

**Journées d'étude**  
**"L'intelligence territoriale au service du développement régional"**  
**Organisées par l'Association Ahmed ALHANSALI pour le**  
**Développement Economique et Social**  
**24-25 Mars 2017**

**La veille stratégique à l'IRES et l'intelligence territoriale**

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

# PLAN

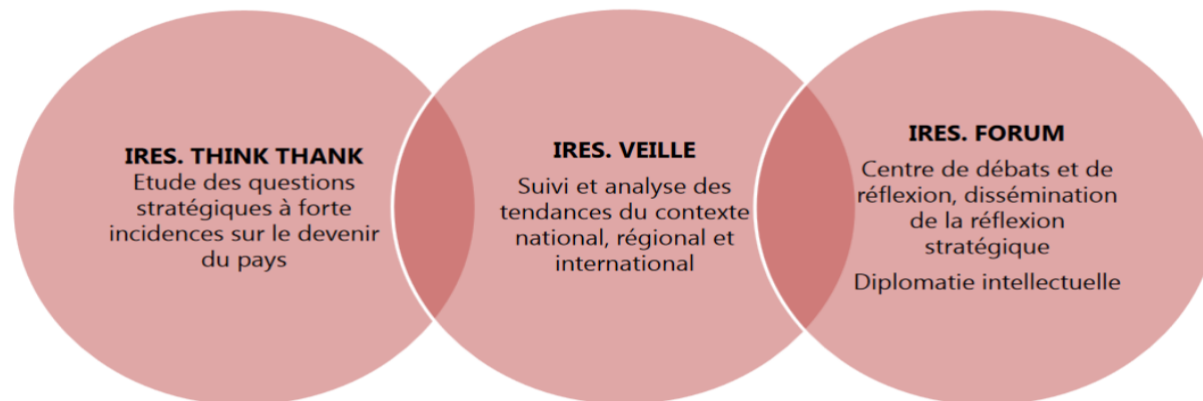
- Un bref aperçu de la démarche de veille stratégique à l'IRES
- L'évolution du système de veille à l'IRES
- Un contexte international et national à forte incidences sur l'avenir des nations et des territoires
- Le concept de l'intelligence territoriale
- La démarche de veille stratégique à l'IRES : quels enseignements pour la région de Béni Mellal-Khénifra ?

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

*"... 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 d'agir sur les mutations profondes qui s'opèrent au niveau interne et externe... "*

*Sa Majesté Le Roi Mohammed VI  
Extrait du Discours du Trône  
du 30 juillet 2003*

- La veille stratégique est l'une des 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, international et mondial et ce, en vue de fournir des informations pertinentes et fiables, indispensables à la prise de décision stratégique.

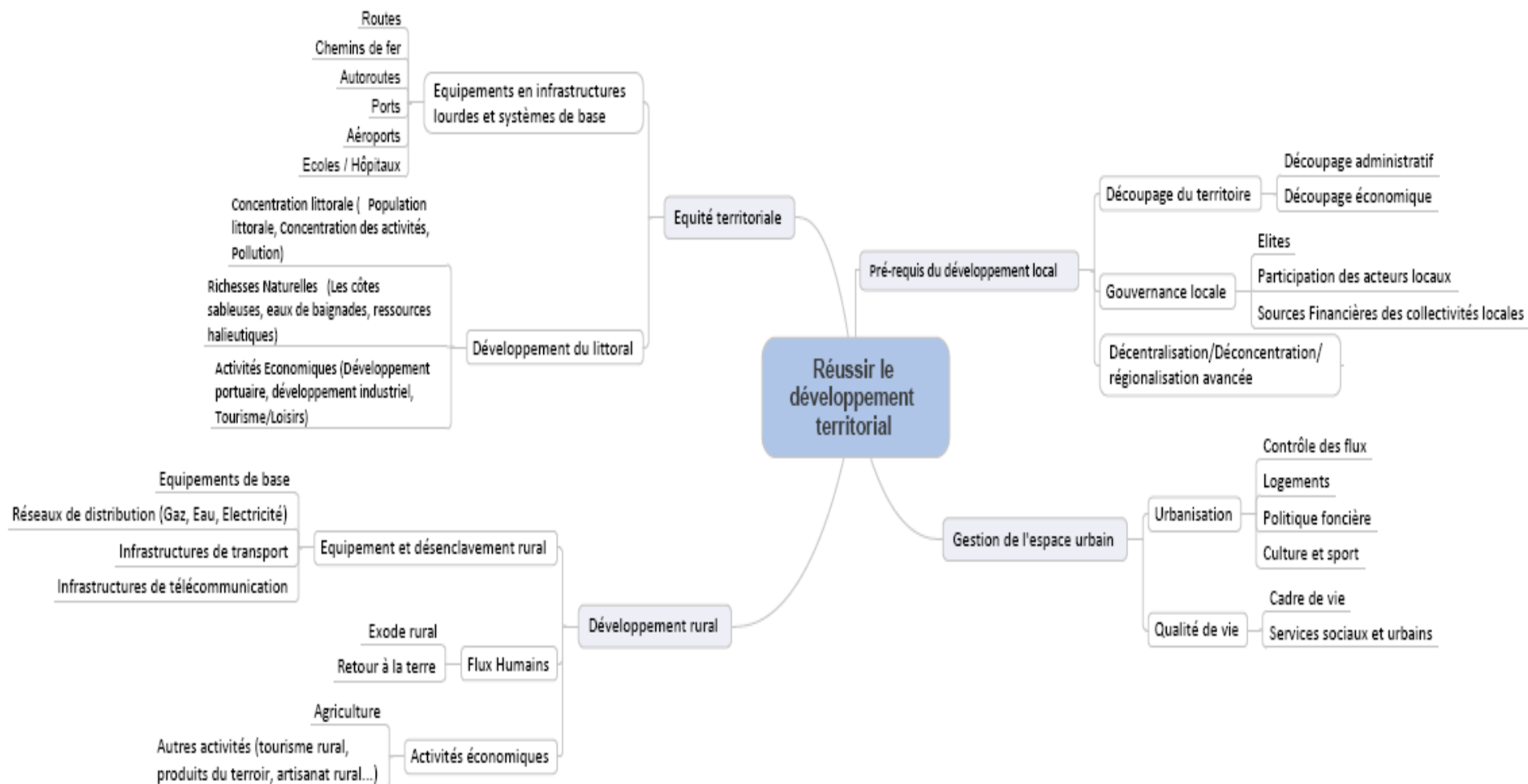


## Les domaines de veille stratégiques de l'IRES

- L'IRES a défini, 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'éclairer les 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 :

# Un bref aperçu de la démarche de veille stratégique à l'IRES

## 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 (DVS), 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.

## Du national vers l'international et le global

*"... 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, le 30 août 2013

- Suite à cette nouvelle orientation, le système de veille stratégique de l'IRES a introduit à côté de la dimension nationale deux autres nouvelles dimensions : internationale et globale.

## 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 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 qui 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).
  - ✓ **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 de synthèse (notamment les DVS, le tableau de bord stratégique...).



# L'évolution du système de veille de l'IRES

## Des domaines de veille stratégiques à trois dimensions



- Les domaines de veilles stratégiques de l'IRES sont définis à la base des problématiques majeures auxquelles le Maroc est confronté. Ces problématiques se posent, également, au niveau des régions. qui sont appelées à faire face à des défis émanant du contexte national et international et impactant leur trajectoire de développement.



# Un contexte international et national à forte incidences sur l'avenir des nations mais aussi des territoires

## ❖ Le contexte international :

- Une accélération du phénomène de mondialisation entraînant une concurrence intense entre territoires pour gagner la bataille de la compétitivité (*territoires devenant l'espace de définition par excellence des avantages compétitifs d'un pays : formation du capital humain, développement du savoir et du savoir-faire, valorisation des ressources naturelles...*).
- Des accords de libre-échange entre le Maroc et l'Union européenne, un statut avancé du Maroc auprès de l'Union européenne et une réintégration récente du Royaume à l'Union africaine à prendre en considération par les régions marocaines, lesquelles devraient développer leur capacité de coopération décentralisée.

## ❖ Un environnement national confrontant les territoires à d'importants défis :

- Réussir la régionalisation avancée qui consiste à moderniser les institutions et à attribuer plus d'autonomie aux régions. Cela requiert la dynamisation des mécanismes nécessaires pour le développement des régions et la promotion de la déconcentration.
- Promouvoir le développement humain, lutter contre les effets du changement climatique, asseoir les bases d'une bonne gouvernance régionale, assurer une meilleure intégration entre les villes et leur environnement rural...

**Les importants défis auxquels doivent faire face les territoires pour gagner la bataille de la compétitivité les incitent à mettre en place une démarche d'intelligence territoriale.**

## Quelques définitions du concept

- *"L'intelligence territoriale est un moyen pour les chercheurs, pour les acteurs et pour la communauté territoriale **d'acquérir une meilleure connaissance du territoire**, mais également **de mieux maîtriser son développement**. L'appropriation des technologies de l'information et de la communication [...] est une étape indispensable pour que les acteurs entrent dans un processus d'apprentissage qui leur permettra d'agir de façon pertinente et efficiente"*.

Jean-Jacques Girardot, Président du Conseil Scientifique du Réseau International de l'Intelligence Territoriale. 2010.

- *"**Un processus informationnel** et anthropologique, régulier et continu, initié par des acteurs locaux physiquement présents et/ou distants qui s'approprient les ressources d'un espace en mobilisant puis en transformant l'énergie du système territorial en capacité de projet. De ce fait, l'intelligence territoriale peut être assimilée à la territorialité qui résulte du phénomène d'appropriation des ressources d'un territoire puis aux transferts des compétences entre des catégories d'acteurs locaux de culture différente"*.

Yann Bertacchini. Intelligence territoriale : posture théorique, hypothèse. 2006.

- *"L'intelligence territoriale consiste à **organiser la synergie des pouvoirs publics à l'échelon local et la coopération public/privé au profit de la puissance nationale**, laquelle passe aujourd'hui par la prospérité économique. Cette démarche participe de la réforme publique destinée à faire émerger un état stratège et partenaire"*.

Delbecque Pautrat. L'intelligence territoriale : la rencontre synergique public/privé au service du développement économique. 2008

# Le concept de l'intelligence territoriale

## Les objectifs de l'intelligence territoriale



# La démarche de veille stratégique à l'IRES : quels enseignements pour la région de Béni Mellal-Khénifra ?

## La nécessité de préparer le futur

- ❖ La dynamisation du développement territorial de la région et le renforcement de sa compétitivité, requièrent la construction d'une vision de long terme, partagée par les acteurs régionaux et la mise en place d'instruments appropriés au niveau de la région pour réaliser cette vision.
- ❖ Il est question de mettre en place une politique publique d'intelligence territoriale, permettant :

### COMPRENDRE

- de dresser un diagnostic stratégique de la région de Béni Mellal-Khénifra : ses forces et ses fragilités du point de vue politique, économique, social, culturel et environnemental.

### ANTICIPER

- d'identifier les facteurs de changement (forces de changement, inflexions, ruptures) afin de pouvoir explorer le futur de la région et d'atténuer le poids des incertitudes endogènes et exogènes.

### PROPOSER

- de mettre en exergue les meilleures options de développement possible et de définir, enfin, une stratégie de développement territorial à moyen long terme, adaptée aux spécificités de la région.
- ❖ Il conviendrait de privilégier la transversalité et la gestion des interdépendances pour penser le futur selon une approche systémique.



# La démarche de veille stratégique à l'IRES : quels enseignements pour la région de Béni Mellal-Khénifra ?

## Pour la mise en place d'un observatoire de développement territorial de la région

- ❖ Afin d'être en interaction permanente avec les changements structurels qui s'opèrent au sein de la région, il serait opportun de mettre en place un observatoire de développement territorial.
  - ❖ Cet observatoire remplirait la fonction de veille stratégique territoriale en vue d'améliorer la réactivité et de développer la pro-activité de la région de Béni Mellal-Khénifra (introduire et généraliser la pratique du benchmarking, mesurer régulièrement l'attractivité de la région et sa vulnérabilité aux différents chocs exogènes ...).
  - ❖ Cela suppose :
    - La construction d'un système d'information territorial qui permet la circulation et la diffusion des informations territoriales utiles.
    - La promotion du partage de l'information entre acteurs et la création d'un réseau informationnel permettant le recoupement de l'information et le rehaussement de sa valeur.
- => Afin de renforcer les capacités des acteurs régionaux et de forger les bases d'une expertise territoriale.



# L'expérience de l'IRES : quels enseignements pour la région de Béni Mellal-Khénifra ?

## La promotion de la marque de la région

- L'intelligence stratégique comprend non seulement une démarche de veille mais, également, une approche en termes de marketing. Dans le cas de l'IRES, elle s'est traduite par l'évaluation de capital relationnel du Royaume, la mise en place d'un observatoire de la réputation externe et interne du pays et par la réflexion pour la mise en place d'une stratégie de marque - Maroc.
- Les études de l'IRES sur la perception de l'image du Royaume par les pays du G-8 et 17 pays développés ou émergents ont permis de faire ressortir des enseignements utiles en termes d'opportunités de communication à saisir concernant l'image du Maroc et de risques à éviter.
- Cette démarche au niveau national peut avoir un prolongement sur le plan régional en de définir les contours d'une stratégie de marketing territorial de la région de Béni Mellal-Khénifra.
- L'édification de la marque de la région requiert une approche globale et intégrée, en vue de mobiliser les synergies entre acteurs et d'en faire un levier stratégique pour le rayonnement de la région.

# Conclusion

Le recours à l'intelligence territoriale reste l'un des moyens susceptibles de rendre les territoires maîtres de leur destin et ce, à travers :

- L'acquisition d'une meilleure connaissance des évolutions et des processus de changement en vue d'accroître les capacités d'adaptation des acteurs.
- L'amélioration du système de gouvernance locale à travers l'appropriation par les acteurs de développement locaux, de la vision des territoires et le renforcement de l'action collective.
- L'élaboration de politiques publiques territorialisées, en tenant compte des spécificités locales et en faisant des territoires un cadre d'expérimentation de ces politiques avant leur généralisation à l'échelle nationale.





**MERCI POUR VOTRE ATTENTION**

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