

L'INSTITUT ROYAL DES ETUDES STRATÉGIQUES
UN THINK TANK AU SERVICE DE L'ECLAIRAGE DES CHOIX
STRATEGIQUES DU MAROC

MAI 2018

INTRODUCTION

IRES.THINK TANK

LES PROGRAMMES D'ETUDES

- INTERGRITE TERRITORIALE
- LIEN SOCIAL
- COMPETITIVITE GLOBALE
- CAPITAL IMMATÉRIEL
- CHANGEMENT CLIMATIQUE
- RELATIONS EXTERIEURES ET DIPLOMATIE

LES RAPPORTS STRATÉGIQUES : PANORAMA DU MAROC DANS LE MONDE

- POUR UN DEVELOPPEMENT AUTONOME DE L'AFRIQUE, 2018
- LES ENJEUX PLANÉTAIRES DE LA BIOSPHERE, 2017
- LES RELATIONS INTERNATIONALES DU ROYAUME, 2016
- LES TRANSITIONS MAJEURES, 2015

IRES.VEILLE

- DOMAINES DE VEILLE STRATÉGIQUE
- SYSTÈME DE RESSOURCES EXPLORATOIRES ET STRATÉGIQUES (i-RES)
- PANEL INTERNATIONAL DES PROSPECTIVISTES (PIP)

IRES. FORUM

- IRES : UN ESPACE D'INTELLIGENCE COLLECTIVE
- DIPLOMATIE INTELLECTUELLE

INTRODUCTION

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 1^{ère} conférence
des Ambassadeurs de Sa Majesté Le Roi, 30 août 2013**

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 des 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 avril 2018, l'IRES a produit plus de 150 rapports et a organisé 11 conférences internationales et 235 séminaires et journées d'étude. L'IRES a mobilisé 226 chercheurs associés et près d'une centaine de doctorants.

Missions de l'IRES

IRES.Think tank

Etude des questions stratégiques
à forte incidence sur le devenir du
pays

IRES.Veille

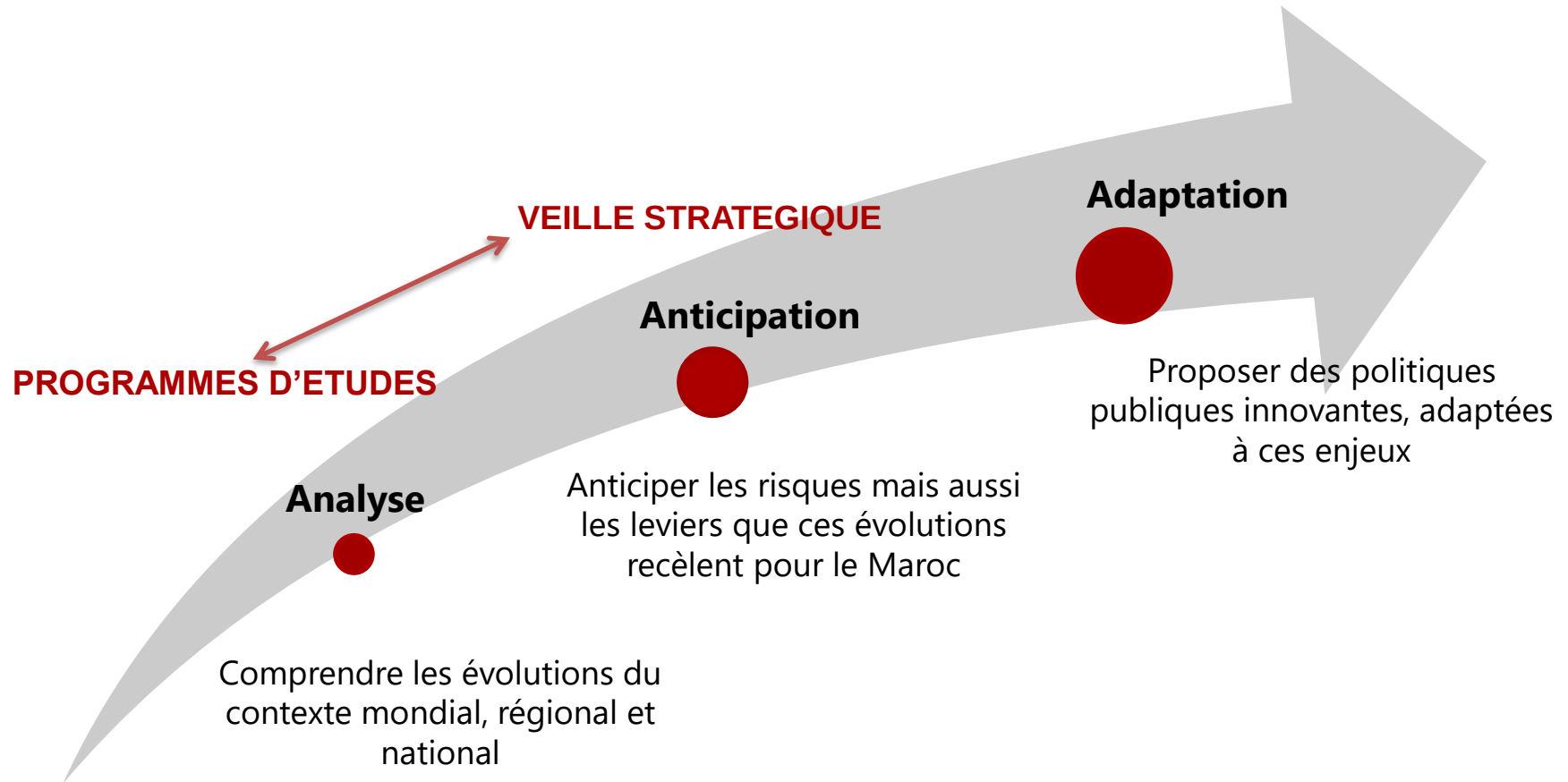
Suivi et analyse des tendances
du contexte national, régional
et international

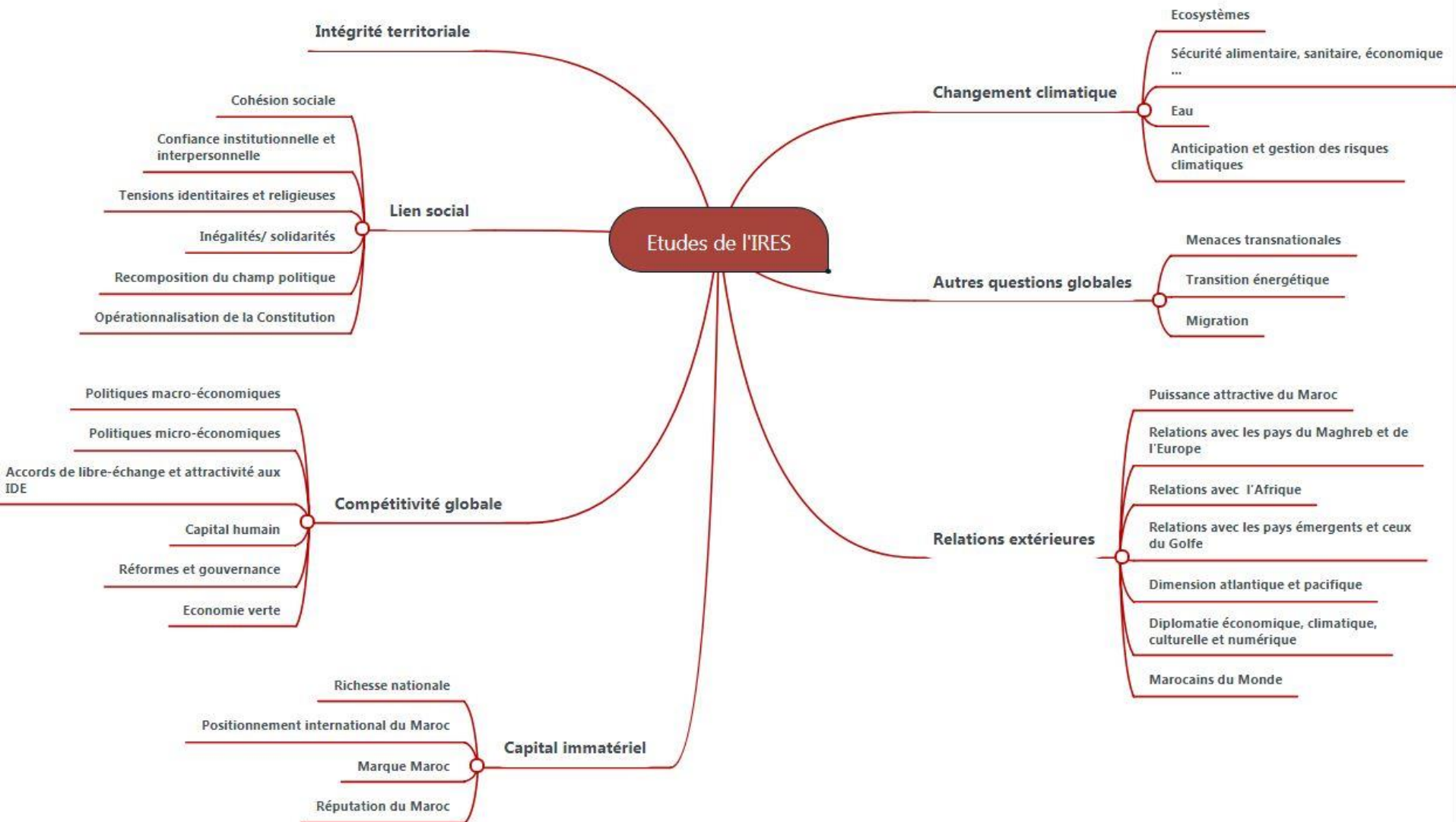


IRES.Forum

Centre de débats et de réflexion
Dissémination de la réflexion stratégiques
Diplomatie intellectuelle

Des travaux de l'IRES orientés vers l'anticipation





Les trois niveaux de réflexion

1. LES QUESTIONS NATIONALES

- L'INTEGRITE TERRITORIALE
- LE LIEN SOCIAL
- LA COMPETITIVITE GLOBALE
- LE CAPITAL IMMATERIEL

2. LA DIMENSION INTERNATIONALE : LE MAROC DANS LE MONDE

- LES RELATIONS INTERNATIONALES DU MAROC
- LA DIPLOMATIE
- LES MAROCAINS DU MONDE

3. LES QUESTIONS GLOBALES

- LE CHANGEMENT CLIMATIQUE ET LES ENJEUX DE LA BIOSPHERE
- LES ENJEUX CRUCIAUX DE L'HUMANITE
- LA SECURITE ET LA LUTTE CONTRE LE TERRORISME
- LA MIGRATION

La question nationale de l'intégrité territoriale

L'intégrité territoriale est érigée en priorité au niveau de l'étude des questions stratégiques nationales. Les rapports élaborés et les rencontres organisées ont pour but :

- **l'examen** des développements récents du contexte extérieur et l'étude de leurs impacts sur le dossier du Sahara marocain,
- **le suivi** des positions des membres permanents du Conseil de Sécurité concernant l'intégrité territoriale du Royaume,
- **l'analyse critique** des rapports du Secrétaire Général des Nations Unies sur le dossier du Sahara marocain,
- **la proposition** d'orientations stratégiques visant à consolider le front intérieur et à renforcer l'action diplomatique du Maroc.

Le programme d'études "Lien social"

Ce programme a été entamé en 2008, 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 avril 2018, 2 rapports stratégiques, 2 rapports de l'enquête nationale sur le lien social au Maroc et 27 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.

Le programme d'études "Lien social"



Le programme d'études "Compétitivité globale"

Ce programme d'études, qui a été lancé 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 avril 2018, le programme d'études sur la compétitivité globale a mis à contribution 48 chercheurs associés et a connu l'élaboration d'un rapport stratégique de synthèse et de 16 rapports thématiques dont les conclusions ont été discutées lors d'une trentaine de rencontres, organisées par l'IRES.

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



Le programme d'études "Capital immatériel"

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 "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.

Ce programme d'études a été orienté dès le départ sur l'adaptation au changement climatique, concept qui n'a été introduit qu'en 2015 au niveau des négociations internationales. Il 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 avril 2018, 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 25 rencontres, auxquelles ont pris part des experts nationaux et internationaux.

Le programme d'études "Relations extérieures"

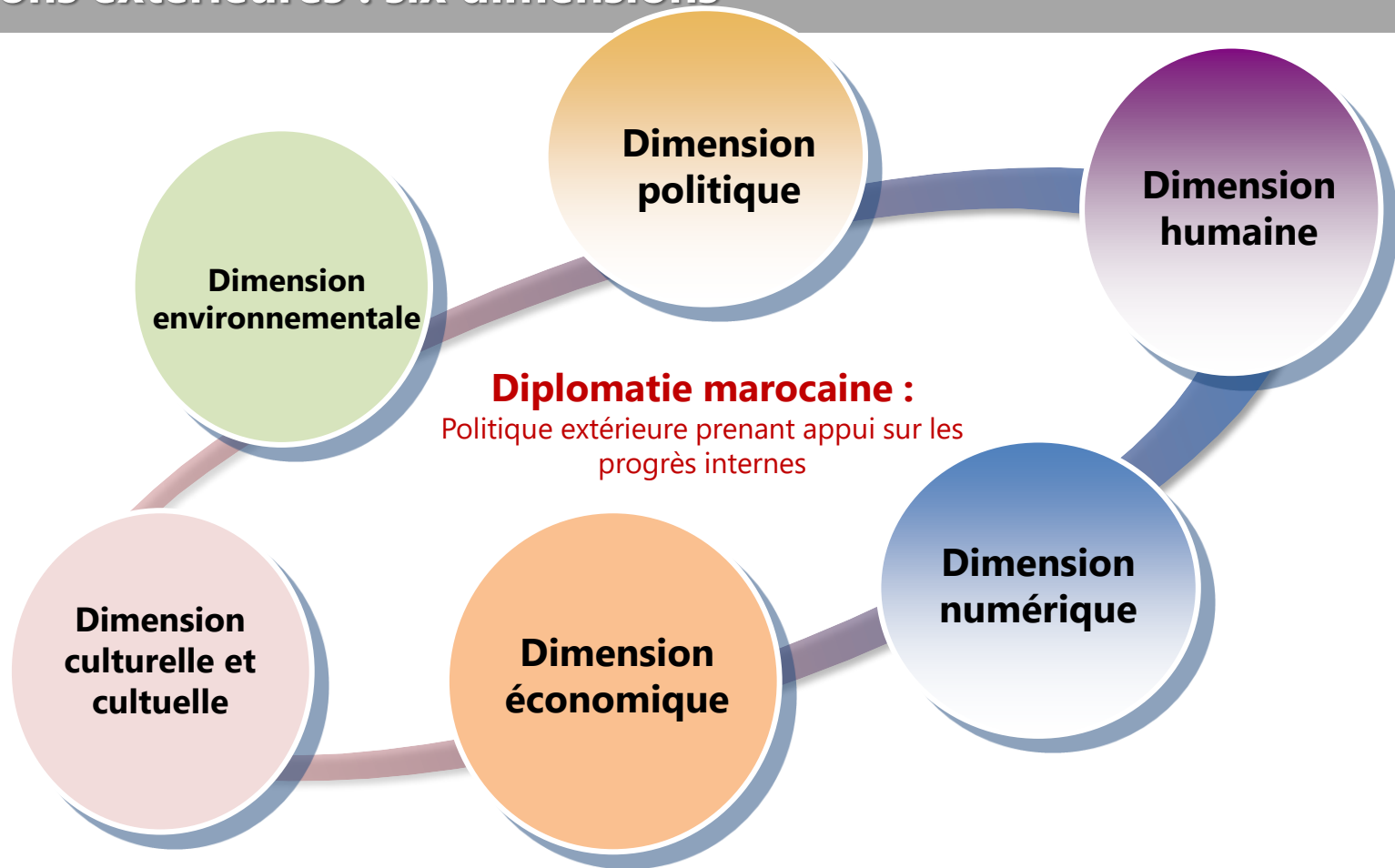
La dimension "Relations extérieures du Maroc" occupe une place de choix dans le programme de travail de l'IRES, conformément aux Orientations Royales.

- Le rapport stratégique 2016 de l'IRES a été dédié à la politique étrangère du Royaume du Maroc. Celui de 2018 a été dédié au développement autonome de l'Afrique.
- 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), avec les pays d'Europe du Nord (le Royaume-Uni, à l'aune du Brexit), les pays d'Amérique du Nord, d'Amérique du Sud, d'Asie-Pacifique ainsi qu'avec les BRICs. Les derniers rapports sont exclusivement consacrés à l'Afrique (Union africaine, CEDEAO et développement rural en Afrique subsaharienne).
- La diplomatie climatique, la diplomatie culturelle et la diplomatie économique ont fait l'objet d'études à l'IRES. L'étude relative à la diplomatie numérique est en cours de réalisation.

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 avril 2018, le programme "Relations extérieures du Maroc" a mis à contribution 86 chercheurs associés et vu la finalisation de 26 rapports thématiques dont les conclusions ont fait l'objet de débats, à travers l'organisation de 107 rencontres, auxquelles ont pris part des diplomates, des acteurs publics et privés ainsi que des experts universitaires.

Relations extérieures : six dimensions



Les rapports stratégiques : Panorama du Maroc dans le monde

En 2015, l'IRES a lancé une nouvelle série de rapports stratégiques, intitulés "Panorama du Maroc dans le monde". Ces rapports annuels ont pour objectif de présenter une situation donnée dans sa globalité afin de mieux en cerner les enjeux systémiques. Ils se présentent comme suit :

- **Pour un développement autonome de l'Afrique, 2018**

Ce Panorama est dédié au développement autonome de l'Afrique. Son élaboration part du constat que l'Afrique est en marche et qu'elle a besoin, pour devenir autonome, d'une nouvelle vision du monde qui soit panafricaine, en faveur d'un projet africain planétaire et civilisationnel.

- **Les enjeux planétaires de la biosphère, 2017**

Ce Panorama, consacré aux questions cruciales du changement climatique et de l'empreinte écologique, est spécifiquement destiné à faire prendre conscience des enjeux planétaires de la biosphère.

- **Les relations internationales du Royaume, 2016**

Ce Panorama a mis en exergue les fondements de la politique étrangère du Royaume du Maroc. Il aborde les relations du Maroc avec son voisinage et ses aires d'appartenance, ses relations avec l'Amérique et celles avec l'Asie.

- **Les transitions majeures, 2015**

Ce premier Panorama a examiné les transitions majeures, en cours, au niveau planétaire et leurs impacts sur le Maroc, en termes de risques à éviter, d'opportunités à saisir et de ruptures à anticiper.

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.

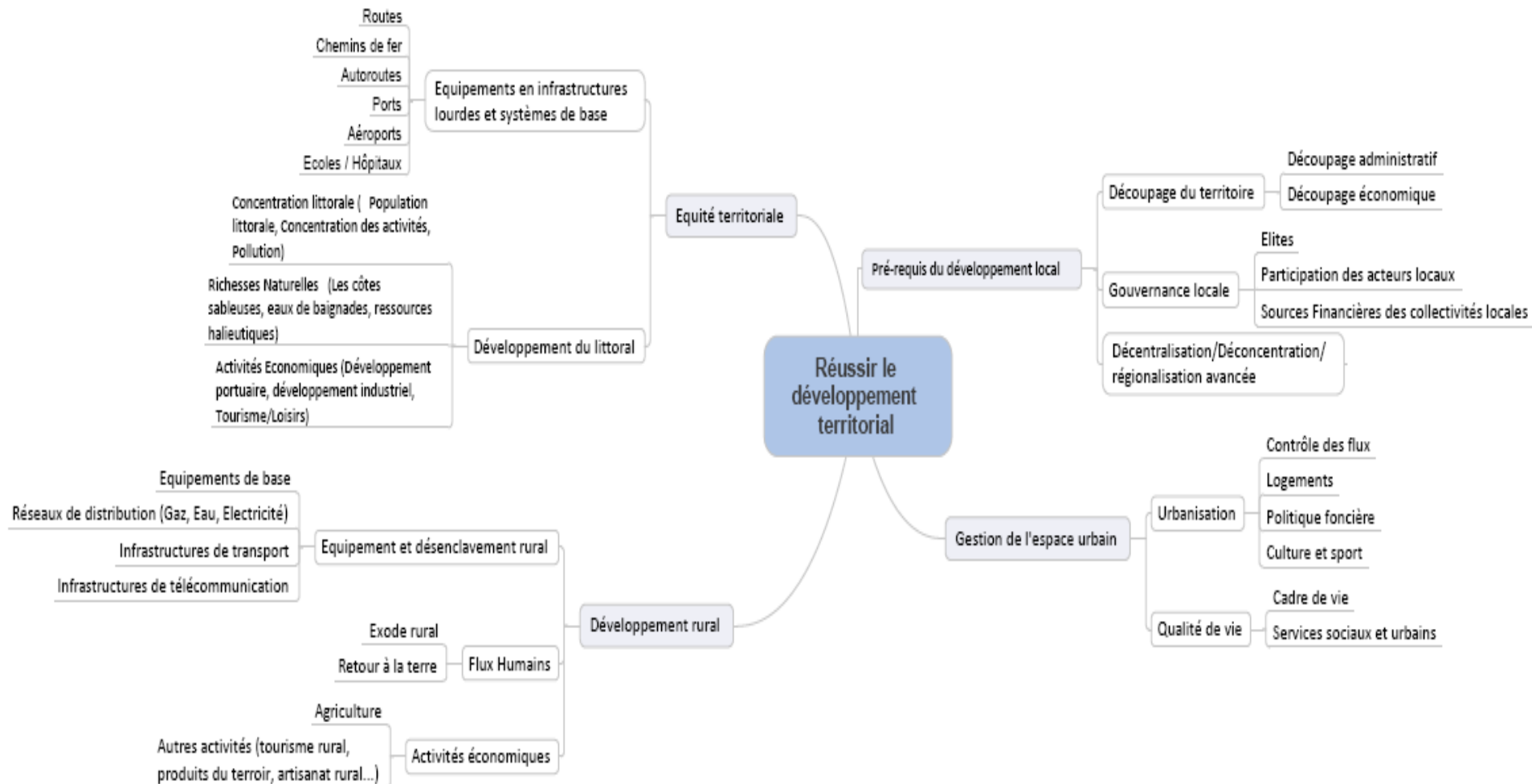
La dissémination de la pensée du futur s'opère à travers les séminaires de formation à la veille et à la prospective au profit du personnel et des chercheurs associés de l'IRES et la mise en place d'un Centre d'Information et de Documentation de référence sur le plan national en matière d'études stratégiques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

La mise en place, en 2016, du Panel International de Prospectivistes (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 stratégique

- 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.

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, 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, 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 en phase avec les questions examinées par l'Institut.
 - **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 des synthèses (notamment les DVS, le tableau de bord stratégique...).

Des domaines de veille stratégique 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.
- L'emploi et la création de valeur.

L'exploitation des matériaux et des résultats des trois journées de réflexion a permis à l'IRES de proposer un cadre stratégique pour le Maroc, répondant aux trois enjeux précités, et axé sur les politiques publiques en direction séparément de l'individu, du secteur public et des agents économiques.

Un lieu d'intelligence collective où s'échangent les visions du Maroc en devenir

- Les missions d'étude et de veille stratégique sont relayées par l'activité IRES.Forum, destinée à favoriser, grâce à un débat serein, l'éclosion d'idées novatrices et le partage de nouveaux concepts.
- L'Institut organise, dans le cadre de son dialogue stratégique avec les think tanks internationaux, des conférences sur des questions à caractère stratégique.
- L'Institut rassemble, également, à une fréquence quasi-hebdomadaire des panels multidisciplinaires de décideurs publics et privés, d'universitaires et d'acteurs de la société civile (Cycles débats des Ambassadeurs, présentations et discussions d'ouvrages, ...)

Depuis sa création et jusqu'à fin avril 2018, l'IRES a organisé 11 conférences internationales et 235 séminaires et journées d'étude.



DIPLOMATIE INTELLECTUELLE

- L'IRES anime des conférences au profit d'institutions nationales et étrangères dans le cadre de la diplomatie intellectuelle.
- Il contribue à l'effort national de communication stratégique par le biais d'une présence active aux rendez-vous internationaux. Outre les centres de réflexion arabes et européens, le réseau de partenariat de l'IRES s'est élargi ces dernières années à des think tanks africains et asiatiques.
- L'IRES reçoit, régulièrement, des personnalités étrangères, occupant de hautes fonctions officielles, qui viennent à l'Institut pour s'imprégner de l'état de sa réflexion sur les questions nationales, internationales ou globales.



MERCI DE VOTRE ATTENTION