

INPT-CIE'2011

LA VEILLE STRATÉGIQUE AU SERVICE DE L'INTELLIGENCE TERRITORIALE

**Thème de l'intervention de M. Mohammed Tawfik MOULINE
Directeur Général de l'Institut Royal des Etudes Stratégiques (IRES)**

Rabat, le 24 février 2011

PLAN

- I. Un contexte national et international à forte incidence sur l'avenir des territoires**
- II. Veille stratégique et intelligence territoriale : Bref aperçu sur la démarche de l'IRES**
- III. Quelques suggestions pour promouvoir l'intelligence territoriale au Maroc**



1. Un contexte national et international à forte incidence sur l'avenir des territoires



- Un environnement international caractérisé par une **concurrence** intense entre **régions et territoires** pour gagner la bataille de la **compétitivité** (*territoires devenant l'espace de définition par excellence des avantages compétitifs d'un pays : formation du capital humain, développement du savoir et du savoir-faire, localisation des ressources naturelles...*).
- Des perspectives prometteuses dans le cadre du **statut avancé Maroc-Union Européenne** mais dont la concrétisation est fortement tributaire de la capacité des régions marocaines à mobiliser le potentiel de la coopération décentralisée auprès de leurs homologues européennes.
- Un nouveau contexte confrontant les territoires à d'**importants défis** :
 - ✓ *Pérennisation des activités et des emplois face à la crise économique mondiale,*
 - ✓ *Développement humain,*
 - ✓ *Changement climatique...*



Développement territorial au Maroc : une ambition de dépasser un nœud du futur

- Le développement territorial ([nœud du futur](#) identifié dans le Rapport du Cinquantenaire sur le développement humain au Maroc) connaît de multiples avancées :
 - ❖ Schéma National d'Aménagement du Territoire (SNAT) destiné à présenter une vision cohérente du développement territorial;
 - ❖ Mise en place des agences de développement régionales en vue d'accélérer la dynamique de développement dans les régions concernées;
 - ❖ Des choix stratégiques nationaux visant la mise en place de « régions économiquement et géographiquement complémentaires et socialement et culturellement harmonieuses », (*Discours de Sa Majesté Le Roi Mohammed VI, 6 novembre 2008*);
 - ❖ Projet de régionalisation avancée (*Discours Royal du 6 novembre 2008 dans lequel Sa Majesté Le Roi Mohammed VI a annoncé "lancer une dynamique de régionalisation avancée et graduelle"*).



Dispositifs législatifs de décentralisation /
déconcentration
Gestion déconcentrée de l'investissement (Centres
Régionaux d'Investissement)
Cependant :
Rythme lent de la déconcentration
Dysfonctionnements liés à la décentralisation

Financement du développement local (TVA, FEC)
Cependant :
- Problème de répartition des ressources financières
- Financement insuffisant de la région (collectivité locale)

Société civile/ ONG de développement local
Cependant :
Financement et organisation insuffisants

Deficit en terme de développement local

Synergie entre potentiels, ressources humaines et orientations de l'aménagement du territoire

- Répartition des équipements et des aménagements
- Préservation des ressources naturelles, des richesses culturelles...
- Valorisation des potentialités humaines et naturelles

Impacts

- Pauvreté, inégalités, exclusion...
- Migrations
- Déperdition des patrimoines et des savoirs
- Déficit de croissance

Répartition
déséquilibrée des
populations
(migrations)

Approche macroéconomique
prépondérante

Maillage inégal du territoire
Accès déséquilibré aux services
sociaux de base
Développement anarchique des villes

Centralisation
Manque de coordination, de
vision régionale
Elus et collectivités
territoriales éloignés des
préoccupations locales

Perte des liens avec les
spécificités locales

Innovation peu encouragée
Déficit en savoir et en
valorisation des savoirs
locaux
Non prise en compte des
spécificités locales dans le
système éducatif

Surexploitation des
ressources
Manque de valorisation
au niveau local

Non valorisation du
patrimoine, des cultures et
des savoirs locaux...

Démographie

Société

**Sphère
économique**

**Système
éducatif**

**Aménage-
ment du
territoire**

**Environ-
nement**

Gouvernance

**Dimension
culturelle**



2. Veille stratégique et intelligence territoriale : Bref aperçu sur la démarche de l'IRES



L'intelligence économique est l'un des moyens susceptibles de rendre les territoires maîtres de leur destin

Intelligence Territoriale

- Permettre aux territoires d'acquérir une meilleure connaissance des évolutions et une intelligence des processus de changement en vue d'accroître les capacités d'adaptation des acteurs.

Entretenir la dynamique des territoires

Gouvernance locale

- Appropriation par les acteurs de développement locaux de la vision des territoires et renforcement de l'action collective (*partenariat public-privé, transfert des compétences, formation du personnel et des élus, accès aux NTIC...*).

Politiques publiques territorialisées

- Elaboration des politiques publiques en tenant compte des spécificités locales.
- Faire des territoires un cadre d'expérimentation des politiques publiques avant leur généralisation à l'échelle nationale.

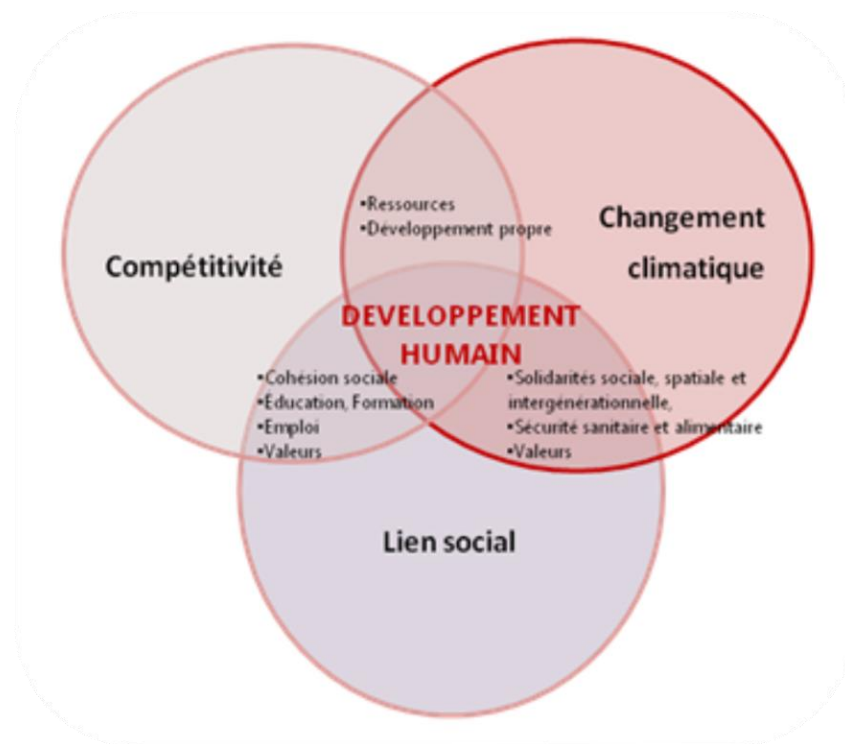


- Un dispositif d'intelligence économique en évolution, construit autour de deux axes majeurs : les programme d'études et la veille stratégiques. Il s'agit de deux composantes fortement interdépendants et qui s'autoalimentent de manière instantanée.
- Une démarche prospective, permettant de détecter les signaux faibles, d'imaginer le futur et d'identifier les meilleurs options de développement possibles.
- Une approche opérationnelle orientée politiques publiques avec comme ambition le renforcement de la visibilité des choix publics et à terme une appréciation des impacts des orientations poursuivies (retour d'expérience).



Des programmes d'études intégrant une dimension régionale et territoriale

- **Le Lien social au Maroc** : Quels rôles pour l'Etat et l'ensemble des acteurs sociaux ?
- **Le changement climatique** : impacts sur le Maroc et options d'adaptation globales
- **Compétitivité globale** et positionnement du Maroc dans le système mondialisé



➤ **Ces programmes d'études incorporent une dimension régionale et territoriale substantielle**, en lien avec les problématiques majeures auxquelles le Maroc est confronté.

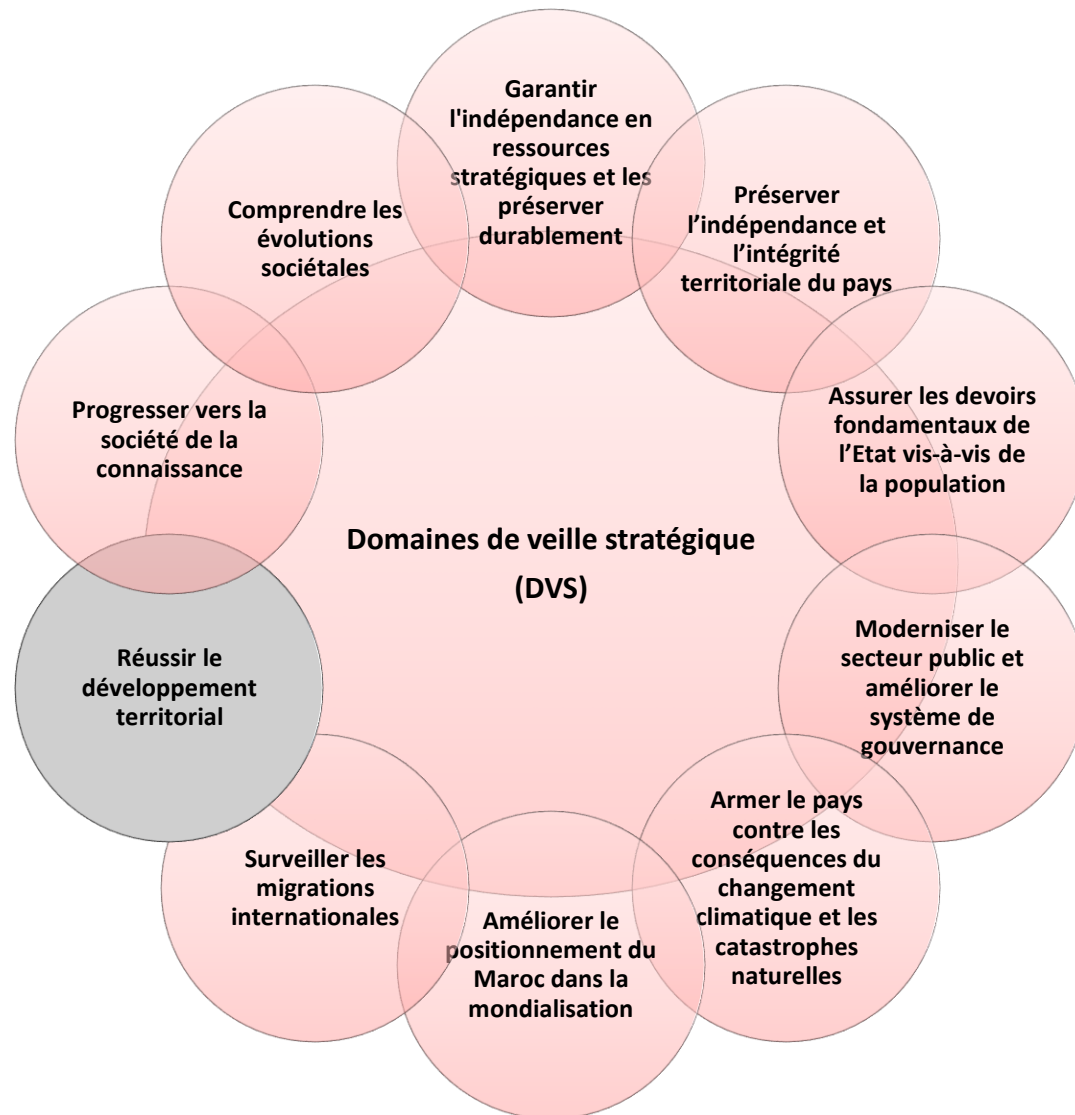
➤ La démarche retenue dans le cadre de ces programmes se base sur des approches holistiques, interdisciplinaires et requiert une rigueur scientifique avérée ainsi que des capacités d'anticipation importantes.

Le Système d'Information Prospective support de la mission de veille stratégique de l'IRES

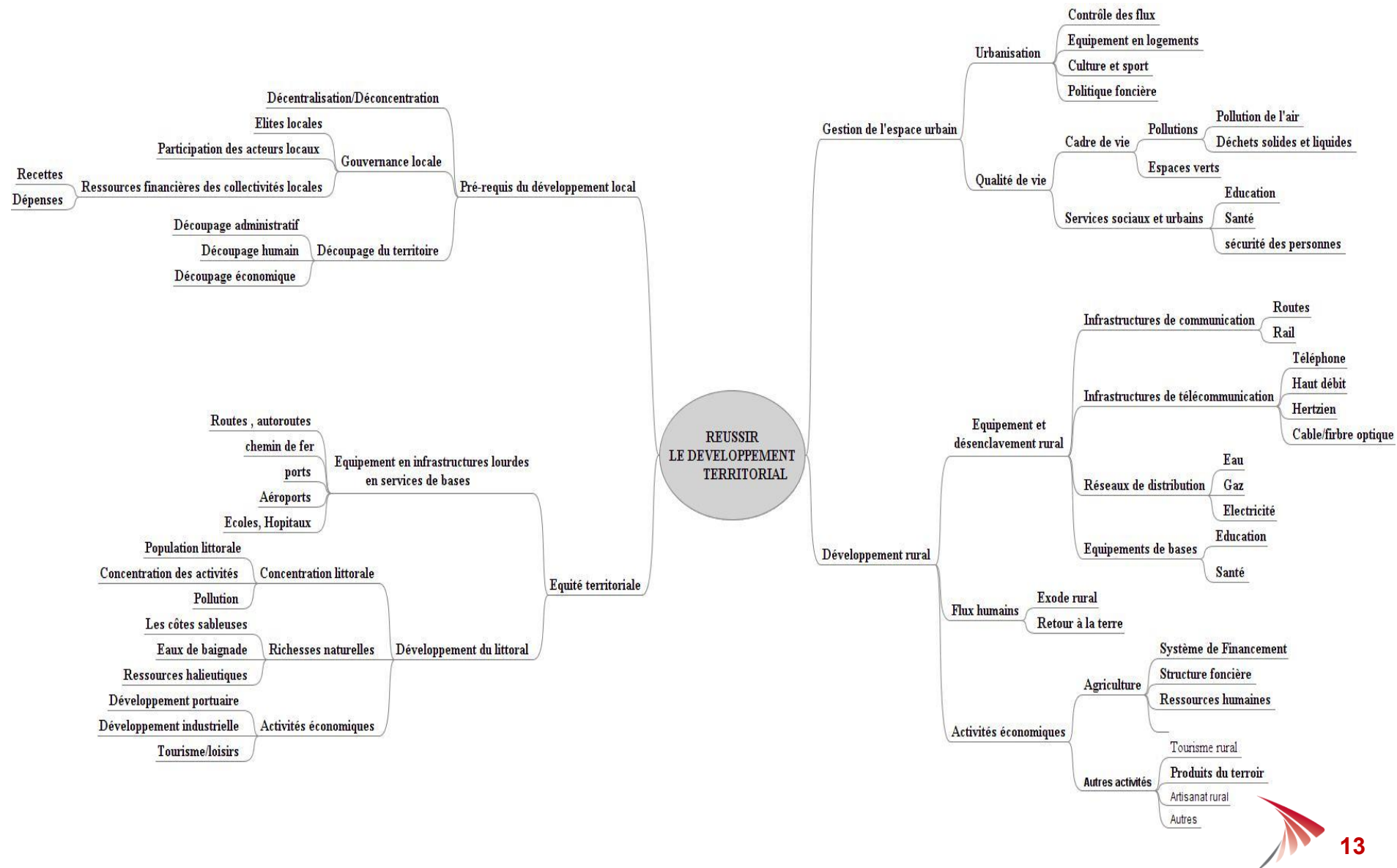
- La veille stratégique est une des missions essentielles de l'IRES. Elle s'appuie sur un système d'information prospective (SIP) ou banque de connaissances qui rassemble, ordonne et relie les informations nécessaires à l'analyse prospective et à la réflexion stratégique.
- Le SIP est composé de deux parties fortement interdépendantes : une partie est d'ordre quantitatif (un millier d'indicateurs produits par le système d'information national ainsi que ceux publiés par des organismes internationaux.) et une partie qualitative (scénarios de référence relatifs aux évolutions majeures du contexte national et international, signaux faibles dont l'IRES suit l'évolution en vue de capter les germes de changement...).
- Noyau dur du système d'information et base de connaissances, le SIP est structuré autour des dix DVS de l'IRES et comprend :
 - des indicateurs qualitatifs et quantitatifs,
 - des analyses,
 - des informations visuelles (schémas heuristiques et cartes) et
 - des systèmes d'alerte.



Les dix domaines de veille stratégique de l'IRES



Application de la méthode heuristique au DVS « Réussir le développement territorial »



4. Quelques suggestions en matière de développement de l'intelligence territoriale au Maroc



Intelligence territoriale au Maroc : Constat général

- Avancées limitées de l'intelligence territoriale malgré l'importance des enjeux (*positionnement du Maroc dans la mondialisation, transitions sociétales, changement climatique, sécurité alimentaire, sanitaire, énergétique...*)
- Multiplicité des acteurs concernés, sans réelle mobilisation collective autour de projets communs régionaux (*Etat, collectivités locales, entreprises, société civile*).
- Cadre institutionnel peu approprié pour la promotion de l'intelligence territoriale qui exige une transversalité élevée.
- Prééminence de la veille sur l'intelligence, considérée souvent comme une simple affaire de « logiciels » ou d'outils de stockage de l'information.



Quelques suggestions pour développer l'Intelligence territoriale au Maroc

Au niveau des options de politiques publiques:

- Mettre en place une **politique publique d'intelligence territoriale**, au service de la compétitivité et le développement équilibré des différentes régions du pays.
- Promouvoir une **culture de l'intelligence territoriale** auprès des différents acteurs régionaux :
 - Renforcer les capacités des acteurs régionaux pour forger les bases d'une expertise territoriale
 - Favoriser un comportement de partage de l'information entre acteurs.
 - S'orienter progressivement vers la création de réseaux informationnels permettant le recoupement de l'information et le rehaussement de sa valeur ajoutée.



Quelques suggestions pour développer l'Intelligence économique au Maroc (Suite)

Au niveau instrumental :

- Construire des **systèmes d'information territoriaux** efficaces facilitant l'expertise, la gestion et le développement des territoires.
- Acquérir de **nouveaux métiers à l'échelle des territoires** comme le diagnostic stratégique, la prospective, l'évaluation..., en privilégiant la transversalité et la gestion des interdépendances. Le développement de la prospective est fondamental afin de décrypter l'avenir et d'atténuer le poids des incertitudes endogènes et exogènes.
- Assurer la **veille stratégique territoriale** en vue d'améliorer la réactivité et de développer la pro-activité des territoires (*introduire et généraliser la pratique du benchmarking, mesurer régulièrement l'attractivité des territoires et leur vulnérabilité aux différents chocs exogènes...*).



MERCI POUR VOTRE ATTENTION

www.ires.ma