



POSITIONNEMENT INTERNATIONAL DU MAROC : SITUATION ACTUELLE ET VISION PROSPECTIVE

**Par M. Mohammed Tawfik MOULINE, Directeur Général
de l'Institut Royal des Etudes Stratégiques**

**Executive Discussion de l'Association pour le Progrès des Dirigeants
21^{ème} édition, le 3 mars 2020 à Rabat**

PLAN DE LA PRESENTATION

- ❖ **POSITIONNEMENT INTERNATIONAL REEL DU MAROC A PARTIR DU TABLEAU DE BORD STRATEGIQUE DE L'IRES**
 - Tableau de bord stratégique : output du système de veille de l'IRES
 - Résultats du tableau de bord stratégique de l'IRES
- ❖ **POSITIONNEMENT INTERNATIONAL PERCU A TRAVERS L'ETUDE SUR LA REPUTATION DU MAROC**
 - Observatoire de l'IRES sur l'image du Maroc à l'international
 - Importance du concept de la réputation
 - Impact de la réputation sur la création de valeur
 - Les attributs de la réputation d'un pays
 - La réputation du Maroc dans les pays de l'ancien G8
 - Forces et faiblesses de la réputation du Maroc dans les pays de l'ancien G8
 - Réputation interne
 - Opportunités de communication et risques pour la réputation
- ❖ **CONFRONTATION DE L'IMAGE ET DE LA REALITE**
 - Confrontation des résultats du tableau de bord stratégique et ceux de l'observatoire sur l'image du Maroc à l'international
- ❖ **POSITIONNEMENT INTERNATIONAL DU MAROC : VISION PROSPECTIVE**
 - Prendre en considération les enjeux mondiaux
 - Quatre piliers interdépendants d'un nouveau modèle de développement
 - Gouvernance et nouveau contrat social
 - Renforcer le capital immatériel du Royaume
 - Mettre en place une politique de soft power
 - Edifier une marque Maroc pérenne et forte

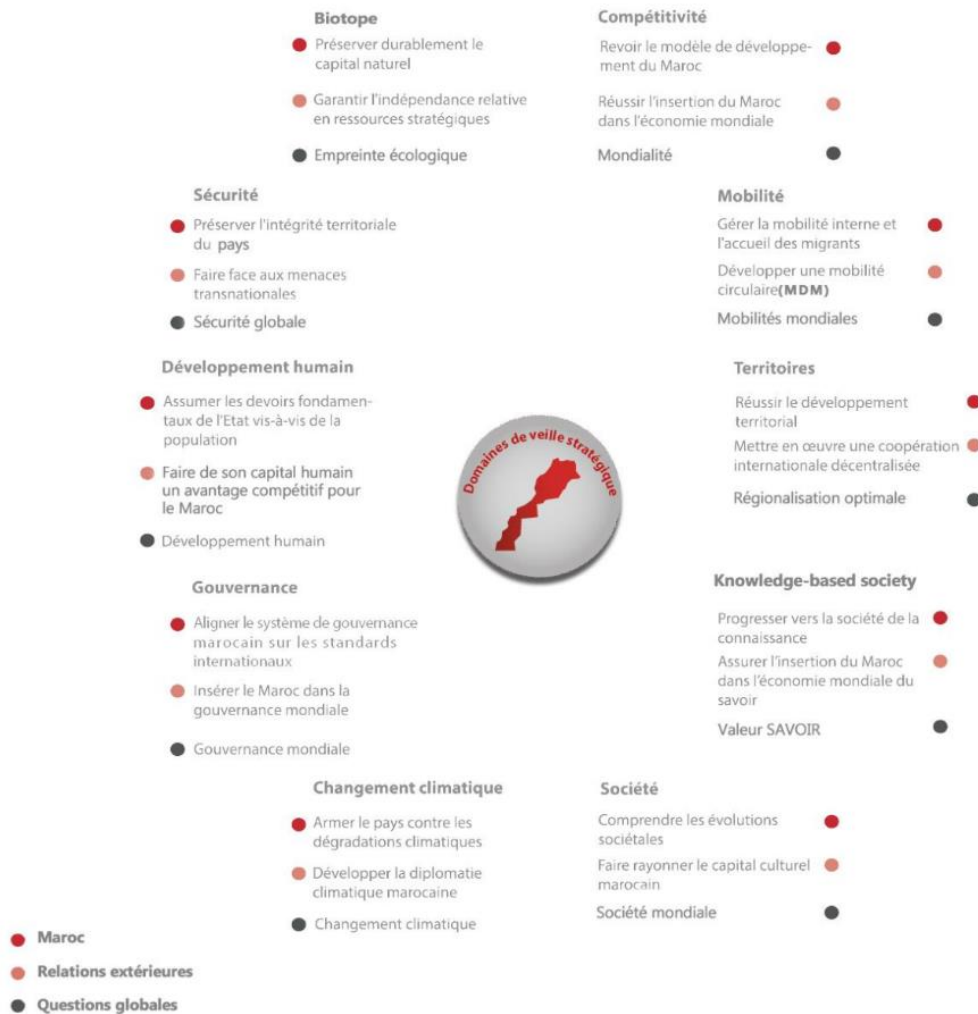
POSITIONNEMENT INTERNATIONAL REEL DU MAROC A PARTIR DU TABLEAU DE BORD STRATEGIQUE DE L'IRES

Tableau de bord stratégique : output du système de veille de l'IRES

Les dix domaines de veille stratégique

❖ **La veille stratégique** à l'Institut Royal des Etudes Stratégiques (IRES) qui a évolué depuis 2015 vers une veille avancée, de nature systémique et dynamique, comprend deux volets : l'un qualitatif et l'autre **quantitatif, se matérialisant par le tableau de bord stratégique.**

❖ Ce dernier constitue **un outil permettant de donner un aperçu du positionnement du Maroc sur le plan international dans les domaines politique, économique, social, culturel et environnemental.** La septième édition du tableau de bord stratégique comprend près de **190 indicateurs stratégiques**, classés selon les **dix domaines de veille stratégique (DVS)** de l'institut.



POSITIONNEMENT INTERNATIONAL REEL DU MAROC A PARTIR DU TABLEAU DE BORD STRATEGIQUE DE L'IREs

Résultats du tableau de bord stratégique de l'IREs

Quelques exemples de l'évolution du positionnement international du Maroc : Dashboard

DVS1 : Garantir l'indépendance relative en ressources stratégiques et préserver durablement le capital naturel

Classement international du Maroc en termes de dépendance des importations de céréales

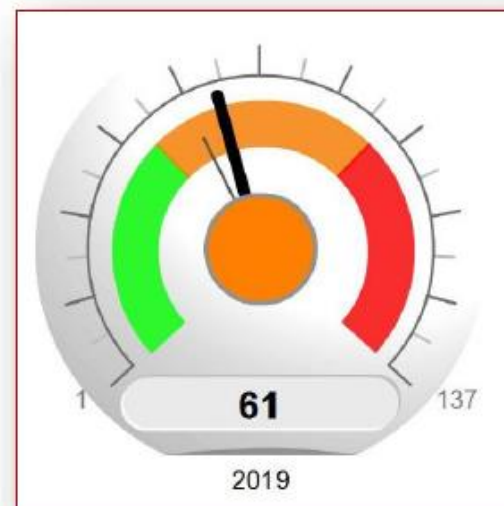
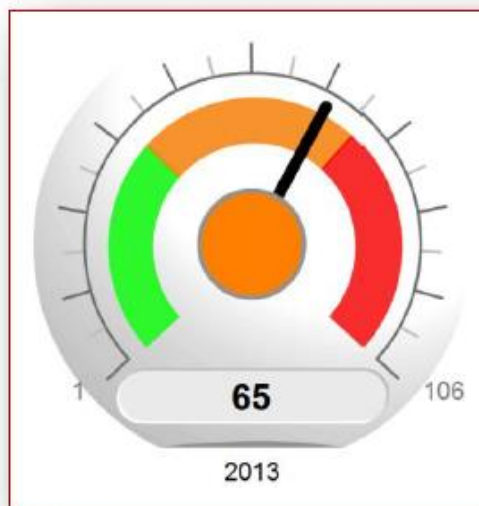


POSITIONNEMENT INTERNATIONAL REEL DU MAROC A PARTIR DU TABLEAU DE BORD STRATEGIQUE DE L'IRES

Résultats du tableau de bord stratégique de l'IRES (2)

Quelques exemples de l'évolution du positionnement international du Maroc : Dashboard
DVS2 : Préserver l'intégrité territoriale du pays et renforcer sa résilience face aux menaces transnationales

Classement international du Maroc au titre de Global Firepower Index (puissance militaire)

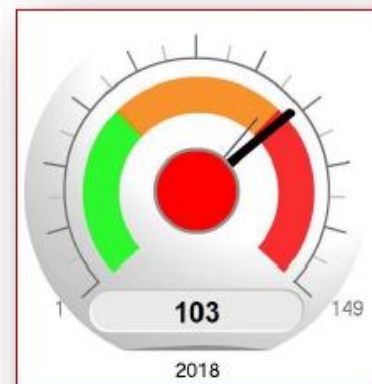
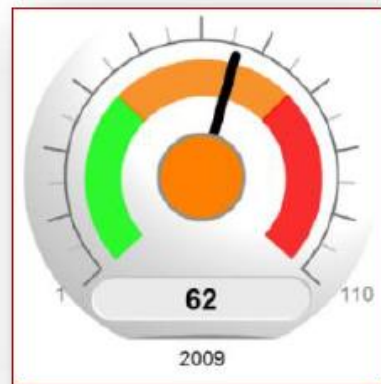


POSITIONNEMENT INTERNATIONAL REEL DU MAROC A PARTIR DU TABLEAU DE BORD STRATEGIQUE DE L'IRES

Résultats du tableau de bord stratégique de l'IRES (3)

Quelques exemples de l'évolution du positionnement international du Maroc : Dashboard
DVS3 : Développer le capital social et en faire un avantage compétitif pour le Maroc

Classement international du Maroc au titre de l'indice de prospérité et de bien-être

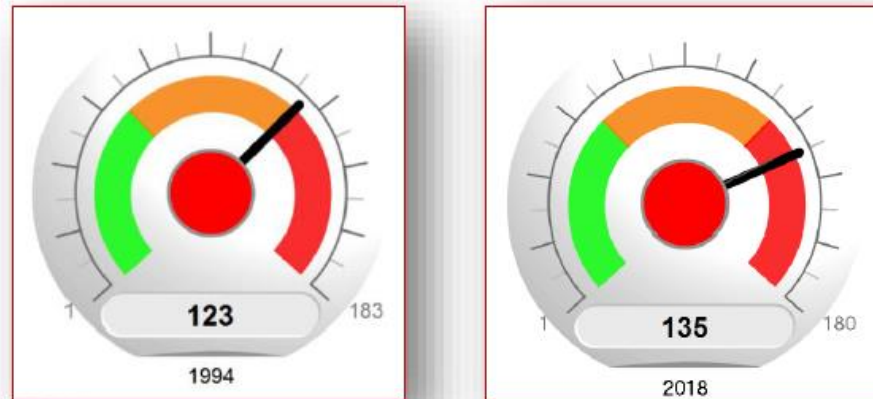


POSITIONNEMENT INTERNATIONAL REEL DU MAROC A PARTIR DU TABLEAU DE BORD STRATEGIQUE DE L'IRES

Résultats du tableau de bord stratégique de l'IRES (4)

Quelques exemples de l'évolution du positionnement international du Maroc : Dashboard
DVS4 : Améliorer le système de gouvernance et l'aligner sur les standards internationaux

Classement international du Maroc au titre de l'indice de liberté de la presse
(Freedom Press Index)

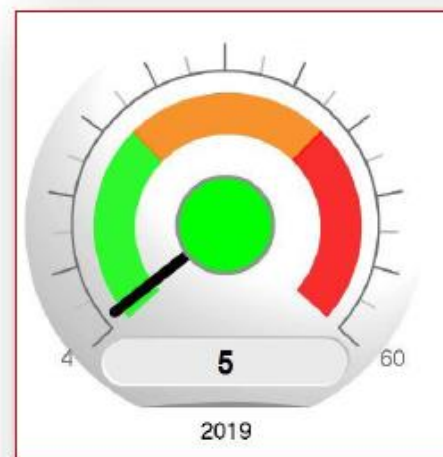
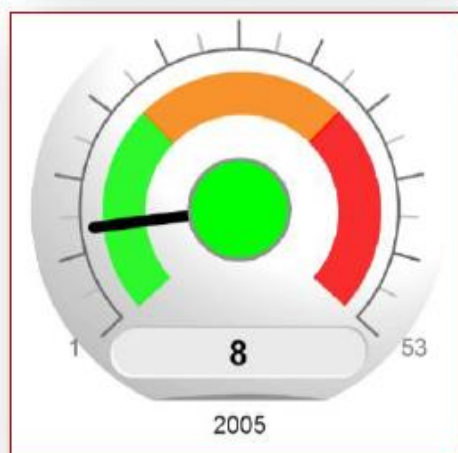


POSITIONNEMENT INTERNATIONAL REEL DU MAROC A PARTIR DU TABLEAU DE BORD STRATEGIQUE DE L'IRES

Résultats du tableau de bord stratégique de l'IRES (5)

Quelques exemples de l'évolution du positionnement international du Maroc : Dashboard
DVS5 : Armer le pays contre les effets du changement climatique et les catastrophes naturelles

Classement international du Maroc au titre de l'indice de performance en matière de lutte contre le changement climatique

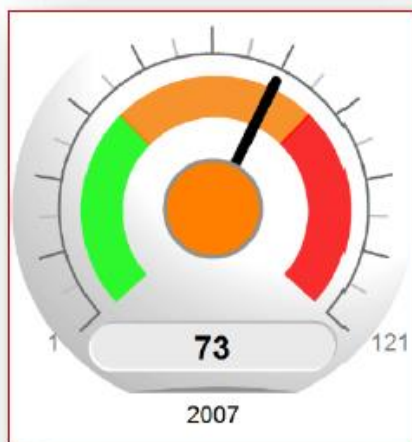


POSITIONNEMENT INTERNATIONAL REEL DU MAROC A PARTIR DU TABLEAU DE BORD STRATEGIQUE DE L'IRES

Résultats du tableau de bord stratégique de l'IRES (6)

Quelques exemples de l'évolution du positionnement international du Maroc : Dashboard
DVS6 : Réussir l'insertion du Maroc dans le nouvel ordre géoéconomique et géopolitique mondial qui se profile

Classement international du Maroc au titre de l'indice « Best Countries for Business »



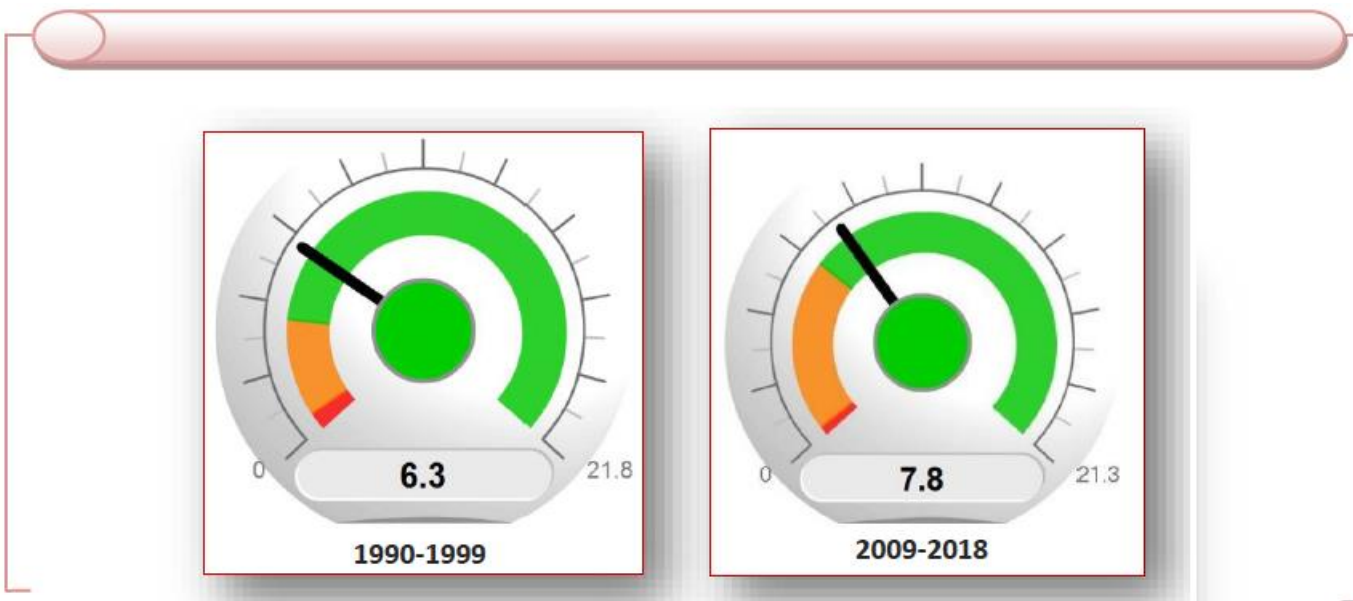
POSITIONNEMENT INTERNATIONAL REEL DU MAROC A PARTIR DU TABLEAU DE BORD STRATEGIQUE DE L'IRES

Résultats du tableau de bord stratégique de l'IRES (7)

Quelques exemples de l'évolution du positionnement international du Maroc : Dashboard

DVS7 : Surveiller les migrations internationales et préparer le Maroc à faire face aux enjeux et défis qui en découlent

Classement international du Maroc au titre de l'indicateur « Transferts de la diaspora en % du PIB »

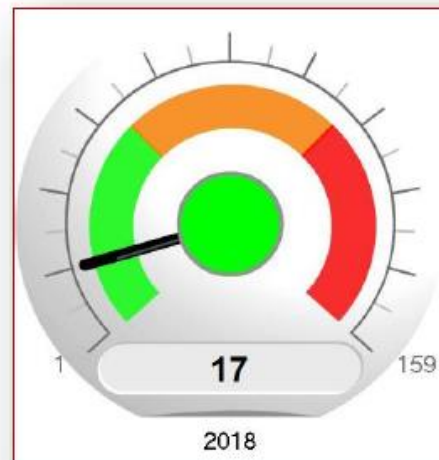
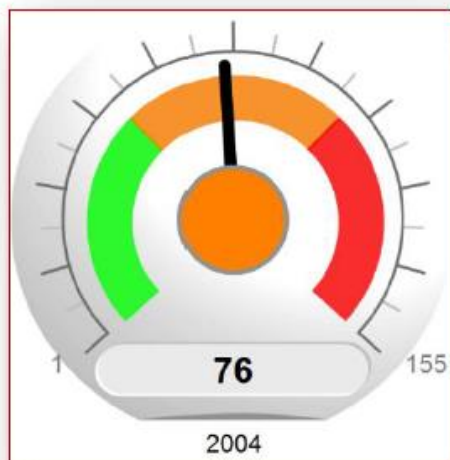


POSITIONNEMENT INTERNATIONAL REEL DU MAROC A PARTIR DU TABLEAU DE BORD STRATEGIQUE DE L'IRES

Résultats du tableau de bord stratégique de l'IRES (8)

Quelques exemples de l'évolution du positionnement international du Maroc : Dashboard
DVS8 : Réussir le développement territorial du pays

Classement international du Maroc au titre de l'indice de connectivité maritime

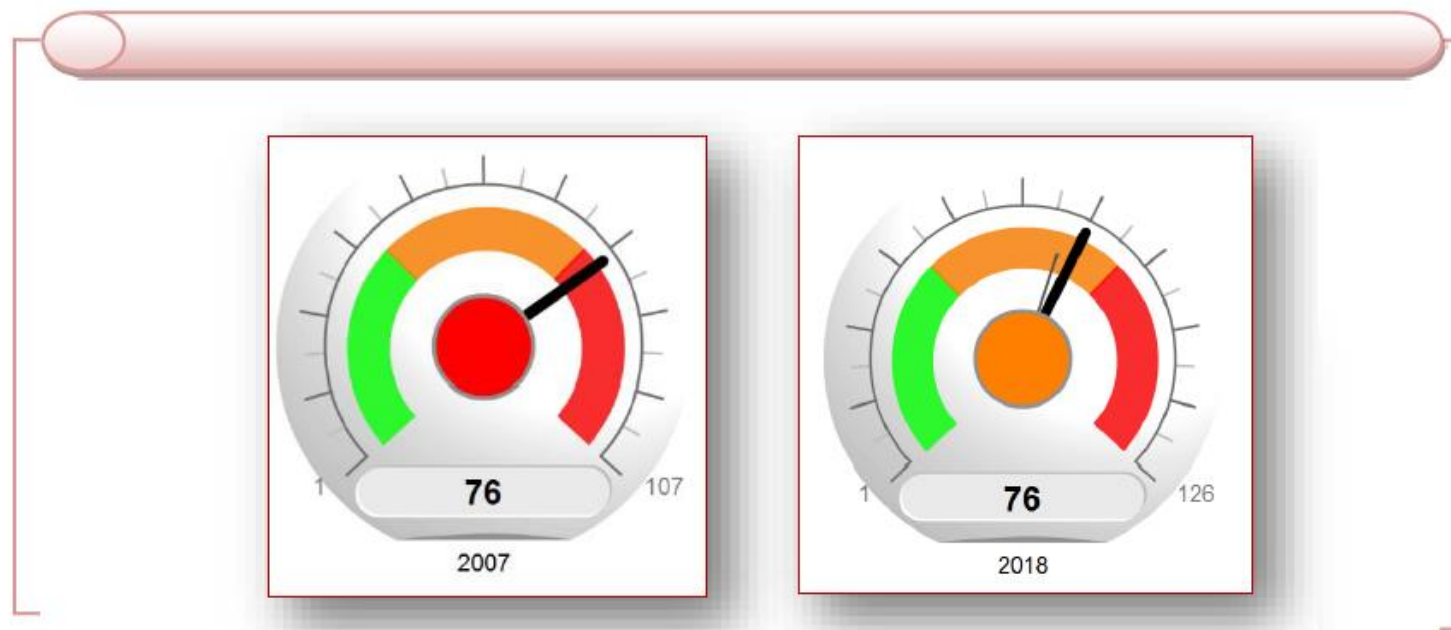


POSITIONNEMENT INTERNATIONAL REEL DU MAROC A PARTIR DU TABLEAU DE BORD STRATEGIQUE DE L'IREs

Résultats du tableau de bord stratégique de l'IREs (9)

Quelques exemples de l'évolution du positionnement international du Maroc : Dashboard
DVS9 : Assurer l'insertion du Maroc dans l'économie mondiale du savoir

Classement international du Maroc au titre de l'indice mondial de l'innovation

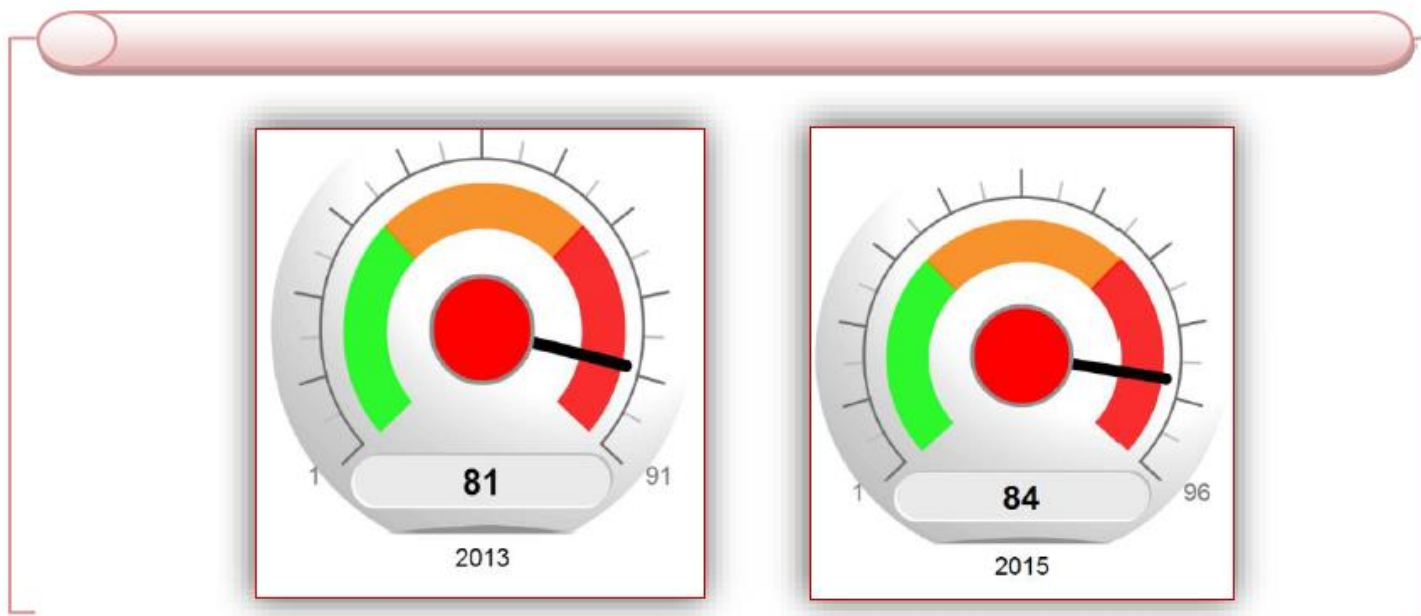


POSITIONNEMENT INTERNATIONAL REEL DU MAROC A PARTIR DU TABLEAU DE BORD STRATEGIQUE DE L'IRES

Résultats du tableau de bord stratégique de l'IRES (10)

Quelques exemples de l'évolution du positionnement international du Maroc : Dashboard
DVS10 : Surveiller les évolutions sociétales nationales et internationales

Classement international du Maroc au titre de Global AgeWatch Index « Indice de bien-être des personnes âgées de 60 ans et plus



POSITIONNEMENT INTERNATIONAL REEL DU MAROC A PARTIR DU TABLEAU DE BORD STRATEGIQUE DE L'IRES

Résultats du tableau de bord stratégique de l'IRES (11)

- ❖ Des tableaux synthétiques ont été élaborés, à travers la lecture du tableau de bord stratégique, afin de mettre en exergue, pour chaque domaine de veille stratégique, **les dimensions où le positionnement international du Maroc sur les deux dernières décennies s'est amélioré, a stagné ou a reculé.**

	Positionnement international du Maroc	Période	Evolution du positionnement
Richesse Globale et Capital Immatériel	Richesse globale et Capital Immatériel	2000-2014	
	PIB par habitant en PPA	1995-2017	
DOMAINE DE VEILLE STRATEGIQUE (DVS)			
DVS1 : GARANTIR L'INDEPENDANCE RELATIVE EN RESSOURCES STRATEGIQUES ET PRESERVER DURABLEMENT LE CAPITAL NATUREL	Dépendance alimentaire	1998-2018	
	Dépendance énergétique	1999-2017	
	Durabilité alimentaire	2017-2018	
	Performance environnementale	2000-2018	
	Etat de la biodiversité	2005-2008	
	Gouvernance des ressources naturelles	2009-2016	
	Capital naturel : L'air	2000-2014	
	Disponibilité des ressources en eau	1998-2017	
	Gestion des ressources en eau	1998-2017	
	Capital naturel : Les sols	1998-2016	
	Paix et stabilité	2007-2019	
DVS2 : PRESERVER L'INTEGRITE TERRITORIALE DU PAYS ET RENFORCER SA RESILIENCE FACE AUX MENACES TRANSNATIONALES	Sécurité globale	2007-2018	
	Sécurité intérieure	2003-2017	
	Vulnérabilité au terrorisme	2002-2018	

Légende

 Progrès

 Stagnation

 Recul

 Données historiques manquantes

 Favorable

 Intermédiaire

 Non favorable

POSITIONNEMENT INTERNATIONAL REEL DU MAROC A PARTIR DU TABLEAU DE BORD STRATEGIQUE DE L'IRES

Résultats du tableau de bord stratégique de l'IRES (12)

DVS3 : DEVELOPPER LE CAPITAL SOCIAL ET EN FAIRE UN AVANTAGE COMPETITIF POUR LE MAROC	Développement humain	1998-2017	
	Prosperité et bien être	2009-2018	
	Croissance inclusive	2017	
	Capital humain	2013-2017	
	Bonheur	2010-2019	
	Droits de l'enfant	2013-2019	
	Education : Dépenses par étudiant en % du PIB/habitant	1998-2018	
	Qualité du système éducatif	2001-2016	
	Education : Scolarisation et alphabétisation	1998-2018	
	Education : Scolarisation professionnelle	2000-2017	
	Education : Abandon scolaire	1999-2018	
	Santé de base : Espérance de vie à la naissance et mortalités maternelle et infantile	1998-2018	
	Santé de base : Fécondité	1998-2017	
	Santé de base : Dépenses en % du PIB et accès au système de santé	1998-2018	
	Encadrement médical et paramédical	1998-2018	
	Sécurité routière	2000-2018	
	Conditions de vie : Accès à l'eau et à l'électricité	1998-2018	
	Conditions de vie : Assainissement et désenclavement	1998-2017	
	Conditions de vie : Inégalités et pauvreté	1998-2017	
	Emploi et chômage	1998-2018	

POSITIONNEMENT INTERNATIONAL REEL DU MAROC A PARTIR DU TABLEAU DE BORD STRATEGIQUE DE L'IRES

Résultats du tableau de bord stratégique de l'IRES (13)

DOMAINE DE VEILLE STRATEGIQUE (DVS)	Positionnement international du Maroc	Période	Evolution du positionnement
DVS4 : AMELIORER LE SYSTEME DE GOUVERNANCE ET L'ALIGNER SUR LES STANDARDS INTERNATIONAUX	Etat de droit / Démocratie	2006-2017	
	Gouvernance publique et privée	1998-2017	
	Libertés publiques / de l'information	2009-2017	
	Liberté de la presse	1994-2018	
	Ouverture des données (Open data)	2015-2018	
	Stabilité politique	1998-2016	
	Efficacité et transparence des politiques publiques	2009-2016	
DVS5 : ARMER LE PAYS CONTRE LES EFFETS DU CHANGEMENT CLIMATIQUE ET LES CATASTROPHES NATURELLES	Performance en matière de lutte contre le changement climatique	2005-2019	
	Impact quantitatif lié aux événements climatiques extrêmes	2004-2017	
	Gestion de crises de catastrophes naturelles	2011	
	Exposition aux risques liés au changement climatique	2013	
DVS6 : REUSSIR L'INSERTION DU MAROC DANS LE NOUVEL ORDRE GEOECONOMIQUE ET GEOPOLITIQUE MONDIAL QUI SE PROFILE	Compétitivité, attractivité aux IDE et attractivité touristique	2000-2018	
	Marque-pays	2011-2018	
	Capacité de gestion des changements socio-économiques et politiques	2013-2016	
	Stabilité des prix	1998-2018	
	Situation des finances publiques	1999-2018	
	Comptes extérieurs	1999-2018	
	Système financier	1999-2019	

POSITIONNEMENT INTERNATIONAL REEL DU MAROC A PARTIR DU TABLEAU DE BORD STRATEGIQUE DE L'IRES

Résultats du tableau de bord stratégique de l'IRES (14)

DVS7 : SURVEILLER LES MIGRATIONS INTERNATIONALES ET PREPARER LE MAROC A FAIRE FACE AUX ENJEUX ET DEFIS QUI EN DECOULENT	Immigration	2000-2017	→
	Lien économique avec les communautés marocaines établies à l'étranger	1998-2018	↗
DVS8 : REUSSIR LE DEVELOPEMENT TERRITORIAL DU PAYS	Gouvernance urbaine	1998-2017	↗
	Armature routière et équipement du territoire	1998-2016	↗
	Densité ferroviaire	1998-2017	→
	Connectivités aérienne et maritime du territoire	2004-2018	↗
DVS9 : ASSURER L'INSERTION DU MAROC DANS L'ECONOMIE MONDIALE DU SAVOIR	Taux de scolarisation dans l'enseignement supérieur	2001-2017	↗
	Innovation / Recherche & Développement	1998-2018	↗
	Inclusion numérique	2019	
	Compétitivité et attractivité des talents	2014-2019	↗
	Sécurité digitale / Cybercriminalité	2014-2018	→
DVS10 : SURVEILLER LES EVOLUTIONS SOCIETALES NATIONALES ET INTERNATIONALES	Inégalités de Genre	2000-2017	↗
	Perspectives d'avenir de la jeunesse	2009-2016	↘
	Attachement à la nation	2009-2016	→
	Importance de la famille et de la religion dans la vie personnelle	2007-2016	→
	Solidarité traditionnelle	2001-2016	↘
	Solidarité institutionnelle	2001-2016	↗
	Confiance institutionnelle : Institutions régaliennes	2001-2016	↗
	Confiance institutionnelle : Institutions représentatives	2011-2016	↗
	Confiance interpersonnelle	2011-2016	↘
	Lien politique	2007-2016	↘
	Engagement civique	2007-2012	↗

POSITIONNEMENT INTERNATIONAL REEL DU MAROC A PARTIR DU TABLEAU DE BORD STRATEGIQUE DE L'IRES

Résultats du tableau de bord stratégique de l'IRES (15)

- ❖ **Quelques points forts du Royaume** : la paix et la stabilité, l'environnement et la lutte contre le changement climatique, la maîtrise de la fécondité, la stabilité des prix, les liens avec la diaspora marocaine, la connectivité aérienne et maritime, l'attachement aux constantes de la nation et la solidarité traditionnelle.
- ❖ **Quelques points faibles** : la dépendance alimentaire et énergétique, la perte de biodiversité, la rareté des ressources en eau et leur gestion inappropriée, les insuffisances en termes de capital humain et d'attractivité des talents, l'état du système éducatif et celui de la santé, les inégalités de genre, les perspectives d'avenir de la jeunesse, la liberté de presse, la situation déficitaire du compte extérieur, le faible lien politique et le manque de confiance institutionnelle et interpersonnelle.

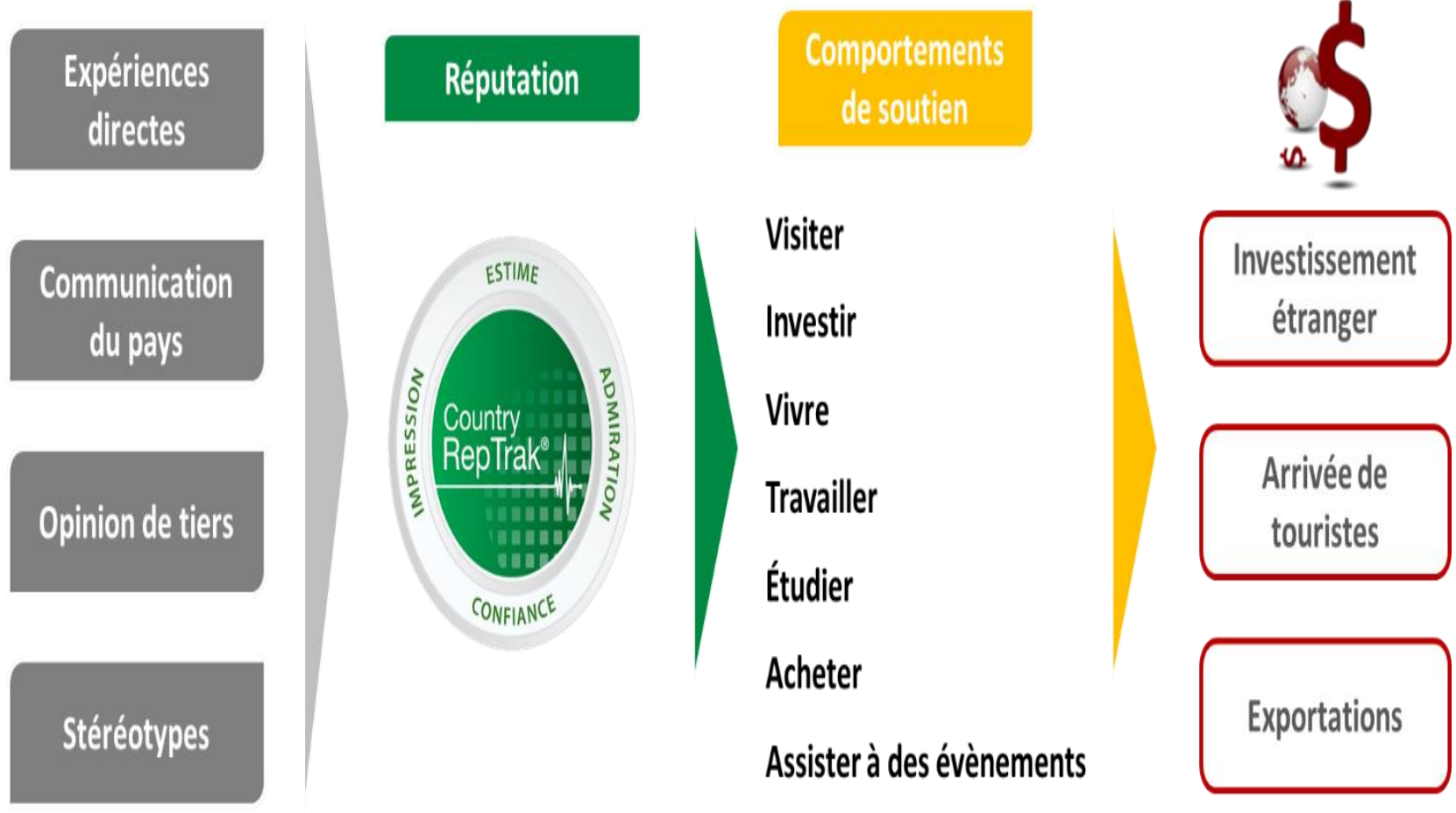
POSITIONNEMENT INTERNATIONAL PERCU A TRAVERS L'ETUDE SUR LA REPUTATION DU MAROC

Observatoire de l'IRES sur l'image du Maroc à l'international

- ❖ L'Institut Royal des Etudes Stratégiques, réalise, chaque année depuis 2015, en partenariat avec "Reputation Institute", leader mondial dans le domaine du "Nation Branding", une étude sur la réputation du Maroc dans le monde.
- ❖ Cette étude, qui fait partie des travaux de l'observatoire sur l'image du Maroc à l'international mis en place par l'IRES en 2015, a pour objet d'examiner les forces et les insuffisances du Maroc, en termes de réputation externe et interne ainsi que les leviers qui pourraient constituer des opportunités de communication sur l'image du Royaume à l'international.

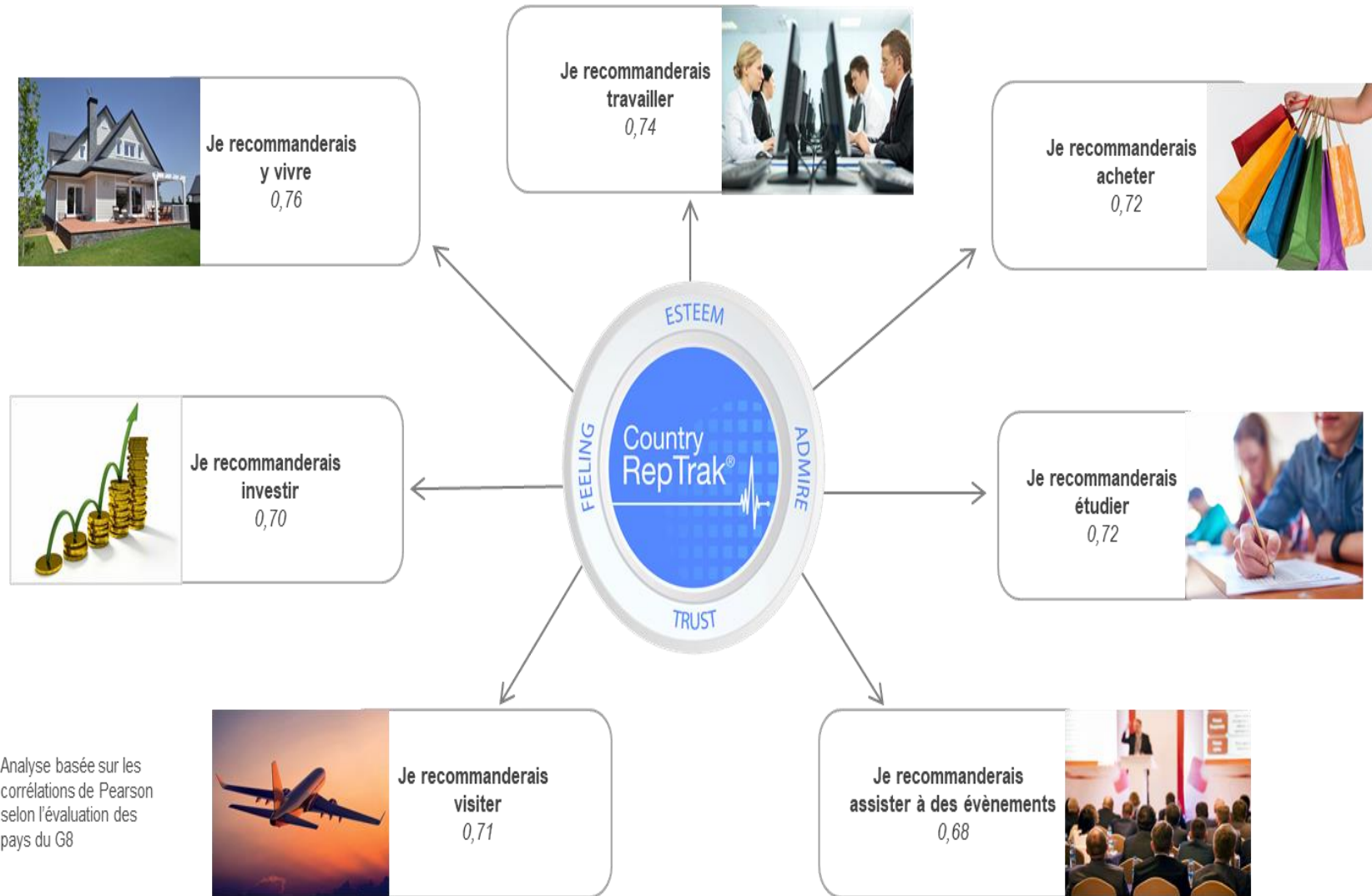
POSITIONNEMENT INTERNATIONAL PERCU A TRAVERS L'ETUDE SUR LA REPUTATION DU MAROC

Importance du concept de la réputation



POSITIONNEMENT INTERNATIONAL PERCU A TRAVERS L'ETUDE SUR LA REPUTATION DU MAROC

Impact de la réputation sur la création de valeur



Analyse basée sur les corrélations de Pearson selon l'évaluation des pays du G8

POSITIONNEMENT INTERNATIONAL PERCU A TRAVERS L'ETUDE SUR LA REPUTATION DU MAROC

Impact de la réputation sur la création de valeur : cas du Maroc

- ❖ Dans le cas du Maroc, l'analyse de l'impact de la réputation sur la création de valeur a fait ressortir que chaque amélioration d'un point de la réputation externe du Maroc entraîne une augmentation du nombre d'arrivées touristiques de près de 5,1% et un accroissement du volume des exportations de 1,3%.

Tourisme



Pour chaque point d'amélioration dans le Country RepTrak® Pulse la proportion de visites augmenterait en moyenne d'environ **5,1%** au Maroc.



Exportations



Pour chaque point d'amélioration dans le Country RepTrak® Pulse les exportation du Maroc au pays augmenteraient en moyenne de

1,3%

POSITIONNEMENT INTERNATIONAL PERCU A TRAVERS L'ETUDE SUR LA REPUTATION DU MAROC

Les attributs de la réputation d'un pays

Qualité de vie

Environnement naturel
Loisirs et distractions
Style de vie
Population aimable et sympathique

Qualité institutionnelle

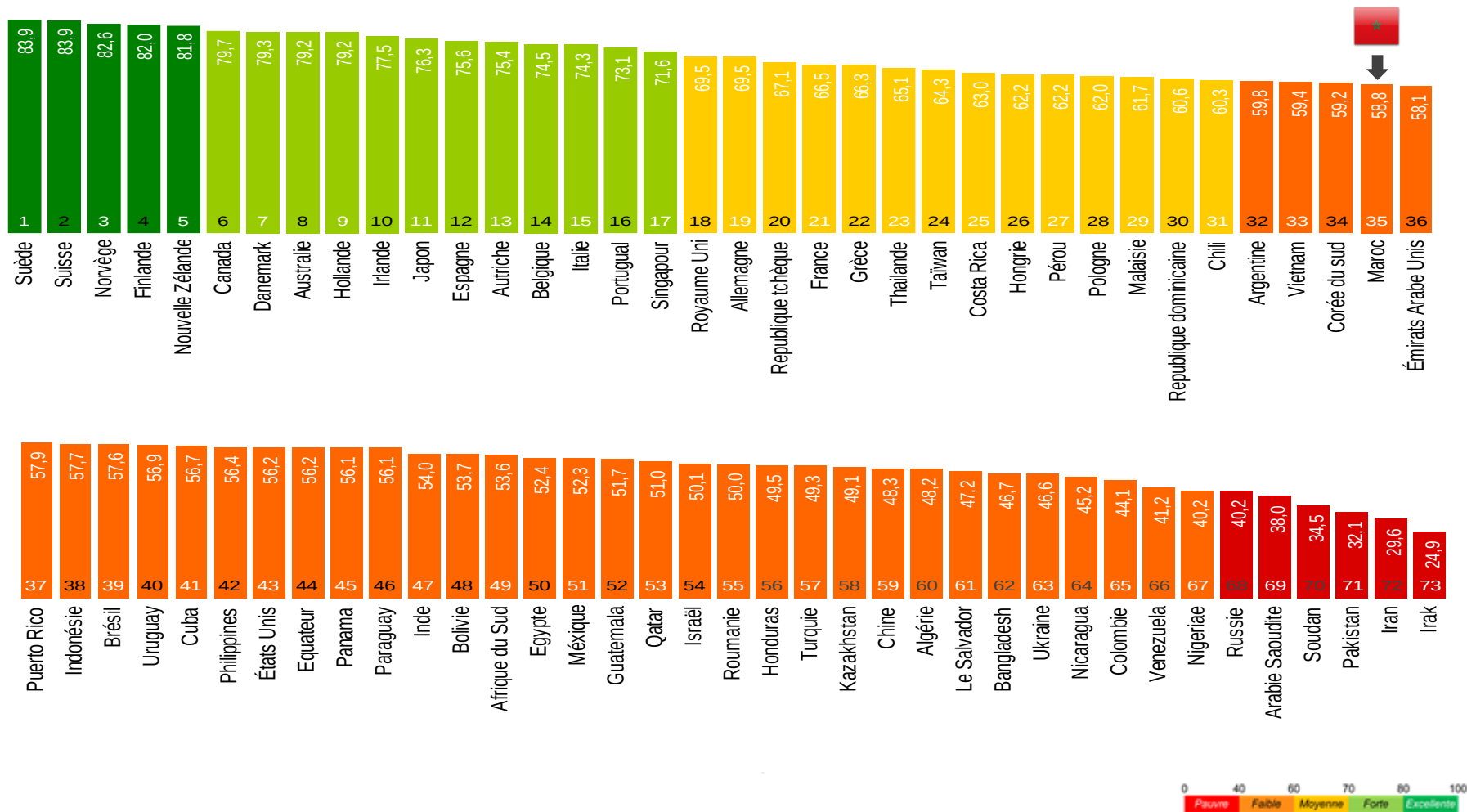
Respect international
Environnement institutionnel/
politique
Bien-être social
Environnement économique
Sécurité
Usage efficace des
ressources
Éthique et transparence

Niveau de développement

Marques et entreprises
reconnues
Technologie/Innovation
Qualité de produits et
services
Culture
Système éducatif
Population éduquée et
inspirant confiance

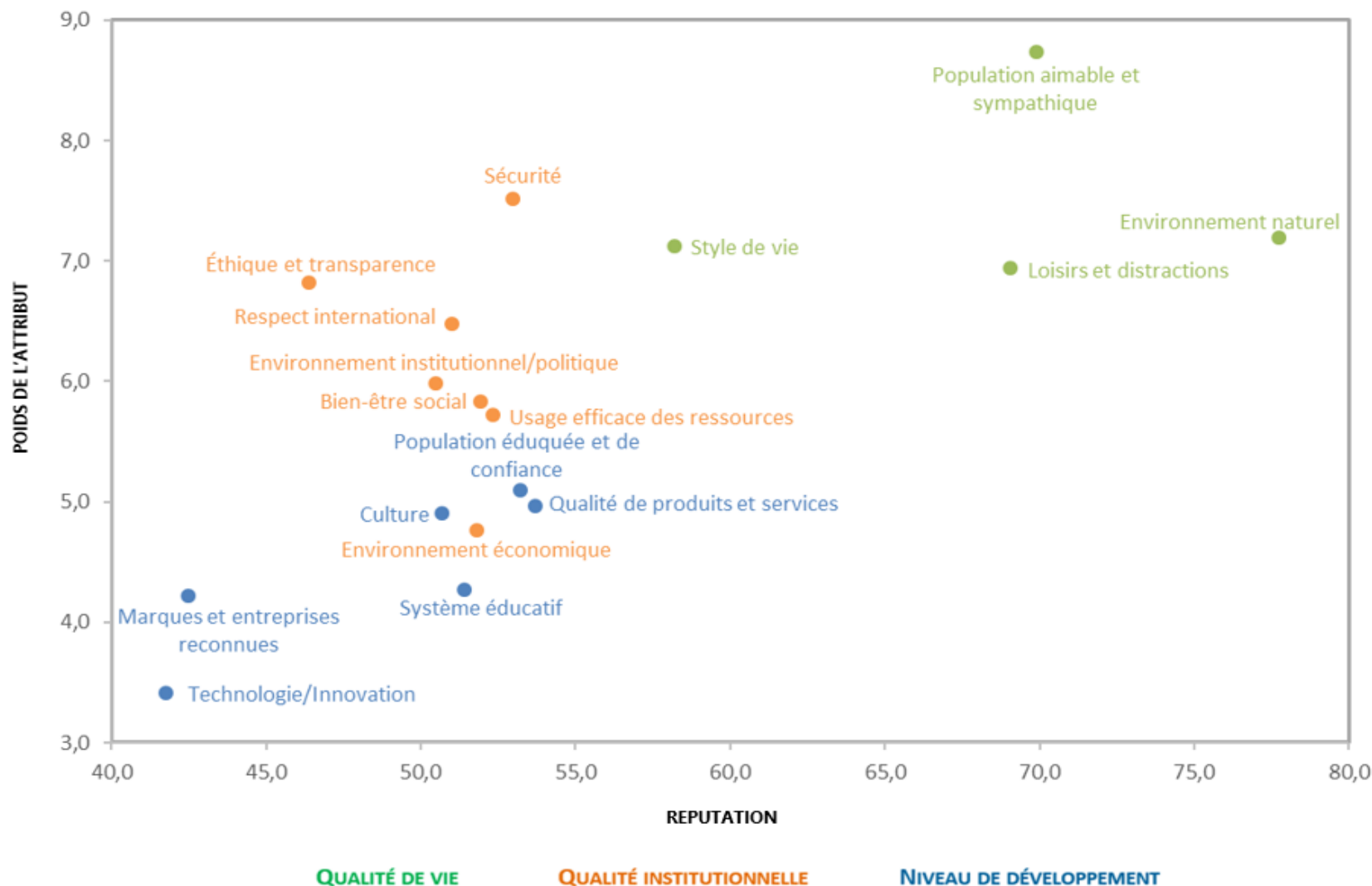
POSITIONNEMENT INTERNATIONAL PERCU A TRAVERS L'ETUDE SUR LA REPUTATION DU MAROC

La réputation du Maroc dans les pays de l'ancien G8



POSITIONNEMENT INTERNATIONAL PERCU A TRAVERS L'ETUDE SUR LA REPUTATION DU MAROC

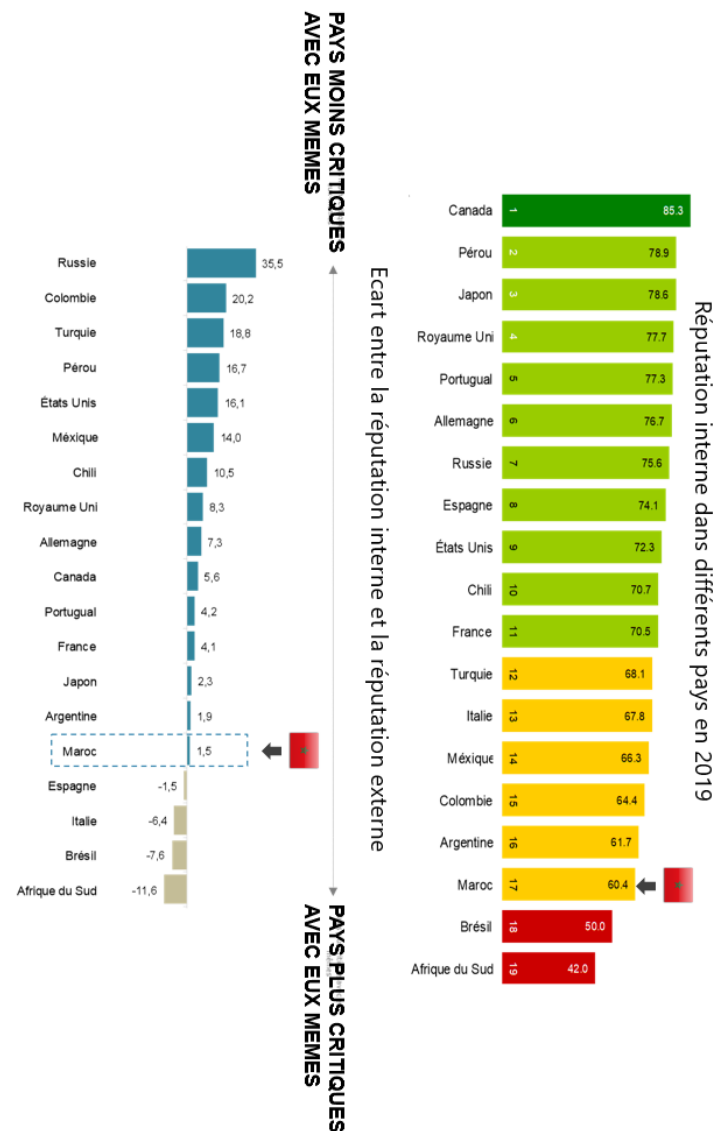
Forces et faiblesses de la réputation du Maroc dans les pays de l'ancien G8



POSITIONNEMENT INTERNATIONAL PERCU A TRAVERS L'ETUDE SUR LA REPUTATION DU MAROC

Réputation interne

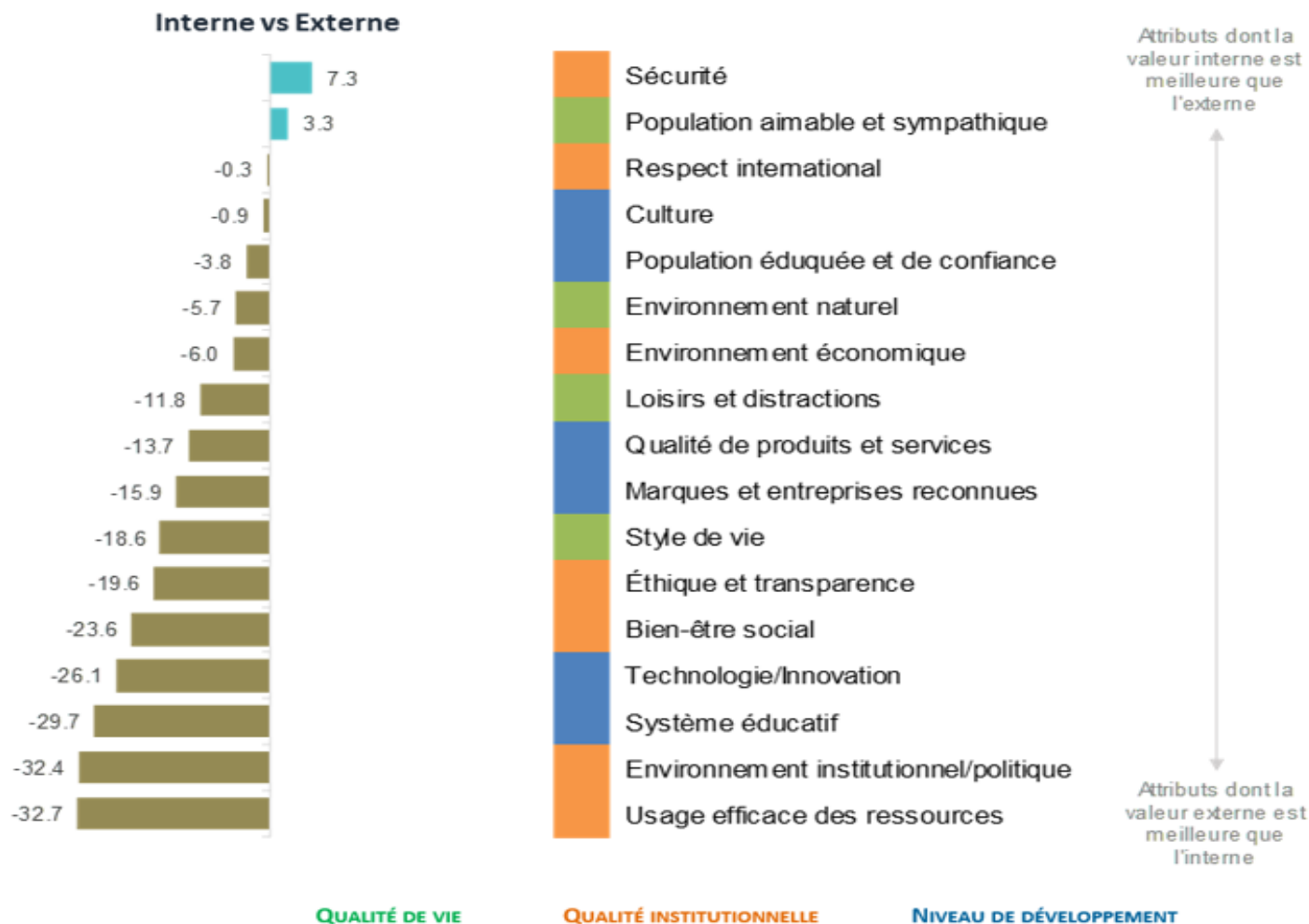
- ❖ Outre la réputation externe du Maroc, l'étude de l'IRES et de Reputation Institute permet, également, d'examiner la **réputation interne du Maroc**, celle constituée de l'ensemble des perceptions qu'ont les Marocains de leur propre pays.
- ❖ En règle générale, la perception interne est plus positive que la perception externe. Une différence entre les deux réputations, de l'ordre de 10 à 15 points, se dégage dans la plupart des cas.
- ❖ La règle générale susmentionnée s'appliquait au cas du Maroc dans les éditions précédentes puisque son indice de réputation interne dépassait de 9 à 13 points l'indice de sa réputation externe.
- ❖ Durant la période 2017-2019, la réputation interne du Maroc a enregistré une tendance baissière. Tendance qui pourrait être expliquée, entre autres, par les différents mouvements sociaux qu'a connus le Maroc durant les trois dernières années. Il en résulte une réduction de l'écart entre les deux réputations (interne et externe). L'indice de la réputation interne du Maroc ne dépasse, en 2019, que de près de 2 points celui de sa réputation externe, contre 9 points en 2018. **Le Maroc se rapproche, ainsi, de la situation des pays qui sont plus critiques envers eux-mêmes.**



POSITIONNEMENT INTERNATIONAL PERCU A TRAVERS L'ETUDE SUR LA REPUTATION DU MAROC

Opportunités de communication et risques pour la réputation

Différence entre l'évaluation externe dans les pays de l'ancien G-8 et l'évaluation interne des attributs du Maroc

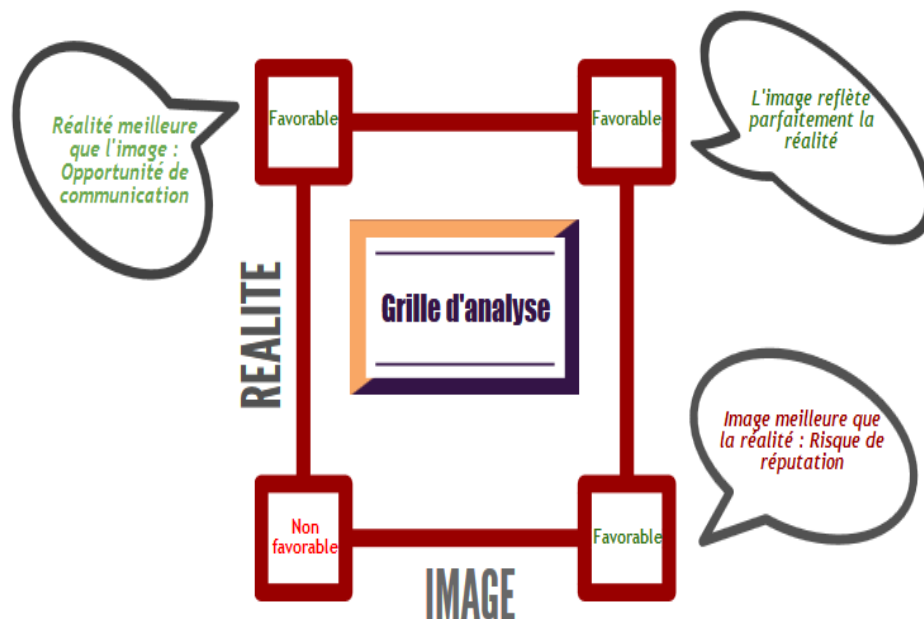


CONFRONTATION DE L'IMAGE ET DE LA REALITE

Confrontation des résultats du tableau de bord stratégique et ceux de l'observatoire sur l'image du Maroc à l'international

❖ La confrontation de l'image à la réalité du Maroc est effectuée en mesurant la distance, pour chaque dimension (attribut de la réputation), entre :

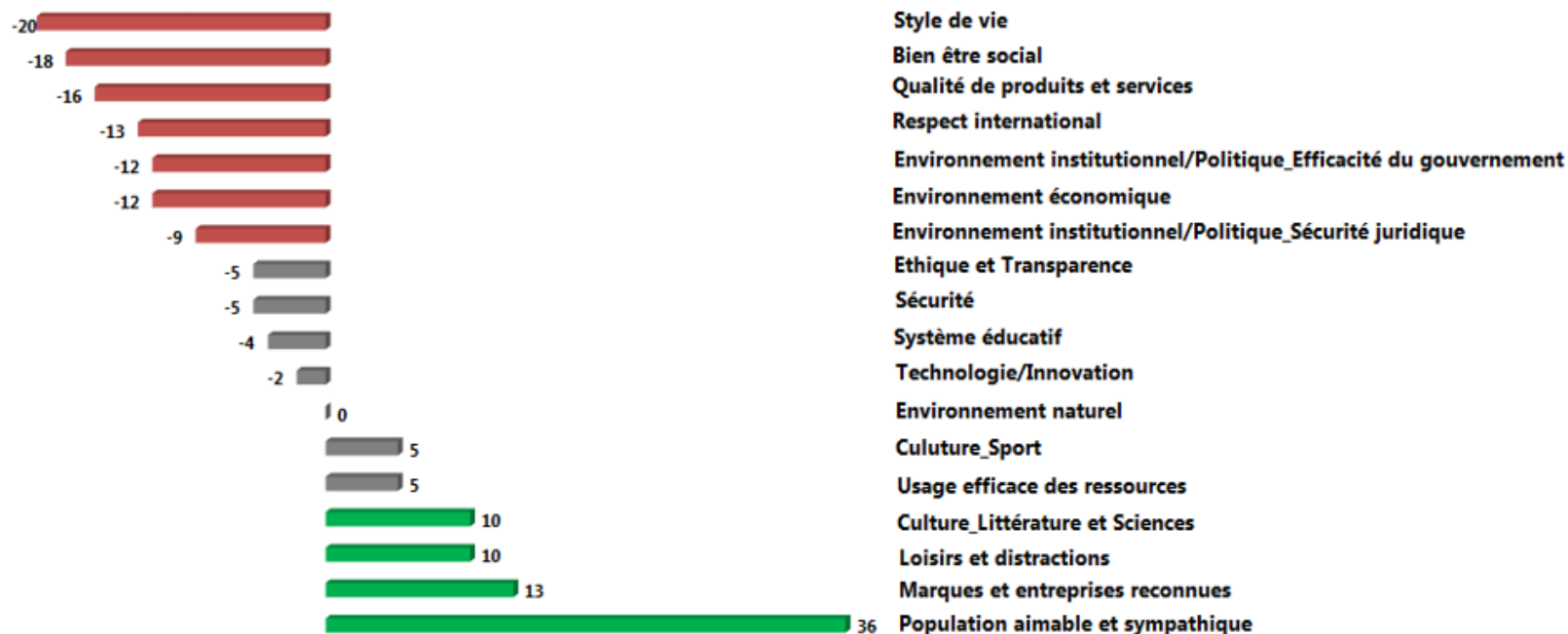
- le positionnement du Maroc au titre de son image perçue par les citoyens des pays du G-8 telle qu'elle ressort de l'étude sur la réputation du Maroc dans le monde,
- et le classement international réel du Maroc au titre d'une batterie d'indicateurs stratégiques objectifs.



CONFRONTATION DE L'IMAGE ET DE LA REALITE

Confrontation des résultats du tableau de bord stratégique et ceux de l'observatoire sur l'image du Maroc à l'international (2)

Distance entre l'image et la réalité du Maroc (nombre de places entre le positionnement du Royaume au titre de son image perçue et son positionnement réel)



Une différence de + ou - 5 entre l'image et la réalité est non significative

- Positionnement international du Royaume au titre de son image moins favorable que son positionnement international réel
- Positionnement international du Royaume au titre de son image presque similaire à son positionnement international réel
- Positionnement international du Royaume au titre de son image meilleur que son positionnement international réel

CONFRONTATION DE L'IMAGE ET DE LA REALITE

Confrontation des résultats du tableau de bord stratégique et ceux de l'observatoire sur l'image du Maroc a l'international (3)

- ❖ Les risques pour la réputation que le Maroc se doit d'affronter sont relatifs aux domaines où le positionnement international réel est moins favorable que celui de l'image.
- ❖ Une stratégie de communication est nécessaire en ce qui concerne les domaines où le positionnement international réel du Maroc est plus favorable que celui relatif à son image.

Prendre en considération les enjeux mondiaux

Le Maroc devrait prendre acte des principales ruptures qui sont en train de changer la donne à l'échelle mondiale, à savoir :

- ❖ **le passage de la valeur matérielle aux valeurs immatérielles**, motivé par l'impasse dans laquelle se trouve le système socio-économique international existant, qui a provoqué une fracture du lien social et généré des inégalités croissantes,
- ❖ **la revalorisation de l'humain** afin de remédier à l'affaiblissement de la cohésion sociale, aux inégalités accrues, au mal-être croissant des individus et au risque d'un monde futur sans emploi, résultant de l'automation croissante et du déploiement des capacités dans des champs toujours plus vastes de l'intelligence artificielle et, plus largement, de la robotique matérielle et virtuelle,
- ❖ **la fin de l'économie de prédation** sur laquelle repose le modèle économique dominant puisque l'Anthropocène a profondément altéré la capacité de la planète à satisfaire les besoins de l'humanité,
- ❖ **l'émergence rapide de technologies disruptives** comme la fabrication additive, la robotique connectée physique et virtuelle ou encore les technologies de la dématérialisation.

POSITIONNEMENT INTERNATIONAL DU MAROC : VISION PROSPECTIVE

Quatre piliers interdépendants d'un nouveau modèle de développement

- ❖ **Remettre l'Homme au centre du développement**, notamment, en instaurant les conditions d'une économie plus humaine et en opérant un changement radical des mentalités.
- ❖ **Reconsidérer le rapport de l'Homme à la nature** et évoluer vers une économie de la régénération anticipative, en développant le potentiel de la soutenabilité et en jetant les bases de l'économie bleue.
- ❖ **Contribuer à la planétarisation** en assurant l'articulation entre l'échelle locale et mondiale, en renforçant le développement territorial du Royaume (échelle locale), en faisant entrer le Maroc dans l'ère du capitalisme cognitif dit post-industriel (échelle mondiale) et en poussant très loin l'intégration de l'économie marocaine en Afrique.
- ❖ **Armer le Maroc pour affronter l'émergence des technologies disruptives** grâce à une stratégie ambitieuse, axée sur la transformation structurelle de l'économie nationale, l'accélération de la transformation digitale, le développement de l'industrie du futur, la préparation de la population, surtout les plus jeunes, aux nouvelles formes économiques tout en misant sur l'humain et sur l'innovation.

Gouvernance et nouveau contrat social

- ❖ Les quatre piliers précités du nouveau modèle devraient être soutenus par **une gouvernance renouvelée qui accélère la marche du Maroc vers le développement**. Cette gouvernance devrait être fondée sur **l'intelligence collective, le renforcement du principe d'honnêteté, le développement de l'agilité de l'administration** et des autres organes publics et sur la promotion d'un leadership capable d'entraîner le changement et d'assurer la nécessaire transformation du Maroc.
- ❖ L'ensemble devrait faire l'objet **d'un nouveau contrat social** dont la mise en œuvre effective offrirait de manière équitable des opportunités à tous les citoyens et ce, pour des impératifs d'inclusion. Dans ce contrat social, une attention particulière devrait être réservée à la question du genre, notamment, les inégalités dont souffrent les femmes et à celle de la confiance institutionnelle et interpersonnelle.

Renforcer le capital immatériel du Royaume

- ❖ L'analyse des résultats du tableau de bord stratégique et de l'Observatoire sur l'image du Maroc à l'international mettent en évidence la nécessité pour le Maroc de renforcer **son capital immatériel pour en faire un levier de son positionnement international**. L'accent devrait être mis sur les composantes du capital immatériel, notamment, le capital humain, le capital savoir & technologie, le capital culturel et le capital institutionnel.

POSITIONNEMENT INTERNATIONAL DU MAROC : VISION PROSPECTIVE

Mettre en place une politique de soft power

La stratégie de Soft Power devrait viser, parmi ses objectifs, de :

- ❖ **rentabiliser le capital relationnel** en tirant profit des opportunités offertes par les accords de libre-échange conclus par le Royaume et en privilégiant à l'avenir des accords régionaux plutôt que bilatéraux ainsi que des accords qui soient moins asymétriques que ceux signés avec les pays développés et certains pays émergents ;
- ❖ **promouvoir une diplomatie économique audacieuse et une diplomatie culturelle d'envergure** qui valorise l'héritage culturel et qui s'étend au Soft Power des villes ;

- ❖ **renforcer la présence du Maroc sur la scène internationale** à travers une représentation effective des ressortissants marocains au sein des instances internationales, une mobilisation de la diaspora en tant que puissance d'influence au profit de la Patrie ainsi qu'une compénétration au niveau des sociétés civiles étrangères et des milieux universitaires.

Enfin, le Soft Power des universités, qui est très important, mérite d'être réellement exploité. L'objectif poursuivi est de former au Maroc un plus grand nombre d'étudiants étrangers et de garder des liens avec ces diplômés de l'enseignement supérieur national.

Edifier une marque Maroc pérenne et forte

Pour construire la marque Maroc, il convient de définir le profil du Royaume, en intégrant les composantes autant objectives que symboliques. Les quatre dimensions qui permettent de fonder la marque Maroc sur un message fort, révélateur des valeurs distinctives du Royaume sont les suivantes :

- **Le Maroc, un pays authentique** : culturellement riche, le Maroc est un pays où l'authenticité est une valeur forte.
- **Le Maroc, un pays constant** : la pérennité des composantes culturelles, patrimoniales et la stabilité économique et politique sont un axe majeur de positionnement du Royaume.

- **Le Maroc, un pays dynamique** : il est engagé dans un mouvement de fond pour l'amélioration de ses fondamentaux et la modernisation de son économie.
- **Le Maroc, un pays sympathique** : c'est un pays accueillant dont les habitants sont chaleureux et conviviaux.

En tant que "marque ombrelle", la marque Maroc devrait faire l'objet d'une stratégie qui permet entre autres d'homogénéiser le discours des différentes marques sectorielles. Cette stratégie devrait être portée politiquement, à un haut niveau, tout en impliquant tous les acteurs concernés, notamment le secteur privé, la société civile et les médias.



MERCI POUR VOTRE ATTENTION

POSITIONNEMENT INTERNATIONAL DU MAROC : SITUATION ACTUELLE ET VISION PROSPECTIVE