

Présentation de l'Institut Royal des Etudes Stratégiques

MOHAMMED TAWFIK MOULINE
DIRECTEUR GENERAL DE L'INSTITUT ROYAL DES ETUDES STRATEGIQUES

Intervention au profit des étudiants de l'Ecole Nationale Sup d'Administration

20 juin 2017

INTRODUCTION : PRESENTATION DE L'IRES

LES PROGRAMMES D'ETUDES

- CHANGEMENT CLIMATIQUE
- LIEN SOCIAL
- COMPETITIVITE GLOBALE
- CAPITAL IMMATERIEL
- RELATIONS EXTERIEURES

LA VEILLE STRATEGIQUE

Contexte de création de l'IRES et son évolution

" ... Notre pays vit une transition globale qui nécessite le renforcement de ses capacités d'analyse, d'adaptation et d'anticipation. Aussi, avons-Nous décidé de créer un institut royal des études stratégiques pour remplir cette mission essentielle, afin d'être en interaction permanente avec les changements et de maîtriser et agir sur les mutations profondes qui s'opèrent aux niveaux interne et externe... "

Sa Majesté Le Roi Mohammed VI,
Extrait du Discours du Trône du 30 juillet 2003

" ... Dans le même contexte et afin que le Ministère des Affaires Etrangères et de la Coopération puisse disposer des analyses et des outils conceptuels nécessaires pour assimiler et mieux anticiper les transformations accélérées que connaît le monde, Nous l'invitons à **tirer parti des expertises et des compétences dont dispose l'Institut Royal des Etudes Stratégiques** et ce, au mieux des intérêts nationaux. Nous exhortons cet institut à coopérer avec le ministère et à **consacrer ses efforts au domaine diplomatique et aux différentes questions liées aux relations extérieures du Maroc**, dans leurs différents volets politique, économique, social, culturel et environnemental. ... "

Extrait du Message Royal adressé à la 1ère conférence des Ambassadeurs de Sa Majesté
Le Roi, 30 août 2013

INTRODUCTION (2)

Aperçu global sur l'IRES

- Un positionnement privilégié ayant permis à l'IRES d'investir un champ de réflexion large, de travailler sur un horizon lointain et d'acquérir une véritable compétence dans l'étude des questions stratégiques, celles pouvant avoir un impact sensible sur la trajectoire de développement du Maroc.
- Une mission de l'IRES, orientée vers :
 - l'éclairage de la prise de décision : la recherche académique est entièrement externalisée afin de permettre à l'IRES de se consacrer, davantage, à la réflexion stratégique,
 - le traitement des problématiques transversales grâce à l'adoption d'approches globales pour décoder la complexité et à l'utilisation de techniques d'anticipation, facilitant l'analyse, de manière innovante, des questions stratégiques,
 - l'examen des politiques publiques, à caractère structurel, plutôt que des questions conjoncturelles.

INTRODUCTION (3)

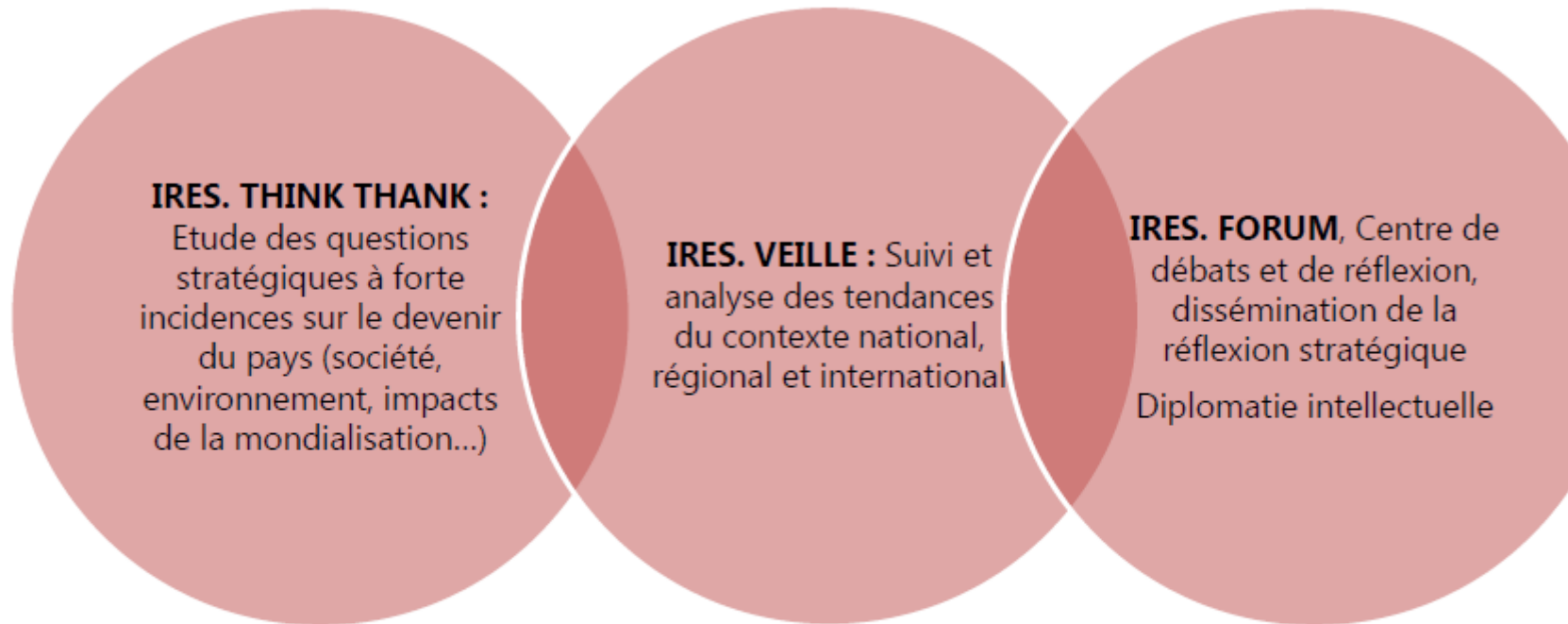
Des réalisations ayant conféré à l'IRES une certaine notoriété

- Acquisition d'une expérience, en matière de formalisation et de conduite des programmes d'études et ce, depuis la rédaction des termes de référence et la constitution de groupes multidisciplinaires de chercheurs jusqu'à l'élaboration des rapports finaux.
- Connaissances accumulées dans des disciplines multiples des sciences humaines et celles liées au climat et à l'environnement.
- Production de rapports stratégiques de synthèse, orientés politiques publiques et de rapports à caractère thématique, contribuant au développement de la recherche scientifique au Maroc.
- Acquisition d'une compétence prospective, nécessaire à l'éclairage de l'action publique, à long terme.
- IRES : lieu de débat serein, permettant d'établir un pont entre les décideurs publics, le milieu académique, le monde des affaires et la société civile (confrontation des idées, lecture croisée...).
- Rôle joué par l'IRES sur le plan de la diplomatie intellectuelle

Depuis sa création et jusqu'à fin juin 2017, l'IRES a produit 127 rapports, organisé 10 conférences internationales et 214 séminaires et journées d'étude. L'IRES a mobilisé 214 chercheurs associés et près d'une centaine de doctorants

INTRODUCTION (4)

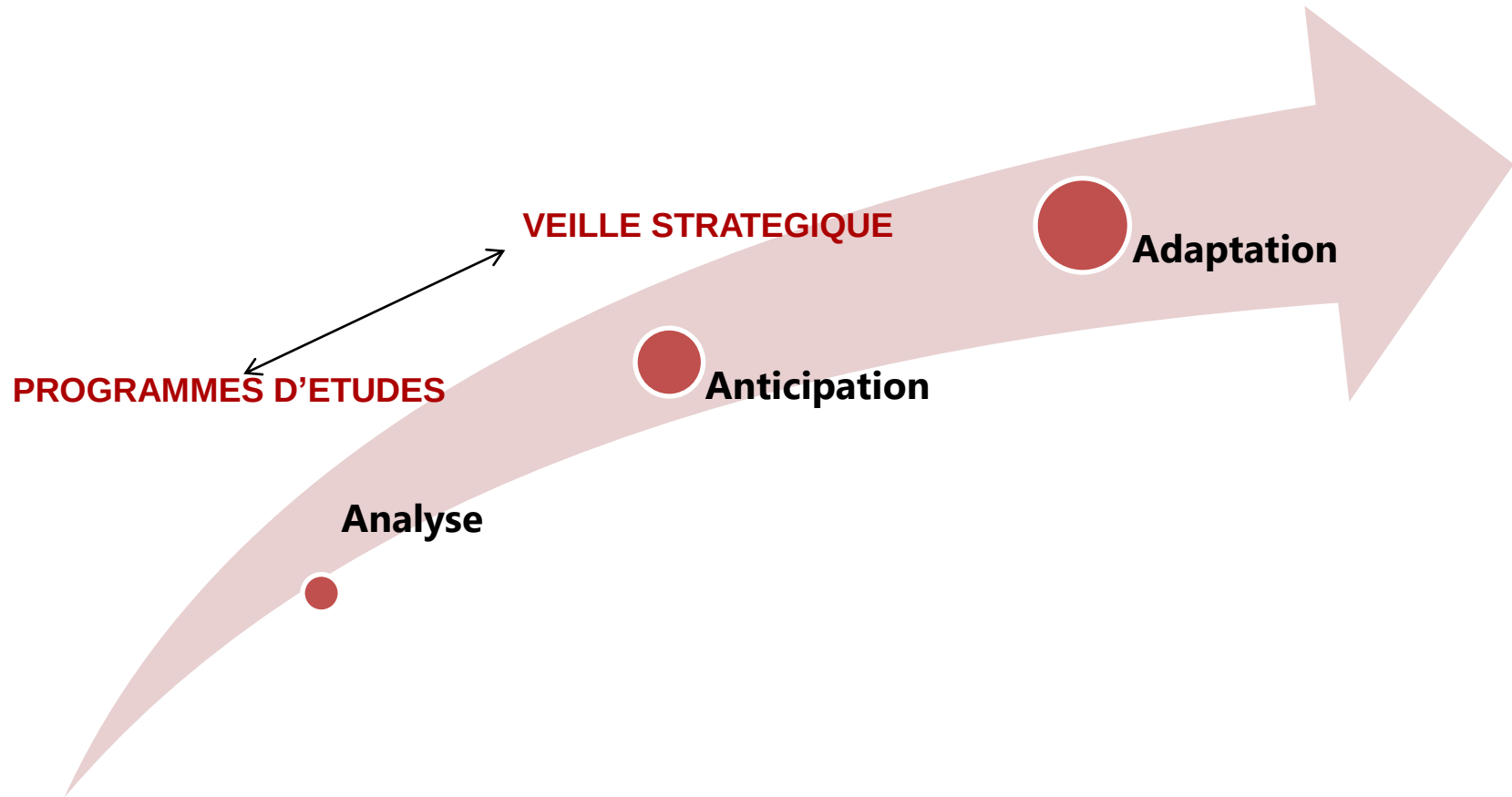
Missions de l'IRES



- Un dispositif de réflexion stratégique construit autour de deux axes majeurs : les programmes d'études et la veille stratégique. Il s'agit de deux composantes fortement interdépendantes et qui s'autoalimentent de manière instantanée. Ces deux missions sont relayées par une activité IRES.FORUM, destinée à favoriser, grâce à un débat serein, l'éclosion d'idées novatrices et à partager de nouveaux concepts.

INTRODUCTION (5)

Des travaux de l'IRES orientés vers plus d'anticipation



- Comprendre les évolutions du contexte mondial, régional et national.
- Anticiper les risques, mais aussi les leviers que ces évolutions recèlent pour le Maroc.
- Proposer des politiques publiques innovantes, adaptées à ces enjeux.

Etude de questions couvrant l'ensemble des préoccupations du pays



Les trois niveaux de réflexion

A. LES QUESTIONS NATIONALES

1. LE CHANGEMENT CLIMATIQUE
2. LE LIEN SOCIAL
3. LA COMPETITIVITE
4. LE CAPITAL IMMATERIEL

B. LA DIMENSION INTERNATIONALE : LE MAROC DANS LE MONDE

5. LES RELATIONS INTERNATIONALES DU MAROC
6. LA DIPLOMATIE
7. LES MAROCAINS DU MONDE

C. LES QUESTIONS GLOBALES

8. LES ENJEUX CRUCIAUX DE L'HUMANITE
9. LES ENJEUX MONDIAUX DE LA BIOSPHERE
10. LA SECURITE ET LA LUTTE CONTRE LE TERRORISME
11. LA MIGRATION

Le programme d'études "Changement climatique"

Conscient de la nature des enjeux et des menaces qui pèsent sur le Maroc, l'IRES a inauguré, fin 2007, un important chantier de réflexion sur le changement climatique qui a été :

- mené selon une approche multidimensionnelle et holistique pour capter la complexité de ce phénomène écologique, politique, économique et social,
- orienté politiques publiques pour proposer des réponses durables et politiquement, économiquement et socialement acceptables.

Le programme d'études de l'IRES sur le changement climatique a été réalisé en trois phases : une première phase, axée sur une approche écosystémique et une seconde phase, orientée "sécurité", au sens large du terme. La troisième phase a concerné la question des négociations climatiques internationales, en relation avec l'organisation par le Maroc de la COP22. Ce chantier a été couronné par l'élaboration du Panorama du Maroc dans le monde 2017, dédié aux enjeux planétaires de la biosphère et qui a été présenté à la COP22.

A fin juin 2017, le programme d'études sur le changement climatique a vu la réalisation de 2 rapports stratégiques et de 13 rapports thématiques, en plus du rapport stratégique 2017 sur les enjeux planétaires de la biosphère. Ce programme a mobilisé 40 chercheurs associés et connu l'organisation de trois conférences internationales et de 24 rencontres, auxquelles ont pris part des experts nationaux et internationaux

Le programme d'études "Lien social"

Ce programme a été entamé en 2009, avec pour ambition :

- **d'interroger** les zones majeures de transformation du lien social dans leur relation avec les processus transitionnels de la société marocaine,
- **de dresser** une cartographie des espaces sociaux les plus touchés par l'affaiblissement du lien social,
- **de mieux appréhender** les signes de relâchement constatés et surtout de définir de nouveaux modes de régulation et de renforcement du "vivre-ensemble",
- **de comprendre** l'évolution des relations entre les individus et entre ceux-ci et les institutions et d'analyser ses impacts sur la cohésion sociale,
- **de proposer** des politiques publiques appropriées.

A fin juin 2017, 2 rapports stratégiques, 2 rapports de l'enquête nationale sur le lien social au Maroc et 26 études thématiques ont été réalisés dans le cadre de ce programme d'études , ayant nécessité la mobilisation de plus d'une trentaine de chercheurs associés et de 101 doctorants ainsi que l'organisation de 38 rencontres, auxquelles ont pris part des personnalités marocaines, des acteurs publics et privés, des experts universitaires et des représentants de la société civile

IRES.THINK TANK (5)

Le programme d'études "Lien social"



Le programme d'études "Compétitivité globale"

Ce programme d'études, qui a été entamé en 2009, a pour but d'examiner l'état de la compétitivité du pays et de déterminer les forces et les faiblesses de son positionnement international, tout en tenant compte des transformations structurelles, à moyen et long terme.

L'originalité du programme d'études est d'aborder la problématique de la compétitivité, selon une approche globale et multidimensionnelle qui va au-delà des déterminants économiques et financiers

Deux préoccupations essentielles prédominent tout au long du processus de réalisation du programme :

- Procéder à une révision du modèle de développement et agir sur les déterminants structurels de la compétitivité.
- Assurer un meilleur positionnement du Maroc dans la mondialisation et améliorer le statut de puissance attractive du Maroc.

A fin juin 2017, le programme d'études sur la compétitivité globale a mis à contribution 42 chercheurs associés et a connu l'élaboration d'un rapport stratégique de synthèse et de 14 rapports thématiques dont les conclusions ont été discutées lors d'une trentaine de rencontres, organisées par l'IRES

IRES.THINK TANK (7)

Compétitivité globale du Maroc : six axes prioritaires du programme d'études



Le programme d'études "Capital immatériel"

Le concept du capital immatériel constitue l'un des concepts novateurs utilisés pour la mesure de la richesse des nations. Il offre un cadre d'évaluation cohérent des politiques publiques, permettant de comprendre la dynamique de création de la richesse nationale, d'en identifier les ressorts internes et externes et d'optimiser, par ricochet, le processus de conception et de mise en œuvre des réformes et des programmes publics.

Le Maroc figure parmi les premiers pays qui ont fait le choix volontaire et délibéré de conduire une évaluation de leur richesse globale et immatérielle (Discours du Trône de 2014).

Disposant d'une compétence en matière d'analyse des concepts émergents, l'IRES a procédé à l'évaluation de la richesse globale du Maroc et du capital immatériel :

- Evaluation financière, en partenariat avec le cabinet Goodwill-management, du capital immatériel du Maroc pour la période 1998-2013, selon la méthode de la Banque Mondiale, à laquelle des correctifs ont été introduits afin de tenir compte des spécificités du Royaume et selon la méthode dénommée "Thésaurus-Bercy-Territoires".
- Evaluation qualitative ou extra-financière fine, réalisée par l'IRES.

En plus de l'approfondissement du capital social (programme d'études "Lien social"), et du capital humain (Programme d'études "Compétitivité globale"), l'IRES s'est intéressé à une autre dimension du capital immatériel : le capital relationnel. Il a mis en place un observatoire de l'image du Maroc et a réalisé une étude intitulée "Quelle stratégie de marque Maroc ?". Il a également élaboré 3 rapports sur la réputation du Maroc dans le monde, en partenariat avec *Reputation Institute*.

Le programme d'études "Relations extérieures"

La dimension "Relations extérieures du Maroc" occupe une place de choix dans le programme de travail de l'IRES, conformément aux Orientations Royales.

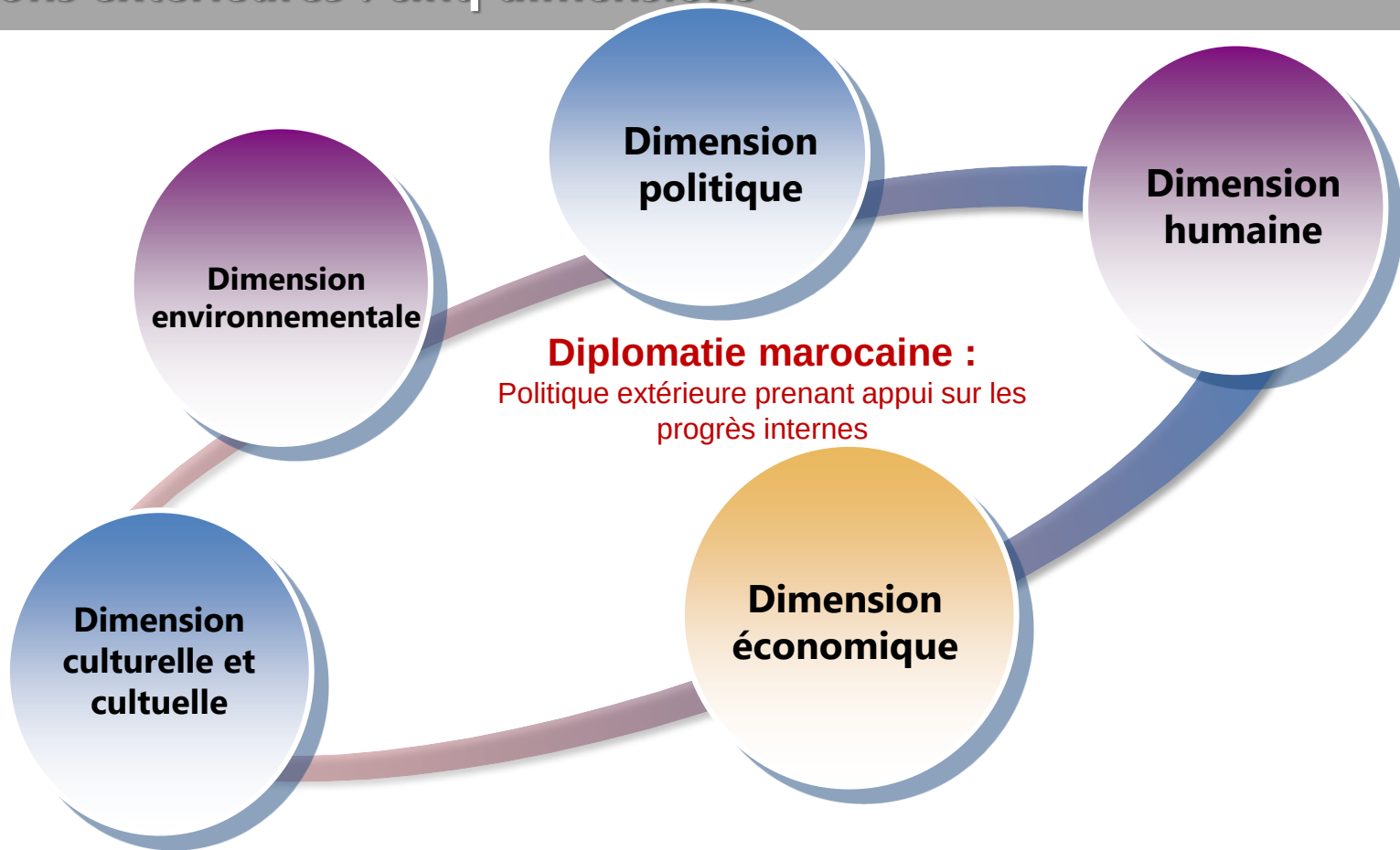
- Le Panorama du Maroc dans le monde 2016 a été consacré aux relations internationales du Maroc.
- Les études menées concernent la puissance attractive du Maroc (soft power), les relations du Maroc avec les pays du voisinage (Espagne, Algérie, Mauritanie), avec ceux faisant partie des aires d'appartenance du Royaume (Afrique et monde arabe) et avec les pays d'Amérique du Nord, d'Amérique du Sud, d'Asie-Pacifique ainsi qu'avec les BRICs. Les derniers rapports sont relatifs aux relations du Maroc avec les pays d'Europe du Nord et avec le Royaume-Uni, à l'aune du Brexit.
- La diplomatie climatique, la diplomatie culturelle et la diplomatie économique ont fait l'objet d'études à l'IRES.

Une attention privilégiée a été accordée aux relations avec les Marocains du Monde. L'IRES a piloté l'étude sur les Marocains du Monde à l'horizon 2030, menée en collaboration avec le Ministère chargé des Marocains Résidant à l'Etranger et le Conseil de la Communauté Marocaine à l'Etranger.

A fin juin 2017, le programme "Relations extérieures du Maroc" a mis à contribution près de 80 chercheurs associés et vu la finalisation de 21 rapports thématiques dont les conclusions ont fait l'objet de débats, à travers l'organisation de 69 rencontres, auxquelles ont pris part des diplomates, des acteurs publics et privés ainsi que des experts universitaires. Le rapport stratégique 2016 de l'IRES a été dédié à la politique étrangère du Royaume du Maroc

IRES.THINK TANK (10)

Relations extérieures : cinq dimensions



La veille stratégique, une mission essentielle de l'IRES

La veille stratégique est l'une des deux missions essentielles de l'IRES qui consiste à recueillir et à traiter les informations et les données rendues publiques dans le domaine politique, économique, social, culturel et environnemental aussi bien sur le plan national qu'international et mondial et ce, en vue de fournir des informations pertinentes et fiables, indispensables à la prise de décision stratégique.

La dissémination de la pensée du futur s'opère à travers les séminaires de formation à la veille et à la prospective au profit du personnel et des chercheurs associés de l'IRES et la mise en place d'un centre de documentation de référence sur le plan national en matière d'études du futur.

Le premier Panorama du Maroc dans le monde a porté sur les six transitions majeures suivantes :

- La gouvernance mondiale.
- Vers la fin de la domination économique occidentale ?
- Une aire d'appartenance en recomposition.
- La révolution digitale.
- Vers un monde plus humain ?
- Demain le climat !

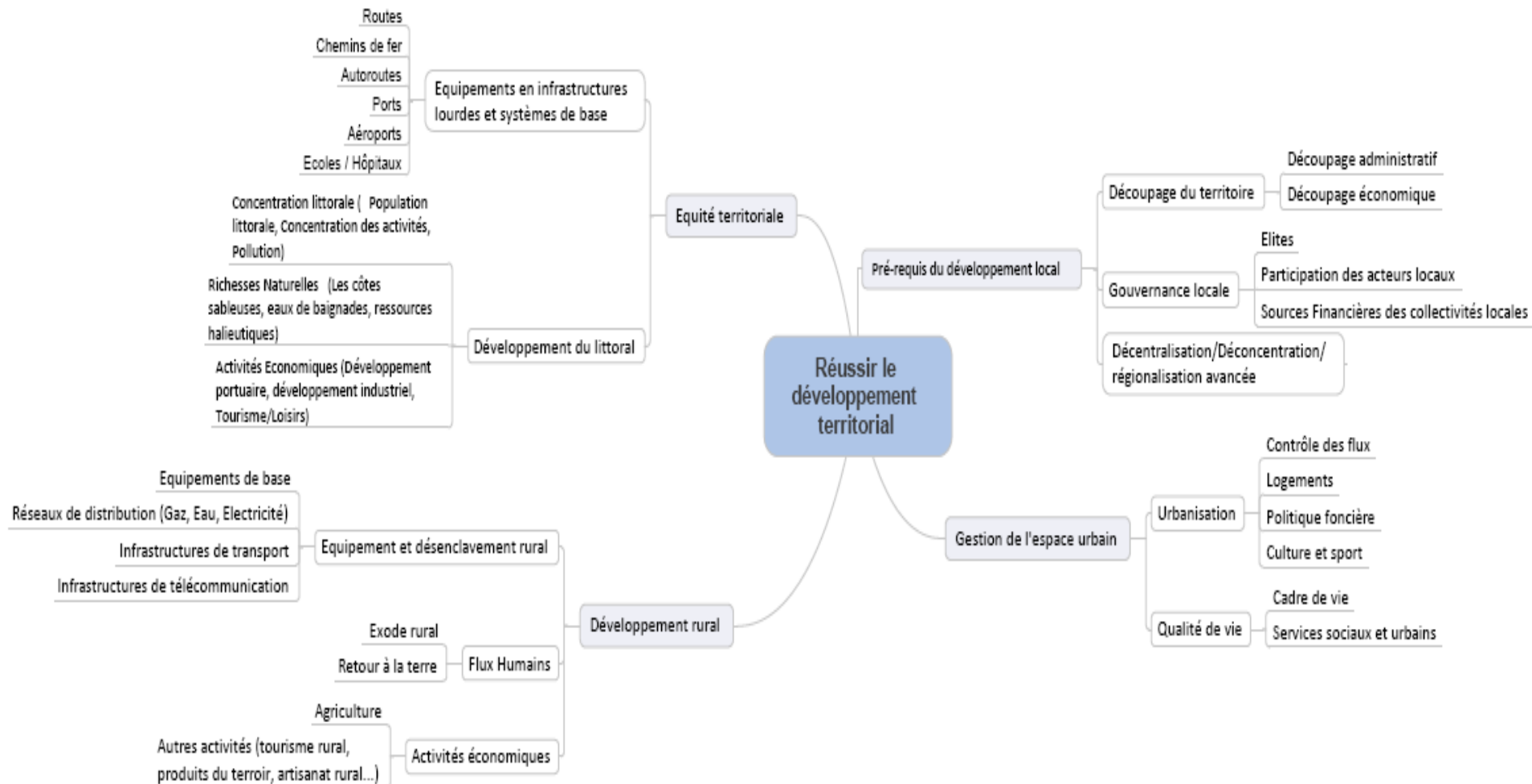
La mise en place, en 2016, du Panel International de Prospective (PIP) a donné une dimension mondiale au système de veille et a permis à l'IRES de s'intégrer dans la communauté internationale des experts du futur.

Les domaines de veille stratégiques

- L'IRES a défini, dès 2007, pour son système de veille, une dizaine de domaines de veille jugés stratégiques (DVS) sur la base des grands défis actuels et futurs du Maroc qui permettent de suivre les processus de changement et d'identifier les solutions afin d'y faire face et ce, à partir de recherches, d'analyses et de travaux de prospective, menés par l'Institut.
- Véritables champs complexes de connaissances, les (DVS) sont appréhendés dans le cadre d'une vision holistique, mettant en évidence les interactions et les interdépendances afin d'approfondir l'étude des questions du présent et de l'avenir sans perdre de vue la richesse de la complexité.
- La méthode heuristique correspond à une technique de représentation graphique d'idées et des relations entre ces dernières. Elle permet à la fois de penser la complexité et de réfléchir de manière plus innovante qu'avec les méthodes linéaires traditionnelles. Il s'agit, donc, d'une représentation principalement arborescente des données.

IRES.VEILLE (3)

Le schéma heuristique du DVS 8 : Réussir le développement territorial



La méthode de traitement des DVS

- La méthode de traitement des DVS adoptée par l'IRES se base sur :
 - ✓ Une analyse des tendances du contexte mondial et de leurs impacts sur le système étudié.
 - ✓ Un diagnostic de la situation et des facteurs aggravants pour chacun des systèmes ou sous-systèmes constituant les domaines de veille stratégique (DVS), avec l'identification des indicateurs majeurs y correspondants.
 - ✓ Une approche prospective stratégique permettant d'évaluer les risques possibles et les opportunités qui se présentent à moyen et à long terme.
 - ✓ Une approche prospective opérationnelle ayant pour objectif d'identifier les solutions possibles et durables aux problèmes structurels immédiats ou surgissant à long terme.
- Les outputs du système de veille de l'IRES sont d'ordre :
 - ✓ **qualitatifs** : notes d'étonnement, d'alerte, d'orientations stratégiques...
 - ✓ **quantitatifs** : tableau de bord stratégique avec le suivi d'une centaine d'indicateurs et le positionnement du Maroc selon ces indicateurs.

Le système de ressources exploratoires et stratégiques (i-RES)

- En 2015, l'IRES a fait évoluer son système de veille (Système d'Information Prospective) vers un nouveau dispositif plus avancé (système de ressources exploratoires et stratégiques).
- Le nouveau système permet de produire de l'intelligence prospective au service de la prise de décision stratégique. Il permet, également, de bénéficier des dernières technologies fondées sur la portabilité du web.
- Il intègre, d'une part, une veille informationnelle qui constitue la première phase du processus de collecte et d'exploration des données, notamment celles issues du web profond et d'autre part, une veille immersive, dont le but est de détecter et d'analyser les tendances du changement, selon une vision prospective.
- Les trois types de veille utilisés à l'IRES sont :
 - ✓ **la veille documentaire** réalisée par le Centre d'Information et de Documentation de l'IRES qui consiste à rester informé systématiquement, en y consacrant le moins de temps possible et ce, en utilisant des processus de signalement automatisés (notes d'alerte). Ce centre organise, également, des séminaires de présentation d'ouvrages sur le futur.
 - ✓ **la veille prospective** dont une partie est réalisée par les chercheurs et une autre partie conçue en interne sur la base de l'horizon scanning (méthode qui consiste à alimenter, de façon permanente, les chercheurs de la matière première qui sert à les aider à identifier les nouvelles tendances et à repérer et à suivre de près les différentes mutations).
 - ✓ **la veille stratégique** s'alimente des deux précédentes et fournit des analyses (études), des notes d'orientation et de synthèse (notamment les DVS, le tableau de bord stratégique...).

Des domaines de veille stratégiques à trois dimensions



Le Panel International des Prospectivistes (PIP)

L'objectif recherché à travers la constitution de ce panel n'est pas d'approfondir la discipline prospective, mais bien de développer une vision qui anticipe les grands enjeux à venir sur le plan mondial et qui enrichit la vision occidentale qui a longtemps prévalu et ce, en prenant en considération les spécificités des grandes régions du monde, notamment celles qui constituent des espaces de projection de la politique étrangère du Royaume.

La première édition du PIP, qui s'est tenue en juillet 2016, a concerné les enjeux cruciaux pour l'humanité. Elle a été consacrée à l'identification des tendances lourdes (stables ou bifurcantes), des émergences et des signaux faibles ainsi qu'à leur mise en cohérence pour développer des visions systémiques, à l'horizon 2030 et 2050.

L'édition du PIP de mai 2017 a eu pour but d'identifier des stratégies de réponse innovantes à trois méta-enjeux :

- Le vivre ensemble dans la mondialité,
- La créativité et l'explosion démographique,
- La création de valeur et l'emploi.

MERCI DE VOTRE ATTENTION