectivités antillaises</i></p>
	<p><i>Créer une instance de dialogue entre les Etats du plateau des Guyanes (sur le modèle du comité de suivi du PCIA).</i></p>
<p>Renforcer les dispositifs de communication et d'accompagnement à l'égard des porteurs de projet et acteurs de la coopération</p>	<p><i>Répondre aux besoins de communication auprès du grand public, afin de favoriser la programmation de projets guyanais sur le volet transnational de l'Interreg Caraïbes.</i></p>
	<p><i>Développer une plateforme d'information sur les conditions commerciales d'échange entre les pays (réglementations, points de contact, règles douanières) dans les différentes langues, à l'instar du Guide des Affaires au Suriname.</i></p>
	<p><i>Renforcer l'accompagnement des bénéficiaires (notamment les porteurs de projets jugés « à consolider » du PCIA)</i></p>
	<p><i>Faciliter et simplifier les démarches administratives des porteurs</i></p>

# Besoins et sous besoins sur cette thématique

Besoins identifiés	Sous besoins identifiés
<p>Se saisir des nouvelles opportunités de projection du tissu entrepreneurial guyanais sur les marchés extérieurs</p>	<p><i>Faciliter les activités d'import-export et la circulation des biens et des personnes</i></p> <p><i>Initier une harmonisation normative avec les états extra-communautaires partenaires, prioritairement dans certains secteurs clé (industrie pétrolière, secteur agricole, ...)</i></p> <p><i>Faire émerger de nouvelles modalités de pilotage des projets de coopération économique (sous la forme d'une structure dédiée ou d'un réseau de décideurs).</i></p> <p><i>Multiplier les missions de prospection et d'échange opérationnels auprès de potentiels partenaires commerciaux</i></p> <p><i>Créer une zone de stockage afin de capter les flux de produits et matières premières générés à l'échelle régionale</i></p> <p><i>Consolider les infrastructures et pérenniser les liaisons d'échange (aérien, bateau – pirogue, route), encourager l'augmentation des rotations sur les lignes régionales en facilitant l'installation de nouvelles compagnies aériennes.</i></p> <p><i>Développer le projet de PIF (poste d'inspection frontalier) à Dégrad des Canes pour favoriser l'importation de produits locaux.</i></p> <p><i>Encourager les économies d'échelle via la mise en commun de marchés (déchets, énergie, achats groupés, etc.)</i></p>
<p>Enclencher des dynamiques de filières à l'échelle régionale et investir de nouveaux champs de coopération</p>	<p><i>Favoriser l'émergence de projets de coopération sur le champ de l'agro-alimentaire, dans une finalité de garantie de la sécurité alimentaire de la région (80% de la consommation guyanaise vient d'Europe).</i></p> <p><i>Soutenir de nouveaux projets de valorisation économique de la biodiversité.</i></p> <p><i>Elaborer un produit touristique combiné porté par l'ensemble des destinations du plateau des Guyanes.</i></p> <p><i>Mettre en place un programme de recherches coopératif.</i></p> <p><i>Soutenir le déploiement d'initiatives sur le champ de l'économie circulaire et de la gestion des déchets avec le Suriname et le Brésil.</i></p>

# Besoins et sous besoins sur cette thématique

Besoins identifiés	Sous besoins identifiés
Atténuer les barrières linguistiques et assurer une montée en compétence de la population de l'espace de coopération	<i>Renforcer le rapprochement socioculturel des pays du plateau des Guyanes via le développement des formations linguistiques (anglais, français, portugais et néerlandais ainsi que les langues régionales).</i>
	<i>Assurer la mise en application de nouveaux accords avec les universités de l'espace de coopération.</i>
	<i>Renforcer les échanges universitaires (enseignant et étudiant).</i>
	<i>Renforcer les missions internationales et stages à l'international déjà existants (à l'instar du BTS Commerce international de Mana par exemple).</i>







***Temps 1. Echange sur les projets pressentis  
par les participants (et leurs chiffrages)***



## Objectif :

Identifier des projets clés répondant aux besoins du territoire, finançables sous la prochaine période de programmation.

## Mode opératoire :

- **En binôme**, pour 5 sous-besoins, identifiez des projets à réaliser pour la prochaine programmation (**10 minutes**)
- **Par sous-groupe**, échanger sur l'ensemble des projets identifiés par chaque binômes (**40 minutes**)

## Projet identifié

(Description / Temporalité / Chiffrage / Porteur / Cofinanceurs potentiels / Territoire)

## Besoin rattaché

## Sous-besoin rattaché

Projet identifié (Description / Temporalité / Chiffrage / Porteur / Cofinanceurs potentiels / Territoire)	Besoin rattaché	Sous-besoin rattaché

# Bilan des réalisations

---

## ▶ Gouvernance

→ Des instances de coopération transfrontalière ont été créés et consolidées depuis la fin des années 2000 : conseils du fleuve dans les bassins du Maroni et de l'Oyapock, commissions mixtes de coopération transfrontalière, ...

## ▶ Enseignement supérieur et recherche

→ De nouvelles opportunités de coopération induites par la création de l'Université de Guyane, à l'instar de l'accord de coopération avec l'Université de l'Amapa (échanges étudiants, échanges d'enseignants chercheurs, programmes conjoints de formation et de recherche, ...) ou de l'accord de coopération entre les universités publiques en régions d'Haïti et l'UG. Des projets de recherche portés par les organismes de recherche en Guyane associant leurs homologues brésiliens, surinamiens et guyaniens.

## ▶ Transports :

→ Des projets d'infrastructures de transport d'envergure liés à la mise en service du bac La Gabrielle 2 sur le Maroni ont connu des retards importants mais ont finalement pu être programmés en 2018. Impliquant la Guyane et le Suriname, ils sont aujourd'hui dans une bonne dynamique de réalisation (enveloppe programmée à 96 %).

→ Ces projets d'un coût total de 8 millions d'euros impliquent la construction du nouveau bac et des travaux d'aménagement des berges ; ils doivent permettre une densification des échanges à l'échelle du plateau des Guyanes.

→ Le projet « Odyssea Caraïbes Blue Growth Multi-Destination » a été programmé dans le cadre du programme Interreg Caraïbes. Il prévoit la création et structuration, pour un coût total de 3,3 millions d'euros, d'un écosystème innovant d'itinéraires nautiques transnationaux des Caraïbes, afin de favoriser le développement économique des territoires parties prenantes.

# Bilan des réalisations

---

▶ **Culture :**

→ Projets de coopération culturelle portés par la CTG, à l'instar des rencontres Parallèle 5 de mars 2019.

▶ **Biodiversité :**

→ Programmation du projet EOSEO, porté par le WWF Guyane en tant que chef de file, dont l'objectif est de renforcer les liens de coopération sur le Plateau des Guyanes en matière de connaissances et de méthodes d'analyse des services écosystémiques.

→ Programmation de RENFORESAP, cycle d'échanges techniques entre les gestionnaires des aires protégées du plateau des Guyanes.

→ Le projet CARIMAM programmé dans le cadre de l'Interreg Caraïbes, permet la mise en réseau des aires marines protégées dédiées à la préservation des mammifères marins de la grande Caraïbe pour améliorer leur protection et la préservation de leur habitat naturel.

# Bilan des réalisations

---

## ▶ Développement économique

- Projet structuration d'une filière de production et de valorisation agro-industrielle sur le Plateau des Guyanes (Guyane, Suriname, Amapa). À ce titre, une étude de faisabilité prenant la forme d'une expérimentation agricole à grande échelle (mise en culture et suivi de plantes sélectionnées pour leurs résistances aux conditions climatiques) a été initiée.

Les difficultés rencontrées en matière de coopération régionale, dans le cadre du PCIA ou de coopérations bilatérales, ont notamment porté sur trois champs :

- ▶ Un turn-over généralement important des interlocuteurs extra-communautaires ;
- ▶ Un manque de formation des interlocuteurs extra-communautaires quant aux contraintes normatives propres à l'espace communautaire et au fonctionnement des fonds Interreg.
- ▶ Des facteurs de déstabilisation des programmes de coopération liés au contexte géopolitique de la région : récession économique au Suriname en 2015-2016, renversement du gouvernement du Guyana en décembre 2018, période électorale au Brésil,...

# Bilan des réalisations

---

## ► Sanitaire/social

- Coopération franco-brésilienne dans le bassin de vie de Saint-Georges et sur l'Oyapock : meilleure prise en charge des patients, semaine de la santé de la frontière de l'Oyapock, pirogue binationale de santé, programmes de prévention et de soins aux populations riveraines du fleuve, projet de carte transfrontalière de l'offre de prévention et de soins.
- Programme Oyapock Coopération Santé associant l'hôpital de Cayenne et ses centres de santé et l'Association Idsanté pour développer l'offre transfrontalière de prévention et de soins des personnes vivant avec le VIH.
- Programme de coopération hospitalière de l'hôpital de Saint-Laurent-du-Maroni « Coopération Transfrontalière en santé Guyane - Surinam (2017 - 2020) » pour l'amélioration de l'accès aux soins pour la population transfrontalière et l'optimisation du développement des structures de santé dans zone transfrontalière.
- Programme *Malakit* entre la Guyane française, le Suriname et l'Amapa, visant à la mise en réseau et au déploiement de nouvelles stratégies innovantes entre des acteurs publics et privés de ces territoires (acteurs associatifs, ARS de Guyane, ministères de la Santé brésilien et surinamien, ...) afin de faciliter l'accès aux traitements antipaludiques des populations les plus vulnérables en Guyane.
- Projet REMPart Anti-vectoriel, associant les Croix-Rouges du Suriname et du Guyana, visant à mobiliser l'expertise technique régionale et à mettre en œuvre une action locale et communautaire afin de réduire l'impact des épidémies de maladies vectorielles affectant le plateau des Guyanes.



Une pause  
bien méritée



Building a better  
working world



***Temps 2. Réflexion sur les mesures de la  
prochaine programmation***





## Objectif :

Sur la base des projets pré-identifiés, déterminer les mesures à déployer sur la prochaine programmation par objectif spécifique.

## Mode opératoire :

- **En binôme**, répartir les projets identifiés par le sous-groupe en mesures à déployer pour la prochaine programmation (**20 minutes**)
- **Par sous-groupe**, s'accorder sur une liste de mesures (**30 minutes**)

Projet identifié	Sous-besoin rattaché



## Traduction en mesure (du projet ou du besoin)




***Temps 3. Priorisation des mesures à déployer  
dans le cadre de la future programmation***



## Objectif :

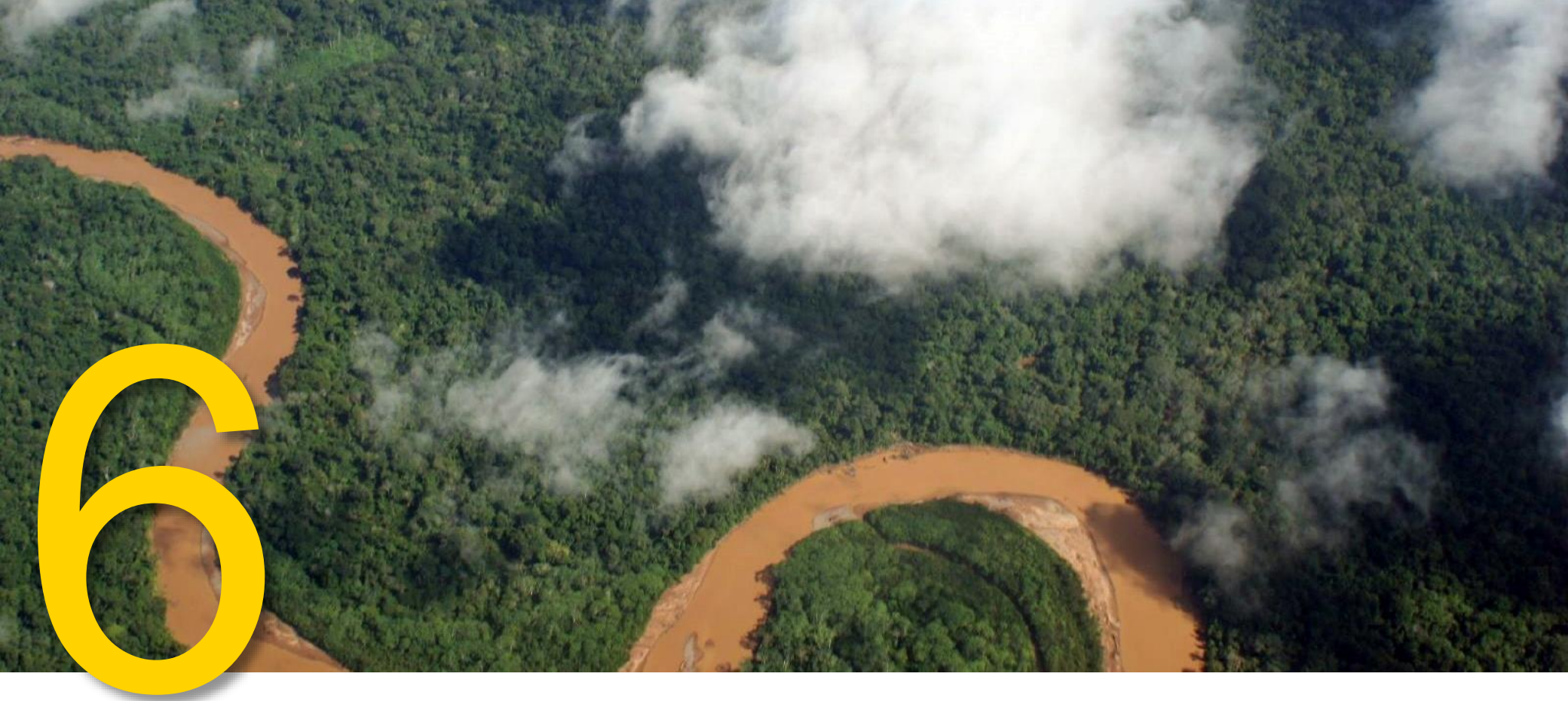
- Déterminer dans l'architecture du programme les mesures et objectifs spécifiques à prioriser

## Mode opératoire :

- Par sous-groupe lister 5 mesures pré-identifiées jugées prioritaires

Mesures	Besoins associés	Projets préidentifiés
1.		<ul style="list-style-type: none"><li>• ...</li><li>• ...</li></ul>
2.		
3.		
4.		
5.		





***Temps 4. Restitution en plénière et conclusion***



## Objectif :

- Assurer la cohérence des mesures et projets identifiés entre les sous-groupes

## Mode opératoire :

- En plénière, chaque groupe présente ses travaux :
  - Projets identifiés
  - Mesures définies
  - Priorisation
- Production en plénière d'une priorisation commune des mesures



## Prochaines étapes

---

Transmission par l'intermédiaire des copilotes

- des éléments de chiffrage d'ores et déjà existants
- de compléments d'informations sur les projets préidentifiés



EY | Audit | Conseil | Fiscalité & Droit | Transactions

EY est un des leaders mondiaux de l'audit, du conseil, de la fiscalité et du droit, des transactions. Partout dans le monde, notre expertise et la qualité de nos services contribuent à créer les conditions de la confiance dans l'économie et les marchés financiers. Nous faisons grandir les talents afin qu'ensemble, ils accompagnent les organisations vers une croissance pérenne. C'est ainsi que nous jouons un rôle actif dans la construction d'un monde plus juste et plus équilibré pour nos équipes, nos clients et la société dans son ensemble.

EY désigne l'organisation mondiale et peut faire référence à l'un ou plusieurs des membres d'Ernst & Young Global Limited, dont chacun est une entité juridique distincte. Ernst & Young Global Limited, société britannique à responsabilité limitée par garantie, ne fournit pas de prestations aux clients. Retrouvez plus d'informations sur notre organisation sur [www.ey.com](http://www.ey.com).

© 2016 EY Advisory.  
Tous droits réservés.

Document imprimé conformément à l'engagement d'EY de réduire son empreinte sur l'environnement.

Cette publication a valeur d'information générale et ne saurait se substituer à un conseil professionnel en matière comptable, fiscale ou autre. Pour toute question spécifique, vous devez vous adresser à vos conseillers.

[www.ey.com/Advisory](http://www.ey.com/Advisory)

[advisory@fr.ey.com](mailto:advisory@fr.ey.com)

## Equipe mobilisée

**Marie BRUNAGEL – EY**  
Directrice Associée

**Véronique MENEZ - EY**  
Senior Manager  
E-mail : [veronique.menez@fr.ey.com](mailto:veronique.menez@fr.ey.com)  
Tel: + 33 6 07 70 67 09

**Grégory MORIN MARTIN – EY**  
Consultant Sénior

**Alexis CHALOPIN – EY**  
Consultant

Retrouvez toutes  
nos études  
sur EY Insights



**EY**  
Building a better  
working world