

**CONFERENCE -DEBAT
CLUB DIPLOMATIQUE MAROCAIN - ACADÉMIE MAROCAINE DES
ETUDES DIPLOMATIQUES**

**REFLEXION STRATEGIQUE ET ECLAIRAGE DES CHOIX DE
POLITIQUE ETRANGERE**

**Mohammed Tawfik MOULINE
Directeur Général, Institut Royal des Etudes Stratégiques**

**28 février 2013
Siège du MAEC- Rabat**

SOMMAIRE

1. Un contexte mondial devenu complexe et incertain
2. Les think tanks à travers le monde : une réponse pour décoder la complexité de l'environnement national et international
3. La création de l'IRES: une contribution au développement de la réflexion stratégique
4. L'éclairage des choix de politique étrangère

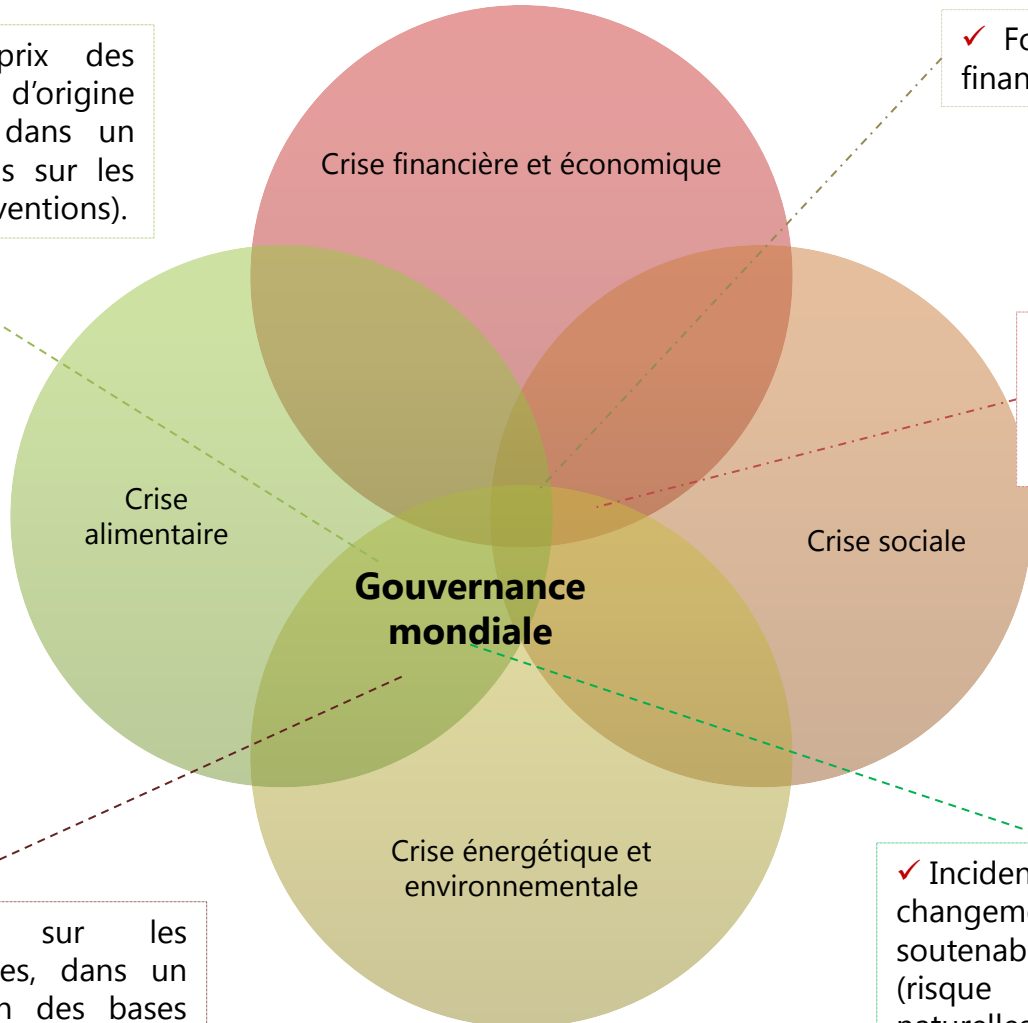
1. Un monde devenu complexe et incertain

- Un monde devenu de plus en plus complexe et incertain, caractérisé par une rupture majeure depuis la chute du mur de Berlin, qui marque un tournant décisif au niveau de la géopolitique mondiale.
- Une accélération du rythme des transformations sur le plan économique, social, géopolitique, environnemental... ce qui brouille la lisibilité des tendances et rend laborieux tout exercice d'alerte et d'anticipation.
- Des évolutions internationales dont les répercussions sur le Maroc sont devenues quasiment instantanées, compte tenu de l'ouverture croissante de l'économie marocaine sur l'extérieur (multiplicité des canaux de transmission et leur interdépendance, synchronisation accrue des cycles de production et d'échange, ...).
- Un monde traversé par des crises globales et à fréquences élevées, remettant en cause la capacité du modèle de gouvernance actuel à résorber les dysfonctionnements du système mondialisé.

Des crises globales et interdépendantes, reflétant les fragilités du système de gouvernance mondiale

✓ Volatilité accrue des prix des matières premières d'origine énergétique et agricole dans un contexte de fortes pressions sur les budgets publics (cas des subventions).

✓ Forte emprise des marchés financiers sur l'économie mondiale



✓ Croissance économique génératrice d'inégalités sociales et aggravée par des pertes massives d'emplois.

✓ Menaces sérieuses sur les disponibilités alimentaires, dans un contexte de détérioration des bases productives et d'accroissement démographique.

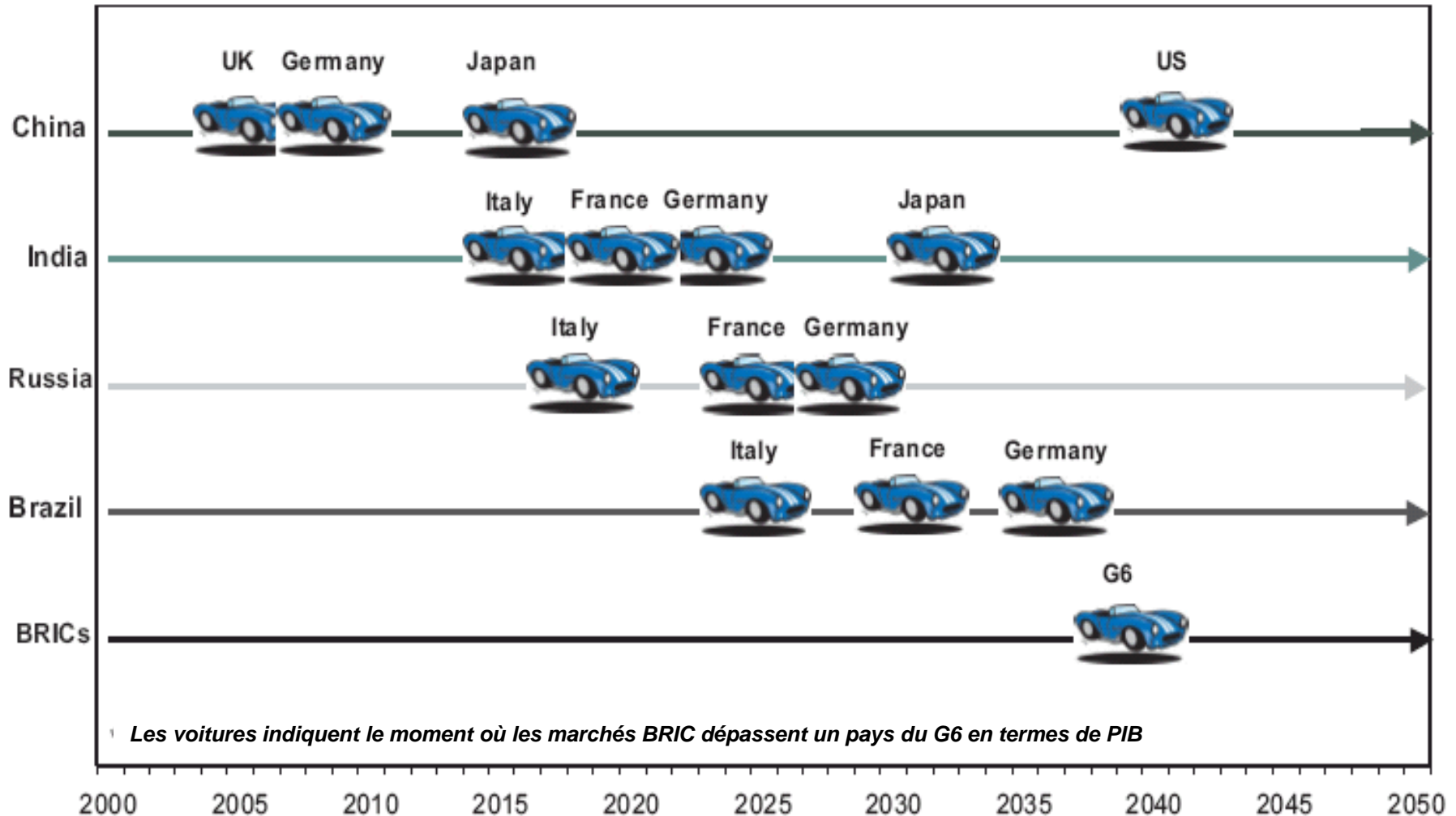
✓ Incidences négatives du changement climatique sur la soutenabilité de l'environnement (risque sanitaire, catastrophes naturelles...)

Un décentrement accéléré du monde, annonçant la transition vers un ordre multipolaire

- ❖ Déplacement graduel du centre de gravité du pouvoir économique et géopolitique au profit des acteurs émergents, annonçant la fin de la domination occidentale qui a prévalu pendant plusieurs siècles et favorisant, ainsi, la transition graduelle vers un ordre mondial multipolaire :
 - ✓ Mondialisation articulée autour de pôles régionaux interdépendants, mais fortement centrés sur leur voisinage (libre échange régionalisé vs. multilatéralisme de l'OMC, en lien avec l'échec du processus de Doha).
 - ✓ Prise de conscience quant à la nécessité d'une régulation mondiale davantage inclusive : gouvernance du système financier et économique mondial favorisant plus de concertation (passage du G7 au G20 comme enceinte de régulation).
 - ✓ Renforcement du pouvoir des entreprises multinationales, apparition de nouveaux acteurs sur la scène internationale, notamment ceux relevant des pays émergents (Fonds souverains, ONG transnationales...).

Un rythme de rattrapage rapide des BRIC, leur permettant de dépasser à long terme les puissances économiques traditionnelles

Source: Goldman Sachs

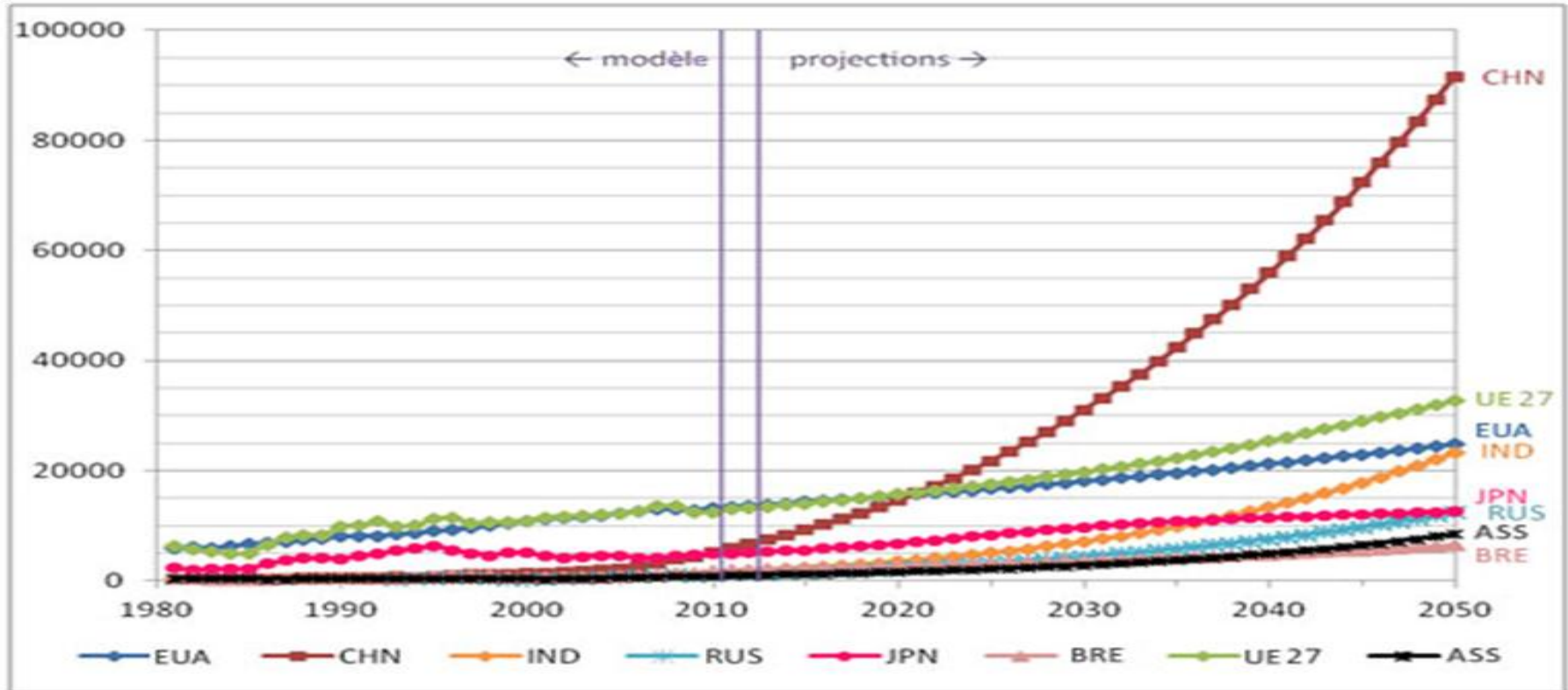


Les voitures indiquent le moment où les marchés BRIC dépassent un pays du G6 en termes de PIB

Un rythme de rattrapage rapide des BRIC, leur permettant de dépasser à long terme les puissances économiques traditionnelles

PIB réel, 1980-2050 (en milliards de USD)

Source: CEPII, Février 2012



Notations: EUA= Etats-Unis d'Amérique; CHN=République Populaire de Chine; IND=Inde; RUS=Russie; JPN=Japon; BRE=Brésil; UE27=Union Européenne 27 ; ASS=Afrique Sub-saharienne

Emergence de grandes problématiques nécessitant une réponse régionale, voire mondiale

- ❖ **Problématique du changement climatique** mettant à rude épreuve la survie de l'Homme (stress hydrique, enjeux sanitaires, sécurité alimentaire, phénomènes extrêmes...), avec des capacités d'adaptation inégales selon le niveau de développement des pays.
- ❖ **Problématique de la compétitivité** : Intensification de la concurrence internationale, avec un rôle accru de l'innovation et du capital humain dans la construction des avantages compétitifs des nations (Accélération du rythme de l'innovation technologique, déplacement de l'emploi vers les compétences élevées).
- ❖ **Problématique de la cohésion sociale** : Une remise en question du régime de croissance libéral partout dans le monde, mettant en relief les limites des mécanismes du marché en tant que déterminants exclusifs de la création de la valeur et de la répartition des fruits de la croissance. D'important défis sont posés en termes de retissage du lien social.
- ❖ **Problématique de sécurité mondiale** : Emergence de conflits latents après la chute du mur de Berlin. Course à l'armement, propulsée par la multiplication des zones de tensions, notamment dans les pays en développement d'Afrique, du Moyen Orient et d'Asie. Menace terroriste persistante et développement de la criminalité internationale.

Le changement climatique : Un enjeu majeur pour l'ensemble de la communauté internationale

Effets du changement climatique prévus pour 2050-2100

Région polaire

- diminution de la calotte glaciaire arctique
- Impacts sur les zones de pêche

Amérique du nord

- Baisse du niveau des Grands Lacs
- Agriculture des Grandes Plaines affectée
- Ecosystèmes en danger : marais, toundras d'altitude

Amérique du sud

- Inondations cyclones tropicaux
- Ecosystèmes en danger : mangroves

Europe

- Plus de pluie au nord
- Sécheresse au sud
- Fonte des glaciers
- Impact sur le tourisme des sports d'hiver

Afrique

- Désertification
- Famines
- Risques d'inondation et d'érosion des zones côtières
- Maintien du sous-développement

Asie

- Migrations de millions de personnes dues à la montée des eaux
- Ecosystèmes en danger : mangroves, coraux

Australie Nouvelle zélande

- Sécheresse
- Ecosystème en danger : coraux, massifs montagneux australiens

Capacité d'adaptation aux changements climatiques

- Forte
- Faible



Réduction des disponibilités en eau



Développement des maladies infectieuses



Multiplication des événements climatiques extrêmes



Diminution des ressources agricoles



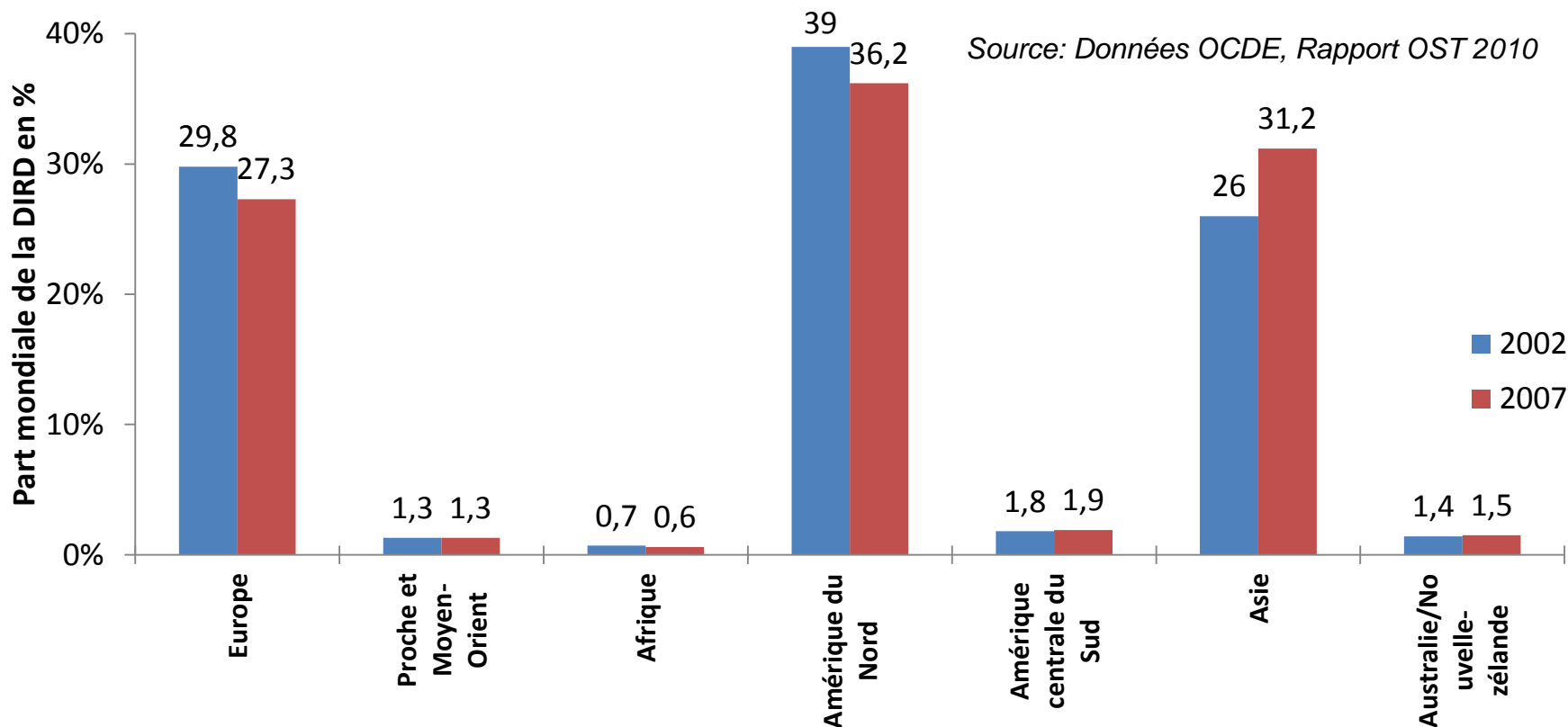
Atteinte à la biodiversité



Fontes des glaciers

Une compétitivité de plus en plus axée sur l'innovation et le progrès technologique

Dépenses intérieures de R&D (DIRD) par grande zone géographique – part mondiale (2002- 2007)



Un processus d'innovation demeurant concentré sur les principaux pôles directeurs de l'économie mondiale, avec toutefois de fortes capacités de rattrapage de quelques pays émergents.

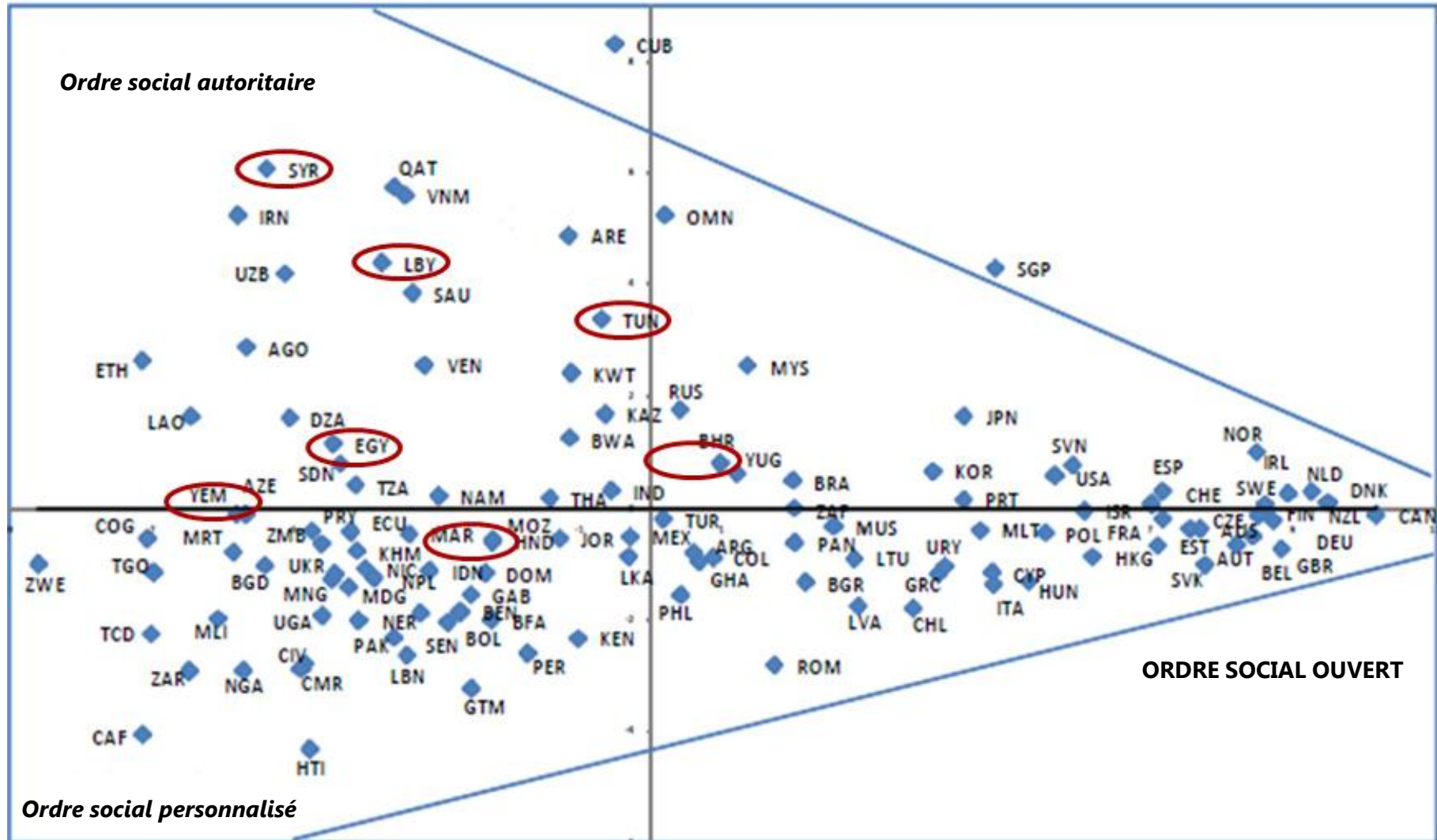
Une cohésion sociale qui pâtit de la persistance de grandes inégalités en termes de développement

Source: PNUD, 2011

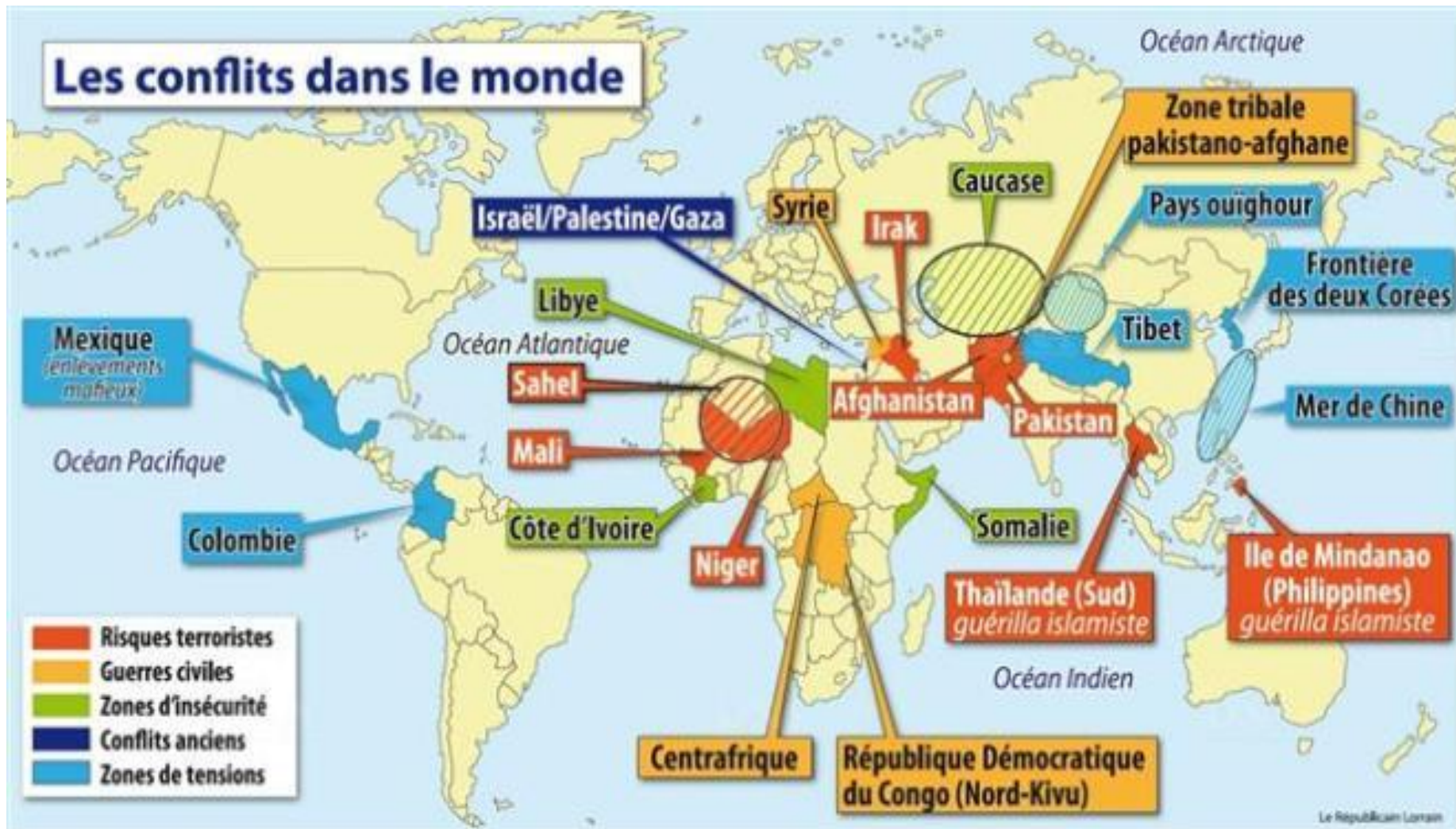


Une mondialisation à plusieurs vitesses, avec la persistance des écarts de richesse entre les espaces prospères à niveau de développement élevé et ceux en développement.

Une forte corrélation entre l'existence d'un ordre social ouvert et le niveau de développement



Une sécurité mondiale soumise à des tensions récurrentes



Dépenses militaires

PRINCIPAUX IMPORTATEURS ET EXPORTATEURS D'ARMES LOURDES, 2010

Exportateur	Part mondiale (%)	Importateur	Part mondiale (%)
1. États-Unis	30	1. Inde	10
2. Russie	24	2. Corée du Sud	6
3. Allemagne	9	3. Pakistan	5
4. France	8	4. Chine	5
5. Royaume-Uni	4	5. Singapour	4
6. Chine	4	6. Australie	4
7. Espagne	3	7. Algérie	4
8. Pays-Bas	3	8. États-Unis	3
9. Italie	3	9. EAU	3
10. Israël	2	10. Grèce	3

DÉPENSES MILITAIRES MONDIALES, 2011

Région	Dépenses (mds USD)	Évolution (%)
Afrique	34,3	8,6
Afrique du Nord	13,9	25
Afrique subsaharienne	20,4	-0,1
Amériques	809	-1,4
Amériques centrale et Caraïbes	7,0	2,7
Amérique du Nord	736	-1,2
Amérique du Sud	66,0	-3,9
Asie et Océanie	364	2,2
Asie centrale et du Sud	61,7	-2,7
Asie orientale	243	4,1
Océanie	28,6	-1,2
Asie du Sud-Est	31,0	2,7
Europe	407	0,2
Europe orientale	80,5	10,2
Europe occidentale et centrale	326	-1,9
Moyen-Orient	123	4,6
Total mondial	1 738	0,3

Les chiffres des dépenses sont exprimés en USD courants (2011).

Source: SIPRI, Yearbook 2012

Selon le rapport du SIPRI, l'Algérie figure parmi le top 10 des pays importateurs d'armes lourdes à l'échelle mondiale en 2010.

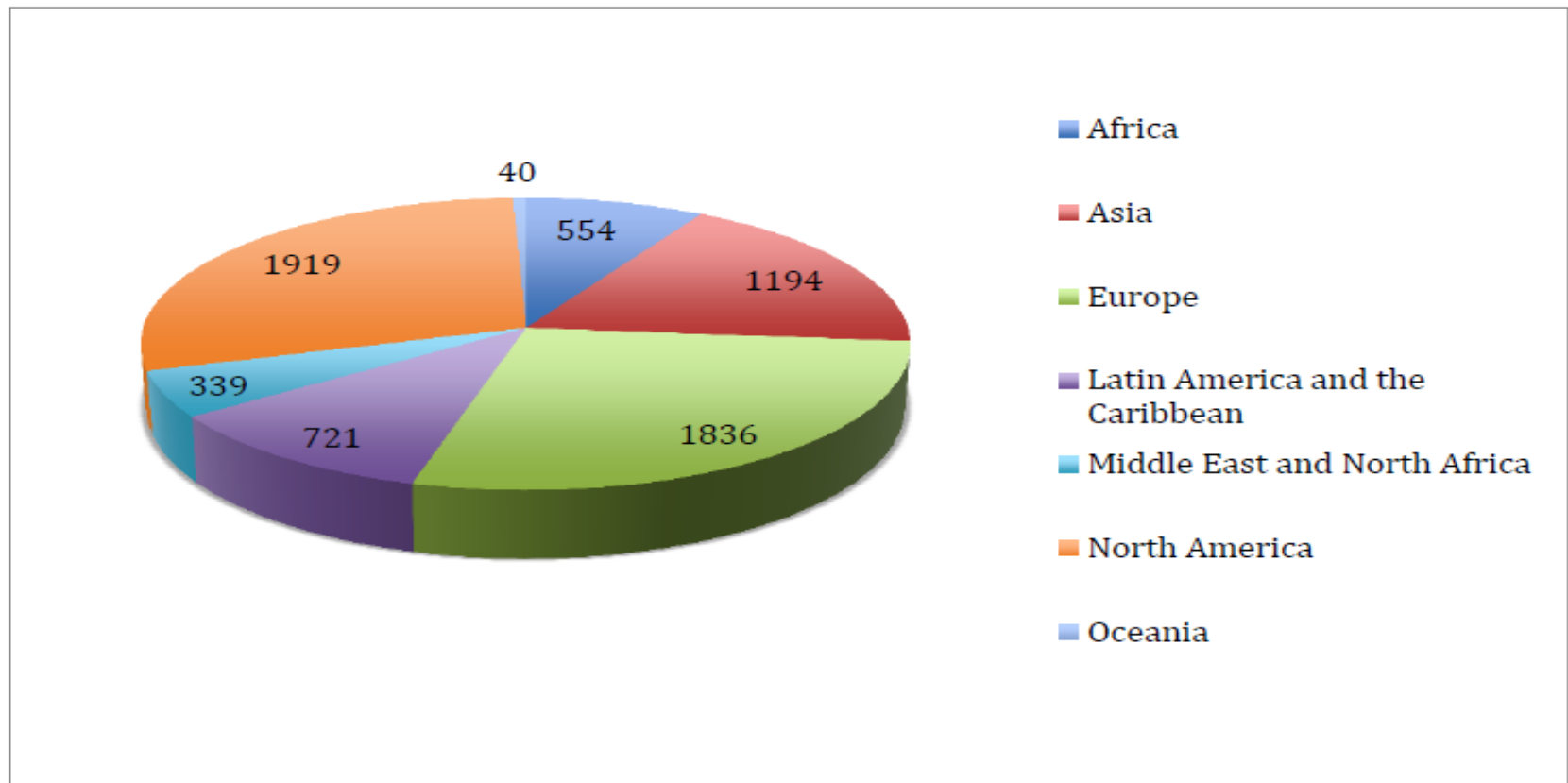
2. Les think tanks à travers le monde : une réponse pour décoder la complexité du contexte national et international

- Pour faire face aux enjeux et aux défis soulevés par les mutations du contexte national et international, la plupart des pays développés ont encouragé la création de *think tanks* autour de leurs sphères décisionnelles.
- La prolifération de think tanks à travers le monde a été suscitée, à partir des années 1980, par les incertitudes liées à la globalisation des économies et par l'accélération du développement technologique. Ces mutations structurelles ont rendu obligatoire l'adaptation des processus de prise de décision aux changements du contexte national et international et ce, aussi bien dans les administrations qu'au niveau des entreprises.

Répartition des think tank par grande région du monde

2012 GLOBAL DISTRIBUTION OF THINK TANKS BY REGION

6,603 THINK TANKS TOTAL



Source : University of Pennsylvania (2012)

THINK TANKS AMÉRICAINS

- **Aux États-Unis**, la pratique des think tanks est vieille de plus d'un siècle. C'est le pays qui compte le plus de think tanks dans le monde. La capitale, Washington, compte à elle seule 393 think tanks. Ces think tanks exercent une grande influence sur les décisions stratégiques américaines. Ils servent de vivier pour les administrations américaines. Plus de 60 % des sous-secrétaires d'État au ministère américain des Affaires étrangères (State Department) sont issus des think tanks.
- Parmi les think tanks américains influents, il y a lieu de citer le Council on Foreign Relations, la Brookings Institution et la Rand Corporation, la Hoover Institution, le German Marshall Fund of the United States, l'American Enterprise Institute...
- Dans ce pays, la grande fluidité entre le pouvoir décisionnel, le milieu universitaire et les think tanks favorise la mobilisation des synergies entre acteurs.

Focus sur quelques expériences étrangères

THINK TANKS EUROPÉENS

- **En Europe**, les think tanks ont joué un rôle important en matière de réflexion sur le processus d'intégration régionale. L'Europe compte 27% des think tanks dans le monde. La majorité de ces think tanks s'intéressent aux thématiques liées au processus d'intégration européenne.
- Selon le dernier classement de l'Université de Pennsylvanie, le premier think tank européen est Chatham House (Créé en 1920) (Royaume-Uni) suivi par Stockholm International Peace Research Institute (Suède) et l'Institut français des relations internationales (IFRI).
- Bruxelles, siège de la Commission européenne, compte quelques institutions figurant parmi les meilleurs think tanks mondiaux : International Crisis Group, Centre for European Policy Studies et Bruegel.

THINK TANKS DES PAYS EMERGENTS

- Parmi les pays émergents qui comptent le plus de think tanks, il y a lieu de citer la Chine (425), l'Inde (292), l'Argentine (131), la Russie (112)...
 - Les think tanks chinois étudient les questions de modernisation et d'évolution vers l'économie de marché et traitent des sujets de relations internationales, particulièrement, en ce qui concerne les Etats Unis, la Russie et l'Asie Centrale.
 - Les think tanks en Inde orientent leurs travaux vers les politiques publiques nationales avec une fenêtre ouverte sur le Japon et la région ASEAN. La coopération est encouragée entre les universitaires indiens et les chercheurs distingués à l'étranger.
- En Afrique, ce sont les pays anglophones qui comptent le plus de think tanks. Il s'agit, notamment de l'Afrique du Sud (85) et du Nigeria (46).
- Au Maroc, la culture des think tanks est à ses débuts. Les Think tanks recensés dans le classement mondial (2012) sont au nombre de 11, y compris l'IRES.
 - **L'IRES figure à la 52^{ème} position à l'échelle mondiale au titre du classement « Best Policy Study Report produced by a Think Tank 2011-2012 ».**

III. La création de l'IRES : une contribution au développement de la réflexion stratégique au Maroc

" ... 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

Contexte de création de l'IRES

Un environnement international déterminant pour l'avenir du pays :

- ✓ *Des opportunités, appelant anticipation et volontarisme (ex: mutations accompagnant le monde post-crise dont l'émergence de l'économie verte, potentiel de l'Afrique, rapprochement des zones prospères (CCG)....)*
- ✓ *Des risques et des menaces nécessitant vigilance et stratégies de prémonition (crise de la zone euro, instabilité au Sahel, immigration clandestine, donnes du nouvel ordre concurrentiel (innovation et R&D)....)*

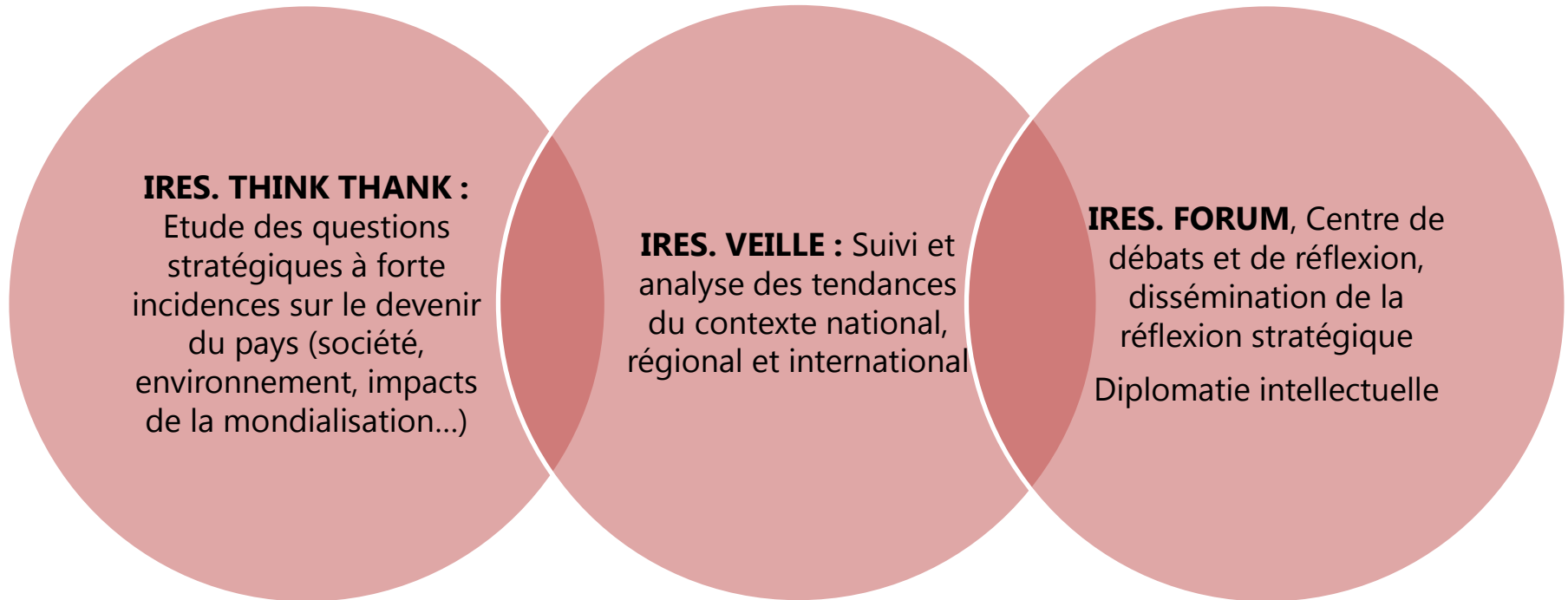
Un contexte national marqué par de multiples transitions :

- ✓ *Besoin permanent de consolidation et de fixation de cap*

L'IRES, une réponse appropriée :

- *au besoin de développer l'analyse stratégique et la réflexion prospective en vue d'éclairer la prise de décision*
- *à la nécessité de doter le Maroc d'un dispositif de veille stratégique pour détecter les signaux et les transformations qui s'opèrent au plan national comme à l'international*

IRES : Une mission d'éclairage des choix stratégiques



- Un dispositif de réflexion stratégique construit autour de deux axes majeurs : les programmes d'études et la veille stratégique. Il s'agit de deux composantes fortement interdépendantes et qui s'autoalimentent de manière instantanée. Ces deux missions sont relayées par une activité IRES.FORUM, destinée à favoriser, grâce à un débat serein, l'éclosion d'idées novatrices et à partager de nouveaux concepts.

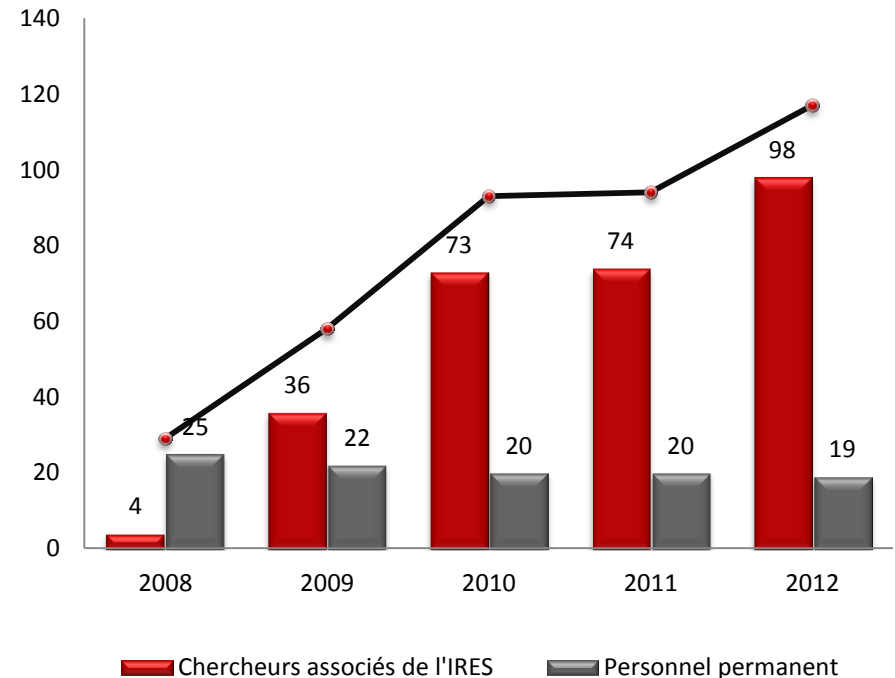
Choix fondamentaux de l'IRES

- Positionnement institutionnel favorisant la réflexion sur un horizon temporel lointain (horizon de Règne)
- Adoption d'une vision globale, dès le départ, et traitement de problématiques à caractère transversal, avec des études orientées politiques publiques (diagnostic davantage stratégique qu'académique).
- 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, multidisciplinarité favorisant la lecture croisée des problématiques...*).
 - 32 manifestations en 2012, soit une fréquence de presque 3 manifestations par mois (mois d'août non compris).
- Un droit de réserve, de par le positionnement de l'Institut, qui rend la communication sur les rapports d'études, notamment les documents stratégiques, délicate.
- Dissémination de la pensée du futur à travers les séminaires de formation à la veille et à la prospective (au profit du personnel et des chercheurs et des chercheurs associés de l'IRES) et la mise en place d'un centre de documentation de référence sur le plan national en matière d'études stratégiques.

Mise en œuvre des programmes d'études de l'IRES

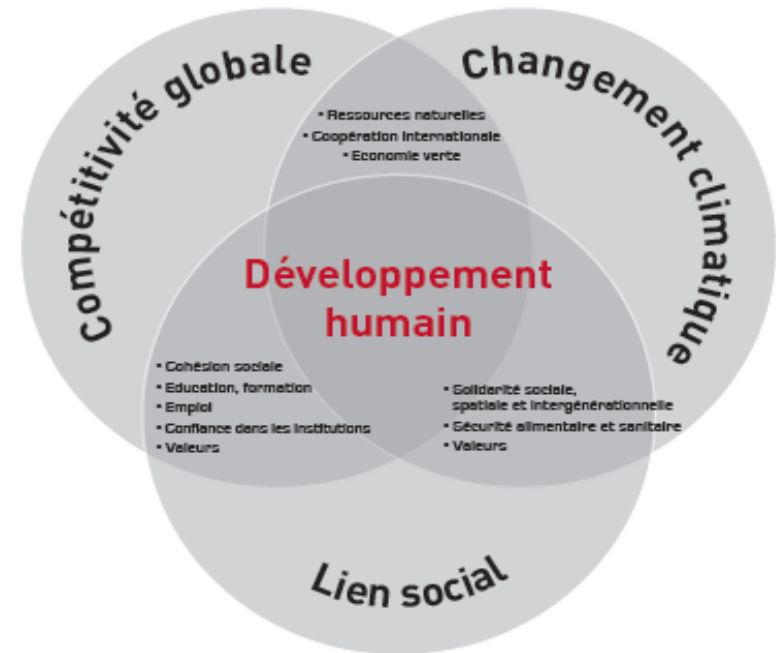
- Externalisation du volet « diagnostic scientifique » de la production de l'Institut, rendue possible grâce à une bonne capacité de gestion de projets (*constitution et pilotage d'équipes pluridisciplinaires*), de maîtrise des problématiques et d'élaboration de termes de référence précis.
 - Un réseau étoffé de chercheurs associés dont 98 ont contribué à la réalisation du programme scientifique de l'Institut en 2012.
- Internalisation du volet stratégiques, de par son caractère confidentiel et de par l'expertise requise en la matière.

Evolution des ressources humaines de l'IRES



Des programmes d'études centrés autour des grandes problématiques de développement du pays

- **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



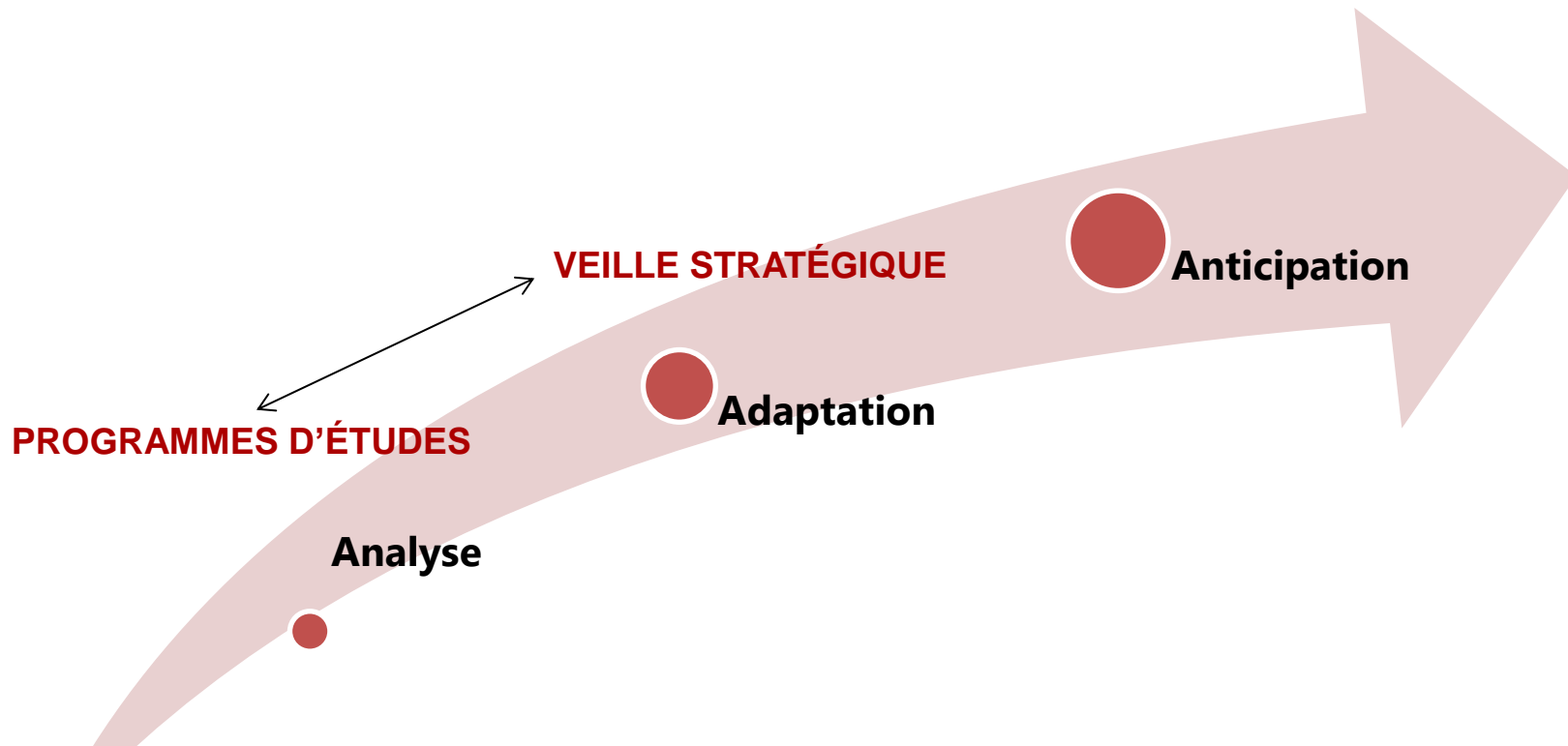
Les programmes d'études portent sur des problématiques transversales à fortes incidences sur la trajectoire de développement du Maroc et ont pour dénominateur commun le développement humain, qui est au cœur des préoccupations du Souverain.

Le traitement de ces programmes se base sur des approches holistiques et interdisciplinaires, relayées par des exercices de benchmarking international. Axés sur des diagnostics prospectifs, les analyses sont orientées politiques publiques.

Des programmes d'études englobant une dimension internationale importante

- ❖ **Lien Social** : Ce programme examine les facteurs de mutation du lien social dans leur relation avec les processus transitionnels de la société marocaine. La dimension internationale de ce programme est visible à travers l'étude des questions liées à la convergence des valeurs, à l'influence de l'offre médiatique étrangère et celle des doctrines religieuses provenant de l'extérieur...
- ❖ **Changement Climatique** : Centré au départ sur une approche écosystémique, la seconde phase de ce programme est axée sur une approche sécurité (alimentaire, sanitaire, économique...). Ce programme vise, entre autres, à faire du Maroc un acteur engagé et actif dans le débat régional et international sur la question du changement climatique. L'IRES a participé activement aux dernières conférences des parties à la Convention-cadre des Nations Unies sur les changements climatiques.
- ❖ **Compétitivité Globale** : Une part substantielle de ce programme est consacrée au volet « relations internationales du Maroc », examiné sous l'angle de leurs incidences sur le renforcement des capacités géoéconomiques et géopolitiques du pays.

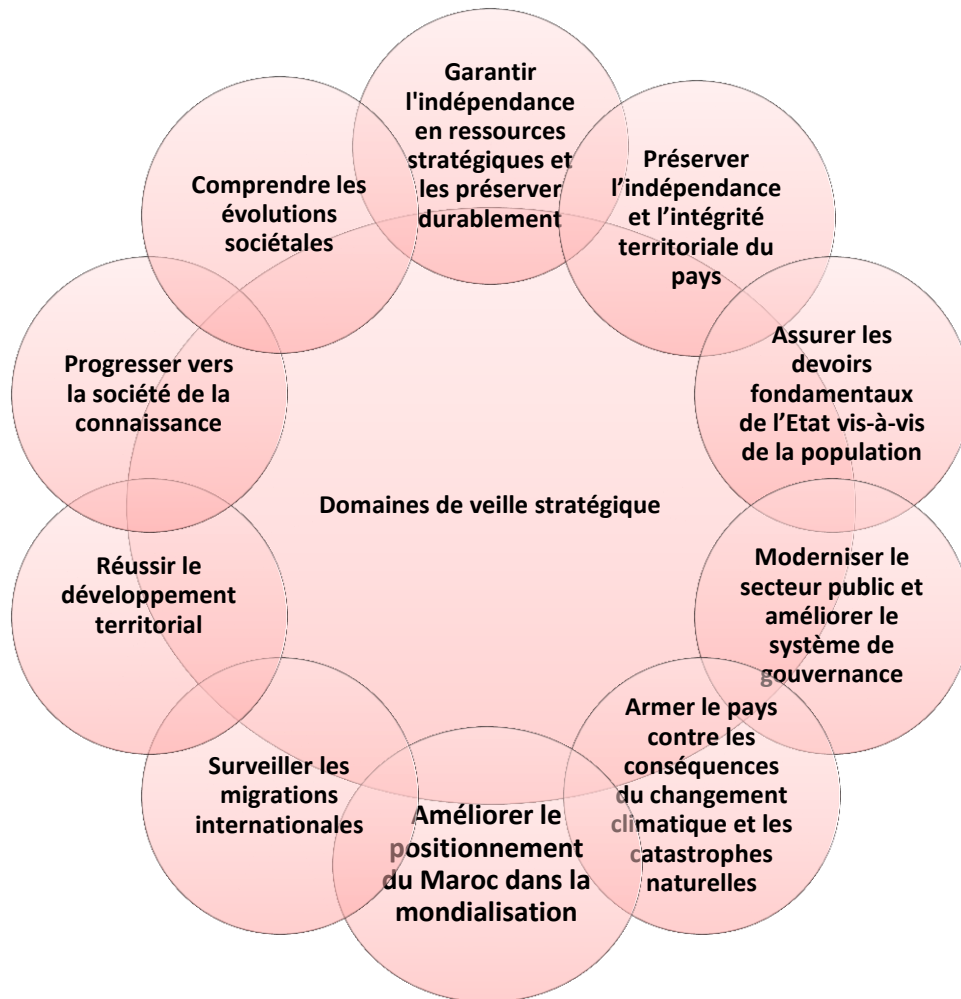
Une évolution progressive des travaux de l'IRES vers plus d'anticipation



L'IRES a engagé plusieurs études pour compléter les connaissances sur des questions qui n'ont pas été investies suffisamment par la recherche nationale (problématique du lien social, dimensions extra-économiques de la compétitivité, impacts du changement climatique...). L'accumulation des connaissances a permis, à partir des diagnostics scientifiques, l'élaboration de notes d'orientations stratégiques (adaptation des politiques publiques) et progressivement la production de notes d'alerte (anticipation).

- La veille stratégique au sein de l'IRES n'est pas une création ex-nihilo. Le développement de cette fonction structurante s'est appuyé sur un travail de fond :
 - Bilan de 50 ans de développement humain au Maroc, pour identifier les nœuds gordiens qui bloquent le potentiel de développement du pays.
 - Analyse des grandes tendances mondiales et régionales et des incertitudes du contexte international (le monde vu à partir du Maroc)
 - Réalisation d'un SWOT Maroc pour cerner les opportunités et les risques soulevés par les mutations du contexte national et international et identifier les clés de succès pour saisir les opportunités qui se profilent et faire face aux risques.
- Les résultats de ces travaux ont constitué la base de définition des domaines de veille stratégiques de l'IRES.

Les dix domaines de veille stratégique de l'IRES



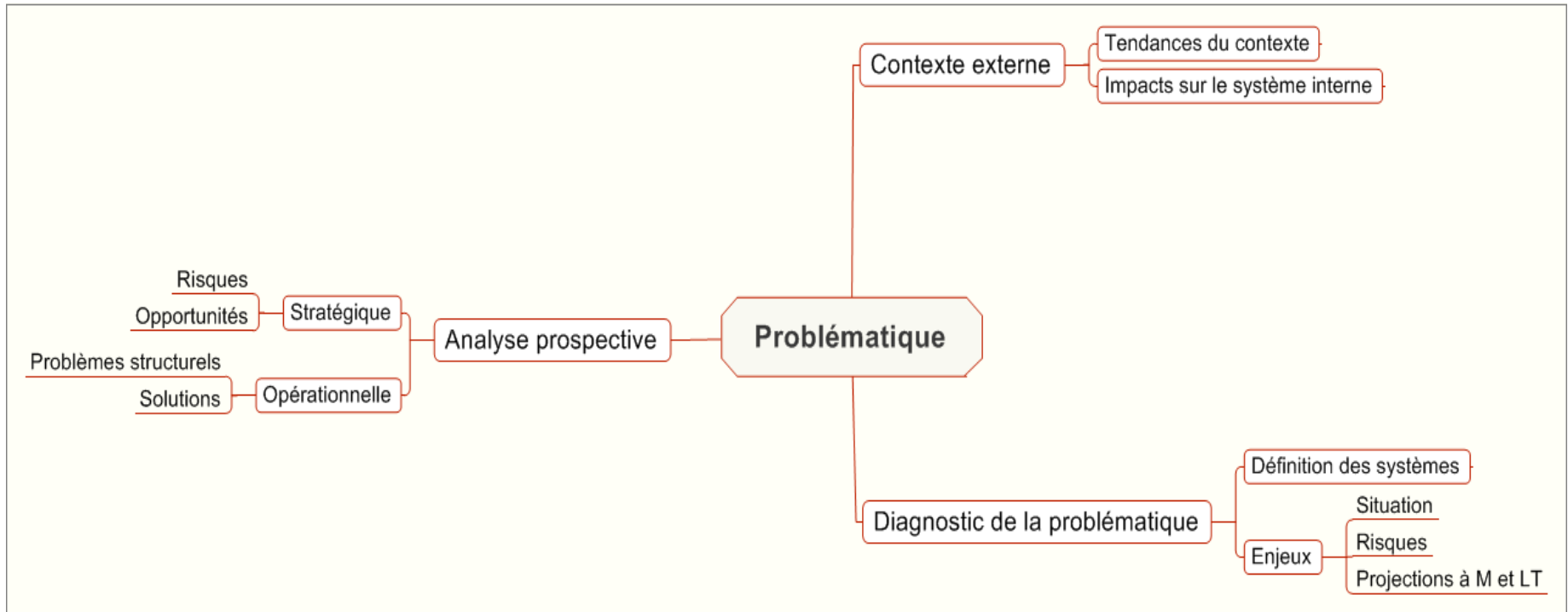
L'ensemble des domaines de veille comporte une dimension internationale importante. Certains d'entre eux constituent même des champs d'action spécifique à la politique étrangère :

- **Préserver l'indépendance et l'intégrité territoriale du pays**
- **Améliorer le positionnement du Maroc dans la mondialisation**
- **Surveiller les migrations internationales**

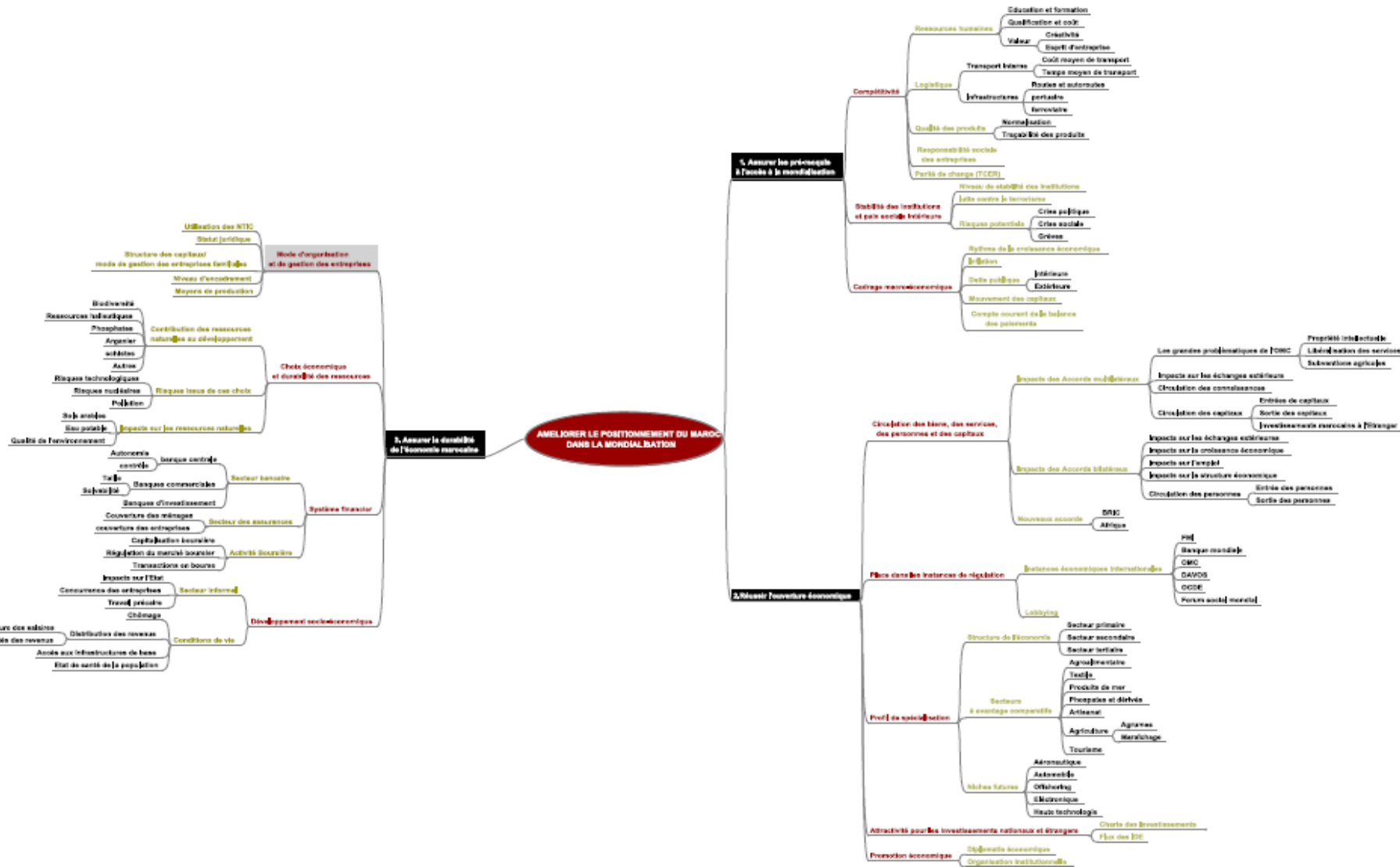
- Recours à des approches rénovées et des méthodes sophistiquées pour capter les germes de changement du contexte national et international et en cerner les enjeux et les défis pour le Maroc.
- Un système d'information prospective (SIP) ou banque de connaissances qui rassemble, ordonne et relie les informations nécessaires à l'analyse prospective et à la réflexion stratégique.
- Le SIP est composé de deux parties fortement interdépendantes :
 - une partie quantitative (un millier d'indicateurs stratégiques produits par le système d'information national ainsi que ceux publiés par des organismes internationaux);
 - une partie qualitative (scénarios de référence relatifs aux évolutions majeures du contexte national et international, signaux faibles dont l'IRES suit l'évolution...).

Complexité des DVS

- Les DVS sont des champs de connaissance complexes, analysés comme des méta-systèmes, composés de systèmes et sous-systèmes selon les enjeux qu'ils présentent.
- Une représentation arborescente telle que le schéma heuristique permet de donner une vue d'ensemble du sujet traité en visualisant les interactions et les interdépendances dont il faut tenir compte lors de l'analyse transversale du domaine considéré.



Application de la méthode heuristique au DVS « Mondialisation »



IV. L'éclairage des choix de politique étrangère

Traitement de thématiques se rapportant aux champ d'action de la politique étrangère

- Réalisation de plusieurs travaux se rapportant aux relations internationales du Maroc, avec des études thématiques couvrant la dimension puissance attractive du Maroc (Soft Power), les relations avec notre voisinage (Relations Maroc-Afrique, Statut Avancé Maroc-Union Européenne, Relations Maroc-Espagne, Relations Maroc-Algérie) et celles ayant trait à l'exploration du potentiel de diversification des alliances stratégiques avec les nouveaux acteurs émergents (BRICS et Turquie, pays du CCG).
- Contribution de l'IRES, sur demande du MAEC, à la réflexion sur des questions stratégiques pour le Maroc dont notamment les perspectives de la politique européenne de voisinage.
- Implication systématique des hauts responsables du MAEC aux forums de débat organisés par l'IRES sur des thématiques clés dont notamment le Statut avancé Maroc-Union Européenne, la nouvelle politique africaine du Maroc, les développements récents dans le voisinage (Sahel, Printemps arabe...).
- Participation régulière des anciens Ambassadeurs du Royaume aux manifestations scientifiques organisées par l'IRES (communication, animation de débat...).

- Présence active de l'IRES dans les forums régionaux et internationaux pour contribuer au débat sur les grandes problématiques qui interpellent le monde en général et la région euro-méditerranéenne et arabe, en particulier.
- Echange avec des think tanks de renommée internationale en vue d'expliquer la singularité du modèle marocain à travers notamment les apports de la nouvelle constitution et en mettant en exergue les avancées réalisées par le Maroc dans les différents domaines.
- Accueil de plusieurs délégations étrangères, représentant des institutions régionales et internationales ainsi que des instituts de réflexion dotés d'un positionnement similaire à l'IRES.
- Mise en place des cycles de conférences-débat ayant trait à des questions stratégiques prioritaires, qui interpellent quelques dimensions de la politique étrangère de notre pays.

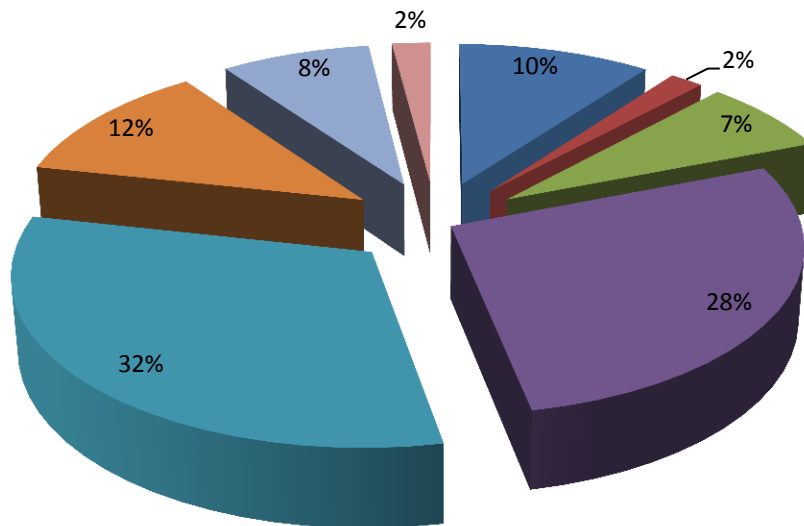
Cycles-Débat de l'IRES

- Cycle-débat « Relations Internationales du Maroc », ouvert aux Ambassadeurs des pays étrangers en poste et aux anciens Ambassadeurs du Royaume, ce cycle constitue une opportunité pour réfléchir sur les leviers d'actions à même de renforcer la coopération bilatérale avec des partenaires clés relevant des pays développés et ceux émergents.
- Cycle-Débat « sécurité régionale et internationale », auquel sont conviés des experts nationaux et étrangers pour débattre des enjeux sécuritaires soulevés par la crise au Sahel, tout en mettant en relief l'approche marocaine en matière de gestion des risques et de promotion de la stabilité par le développement humain.
- Cycle-Débat « transformations sociopolitiques liées au Printemps arabe », pour cerner les clés de compréhension de la situation dans le voisinage et réfléchir sur les incidences directes et indirectes sur le positionnement du Maroc dans la région arabe et dans le monde.
- Cycle-Débat « Perspectives offertes par la nouvelle Constitution », destiné à approfondir la réflexion sur les leviers d'actions stratégiques pour opérationnaliser la réforme constitutionnelle (Etude de benchmarking sur les nouvelles institutions prévues, tel le Conseil Supérieur de Sécurité...), et examen des perspectives qu'ouvre ce chantier stratégique.

Activité IRES.FORUM

Profils des participants à IRES.Forum en 2012

Total de 700 participants en 2012



- Personnalités nationales
- Personnalités internationales
- Ambassades et organisations internationales
- Administration et secteur public
- Experts et universitaires nationaux
- Experts internationaux
- Secteur privé
- Société civile

En guise de conclusion : Importance de promouvoir la réflexion stratégique et de développer la culture de l'anticipation au Maroc

- Le choix de l'ouverture opéré par le Maroc et les défis soulevés par les multiples transitions que traverse le pays rendent nécessaire de développer la réflexion stratégique.
- Outil incontournable, la réflexion stratégique nécessite pour son développement d'agir sur trois axes interdépendants :
 - Promouvoir une culture d'anticipation au sein des sphères décisionnelles pour mieux saisir les opportunités et atténuer les risques.
 - Former des ressources humaines de grande qualité (profils pluridisciplinaires disposant de grandes capacités pour cerner la complexité du contexte national et international et aptes à appréhender les enjeux qui en découlent en termes de politiques publiques).
 - Encourager la création de think tanks, notamment ceux opérant dans le domaine des relations internationales, et favoriser leur mise en réseaux pour développer les synergies et renforcer les capacités d'analyse des acteurs concernés.

MERCI POUR VOTRE ATTENTION

www.ires.ma