



LE POLICY CENTER  
FOR THE NEW SOUTH  
**FABRIQUE**  
DE JEUNES TALENTS



THINK • STIMULATE • BRIDGE

# Le Policy Center for the New South, fabrique de jeunes talents

---

Incubateur d'idées multilingue, soucieux de faire porter les voix du Sud, le **Policy Center for the New South** est aussi une fabrique de jeunes talents. Créé en 2014 à Rabat, le think tank s'est rapidement imposé parmi les institutions de recherche appliquée en sciences économiques et sociales qui comptent au Maroc, en Afrique et dans le Sud global. Une prouesse d'autant plus remarquable que l'âge moyen de ses équipes se situe autour de 30 ans.

« OCP Group, initiateur du think tank, lui a donné toute l'autonomie nécessaire à sa réussite et continue de soutenir ce projet, un bien commun », rappelle **Karim El Aynaoui**, président exécutif du Policy Center et doyen de **la Faculté de gouvernance et de sciences économiques et sociales** (FGSES) de l'Université Mohammed VI Polytechnique (UM6P) à Rabat.

En sept ans d'existence, le Policy Center a vu plusieurs de ses employés recrutés par des institutions prestigieuses telles que les Nations unies, le Fonds monétaire international (FMI), Goldman & Sachs, Jacobs Engineering, Bank Al Maghrib (BAM), le ministère de l'Economie et des finances, OCP Group, UM6P, etc. La mobilité se fait aussi géographique, avec des postes aux États-Unis et jusqu'à Bogota, où la grande ONG colombienne de lutte contre la pauvreté Instiglio a par exemple engagé **Dalal Azzouzi**, titulaire d'un Master en Affaires publiques et développement international.

## Un tremplin pour des carrières qui se lancent



Mouhamadou Ly, recruté par le Fonds monétaire international (FMI).

Autre esprit brillant, l'économiste sénégalais **Mouhamadou Ly** a été embauché en 2020 par le Département Afrique du FMI, après trois années au Policy Center. Dans une autre vie, il était professeur d'économie à l'Université de Saint-Louis, au Sénégal, où il aspirait à se consacrer entièrement à la recherche, sans la charge des cours à la faculté. Le Policy Center, dit-il, lui a donné « *l'opportunité de travailler de manière transversale, en sortant des équations de l'économie mathématisée pour aller vers les sciences sociales, en ayant toujours en tête des recommandations de politiques publiques* ».

### « Les leaders de demain »

Le think tank permet de développer un large éventail de compétences, aussi bien sur le plan académique que pratique, en raison de l'étendue de ses activités. En 2020, il a été à l'origine de 209 publications de recherche, dont 17 livres et rapports. Malgré la pandémie de Covid-19, largement traitée dans ses travaux et conférences, le think tank a participé

en 2020 à plus de 20 événements internationaux, de Rio à Riyad, en passant par Abuja et Bamako, outre 35 rendez-vous nationaux à travers le Maroc. Il a organisé 74 webinaires et digitalisé ses deux grandes conférences internationales de haut niveau en 2020, les **Atlantic Dialogues** et **African Peace and Security Annual Conference** (APSACO).

Le rendez-vous semestriel des **Dialogues stratégiques**, organisé en partenariat avec le Centre HEC de géopolitique à Paris, s'est lui aussi poursuivi de manière virtuelle. Le passage à la diffusion des conférences en ligne a vu l'audience monter en flèche, avec plus 275 000 vues (+ 175 % par rapport à 2019), tandis que le site web a attiré 530 000 visiteurs uniques originaires de 175 pays (+160 %).

Les partenariats, au nombre de 47, se sont encore élargis, avec l'alliance nouée entre le Policy Center, J-PAL et Evidence for Policy Design (EPoD) au sein de la Harvard Kennedy School, associés à l'agence Millennium Challenge Account (MCA) Morocco pour lancer le Laboratoire de l'emploi au Maroc. Une initiative destinée à renforcer les capacités en matière d'évaluation et d'utilisation des données scientifiques pour accompagner les politiques publiques de l'emploi.

L'offre n'a cessé de s'étoffer ces dernières années, de même que les effectifs, 120 personnes qui s'articulent autour de trois pôles. Le « staff » comprend une cinquantaine d'employés, dont 50 % de femmes – une parité qui fait aussi la marque de fabrique du Policy Center. Ces équipes ont pour mission d'organiser les événements, suivre les partenariats, valoriser la recherche, éditer et communiquer.

En outre, plus de 30 chercheurs permanents répartis en deux équipes, relations internationales et économie, produisent de la recherche tout au long de l'année. Enfin s'ajoutent une quarantaine de Senior Fellows de 12 nationalités, des **experts chevronnés du Sud comme du Nord**. Ils participent aux publications, aux grandes conférences et à l'élaboration du programme de recherche du think tank, tout en transmettant leur expérience aux juniors.



Marcus de Freitas, politologue brésilien et Senior Fellow.

« Cet espace de discussion sur les politiques publiques du Sud est très bien conçu, estime le politologue brésilien **Marcus Vinicius de Freitas**, Senior Fellow, professeur invité à la China Foreign Affairs University et de la Fondation Armando Alvares Penteado à Sao Paulo. Il faut savoir qu'en général, les think tanks se trouvent au Nord et se préoccupent des intérêts du Nord. C'est une idée admirable de créer un réseau entre des personnes de différentes régions et de se rendre au Sud pour discuter du Sud. Même au Brésil, on ne trouve pas de structure qui joue ce rôle ! La participation effective des jeunes est visible, et leur présence dans les discussions importante. C'est là encore une bonne idée, parce qu'ils seront les leaders de demain ».

## Polyvalence et approche transversale

Le profil type au Policy Center s'avère très varié. **Youssef El Hayani** a par exemple quitté l'univers de la finance à Londres, Casablanca et le Bahreïn pour intégrer le think tank en 2016, à 32 ans. En tant que Program Officer, il a été en charge de partenariats et de la gestion de projets. Fin 2018, la Banque centrale du Maroc, Bank Al Maghrib (BAM), lui a confié sa Coopération internationale, et depuis mars 2021, ses Relations culturelles avec les acteurs du patrimoine et des arts marocains.

« Le Policy Center m'a permis de travailler sur différents thèmes et de côtoyer un aéropage d'experts diversifié, témoigne-t-il. Cette transversalité m'a aidé à jongler dans la médiation entre la Banque centrale et les acteurs culturels, en développant une certaine polyvalence. Le Policy Center responsabilise, sans la verticalité des institutions classiques, et permet de s'approprier les initiatives et les projets avec une implication pleine et entière dans la coordination entre les partenaires, les Senior Fellows et les autres parties prenantes. Il incite à donner son maximum, à faire valoir son travail et à montrer ses compétences – un boost qui tire tout le monde vers le haut sans que l'on ne ressente de décalage entre les générations. Le tout, dans un rythme intense ! »



Les Atlantic Dialogues, conférence internationale phare du Policy Center, un rendez-vous annuel à Marrakech.

## « Un savoir-faire managérial particulier »



**Soulaïman Jiddi**, un ancien du Policy Center for the New South, est aujourd'hui directeur général de Medina Heritage, un triple espace d'exposition artistique, de promotion de l'artisanat et de restauration gastronomique situé à Marrakech. Il a participé au lancement du think tank, ayant été embauché en 2014 après des études de science politique et d'économie à l'Université de Grenoble et la FGSES.

Il a alors intégré une « *équipe jeune, dynamique et motivée, pour placer le Policy Center comme plateforme de production de réflexions scientifiques et d'aide à la prise de décision dans les politiques publiques, en vue d'un meilleur développement des pays du Sud* ». Dès la période d'amorçage,

souligne-t-il, l'enjeu était de se positionner comme une référence nationale, continentale et par la suite internationale. « *Chose qui n'a pas tardé à se réaliser, grâce à un dévouement indéfectible de l'ensemble de l'équipe et un management moderne, participatif et inclusif* ».

Au départ, il était chargé de la gestion opérationnelle des événements et de la mise en place de procédures en tant que Event & Program Officer. Il a ensuite été responsable d'une Newsletter mensuelle, puis de certains partenaires internationaux.

« *C'est toute la particularité du think tank, explique-t-il. Cette polyvalence, le multi-tasking et une culture de "learning by doing" enrichissent nos compétences et nous forgent sur le plan managérial. J'ai développé un savoir-faire particulier qui m'a beaucoup aidé. La façon dont je dirige aujourd'hui mon équipe est en grande partie inspirée par le management du Policy Center* ».

## Une pépinière à dimension académique

Axé sur la recherche, le Policy Center représente aussi une « académie » à part entière. « *Le think tank forme un vivier à la manière des cabinets de conseil, avec une pépinière de jeunes multilingues qui savent travailler vite et bien* », rappelle **Moubarack Lo**, Senior Fellow, président de l'Institut Emergence, directeur général du Bureau de prospective économique du Sénégal et ancien économiste en chef du Premier ministre au Sénégal.

La dimension internationale prévaut, là encore, avec de jeunes chercheurs comme **Salma Daoudi**, qui commence sa thèse à Oxford à la rentrée 2021.



Siège du Policy Center for the New South à Rabat.



Amal El Ouassif, doctorante à l'UM6P sur les questions migratoires.

Parmi les huit doctorants du think tank, encouragés à pousser leurs études, **Amal El Ouassif**, 29 ans, entame en septembre 2021 sa thèse au sein de **l'Africa Institute for Research in Economic and Social Sciences** (AIRESS) de l'UM6P. Son sujet : l'application des méthodes prospectives sur les questions migratoires.

Après un Master de Relations internationales et diplomatie européenne à la FGSES, en « co-diplôme » avec l'Université Pierre Mendès-France de Grenoble (France), elle a décroché un second Master au Collège de l'Europe à Bruges (Belgique), puis travaillé successivement auprès de la Commission européenne, la Westminster Foundation for Democracy et l'agence de coopération allemande GIZ au Maroc.

*« Dès que j'ai intégré le Policy Center en février 2018, j'ai été encadrée par Abdelhak Bassou, un Senior Fellow, et été encouragée à écrire et co-écrire avec d'autres Fellows, témoigne-t-elle. J'ai été mise en confiance dans la prise de parole en public et la discipline. Nous disposons de beaucoup d'autonomie pour prendre la responsabilité de nos livrables ».*

Les passerelles sont nombreuses entre le Policy Center et l'UM6P, confirme **Abelhak Bassou**, spécialiste des questions de sécurité dans le Sahel. *« Dans sa philosophie, le Policy Center se conçoit comme une fabrique de futurs cadres, et les jeunes chercheurs accompagnent les Senior Fellows, y compris dans leurs missions d'enseignement ».*

C'est une thèse achevée que s'apprête à soutenir **Fatima Ezzahra Mengoub**, 30 ans, ingénieure agronome spécialisée en développement économique et social. Formée par l'Institut agronomique et vétérinaire Hassan II (IAV), elle a rejoint le Policy Center en 2017, deux ans après son inscription en école doctorale, y voyant une belle opportunité de « *se noyer dans la recherche* », ce qu'elle fait avec bonheur.



Fatima Ezzahra Mengoub, ingénieure agronome et doctorante.

Curieuse d'aborder d'autres thématiques que la sienne – l'économie de l'eau – dans le domaine de l'agriculture, Fatima Ezzahra Mengoub n'a pas seulement bénéficié du réseau international du Policy Center pour rencontrer des chercheurs qu'elle ne connaissait que de nom, et entamer avec eux des discussions « *très techniques et poussées* ». Elle a d'intenses interactions avec **Isabelle Tsakok**, Senior Fellow, spécialiste du développement rural, de la sécurité alimentaire et la réduction de la pauvreté, ancienne économiste à la Banque mondiale et professeure adjointe de la School of International and Public Affairs (SIPA) de l'Université de Columbia.

Cet accompagnement lui a fait gagner un temps précieux, estime-t-elle, en la dirigeant vers des références clés. *« J'ai aussi pu m'ouvrir sur le monde extérieur, avec beaucoup de missions en Afrique, en Europe et en Asie qui m'ont permis de mieux connaître les agricultures arides et tropicales. J'ai eu la chance de les observer au Mali, au Sénégal, en Gambie, au Gabon, au Rwanda et au Pakistan ».* Bref, un environnement « *favorable à l'épanouissement* ».

## « Un espace d'éclosion des jeunes chercheurs »



**Larabi Jaïdi**, économiste et Senior Fellow ayant notamment supervisé le dernier Rapport sur l'économie de l'Afrique, l'une des publications phares du Policy Center, revient sur la manière dont fonctionnent les interactions entre Senior Fellows et jeunes chercheurs.

### Comment s'opère la sélection au Policy Center ?

Les jeunes sont sélectionnés sur la base de leurs compétences. Le Policy Center choisit les meilleurs en termes de potentiel de recherche, avec un dosage entre des jeunes issus de catégories sociales très différentes, une philosophie que l'on retrouve à l'UM6P et la FGSES. Le think tank est

assez rigoureux pour ne pas céder à la tentation de recruter des jeunes qui bénéficient d'un appui social, grâce à des réseaux familiaux ou amicaux.

### Quelles sont les incitations pour attirer les meilleurs ?

La sélection se fait en adéquation avec le programme de recherches défini par le Policy Center sur les années à venir. Ce filtre nous permet de disposer d'un collectif prometteur, auquel sont offertes des conditions appropriées : statut matériel, accès à la ressource documentaire nécessaire, mise en contact avec des think tank extérieurs et internationaux. Nous veillons beaucoup à cet aspect, car il en va de la pérennité du Policy Center, qui ne peut pas fonctionner seulement avec son pool de Senior Fellows. Le Policy Center cherche à fidéliser les jeunes, pour leur permettre de produire des documents de recherche et s'accomplir dans le cadre d'un contrat moral. C'est un engagement mutuel qui laisse entière, bien entendu, la liberté d'essaimer ailleurs.

### Comment fonctionne l'encadrement des chercheurs ?

C'est un encadrement à deux niveaux, tout d'abord au sein de l'équipe économie ou relations internationales, mais aussi par le biais de « laboratoires » expérimentaux. Ces derniers passent par de petites équipes chapeautées par un, deux ou trois chercheurs permanents, avec un programme de recherches défini sur un horizon donné. Nous venons de déterminer cet agenda sur les trois années à venir, pour donner de la visibilité aux chercheurs, sollicités avec une certaine polyvalence, qui requiert à la fois de la spécialisation et de l'ouverture.

### Sur quoi de jeunes chercheurs vous sollicitent-ils en tant que Senior Fellow ?

Lorsqu'ils préparent une publication, ils me demandent mon avis ou des conseils de méthodologie en amont du travail, puis une relecture en aval. Par exemple, j'ai été questionné sur les investissements directs étrangers (IDE) au Maroc et le transfert des retours sur investissements. Lorsqu'on mesure l'impact des IDE au Maroc, on passe en revue leur taille en volume et en valeur, les secteurs et le nombre d'emplois créés, mais on oublie souvent de dire ce qu'ils ont rapporté à la firme qui les a réalisés. J'ai accompagné dans la méthode et la recherche de données. Autre exemple : je travaille avec trois jeunes chercheurs sur la question du secteur informel, dans le cadre d'un contrat avec la Banque mondiale, qui nous a sollicités. Nous avons établi un programme de travail sur trois mois avec des études de cas, afin de rendre deux documents sur ce sujet.

## Proximité avec les politiques publiques

« Le fait de rencontrer des décideurs publics nous ouvre des perspectives sur l'aspect pratique des politiques publiques, sur lesquelles nous cherchons à avoir un impact », estime **Amal El Ouassif**. Cette proximité se trouve depuis ses débuts dans l'ADN du Policy Center.

**Rim Berahab**, 30 ans, recrutée en 2014 après son diplôme de l'Institut national de statistiques et d'économie appliquée (INSEA), a beaucoup travaillé avec l'économiste **Uri Dadush**, un Senior Fellow. Spécialiste des questions énergétiques, elle a passé trois mois en 2016 dans un département de recherche du FMI sur les matières premières. Le côté « policy oriented » de la recherche l'intéresse au plus haut point : « *Il ne s'agit pas seulement d'avoir un discours académique, mais de voir comment les idées, les méthodes, les modèles peuvent impacter la sphère économique de manière pratique et concrète. Transformer le discours technique en discours stratégique est primordial dans nos sociétés* ».



Yassir Essyagi, manager du Département de la valorisation de la recherche et des événements.

Lorsqu'on demande quel est son rêve à **Yassir Essyagi**, Manager du Département de la valorisation de la recherche et des événements, sa réponse est simple : « *Avoir un impact auprès des communautés, contribuer concrètement à leur développement au*

*Maroc et en Afrique, se sentir utile dans la société* ». La principale compétence qu'il a acquise ces cinq dernières années au Policy Center tient en un mot, le leadership. Une qualité qui lui est absolument nécessaire pour animer plus de 80 personnes lors de la grande conférence Atlantic Dialogues, qui accueillait plus de 450 personnes à Marrakech avant la pandémie.

**Akram Zaoui**, 29 ans, est arrivé en janvier 2020 au Policy Center après un parcours sans faute : une prépa au lycée Louis-le-Grand, HEC Paris, Science Po et une licence en histoire à la Sorbonne. Après une expérience de 18 mois en tant que bras droit d'un chercheur travaillant sur les banlieues et l'islam de France, il a candidaté au Policy Center.

Engagé comme spécialiste des relations internationales, il vient d'être promu responsable du Public Policy Lab, une structure expérimentale de quatre personnes. L'objectif : avoir de plus en plus d'interlocuteurs, au Maroc et en Afrique, pour contribuer au cycle des politiques publiques. « *Un univers où la complexité a toute sa place, et où les théorisations peuvent obscurcir la compréhension des enjeux, car le monde est connecté et poreux, explique Akram Zaoui. Je rencontre des hauts fonctionnaires et des diplomates que je n'aurais jamais connus sans le Policy Center* ».

Faire de la place aux jeunes, renforcer leur leadership et leur donner la parole, c'est aussi tout l'objectif du programme Atlantic Dialogues Emerging Leaders (ADEL), décrit comme « une composante essentielle de la démarche du Policy Center » par le Senior Fellow **Mohammed Loulichki**, ancien ambassadeur du Maroc auprès des Nations unies. « *Cinquante professionnels, autant de jeunes femmes que de jeunes hommes, sont invités à la conférence annuelle Atlantic Dialogues avec des personnalités qui leur offrent une fenêtre pour élargir leur horizon. Ils participent aussi, à travers leurs écrits, à rendre le Policy Center plus visible, à permettre une dissémination de son approche pro-africaine et pro-Grand Sud. Le Policy Center se montre vraiment engagé sur la thématique de la jeunesse, en plein essor sur le plan international. Il ne se contente pas de discours, mais pose des actes concrets.* »

Le Policy Center contribue ainsi à la fabrique de compétences et irrigue le marché du travail « à la jonction de plusieurs univers, dont le monde académique, qui n'a de sens pour nous que dans sa dimension appliquée », résume **Karim El Aynaoui**. Cette confrontation au réel passe par des interactions intenses avec les décideurs, l'analyse des politiques publiques dans leurs différentes dimensions, une forte

exposition à l'international et la connaissance de la société civile ». L'écosystème et la diversité du Policy Center permettent en outre « un apprentissage et une maturité accélérés, grâce à la proximité intergénérationnelle avec les Senior Fellows ». Au final, les jeunes professionnels passés par le think tank en sortent armés pour relever les défis africains du XXI<sup>e</sup> siècle.

## Les Atlantic Dialogues Emerging Leaders (ADEL), une communauté d'impact



La poursuite d'un dialogue intergénérationnel franc et ouvert fait partie des missions du Policy Center, et même de sa raison d'être. L'actuel contexte de transition démographique nécessite en effet de faire de l'éducation et de la jeunesse des priorités absolues. Les jeunes d'aujourd'hui, qui seront les décideurs de demain, représentent plus de la moitié de la population au Maroc comme dans bien des pays à travers l'Afrique. Ils doivent avoir voix au chapitre, ne serait-ce que pour apporter leur pierre à l'édifice des politiques publiques, et façonner leur avenir.

C'est pourquoi, chaque année, en amont des Atlantic Dialogues, conférence internationale phare du Policy Center, une cohorte de 50 jeunes professionnels âgés de 23 à 35 ans converge à Marrakech depuis tout l'espace atlantique (Afrique, Europe, Amériques et Caraïbes). Sélectionnés sur dossier, ces jeunes entrepreneurs, fonctionnaires, chercheurs, journalistes ou membres de la société civile suivent le programme **Atlantic Dialogues Emerging Leaders (ADEL)**. La notoriété et le caractère unique du programme lui valent depuis plusieurs années de recevoir des milliers de candidatures.



Lilia Rizk, responsable du programme ADEL.

« Nous ne rassemblons pas des jeunes d'une seule région, mais de tout l'espace atlantique, explique la Program Officer **Lilia Rizk**, en charge des ADEL. Nous les sélectionnons en tenant compte du côté complémentaire de leurs profils, même s'ils ont des perceptions très différentes des priorités de développement et des politiques publiques. En les rassemblant, le Policy Center leur permet de construire des ponts ».

Autre signe particulier du programme : réserver une place de choix aux jeunes durant les trois jours que dure la conférence. Après deux jours de coaching et d'échanges menés par des experts de haut niveau, les ADEL peuvent s'exprimer à la tribune et faire librement leur networking avec les 450 experts et décideurs invités à la conférence.

En outre, le programme ADEL se poursuit en continu, toute l'année, en invitant certains parmi les 350 Alumni à participer à d'autres conférences à travers le monde, ainsi qu'à contribuer aux publications du Policy Center. De brillants jeunes leaders signent et co-signent ainsi des chapitres des grands rapports annuels du Policy Center, tandis que d'autres se voient soutenus dans leurs projets à fort impact social.

« Nous cherchons à construire plus qu'un réseau : une communauté atlantique inclusive, qui comprend les jeunes leaders comme les experts établis des Atlantic Dialogues, poursuit Lilia Rizk. L'objectif est d'avoir un impact positif sur les communautés, de changer le narratif et d'améliorer les politiques dans tous les secteurs ». Au fil des ans, la communauté s'enrichit, portée par les activités du Policy Center et des relations qui se tissent naturellement. Nombre d'ADEL, après avoir sympathisé à Marrakech, restent en effet en contact et collaborent sur leurs propres projets.



THINK • STIMULATE • BRIDGE