



TABLEAU DE BORD STRATEGIQUE : EVOLUTION DU POSITIONNEMENT INTERNATIONAL DU MAROC

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

18 février 2020

PLAN DE LA PRESENTATION



1. PRÉSENTATION GÉNÉRALE DU TABLEAU DE BORD STRATEGIQUE

2. DÉMARCHE D'ÉTABLISSEMENT DU TABLEAU DE BORD STRATEGIQUE

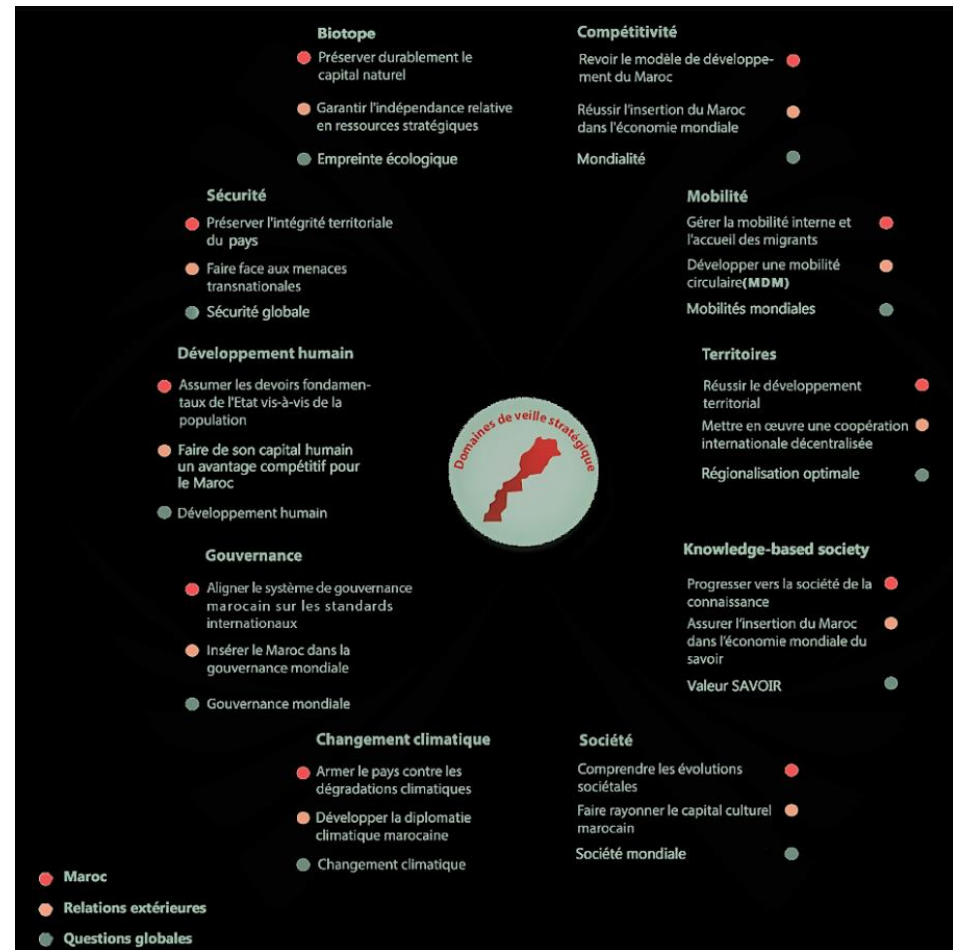
3. IMPLÉMENTATION INFORMATIQUE DU TABLEAU DE BORD STRATEGIQUE

4. RESULTATS OBTENUS EN MATIERE DE SUIVI ET D'ANALYSE DU POSITIONNEMENT INTERNATIONAL DU ROYAUME A TRAVERS LE TABLEAU DE BORD STRATEGIQUE

PRÉSENTATION GÉNÉRALE DU TBS

- ❖ **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.**
- ❖ Certains indicateurs composant le tableau de bord stratégique ont **des limites** qui ont été révélées par plusieurs études. Ils ne reflètent pas, selon l'IRES, les avancées enregistrées par le Royaume du Maroc.
- ❖ Leur intégration dans le tableau de bord stratégique **est motivée par le seul fait que ces indicateurs sont pris en considération par les organismes internationaux pour apprécier la situation du Maroc.**

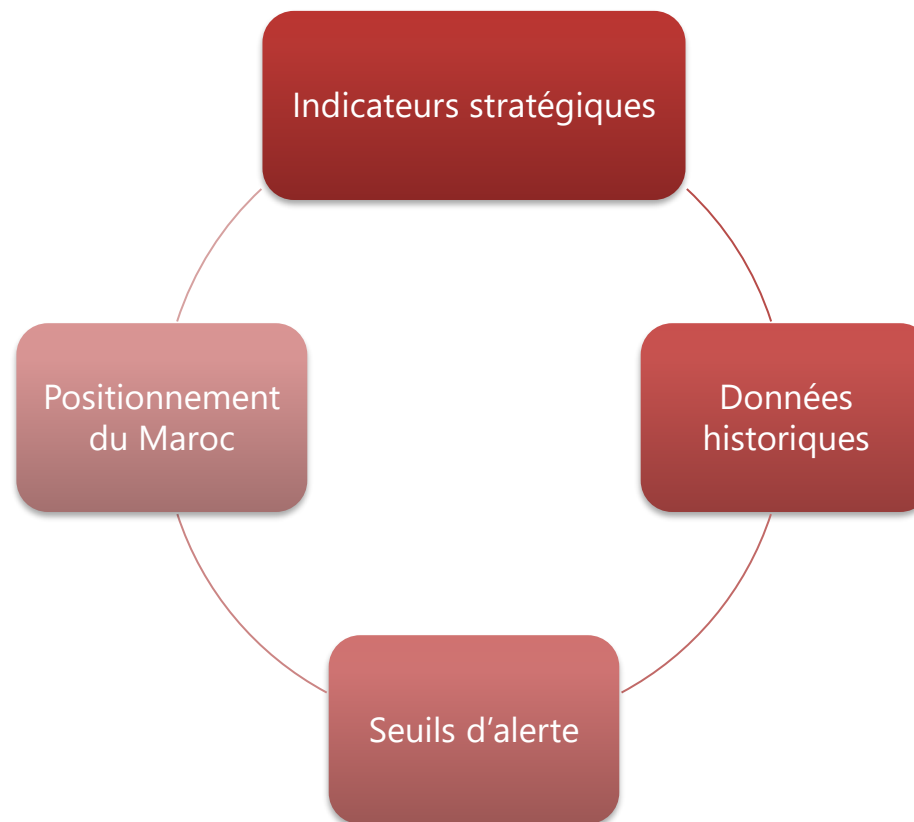
Les dix domaines de veille stratégique (DVS)



PRÉSENTATION GÉNÉRALE DU TBS

Tableau de Bord Stratégique

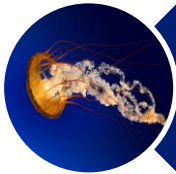
Il représente une lecture simple des indicateurs statistiques, à caractère stratégique, à travers une analyse descriptive dynamique comprenant :



PRÉSENTATION GÉNÉRALE DU TBS

FINALITÉ DU Tableau de Bord Stratégique

Il se veut être un outil de pilotage efficace permettant :



La mesure et l'évaluation des progrès accomplis par le Maroc ;



L'établissement des comparaisons et l'analyse des tendances ;

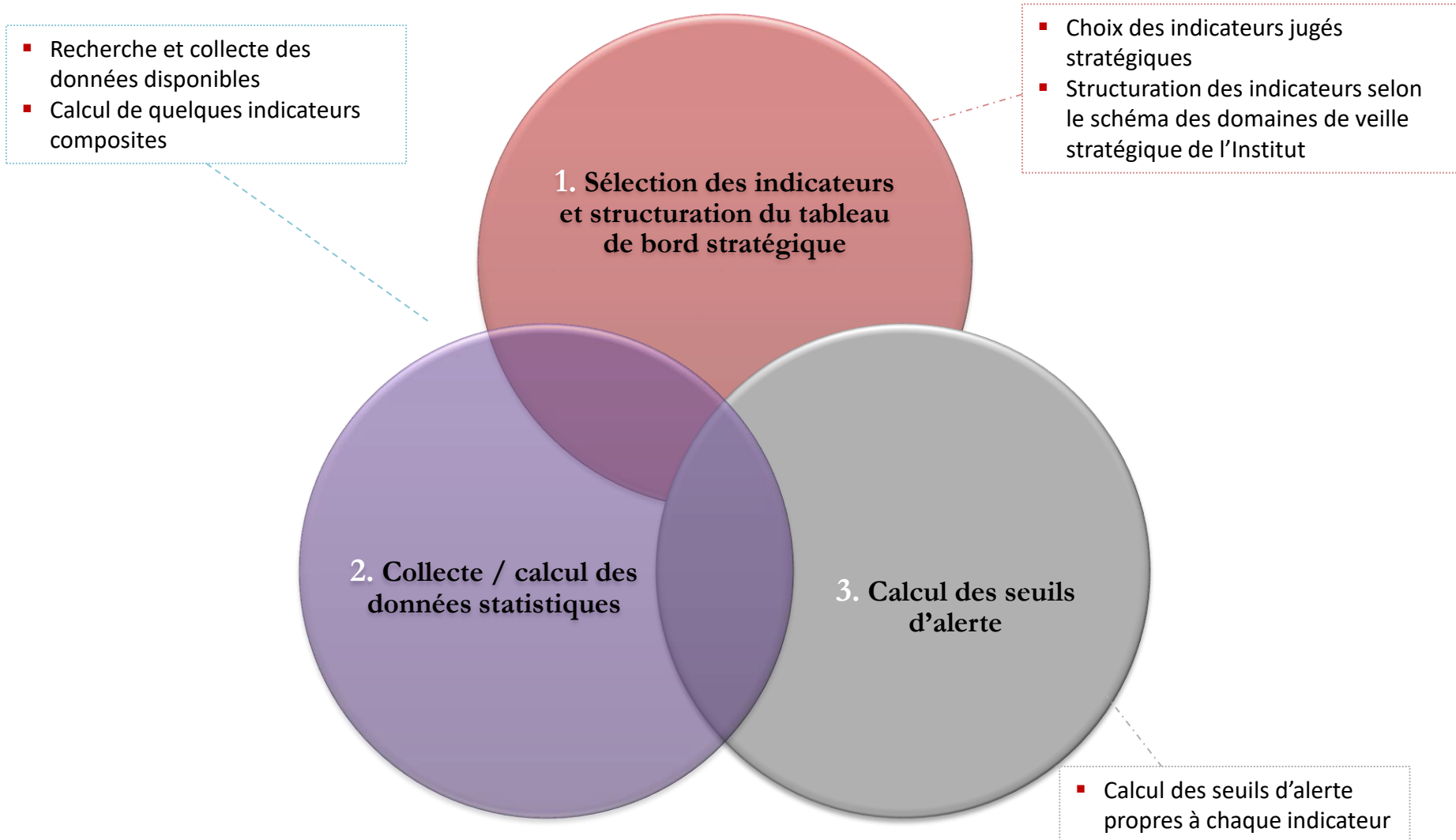


Le contrôle des résultats des efforts de transformation structurelle que le Maroc devra accomplir ;



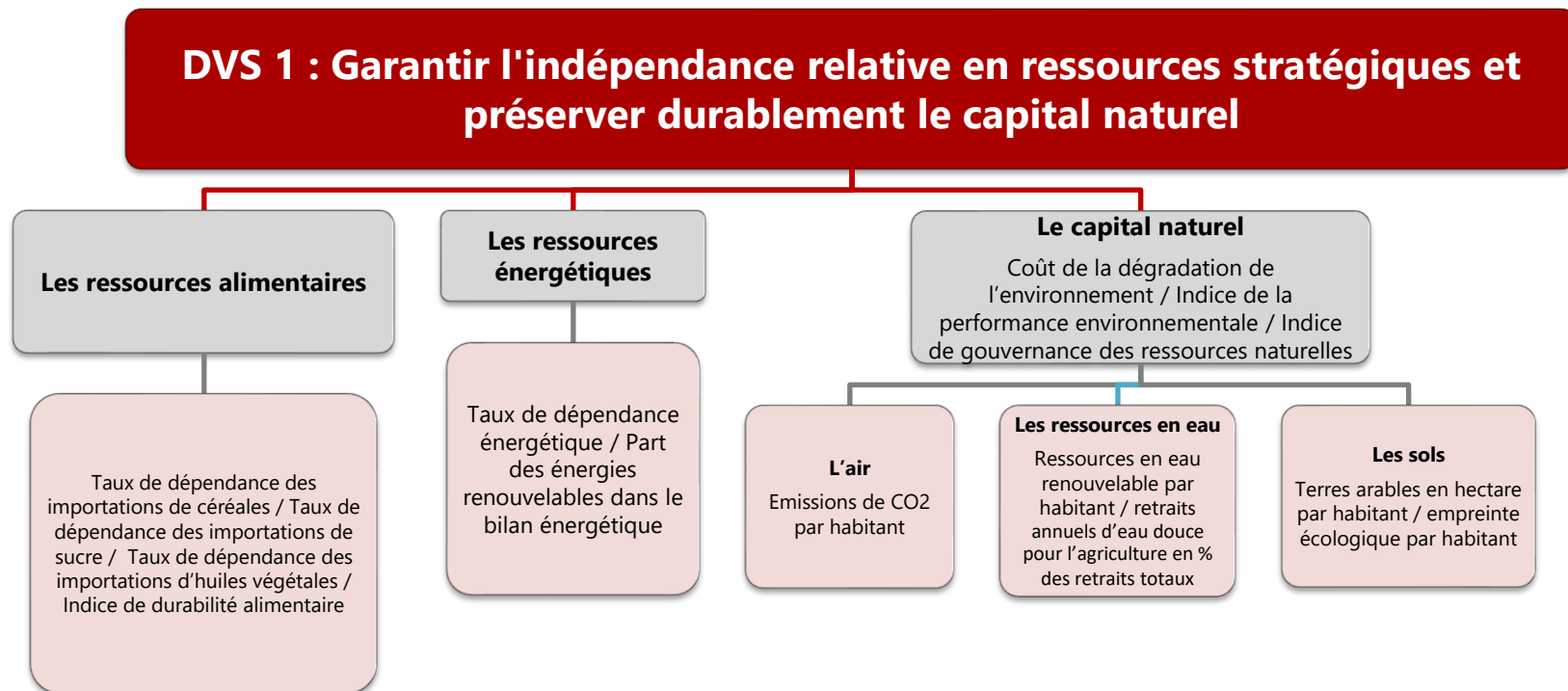
L'identification des facteurs favorables à une telle transformation.

DÉMARCHE D'ÉTABLISSEMENT DU TABLEAU DE BORD STRATEGIQUE



Sélection des indicateurs et structuration du Tableau de Bord Stratégique

Exemple de structuration de quelques indicateurs jugés stratégiques :



Collecte des données statistiques

Les informations relatives aux différents indicateurs sont recueillies à partir de sources variées :

- ❖ Les statistiques officielles produites par les organismes nationaux (Haut-Commissariat au Plan, Départements ministériels, Office des Changes...) ;
- ❖ Les bases de données des organismes internationaux (Banque Mondiale, FMI, OMS, PNUD, FAO, OCDE, CEPII...).

Calcul des seuils d'alerte

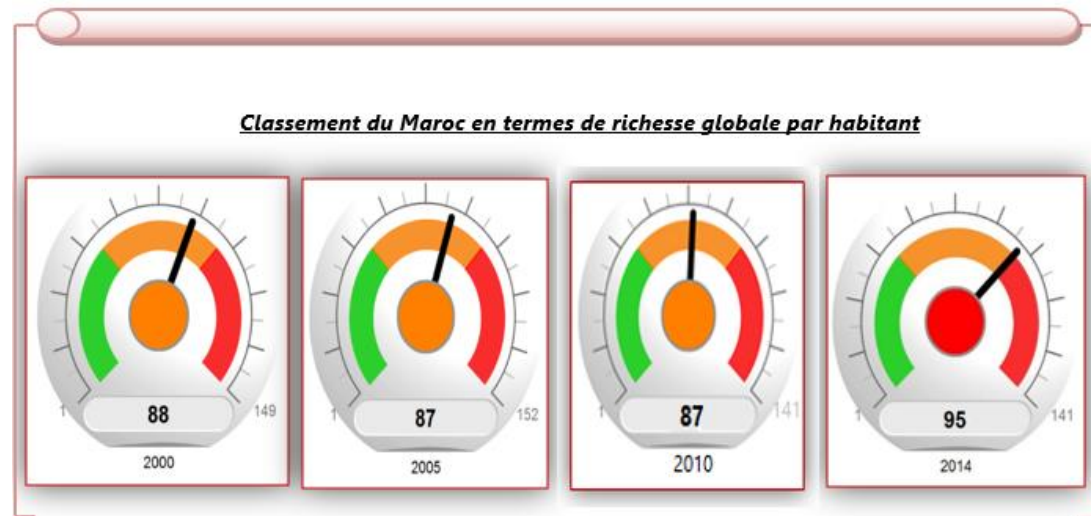
- ❖ Pour chaque indicateur, les seuils d'alerte sont déterminés par l'IRES.
- ❖ En partant du constat qu'il n'existe pas de méthode universelle, le calcul des seuils d'alerte relatifs à chaque indicateur a été opéré en utilisant différentes méthodes. Les plus utilisées sont au nombre de deux. .
 - La première consiste, en cas d'abondance de l'information, à distinguer au niveau de la communauté internationale trois groupes ayant le même nombre de pays. Les seuils correspondent ainsi aux moyennes des tiers moyens et élevé de cette communauté.
 - En cas de moindre abondance des données, la deuxième méthode utilisée, consiste à retenir comme seuils :
 - ✓ Les moyennes établies par les organisations internationales, à savoir : Le PNUD pour les pays à développement humain moyen et ceux à développement humain élevé et la Banque Mondiale pour les pays à revenu intermédiaire et les pays à revenu élevé.
 - ✓ Les normes fixées par les organisations internationales à l'instar de l'OMS et du FMI.

IMPLÉMENTATION INFORMATIQUE DU TABLEAU DE BORD STRATEGIQUE

❖ L'implémentation du tableau de bord stratégique est effectuée via un logiciel de Business Intelligence, baptisé « Business Objects ». Ce dernier permet d'implémenter :

- le schéma structurel des domaines de veille stratégique ;
- les indicateurs stratégiques ;
- les valeurs historiques et récentes ;
- les seuils d'alerte.

Exemple de cadrans générés par Business Objects

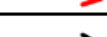
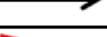
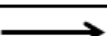


OUTPUT

Des cadrans dynamiques, illustratifs du positionnement international du Royaume

RESULTATS OBTENUS A TRAVERS L'ANALYSE DU TABLEAU DE BORD STRATEGIQUE

- ❖ 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	
DVS2 : PRESERVER L'INTEGRITE TERRITORIALE DU PAYS ET RENFORCER SA RESILIENCE FACE AUX MENACES TRANSNATIONALES	Paix et stabilité	2007-2019	
	Sécurité globale	2007-2018	
	Sécurité intérieure	2003-2017	
	Vulnérabilité au terrorisme	2002-2018	

RESULTATS OBTENUS A TRAVERS L'ANALYSE DU TABLEAU DE BORD STRATEGIQUE

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	

RESULTATS OBTENUS A TRAVERS L'ANALYSE DU TABLEAU DE BORD STRATEGIQUE

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	

RESULTATS OBTENUS A TRAVERS L'ANALYSE DU TABLEAU DE BORD STRATEGIQUE

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	↗

❖ En somme :

- Les principales avancées du Royaume sont liées, notamment, à la performance environnementale, à la sécurité, aux droits des enfants, à l'Etat de droit, à l'ouverture des données, à la lutte contre le changement climatique, à la compétitivité, à l'attractivité, aux inégalités de genre et à l'engagement civique.
- En revanche, le repli du positionnement international du Maroc, concerne, en particulier, l'état de la biodiversité, la gouvernance des ressources naturelles, la disponibilité des ressources en eau, le capital humain, les perspectives d'avenir de la jeunesse, la solidarité traditionnelle et le lien politique.

L'analyse des résultats du tableau de bord stratégique met en évidence la nécessité pour le Maroc de renforcer **son capital immatériel pour en faire un levier de son positionnement international.**



MERCI POUR VOTRE ATTENTION

TABEAU DE BORD STRATEGIQUE : EVOLUTION DU POSITIONNEMENT INTERNATIONAL DU MAROC