

Résilience des organisations publiques en contexte de crise et Nouvelle Gouvernance Publique : leçons tirées du cas marocain

Public Organizations' Resilience in Times of Crisis and New Public Governance: Lessons from the Moroccan Case

TOUAB Omar

Enseignant Chercheur

Ecole Nationale de Commerce et de Gestion Université Ibn Tofail de Kénitra - Maroc
Laboratoire de Recherche en Sciences de Gestion

FAIK Maryeme

Doctorant

Ecole Nationale de Commerce et de Gestion Université Ibn Tofail de Kénitra - Maroc
Laboratoire de Recherche en Sciences de Gestion

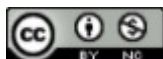
Date de soumission : 30/04/2025

Date d'acceptation : 18/06/2025

Pour citer cet article :

TOUAB. O. & FAIK. M. (2025) « Résilience des organisations publiques en contexte de crise et Nouvelle Gouvernance Publique : leçons tirées du cas marocain », Revue Française d'Économie et de Gestion « Volume 6 : Numéro 7 » pp : 41- 62.

Author(s) agree that this article remain permanently open access under the terms of the Creative Commons Attribution License 4.0 International License



Résumé

La fréquence et l'intensité croissantes des crises contemporaines interpellent la capacité des organisations publiques à agir avec agilité, cohérence et continuité. Cet article explore le lien entre la résilience organisationnelle et la Nouvelle Gouvernance Publique (NGP) à partir de l'analyse de trois crises majeures survenues au Maroc : la pandémie de COVID-19, le séisme d'Al-Haouz et les inondations dans le sud du pays. Après une revue critique de la littérature sur la crise, la décision publique et la gouvernance en réseau, l'article propose une lecture croisée des réponses institutionnelles apportées. Il montre que la résilience dépend autant de la capacité d'absorption des structures publiques que de leur ouverture aux dynamiques collaboratives. L'analyse révèle à la fois les avancées et les limites de la mise en œuvre de la NGP au Maroc, notamment dans les contextes d'urgence.

Mots clés : Résilience organisationnelle ; Gouvernance publique ; Crise ; Secteur public ; Maroc.

Abstract

The increasing recurrence and intensity of contemporary crises challenge the capacity of public organizations to act with agility, coherence, and continuity. This article examines the relationship between organizational resilience and New Public Governance (NPG) through the analysis of three major crises in Morocco: the COVID-19 pandemic, the Al-Haouz earthquake, and southern floods. Based on a critical literature review of crisis management, public decision-making, and collaborative governance, the study provides a cross-analysis of institutional responses. Findings highlight that resilience relies not only on the ability to absorb shocks but also on the capacity to mobilize collaborative and adaptive governance. The article discusses both the progress and limitations of NPG implementation in the Moroccan public sector under crisis conditions.

Keywords : Organizational resilience ; Public governance ; Crisis ; Public sector ; Morocco.

Introduction

La multiplication des crises ces dernières décennies - sanitaires, climatiques et économiques - constitue un défi majeur pour les organisations publiques. Ces événements extrêmes, marqués par leur imprévisibilité et leur intensité, mettent à l'épreuve les capacités d'absorption, d'adaptation et d'innovation des institutions publiques. Dans ce contexte, la notion de **résilience organisationnelle** a acquis une place centrale dans les recherches en sciences de gestion, en politique publique et en management des crises (Boin, A., Comfort, L. K., & Demchak, C. C. (2010). *The Rise of Resilience*. In L. K. Comfort, A. Boin, & C. C. Demchak (Eds.), *Designing Resilience: Preparing for Extreme Events* (pp. 1–12). University of Pittsburgh Press ; Duchek, S. (2020). Organizational resilience: A capability-based conceptualization. *Business Research*, 13(1), 215–246).

Parallèlement, la transformation progressive des modes de gouvernance publique, sous l'impulsion de la **Nouvelle Gouvernance Publique (NGP)**, recompose les rapports entre État, société civile et secteur privé. Ce paradigme, qui privilégie la décentralisation, la performance, la transparence et la collaboration intersectorielle (Osborne, S. P. (2006). *The New Public Governance? Public Management Review*, 8(3), 377–387), soulève de nombreuses interrogations quant à son impact sur la capacité des organisations publiques à faire face aux crises.

Le contexte marocain offre un terrain d'analyse particulièrement riche. Le Royaume a été confronté récemment à trois crises majeures : la pandémie de COVID-19 (2020–2022), le séisme dévastateur d'Al-Haouz (2023) et les inondations répétées dans le sud du pays (notamment en 2022). Ces événements, en testant la robustesse du système public marocain, mettent en lumière les tensions et les synergies possibles entre **résilience organisationnelle** et **réformes inspirées de la NGP**.

Dans cette perspective, cet article s'attache à répondre à la question suivante : **Comment la Nouvelle Gouvernance Publique impacte-t-elle la résilience des organisations publiques en période de crise, à partir du cas du Maroc ?**

Pour cela, nous avons adopté une **approche de revue critique de la littérature** (Snyder, H. (2019). Literature review as a research methodology: An overview and guidelines. *Journal of Business Research*, 104, 333–339), en mobilisant des apports théoriques issus de la gestion des crises, de la théorie de la résilience organisationnelle ainsi que celle de la gouvernance publique et des modèles de la décision publique en contexte extrême.

Cette revue est ensuite enrichie par une **analyse illustrative** basée sur les crises récentes vécues par le Maroc, permettant de confronter les concepts à des cas empiriques précis.

1. La crise comme catalyseur organisationnel

Longtemps perçue comme un événement exceptionnel, la crise est aujourd'hui une composante structurelle des environnements organisationnels contemporains. Dans le secteur public en particulier, elle met à l'épreuve les fondements de l'action administrative en confrontant les institutions à des situations d'incertitude, de pression temporelle et de forte complexité (Boin, A., Hart, P. t., Stern, E., & Sundelius, B. (2005). *The Politics of Crisis Management : Public Leadership Under Pressure*. Cambridge University Press). Loin de se limiter à une rupture conjoncturelle, la crise agit comme un révélateur des vulnérabilités systémiques, mais aussi comme un accélérateur de changement organisationnel.

L'analyse de la crise ne peut donc se réduire à une approche conjoncturelle : elle nécessite une lecture dynamique, intégrant à la fois ses dimensions sociales, politiques et décisionnelles. C'est dans cette perspective que cette première partie examine les différentes acceptions du concept de crise, ses typologies, ainsi que son rôle structurant dans la transformation des organisations publiques. Elle constitue le socle nécessaire pour comprendre les enjeux de résilience abordés dans les sections suivantes.

1.1. Définir la crise : rupture, incertitude et complexité

La notion de **crise** est omniprésente dans les recherches en management public, en sciences de gestion et en sociologie des organisations. Pourtant, elle demeure une catégorie analytique complexe et plurielle.

Selon Rosenthal et Kouzmin (1997), une crise est « une situation perçue comme menaçant des valeurs fondamentales ou des structures vitales d'un système social, dans des conditions d'incertitude et sous contrainte temporelle ». De leur côté, Boin et al. (2005) insistent sur trois caractéristiques principales : **surprise**, **urgence** et **danger**.

Ainsi, la crise ne se limite pas à un événement extrême ; elle se définit par sa capacité à **désorganiser le fonctionnement routinier** des institutions, à imposer une **reconfiguration rapide des priorités** et à générer une **forte incertitude cognitive et organisationnelle**.

Dans le cas des organisations publiques marocaines, les crises récentes (COVID-19, séisme d'Al-Haouz, inondations) ont brutalement confronté l'État à des défis dépassant ses cadres opérationnels habituels, nécessitant des réponses non seulement rapides mais aussi adaptatives.

1.2. Typologies des crises et implications pour l'action publique

La littérature distingue plusieurs types de crises selon leur nature (Mitroff, 2005) :

1.2.1. **Crises naturelles** (séismes, inondations) : souvent brutales, peu prévisibles, nécessitant des dispositifs de protection civile robustes.

1.2.2. **Crises sanitaires** (épidémies) : progressives mais systématiquement perturbatrices sur le plan économique et social.

1.2.3. **Crises politiques ou sociales** : pouvant résulter d'une mauvaise gestion institutionnelle ou de tensions socio-économiques.

Chaque type de crise présente des **exigences spécifiques** pour la gouvernance publique :

1.2.4. **Anticipation** pour les risques récurrents (inondations) ;

1.2.5. **Coordination rapide** pour les événements soudains (séismes) ;

1.2.6. **Communication de crise maîtrisée** pour les crises sanitaires prolongées (COVID-19).

Tableau N°1 : Typologie simplifiée des crises et réponses organisationnelles attendues

Type de crise	Caractéristiques	Réponse publique clé
Naturelle	Soudaineté, dégâts physiques	Protection civile, logistique d'urgence
Sanitaire	Progressivité, durée	Systèmes de santé, coordination interministérielle
Politique/Sociale	Contestation, instabilité	Gouvernance inclusive, dialogue institutionnel

Source : Mitroff, 2005 ; Boin et al., 2005

1.3. Crise : menace ou opportunité pour les organisations publiques ?

Traditionnellement, la crise est perçue comme une **menace** pour la stabilité des organisations. Elle expose leurs failles, met sous tension les ressources et peut entraîner une perte de légitimité (Comfort, L. K., Boin, A., & Demchak, C. C. (2010). *Designing Resilience: Preparing for Extreme Events*. University of Pittsburgh Press). Cependant, une lecture plus contemporaine considère la crise également comme une **opportunité de transformation** (Lengnick-Hall, C. A., & Beck, T. E. (2005). Adaptive fit versus robust transformation: How organizations respond to environmental change. *Journal of Management*, 31(5), 738–757):

1.3.1. **Innovation forcée** : création de nouvelles procédures, adoption accélérée du numérique.

1.3.2. **Apprentissage organisationnel** : capitalisation sur les erreurs et ajustement des plans d'action.

1.3.3. **Renforcement de la légitimité** : si la réponse est perçue comme efficace par la population.

Au Maroc, la crise sanitaire du COVID-19 a ainsi été un catalyseur pour la digitalisation rapide de nombreux services publics mais également pour révéler les inégalités d'accès aux soins et aux infrastructures selon les territoires.

1.4. La crise et la dissonance organisationnelle

Weick (1995) théorise que la crise engendre une **dissonance cognitive collective** :

- 1.4.1. Les certitudes organisationnelles volent en éclat ;
- 1.4.2. Les routines deviennent inadaptées ;
- 1.4.3. Les organisations doivent reconstruire du **sens** en temps réel (*sensemaking*).

Dans ce contexte, les organisations publiques qui parviennent à maintenir une **cohérence cognitive** malgré le chaos environnant développent des capacités de résilience plus importantes. Citons l'exemple de la communication transparente et régulière du ministère de la Santé marocain durant la pandémie qui a permis de maintenir un niveau de confiance acceptable malgré l'ampleur de la crise.

La crise, loin d'être un simple accident, est un **catalyseur organisationnel puissant**. Elle révèle à la fois la **robustesse institutionnelle** (capacité d'absorber le choc sans effondrement) et la **capacité d'innovation** (adaptation, recomposition, apprentissage).

Pour les organisations publiques marocaines, les crises récentes montrent que **l'efficacité de la réponse** dépend largement :

- 1.4.4. de la qualité du leadership public,
- 1.4.5. de la souplesse organisationnelle,
- 1.4.6. de la capacité à mobiliser rapidement des ressources au niveau territorial,
- 1.4.7. et du degré de confiance maintenu avec la société.

Ces observations rendent d'autant plus cruciale l'analyse de la **résilience organisationnelle**, thème de la section suivante.

2. Résilience organisationnelle : fondements et enjeux publics

La montée en fréquence des crises contemporaines souligne l'importance stratégique de la **résilience organisationnelle** pour les organisations publiques. Initialement développée dans les sciences écologiques (Holling, C. S. (1973). Resilience and stability of ecological systems. *Annual Review of Ecology and Systematics*, 4(1), 1–23), la notion de résilience désigne aujourd'hui la capacité des institutions à **anticiper**, **absorber** et **s'adapter** face aux perturbations majeures (Duchek, S. (2020). Organizational resilience: A capability-based

conceptualization. *Business Research*, 13(1), 215–246).

Dans le secteur public, la résilience ne se limite pas à une simple résistance aux chocs ; elle implique un processus d'**apprentissage**, de **réinvention** et de **renforcement des capacités collectives**. Elle engage des enjeux spécifiques liés à la gouvernance, à la coordination multi-acteurs et à la confiance citoyenne.

Cette section propose d'explorer les principales dimensions de la résilience organisationnelle, ses fondements théoriques et ses implications pratiques, en particulier pour les organisations publiques marocaines confrontées à des crises majeures.

2.1. Définir la résilience organisationnelle

La notion de résilience est issue des sciences écologiques (Holling, C. S. (1973). Resilience and stability of ecological systems. *Annual Review of Ecology and Systematics*, 4(1), 1–23), où elle désigne la capacité d'un système à absorber un choc et à retrouver un état d'équilibre. Adaptée au domaine des organisations, la résilience organisationnelle est définie comme l'aptitude d'une organisation à anticiper, absorber, s'adapter et se transformer face à des perturbations majeures (Lengnick-Hall, C. A., & Beck, T. E. (2005). Adaptive fit versus robust transformation: How organizations respond to environmental change. *Journal of Management*, 31(5), 738–757 ; Duchek, 2020).

Dans le secteur public, cette capacité revêt une importance stratégique, car elle détermine la continuité du service public, la confiance citoyenne et la stabilité socio-économique en période de crise.

2.2. Résilience vs. robustesse vs. résistance

Il est fondamental de distinguer trois concepts souvent confondus. Tout d'abord la **résistance** ou la capacité à supporter une perturbation sans changer. Ensuite, la **robustesse** qui représente la capacité à limiter les dégâts sans nécessairement évoluer. Et enfin, la **résilience** définit comme la capacité à apprendre, s'ajuster et évoluer suite au choc. « *La résilience est une dynamique adaptative ; elle ne vise pas le retour au statu quo, mais l'amélioration face à l'adversité.* » Wildavsky (1988)

Ainsi, une organisation publique résiliente n'est pas celle qui nie la crise, mais celle qui utilise la crise pour se renforcer structurellement.

2.3. Dimensions de la résilience organisationnelle

a) Capacité d'anticipation

- Surveillance des signaux faibles ;
- Préparation proactive (plans de continuité, simulations).

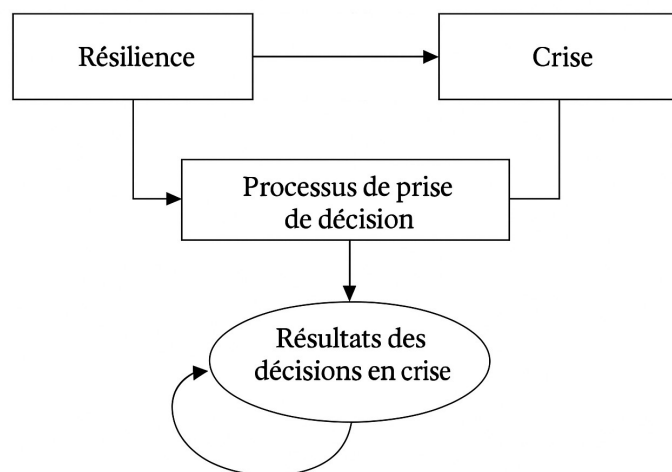
b) Capacité d'adaptation

- Flexibilité des processus décisionnels ;
- “Empowerment” des acteurs locaux ;
- Mobilisation rapide de ressources alternatives.

c) Capacité d'apprentissage

- Analyse a posteriori des réponses ;
- Institutionnalisation des leçons tirées ;
- Réforme structurelle à partir des expériences vécues.

Figure N°1 : Modèle de la résilience organisationnelle selon Duchek (2020)



Source : *Duchek, 2020*

2.4. Spécificités de la résilience dans le secteur public

La résilience des organisations publiques présente plusieurs spécificités par rapport aux entreprises privées :

- 2.4.1. Multiplicité des parties prenantes (citoyens, élus, entreprises, ONG).
- 2.4.2. Obligation de service public même en situation extrême.
- 2.4.3. Pressions politiques et médiatiques exacerbées.
- 2.4.4. Contraintes budgétaires et juridiques fortes.

De plus, la réussite de la résilience publique dépend fortement de la cohérence verticale (entre État central et collectivités locales) et de la capacité d'inclusion des citoyens dans les processus de réponse. Ces éléments seront particulièrement visibles dans l'analyse des crises marocaines.

2.5. Résilience communautaire et résilience institutionnelle

Une distinction importante doit être opérée entre :

- 2.5.1. Résilience communautaire : capacité des sociétés civiles à s'auto-organiser face aux

crises (Norris et al., 2008).

2.5.2. Résilience institutionnelle : capacité des administrations publiques à piloter et soutenir la réponse collective.

Ces deux formes de résilience peuvent être complémentaires comme par exemple, lorsqu'une réponse institutionnelle efficace appuie l'action locale ; ou encore concurrentes dans le cas où les communautés pallient les défaillances institutionnelles. Dans le cas du séisme d'Al-Haouz montre une forte résilience communautaire spontanée, parfois en l'absence de relais institutionnel rapide.

2.6. Défis contemporains de la résilience publique

Parmi les principaux défis identifiés dans la littérature récente :

2.6.1. Institutionnaliser l'apprentissage : pour éviter l'oubli post-crise (Boin et al., 2008).

2.6.2. Développer une culture de l'anticipation : aller au-delà de la simple réaction immédiate.

2.6.3. Articuler résilience et équité : pour que la réponse publique ne reproduise pas ou n'aggrave pas les inégalités territoriales et sociales.

Ces défis sont particulièrement critiques dans les pays en développement, où les ressources, les capacités administratives et la participation citoyenne sont encore inégalement réparties (OECD. (2020). *Building Resilient Societies: Learning from the COVID-19 Crisis to Invest in Sustainable Development*).

La résilience organisationnelle constitue aujourd'hui un impératif stratégique pour les organisations publiques confrontées à des crises de plus en plus fréquentes et complexes.

Loin de se limiter à une capacité de résistance, la résilience implique l'anticipation proactive, l'adaptabilité permanente et l'apprentissage institutionnalisé.

Dans le cas marocain, ces dimensions seront clés pour comprendre l'efficacité - ou les limites - des réponses institutionnelles face aux crises du COVID-19, du séisme d'Al-Haouz et des inondations. La question, ici, se pose désormais de savoir comment le processus décisionnel, en temps de crise, favorise ou entrave cette dynamique de résilience, ce que nous explorerons dans la section suivante.

3. Le rôle de la décision publique en contexte de crise

En situation de crise, la prise de décision publique se distingue profondément des processus décisionnels ordinaires. L'urgence, l'incertitude et la pression sociale altèrent les capacités classiques d'analyse rationnelle (Simon, H. A. (1957). *Administrative Behavior*. Free Press ; Weick, K. E. (1988). *Enacted sensemaking in crisis situations*. *Journal of Management*

Studies, 25(4), 305–317). La crise impose aux décideurs d’agir avec des informations incomplètes, sous contrainte de temps et souvent dans un climat émotionnel exacerbé.

Dans le contexte des organisations publiques, la qualité de la décision devient déterminante pour la résilience institutionnelle : elle conditionne à la fois la capacité à limiter les dégâts immédiats et à engager des dynamiques d'adaptation durable. Comprendre les spécificités du processus décisionnel en période de crise est ainsi essentiel pour évaluer les forces et faiblesses des systèmes de gouvernance confrontés aux chocs.

Cette section explore les principaux modèles théoriques de la décision en contexte de crise, les biais cognitifs qui l’affectent, ainsi que leurs implications pratiques pour la gouvernance publique marocaine lors des événements récents.

3.1. Les caractéristiques spécifiques de la décision en situation de crise

La prise de décision en contexte de crise diffère profondément des processus décisionnels ordinaires. La crise se caractérise simultanément par :

- 3.1.1. une **information fragmentaire et instable**,
- 3.1.2. une **pression temporelle extrême**,
- 3.1.3. une **forte émotivité collective**,
- 3.1.4. des **enjeux vitaux** pour les populations concernées.

Weick (1988) souligne que, dans ces contextes, la rationalité est profondément limitée, et que les décideurs doivent recourir au “**Sensemaking**”, c’est-à-dire à la reconstitution rapide d’une compréhension partagée de la situation. « *La crise impose de fabriquer du sens à mesure que les événements se déroulent.* » Weick, 1988

3.2. Modèles théoriques de la décision publique en contexte de crise

a) Rationalité limitée (Simon, 1957)

Herbert Simon (1957) rappelle que les décideurs :

- n’ont jamais accès à l'ensemble des informations disponibles,
- sont soumis à des contraintes de temps, de capacité cognitive et de ressources,
- visent donc une **solution satisfaisante** plutôt qu’optimale.

En période de crise, cette rationalité limitée est exacerbée. Les décisions doivent souvent être prises **avec des informations incomplètes, sous pression émotionnelle** et dans l'incertitude.

b) Incrémentalisme (Lindblom, 1959)

Selon Charles Lindblom, dans son célèbre article "The Science of Muddling Through", les politiques publiques évoluent souvent par **ajustements marginaux** plutôt que par grandes réformes stratégiques. En contexte de crise, cet **incrémentalisme** se traduit par des décisions

successives, tâtonnements, des révisions en fonction des effets observés ou encore une adaptation progressive aux événements changeants.

Au Maroc, par exemple, on peut citer les ajustements successifs des couvre-feux, restrictions et campagnes de communication durant la pandémie de COVID-19.

c) Modèle "garbage can" (March & Olsen, 1976)

March et Olsen ont théorisé que, dans certaines organisations, décisions, problèmes, solutions et participants circulent de manière relativement anarchique. En situation de crise l'urgence perturbe les chaînes de décision normale, des solutions déjà prêtes sont parfois appliquées à de nouveaux problèmes ainsi que les décisions peuvent être le produit d'opportunités aléatoires plutôt que d'une planification rationnelle. Ce modèle éclaire les réponses parfois hétérogènes et désordonnées observées lors des inondations dans le sud du Maroc.

Tableau N°2 : Schématisation des modèles décisionnels en contexte de crise

Modèle	Théoricien	Caractéristiques clés	Limites en contexte de crise
Rationalité limitée	Simon (1957)	Satisficing, contraintes cognitives	Décisions rapides mais pas toujours optimales
Incrémentalisme	Lindblom (1959)	Ajustements progressifs	Manque de vision stratégique globale
Garbage can	March & Olsen (1976)	Décisions anarchiques et opportunistes	Risque d'incohérence et d'improvisation inefficace

3.3. Les biais cognitifs et émotionnels des décideurs en situation de crise

Comme nous l'avons évoqué dans les sections précédentes, plusieurs biais affectent la prise de décision :

3.3.1. **Heuristique de disponibilité** (Tversky & Kahneman, 1973) : surévaluation des risques récemment médiatisés.

3.3.2. **Biais de confirmation** : recherche d'informations qui confirment une hypothèse préexistante.

3.3.3. **Surconfiance** : surestimation de sa capacité à contrôler la situation.

3.3.4. **Effet de cadrage** : influence de la présentation des options sur les choix effectués.

Ces biais sont renforcés par la pression émotionnelle intense qui accompagne toute situation de crise, en particulier lorsqu'elle implique un enjeu de vie ou de mort pour les citoyens. La gouvernance décisionnelle sous contrainte d'incertitude

Les recherches récentes sur la gouvernance adaptative (Ansell, C., & Gash, A. (2010). Collaborative governance in theory and practice. *Journal of Public Administration Research*

and Theory, 18(4), 543–571) montrent que les organisations publiques efficaces en contexte de crise adoptent des **structures décisionnelles flexibles**. Elles favorisent, également, **la décentralisation rapide** des décisions opérationnelles et encouragent **l'échange d'informations horizontal** entre acteurs. Cela nécessite un changement culturel majeur pour des administrations traditionnellement verticales comme celle du Maroc.

3.4. Cas marocains : dynamique décisionnelle face aux crises

a) COVID-19

- **Phase initiale** : centralisation forte au niveau du ministère de l'Intérieur et du ministère de la Santé.
- **Phase intermédiaire** : ajustements progressifs des mesures, création de comités techniques multisectoriels.
- **Phase avancée** : innovation numérique (liqahcorona.ma, pass vaccinal numérique).

b) Séisme d'Al-Haouz

- **Réaction immédiate** : mobilisation militaire rapide.
- **Gestion intermédiaire** : coordination difficile entre acteurs centraux et locaux.
- **Long terme** : plans de reconstruction encore en phase de conception.

c) Inondations dans le Sud

- **Réponse locale initiale** : forte auto-organisation communautaire.
- **Déficits de coordination** : absence de dispositifs de gouvernance de crise au niveau local.

La crise modifie radicalement les conditions de la décision publique. Elle impose aux décideurs d'accepter une rationalité limitée, d'intégrer l'incertitude dans les processus de choix et de structurer des formes d'adaptation rapide.

Dans le cas marocain, les crises récentes montrent que la capacité de décision publique reste dépendante d'une forte culture hiérarchique, d'une faible préparation décentralisée, mais aussi d'une capacité d'innovation lorsque la contrainte devient insupportable.

La question suivante se pose désormais : **dans quelle mesure la Nouvelle Gouvernance Publique (NGP) pourrait-elle renforcer ou affaiblir ces dynamiques décisionnelles ?**

Ce sera l'objet de la prochaine section.

4. Nouvelle Gouvernance Publique et résilience : vers un nouveau paradigme ?

La gestion des crises contemporaines révèle les limites des modèles bureaucratiques classiques fondés sur la hiérarchie et la centralisation. Face à des environnements complexes, incertains et évolutifs, la Nouvelle Gouvernance Publique (NGP) s'impose progressivement

comme un paradigme alternatif (Osborne, S. P. (2006). The new public governance? *Public Management Review*, 8(3), 377–387 ; Klijn, E. H., & Koppenjan, J. (2000). Public management and policy networks. *Public Management Review*, 2(2), 135–158). Fondée sur la collaboration entre acteurs publics, privés et civiques, la NGP valorise la flexibilité, la gouvernance en réseau et la participation citoyenne.

Dans ce contexte, la résilience organisationnelle ne dépend plus uniquement de la capacité interne des administrations, mais aussi de leur aptitude à mobiliser des ressources et des compétences au-delà de leurs frontières traditionnelles. Comprendre le lien entre la NGP et la résilience permet ainsi de mieux saisir les dynamiques d'adaptation institutionnelle face aux crises.

Cette section analyse dans quelle mesure les principes de la Nouvelle Gouvernance Publique peuvent renforcer ou au contraire fragiliser la résilience des organisations publiques, en particulier dans le contexte marocain.

4.1. Émergence et principes de la Nouvelle Gouvernance Publique (NGP)

La **Nouvelle Gouvernance Publique (NGP)** émerge dans les années 1980–1990 comme réponse critique aux limites du modèle bureaucratique wébérien et aux échecs du New Public Management (NPM). La NGP repose sur plusieurs principes clés (Osborne, S. P. (2006). The New Public Governance? *Public Management Review*, 8(3), 377–387; Klijn, E. H., & Koppenjan, J. (2000). Public Management and Policy Networks. *Public Management Review*, 2(2), 135–158) :

4.1.1. **Gouvernance en réseau** : la décision publique devient un produit de la collaboration entre acteurs publics, privés et civiques.

4.1.2. **Participation citoyenne** : les citoyens sont reconnus non seulement comme usagers, mais aussi comme **coproducteurs** des services publics.

4.1.3. **Flexibilité organisationnelle** : l'accent est mis sur l'agilité, l'adaptation contextuelle et la coordination horizontale.

4.1.4. **Responsabilisation et transparence** : les administrations doivent rendre compte de leurs décisions à une pluralité d'acteurs.

4.1.5. En résumé, la NGP cherche à dépasser à la fois **la rigidité hiérarchique** de la bureaucratie classique **et la logique purement marchande** du New Public Management.

4.2. La NGP comme levier potentiel de résilience organisationnelle

Plusieurs travaux ont montré que les principes de la NGP sont théoriquement favorables au développement de la **résilience organisationnelle** (Ansell & Gash, 2008 ; Emerson &

Nabatchi, 2015) :

4.2.1. **Gouvernance en réseau** → favorise la circulation rapide de l'information, la mutualisation des ressources, et la diversité des solutions.

4.2.2. **Participation citoyenne** → accroît la capacité d'alerte précoce et de co-construction des réponses.

4.2.3. **Flexibilité organisationnelle** → permet des ajustements rapides face aux évolutions de la crise.

4.2.4. **Transparence** → renforce la confiance et la légitimité institutionnelle en période critique.

Ainsi, la NGP offre un cadre conceptuel capable de renforcer :

4.2.5. **la capacité d'absorption** (réactivité immédiate),

4.2.6. **la capacité d'adaptation** (révision des priorités),

4.2.7. **et la capacité d'apprentissage** (institutionnalisation des retours d'expérience).

Tableau N°3 : Contributions potentielles de la NGP à la résilience organisationnelle

Dimension de la résilience	Principe de la NGP correspondant	Effet attendu
Absorption des chocs	Gouvernance en réseau	Mobilisation rapide de partenaires diversifiés
Adaptabilité	Flexibilité organisationnelle	Ajustement rapide des procédures
Apprentissage organisationnel	Participation et transparence	Capitalisation collective sur les erreurs et succès

Source : Ansell & Gash, 2008 ; Emerson & Nabatchi, 201² ; Osborne, 2006

4.3. Limites et critiques de la Nouvelle Gouvernance Publique en contexte de crise

Malgré ses apports théoriques, plusieurs limites de la NGP doivent être soulignées :

a) Complexité de la coordination en réseau

En situation d'urgence, les réseaux multi-acteurs peuvent :

- générer des **délais supplémentaires** liés à la concertation,
- produire des **conflits d'intérêts**,
- entraîner une **dilution des responsabilités** (Kettl, D. F. (2000). The Transformation of Governance: Globalization, Devolution, and the Role of Government. *Public Administration Review*, 60(6), 488–497).

En crise, l'efficacité peut parfois nécessiter une **recentralisation temporaire** de la décision.

b) Inégalités de capacité entre acteurs

Tous les acteurs du réseau n'ont pas les mêmes compétences techniques, ressources financières et légitimité institutionnelle.

Cela peut renforcer des **asymétries** au lieu de produire une gouvernance réellement inclusive.

c) Risques de gouvernance fragmentée

En l'absence de mécanismes solides de coordination, la NGP peut générer des **réponses éclatées**, des **stratégies divergentes** et finalement **affaiblir la capacité d'action publique collective**.

4.4. La NGP au Maroc : entre ambitions affichées et mise en œuvre partielle

Depuis la réforme constitutionnelle de 2011, le Maroc a affiché des objectifs compatibles avec la NGP :

4.4.1. **Renforcement du rôle des collectivités locales** (articles 135 à 145 de la Constitution).

4.4.2. **Introduction de la démocratie participative** (articles 12 et 139).

4.4.3. **Promotion de la transparence et de la reddition des comptes** (loi sur l'accès à l'information, 2018).

Cependant, dans la pratique la gouvernance reste fortement **centralisée**, la **participation citoyenne** demeure marginale et souvent instrumentalisée et les **collectivités territoriales** manquent de moyens humains et financiers pour être de véritables co-acteurs.

Les crises récentes ont illustré ce décalage :

4.4.4. Centralisation extrême au début du COVID-19,

4.4.5. Coordination complexe après le séisme d'Al-Haouz,

4.4.6. Déficit d'anticipation et de gouvernance locale lors des inondations.

La Nouvelle Gouvernance Publique offre un **cadre théorique prometteur** pour renforcer la résilience des organisations publiques :

4.4.7. En favorisant la **diversité des réponses**,

4.4.8. En stimulant l'**innovation institutionnelle**,

4.4.9. En renforçant l'**appropriation citoyenne** des politiques publiques.

Cependant, sa mise en œuvre nécessite un **investissement fort dans les capacités institutionnelles** locales. Elle suppose **des mécanismes de coordination solides** et exige une **culture de gouvernance collaborative**, qui reste en construction dans de nombreux contextes, notamment au Maroc.

La résilience ne peut se décréter : elle résulte d'une **transformation progressive des pratiques de gouvernance**, fondée sur la confiance, l'agilité et l'apprentissage institutionnel. La dernière section de cet article illustre ces dynamiques concrètement à travers l'analyse croisée de trois crises marocaines récentes.

5. Illustrations empiriques marocaines : COVID-19, Séisme d'Al-Haouz, Inondations

Après avoir posé les fondements théoriques de la résilience organisationnelle et analysé son articulation avec la Nouvelle Gouvernance Publique, il est essentiel de confronter ces concepts à la réalité empirique. Le Maroc, au cours des dernières années, a été confronté à plusieurs crises majeures : la pandémie de COVID-19, le séisme d'Al-Haouz et les inondations récurrentes dans le sud du pays. Ces événements ont mis à l'épreuve les capacités d'anticipation, d'adaptation et de gouvernance de l'administration publique.

L'analyse de ces cas permet de mieux comprendre comment les organisations publiques marocaines ont réagi face à l'urgence, quels dispositifs de gouvernance ont été mobilisés, et dans quelle mesure les dynamiques de résilience — institutionnelles et communautaires — ont pu se déployer. Elle offre également l'opportunité d'évaluer l'application effective des principes de la Nouvelle Gouvernance Publique dans un contexte de crise.

Cette section propose ainsi une lecture comparative de ces trois crises pour identifier les leviers et les limites du modèle de résilience publique au Maroc.

5.1. Méthodologie d'analyse des cas

Afin d'illustrer les dynamiques théoriques développées dans les sections précédentes, trois crises majeures survenues au Maroc entre 2020 et 2023 ont été choisies : la pandémie de COVID-19, le séisme d'Al-Haouz et les inondations dans le sud du pays.

Chaque cas est analysé selon une grille d'évaluation fondée sur la **nature de la crise**, les **réponses institutionnelles** adoptées, la **mobilisation des acteurs locaux** et l'**application concrète des principes de résilience** et de **Nouvelle Gouvernance Publique**.

5.2. La pandémie de COVID-19 : centralisation et innovations numériques

a) Réaction initiale

Face à la pandémie mondiale, le Maroc a adopté dès mars 2020 une stratégie de **centralisation extrême** :

- Déclaration rapide de l'état d'urgence sanitaire (Décret-loi n°2.20.292),
- Fermeture des frontières,

- Mise en place d'un Haut Comité de suivi sous l'autorité royale.

Cette approche a permis une **mobilisation efficace** des ressources au niveau national, notamment pour :

- organiser les confinements,
- coordonner les soins intensifs,
- initier une campagne vaccinale parmi les plus rapides d'Afrique (Haut-Commissariat au Plan (HCP). (2021). *Impact socio-économique de la pandémie de COVID-19 au Maroc*).

b) Innovations imposées par la crise

Sous la pression de la crise, plusieurs innovations ont émergé :

- Digitalisation de nombreux services publics (e-services, télémédecine),
- Plateforme nationale de vaccination
- Système de pass vaccinal numérique intégré.

Ces innovations témoignent d'une certaine capacité d'**adaptation rapide** du système public, malgré la lourdeur administrative préexistante.

c) Limites observées

Cependant, plusieurs failles ont été mises en lumière :

- **Exclusion numérique** des zones rurales,
- **Marginalisation** des collectivités territoriales dans la gestion locale de la crise,
- **Manque d'espaces de délibération** avec la société civile et les citoyens.

La réponse est ainsi restée essentiellement "**Top-Down**", avec une application partielle des principes de la NGP.

5.3. Le séisme d'Al-Haouz : solidarité communautaire et coordination institutionnelle

a) Réaction immédiate

Le séisme survenu en septembre 2023 a provoqué plus de 3 000 décès et d'importants dégâts matériels.

La réponse immédiate a été marquée par :

- la mobilisation rapide des **Forces Armées Royales**,
- l'activation d'un **fonds spécial pour la reconstruction**,
- l'intervention du **Croissant-Rouge marocain**.

b) Résilience communautaire remarquable

Face à la lenteur de certaines réponses institutionnelles, les **réseaux communautaires** locaux ont démontré :

- une capacité d'**auto-organisation logistique** (acheminement de vivres, tentes, soins),

- un **renforcement du lien social**,
- un **soutien psychologique communautaire**.

Cela illustre l'importance de la **résilience sociale**, souvent sous-estimée dans les dispositifs publics de gestion de crise.

c) **Problèmes de coordination**

Malgré les efforts, plusieurs défis sont apparus :

- Retards dans la **cartographie des zones sinistrées**,
- Faiblesse des **mécanismes de gouvernance multi-acteurs**,
- Difficultés à intégrer rapidement **les collectivités locales et les ONG** dans la réponse structurée.

La gouvernance post-crise montre l'absence d'une **culture de réseau institutionnalisé**, pourtant centrale dans la logique de NGP.

5.4. Les inondations dans le Sud : absence d'anticipation et gouvernance fragmentée

a) **Déclenchement de la crise**

Les régions de Souss-Massa, Guelmim-Oued Noun et Drâa-Tafilalet ont été frappées par des inondations majeures en 2022, causant des pertes humaines, la destruction d'infrastructures et l'isolement de nombreux villages.

b) **Déficits majeurs d'anticipation**

Malgré des alertes météorologiques précoces :

- Peu de plans communaux de gestion des risques étaient opérationnels,
- Les systèmes d'alerte précoce étaient inexistantes ou inefficaces,
- La coordination interinstitutionnelle était minimale.

La résilience institutionnelle a ici montré de sérieuses limites.

c) **Réponses locales informelles**

Face à l'absence de pilotage étatique clair, les réseaux associatifs locaux ont pris en charge l'organisation des secours. La solidarité communautaire a joué un rôle crucial et des solutions improvisées ont permis d'éviter une aggravation des dégâts.

Cela illustre encore une fois le **poids de la résilience sociale** face à la **fragilité de la gouvernance publique locale**.

Tableau N°4 : Comparaison des trois crises : leçons sur la résilience et la gouvernance

Crise	Forces institutionnelles	Limites	Leçons pour la résilience
COVID-19	Mobilisation nationale rapide, digitalisation	Centralisation excessive, fracture numérique	Importance de la territorialisation de la gouvernance
Séisme Al-Haouz	Intervention militaire efficace, fonds d'urgence	Coordination interinstitutionnelle faible	Besoin d'institutionnaliser la gouvernance en réseau
Inondations Sud	Initiative communautaire locale	Absence d'anticipation, gouvernance fragmentée	Renforcer la prévention et la capacité locale

Les trois crises marocaines analysées montrent :

- une capacité réelle de **réaction rapide** au niveau central,
- mais des **failles systémiques** dans la gouvernance multi-niveaux,
- et un **rôle crucial des communautés locales** dans l'absorption initiale du choc.

L'application effective des principes de la NGP reste encore **partielle** :

- Forte dépendance aux structures étatiques classiques,
- Faible intégration des acteurs non étatiques dans la planification et l'action,
- Insuffisance des dispositifs d'apprentissage organisationnel post-crise.

Ces observations confirment que **la résilience publique** nécessite, au-delà des proclamations, une **réforme en profondeur des modes de gouvernance**.

Conclusion

La multiplication des crises contemporaines — sanitaires, climatiques et naturelles — impose aux organisations publiques une mutation profonde de leurs capacités d'action. Dans ce contexte, la **résilience organisationnelle** apparaît non seulement comme une exigence opérationnelle, mais aussi comme un nouveau paradigme de légitimité institutionnelle.

À travers cette revue critique de la littérature, complétée par une analyse empirique du cas marocain, plusieurs enseignements majeurs émergent.

Premièrement, la **crise** n'est pas un simple accident dans le cycle de vie institutionnel ; elle constitue un **moment révélateur** des vulnérabilités systémiques, mais aussi un **catalyseur potentiel d'innovation organisationnelle**. Toutefois, la capacité à transformer l'épreuve en opportunité dépend largement de la qualité des processus décisionnels mobilisés en temps de turbulence.

Deuxièmement, la **résilience organisationnelle** ne saurait se limiter à une logique de résistance passive. Elle implique une dynamique proactive, combinant **anticipation**, **adaptation rapide** et **apprentissage institutionnalisé**. Dans le secteur public, cette dynamique est d'autant plus complexe qu'elle doit conjuguer **efficacité opérationnelle** et **légitimité démocratique**.

Troisièmement, la **Nouvelle Gouvernance Publique (NGP)** offre, théoriquement, un cadre propice au développement de la résilience : gouvernance en réseau, participation citoyenne, flexibilité organisationnelle, responsabilisation accrue. Toutefois, son efficacité effective reste conditionnée à la mise en œuvre concrète de ses principes, ce qui, dans le contexte marocain, demeure encore inégal.

L'analyse empirique des trois crises récentes au Maroc — pandémie de COVID-19, séisme d'Al-Haouz et inondations dans le sud — montre :

- une forte capacité de **réaction centralisée**,
- une faiblesse persistante des **mécanismes de gouvernance en réseau**,
- et une **résilience communautaire spontanée**, trop souvent substitutive de la gouvernance institutionnelle formelle.

Ces résultats appellent à une réflexion stratégique sur l'avenir de la gouvernance publique au Maroc. Il ne s'agit pas simplement d'améliorer la coordination en période de crise, mais de **refonder les modèles de gouvernance quotidienne** sur des principes d'**inclusivité**, de **transversalité** et de **dynamique apprenante**.

Néanmoins, notre article n'est pas sans limite. Il s'appuie principalement sur une **revue de littérature ciblée** et une **analyse exploratoire** de trois cas marocains récents. Ainsi, des futures recherches pourraient enrichir cette approche par :

- des **analyses quantitatives** (sur la performance institutionnelle en temps de crise),
- des **enquêtes qualitatives** (auprès d'acteurs publics, associatifs et communautaires),
- et des **études comparatives internationales** (avec d'autres pays émergents ou en développement).

Parmi les pistes futures possibles, nous pouvons énumérer :

- l'étude des **mécanismes concrets de co-construction des décisions publiques** en contexte de crise.
- L'analyse de l'impact de la **culture organisationnelle** sur la capacité de résilience.
- L'exploration des conditions de réussite d'une **institutionnalisation durable de la gouvernance en réseau** dans les administrations publiques du Sud.

En définitive, renforcer la résilience des organisations publiques ne pourra se faire sans une remise en cause profonde des modes d'action hérités, et sans une réelle volonté politique d'ancrer la gouvernance dans l'agilité, la participation et l'apprentissage continu.

BIBLIOGRAPHIE

- Ansell, C., & Gash, A. (2008). Collaborative governance in theory and practice. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 18(4), 543–571.
- Ansell, C., & Gash, A. (2010). Collaborative governance in theory and practice. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 18(4), 543–571.
- Boin, A., Comfort, L. K., & Demchak, C. C. (2010). The rise of resilience. In L. K. Comfort, A. Boin, & C. C. Demchak (Eds.), *Designing resilience: Preparing for extreme events* (pp. 1–12). University of Pittsburgh Press.
- Boin, A., Hart, P. t., Stern, E., & Sundelius, B. (2005). *The politics of crisis management: Public leadership under pressure*. Cambridge University Press.
- Boin, A., McConnell, A., & Hart, P. (2008). *Governing after crisis: The politics of investigation, accountability and learning*. Cambridge University Press.
- Comfort, L. K., Boin, A., & Demchak, C. C. (2010). *Designing resilience: Preparing for extreme events*. University of Pittsburgh Press.
- Conseil Économique, Social et Environnemental (CESE). (2022). *Les inondations au Maroc : Pour une gouvernance territoriale des risques*.
- Duchek, S. (2020). Organizational resilience : A capability-based conceptualization. *Business Research*, 13(1), 215–246.
- Emerson, K., & Nabatchi, T. (2015). *Collaborative governance regimes*. Georgetown University Press.
- Haut-Commissariat au Plan (HCP). (2021). *Impact socio-économique de la pandémie de COVID-19 au Maroc*.
- Holling, C. S. (1973). Resilience and stability of ecological systems. *Annual Review of Ecology and Systematics*, 4(1), 1–23.
- Kahneman, D., & Tversky, A. (1973). Availability: A heuristic for judging frequency and probability. *Cognitive Psychology*, 5(2), 207–232.
- Kettl, D. F. (2000). The transformation of governance: Globalization, devolution, and the role of government. *Public Administration Review*, 60(6), 488–497.
- Klijn, E. H., & Koppenjan, J. (2000). Public management and policy networks. *Public Management Review*, 2(2), 135–158.

- Lengnick-Hall, C. A., & Beck, T. E. (2005). Adaptive fit versus robust transformation : How organizations respond to environmental change. *Journal of Management*, 31(5), 738–757.
- March, J. G., & Olsen, J. P. (1976). *Ambiguity and choice in organizations. Universitetsforlaget.
- Ministère de l'Intérieur. (2023). Rapport de situation sur le séisme d'Al-Haouz.
- Mitroff, I. I. (2005). Why some companies emerge stronger and better from a crisis: 7 essential lessons for surviving disaster. AMACOM.
- Norris, F. H., Stevens, S. P., Pfefferbaum, B., Wyche, K. F., & Pfefferbaum, R. L. (2008). Community resilience as a metaphor, theory, set of capacities, and strategy for disaster readiness. *American Journal of Community Psychology*, 41(1–2), 127–150.
- Organisation de Coopération et de Développement Économiques (OCDE). (2020). *Building resilient societies: Learning from the COVID-19 crisis to invest in sustainable development.
- Osborne, S. P. (2006). The new public governance? *Public Management Review*, 8(3), 377–387.
- Rosenthal, U., & Kouzmin, A. (1997). Crises and crisis management: Toward comprehensive government decision making. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 7(2), 277–304.
- Simon, H. A. (1957). *Administrative behavior*. Free Press.
- Snyder, H. (2019). Literature review as a research methodology: An overview and guidelines. *Journal of Business Research*, 104, 333–339.
- Weick, K. E. (1988). Enacted sensemaking in crisis situations. *Journal of Management Studies*, 25(4), 305–317.
- Weick, K. E. (1995). *Sensemaking in organizations*. Sage.