

## Coordination entre acteurs publics dans la gestion des crises : analyse de l'action publique au Maroc

Coordination Among Public Actors in Crisis Management: Analysis of Public Action in Morocco.

- **AUTEUR 1** : Walid OUBAKKALA,
- **AUTEUR 2** : Abdellah ECHAOUI,

- (1)**: Doctorant Chercheur, Laboratoire de Recherche en Management des Organisations, Droit des Affaires et Développement Durable (LARMODADD), Faculté des Sciences Juridiques, Économiques et Sociales – Souissi, Université Mohammed V de Rabat, Maroc.
- (2)**: Professeur, Laboratoire de Recherche en Management des Organisations, Droit des Affaires et Développement Durable (LARMODADD), Faculté des Sciences Juridiques, Économiques et Sociales – Souissi, Université Mohammed V de Rabat, Maroc.



**Conflit d'intérêt** : L'auteur ne signale aucun conflit d'intérêt.

**Pour citer cet article** : OUBAKKALA .W & ECHAOUI .A (2026) «  
Coordination entre acteurs publics dans la gestion des crises : analyse  
de l'action publique au Maroc»,

**IJAME** : Volume 02, N° 20 | Pp: 001 – 016.



DOI : 10.5281/zenodo.20050669  
Copyright © 2026 – IJAME

## Résumé

La coordination entre acteurs publics constitue un levier stratégique essentiel pour renforcer l'efficacité de l'action publique face à la multiplication et à la complexification des crises sanitaires, naturelles, climatiques et socio-économiques au Maroc. Cet article propose une analyse approfondie des mécanismes de coordination interinstitutionnelle mobilisés lors de la pandémie de Covid-19, du séisme d'Al Haouz et des épisodes de sécheresse. En s'appuyant sur une approche qualitative fondée sur l'analyse documentaire, cette recherche examine les dynamiques institutionnelles, organisationnelles et décisionnelles qui structurent la gestion publique des crises dans le contexte marocain. L'étude met en évidence les capacités de résilience institutionnelle développées à travers un leadership central fort, une mobilisation rapide des ressources publiques ainsi qu'une coordination civilo-militaire significative durant les phases d'urgence. Elle souligne toutefois la persistance de plusieurs limites structurelles, notamment la centralisation des décisions, les chevauchements de compétences, les disparités territoriales, les difficultés de circulation de l'information ainsi que l'intégration encore partielle des collectivités territoriales et de la société civile dans les dispositifs de gestion des crises. En mobilisant une grille d'évaluation structurée autour de plusieurs critères analytiques, cette recherche contribue à une meilleure compréhension des facteurs institutionnels et organisationnels influençant la performance de la gouvernance publique et la coordination interinstitutionnelle en contexte de crise au Maroc.

**Mots-clés :** Coordination interinstitutionnelle, Gestion des crises, Action publique, Gouvernance publique, Résilience institutionnelle.

**Abstract :**

Coordination among public actors constitutes a strategic lever for strengthening the effectiveness of public action in the face of the increasing complexity and multiplication of health, natural, climatic, and socio-economic crises in Morocco. This article provides an in-depth analysis of the mechanisms of interinstitutional coordination mobilized during the COVID-19 pandemic, the Al Haouz earthquake, and periods of drought. Based on a qualitative approach grounded in documentary analysis, this research examines the institutional, organizational, and decision-making dynamics that structure public crisis management within the Moroccan context. The study highlights the capacities for institutional resilience developed through strong central leadership, rapid mobilization of public resources, and significant civil-military coordination during emergency phases. However, it also underlines the persistence of several structural limitations, including centralized decision-making, overlapping institutional competences, territorial disparities, difficulties in information circulation, and the still limited integration of territorial collectivities and civil society into crisis management mechanisms. By mobilizing an evaluation grid structured around several analytical criteria, this research contributes to a better understanding of the institutional and organizational factors influencing the performance of public governance and interinstitutional coordination in crisis contexts in Morocco.

**Keywords:** Inter-institutional coordination, Crisis management, public action, Public Governance, Institutional resilience,

## Introduction

Au cours des dernières décennies, les sociétés sont confrontées à une multiplication et à une complexification des crises, qu'elles soient sanitaires, naturelles, climatiques, économiques ou sociales. Cette dynamique impose aux États des exigences accrues en matière de préparation, de réactivité et de capacité d'apprentissage institutionnel. Dans ce contexte, la qualité de la gouvernance publique et, plus spécifiquement, l'efficacité de la coordination entre les différents acteurs institutionnels deviennent un déterminant central de la performance de l'action publique en situation d'urgence (Touab et Faik 2026).

Le cas du Maroc illustre de manière particulièrement significative ces enjeux. Le pays a été récemment confronté à une succession de chocs majeurs : la pandémie de la Covid 19, le séisme d'Al Haouz, ainsi que des épisodes récurrents de sécheresse affectant durablement les équilibres économiques et sociaux. Chacune de ces crises a mobilisé une pluralité d'acteurs publics – administration centrale, collectivités territoriales, agences spécialisées, forces de sécurité et protection civile – testant la robustesse du dispositif de gouvernance de crise, la clarté des responsabilités, ainsi que la capacité de coordination interinstitutionnelle.

La problématique centrale qui guide cette recherche peut être formulée ainsi : dans quelle mesure les dispositifs de coordination entre acteurs publics au Maroc permettent-ils une gestion efficace des crises récentes et contribuent-ils au renforcement de la résilience institutionnelle ? À cette problématique se rattachent plusieurs questions de recherche : comment les rôles et responsabilités des différents acteurs sont-ils définis et articulés en situation de crise ? Quels mécanismes formels et informels de coordination sont effectivement mobilisés ? Quels sont les principaux atouts et limites de cette coordination en termes de rapidité décisionnelle, de circulation de l'information, de mobilisation des ressources et de cohérence des interventions sur le terrain ?

L'objectif de cette recherche est d'évaluer, dans une perspective institutionnelle, la performance de la coordination entre acteurs publics dans la gestion des crises au Maroc, en mettant en évidence à la fois les forces du dispositif et ses dysfonctionnements, afin d'identifier des pistes d'amélioration pour les politiques publiques. Pour ce faire, la recherche adopte une méthodologie qualitative fondée sur l'analyse des cadres juridiques et organisationnels, l'exploitation de rapports officiels et de documents publics.

Cette recherche vise à combler un déficit dans la littérature relatif à l'analyse empirique de la coordination interinstitutionnelle dans les pays en développement, et plus spécifiquement dans le contexte marocain. Si la littérature traite largement de la gouvernance des crises, peu de travaux analysent de manière opérationnelle la coordination entre acteurs publics à partir de crises concrètes au Maroc. L'apport de cet article réside ainsi dans la proposition d'une grille

d'évaluation appliquée à trois crises majeures : la Covid-19, le séisme d'Al Haouz et la sécheresse. Cette grille permet d'identifier les facteurs de performance, les limites structurelles et les pistes d'amélioration du modèle marocain de gestion des crises.

La structure de la recherche s'organise comme suit : une première section est consacrée à l'analyse du cadre conceptuel relatif à la coordination interinstitutionnelle et à la gestion des crises, afin de préciser les principaux fondements théoriques de la gouvernance de l'action publique en situation d'urgence. Une deuxième section présente les dispositifs institutionnels ainsi que les principaux acteurs publics impliqués dans la gestion des crises au Maroc, en mettant en lumière les mécanismes organisationnels et juridiques qui encadrent leur coordination. La troisième section propose une évaluation critique de la coordination interinstitutionnelle dans la gestion des crises récentes, au regard de plusieurs critères d'analyse tels que la clarté des responsabilités, la fluidité de la circulation de l'information, la rapidité de la prise de décision, la mobilisation des ressources et la cohérence de l'action publique. Enfin, la conclusion vise à synthétiser les principaux enseignements de l'analyse concernant l'efficacité de la coordination interinstitutionnelle dans la gestion des crises.

### **1. Coordination interinstitutionnelle et gestion des crises publiques**

En situation de crise, la gouvernance publique ne se réduit plus à la hiérarchie étatique classique. Elle combine capacités institutionnelles, légitimité politique et coordination entre une pluralité d'acteurs publics et privés à plusieurs niveaux territoriaux. Les crises dites transfrontalières ou turbulentes imposent des arrangements flexibles, hybrides et adaptatifs plutôt qu'un modèle unique d'organisation (Christensen et al., 2016).

Dans cette continuité, la gouvernance désigne l'ensemble des mécanismes de coordination tels que les marchés, les hiérarchies, les réseaux et les normes, par lesquels des organisations poursuivent des objectifs publics au-delà des seuls appareils étatiques. En contexte de crise, l'enjeu central réside dans l'articulation entre la capacité de gouvernance, fondée sur les ressources, les structures et les procédures, et la légitimité de gouvernance, liée à la confiance et à l'acceptation des décisions publiques. La littérature sur la gouvernance robuste met en avant des stratégies comme la modularisation, la montée en charge et l'expérimentation progressive de solutions, permettant d'ajuster rapidement les réponses tout en préservant l'orientation politique générale.

Par ailleurs, la gouvernance multiniveau renvoie à la diffusion de l'autorité entre l'État central, les niveaux régionaux et locaux, ainsi que, dans certains cas, les instances supranationales, afin de produire des biens collectifs à différentes échelles (Hirschhorn et al., 2021). En situation de crise, cette configuration peut générer des déficits de coordination liés à l'information, aux capacités ou

aux objectifs, qui nécessitent la mise en place d'outils spécifiques tels que des comités inter-niveaux, des dispositifs contractuels ou des espaces permanents de concertation. Les analyses comparatives soulignent par ailleurs que les modalités de réponse varient selon les cultures administratives et les modes d'organisation institutionnelle.

Dans le prolongement de cette approche, la gouvernance collaborative désigne des espaces de décision collective réunissant des acteurs publics issus de différents niveaux territoriaux, des acteurs privés et des représentants de la société civile (Shan et al., 2025). En période de crise, cette dynamique se manifeste notamment à travers des réseaux intergouvernementaux, des formes de coproduction des services publics avec les citoyens et des partenariats associant les secteurs de la santé, de la protection civile, des collectivités territoriales et des organisations non gouvernementales. Les facteurs de réussite de cette coordination collaborative reposent notamment sur l'existence d'un leadership partagé, d'un climat de confiance, d'une communication multidirectionnelle, d'un partage effectif des ressources et d'une architecture institutionnelle conférant une réelle capacité décisionnelle aux partenaires non étatiques.

Au Maroc, la réponse aux crises repose sur une coordination verticale forte. L'état central définit les orientations et les politiques publiques, tandis que les niveaux territoriaux, notamment les walis, les gouverneurs et les communes, sont chargés de leur mise en œuvre. Lors de la pandémie de Covid-19 et du séisme d'Al Haouz, cette articulation entre le centre et les territoires a permis une exécution rapide des décisions nationales grâce à une chaîne hiérarchique structurée et à la mobilisation de l'armée, des autorités locales et des collectivités territoriales. Parallèlement, la coordination horizontale s'est développée entre les ministères, les agences spécialisées et les différents secteurs de l'action publique, notamment ceux chargés de l'intérieur, de la santé, des finances, de l'éducation et de la protection civile. Cette coordination s'est notamment appuyée sur des mécanismes tels que les comités interministériels et le centre national des opérations d'urgence de santé publique, qui a joué un rôle de plateforme de liaison et de centralisation de l'information. Le recours à une approche globale de l'action publique lors du séisme illustre cette dynamique de mise en réseau des acteurs civils et militaires autour d'une réponse commune.

De plus, la gestion des crises au Maroc s'est également caractérisée par l'existence d'un flux d'information principalement descendant, à travers la diffusion des décisions et des consignes sanitaires, mais aussi par la remontée d'informations issues du terrain relatives aux capacités locales, aux besoins des populations et aux perceptions sociales. Plusieurs analyses soulignent que la communication officielle a été perçue comme globalement claire et utile par une partie de la population. Toutefois, la circulation d'informations contradictoires sur les réseaux sociaux a parfois contribué à brouiller la compréhension des messages publics et à fragiliser la confiance, en

particulier parmi les jeunes. Cette situation met en évidence l'importance d'une information partagée qui ne se limite pas aux données factuelles, mais qui intègre également l'interprétation des décisions et leurs implications pratiques pour les différents acteurs concernés.

Dans cette perspective, les réponses apportées aux crises récentes témoignent d'une coopération institutionnelle croissante entre les différents secteurs de l'État ainsi qu'avec les forces armées. Néanmoins, l'intégration des collectivités territoriales et de la société civile demeure encore partielle. Leur participation s'inscrit souvent dans des dispositifs ponctuels et peu formalisés, ce qui limite la structuration d'une gouvernance collaborative durable. Dans cette perspective, plusieurs travaux insistent sur la nécessité de consolider des mécanismes permanents de coordination dotés d'une autorité clairement définie, capables de faciliter le partage des ressources et d'intégrer de manière plus systématique les organisations non gouvernementales, le secteur privé et la communauté scientifique dans les dispositifs de préparation et de gestion des crises.

En outre, en temps de crise, la performance publique se mesure principalement à la capacité des institutions à détecter rapidement les menaces, à mobiliser efficacement les ressources et à assurer la continuité des services essentiels. Elle repose également sur l'existence de réseaux de coopération solides avec d'autres administrations et avec les acteurs de la société civile, ainsi que sur la capacité à capitaliser les enseignements tirés des crises passées et à réactiver ces mécanismes de coordination lors de situations d'urgence ultérieures. Au Maroc, les réponses apportées à la pandémie de Covid-19 et au séisme d'Al Haouz illustrent une performance significative en matière de mobilisation rapide des ressources financières, notamment à travers la création de fonds spéciaux et la mise en œuvre de programmes de reconstruction et d'assistance d'urgence.

La gouvernance agile met l'accent sur la rapidité de la réponse publique au sein des structures institutionnelles existantes. Elle se traduit par des prises de décision accélérées, une centralisation temporaire des responsabilités et l'adoption de procédures administratives simplifiées. Plusieurs analyses quantitatives montrent que la mise en œuvre précoce de mesures ciblées contribue à améliorer l'efficacité des politiques publiques en période de pandémie. Dans le contexte marocain, le rôle central de l'État, notamment à travers les institutions chargées de l'intérieur et des finances, ainsi que l'adoption d'une approche globale de l'action publique lors du séisme, ont favorisé une prise de décision rapide et une coordination efficace entre les acteurs civils et militaires. Toutefois, certaines réponses au niveau local ont parfois été contraintes par des insuffisances en matière de préparation et de planification préalable.

La résilience institutionnelle est généralement appréhendée à travers trois dimensions principales : la préparation, l'agilité et la robustesse, entendue comme la capacité des institutions à maintenir ou à rétablir leurs fonctions essentielles. L'adaptabilité suppose, au-delà de la simple réactivité, la

mise en place de transformations structurelles telles que l'évolution des dispositifs organisationnels, l'amélioration des procédures ou encore la digitalisation des services publics. Des analyses comparatives mettent en évidence le rôle de facteurs tels que l'apprentissage organisationnel entre crises, le développement de structures décisionnelles polycentriques, la confiance interne entre acteurs institutionnels et l'intégration des outils numériques dans le renforcement de la performance publique.

Au Maroc, plusieurs travaux consacrés aux collectivités territoriales soulignent l'émergence de stratégies plus flexibles, notamment à travers la digitalisation progressive des services, l'adaptation des priorités budgétaires et l'apprentissage institutionnel issu de la gestion de la pandémie. L'expérience du séisme met également en évidence la nécessité d'engager des réformes structurelles visant à renforcer les dispositifs de gestion des urgences et à améliorer l'intégration des collectivités territoriales et des acteurs de la société civile afin de consolider la résilience institutionnelle à long terme.

## **2. Dispositifs institutionnels et acteurs publics de la gestion des crises**

Tous d'abord, La gestion des crises au Maroc mobilise un ensemble d'acteurs publics organisés autour d'un cadre d'action publique globale, particulièrement visible lors du séisme d'Al Haouz et de la pandémie de Covid-19. L'administration centrale, à travers le Chef du gouvernement et les principaux départements ministériels, notamment ceux chargés de l'intérieur, de la santé et des finances, assure le pilotage stratégique des dispositifs de préparation, de décision et de coordination.

Lors du séisme de 2023, les autorités ont rapidement activé un dispositif de coordination associant leadership politique, administration civile et forces armées, avec un rôle déterminant des institutions chargées de l'intérieur et des finances dans la mobilisation des ressources financières et la mise en œuvre des programmes de reconstruction. De même, durant la pandémie, la coordination interministérielle ainsi que les structures nationales de gestion des urgences sanitaires ont contribué à structurer la réponse publique au niveau national (Mohamed Sadkaoui et al.2025). Dans le prolongement, au niveau territorial, les walis, les gouverneurs et les communes jouent un rôle central dans la mise en œuvre opérationnelle des décisions publiques. Ils interviennent notamment dans l'organisation des secours de proximité, la gestion de l'hébergement d'urgence, la continuité des services publics locaux ainsi que dans l'appui logistique et social aux populations affectées. Toutefois, plusieurs analyses soulignent que la préparation des collectivités territoriales demeure inégale et que leurs capacités techniques et financières restent parfois limitées, ce qui tend à renforcer le poids décisionnel du niveau central dans la gestion des crises.

Par ailleurs, la gestion des situations d'urgence implique également la participation de plusieurs agences et organismes spécialisés, notamment dans les domaines de la santé publique, de la gestion des risques et de la protection de l'environnement, ainsi que des dispositifs financiers dédiés destinés à soutenir les actions d'intervention et de reconstruction. Les réformes institutionnelles envisagées visent à renforcer la cohérence de ces dispositifs, notamment à travers la création d'une structure nationale dédiée à la gestion des urgences afin de clarifier les responsabilités et d'améliorer les mécanismes de coordination.

Ainsi, les opérations de secours et de sécurisation reposent largement sur l'intervention de la Protection civile, des forces armées, des services de gendarmerie, de la police et des autres forces de sécurité. L'expérience du séisme d'Al Haouz illustre à cet égard une intégration particulièrement forte entre acteurs civils et militaires, soutenue par une chaîne de commandement structurée et une capacité d'intervention rapide sur le terrain.

Dans cette logique, les systèmes efficaces de gestion des crises reposent sur l'existence de plans nationaux de préparation et de réponse, encadrés juridiquement, qui définissent les rôles des institutions, les chaînes de commandement ainsi que les procédures d'intervention en situation d'urgence. Au Maroc, la gestion des crises s'appuie notamment sur le plan national de sécurité sanitaire couvrant la période récente ainsi que sur différents plans de préparation aux pandémies, qui ont constitué une base importante pour l'élaboration du dispositif de réponse à la crise liée à la Covid-19. Cette réponse a également été structurée par la déclaration de l'état d'urgence sanitaire et par l'adoption d'un ensemble de lois, décrets et circulaires visant à encadrer les restrictions, les mécanismes de contrôle et la continuité des services publics.

En complément, la littérature met en évidence l'importance de mécanismes de coordination hybrides combinant des logiques hiérarchiques et des logiques en réseau, afin de clarifier les mandats institutionnels et de favoriser des échanges réguliers entre les acteurs concernés. Au Maroc, les réponses aux crises récentes se sont inscrites dans une approche globale de l'action publique reposant sur une coordination interministérielle pilotée par le gouvernement et les autorités chargées de l'intérieur, ainsi que sur l'intégration des niveaux central, régional et local dans un modèle organisationnel visant à préciser les responsabilités de chaque département.

De plus, les dispositifs d'urgence mobilisés comprennent notamment des centres de commandement, des procédures administratives accélérées et des mécanismes de financement spécifiques. Dans le contexte marocain, ces instruments se traduisent par l'existence d'une structure nationale dédiée à la gestion des opérations d'urgence sanitaire, jouant un rôle de coordination et de centralisation de l'information, ainsi que par la mise en place de comptes spéciaux du trésor et de fonds d'urgence destinés à soutenir les actions de secours et de

reconstruction. Par ailleurs, un cadre juridique spécifique de gestion des crises sanitaires a été progressivement développé afin d'accompagner l'évolution de la pandémie et de renforcer la capacité d'intervention des pouvoirs publics.

Dans une perspective plus large, les crises récentes au Maroc, notamment la COVID 19, le séisme d'Al Haouz et la sécheresse, montrent une coordination fortement centralisée, appuyée sur une approche Whole of Government et des mécanismes spécifiques selon la nature de la crise. La littérature met en avant la combinaison d'une direction politique forte, de structures techniques comme la santé, l'agriculture et la protection civile, et d'un relais important au niveau territorial. La réponse marocaine s'est appuyée sur un pilotage politique central assuré par le chef du gouvernement et des comités interministériels, ainsi que sur un rôle moteur du ministère de la santé et du centre national des opérations d'urgence de santé publique en lien avec le RSI. Elle a également reposé sur une coordination intersectorielle impliquant l'intérieur, les finances, l'éducation, le transport et les affaires islamiques pour la gestion des confinements, la fermeture et la réouverture des activités, l'organisation de l'école à distance et le déploiement des prestations sociales.

Une intégration du numérique a été mobilisée pour le suivi des cas, le traçage, l'exploitation des données et la gestion de la vaccination, avec une coordination nationale et un déploiement aux niveaux régional et local. La réponse publique s'est aussi caractérisée par un partenariat renforcé avec la société civile, les organisations non gouvernementales et le secteur privé pour la communication, l'aide sociale et la production de biens essentiels.

S'agissant plus spécifiquement du séisme, l'analyse met en évidence une coordination civilo-militaire forte reposant sur l'articulation des forces armées, de la protection civile, des ministères techniques et des autorités locales dans un cadre Whole of Government. Elle s'est traduite par la mise en place d'un centre de commandement national et de cellules de crise locales associant walis, gouverneurs et communes afin d'organiser les secours, les abris, la réhabilitation des routes et la logistique en temps réel. Une coordination financière s'est également opérée autour d'un compte spécial du trésor destiné à financer les secours immédiats, les opérations de relogement et les programmes de reconstruction, avec l'implication conjointe du ministère des finances et des départements sectoriels.

Dans le cas de la sécheresse, la coordination présente une dimension davantage intersectorielle et s'inscrit dans une temporalité de plus long terme. Elle repose sur un pilotage central associant les institutions chargées de l'agriculture, de l'eau, des finances et de l'intérieur dans le cadre de plans de soutien au secteur agricole, à l'emploi rural et à la sécurité alimentaire.

Cette coordination s'articule avec l'action des offices publics, des chambres agricoles et des

collectivités territoriales pour assurer la mise en œuvre locale des mesures relatives à l'accès à l'eau, à l'appui aux agriculteurs et à la gestion des parcours. Face au double choc de la COVID 19 et de la sécheresse, plusieurs analyses soulignent la nécessité de renforcer la résilience du système agricole à travers une plus grande agilité institutionnelle, un leadership transversal renforcé et une digitalisation accrue des chaînes de valeur.

Cette recherche adopte une approche qualitative fondée sur l'analyse documentaire afin d'examiner les mécanismes de coordination entre acteurs publics dans la gestion des crises au Maroc à partir de trois situations récentes : la pandémie de Covid-19, le séisme d'Al Haouz et les épisodes de sécheresse. Cette approche permet d'appréhender les dynamiques institutionnelles, organisationnelles et décisionnelles mobilisées dans les contextes de crise.

L'analyse s'appuie sur un corpus composé de publications académiques, de rapports institutionnels et de documents officiels relatifs à la gouvernance publique et à la gestion des crises au Maroc. Ce corpus comprend des travaux portant sur la gouvernance multiniveau, la gouvernance collaborative, la résilience institutionnelle et la coordination interinstitutionnelle en contexte de crise, ainsi que des rapports publics et institutionnels relatifs à la pandémie de Covid-19, au séisme d'Al Haouz et aux épisodes de sécheresse. Les documents mobilisés portent principalement sur les dispositifs institutionnels de gestion des crises, les mécanismes organisationnels de coordination entre acteurs publics ainsi que les réponses administratives, financières et opérationnelles mises en œuvre dans le contexte marocain.

Les crises étudiées ont été retenues en raison de leur ampleur nationale, de la forte mobilisation institutionnelle qu'elles ont engendrée ainsi que de la diversité de leur nature, permettant d'analyser les mécanismes de coordination publique dans différents contextes de crise. Leur sélection repose également sur la disponibilité et l'accessibilité des données documentaires nécessaires à l'analyse. Dans cette perspective, la Covid-19 représente une crise sanitaire, le séisme d'Al Haouz une catastrophe naturelle soudaine, tandis que la sécheresse correspond à une crise climatique et socio-économique caractérisée par une temporalité plus progressive.

L'analyse repose également sur une grille d'évaluation destinée à apprécier la performance de la coordination interinstitutionnelle dans la gestion des crises au Maroc. Cette grille est structurée autour de cinq critères analytiques : la clarté des responsabilités, la fluidité de l'information, la rapidité décisionnelle, la mobilisation des ressources et la cohérence des interventions publiques. Ces critères constituent le cadre d'analyse mobilisé dans l'évaluation des différentes crises étudiées.

Les documents sélectionnés ont fait l'objet d'une analyse thématique qualitative. Les données collectées ont été classées et interprétées à partir des critères retenus dans la grille d'évaluation

afin d'identifier les principaux facteurs favorisant ou limitant l'efficacité de la coordination interinstitutionnelle dans les différentes crises étudiées. Cette démarche analytique a également permis de mettre en évidence les mécanismes organisationnels mobilisés, les interactions entre acteurs publics ainsi que les principales contraintes structurelles affectant la gestion des crises au Maroc.

Par ailleurs, cette recherche repose exclusivement sur des données secondaires issues de l'analyse documentaire. Aucun entretien ni enquête de terrain n'a été réalisé dans le cadre de cette étude. Par conséquent, les résultats obtenus doivent être interprétés à la lumière des limites inhérentes aux données documentaires, notamment en ce qui concerne l'accès à certaines informations opérationnelles internes aux institutions publiques.

### **3. Évaluation de la coordination interinstitutionnelle dans la gestion des crises**

Cette section applique la grille méthodologique présentée précédemment aux trois crises étudiées, à savoir la pandémie de Covid-19, le séisme d'Al Haouz et les épisodes de sécheresse. L'objectif est d'évaluer la performance de la coordination interinstitutionnelle au Maroc à travers cinq critères analytiques : la clarté des responsabilités, la fluidité de l'information, la rapidité décisionnelle, la mobilisation des ressources et la cohérence des interventions publiques. Cette démarche permet d'apprécier les forces, les limites et les dynamiques organisationnelles qui caractérisent la gestion publique des crises dans le contexte marocain.

Tout d'abord, l'évaluation de la coordination interinstitutionnelle dans la gestion des crises vise à apprécier la capacité des dispositifs publics à assurer une réponse cohérente, rapide et adaptée face aux situations d'urgence. Elle permet d'analyser la manière dont les interactions entre les acteurs institutionnels contribuent à la performance globale de l'action publique, en mettant en évidence les facteurs favorisant ou limitant l'efficacité des mécanismes de coordination dans le contexte marocain.

Dans cette perspective, l'évaluation de la coordination est structurée autour de plusieurs critères analytiques. La clarté des responsabilités consiste à examiner dans quelle mesure les rôles et prérogatives de chaque acteur sont définis, compris et acceptés. L'analyse porte notamment sur la lisibilité des chaînes de commandement, l'existence ou non de chevauchements de compétences et la capacité à identifier un leadership clairement établi en situation de crise.

La fluidité de l'information renvoie à la qualité de la circulation des données entre les niveaux central et local ainsi qu'entre les institutions sectorielles. L'étude observe la rapidité de remontée des informations issues du terrain, l'efficacité des dispositifs de partage et la capacité à diffuser des instructions cohérentes auprès des acteurs concernés. La rapidité décisionnelle est appréciée à

travers la capacité des instances compétentes à arbitrer et à agir dans des délais compatibles avec l'urgence.

L'analyse s'intéresse notamment aux niveaux de validation nécessaires, à l'existence de procédures accélérées et à la réactivité observée lors des crises récentes. La mobilisation des ressources concerne la capacité des institutions à engager rapidement et de manière coordonnée les moyens humains, matériels et financiers nécessaires à l'intervention. L'évaluation prend en compte la flexibilité budgétaire, l'existence de mécanismes financiers dédiés, la disponibilité logistique et la mise en synergie des capacités institutionnelles. En fin de compte, la cohérence des interventions vise à apprécier l'alignement des actions menées par les différents acteurs publics en termes de priorités, de temporalité et de couverture territoriale, afin de vérifier si les interventions apparaissent complémentaires et lisibles pour les populations concernées.

Dans ce cadre, la coordination marocaine en situation de crise présente plusieurs atouts majeurs, notamment une mobilisation rapide des moyens, un leadership central fort et une solidarité institutionnelle et sociale significative. S'agissant de la mobilisation rapide des ressources, l'expérience du séisme d'Al Haouz en 2023 montre que l'activation d'un dispositif global de coordination a permis d'assurer une intervention rapide associant autorités civiles, forces armées et services de protection civile.

Cette mobilisation s'est traduite par un déploiement efficace des opérations de secours, des moyens logistiques et des solutions d'hébergement d'urgence, malgré un recours limité à l'aide internationale. De manière comparable, durant la pandémie de Covid-19, les pouvoirs publics ont rapidement mis en place un plan gouvernemental global ainsi qu'un fonds spécial, permettant de mobiliser l'ensemble des administrations et des ressources financières nécessaires pour faire face aux dimensions sanitaires, économiques et sociales de la crise.

Par ailleurs, le leadership central constitue également un facteur déterminant de la coordination. Le pilotage politique assuré au plus haut niveau des institutions a contribué à garantir une orientation stratégique claire et une forte capacité d'arbitrage entre les différents acteurs impliqués. La mise en place d'une structure nationale dédiée à la gestion des urgences sanitaires a renforcé cette centralisation du leadership en matière de coordination des réponses publiques. Plusieurs analyses comparatives soulignent d'ailleurs que les systèmes caractérisés par une gouvernance centralisée et un leadership affirmé ont généralement été en mesure de mobiliser plus efficacement leurs ressources face à la pandémie.

De plus, la gestion des crises a été marquée par une solidarité institutionnelle et sociale notable. La réponse à la pandémie s'est appuyée sur l'implication de multiples acteurs, incluant les administrations publiques, les collectivités territoriales, les organisations non gouvernementales,

le secteur privé et les citoyens. Cette mobilisation collective a contribué à renforcer la cohérence des interventions et à soutenir la continuité des services essentiels. Dans certains secteurs, notamment au niveau des organisations coopératives, la résilience observée en période de crise a reposé sur la participation active des parties prenantes, illustrant ainsi une capacité élargie de coopération entre les acteurs publics et les acteurs socio-économiques.

Toutefois, la coordination entre acteurs publics au Maroc demeure confrontée à plusieurs faiblesses structurelles susceptibles d'affecter l'efficacité de l'action publique en situation de crise. La multiplicité des intervenants institutionnels dans certains domaines, notamment ceux liés à la gestion de l'eau, au développement territorial ou à l'aide au développement, contribue à créer des zones d'incertitude dans la répartition des responsabilités. Cette configuration favorise l'apparition de chevauchements de compétences, de doublons administratifs et, dans certains cas, de tensions entre institutions, ce qui peut ralentir la prise de décision et limiter la cohérence des interventions publiques.

En outre, malgré les avancées enregistrées dans le processus de régionalisation, les centres de décision et les ressources financières demeurent largement concentrés au niveau central. Cette centralisation tend à maintenir une organisation verticale de l'action publique, réduisant l'autonomie effective des collectivités territoriales et retardant la mise en œuvre opérationnelle de certaines réformes.

Les réponses apportées aux crises récentes mettent également en évidence des limites en matière de communication institutionnelle et de coordination opérationnelle. Des difficultés de partage d'information entre niveaux de gouvernance, une intégration encore insuffisante de la société civile et la circulation d'informations contradictoires peuvent altérer l'efficacité globale des dispositifs de gestion de crise. À l'échelle locale, l'absence de systèmes modernes de gestion ainsi qu'une culture encore limitée du suivi et de l'évaluation contribuent à accentuer ces dysfonctionnements.

En fin de compte, les disparités territoriales persistent et influencent la capacité différenciée des régions à faire face aux crises. Certaines zones rurales ou périphériques disposent de capacités administratives plus faibles et de ressources plus limitées, ce qui réduit l'impact des politiques publiques et révèle les limites d'une décentralisation encore inachevée. Ces inégalités peuvent nourrir des tensions sociales et renforcer la perception d'un accès différencié à l'action publique selon les territoires.

## Conclusion

La présente étude montre que l'efficacité de la gestion des crises au Maroc dépend étroitement de la qualité de la coordination entre les acteurs publics, aussi bien au niveau vertical entre l'état et les collectivités territoriales qu'au niveau horizontal entre administrations, agences, services de protection civile et forces de sécurité. La coordination constitue ainsi un levier déterminant pour améliorer la rapidité de la prise de décision, l'allocation des ressources et la cohérence des interventions publiques, comme l'illustrent les réponses apportées à la Covid-19, au séisme d'Al Haouz et aux épisodes de sécheresse.

Sur le plan théorique, ce travail contribue à l'analyse de l'action publique en contexte de crise en articulant les concepts de gouvernance multiniveaux, de performance publique et de résilience institutionnelle. Il met en évidence les tensions existantes entre la centralisation des décisions et la fragmentation des compétences, tout en soulignant le rôle structurant des dispositifs juridiques et organisationnels dans la régulation des interactions entre les différents acteurs institutionnels.

Sur le plan scientifique, cette recherche contribue à la littérature sur la gouvernance des crises en proposant une grille d'analyse opérationnelle de la coordination interinstitutionnelle. Son apport principal réside dans l'application de cette grille à trois crises marocaines de nature différente. Elle permet ainsi de dépasser une lecture purement descriptive pour proposer une évaluation structurée des forces et des limites du modèle marocain de gestion des crises.

L'analyse met également en lumière l'importance de clarifier les responsabilités, de renforcer les mécanismes formalisés de circulation et de partage de l'information, ainsi que de consolider les capacités d'intervention des collectivités territoriales. Elle souligne enfin l'intérêt de développer des dispositifs pérennes de coordination interinstitutionnelle et de systématiser l'évaluation des mécanismes de gestion de crise à partir de critères tels que la fluidité de l'information, la rapidité décisionnelle, la mobilisation des ressources et la résilience organisationnelle.

Dans une perspective de recherche, des approfondissements pourraient porter sur des analyses comparatives entre régions marocaines, sur l'étude des dynamiques de coopération informelle entre acteurs de terrain ou encore sur l'impact des outils numériques dans la gestion de l'information en situation d'urgence. Le recours à des approches quantitatives complémentaires permettrait également de mieux apprécier l'effet de la coordination interinstitutionnelle sur la performance globale de l'action publique en période de crise.

## Références

- Ansell, C., Sørensen, E., & Torfing, J. (2021). The COVID-19 pandemic as a game changer for public administration and leadership? The need for robust governance responses to turbulent problems. *Public Management Review*, 23(7), 949–960.
- Assemblée nationale. (2026). Rapport d'information (n° 2689). XVIIe législature.
- Barkia, A., Laamrani, H., El Achabi, A., Yaagoubi, A., El Kari, K., & Mrabet, M. (2021). Morocco's national response to the COVID-19 pandemic: Public health challenges and lessons learned. *JMIR Public Health and Surveillance*, 7(9), e31930.
- Brouziyne, Y. (2021). Morocco's agricultural system response to the dual shock of the COVID-19 crisis and drought: Learnings and recommendations for the new normal. *Food Research*, 5(3), 73–80.
- Charbit, C. (2020). From 'de jure' to 'de facto' decentralised public policies: The multi-level governance approach. *The British Journal of Politics and International Relations*, 22(3), 439–457.
- Christensen, T., Danielsen, O. A., Lægreid, P., & Rykkja, L. H. (2016). Comparing coordination structures for crisis management in six countries. *Public Administration*, 94(2), 316–332.
- Christensen, T., Lægreid, P., & Rykkja, L. H. (2016). Organizing for crisis management: Building governance capacity and legitimacy. *Public Administration Review*, 76(6), 887–897.
- Hirschhorn, F., Luyten, E., & Elzinga, H. (2021). A multi-level governance response to the Covid-19 crisis in public transport. *Transport Policy*, 112, 13–21.
- Janssen, M., & van der Voort, H. (2020). Agile and adaptive governance in crisis response: Lessons from the COVID-19 pandemic. *International Journal of Information Management*, 55, 102180.
- Machrafi, O., et al. (2022). Water in Morocco, retrospective at the political, regulatory and institutional levels. *Open Journal of Modern Hydrology*, 12(2), 19–35.
- Malhouni, Y., El Amrani, J., El Alaoui, A., & Bennani, S. (2025). Whole-of-government approach in disaster management: Collaborative case study on the 2023 Morocco earthquake response. *Journal of Humanitarian Logistics and Supply Chain Management*, 15(4), 414–432.
- Newig, J., & Fritsch, O. (2009). Environmental governance: Participatory, multi-level – and effective? *Environmental Policy and Governance*, 19(2), 107–126.
- Sadkaoui, M., et al. (2025). Public financial management in crisis: A policy analysis of Morocco's 2023 earthquake response and recovery. *International Journal of Research in Economics and Finance*, 2(4), Article 85.
- Saleh, C., Mahfud, N., Widayati, C. C., & Narmaditya, M. (2021). Collaborative governance in public administration perspective. *Journal of Southwest Jiaotong University*, 56(6), 845–857.

Shan, S.-n., et al. (2025). The relationship between individual willingness to collaborate and the performance of collaborative public crisis governance: An agent-based model. *Mathematics*, 13(10), 1592. <https://doi.org/10.3390/math13101592>.

Touab, O. & Faik, M., « Résilience des organisations publiques en contexte de crise et Nouvelle Gouvernance Publique : leçons tirées du cas marocain », *Revue Française d'Économie et de Gestion*, vol. 6, n° 7, 2025, p. 41.

Wang, H., Chen, X., Zhang, Y., & Li, J. (2025). Co-production during crises: A strategy to mitigate crisis-induced conflicts in public service provision. *International Public Management Journal*. Advance online publication.