



POSITIONNEMENT INTERNATIONAL DU MAROC : DE LA PERCEPTION A LA REALITE

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

**CONFERENCE DU GROUPE X-MAROC
LE 15 DECEMBRE 2021**

PLAN DE LA PRESENTATION

❖ PERCEPTION DU POSITIONNEMENT INTERNATIONAL DU MAROC

❑ Concepts et méthodologie

- Observatoire de l'IRES sur l'image du Maroc à l'international
- Importance du concept de la réputation
- L'indicateur clé de la Réputation: Country RepTrak® Pulse
- Le modèle Country RepTrak®: de l'émotionnel au rationnel
- Dimensions et attributs de la réputation d'un pays
- Importance de chaque attribut dans la construction de la réputation d'un pays

❑ Réputation du Maroc dans les pays du G-7+la Russie

- Forces et faiblesses du Maroc au titre de sa réputation externe
- Evolution de la réputation du Maroc, par dimension, auprès du G7+la Russie
- Profil compétitif du Maroc au titre de la réputation dans les pays du G7+la Russie
- Evolution de la réputation du Maroc dans chaque pays du G-7+la Russie

❑ Réputation du Maroc dans 17 pays spécifiques

- Evolution de la réputation du Maroc dans chaque pays spécifique

❑ Réputation interne du Maroc

- Réputation interne vs réputation externe : opportunités de communication et risques pour la réputation

❑ Comportements de soutien

❑ Réputation et création de valeur

- Impact quantitatif de la réputation sur la création de valeur au Maroc

PLAN DE LA PRESENTATION

❖ REALITE DU POSITIONNEMENT INTERNATIONAL DU MAROC

- ❑ Le Tableau de bord stratégique : output du système de veille de l'IRES
 - Dynamique de la veille à l'IRES
 - Finalité du tableau de bord stratégique
 - Démarche d'élaboration du tableau de bord
 - Quelques exemples de « Dashboard » par domaine de veille prospective
- ❑ Résultats saillants du tableau de bord stratégique de l'IRES

❖ CONFRONTATION DE L'IMAGE ET DE LA REALITE

- ❑ Grille de lecture
- ❑ Résultat de la confrontation du positionnement international perçu et celui réel, par attribut de la réputation

❖ QUELQUES PROPOSITIONS POUR UN PLUS GRAND RAYONNEMENT INTERNATIONAL DU MAROC

PERCEPTION DU POSITIONNEMENT INTERNATIONAL DU MAROC

Concepts et méthodologie

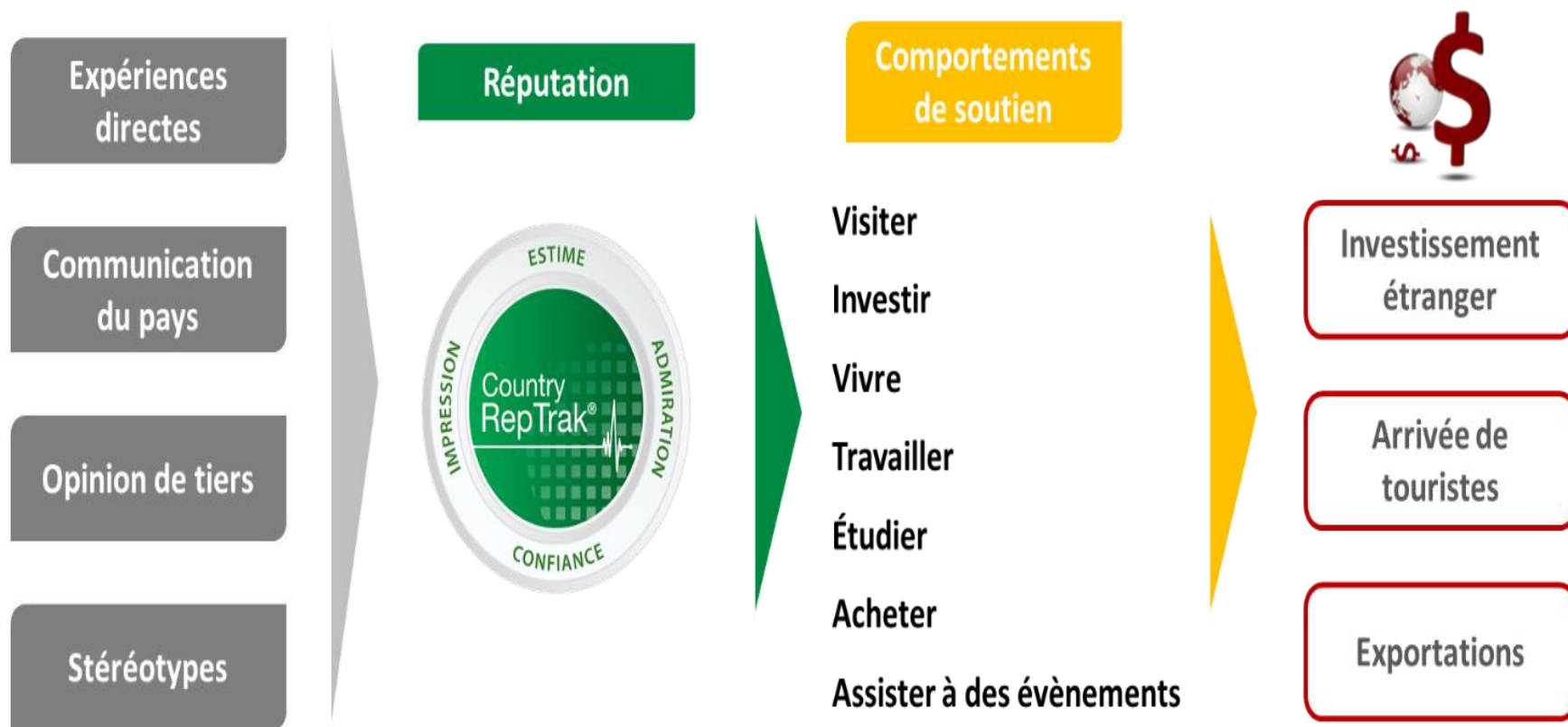
Observatoire de l'IRES sur l'image du Maroc à l'international

- ❖ L'Institut Royal des Etudes Stratégiques (IRES), qui accorde, depuis 2014, une attention particulière **au capital immatériel** et à ses différentes composantes, notamment le **capital de marque**, a mis en place, en 2015, **l'observatoire sur l'image du Maroc à l'international**.
- ❖ L'Institut réalise, chaque année, depuis 2015, en partenariat avec "*Reprtrak Company*", leader mondial dans le domaine du "*Nation Branding*", **une étude sur la réputation du Maroc dans le monde**. Celle-ci a pour objet de mettre en évidence les **forces et les insuffisances du Maroc, en termes de réputation externe et interne** et de proposer les leviers qui pourraient constituer **des opportunités de communication** sur l'image du Royaume à l'international.
- ❖ **L'étude de 2021**, qui a été administrée entre les mois de janvier et de mars, dans un contexte marqué par la pandémie de la Covid-19, a concerné, comme pour les années précédentes, **un échantillon de 25 pays**, dont les pays du **G7+ la Russie**, lesquels représentent des marchés porteurs pour l'offre exportable du Maroc et des marchés émetteurs potentiels de flux touristiques et d'investissements directs à destination du Royaume et **17 pays développés et/ou émergents**, relevant des régions du monde, qui constituent une priorité de la politique étrangère du Maroc.

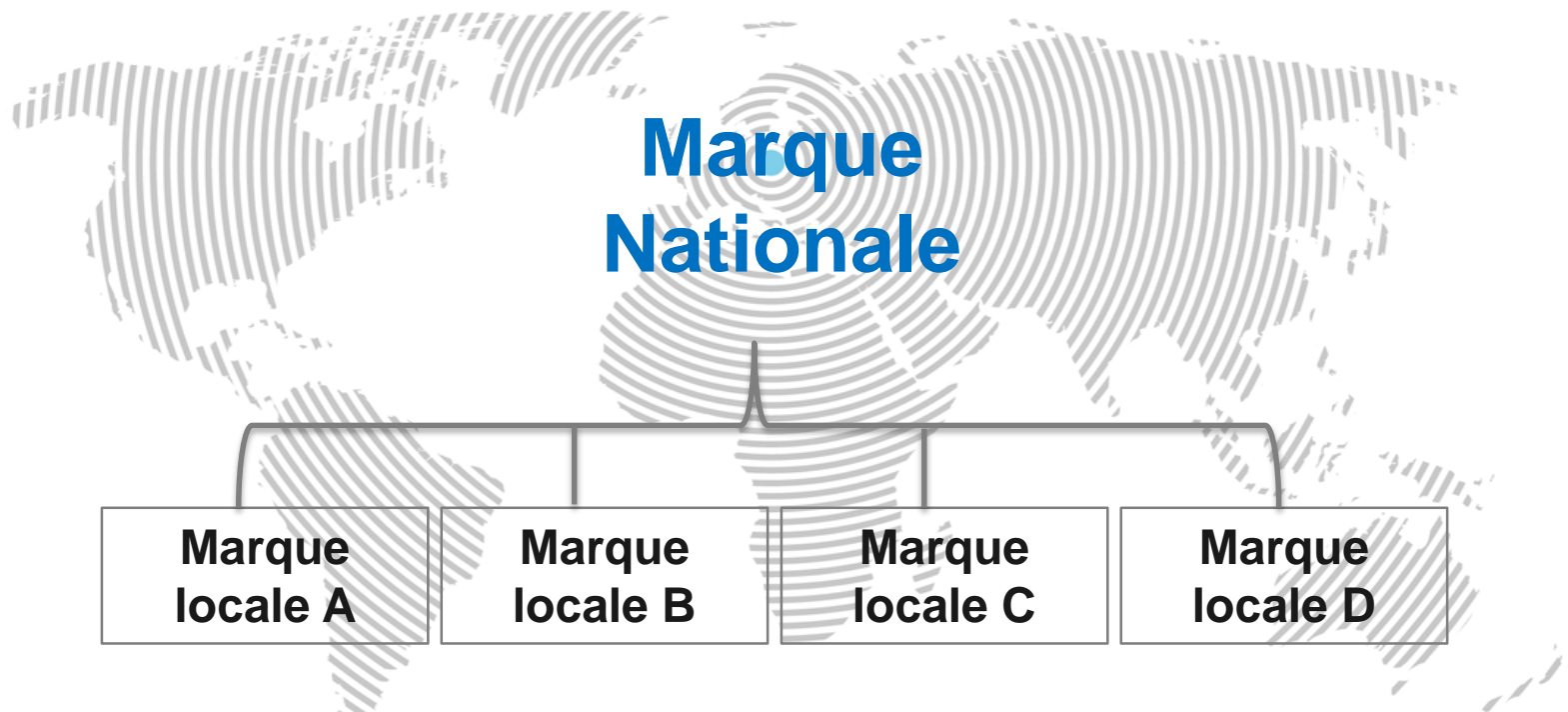
PERCEPTION DU POSITIONNEMENT INTERNATIONAL DU MAROC

Concepts et méthodologie (2)

Importance du concept de la réputation



Une marque nationale fonctionne comme une marque d'entreprise ...

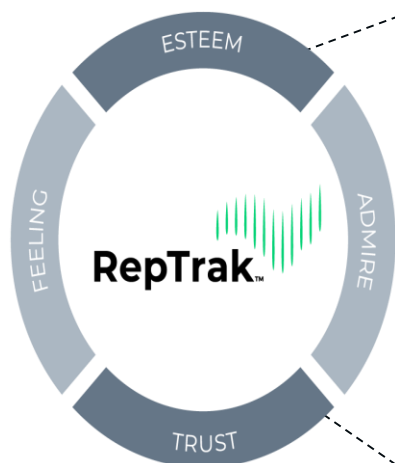


... en endossant les marques locales

PERCEPTION DU POSITIONNEMENT INTERNATIONAL DU MAROC

Concepts et méthodologie (4)

L'indicateur clé de la Réputation: Country RepTrak® Pulse



En partant de la méthodologie RepTrak® utilisée dans les études sur la réputation des entreprises, The RepTrak Company a développé une méthodologie utilisant le même type d'analyses pour comprendre comment se construit la réputation des pays.

L'indicateur **Country RepTrak® Pulse** mesure l'admiration, l'estime, la confiance et la bonne impression **que suscite un pays par rapport à un autre** ; il est composé des quatre éléments suivants :

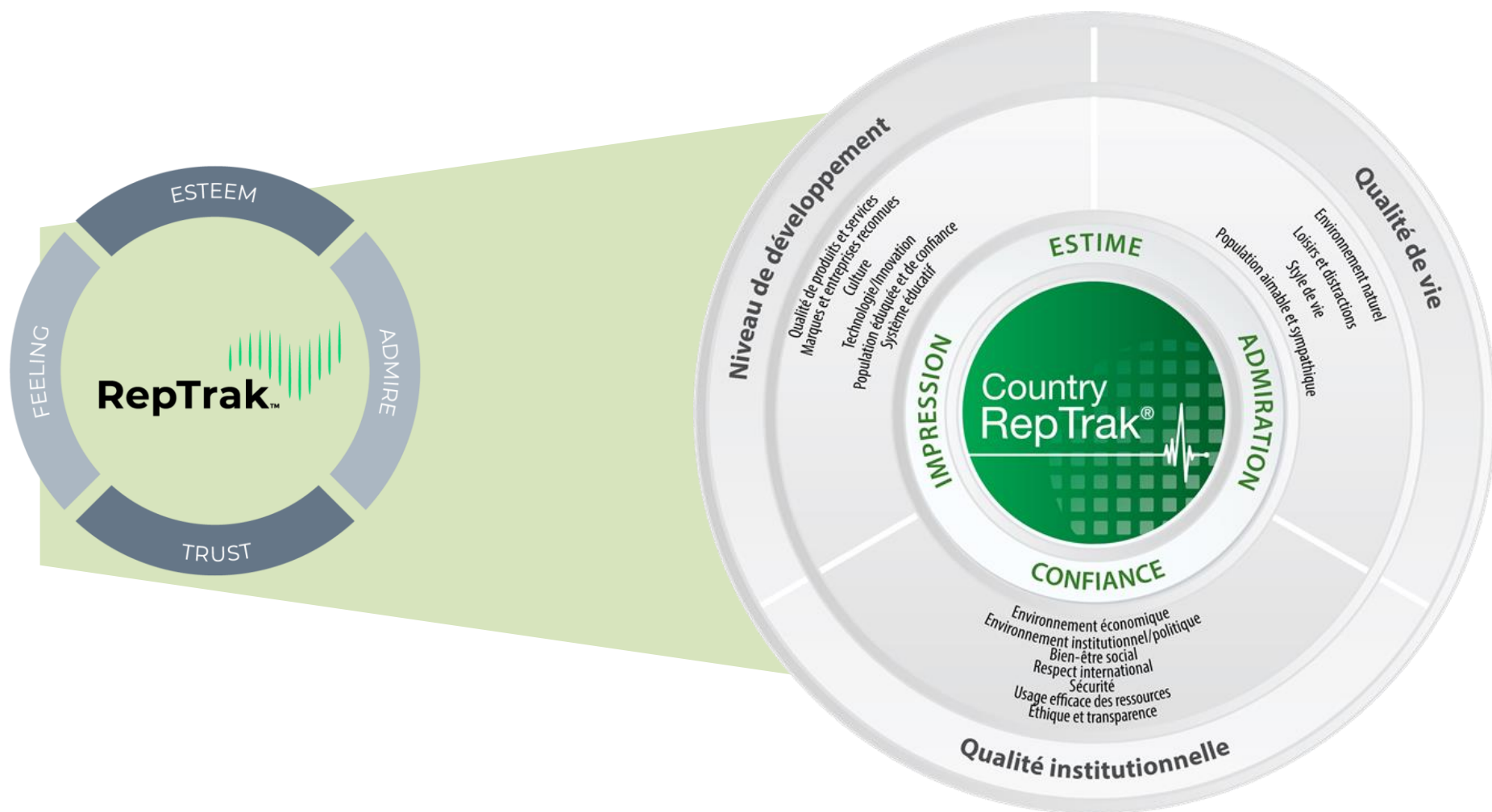
- J'admire et respecte ce pays.
- J'ai une bonne opinion du pays.
- Le pays a une bonne réputation.
- J'ai confiance envers ce pays.

Cet indicateur mesure la réputation émotionnelle.

PERCEPTION DU POSITIONNEMENT INTERNATIONAL DU MAROC

Concepts et méthodologie (5)

Le modèle Country RepTrak®: de l'émotionnel au rationnel



PERCEPTION DU POSITIONNEMENT INTERNATIONAL DU MAROC

Concepts et méthodologie (6)

Dimensions et attributs de la réputation d'un pays

Qualité de vie

Environnement naturel
Loisirs et distractions
Style de vie
Population aimable et sympathique

Qualité institutionnelle

Respect international
Environnement
institutionnel/ politique
Bien-être social
Environnement économique
Sécurité
Usage efficace des
ressources
Éthique et transparence

Niveau de développement

Marques et entreprises reconnues
Technologie/Innovation
Qualité de produits et services
Culture
Système éducatif
Population éduquée et de confiance

PERCEPTION DU POSITIONNEMENT INTERNATIONAL DU MAROC

Concepts et méthodologie (7)

Importance de chaque attribut dans la construction de la réputation d'un pays

QUALITÉ DE VIE
36,7%

ATTRIBUTS	2019	2020	2021
Population aimable et sympathique	8,7%	8,3%	7,6%
Environnement naturel	7,2%	6,9%	7,0%
Style de vie	7,1%	6,9%	6,7%
Loisirs et distractions	6,9%	6,8%	6,7%

QUALITÉ INSTITUTIONNELLE
36,8%

ATTRIBUTS	2019	2020	2021
Sécurité	7,5%	7,5%	7,0%
Éthique et transparence	6,8%	6,7%	6,6%
Respect international	6,5%	6,5%	6,3%
Bien-être social	5,8%	6,0%	6,0%
Environnement institutionnel / politique	6,0%	6,0%	5,9%
Usage efficace des ressources	5,7%	5,8%	5,5%
Environnement économique	4,8%	5,0%	5,3%

NIVEAU DE DÉVELOPPEMENT
26,5%

ATTRIBUTS	2019	2020	2021
Population éduquée et de confiance	5,1%	5,1%	5,4%
Qualité de produits et services	5,0%	5,0%	5,4%
Culture	4,9%	5,1%	5,1%
Système éducatif	4,3%	4,5%	4,7%
Marques et entreprises reconnues	4,2%	4,4%	4,7%
Technologie/ Innovation	3,4%	3,6%	4,1%

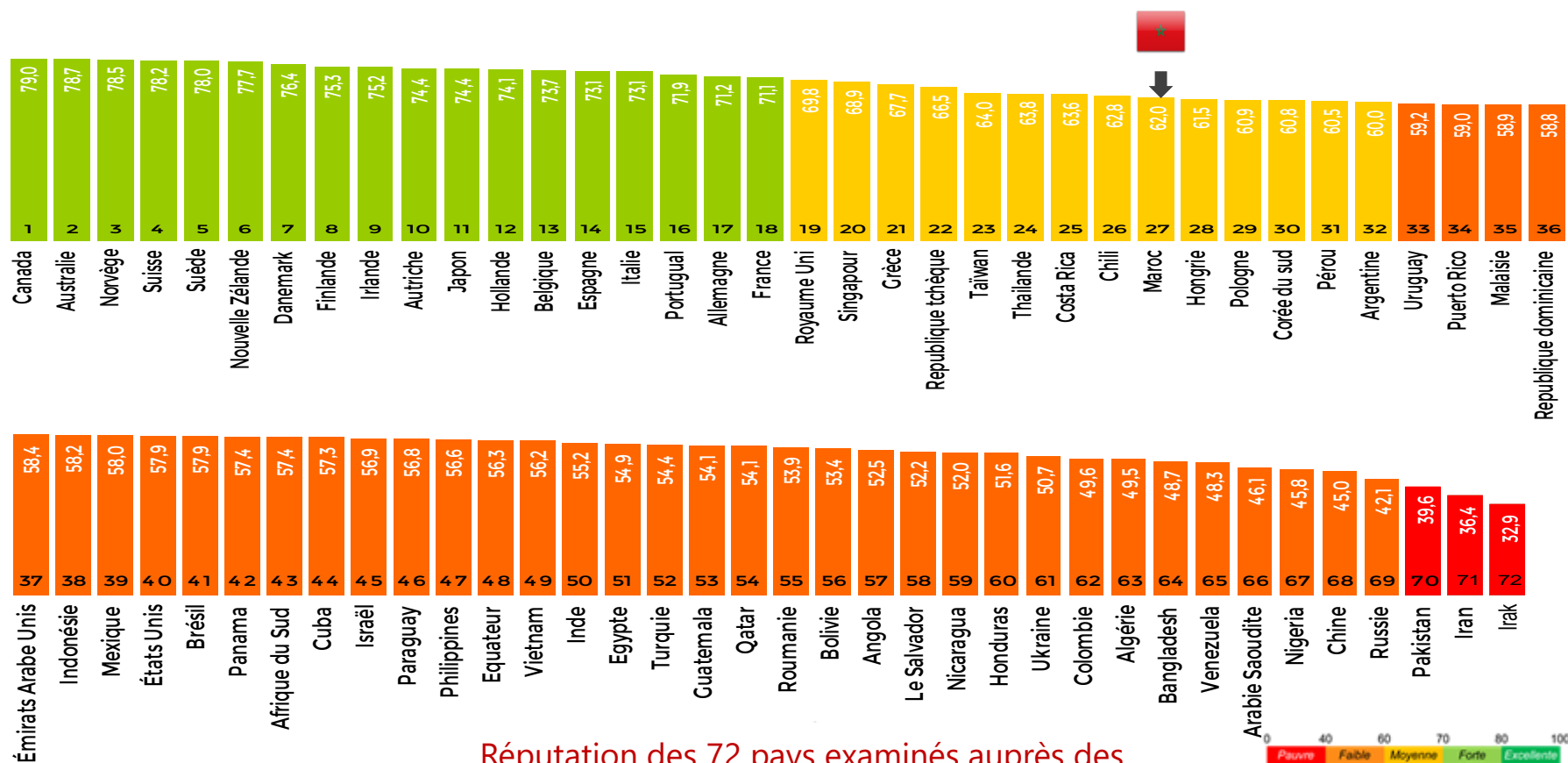
Remarque : Le poids des dimensions n'est pas égal à la somme des poids de chacun des attributs qui les composent. Cela est dû au fait que le poids du "facteur" a été calculé de manière indépendante et non pas par la somme des poids des attributs.

PERCEPTION DU POSITIONNEMENT INTERNATIONAL DU MAROC

Réputation du Maroc dans les pays du G-7+la Russie

Le Maroc figure, depuis 2020, **parmi le top 30** des nations ayant la meilleure réputation auprès des pays du G-7 + la Russie.

Sa réputation est meilleure que celle de la Corée du Sud, de la Malaisie et des BRICs et dépasse largement celle de la Turquie et de l'ensemble des pays arabes et africains.

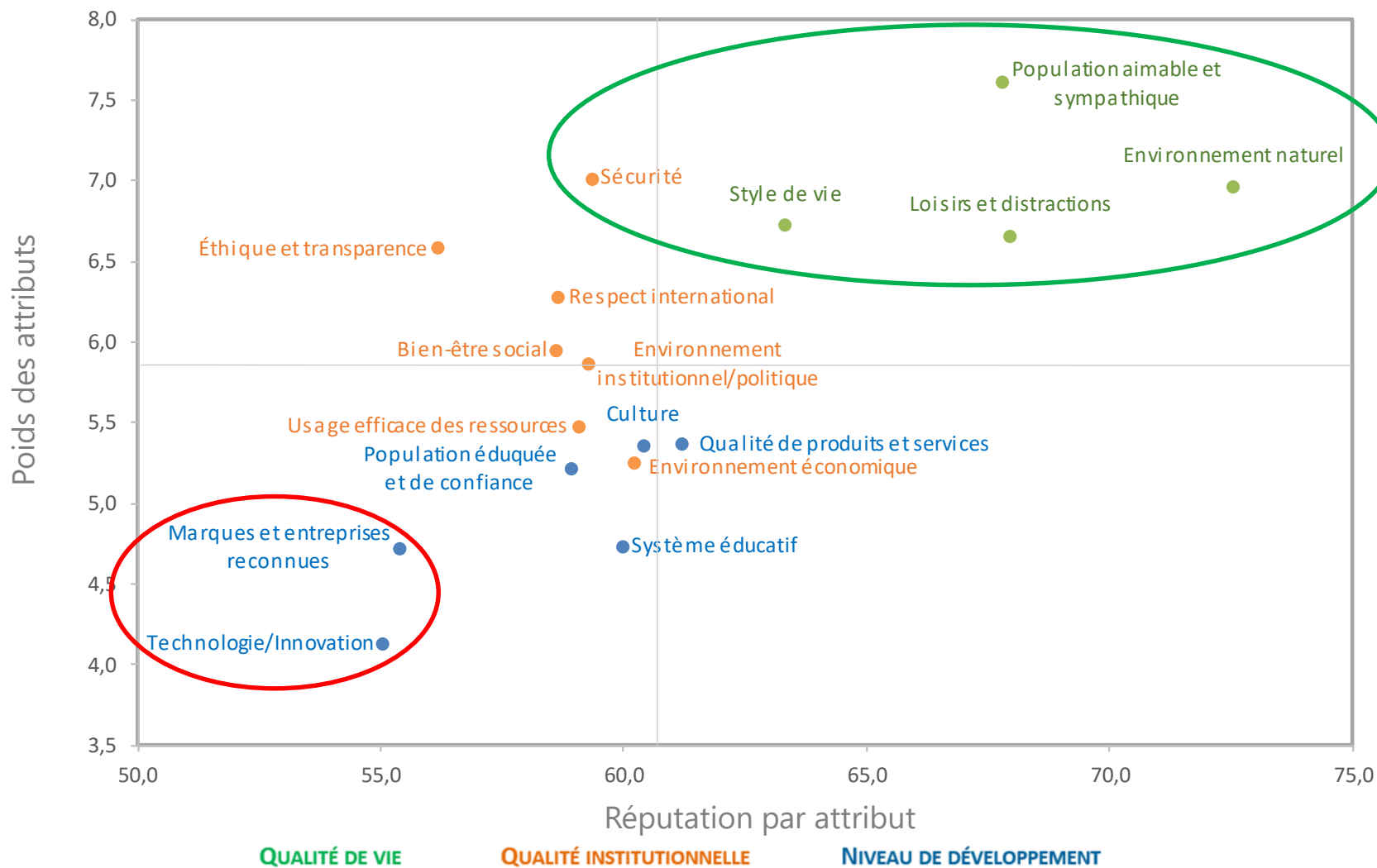


Réputation des 72 pays examinés auprès des ressortissants des pays du G7+la Russie, 2021

PERCEPTION DU POSITIONNEMENT INTERNATIONAL DU MAROC

Réputation du Maroc dans les pays du G-7+la Russie (2)

Forces et faiblesses du Maroc au titre de sa réputation externe

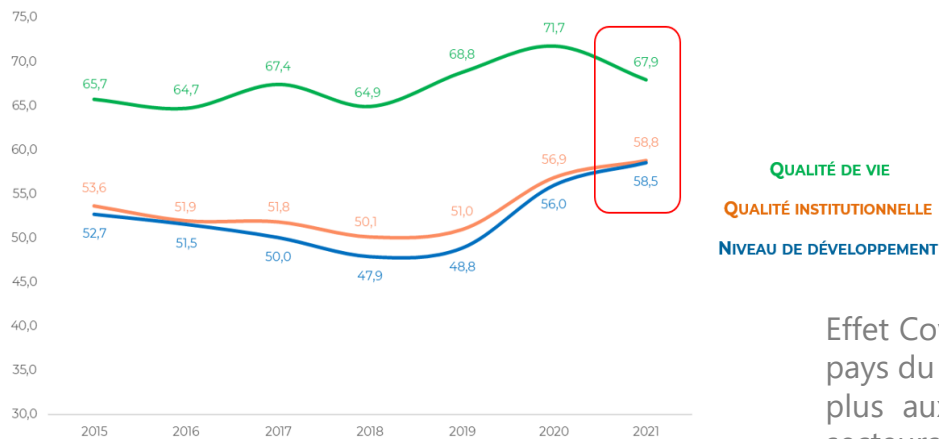


PERCEPTION DU POSITIONNEMENT INTERNATIONAL DU MAROC

Réputation du Maroc dans les pays du G-7+la Russie (3)

Evolution de la réputation du Maroc, par dimension, auprès du G7+la Russie

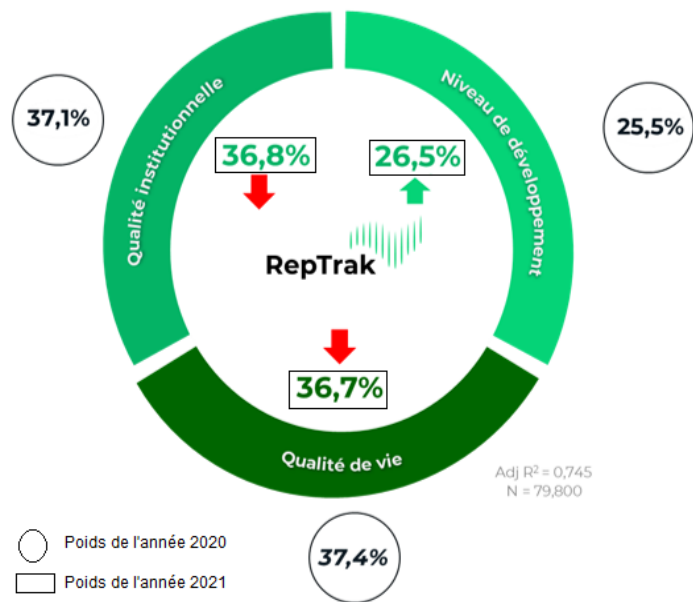
Evolution de la réputation externe du Maroc (G7 + la Russie) selon les trois dimensions



Effet Covid-19 : changement des attentes des citoyens des pays du G7+la Russie. L'attention est accordée, dorénavant, plus aux aspects rationnels liés au développement des secteurs de la vie qu'aux aspects aspirationnels.

Des progrès sensibles réalisés à partir de 2019 au niveau de la réputation du Maroc dans les pays du G7+ la Russie en ce qui concerne la dimension "Niveau de développement".

Ce qui ouvre des perspectives favorables pour la réputation externe du Royaume, d'autant plus que les attributs, regroupés dans la dimension « Niveau de développement », dont le poids affiche depuis 2019 une augmentation significative, sont de plus en plus importants dans la construction de la réputation d'un pays.



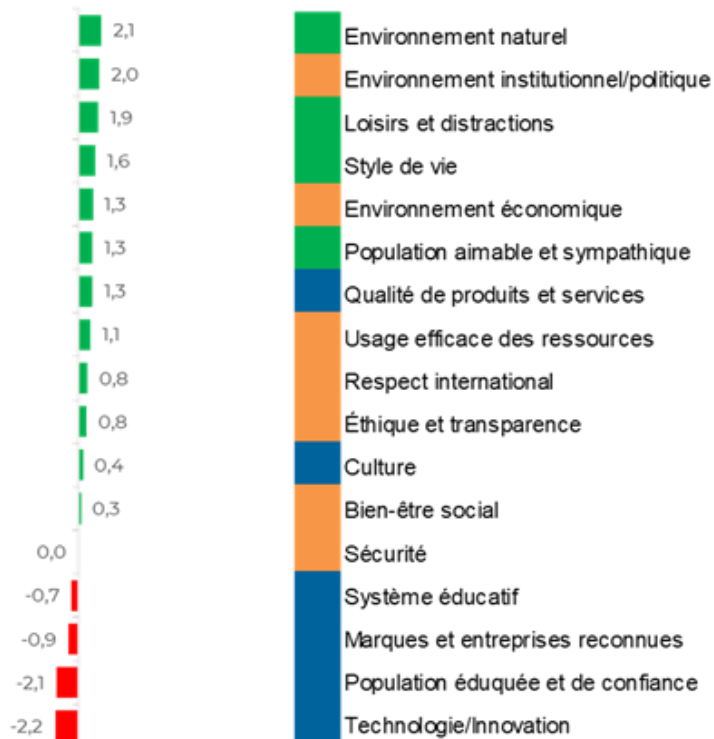
PERCEPTION DU POSITIONNEMENT INTERNATIONAL DU MAROC

Réputation du Maroc dans les pays du G-7+la Russie (4)

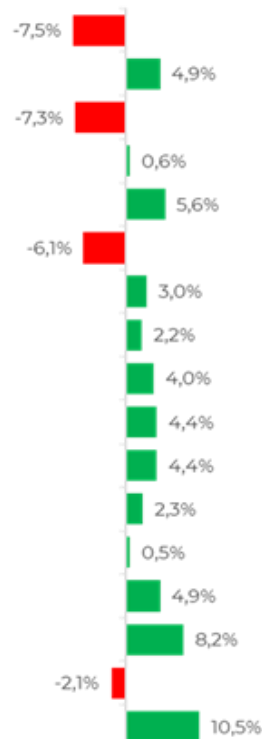
Profil compétitif du Maroc au titre de la réputation dans les pays du G7+la Russie

Evaluation des attributs du Maroc par rapport à la moyenne des 72 pays examinés dans les pays du G7+la Russie en 2021 et comparaison avec 2020

Maroc vs Moyenne de tous les pays



Maroc 2021-2020



Le Maroc est perçu davantage comme une destination touristique et un lieu de repos et de loisirs, plutôt que comme un acteur économique mondial.

QUALITÉ DE VIE

QUALITÉ INSTITUTIONNELLE

NIVEAU DE DÉVELOPPEMENT

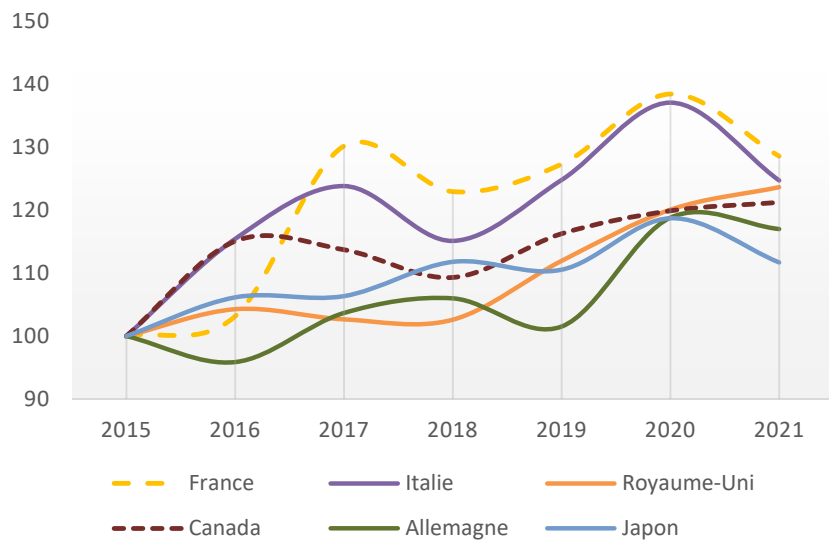
Une différence dans la notation est statistiquement significative si la valeur, en termes absolus, est supérieur à 2,7 points.

PERCEPTION DU POSITIONNEMENT INTERNATIONAL DU MAROC

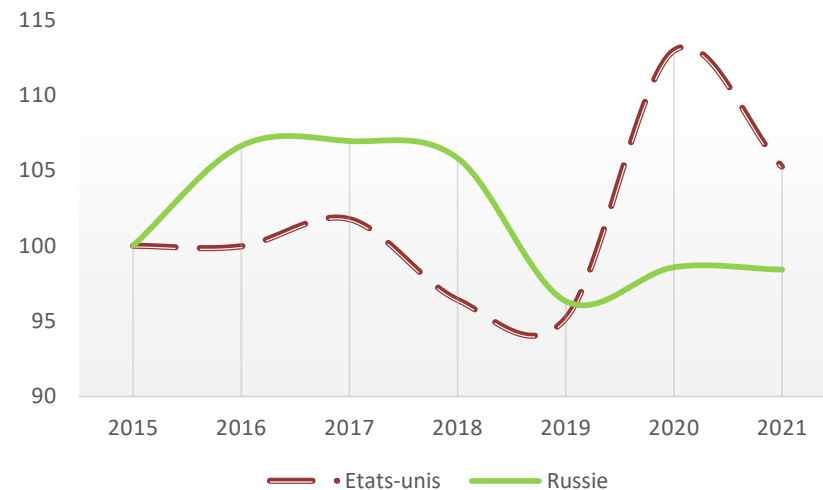
Evolution de la réputation externe du Maroc, par pays

L'ancien G8

Tendance dans l'ensemble positive



Tendance dans l'ensemble contrastée



Base 100 : 2015

PERCEPTION DU POSITIONNEMENT INTERNATIONAL DU MAROC

Synthèse générale de l'évolution de la réputation du Maroc dans chaque pays de l'ancien G8

Pays	Classement 2021		Réputation (situation actuelle)	Evolution générale de la réputation entre 2015 et 2021
Royaume-Uni	1	⊕2	Réputation forte	
France	2	⊕4	Réputation moyenne	
Etats-unis	3	⊖1	Réputation moyenne	
Canada	4	⊕0	Réputation moyenne	
Russie	5	⊖4	Réputation moyenne	
Allemagne	6	⊕1	Réputation faible	
Japon	7	⊖2	Réputation faible	
Italie	8	⊕0	Réputation faible	

	Tendance positive
	Tendance contrastée
	Tendance stable
	Tendance baissière

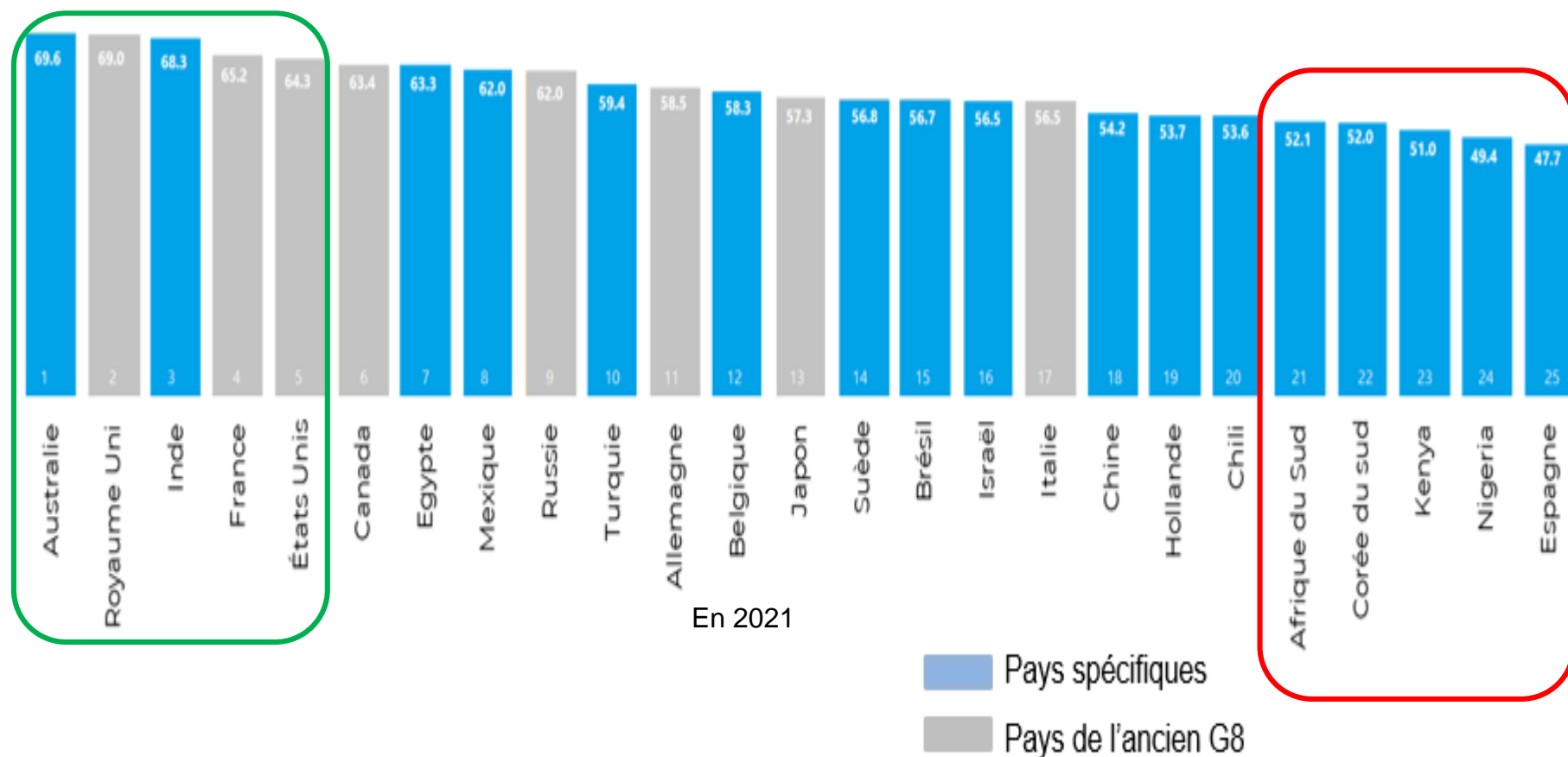


L'écart, entre 2015 et 2021, du classement du pays au titre de sa perception de l'image du Maroc



PERCEPTION DU POSITIONNEMENT INTERNATIONAL DU MAROC

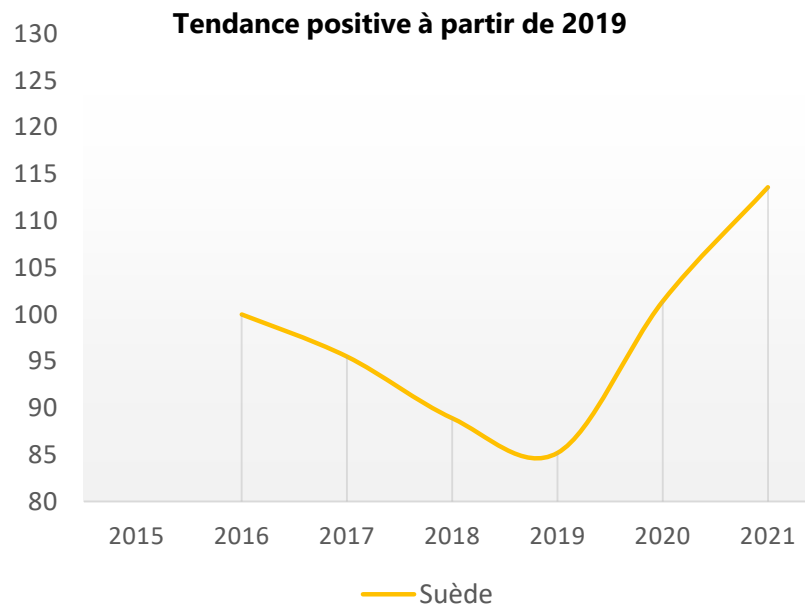
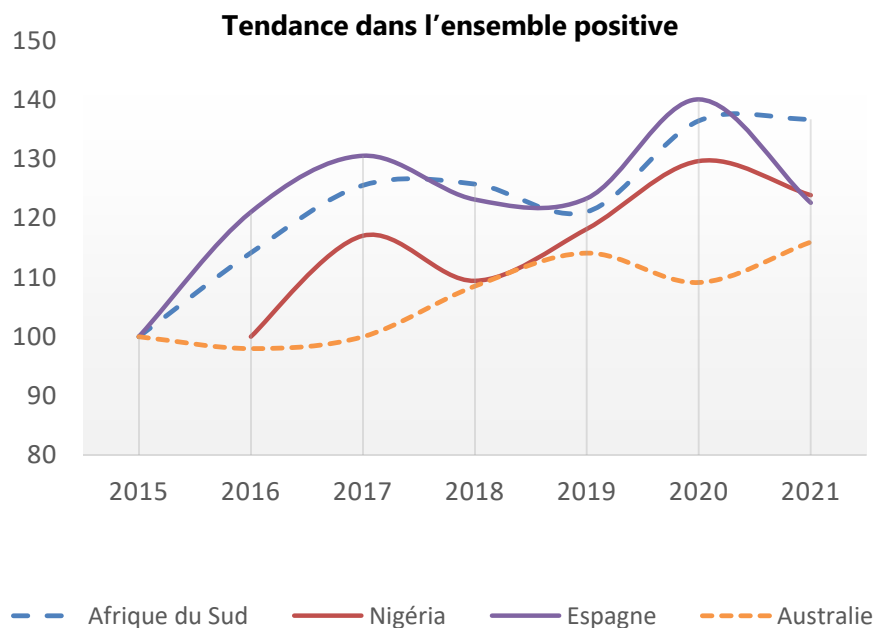
Réputation du Maroc dans 17 pays spécifiques



PERCEPTION DU POSITIONNEMENT INTERNATIONAL DU MAROC

Evolution de la réputation externe du Maroc, par pays

Les pays spécifiques

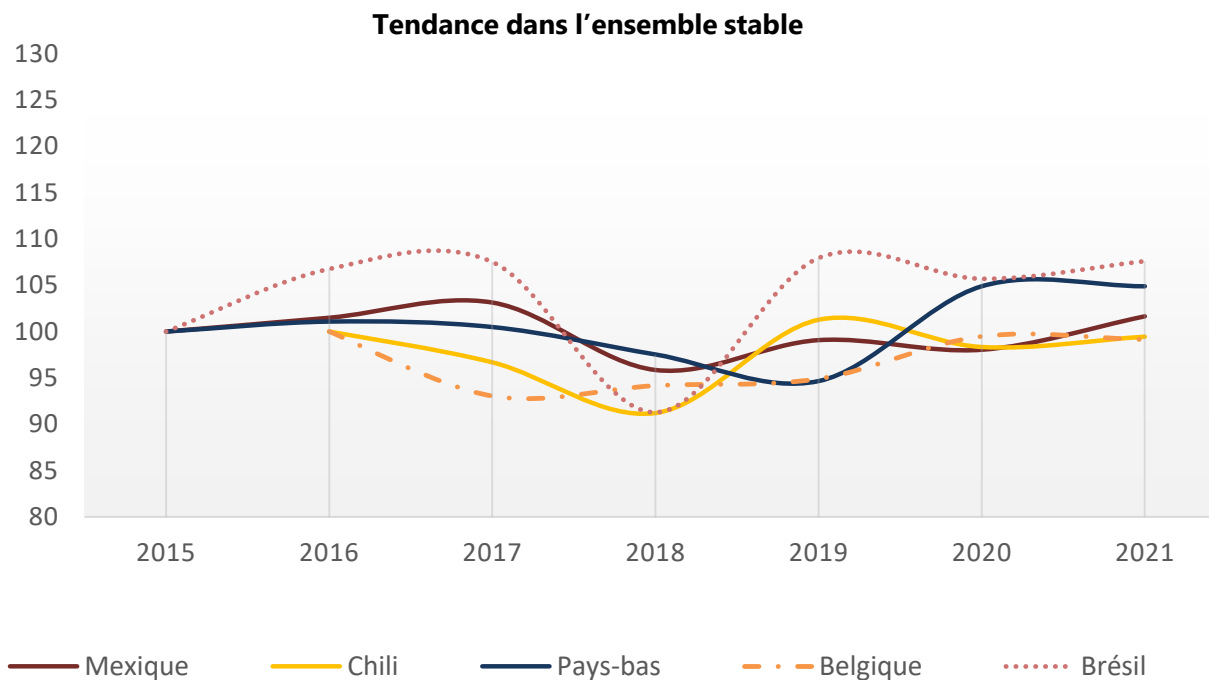


Base 100 : 2015 ; Pour Suède et Nigéria, base 100 : 2016

PERCEPTION DU POSITIONNEMENT INTERNATIONAL DU MAROC

Evolution de la réputation externe du Maroc, par pays (2)

Les pays spécifiques



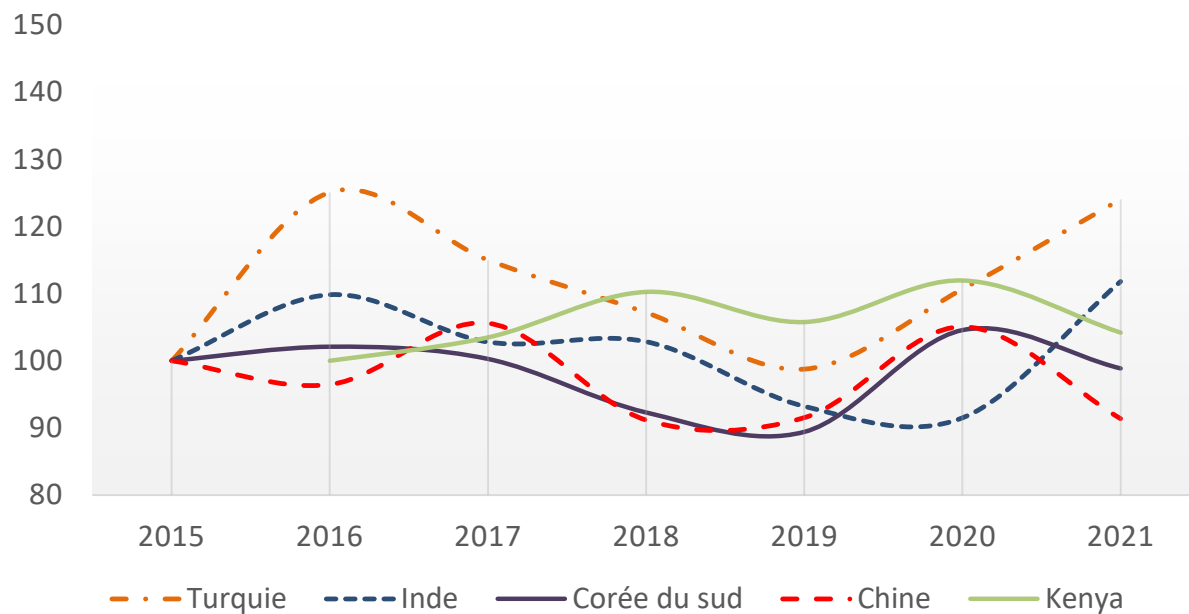
Base 100 : 2015 ; Pour Belgique et Chili, base 100 : 2016

PERCEPTION DU POSITIONNEMENT INTERNATIONAL DU MAROC

Evolution de la réputation externe du Maroc, par pays (3)

Les pays spécifiques

Tendance contrastée



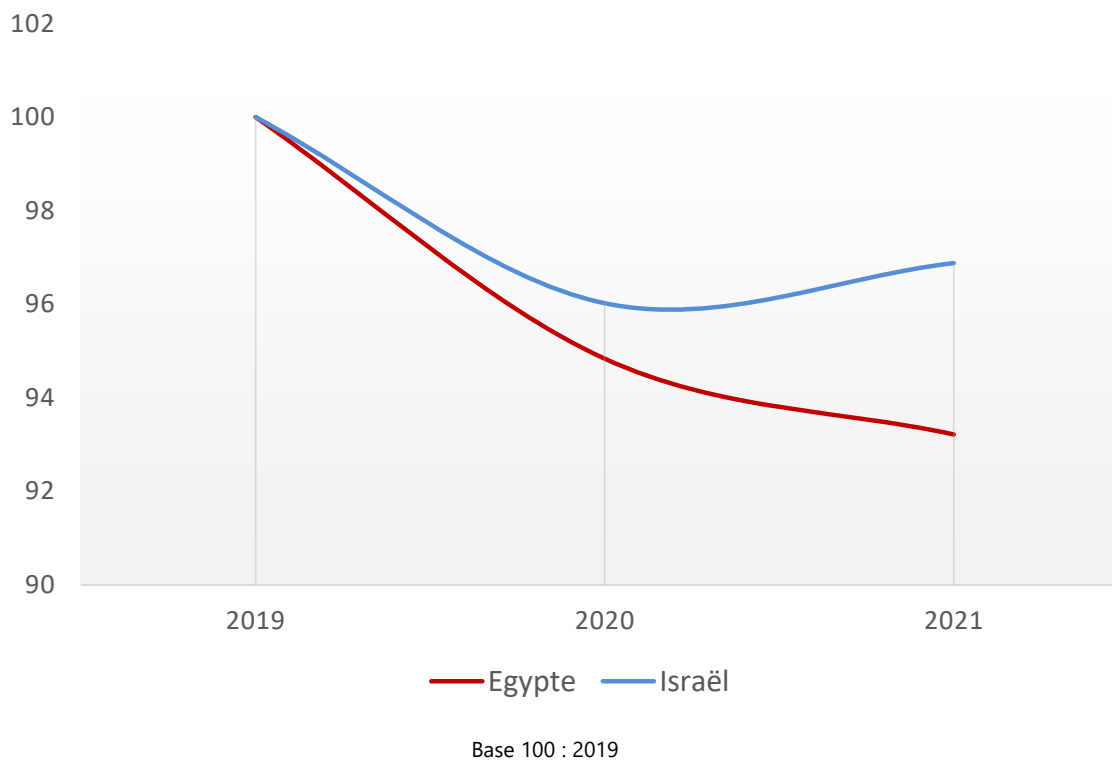
Base 100 : 2015

PERCEPTION DU POSITIONNEMENT INTERNATIONAL DU MAROC

Evolution de la réputation externe du Maroc, par pays (4)

Les pays spécifiques

Tendance baissière



PERCEPTION DU POSITIONNEMENT INTERNATIONAL DU MAROC

Synthèse générale de l'évolution de la réputation du Maroc dans le monde

Les pays spécifiques

Pays	Classement 2021		Réputation (situation actuelle)	Evolution générale de la réputation entre 2015 et 2021
Australie	1	+4	Réputation forte	
Inde	2	-1	Réputation forte	
Egypte	3	*	Réputation moyenne	*
Mexique	4	-2	Réputation moyenne	
Turquie	5	-2	Réputation moyenne	
Belgique	6	-2	Réputation faible	
Suède	7	+4	Réputation faible	
Brésil	8	-1	Réputation faible	
Israël	9	*	Réputation faible	*
Chine	10	-4	Réputation faible	
Pays-bas	11	-1	Réputation faible	
Chili	12	-4	Réputation faible	
Afrique du Sud	13	1	Réputation faible	
Corée du sud	14	-5	Réputation faible	
Kenya	15	-3	Réputation faible	
Nigéria	16	-1	Réputation faible	
Espagne	17	-4	Réputation faible	

	Tendance positive
	Tendance contrastée
	Tendance stable
	Tendance baissière



L'écart, entre 2015 et 2021, du classement du pays au titre de sa perception de l'image du Maroc

* Pays ajoutés au niveau de l'échantillon en 2019



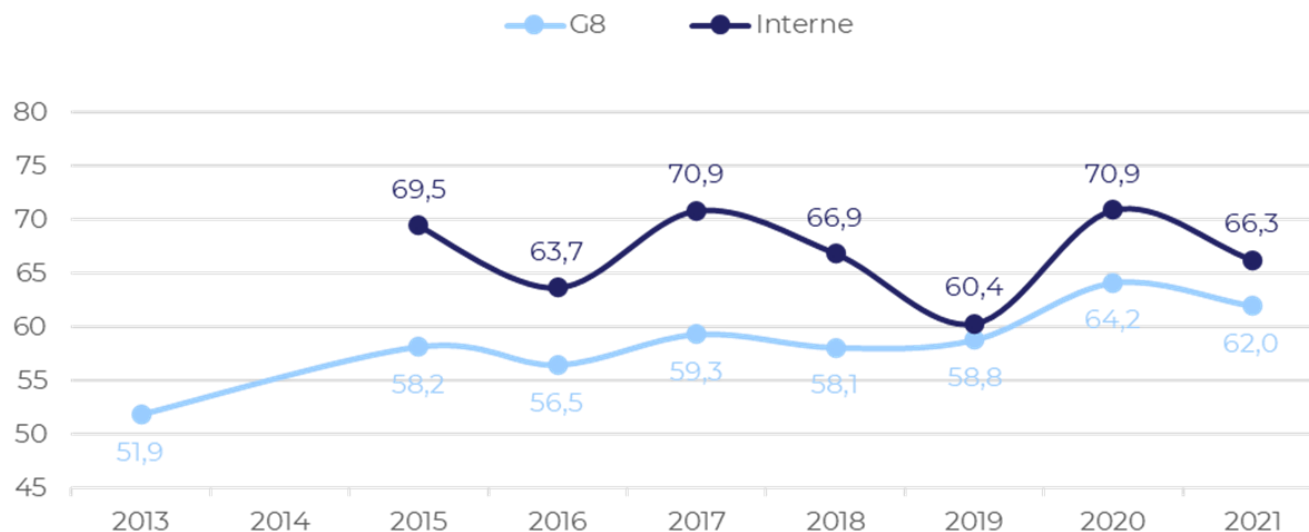
PERCEPTION DU POSITIONNEMENT INTERNATIONAL DU MAROC

Réputation interne du Maroc

- ❖ Outre la réputation externe du Maroc, l'étude de l'IRES s'intéresse, également, à l'évaluation de la **réputation interne du Maroc**. Celle-ci est constituée de l'ensemble des perceptions qu'ont les Marocains de leur propre pays.
- ❖ **La réputation interne du Maroc est, en général, positive.**
- ❖ Elle a connu, entre 2015 et 2021, des fluctuations, dépendant fortement de l'évolution de la perception des Marocains de leur environnement institutionnel et politique. Elle a enregistré la plus forte baisse, entre 2020 et 2021, ce qui a empêché le Maroc de capitaliser sur les progrès réalisés en 2020, année qui se distingue par le retour de confiance des citoyens marocains envers les institutions nationales.

- ❑ En règle générale, la perception interne est nettement supérieure à la perception externe. Toutefois, l'écart entre les deux réputations ne doit pas excéder 15 points.
- ❑ Le Royaume avait fait, en 2019, l'exception à la règle susmentionnée, puisqu'il s'était rapproché des pays qui sont plus critiques envers eux-mêmes (réputation interne largement moins favorable que la réputation externe).

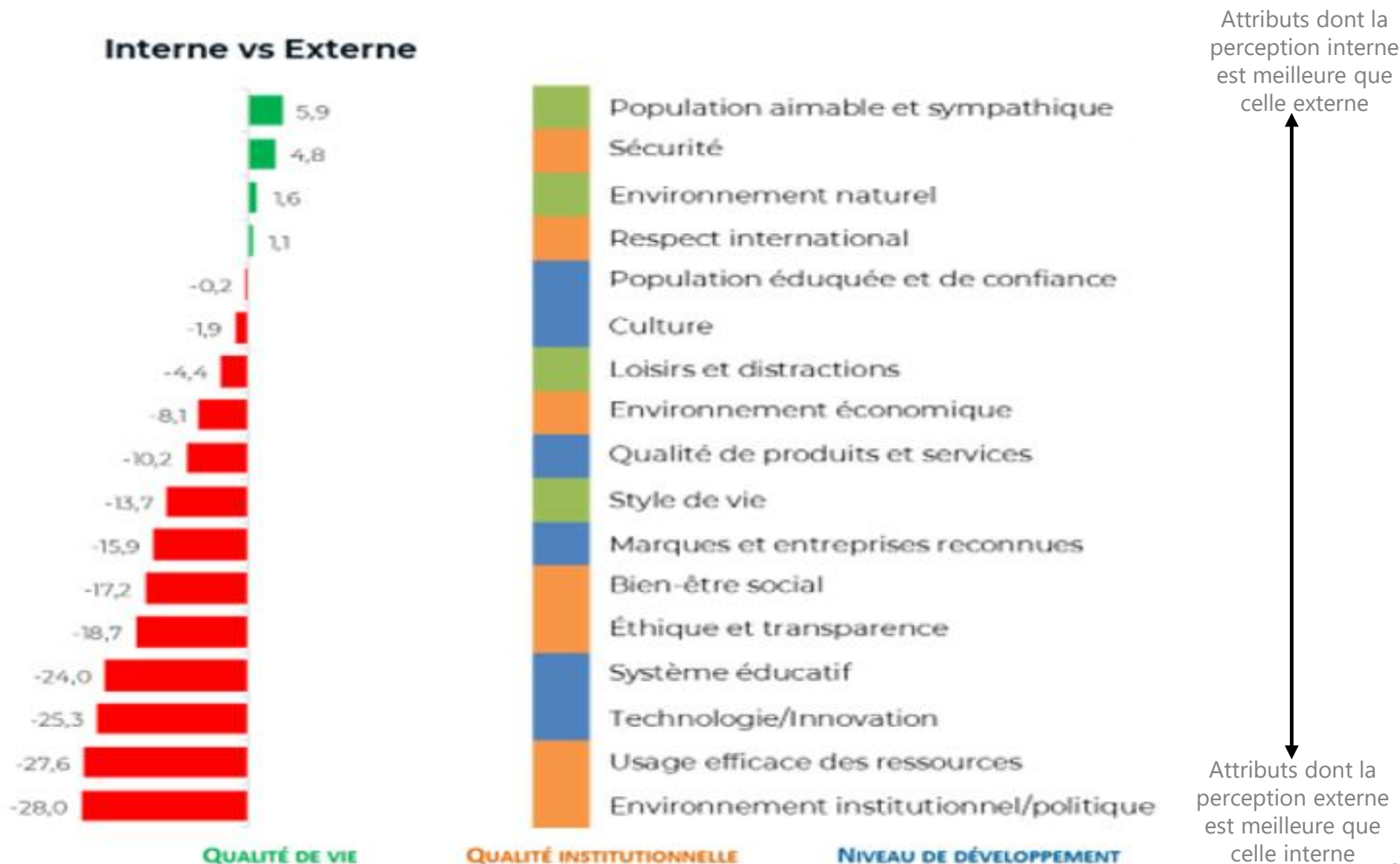
Evolution de la réputation interne du Maroc, comparée à la réputation externe (G7+la Russie)



PERCEPTION DU POSITIONNEMENT INTERNATIONAL DU MAROC

Réputation interne vs réputation externe : opportunités de communication et risques pour la réputation

Différence entre l'évaluation externe dans les pays du G7+la Russie et l'évaluation interne des attributs du Maroc, 2021



PERCEPTION DU POSITIONNEMENT INTERNATIONAL DU MAROC

Comportements de soutien

Les ressortissants des pays du G-7+ la Russie recommandent :



Visiter le Maroc
Acheter ses produits
Y assister à des événements

Investir au Maroc
Vivre au Maroc

Etudier au Maroc
Travailler au Maroc

PERCEPTION DU POSITIONNEMENT INTERNATIONAL DU MAROC

Comportements de soutien (2)

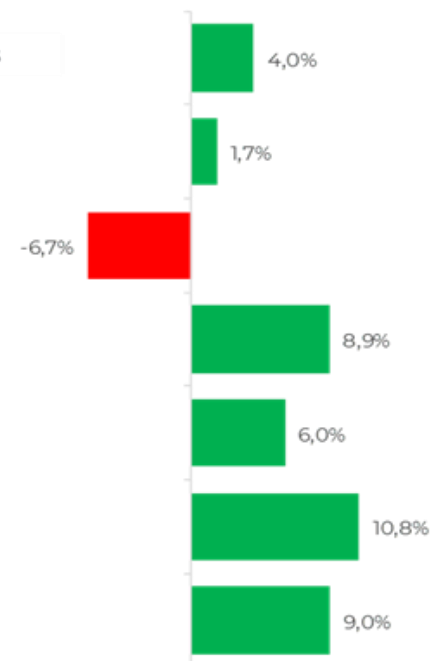
Comparaison par rapport à la moyenne mondiale

- Pour l'ensemble des comportements de soutien, les scores du Maroc sont très proches de la moyenne mondiale des 72 pays examinés.

Maroc vs Moyenne de tous les pays



Maroc 2021-2020



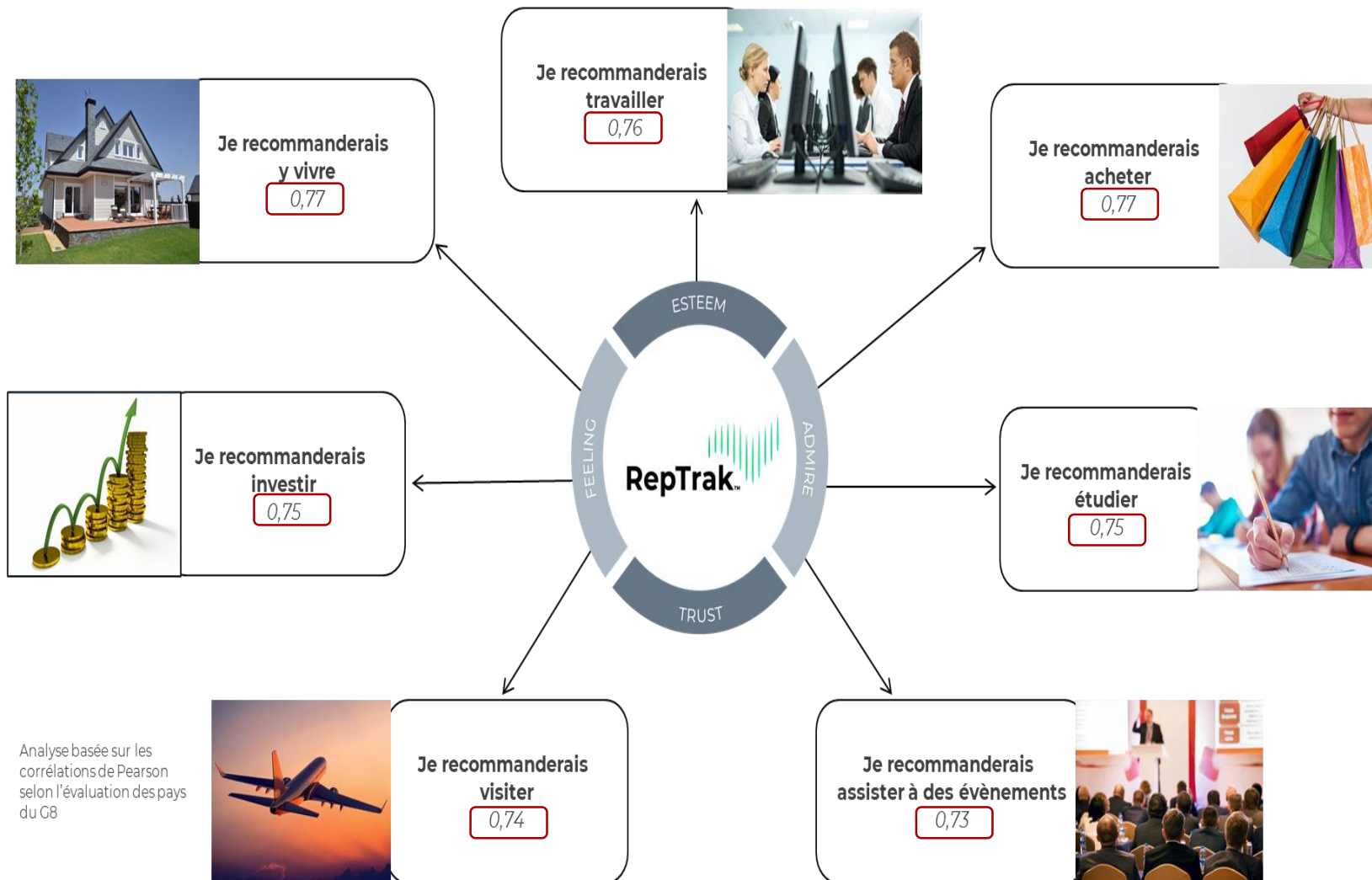
Échelle de notation: 0-100.

Une différence dans la notation est statistiquement significative si la valeur en termes absolus est supérieure à 2,7 points.

- Les comportements de soutien, à l'égard du Maroc, des personnes interrogées dans les pays du G7+la Russie suivent, depuis 2019, une tendance haussière. En raison de la crise de la Covid-19, l'intention de visiter le Maroc est la seule qui décroît en 2021.

PERCEPTION DU POSITIONNEMENT INTERNATIONAL DU MAROC

Réputation et création de valeur



PERCEPTION DU POSITIONNEMENT INTERNATIONAL DU MAROC

Réputation et création de valeur (2)

Impact quantitatif de la réputation sur la création de valeur au Maroc

- ❖ Dans le cas du Maroc, l'analyse de l'impact de la réputation sur la création de valeur a fait ressortir, en 2020, que chaque amélioration d'un point de la réputation externe du Maroc entraîne une augmentation du nombre d'arrivées touristiques de près de 5,1% et un accroissement du volume des exportations de 1,3%.

Tourisme



Pour chaque point d'amélioration dans le Country RepTrak® Pulse la proportion de visites augmenterait en moyenne d'environ **5,1%** au Maroc.



Exportations



Pour chaque point d'amélioration dans le Country RepTrak® Pulse les exportation du Maroc au pays augmenteraient en moyenne de

1,3%

REALITE DU POSITIONNEMENT INTERNATIONAL DU MAROC

Le Tableau de bord stratégique (TBS) : output du système de veille de l'IRES Dynamique de la veille à l'IRES

Les dix domaines et trente axes de veille stratégique

2008 : Veille stratégique : le Système d'Information Prospectif (SIP)

- Un système de veille centralisé, développé en interne.
- Bâti autour d'une dizaine de domaines de veille jugés stratégiques (DVS), définis sur la base des grands défis présents et futurs du Maroc.
- DVS explorés selon une approche prospective opérationnelle : diagnostic, facteurs de changements, impacts, évolutions possibles et pistes de solution.

2015 : Veille avancée immersive : Système des ressources exploratoires et stratégiques « i-RES »

- Un système de veille décentralisé, utilisant des logiciels commerciaux, destiné à faciliter la collaboration entre l'équipe interne et celle des chercheurs externes associés (veille immersive).
- Révision des DVS pour couvrir les relations extérieures du Royaume et les questions globales.

- Maroc
- Relations extérieures
- Questions globales

Biotope

- Préserver durablement le capital naturel
- Garantir l'indépendance relative en ressources stratégiques
- Empreinte écologique

Sécurité

- Préserver l'intégrité territoriale du pays
- Faire face aux menaces transnationales
- Sécurité globale

Développement humain

- Assumer les devoirs fondamentaux de l'Etat vis-à-vis de la population
- Faire de son capital humain un avantage compétitif pour le Maroc
- Développement humain

Gouvernance

- Aligner le système de gouvernance marocain sur les standards internationaux
- Insérer le Maroc dans la gouvernance mondiale
- Gouvernance mondiale

Changement climatique

- Armer le pays contre les dégradations climatiques
- Développer la diplomatie climatique marocaine
- Changement climatique

Compétitivité

- Revoir le modèle de développement du Maroc
- Réussir l'insertion du Maroc dans l'économie mondiale
- Mondialité

Mobilité

- Gérer la mobilité interne et l'accueil des migrants
- Développer une mobilité circulaire (MDM)
- Mobilités mondiales

Territoires

- Réussir le développement territorial
- Mettre en œuvre une coopération internationale décentralisée
- Régionalisation optimale

Knowledge-based society

- Progresser vers la société de la connaissance
- Assurer l'insertion du Maroc dans l'économie mondiale du savoir
- Valeur SAVOIR

Société

- Comprendre les évolutions sociétales
- Faire rayonner le capital culturel marocain
- Société mondiale

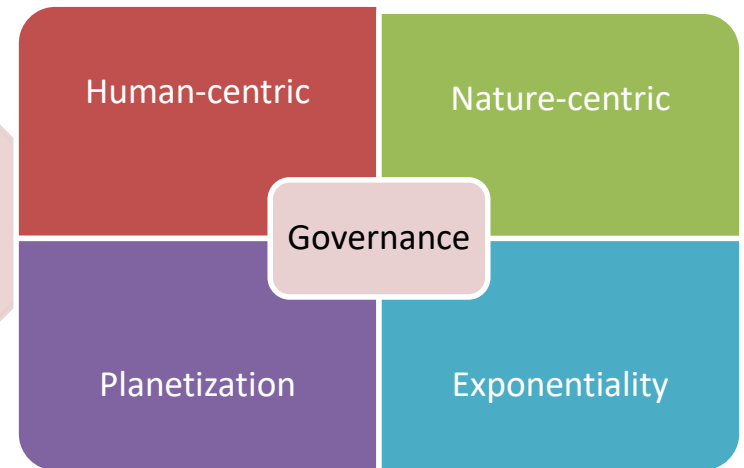


REALITE DU POSITIONNEMENT INTERNATIONAL DU MAROC

Le Tableau de bord stratégique (TBS) : output du système de veille de l'IRES (2) Dynamique de la veille à l'IRES

2021 : Veille prospective : Système d'intelligence prospective

- Un système de veille individualisé, reposant sur la compétence validée de chaque analyste, tirant profit des progrès en termes de digitalisation que la pandémie de la Covid-19 a accélérée.
- Dynamique, intelligent et connecté à des plateformes internationales de veille prospective.
- Nouvelle grille de lecture : les 5 piliers du modèle de développement « X.0 », proposés par l'IRES au niveau de son rapport stratégique 2019/2020.



REALITE DU POSITIONNEMENT INTERNATIONAL DU MAROC

Le Tableau de bord stratégique (TBS) : output du système de veille de l'IRES (3)

Dynamique de la veille à l'IRES

Fusion DVS et Piliers « X.0 »

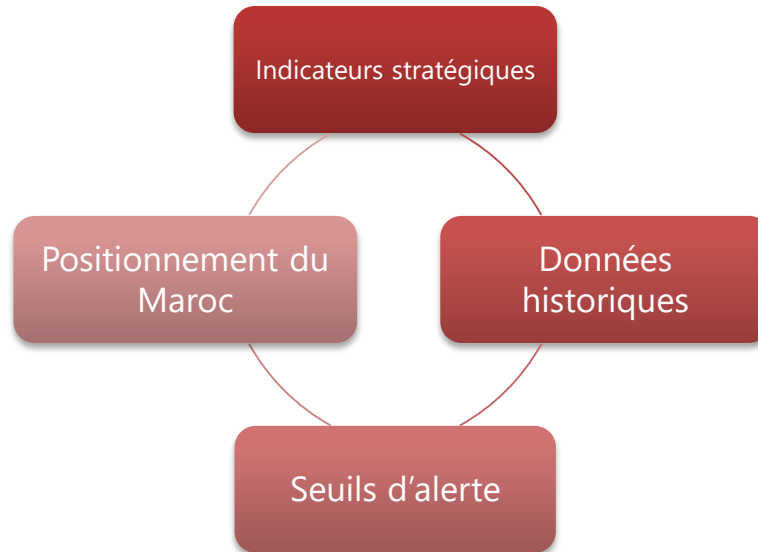
		Nouveaux Domaines de Veille Prospective (DVP)		
3 axes stratégiques 5 piliers X.0	10 DVS originaux	a. Maroc	b. Relations extérieures	c. World Issues (global)
Gouvernance	4. Gouvernance 2. Sécurité	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Evoluer vers un Etat du "Care" ; ✓ Adopter une gouvernance plus opérationnelle ; Défendre l'intégrité territoriale du Royaume.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Faire face aux menaces transnationales ; Mettre en œuvre une coopération internationale décentralisée.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Gouvernance mondiale ; ✓ Sécurité globale.
Human-centric	3. Développement humain 10. Société	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Répondre aux besoins essentiels et aux aspirations des habitants ; ✓ Comprendre les évolutions sociétales et restaurer la confiance. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Faire du capital humain un avantage compétitif pour le Maroc ; ✓ Faire rayonner le capital culturel marocain. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Prospérité "humaine" ; ✓ Société mondiale.
Nature-centric	1. Biotope	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Préserver le patrimoine naturel marocain ; ✓ Réussir la transition écologique du pays. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Préserver la souveraineté sanitaire, énergétique et alimentaire du Maroc 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ L'Anthropocène.
Planétarisation	8. Territoires 7. Mobilité 5. Changement climatique	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Renforcer le développement territorial ; ✓ Gérer la mobilité interne et l'accueil des migrants ; ✓ Promouvoir l'économie bleue (version avancée du développement durable). 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Favoriser une mobilité circulaire (MDM) ; ✓ Développer la diplomatie climatique marocaine. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Endogénéisation (y compris l'intégration régionale) ; ✓ Mobilités mondiales ; ✓ Changement climatique.
Exponentialité	6. Compétitivité 9. Société de la connaissance	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Assurer la transformation structurelle de l'économie marocaine ; ✓ Progresser vers la société de la connaissance et de l'innovation. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Réussir l'émergence du Maroc. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Mondialité ; ✓ Capital immatériel.

REALITE DU POSITIONNEMENT INTERNATIONAL DU MAROC

Le Tableau de bord stratégique : output du système de veille de l'IRES (4)

Finalité du tableau de bord stratégique

- ❑ Le tableau de bord stratégique 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. Il comprend plus de 200 indicateurs stratégiques, classés selon les nouveaux domaines de veille prospective (DVP) de l'IRES.

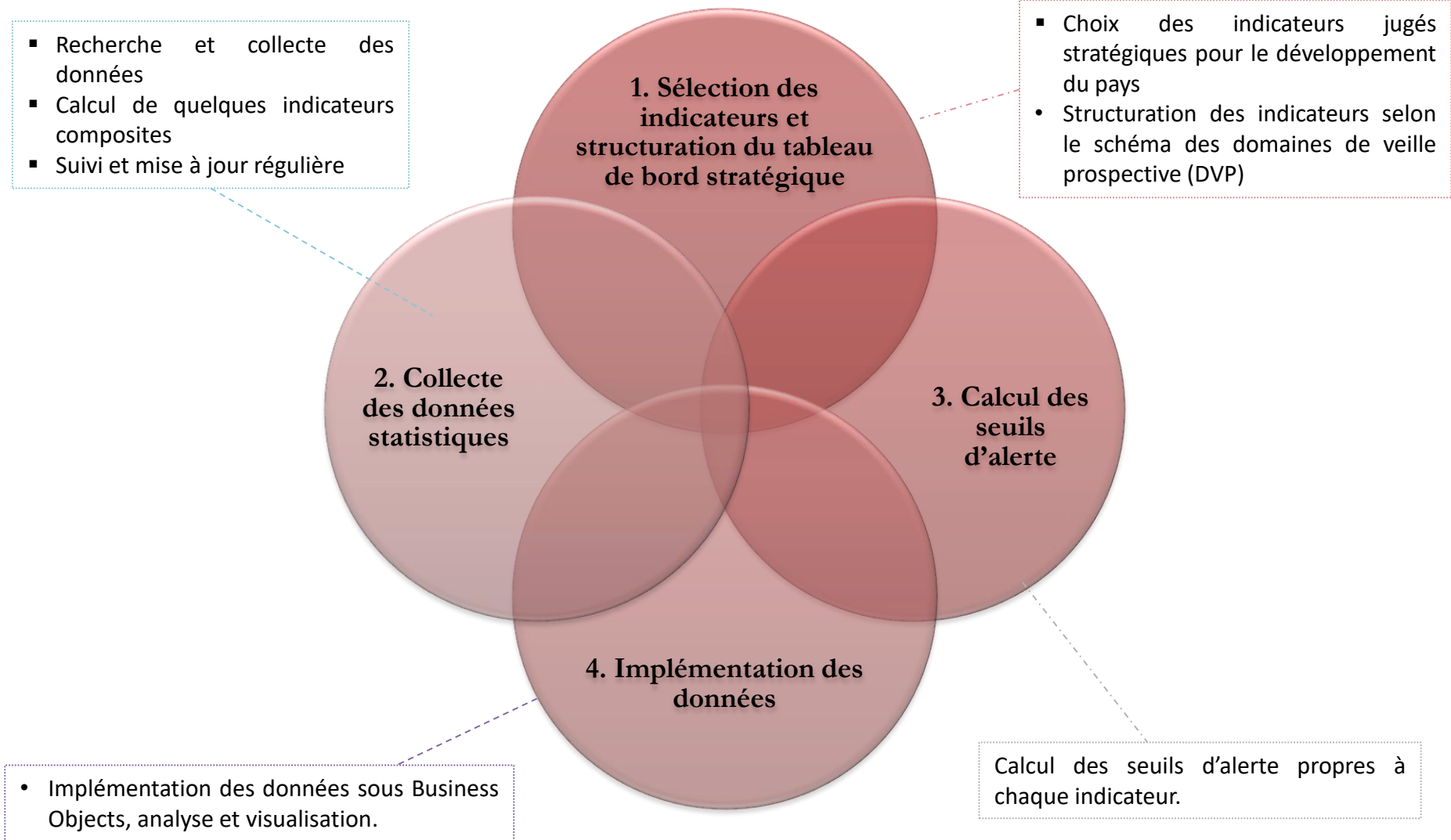


- ❑ Le tableau de bord stratégique constitue un palliatif à un système, basé sur le PIB et l'IDH, qui permet, certes, une classification internationale des pays mais qui a une portée limitée.

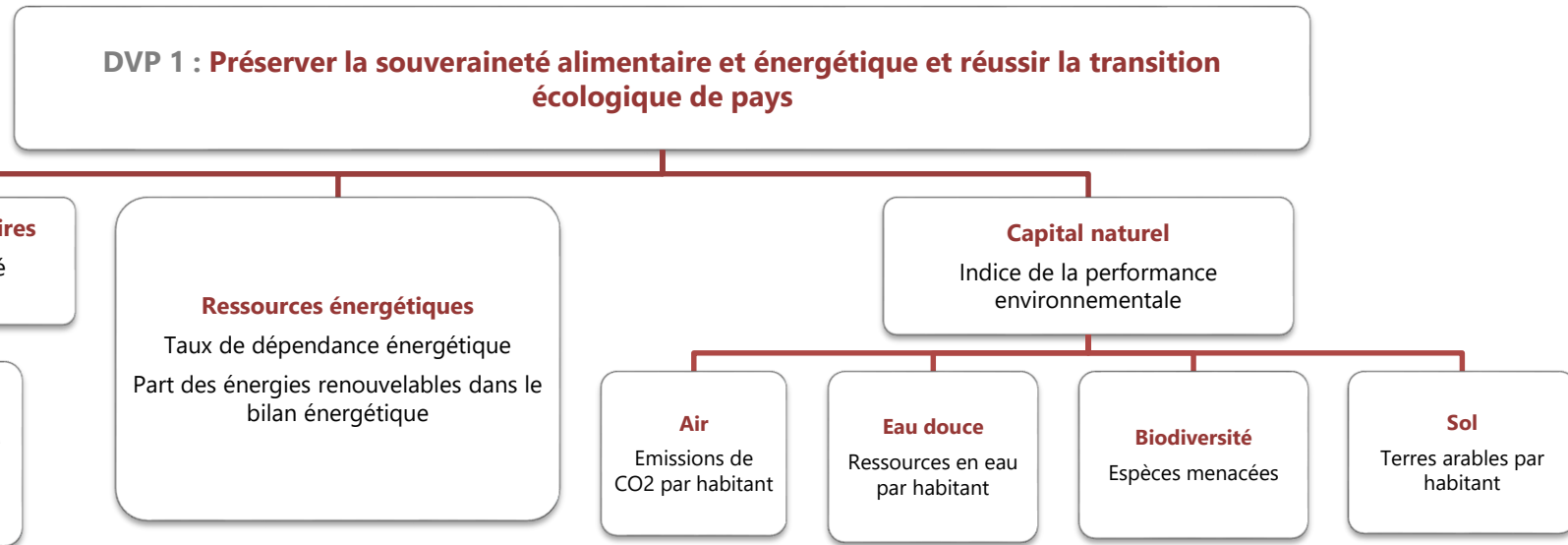
REALITE DU POSITIONNEMENT INTERNATIONAL DU MAROC

Le Tableau de bord stratégique : output du système de veille de l'IRES (5)

Démarche d'élaboration du tableau de bord stratégique



Exemple de structuration de quelques indicateurs jugés stratégiques



Collecte des données statistiques

Sources d'information :

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

Le nombre d'indicateurs identifiés par domaine ne préjuge pas de l'importance de ce dernier. Il est souvent fonction de la disponibilité des données statistiques relatives au domaine concerné.

Certains indicateurs stratégiques 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.

Calcul des seuils d'alerte

- ❖ En partant du constat qu'il n'existe pas de méthode universelle, le calcul des seuils d'alerte relatifs à chaque indicateur est 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 moyen 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.

Principales informations et données implémentées sous Business Object :

- Le schéma structurel des domaines de veille prospective ;
- Les indicateurs stratégiques ;
- Les valeurs historiques et récentes ;
- Les seuils d'alerte.



Cadran dynamique sur le positionnement international du Maroc

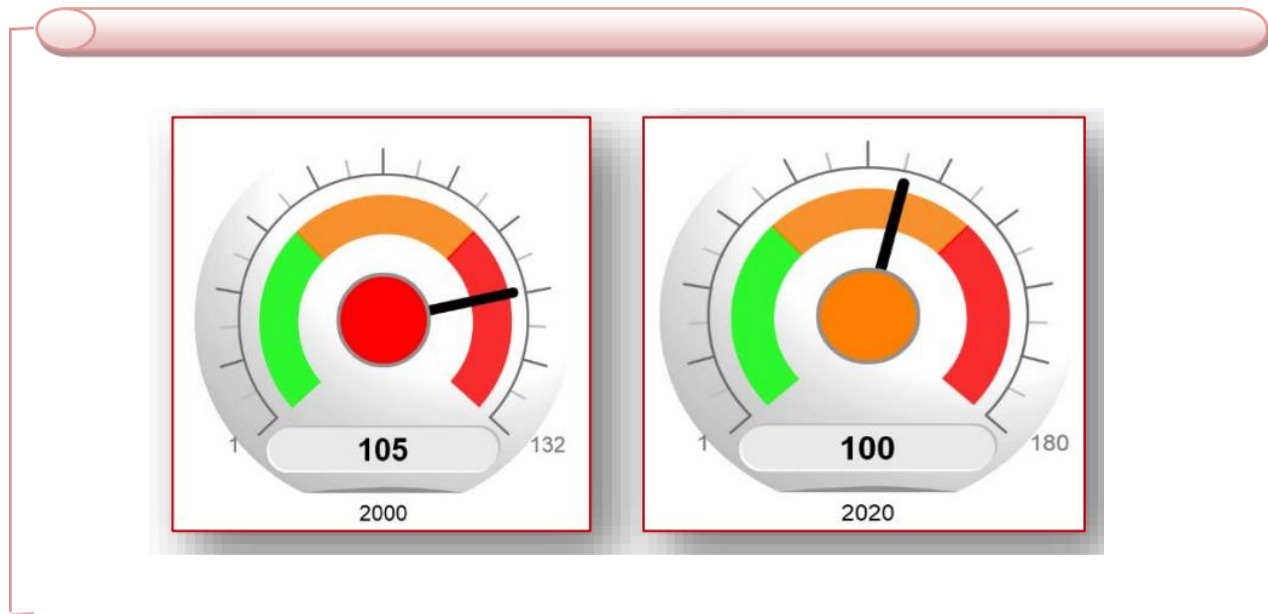
REALITE DU POSITIONNEMENT INTERNATIONAL DU MAROC

Le Tableau de bord stratégique

Quelques exemples de « Dashboard » par domaine de veille prospective

DVP1 : Préserver la souveraineté alimentaire et énergétique et réussir la transition écologique de pays

Classement international du Maroc au titre de l'indice de la performance environnementale



REALITE DU POSITIONNEMENT INTERNATIONAL DU MAROC

Le Tableau de bord stratégique (2)

Quelques exemples de « Dashboard » par domaine de veille prospective

DVP2 : Défendre l'intégrité territoriale du pays et renforcer sa résilience face aux menaces transnationales

Classement international du Maroc au titre de Global Firepower Index (puissance militaire)



REALITE DU POSITIONNEMENT INTERNATIONAL DU MAROC

Le Tableau de bord stratégique (3)

Quelques exemples de « Dashboard » par domaine de veille prospective

DVP3 : Répondre aux besoins essentiels et aux aspirations des citoyens

Classement international du Maroc au titre de l'indice de prospérité et de bien-être



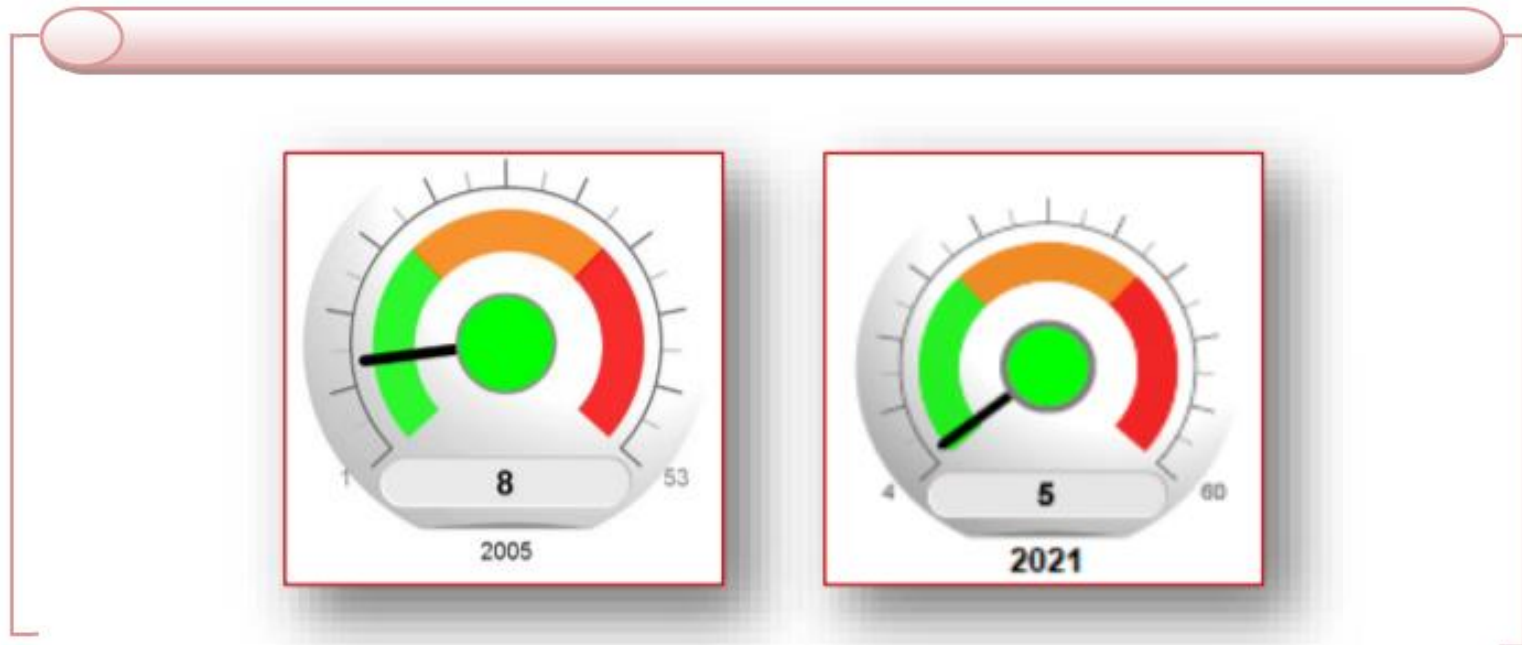
REALITE DU POSITIONNEMENT INTERNATIONAL DU MAROC

Le Tableau de bord stratégique (4)

Quelques exemples de « Dashboard » par domaine de veille prospective

DVP5 : Armer le pays contre les effets du changement climatique et les catastrophes naturelles

Classement international du Maroc au titre de l'indice de performance en matière de lutte contre le changement climatique



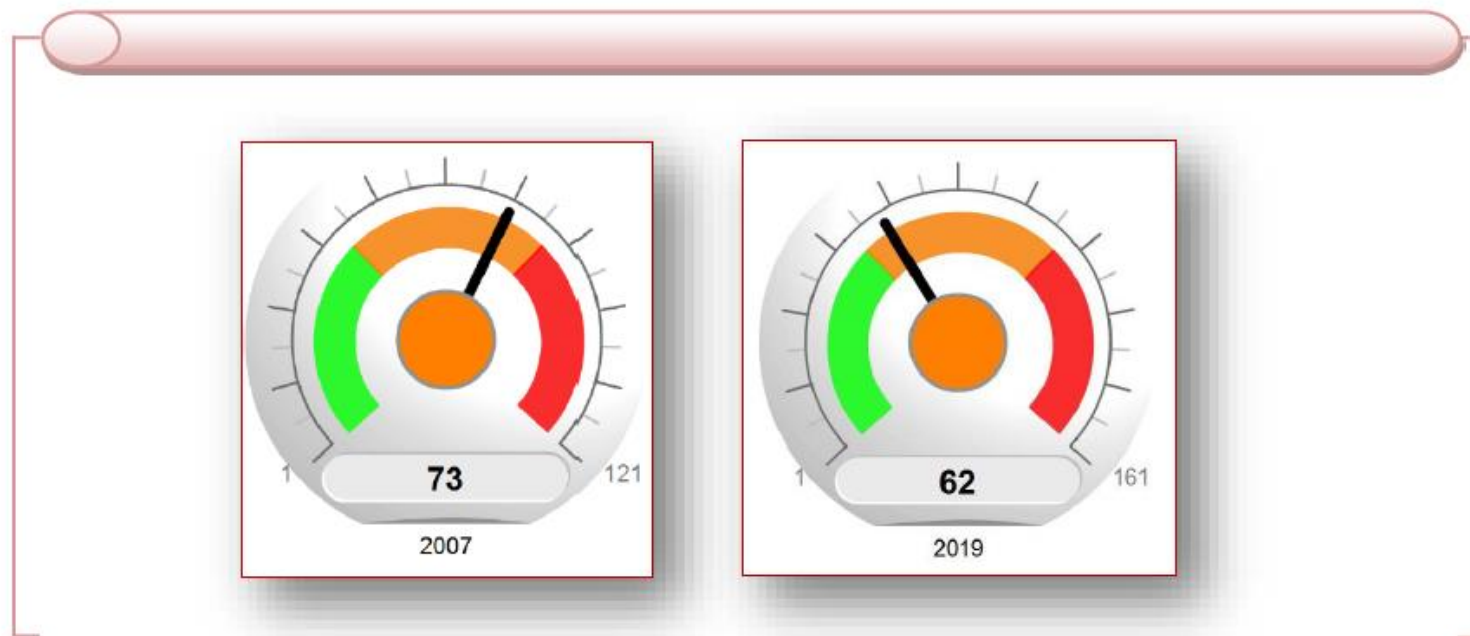
REALITE DU POSITIONNEMENT INTERNATIONAL DU MAROC

Le Tableau de bord stratégique (5)

Quelques exemples de « Dashboard » par domaine de veille prospective

DVP6 : Assurer la transformation structurelle de l'économie marocaine et réussir l'émergence du pays

Classement international du Maroc au titre de l'indice « Best Countries for Business »



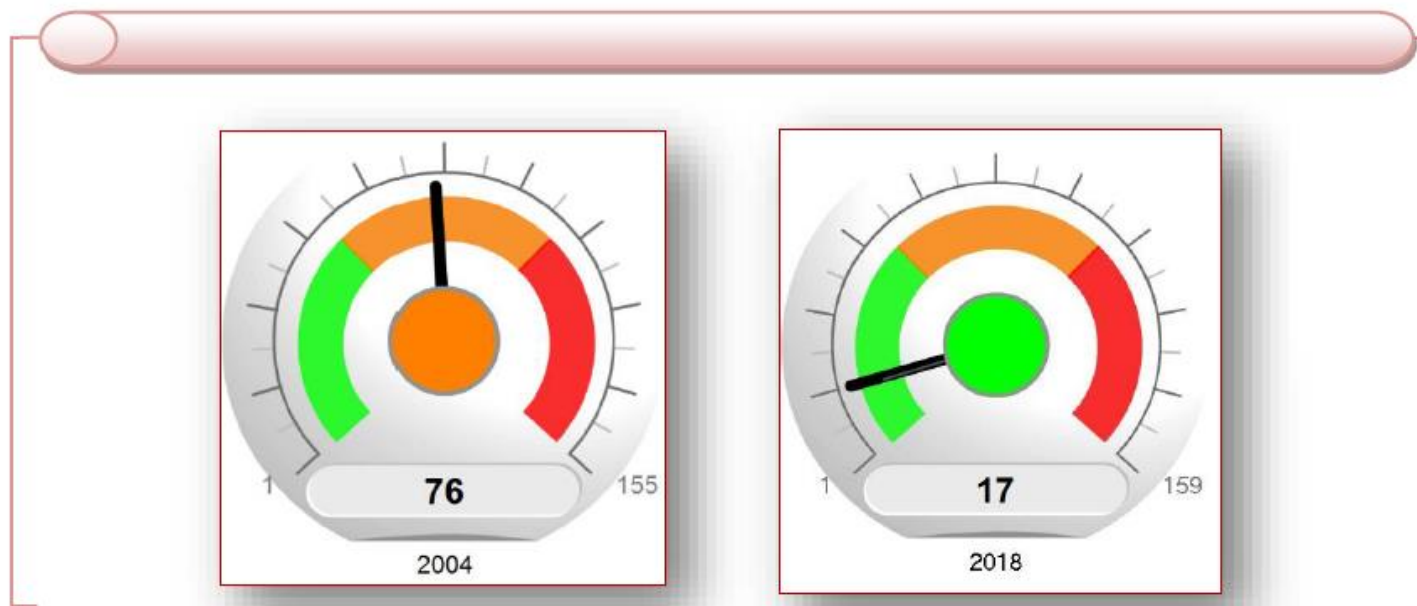
REALITE DU POSITIONNEMENT INTERNATIONAL DU MAROC

Le Tableau de bord stratégique (6)

Quelques exemples de « Dashboard » par domaine de veille prospective

DVP8 : Renforcer le développement territorial du pays

Classement international du Maroc au titre de l'indice de connectivité maritime



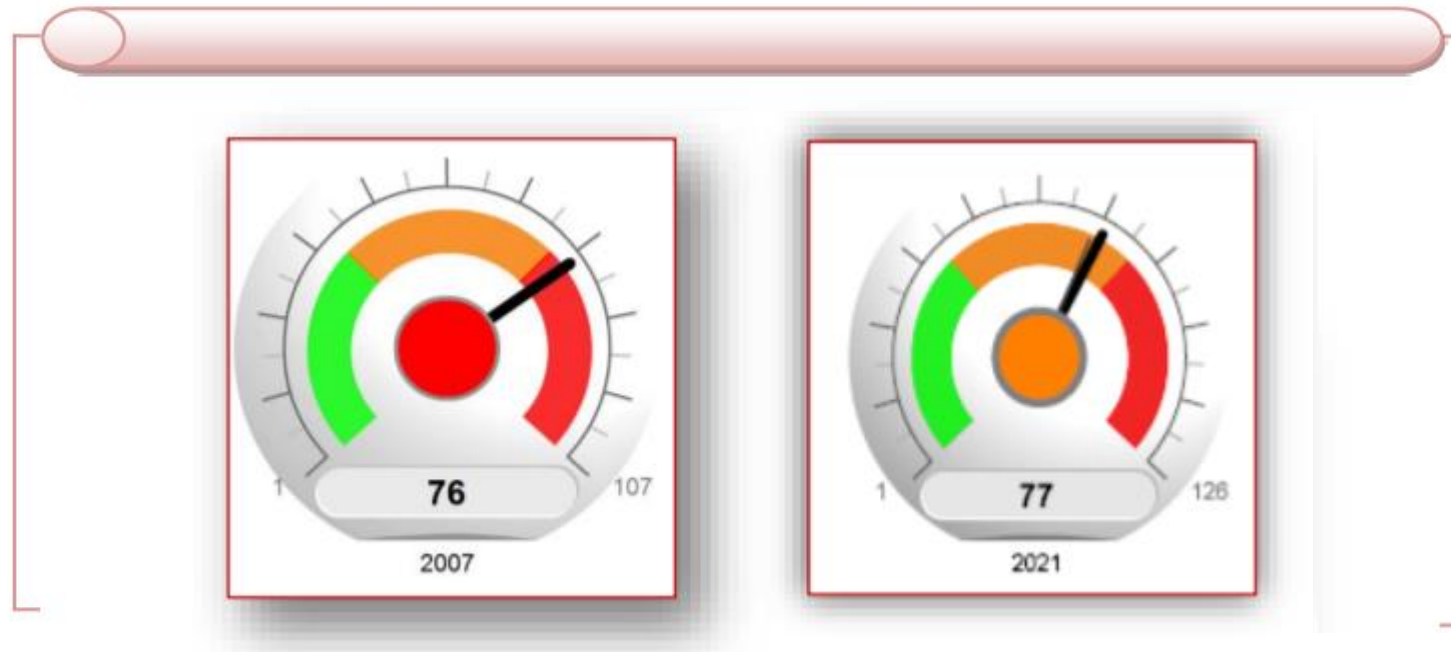
REALITE DU POSITIONNEMENT INTERNATIONAL DU MAROC

Le Tableau de bord stratégique (7)

Quelques exemples de « Dashboard » par domaine de veille prospective

DVP9 : Progresser vers la société de la connaissance et de l'innovation

Classement international du Maroc au titre de l'indice mondial de l'innovation



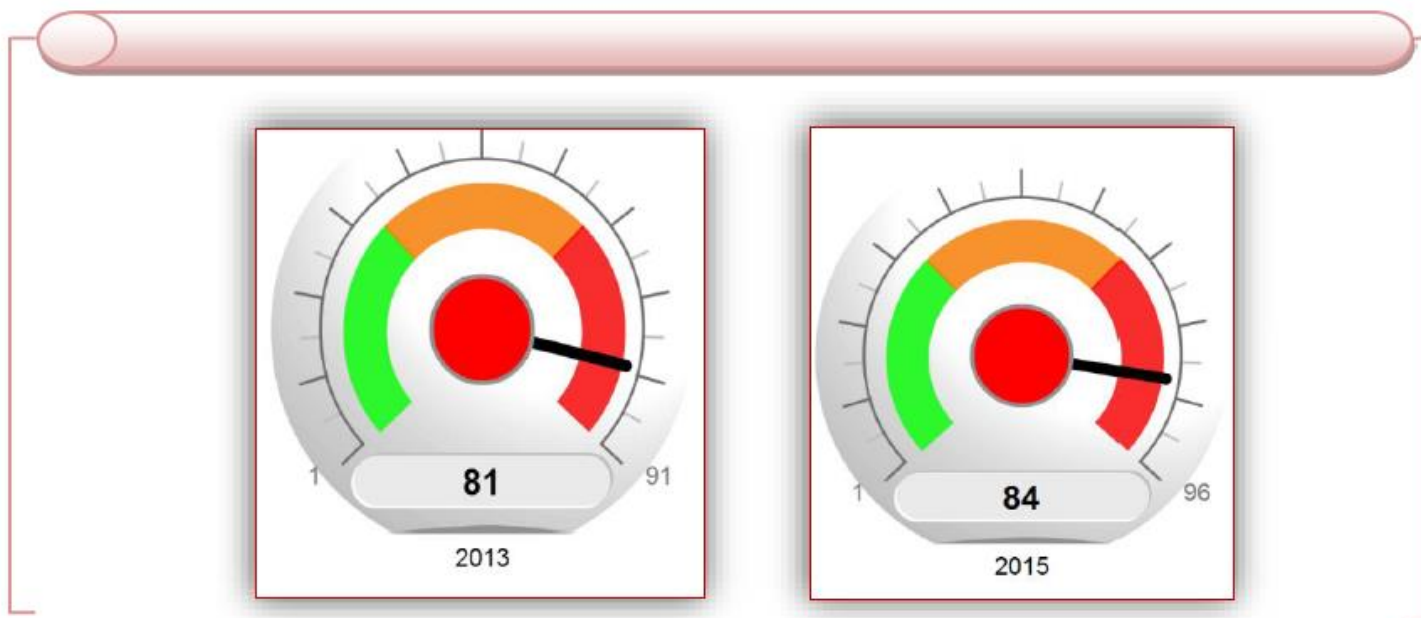
REALITE DU POSITIONNEMENT INTERNATIONAL DU MAROC

Le Tableau de bord stratégique (8)

Quelques exemples de « Dashboard » par domaine de veille prospective

DVP10 : Renforcer le lien social et restaurer la confiance




Classement international du Maroc au titre de Global AgeWatch Index « Indice de bien-être des personnes âgées de 60 ans et plus



REALITE DU POSITIONNEMENT INTERNATIONAL DU MAROC

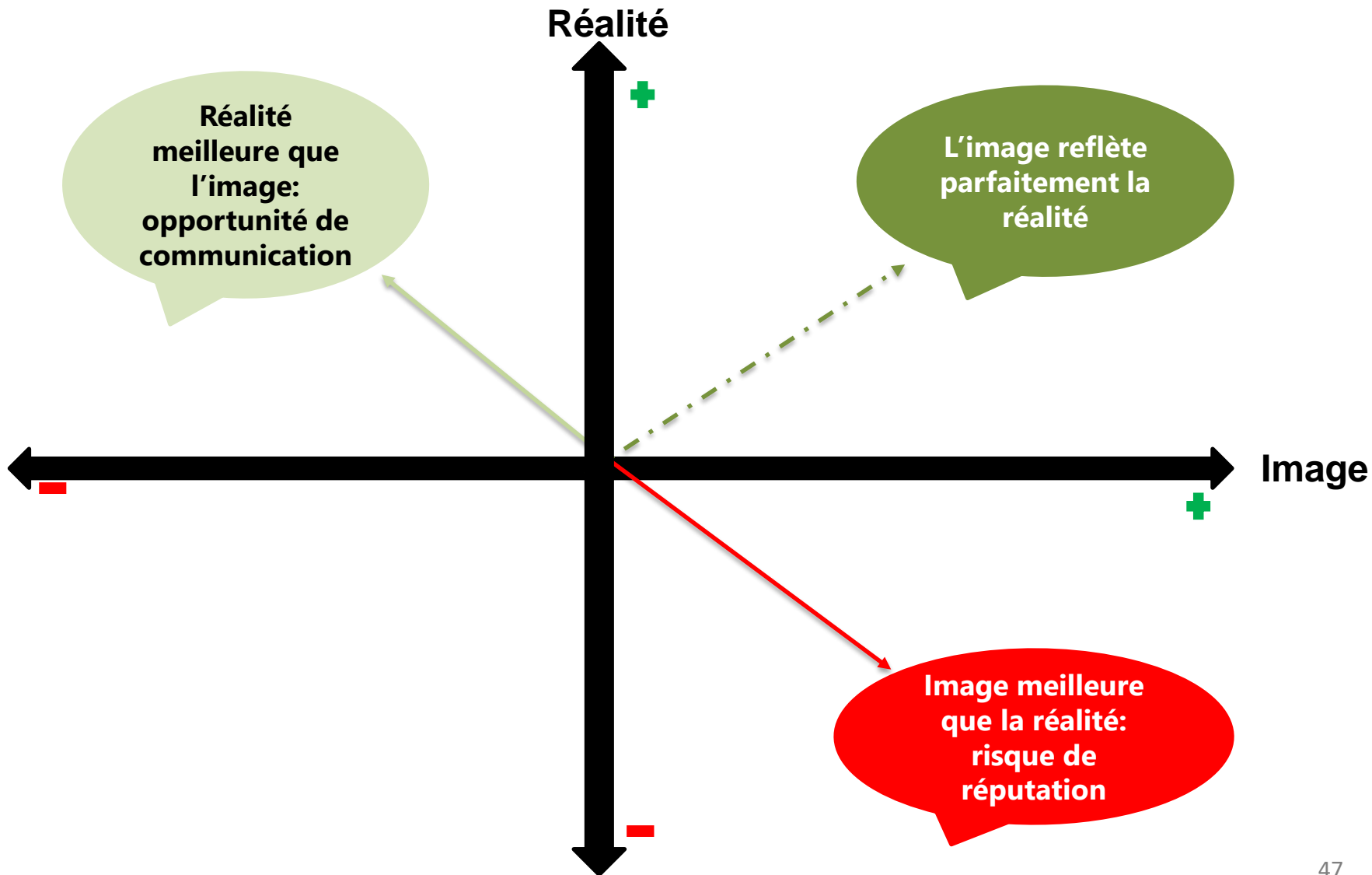
Résultats saillants du tableau de bord stratégique de l'IRES

L'évolution du positionnement international du Maroc

Positionnement favorable	Positionnement intermédiaire	Positionnement non favorable	Progrès
<ul style="list-style-type: none"> -Lutte contre la faim -Santé de base : fécondité -Santé de base : vaccination -Gestion de la crise de la Covid-19 -Conditions de vie : accès à l'eau et à l'électricité -Ouverture des données (Open data) -Efficacité et transparence des politiques publiques -Performance en matière de lutte contre le changement climatique -Impact quantitatif lié aux événements climatiques extrêmes -Lien économique avec les communautés marocaines établies à l'étranger -Connectivités aérienne et maritime du territoire 	<ul style="list-style-type: none"> -Futur propre -Développement humain -Sécurité intérieure -Sécurité routière -Education -Conditions de vie -Emploi et chômage -Qualité de vie -Droits de l'enfant -Santé de base: espérance de vie à la naissanceet mortalités maternelle et infantile -Etat de droit / Démocratie -Libertés publiques / de l'information -Compétitivité et attractivité -Marque-pays -Système financier -Gouvernance urbaine -Armature routière et équipement du territoire -Innovation -Solidarité institutionnelle -Confiance institutionnelle -Engagement civique 	<ul style="list-style-type: none"> -Durabilité alimentaire -Dépendance énergétique -Accès au système de santé -Qualité de la vie digitale 	 <p>Progrès</p>
<ul style="list-style-type: none"> - Stabilité des prix - Gestion migratoire - Attachement aux constances de la nation et aux valeurs de l'identité 	<ul style="list-style-type: none"> - Gouvernance publique et privée -Lutte contre le blanchiment d'argent -Capacité de gestion des changements socio-économiques et politiques -Revenu par habitant -Performance environnementale -Paix et stabilité -Sécurité globale -Capital humain -Propriété intellectuelle -Inclusion numérique 	<ul style="list-style-type: none"> -Gestion des ressources en eau -Encadrement médical et paramédical -Villes intelligentes -Densité ferroviaire 	 <p>Stagnation</p>
<ul style="list-style-type: none"> -Capital naturel : L'air -Sécurité digitale / Cybercriminalité -Solidarité traditionnelle 	<ul style="list-style-type: none"> -Richesse globale et Capital Immatériel -Capital naturel : Les sols -Gouvernance des ressources naturelles -Vulnérabilité au terrorisme -Dépenses en éducation -Prosperité et bien être -Stabilité politique 	<ul style="list-style-type: none"> -Etat de la biodiversité -Dépendance alimentaire -Disponibilité des ressources en eau -Bonheur -Qualité du système éducatif-Liberté de la presse -Exposition aux risques liés au changement climatique -Situation des finances publiques -Comptes extérieurs -Perspectives d'avenir de la jeunesse -Confiance interpersonnelle -Lien politique 	 <p>Recul</p>
	<ul style="list-style-type: none"> -Croissance inclusive -Gestion de crises de catastrophes naturelles -Transition énergétique 	<ul style="list-style-type: none"> - Mobilité sociale 	Données historiques manquantes

CONFRONTATION DE L'IMAGE ET DE LA REALITE

Grille de lecture



CONFRONTATION DE L'IMAGE ET DE LA REALITE

Résultats de la confrontation du positionnement international perçu et celui réel

Qualité de vie

Positionnement international du Royaume Confrontation entre l'image et la réalité		
Positionnement au titre de l'image par attribut	Positionnement internation réel : Indicateurs stratégiques ou dimensions stratégiques	Résultats
Environnement naturel	Capital naturel : L'air	Positionnement international réel du Maroc moins favorable que celui relatif à son image : Risque de réputation
	Indicateur " Ressources naturelles"	
	Capital naturel : Les sols	
	Disponibilité des ressources en eau	
	Etat de la biodiversité	
Style de vie	Indice mondial du bonheur	Positionnement international réel du Maroc plus favorable que celui relatif à son image : Opportunité de communication
	Qualité de vie	
Population aimable et sympathique	Indicateur "Qualité de l'accueil réservé aux touristes étrangers"	Positionnement international du Maroc au titre de son image quasi-similaire à son positionnement réel
Loisirs et distractions	Indicateur "Ressources culturelles"	



CONFRONTATION DE L'IMAGE ET DE LA REALITE

Résultats de la confrontation du positionnement international perçu et celui réel (2)

Qualité institutionnelle

Positionnement international du Royaume Confrontation entre l'image et la réalité

Positionnement au titre de l'image par attribut	Positionnement international réel : Indicateurs stratégiques ou dimensions stratégiques	Résultats
Environnement économique	Attractivité des IDE	Positionnement international réel du Maroc plus favorable que celui relatif à son image : Opportunité de communication
	Stabilité des prix	
	Indice "Doing Business"	
Environnement institutionnel/politique	Etat de droit	Positionnement international du Maroc au titre de son image quasi-similaire à son positionnement réel
	Indicateur "Efficacité du gouvernement"	
	Indice global des libertés économiques	
	Stabilité politique	
	Capacité de gestion des changements socio-économiques et politiques	
	Confiance institutionnelle	
	Aggrégation des deux indicateurs: "droits de propriété" et "liberté de corruption"	
	Lien politique	
Bien-être social	Prosperité et bien être	
	Indice de progrès social	
	Indice de développement humain ajusté aux inégalités	
	Santé de base	
	Emploi et chômage	
	Inégalité de genre	
	Indice de GINI	
	Perspectives d'avenir de la jeunesse	
	Accès au système de santé	
Respect international	"Good country Index"	
Sécurité	Paix	
	Sécurité intérieure	
	Sécurité globale	
	Vulnérabilité au terrorisme	
Utilisation efficace des ressources/ Ethique et transparence	Gouvernance publique et privée	
	Lutte contre le blanchiment d'argent	



CONFRONTATION DE L'IMAGE ET DE LA REALITE

Résultats de la confrontation du positionnement international perçu et celui réel (3)

Niveau de développement

Positionnement international du Royaume Confrontation entre l'image et la réalité

Positionnement au titre de l'image par attribut	Positionnement international réel : Indicateurs stratégiques ou dimensions stratégiques	Résultats
Qualité de produits et services	Part dans le marché mondial	Positionnement international réel du Maroc moins favorable que celui relatif à son image : Risque de réputation
Système éducatif	Qualité du système éducatif	
	Aggrégation des trois indicateurs: "Part des dépenses publiques en éducation dans le PIB"; "Présence des universités marocaines dans les 500 meilleures universités dans le monde" et "Résultats des tests internationaux PIRLS et TIMSS"	
Marques et entreprises reconnues	Nombre de marques figurant dans le classement de "Brand finance" des 500 meilleures marques internationales	Positionnement international du Maroc au titre de son image quasi-similaire à son positionnement réel
	Brand finance	
Culture	Indicateur "Ressources culturelles"	
	Aggrégation des deux indicateurs: "Nombre de médailles remportées aux jeux Olympiques" et "Points marqués dans le classement de la FIFA au titre du football"	
Technologie/Innovation	Innovation / Recherche & Développement	



QUELQUES PROPOSITIONS POUR UN PLUS GRAND RAYONNEMENT INTERNATIONAL DU MAROC

Governance	Human-centric	Nature-centric	Planetization	Exponentiality
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Instaurer une nouvelle gouvernance sociétale et évoluer vers un Etat du « Care ». ➤ Accélérer la modernisation du secteur public. ➤ Edifier d'urgence une marque Maroc pérenne et forte. ➤ Promouvoir une diplomatie économique audacieuse et une diplomatie culturelle d'influence (soft power). 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Engager une réforme de grande envergure en matière d'éducation. ➤ Instaurer les conditions d'une économie plus humaine. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Accélérer la transition écologique du pays, en poursuivant la lutte contre le changement climatique, en réduisant fortement l'empreinte écologique et en mettant en œuvre une véritable stratégie de l'eau dans le cadre d'une approche Nexus. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Assurer la souveraineté dans les domaines stratégiques de l'alimentation, de la santé, de l'énergie,... ➤ Entreprendre une endogénéisation de l'économie marocaine, tout en accordant une attention particulière à l'intégration régionale (africaine notamment) 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ S'emparer rapidement de la disruption digitale. ➤ Miser davantage sur l'innovation et la recherche & développement. ➤ Développer l'industrie du futur.



MERCI POUR VOTRE ATTENTION

POSITIONNEMENT INTERNATIONAL DU MAROC : DE LA PERCEPTION A LA REALITE

www.ires.ma

Fiche technique: Country RepTrak® 2021

- **Target:** Grand Public des pays participants à l'étude : personnes ayant une connaissance suffisante du pays dont la réputation est évaluée.
- **Méthodologie:** CAWI (Entretiens via Internet)
- **Dates des entretiens:** De Janvier à Mars 2021.
- **Échantillon:** plus de 60.000 personnes interrogées, fournissant des notes internes et externes.
- **Pays dans lesquels la réputation du Maroc est évaluée :** Ancien G8, Australie, Espagne, Pays-Bas, Suède, Belgique, Corée du Sud, Chine, Inde, Brésil, Chili, Mexique, Turquie, Afrique du Sud, Nigeria, Kenya, Egypte et Israël.



Fiche technique: Maroc



	Maroc	
Total	695	
Sexe		
Homme	362	52,1%
Femme	333	47,9%
Âge		
18-24	135	19,4%
25-34	177	25,5%
35-44	147	21,1%
45-64	237	34,1%
Education		
Niveau moyen	20	2,8%
Niveau moyennement élevé	265	38,1%
Niveau élevé	405	58,3%
Sans réponse	6	0,9%
Revenu par foyer		
< \$1066	179	25,7%
\$1066 - \$5,332	205	29,5%
\$5,333 >	311	44,7%

Les attributs retenus pour mesurer la réputation des 72 pays de l'échantillon sont au nombre de 17 :

- Environnement naturel : " c'est un beau pays : il a un environnement naturel attractif ".
- Loisirs et distractions : " c'est un pays agréable ; il offre une grande variété d'expériences attractives comme la culture, la gastronomie, le sport et les loisirs".
- Style de vie : " le pays offre un style de vie attractif et les gens se réjouissent d'y habiter ".
- Population aimable et sympathique : " les gens sont aimables et sympathiques ".
- Environnement économique : " le pays offre un environnement favorable pour faire des affaires et dispose d'une économie stable à bas risque et avec une infrastructure développée ".
- Environnement institutionnel/politique : " le pays est dirigé par un gouvernement efficace et il dispose d'une structure bien développée d'institutions politiques et légales ".

- Bien-être social : " le pays a adopté des politiques sociales et économiques progressistes : il veille à améliorer le bien-être de tous ses citoyens ".
- Respect international : " c'est un participant responsable dans la communauté globale et il soutient de bonnes causes et ses leaders sont respectés à l'échelle internationale ".
- Sécurité : " c'est un pays sûr et il offre un environnement sûr pour les visiteurs comme pour les habitants ".
- Usage efficace des ressources : " le pays fonctionne de manière efficiente ; il n'impose pas d'impôts inutiles ni de mauvaises dépenses des ressources ".
- Ethique et transparence : " c'est un pays éthique avec de hauts niveaux de transparence et de bas niveaux de corruption ".
- Qualité de produits et services : " le pays produit des biens et services de haute qualité ".

- Marques et entreprises reconnues : " il a beaucoup de marques connues ; c'est le pays d'origine de beaucoup d'entreprises leaders ".
- Culture : " sa contribution à la culture globale est considérable ; c'est le lieu de naissance d'un grand nombre d'artistes, scientifiques, inventeurs, écrivains, sportifs et politiques très connus ".
- Technologie/innovation : " le pays est technologiquement avancé et il est parmi les premiers pays à créer et à commercialiser les nouvelles technologies ".
- Population éduquée et de confiance : " la population de ce pays est instruite et inspire confiance ".
- Système éducatif : "c'est un pays qui apprécie l'éducation et il dispose d'universités de grande qualité et d'un excellent système d'éducation ".