



## **L'INSTITUT ROYAL DES ETUDES STRATEGIQUES**

**UN THINK TANK AU SERVICE DE L'ECLAIRAGE  
DES CHOIX STRATEGIQUES DU MAROC**

**Mohammed Tawfik MOULINE**  
**Directeur Général de l'Institut Royal des Etudes Stratégiques**

**ICESCO, 10 Novembre 2022**

## Les missions de l'IRES dans les Discours et Messages Royaux

" ... 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**

"... Aussi attendons-Nous de cette rencontre de l'IRES qu'elle marque le début d'un processus soutenu devant conduire à l'émergence d'une expertise nationale concernant les défis inhérents aux changements climatiques" ...

**Extrait du Message Royal adressé aux participants à la rencontre internationale, organisée par l'IRES sous le thème "Le changement climatique : enjeux et perspectives d'adaptation pour le Maroc",  
16 octobre 2009**

" ... 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<sup>ère</sup> conférence des Ambassadeurs de Sa Majesté Le Roi, 30 août 2013**

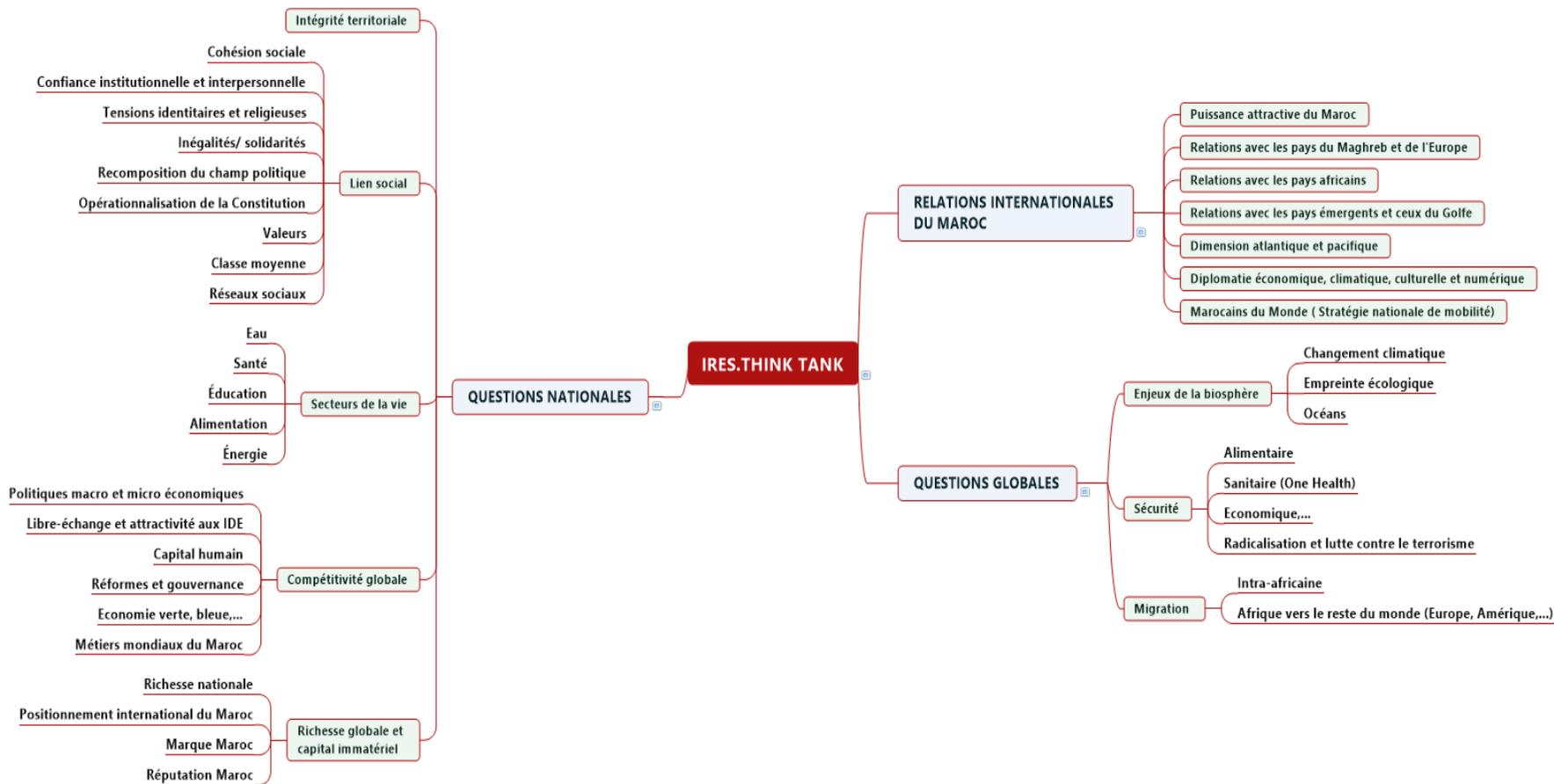


## Positionnement institutionnel et approche retenue

- 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 prospective,
  - 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.



## Les trois niveaux de réflexion



## La veille prospective, une mission essentielle de l'IRES

- **La veille prospective fait partie des deux missions essentielles de l'IRES**, consistant à recueillir et à traiter les données rendues publiques dans le domaine politique, économique, social, culturel et environnemental, sur le plan national et international et ce, en vue de fournir des informations pertinentes et fiables, indispensables à la prise de décision stratégique.
- Elle vise à comprendre et à suivre les mutations mondiales et régionales, à anticiper les risques, mais aussi à détecter les leviers que ces transformations recèlent pour le Maroc et à proposer des politiques publiques innovantes, adaptées à ces enjeux.

**L'objectif principal recherché est de développer une vision, qui anticipe les transformations à venir sur le plan mondial et régional et qui permet au Maroc de se préparer au mieux au monde de demain.**

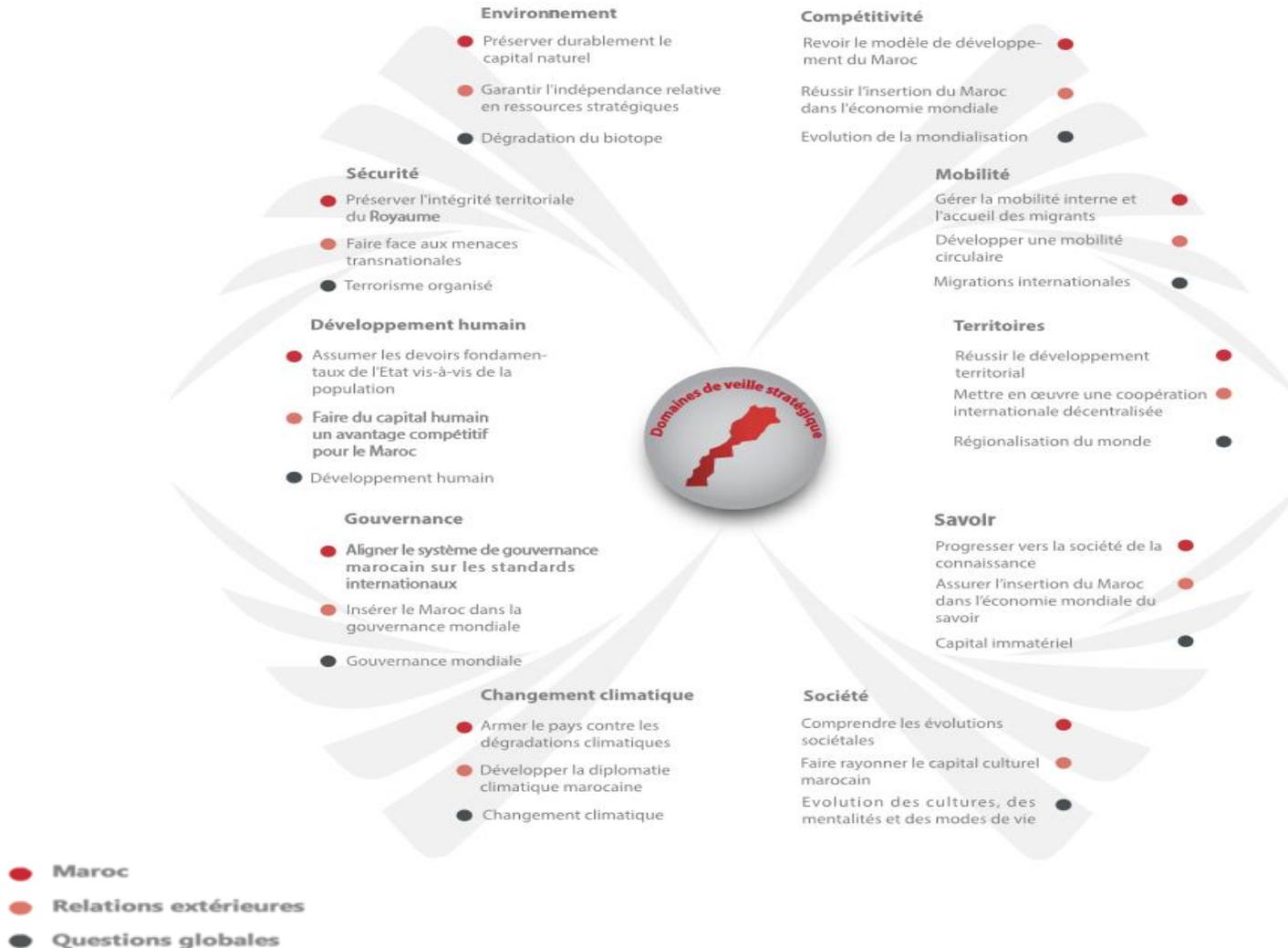


### Evolution du système de veille prospective de l'IRES

- **Un dispositif de veille centralisé** dès 2008, bâti autour d'une dizaine de domaines de veille jugés stratégiques, définis sur la base des grands défis présents et futurs du Maroc.
- **Un système de veille avancée** à partir de 2015, couvrant de nouvelles dimensions, notamment, les relations extérieures du Maroc et les questions globales et ce, pour répondre à l'Orientation adressée à l'IRES par le Message Royal du 30 août 2013.
- **Un système de veille prospective en 2021**, afin de mieux cerner les contours d'un monde volatile, incertain, complexe et ambigu (VUCA) et de promouvoir davantage la production de l'intelligence prospective, en tirant profit des progrès en termes de digitalisation.
- **La nouvelle grille de lecture** du système de veille prospective de l'IRES est fondée sur les cinq piliers du modèle de développement, proposé par l'Institut dans son rapport stratégique 2019/2020, à savoir : la remise de l'Homme au centre du développement, la reconsidération du rapport de l'Homme à la Nature, l'articulation entre le local et le global, l'exponentialité des évolutions (disruption digitale) et la gouvernance.



## Système de veille avancée : une trentaine de domaines



# IRES.VEILLE (4)

## Système de veille prospective : les nouveaux domaines

| 3 axes stratégiques                    | 10 anciens domaines de veille stratégiques                | Maroc   | Relations extérieures  | World Issues (global)   |
|--|---|---|--|---|
| <b>Nouvelle grille : les 5 piliers</b> |   |   |  |   |
| Exponentialité                         | 6. Compétitivité<br>9. Société de la connaissance         | Assurer la transformation structurelle de l'économie marocaine ;<br>Progresser vers la société de la connaissance et de l'innovation  | Réussir l'émergence du Maroc   | Mondialité<br>Capital immatériel  |
| Planétarisation                        | 8. Territoires<br>7. Mobilité<br>5. Changement climatique | Renforcer le développement territorial ;<br>Gérer la mobilité interne et l'accueil des migrants ;<br>Promouvoir l'économie bleue (version avancée du développement durable) | Mettre en œuvre une coopération internationale décentralisée ;<br>Favoriser une mobilité circulaire (MDM) ;<br>Développer la diplomatie climatique marocaine ; | Endogénéisation (y compris l'intégration régionale) ;<br>Mobilités mondiales ;<br>Changement climatique |
| Human-centric                          | 3. Développement humain<br>10. Société                    | Répondre aux besoins essentiels et aux aspirations des citoyens ;<br>Renforcer le lien social et restaurer la confiance   | Faire du capital humain un avantage compétitif pour le Maroc ;<br>Faire rayonner le capital culturel marocain  | Prospérité "humaine" ;<br>Société mondiale  |
| Nature-centric                         | 1. Biotope  | Réussir la transition écologique du pays  | Préserver la souveraineté sanitaire, énergétique et alimentaire du Maroc   | L'Anthropocène  |
| Gouvernance                            | 4. Gouvernance<br>2. Sécurité                             | Instaurer une nouvelle gouvernance repensée et sociétale et évoluer vers un Etat du "Care" ;<br>Défendre l'intégrité territoriale du Royaume                                | Bien gérer les relations extérieures du Royaume ;<br>Faire face aux menaces transnationales  | Gouvernance mondiale<br>Sécurité globale  |



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'IRES 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 octobre 2022, l'IRES a organisé 30 conférences internationales et 335 séminaires et journées d'étude.**



- En matière de coopération, l'IRES a réalisé des actions de partenariat avec 80 think tanks dans le monde. Sa visibilité internationale se renforce, chaque année, à travers les échanges qu'il entretient avec des think tanks de renommée internationale en vue de communiquer sur les avancées réalisées par le Maroc dans les différents domaines et de montrer, par la même occasion, que le Royaume est capable à la fois de penser le futur de manière globale et de mener une réflexion stratégique de niveau international.



# 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, américains 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.



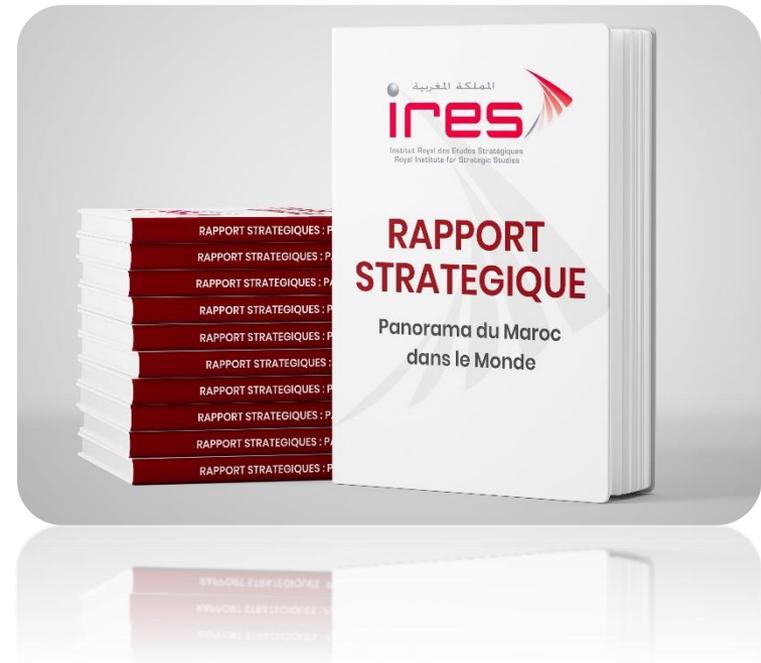
## Plusieurs types de produits :

- **Rapports stratégiques** : ils concernent, généralement, un ensemble d'études et sont systématiquement accompagnés par des Notes d'Orientations Stratégiques,
- **Rapports thématiques** : ils se réfèrent à l'étude d'une question stratégique déterminée
- **Actes de conférences et de journées d'étude**
- **Rapports périodiques** :
  - ✓ **Tableau de bord stratégique**, permettant le suivi du positionnement international du Maroc, selon plus de 200 indicateurs stratégiques.
  - ✓ **Rapport sur la réputation externe et interne du Maroc**  
( Observatoire de l'image du Maroc)

## Panorama du Maroc dans le monde : Publication phare de l'IRES

En 2015, l'IRES a lancé une nouvelle série de rapports stratégiques, intitulés "Panorama du Maroc dans le monde". Ces rapports annuels, basés sur la méta-méthode de la prospective ( Comprendre, Anticiper et Proposer), ont pour objectif de présenter une situation donnée dans sa globalité afin de mieux en cerner les enjeux systémiques. Ils se présentent comme suit :

- « L'océan : enjeu mondial et solution planétaire », 2022/2023
- « Vers un nouveau monde post-Covid-19 ? », 2021
- « Vers un nouveau modèle de développement », 2019/2020
- « Pour un développement autonome de l'Afrique », 2018
- « Les enjeux planétaires de la biosphère », 2017
- « Les relations internationales du Royaume », 2016
- « Les transitions majeures », 2015



## 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 octobre 2022, l'IRES a produit plus de 281 rapports et a organisé 30 conférences internationales et 335 séminaires et journées d'étude. L'IRES a mobilisé 250 chercheurs associés et près d'une centaine de doctorants.**



**MERCI DE VOTRE ATTENTION**

[www.ires.ma](http://www.ires.ma)