

L'impact de la planification stratégique sur la gestion des crises : Cas d'une organisation publique marocaine

The impact of strategic planning on crisis management: the case of a Moroccan public organization

Rajae EL-MOUMANE, (Doctorante)

*Laboratoire de Recherche en Sciences de Gestion des Organisations
Ecole Nationale de Commerce et de Gestion de Kénitra
Université Ibn Tofail de Kénitra, Maroc*

Azouz ELHAMMA, (Enseignant-chercheur)

*Laboratoire de Recherche en Sciences de Gestion des Organisations
Ecole Nationale de Commerce et de Gestion de Kénitra
Université Ibn Tofail de Kénitra, Maroc*

Adresse de correspondance :	Ecole Nationale de Commerce et de gestion ENCG Kenitra B.P. 1420, 14000 Université IBN TOFAIL Maroc (Kenitra) 14 000 Téléphone : +212 5 37 32 92 18
Déclaration de divulgation :	Les auteurs n'ont pas connaissance de quelconque financement qui pourrait affecter l'objectivité de cette étude.
Conflit d'intérêts :	Les auteurs ne signalent aucun conflit d'intérêts.
Citer cet article	EL-MOUMANE, R., & Azouz, E. (2023). L'impact de la planification stratégique sur la gestion des crises : Cas d'une organisation publique marocaine. International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics, 4(4-2), 602-623. https://doi.org/10.5281/zenodo.8299569
Licence	Cet article est publié en open Access sous licence CC BY-NC-ND

Received: July 28, 2023

Accepted: August 28, 2023

International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics - IJAFAME

ISSN: 2658-8455

Volume 4, Issue 4-2 (2023)

L'impact de la planification stratégique sur la gestion des crises : Cas d'une organisation publique marocaine

Résumé

La planification stratégique et la gestion des crises sont souvent considérées comme deux concepts distincts. Toutefois, en analysant les définitions de ces deux concepts, il est confirmé que la planification stratégique et la gestion des crises sont observées comme des processus ayant la même finalité d'efficacité et de performance. Sur le Plan empirique, les études traitant la relation entre la planification stratégique et la gestion des crises ont pris une place importante dans les recherches en management ces dernières décennies, en particulier à la suite des multiples crises survenues partout dans le monde dans les différents domaines (Pandémie du Covid19 en 2020, le conflit Ukraine-Russie en 2022...). Ces études ont mis en évidence cette relation et montré l'importance de la planification stratégique dans la gestion de crise. Dans ce cadre, notre recherche a pour objectif d'étudier la relation entre ces deux concepts dans un contexte marocain. Cet article vise à définir le concept de la planification stratégique et son impact sur la gestion des crises. Une étude qualitative exploratoire conduite auprès de la Fondation Mohammed VI pour la Promotion des Œuvres Sociales des Préposés Religieux, modèle d'une organisation publique marocaine, relève l'existence d'une relation positive entre la planification stratégique et la gestion des crises. Également, à travers cette étude de terrain, nous avons pu montrer que la coordination, le mode de décision, la qualification et les compétences du personnel dans les domaines de la stratégie et de la gestion des crises ont un impact significatif sur la gestion des crises.

Mots-clés : planification stratégique – gestion des crises – organisations publiques – crise processuelle.

Classification JEL : O2.

Type de l'article : Recherche empirique.

Abstract

Strategic planning and crisis management are often regarded as two distinct concepts. However, by analyzing the definitions of these two concepts, it is confirmed that strategic planning and crisis management are observed as processes with the same goal of efficiency and performance. Empirically speaking, studies on the relationship between strategic planning and crisis management have become an important part of management research over the last few decades, particularly in the wake of the multiple crises that have occurred in various fields around the world (Covid19 pandemic in 2020, Ukraine-Russia conflict in 2022...). These studies have highlighted this relationship and shown the importance of strategic planning in crisis management. In this context, our research aims to study the relationship between these two concepts in a Moroccan context. This article aims to define the concept of strategic planning and its impact on crisis management. An exploratory qualitative study conducted at the Mohammed VI Foundation for the Promotion of Social Works of Religious Officers, a model of a Moroccan public organization, reveals a positive relationship between strategic planning and crisis management. Also, through this study, we have shown that the coordination, decision-making methods, qualifications, and skills of personnel in the fields of strategy and crisis management have a significant impact on successful crisis management.

Keywords: strategic planning - crisis management - public organization - processual crisis.

JEL Classification: O2.

Paper type: Empirical research.

1. Introduction

Suite aux multiples scénarios catastrophiques qu'ont connu différents pays partout dans le monde ces dernières décennies (terrorisme du 11 septembre en 2001, catastrophes naturelles en Asie en 2005, pannes informatiques en France en 2012, explosions du port de Beyrouth, la pandémie du Covid 19 en 2020 et la crise engendrée par le conflit Ukraine-Russie en 2022), les organisations se trouvent face à des dangers potentiels qui peuvent entraver leur progrès et développement, d'où l'importance d'une planification efficace dans l'avenir afin de s'approprier aux différents changements internes et externes et activer un mode de gestion qui répond aux exigences et enjeux de demain.

La planification stratégique, apparue dans les années 50 du XX^{ème} siècle, est considérée comme un outil de gestion fondamental qui améliore d'une façon directe la performance de l'organisation. Aujourd'hui, on ne peut pas imaginer une organisation exerçant ses activités sans vision et sans planification préalable de ses objectifs, sinon elle sera menacée par plusieurs risques, contraintes et crises. La planification stratégique permet alors de tracer des objectifs à long terme, des moyens à mettre en œuvre et des ressources humaines et financières pour les atteindre.

Dans le secteur public marocain, et depuis l'adoption de la loi organique 130-13 relative à la loi des finances de 2015, la planification stratégique était parmi les actions de réformes privilégiées destinées aux organisations publiques qui vise non seulement le renforcement de l'efficacité et l'efficience, l'amélioration de la qualité du service public et la rationalisation des dépenses, mais aussi elle permet de se détacher de la bureaucratie, encourager l'initiative et renforcer la responsabilisation des gestionnaires.

Selon l'étude réalisée par M. J. Al Shobaki, Y. M Abu Amuna, S. S Abu Naser sur UNRWA-Gaza Strip en 2016, la planification stratégique peut ne pas être la seule solution pour gérer une crise, mais reste le système le plus fiable et le plus efficace qui peut convenir aux grandes organisations, et d'après les études empiriques précédentes menées dans plusieurs pays comme l'Arabie Saoudite, Palestine, Libye, Égypte et Jordanie dans différents secteurs : banquier, hospitalier, d'enseignement, la planification stratégique joue un rôle important dans la gestion des crises, car elle permet à l'organisation de découvrir les éventuelles opportunités et menaces, s'adapter aux changements imprévisibles, s'approprier aux risques et faciliter la prise de décision pour les gestionnaires.

Dans notre article, nous allons essayer d'identifier dans quelle mesure la planification stratégique peut aider à la gestion d'une crise survenue à une organisation publique marocaine, en prenant la « Fondation Mohammed VI pour la Promotion des Œuvres Sociales des Préposés Religieux » comme modèle.

À cet égard, les hypothèses de notre étude sont les suivantes :

- La planification stratégique améliore la performance de l'organisation publique marocaine ;
- La gestion de crise est matérialisée par des actions et des efforts déployés pour faire face aux effets de la crise ;
- Une gestion de crise réussie repose sur une planification stratégique qui prévient la propagation de la crise ;
- Le processus de la planification stratégique est important pour faire face aux effets de la crise ;
- L'application de la planification stratégique nécessite des employés qualifiés sur le plan académique et possédant une expertise dans les domaines de la planification stratégique et la gestion des crises.

Notre article sera structuré en 3 principales sections, la première sera réservée à la revue de littérature relative à notre problématique (§2), la deuxième va présenter l'approche

méthodologique à savoir le contexte de l'étude et la méthodologie adoptée (§3), et dans la troisième section, nous allons afficher et discuter les résultats (§4).

2. Revue de littérature

2.1. La gestion de la crise :

Actuellement partout dans le monde, toute organisation peut être confrontée à une crise. Une catastrophe naturelle, un changement climatique, une crise sanitaire, sociale, un accident industriel ou technologique ou l'inflation peuvent rapidement se transformer en une véritable crise.

La notion de la crise est polysémique, vague et complexe vu l'hétérogénéité qu'elle couvre et le contexte dans lequel elle se situe (Roux-Dufort, 2000 ; Pearson et Clair, 1998), plusieurs auteurs dans la théorie ont traité le phénomène de la crise selon des approches différentes, des fois même illustrées par des études sur le terrain. Le tableau ci-après cite quelques définitions de la crise retenues dans la littérature :

Table 1 : Définitions de la crise retenues

Auteurs	Définitions de la crise
Hermann (1963)	La crise est « un événement surprenant les individus, restreignant leur temps de réponse et menaçant leurs objectifs prioritaires »
Shrivastava & al. (1988)	La crise est « un événement à faible probabilité et à fort impact »
Weick (1988)	La crise est un événement ponctuel qui « menace les buts fondamentaux d'une organisation »
Reilly (1993)	La crise correspond à « une situation nocive et perturbatrice de grande ampleur, soudaine, consommatrice de ressources et qui s'inscrit généralement en dehors des cadres opératoires et des schémas de références typiques des gestionnaires »
Pauchant et Mitroff (1995)	La crise est « une accumulation d'événements probables au niveau d'une partie ou de l'organisation dans son ensemble et pouvant interrompre ses opérations présentes ou futures en affectant les individus et les communautés à un niveau physique, psychologique et/ou existentiel »
Roux-Dufort (2000)	La crise c'est l'ensemble « des ruptures brutales, dans lesquelles plusieurs acteurs sont impliqués, qui nécessitent une attention immédiate dans un climat de forte incertitude quant au déroulement des événements et aux conséquences des décisions. »
Roux-Dufort (2003)	La crise est « un processus qui, sous l'effet d'un événement déclencheur, met en éveil une série de dysfonctionnements. »
Lagadec (2005)	La crise est « une situation où de multiples organisations, aux prises avec des problèmes critiques, soumises à de fortes pressions externes, d'après tensions internes, se trouvent brutalement et pour une longue durée sur le devant de la scène... »
Combalbert (2005)	La crise est « une situation sortant du cadre habituel des incidents connus, avec la nécessité de prendre en urgence

	des décisions stratégiques et d'organiser. Les enjeux apparaissent comme exorbitants, multiples, et pour la plupart ne se révèlent qu'au fil des temps. »
Libaert (2005)	La crise est « la phase ultime d'une suite de dysfonctionnements, dont les problèmes sont parfois si enracinés qu'il faut du temps pour les percevoir »
Coombs (2010)	La crise est « l'apparition d'un événement imprévisible qui menace les attentes importantes des parties prenantes et peut gravement influencer les performances et créer un résultat préjudiciable dans un contexte organisationnel ».
Sawalha, Jraisat et Al-Qudah (2013)	La crise est « une condition déviante associée à un risque élevé pour les entreprises, qui pourrait entraîner une modification rapide de la politique municipale parce qu'elle menace la confiance du public et suscite l'intérêt des médias et de l'opinion publique ».

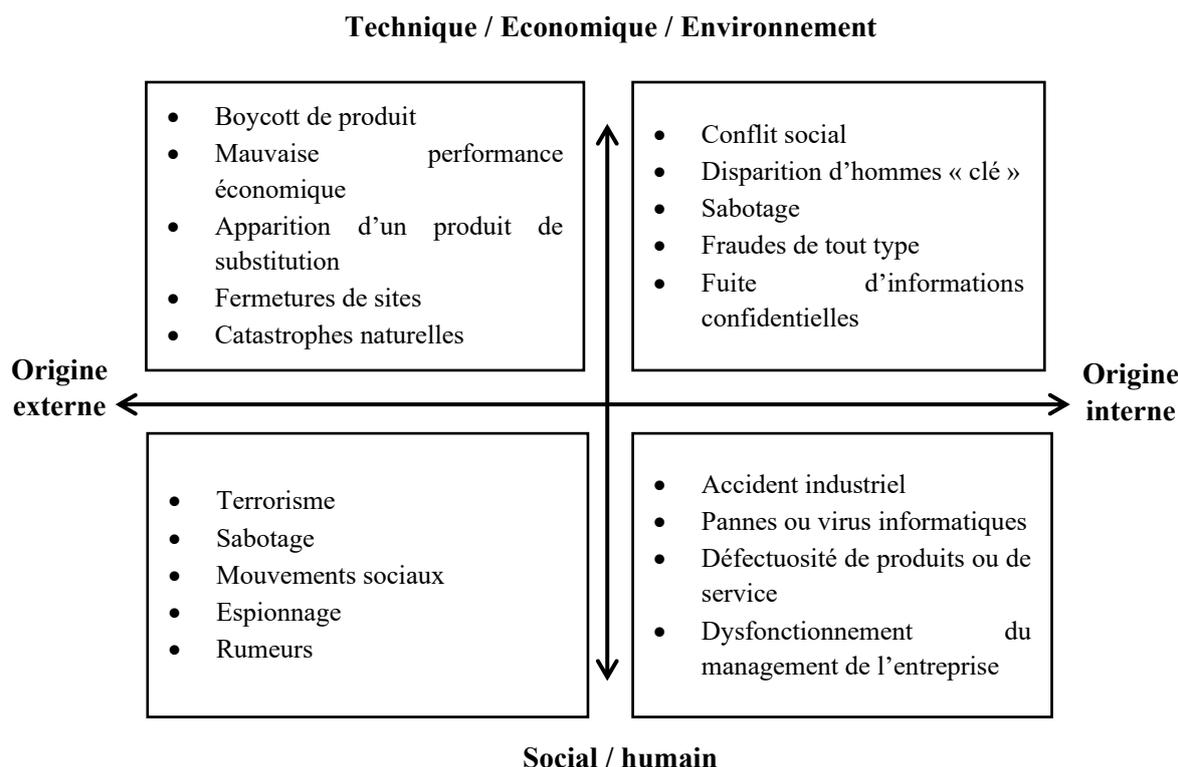
Source : Auteur

Au regard de ces différentes définitions présentées dans le tableau ci-haut, nous pouvons définir la crise comme étant un événement protéiforme, qui touche plusieurs domaines, à faible probabilité, mais de fortes conséquences qui produisent des changements sociaux, économiques ou organisationnels majeurs. Les chercheurs dans le domaine voient la crise selon deux approches opposées, la première approche présente la crise comme étant un événement nocif qui résulte des dégâts importants menaçant la continuité de l'organisation (Lehu, 1998 ; Bland, 1998 ; Westphalen, 1998). La deuxième approche est plutôt optimiste, qui voit la crise comme un élément déclencheur de changement afin de redresser la situation actuelle et corriger les erreurs existantes, les répercussions de la crise, selon cette approche, peuvent comporter des opportunités permettant à l'organisation de découvrir ses capacités créatives et innovantes pour de nouvelles perspectives de développement (Roux-Dufort, 2000 ; Libaert, 2005).

Origines et Causes de la crise

Les causes de la crise sont nombreuses, il n'y a pas un facteur unique qui explique l'émergence d'une crise, cela dépend de la nature et du contexte. Dans le cas des établissements, nous parlons des crises dites crises organisationnelles dont les causes peuvent être soit externes et indépendantes de la volonté de l'organisation comme les tremblements de terre, changement climatique, pandémie ou toute autre catastrophe naturelle qu'on ne peut pas prévoir ou contrôler, soient internes dont l'organisation peut être partie prenante comme par exemple l'insuffisance des capacités matérielles et humaines pour faire face aux crises, ou ignorer les signes d'alarme d'une éventuelle crise, tels que les plaintes des clients ou les problèmes des concurrents qui peuvent être le signe d'un échec ou des lacunes dans la production dans son ensemble (Bland, 1998), également, l'absence d'une vision claire et la non-fixation des objectifs stratégiques de l'organisation, la faiblesse des systèmes de décision, d'information et de contrôle peuvent être parmi les causes internes d'une crise (Daigne, 1991).

Figure 1 : Origine des crises selon Roux Dufort



Source : Roux-Dufort, C. (2000), *La gestion de crise : Un enjeu stratégique pour les organisations*

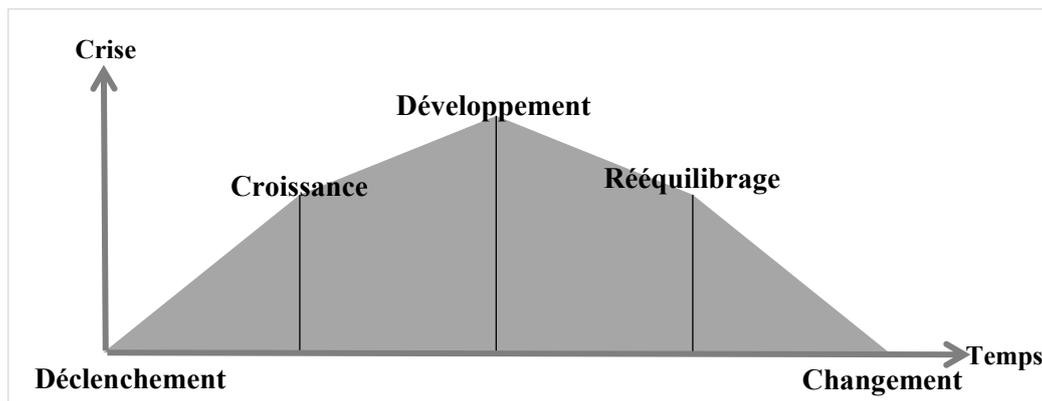
Les approches de la crise : événementielle ou processus ?

Roux Dufort (2000) présente deux modèles théoriques de la crise : événementielle et processuelle. Chacune des deux approches de la crise a des particularités qui expliquent les situations de crise. Selon Roux-Dufort 2008, ces deux approches peuvent même être complémentaires.

L'approche événementielle expose la crise comme un événement imprévisible, ponctuel, et limité dans le temps (Roux-Dufort 2008), elle met le point sur la nature de l'événement déclencheur et les répercussions de la crise, les symptômes de la crise sont privilégiés (Roux-Dufort, 2000). Le point fort de cette approche, c'est d'être directement opérationnelle pour chercher des mesures permettant de réduire les conséquences (Roux-Dufort, 2005). L'événement doit être borné pour ne pas dysfonctionner l'ensemble des processus de l'organisation (Forgues, 1996). La crise doit être perçue comme un événement isolé, ce que fournit une prise claire pour l'action (Roux-Dufort, 2005), (Pündrich, Brunel et Barin-Cruz, 2008).

Quant à l'approche processuelle, la crise est considérée comme un processus sur lequel l'organisation peut agir en amont, pendant et en aval de la crise (Roux Dufort, 2000). Cette dernière est située dans un contexte plus large où plusieurs éléments peuvent être détectés et suivis : les origines, les éléments déclencheurs, les mesures préventives, les causes, et les effets. La crise n'est pas imprévisible, elle est vue comme un processus qui suit le cheminement suivant : déclenchement, croissance, développement, rééquilibrage et changement.

Figure 2 : Les étapes du cycle de vie d'une crise



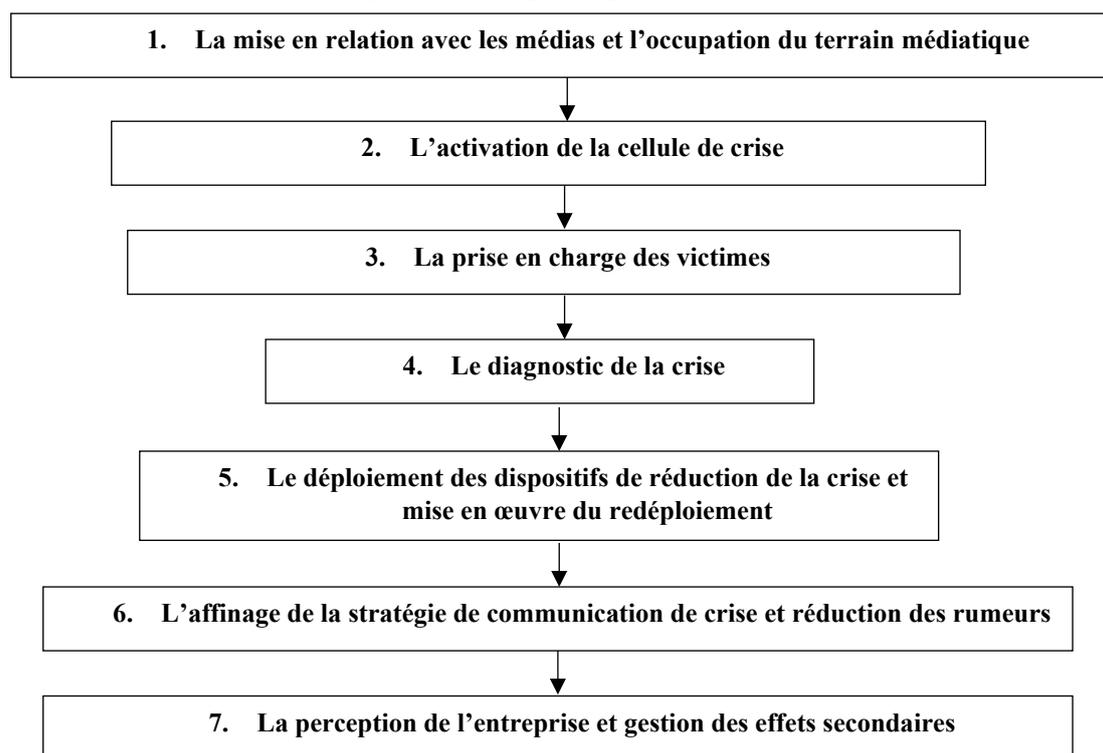
Source : Les auteurs

Dans la phase de **déclenchement**, les problèmes commencent à se mettre en route, les responsables doivent être capables d'en identifier même partiellement les causes afin d'évacuer la crise, c'est-à-dire détourner son chemin en créant de nouveaux intérêts ou en absorbant ses origines. On parle par la suite de la phase de **croissance** lorsque la crise est bien alimentée par des facteurs et des causes et des problèmes existants, elle commence à grandir et à se propager. À ce stade, les responsables doivent se focaliser sur les facteurs de croissance pour les diminuer au maximum. Dans la phase de **développement**, la crise atteint son apogée et commence à produire d'énormes pertes pour l'organisation et détruit ceux qui l'entourent, y compris les gestionnaires, le personnel ou les actifs. Ici, le contrôle de la crise devient difficile, les responsables doivent analyser les causes de la crise pour tirer des solutions radicales. En fin, dans les phases de **rééquilibrage** et de **changement**, la crise commence à décliner, l'organisation doit se reconstruire et apprendre de ses erreurs en initiant un changement profond basé sur des apprentissages divers à créer sur les différents niveaux de l'organisation.

Processus de la gestion de crise

Dans un environnement incertain où évoluent les organisations, elles peuvent être confrontées à n'importe quel moment à une situation de crise à laquelle elles doivent être armées d'une stratégie permettant de cerner la situation de crise et d'en contrôler ses effets. La gestion de la crise, un concept apparu dans ces dernières décennies, est devenue un enjeu stratégique pour garantir la légitimité et la pérennité des organisations. Elle a été définie comme une action entreprise par une organisation pour évaluer et gérer une crise (Wang & Ritchie, 2012) et est considérée comme une approche qui permet de réagir rapidement et efficacement à une menace interne ou externe ou tout bouleversement négatif qui peut nuire aux processus opérationnels d'une organisation. La gestion des crises doit s'adapter et faire l'objet du développement d'un ensemble de méthodes permettant de voir augmenter les chances de maîtriser telles situations (Mitroff et al., 1987 ; Shrivastava et Mitroff, 1987 ; Lehu, 1998 ; Roux-Dufort, 2003 ; Tran Thanh Tam et Pesloüan, 2004). Selon Roux-Dufort (2003), les étapes de la gestion de crise peuvent être résumées comme suit :

Figure 3 : les étapes de gestion de crise



Source : Modèle construit selon les travaux de Roux-Dufort (2003)

La gestion de crise doit avoir comme objectif fondamental la protection et la maîtrise des effets néfastes de l'événement survenu, les bonnes pratiques doivent être développées à l'avance pour limiter les dégâts de la crise quand elle est là. C'est pour cela qu'un processus de décision doit être mis en place au moment de la crise afin de permettre à l'organisation d'intégrer les différentes parties prenantes, prendre des décisions rapides et efficaces, évaluer et contrôler les impacts de la crise et instaurer le processus de changement.

2.2. Planification stratégique

Planification stratégique dans le secteur public

La planification stratégique est un concept apparu dans les années 50 du XXème siècle par plusieurs professeurs comme Philip Selznick (1948), Peter Drucker (1954), Alfred Chandler (1962) et Igor Ansoff (1969). Dans leurs livres, en raison de l'inefficacité de la gestion traditionnelle et bureaucratique face aux changements rapides et continus de l'environnement interne et externe des organisations, ils proposaient de nouvelles méthodes de gestion, dont la planification stratégique était leur point d'analyse commun.

Henry Mintzberg, 1994, considère la planification stratégique comme « l'effort effectué pour formaliser certaines parties de ces trois activités : la décision, l'élaboration de la stratégie et la gestion, à travers : la décomposition, l'articulation et la rationalisation ». Cette définition a été complétée par celle de Bertrand Giboin, 2019, qui présente la planification stratégique comme processus fixant les orientations stratégiques permettant à l'organisation de conforter sa position concurrentielle, c'est un processus continu de réflexion collective et de négociation entre dirigeant et managers, en formalisant les actions, les échéances et les résultats attendus. La planification stratégique est considérée comme le point de départ d'un cycle de gestion axée sur les résultats : planifier les objectifs stratégiques, réaliser le plan stratégique, rendre compte les résultats et corriger pour s'améliorer.

Néanmoins, la planification stratégique dans le secteur privé est différente de celle dans le secteur public. Il est incontestable que le secteur privé l'emporte sur le secteur public en

efficacité et en actions orientées vers les résultats, mais le besoin de stratégie et de management stratégique dans le secteur public n'a jamais été aussi pressant et légitime qu'au cours de ces dernières années, Poister (2010), le management stratégique apparaît aujourd'hui comme une pratique largement institutionnalisée au sein d'un grand nombre d'organisations publiques (Williams et Lewis, 2008). Au Maroc, l'adoption de la loi organique 130-13 relative à la loi des finances de 2015 était parmi les réformes privilégiées du secteur public, cette loi a substitué la gestion cantonnée dans des logiques de moyens vers une approche axée sur les résultats et la performance. De cela, le pilotage de la performance est passé d'une mesure a posteriori de la performance, à un processus continu où la planification stratégique se positionne au sommet, qui définit d'abord la vision, les objectifs stratégiques, puis les décline en actions et en moyens (leviers, plans d'action) et indicateurs réellement représentatifs de l'activité de l'organisation pour mesurer ensuite les réalisations correspondantes et mettre en lumière des écarts entre les deux afin d'orienter les décisions des gestionnaires publics.

Dans le secteur public marocain, la planification stratégique est mise en œuvre par les autorités supérieures, généralement le gouvernement, qui vise à définir les axes stratégiques de développement du pays et fixe les moyens de son exécution. À cet égard, c'est un outil qui permet de fixer les grandes orientations stratégiques du développement durable traduisant ainsi la volonté collective pour développer le territoire national. Ce processus est basé sur un diagnostic approfondi et sur l'identification des besoins futurs selon une vision prospective. À différentes échelles et sur tout le territoire national, la planification stratégique est une approche qui permet d'accroître la coordination et la cohérence voire la synergie entre des politiques publiques. Ainsi, et partant de l'intérêt qu'il accorde à la planification stratégique, le gouvernement focalise davantage son effort sur l'accompagnement des organisations publiques aussi bien dans la phase de conception et de formalisation de leur stratégie, que dans la mise en œuvre et d'appui à l'opérationnalisation en donnant vie à la vision de chaque ministère, établissement et organisme d'État.

Planification stratégique dans un contexte de crise

La planification stratégique et la gestion des crises sont souvent considérées comme deux concepts distincts. Toutefois, en analysant des définitions précédentes de ces deux concepts, il est confirmé que la planification stratégique et la gestion des crises sont observées comme des processus ayant la même finalité d'efficacité et de performance. Voire plus, la planification stratégique s'impose dans le processus de la gestion de crise, car il s'agit d'un effort organisé et vise à atteindre des décisions et des activités axées sur l'avenir, c'est une méthode pour faire face aux crises et s'adapter aux changements soudains et imprévisibles (Bentalha Doukali, 2020).

La planification stratégique au moment de crise est l'un des défis les plus importants qui se dressent sur le processus de la gestion des crises, car il est difficile de prédire les dimensions de la crise notamment à la phase de déclenchement où les dirigeants sont occupés par la recherche et l'identification des causes et les origines de la crise. La planification stratégique est la clé d'une gestion efficace des crises et soumise à des exigences spécifiques vu que ce moment exige une planification ciblée avec des réactions rapides et des prévisions établies de façon continue. Bryan et Farrel (2009) supposent que différents plans d'actions stratégiques doivent être établis concurremment par les organisations en période de crise afin d'être mis en œuvre en fonction du changement des conjonctures. De plus, Il est à noter que la planification stratégique n'est pas seulement utilisée comme une mesure préventive, mais peut également aider l'organisation à se préparer à toute éventuelle crise et même rendre l'organisation à son état initial avant la crise (Alafi, Al-Tmimi, Karain, Khitam, Aloom, 2020).

Nombreuses études ont été menées sur la relation entre la planification stratégique et la gestion des crises. Ces études ont confirmé cette relation et montré l'importance de la planification stratégique dans la gestion de crise.

Table 2 : Anciennes études traitant la relation entre la planification stratégique et la gestion des crises

Chercheurs	Intitulé de l'étude	Résultats de l'étude
Lusia, 2013	Gestion des crises : définir des stratégies spécifiques et un style de leadership pour les impacts	<ul style="list-style-type: none"> - Pour gérer efficacement les crises, les membres des organisations doivent comprendre les étapes du processus et développer des stratégies appropriées. - Les organisations doivent également évaluer les stratégies existantes avant d'en élaborer de nouvelles.
Abdel Qader, 2014	La gestion des crises et sa relation avec la planification stratégique du point de vue des administrateurs et des experts financiers de l'Université Istiklal – Palestine.	<p>Les effets d'une absence d'une planification stratégique pendant la crise :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Rumeurs largement répandues pendant les crises ; - Rôles des différentes autorités managériales ambigus ; - Recours à la bureaucratie pour la prise de décision ; - Dissimulation de faits importants liés aux crises.
Jafar, 2017	L'impact de la planification stratégique dans la gestion des crises une étude empirique sur les institutions publiques dans le district de la banlieue de Jérusalem	<ul style="list-style-type: none"> - La planification stratégique dans les institutions publiques contribue à réduire les problèmes potentiels, tandis que l'absence de formulation des problèmes aux employés réduit l'efficacité de la gestion des crises ; - La planification stratégique est utile à la prise de décisions et à la résolution de problèmes et améliore la visibilité de la gestion des crises par les employés ; - L'application de la planification stratégique nécessite des employés qualifiés sur le plan académique et possédant une expertise dans le domaine de la planification stratégique
Khalifa, 2018	L'impact de la planification stratégique sur la gestion des crises dans les banques commerciales en Libye	<ul style="list-style-type: none"> - Une signification élevée entre la planification stratégique et la gestion des crises ; - L'étude a recommandé de concentrer l'attention sur la planification stratégique en établissant des politiques et des plans anti-crise appropriés et réalisables ;
Karam, 2018	L'impact de la planification stratégique sur les techniques de gestion des crises dans les hôtels cinq étoiles	<ul style="list-style-type: none"> - Corrélation statistiquement significative entre les processus de planification stratégique et les méthodes de gestion des crises ; - L'importance de la planification

		<p>stratégique pour améliorer la capacité des hôtels à survivre et à prospérer pendant les crises ;</p> <ul style="list-style-type: none"> - La planification stratégique évite la fuite des managers pendant les crises et favorise la collaboration et la confrontation.
Farah Niaz Dalain, 2021	L'impact de la planification stratégique sur la gestion de crise du point de vue des employés des hôpitaux publics jordaniens	<ul style="list-style-type: none"> - La planification stratégique joue un rôle très important dans la gestion des crises du point de vue des médecins travaillant dans les hôpitaux publics jordaniens ; - La nécessité de faire participer tous les médecins travaillant dans les hôpitaux au processus de planification stratégique ; - Organisation des cours de formation sur la planification stratégique et la gestion des crises ; - Création d'unités de gestion des crises au sein du ministère de la Santé et dans les hôpitaux et le recrutement d'un personnel spécifique dans ce domaine.
Abd El Rahman Ali & Hosni Wahdan, 2021	La stratégie de gestion de crise du secteur touristique égyptien : Application après la crise du Covid19.	<ul style="list-style-type: none"> - La planification stratégique est un outil important et efficace dans la gestion des crises et des catastrophes si elle est appliquée de manière optimale en ayant une analyse de l'environnement interne et externe ; - Une planification stratégique efficace permet d'atténuer les effets négatifs de la crise.
Alzahrani, 2022	Le rôle du processus de la planification stratégique dans l'amélioration de l'efficacité de la gestion de crise : une étude analytique dans les universités saoudiennes.	<ul style="list-style-type: none"> - Les résultats de l'étude ont montré que les processus de planification stratégique à savoir l'analyse environnementale, l'évaluation stratégique et le contrôle ont un impact significatif sur l'amélioration de l'efficacité de la gestion des crises dans les universités saoudiennes ; - La formation des chefs de département en matière de gestion des performances et les procédures de travail en cas de crise sont très importantes.

Source : les auteurs.

Ainsi, il nous apparaît clairement que la gestion de crise nécessite une planification stratégique, basée sur l'analyse de l'environnement interne et externe, la définition des principaux objectifs et un suivi continu de la crise (surveiller son évolution et ses étapes et identifier ses facteurs qui l'influencent), en développant des stratégies appropriées sur la base des opportunités existantes. Il est également nécessaire de s'adapter à l'avance aux changements soudains, ce qui signifie que les organisations doivent inclure tous les scénarios dans leurs plans stratégiques afin d'éviter les surprises catastrophiques.

À notre connaissance, aucune étude empirique n'a été réalisée traitant l'impact de la planification stratégique sur la gestion des crises dans une organisation publique au Maroc, et par conséquent, nous avons choisi de mener une étude qualitative exploratoire pour contextualiser notre problématique et l'étudier à partir d'une organisation publique marocaine. Nous pouvons donc formuler les hypothèses suivantes :

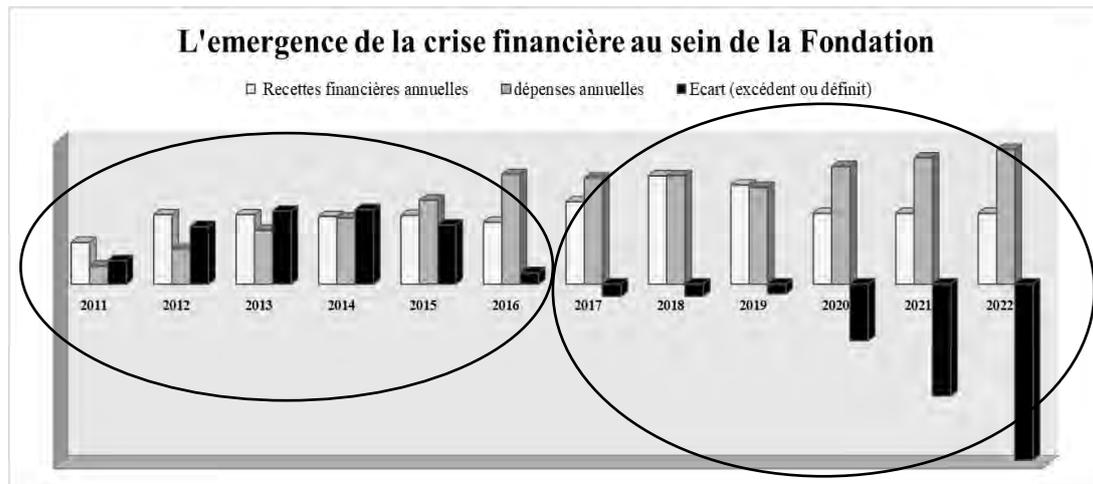
- La planification stratégique améliore la performance de l'organisation publique marocaine ;
- La gestion de crise est matérialisée par des actions et des efforts déployés pour faire face aux effets de la crise ;
- Une gestion de crise réussie repose sur une planification stratégique qui prévient la propagation de la crise ;
- Le processus de la planification stratégique est important pour faire face aux effets de la crise ;
- L'application de la planification stratégique nécessite des employés qualifiés sur le plan académique et possédant une expertise dans les domaines de la planification stratégique et la gestion des crises.

3. Approche méthodologique

3.1. Contexte de l'étude

La Fondation Mohammed VI pour la Promotion des Œuvres Sociales des Préposés religieux est une organisation publique créée en date du 23 février 2010 par Dahir chérifien, dotée de la personnalité morale et l'autonomie financière, à but non lucratif. Comme son nom l'indique, la Fondation vise la promotion, l'essor et le développement des œuvres Sociales des Préposé Religieux. Parmi ses missions : l'encouragement des adhérents à la création de coopératives pour la construction de logement à leur profit, l'octroi de subventions aux adhérents ou à leurs veuves et orphelins lors des occasions religieuses ou sociales, l'octroi des aides de scolarisation, la contribution aux frais de soin, d'apprentissage, de qualification et de réinsertion des enfants aux besoins spécifiques des adhérents, l'octroi de subventions aux adhérents incapables de poursuivre leurs missions quelles que soient les causes de l'incapacité(...). La Fondation est administrée par un Conseil, et gérée par un Directeur nommé par Dahir. L'effectif de la Fondation a atteint 51 fonctionnaires au niveau central et les effectifs des Unités Administratives Régionales et Provinciales sont au nombre de 248 personnes (présidents et membres des unités administratives régionales et provinciales). Les recettes de la fondation, selon le Dahir de création proviennent principalement des subventions octroyées par l'État, les subventions octroyées par le Ministère des Habous et des Affaires Islamiques, les frais d'adhésion et les dons. À partir de 2017, la Fondation a confronté une crise financière causée par la stagnation des recettes financières annuelles alors que le nombre des prestations rendues aux préposés religieux et ayants droit a considérablement augmenté (les dépenses annuelles). Ce déséquilibre financier a engendré un déficit important nécessitant une prise de décision rapide et des solutions efficaces pour réduire les effets néfastes de cette crise.

Figure 4 : L'émergence de la crise financière au sein de la Fondation



Source : Étude financière 2011-2022 établie par la Fondation

Dans notre étude, nous allons essayer d'identifier dans quelle mesure la planification stratégique a pu aider la Fondation, modèle d'une organisation publique marocaine, à bien gérer la crise financière. À cet égard, les hypothèses de notre étude sont les suivantes :

- La planification stratégique améliore la performance de la Fondation ;
- La gestion de crise est matérialisée par des actions et des efforts déployés pour faire face aux effets de la crise ;
- Une gestion de crise réussie repose sur une planification stratégique qui prévient la propagation de la crise ;
- Le processus de la planification stratégique est important pour faire face aux effets de la crise ;
- L'application de la planification stratégique nécessite des employés qualifiés sur le plan académique et possédant une expertise dans les domaines de la planification stratégique et la gestion des crises.

3.2. Méthodologie

Vu la rareté des études portant sur la planification stratégique et la gestion des crises dans les organisations publiques dans le contexte marocain, nous avons choisi l'approche exploratoire à savoir la collecte et l'analyse des données qualitatives afin d'apporter des éléments de réponse qui conforment ou infirment les hypothèses de notre recherche.

De ce fait, notre recherche se situe dans un cadre complètement qualitatif, basée sur une étude de cas de la Fondation Mohammed VI pour la Promotion des Œuvres Sociales des Préposés religieux. Des entretiens semi-directifs ont été menés avec les responsables de la Fondation pour le recueil des données, à l'aide d'un guide d'entretien établi en amont sur la base de nos recherches documentaires et les études précédentes. L'objectif de cette étude est de comparer les pratiques existantes en matière de la planification stratégique et de gestion de crise au sein de la Fondation -considérée comme modèle d'une organisation publique marocaine- avec les résultats extraits des recherches documentaires, afin de déduire une conclusion argumentée.

Notre étude s'est basée sur des données primaires et secondaires. Les données primaires sont celles collectées à travers des entretiens semi-directifs pour avoir des réponses ciblées sur les hypothèses et la problématique de notre recherche. Les données secondaires sont celles recueillies à travers les recherches documentaires, notamment la documentation émise par la Fondation Mohammed IV pour la Promotion des Œuvres Sociales des Préposés religieux (rapports d'activités, rapport de la performance, rapport du contrôleur de gestion, l'étude financière...). Afin d'assimiler davantage le terrain de l'étude et collecter des données fiables

pour mieux analyser et interpréter les résultats. De ce fait, nous avons procédé à l'analyse de contenu des documents recueillis à partir des techniques de la lecture, l'organisation et l'interprétation afin d'améliorer l'objectivité des résultats théoriques. Selon Bardin (1977), l'analyse de contenu est une technique de recherche pour la description objective, systématique et quantitative du contenu manifeste des communications, ayant pour but de les interpréter ».

Dans les locaux de la Fondation, Cinq entretiens semi-directifs se composant d'une série d'interrogations ouvertes ont été menés face à face avec les responsables de la Fondation de différents niveaux hiérarchiques. Nous avons préservé l'anonymat et la confidentialité pour s'exprimer librement face aux questions posées. Le but de ces entretiens est d'apporter une réponse qualitative à trois grandes catégories de questions qui devraient nous aider à mieux comprendre notre sujet de recherche : la planification stratégique et la performance, la gestion de crise au sein de l'organisation publique marocaine, l'impact de la planification stratégique sur la gestion des crises dans l'organisation publique, le mode de décision et la qualification du personnel pour faire face aux effets de la crise.

Table 3 : les grands thèmes du guide d'entretien

Les grands thèmes du guide d'entretien	Les principales questions posées
La planification stratégique et la performance	- Comment la planification stratégique peut-elle améliorer la performance de la Fondation ?
La gestion de crise au sein de l'organisation publique marocaine	<ul style="list-style-type: none"> - Quels sont les indicateurs qui alertent d'une situation de crise ? - Par quoi la gestion de crise est matérialisée ? - Quelles sont les préparations dont dispose la Fondation en matière de crise ?
L'impact de la planification stratégique sur la gestion des crises dans l'organisation publique	<ul style="list-style-type: none"> - Le processus de la planification stratégique est important pour faire face aux effets de la crise, pourquoi ? Y a-t-il une liaison ? - Comment peut-on intégrer la gestion des crises dans le processus de la planification stratégique ? Le processus de la planification stratégique doit prévoir la gestion des crises, si oui, dans quel niveau ? - La planification stratégique peut prévenir la propagation de la crise ?
Le mode de décision et la qualification du personnel pour faire face aux effets de la crise.	<ul style="list-style-type: none"> - Comment se fait la coordination au sein de la Fondation au moment de la gestion de crise ? circulation d'informations (horizontale, verticale, formelle, informelle, orale, écrite) - Comment se fait la prise de décision en période de crise ?
La qualification du personnel pour faire face aux effets de la crise.	<ul style="list-style-type: none"> - La qualification des employés (sur le plan académique et expérience) dans les domaines de la planification stratégique et la gestion des crises est importante ? Pourquoi ? La Fondation propose des formations sur ces domaines ? - Quelles sont les compétences managériales que vous jugez indispensables pour traverser une crise ? (Innovation, polyvalence, vigilance, robustesse)

Source : les auteurs.

Les discours recueillis à la suite des entretiens effectués ont été retranscrits à l'aide d'une matrice permettant d'organiser les données de manière à ce que nous pouvons voir « ce qui se passe » pour expliquer exactement les pratiques effectives au sein de la Fondation, nous avons procédé à l'analyse thématique des données recueillies c'est-à-dire une analyse horizontale propre à chaque question/thème afin de tirer des résultats cohérents et fiables.

Table 4 : caractéristiques des participants

Participant(e)	Genre	Date d'entrée à la Fondation	Ancienneté dans la Fondation	Ancienneté en tant que responsable	Durée de l'entretien
Res(*) n°1	Féminin	2013	10 ans	8 ans	60 minutes
Res n°2	Masculin	2016	7 ans	6 ans	45 minutes
Res n°3	Féminin	2012	11 ans	11 ans	45 minutes
Res n°4	Féminin	2013	10 ans	6 ans	40 minutes
Res n°5	Masculin	2014	9 ans	6 ans	30 minutes

(*) Res : Responsable.

Source : les auteurs.

4. Résultats et Discussions

Dans ce qui suit, nous présentons les conclusions de notre enquête tout en essayant de répondre à ces diverses questions. L'analyse a été réalisée pour chaque thème en organisant l'interprétation progressive des données à partir d'une comparaison des propos des participants à la revue de littérature.

4.1. L'impact de la planification stratégique sur la performance de la Fondation

Depuis 2012, La Fondation travaille sur la base d'un processus de planification stratégique. Cette démarche consiste à développer une stratégie triennale et à allouer les ressources nécessaires pour atteindre les objectifs stratégiques. Elle implique également la mise en place d'un système de mesure et d'évaluation de la performance pour suivre les progrès de la Fondation. Tous les répondants confirment l'impact positif de la planification stratégique sur la performance de la fondation expliquée par les trois points ci-après soulevés lors de leurs interventions :

- « La planification stratégique permet de définir une vision claire pour l'avenir de la Fondation et d'aligner les efforts de toutes les structures sur cette vision. Cela crée une orientation commune et une culture de travail partagée qui favorisent l'efficacité et la collaboration », selon Res n°5 ;
- « Le plan stratégique triennal définit les objectifs stratégiques de la Fondation avec leurs indicateurs de performance permettant de suivre et d'évaluer les réalisations par rapport aux objectifs fixés. Cela permet aux responsables de mener des actions correctives pour améliorer les prestations rendues aux préposés religieux », selon Res n°1 et 2 et 3 ;
- « La planification stratégique est un outil de responsabilisation des gestionnaires dans la mesure où ils participent à la fixation des objectifs et à la mise en œuvre des plans d'action pour les atteindre » selon Res n°4.

4.2. Les indicateurs notifiant la survenue de la crise financière

En réponse à la question suivante : Sur quoi vous vous basez pour témoigner d'une situation de crise ? Quels indicateurs qui vous alertent d'une situation de crise ? Trois types d'indicateurs ont été retenus dans le discours des répondants selon le poste qu'il occupe et la direction à laquelle il appartient.

Une catégorie de répondants a cité des indicateurs financiers qui ont une relation directe avec le budget et la trésorerie de la Fondation :

- « Nous suivons en permanence les principaux indicateurs relatifs au budget de la Fondation à savoir le taux d'engagement et le taux d'encaissement des recettes prévisionnelles », selon Res n°3.
- « Nous avons plusieurs listes de bénéficiaires des prestations et aides à payer, mais la trésorerie est vide », selon Res n°3.

Pour la deuxième catégorie, travaillant dans la gestion administrative, la gestion des ressources humaines, le système d'information et la gestion des affaires des adhérents, les indicateurs qui ont alerté une situation de crises étaient le changement du climat du travail suite au retard d'octroi des primes et indemnités, et la non-réalisation des objectifs fixés dans le plan stratégique tels que les études et les applications informatiques, ce qui a impacté leur pourcentage de réalisation de leurs plans d'action :

- « Faute de moyens financiers, nous n'avons pas pu réaliser nos objectifs stratégiques », selon Res n°2.
- « Les gestionnaires réclamaient leurs primes et indemnités, nous n'avons pas pu honorer notre engagement à temps », selon Res n°5.

Quant à la troisième catégorie de répondants, qui travaillent dans le cœur de métier de la Fondation, le premier indicateur qui a alerté était le taux de réclamations qui a considérablement augmenté, la baisse de nombre des bénéficiaires de quelques prestations, et l'incapacité de financer des projets dédiés aux préposés religieux :

- « Nous avons traité l'ensemble des dossiers de demandes des préposés religieux, mais malheureusement nous ne pouvons pas les payer pour des raisons purement financières », selon Res n°1 ;
- « Nous avons reçu beaucoup de réclamations que d'habitude notamment pour les prestations que la Fondation octroie pendant les occasions religieuses et sociales comme l'aide de l'Aid Adha, l'ai de scolarité... », selon Res n°1.

Nous pouvons donc constater, selon les réponses des répondants, que la crise financière survenue à la Fondation n'est pas imprévisible, plusieurs indicateurs dans les différents domaines de gestion ont alerté l'arrivée d'une situation de crise, il s'agissait d'une crise processuelle qui a suivi le processus suivant : déclenchement, croissance, développement, rééquilibrage et changement.

À partir des indicateurs cités dans leurs discours, nous avons essayé de les répartir entre les indicateurs financiers, les indicateurs relatifs aux ressources humaines, les indicateurs en relation avec la population ciblée (les préposés religieux) et les indicateurs de gestion :

Indicateurs financiers	<ul style="list-style-type: none"> • Déficit enregistré au niveau du budget ; • Endettement élevé ; • Retard de paiement des aides et subventions au profit des préposés religieux éligibles
Indicateurs ressources humaines	<ul style="list-style-type: none"> • Démotivation des gestionnaires ; • Retard de virement des primes et indemnités
Indicateurs « préposés religieux »	<ul style="list-style-type: none"> • Baisse du nombre des bénéficiaires des aides et prestations ; • Taux élevé des réclamations des préposés religieux • Incapacité de financer des projets dédiés aux préposés religieux
Indicateurs de gestion	<ul style="list-style-type: none"> • Restriction des études ; • Arrêt de développement des applications informatiques ; • Manque d'engagement des fournisseurs ; • Projets programmés non réalisés

4.3. Le mode de fonctionnement de la Fondation pour atténuer les effets de la crise

Deux questions relatives au mode de fonctionnement de la Fondation pour faire face à la crise ont été posées :

- La fondation a survenu une crise financière depuis 2017 qu'elle essaie de faire face à ces effets jusqu'à présent, ici on parle d'une gestion de crise. À votre avis, par quoi cette gestion de crise est matérialisée ? Quelles actions et quels efforts déployés ? Quel mode de fonctionnement au moment de la crise ?
- Quelles sont les préparations dont dispose la Fondation en matière de crise ?

L'analyse des réponses des répondants nous a permis de soulever les constats suivants :

Constat 1 : au moment de déclenchement, et selon la plupart des répondants, la Fondation a entrepris une série d'actions préventives avant même le déclenchement de la crise financière. Ces actions ont été matérialisées principalement par l'élaboration d'une étude financière qui analyse la situation financière de la Fondation depuis 2011 date de lancement des prestations de la Fondation jusqu'à 2022, la recherche des autres ressources de financement, la mise en place des nouveaux indicateurs de suivi pour surveiller la situation financière de près et la rationalisation des dépenses de fonctionnement.

- « La Fondation a réalisé une étude financière approfondie pour étudier la situation financière dans les cinq prochaines années, cette étude a mis en évidence un déficit financier important si les ressources financières restent stagnées », selon Res n°4 ;
- « La fondation a mis en place des actions relatives à la recherche des autres sources de financement », selon Res n°1, n°2, n°3 et n°5 ;
- « La Fondation a suivi de près et d'une façon permanente les indicateurs reflétant la situation financière (disponible de la trésorerie, montants des dettes, taux de paiement, montant du déficit...) », selon Res n°4.

Constat 2 : malgré ces efforts, la crise financière a eu lieu à partir de 2017 matérialisée par le déficit budgétaire qui commençait à grandir et à se propager, c'est l'étape de développement de la crise financière, la Fondation a continué ses efforts pour atténuer les effets de la crise à travers la diversification des ressources de financement, la création d'une plateforme de collecte de dons (selon le Res n°3), la recherche des nouveaux partenaires pour faire bénéficier les préposés religieux des prestations médicales à tarifs préférentiels (selon le Res n°1). Au niveau de sa gestion, la Fondation a assuré la continuité des prestations sociales et médicales qui ont un impact social direct et important sur les préposés religieux (l'aide d'invalidité et l'aide à l'occasion de l'Aid Adha par exemple) (selon le Res n°1), également, elle a limité le budget de fonctionnement à la hauteur du 10% du budget global afin de rationaliser les dépenses et éliminer celles inutiles (selon le Res n°3).

Constat 3 : Selon les réponses des répondants, les résultats des actions susmentionnées sont satisfaisants, c'est la phase de rééquilibrage, le déficit budgétaire commence à diminuer, mais non absorbé complètement notamment face à l'augmentation progressive des adhérents d'une année à l'autre. La Fondation devait mettre en place des pratiques rigoureuses en matière de budgétisation, de contrôle interne, de gestion de la trésorerie et de la dette. Ces pratiques consistent essentiellement à répartir le déficit budgétaire sur plusieurs années à venir pour diminuer son impact financier et rendre plus facile à gérer.

- « Au moment de la planification budgétaire, la Fondation devait penser à investir dans des projets qui génèrent des profits », selon Res n°3 ;
- « Revoir les conditions d'octroi des prestations », selon Res n°1 ;
- « Nous sommes obligés de faire une gymnastique budgétaire afin de répartir le déficit budgétaire sur les prochaines années », selon Res n°3.

4.4. L'impact de la planification stratégique sur la gestion des crises dans l'organisation publique

Les recherches documentaires et les études précédentes ont permis de relever l'importance de la planification stratégique dans le processus de la gestion des crises, dans la mesure où elle est utile à la prise de décisions et à la résolution de problèmes et nécessaire pour s'adapter à l'avance aux changements soudains. Dans notre étude, tous les participants ont confirmé cette relation positive entre la planification stratégique et la gestion des crises. En effet, pour le cas de la Fondation, la planification stratégique a joué un rôle crucial dans la gestion de la crise financière en proposant des solutions au niveau de chaque phase de la crise, voire même avant son déclenchement. L'analyse des réponses nous a permis de définir les principaux rôles de la planification stratégique selon les trois phases : l'avant-crise, la période de la crise et l'après-crise.

L'avant-crise : Les études précédentes, notamment celles menées par Abd El Rahman Ali & Hosni Wahdan, (2021) et Alzahrani (2022) ont mis en évidence l'importance de la planification stratégique dans la gestion des crises, si elle est appliquée de manière optimale en ayant une analyse de l'environnement interne et externe. Notre étude sur la Fondation confirme ce constat à travers les réponses de nos participants sur la question suivante : A votre avis, le processus de la planification stratégique est important pour faire face aux effets de la crise, pour quoi ? Y a-t-il une liaison ?

- « Oui, quand il y a une planification, il y a des objectifs, indicateurs, moyens financiers et humains mis en place », selon Res n°1 ;
- « Bien sûr, au moment de planification stratégique, une analyse de l'environnement interne et externe est faite et donc nous pouvons détecter l'ensemble des risques et menaces qui peuvent nuire l'activité de la Fondation », selon Res n°3 ;
- « Oui, la planification stratégique implique l'élaboration d'un plan stratégique à long terme pour atteindre les objectifs, ainsi que la définition des priorités et des ressources nécessaires pour y parvenir en se basant sur une analyse approfondie de l'environnement donc on prend en considération les risques et les menaces qui peuvent être survenus y compris le risque d'une crise », selon Res n°4.

La période de la crise : la planification stratégique permet de « renforcer la résilience de la Fondation en permettant de réagir rapidement et efficacement à la situation de la crise, cela grâce à la responsabilisation des gestionnaires qui sont intégrés dans le processus de fixation des objectifs de la Fondation » selon Res n°4. Également, et « grâce aux les indicateurs de performance mis en place, les responsables de la Fondation peuvent évaluer et suivre régulièrement les effets de la crise et ajuster si nécessaire pour s'adapter aux nouvelles situations » selon Res n°1.

L'après crise : la planification stratégique aide les responsables de la Fondation à :

- « Évaluer les conséquences de la crise financière sur le budget, le personnel et les prestations fournies aux préposés religieux, identifier les domaines à corriger pour prendre les décisions éclairées pour l'avenir », selon Res n°3 et n°4 ;
- « Élaborer les plans d'action pour rééquilibrer la situation », selon Res n°1 et n°5 ;

Notre étude à travers les réponses de nos participants, confirme l'impact significatif de la planification stratégique sur la gestion des crises et donc nous considérons que nos hypothèses de recherche suivantes : « Une gestion de crise réussie repose sur une planification stratégique qui prévient la propagation de la crise » et « Le processus de la planification stratégique est important pour faire face aux effets de la crise » sont validées.

4.5. La Coordination et le mode de décision au moment de la gestion des crises

La totalité des participants confirme qu'une coordination efficace au sein de la Fondation lors de la gestion de la crise financière repose sur la capacité des gestionnaires à travailler

ensemble de manière cohérente et coordonnée pour gérer les effets de la crise. Roux-Dufort (2003) dans son Modèle construit évoque la notion de cellule de crise qui se charge de prendre des décisions rapidement et de mettre en place les mesures nécessaires. Pour le cas de la Fondation, le comité des directeurs, considéré comme la cellule de la gestion de la crise, a tenu des réunions régulières pour assurer une communication claire et une coordination transparente qui permet de suivre la situation de la crise d'une façon permanente. Ces réunions renforcent la confiance entre les différents responsables et améliorent la qualité de prise de décision. À cet égard, il y avait des décisions collectives prises par ce comité, basées sur des informations et indicateurs communiqués par le Directeur financier et le contrôleur de gestion de manière claire, précise, rapide et fiable. La prise de décision en période de la crise financière était particulièrement difficile face à une situation imprévisible et qui change rapidement, c'est pour cela il est opportun de rester flexible pour ajuster rapidement le plan d'action en cas de changement des circonstances.

4.6. Qualifications et compétences du personnel en période de crise

Les études précédentes relèvent que la gestion de crise effective dépend essentiellement sur les compétences, les ressources et la perception des gestionnaires sur la crise, Zitouni & Mounir (2022). Pour le cas de la Fondation, la qualification du personnel dans le domaine de la planification stratégique est très importante, car elle permet de garantir la bonne conception du plan stratégique de la Fondation et de faciliter son exécution par les différentes structures. Les fonctionnaires qualifiés dans le domaine de la gestion des crises peuvent aider à assurer la sécurité et la continuité des prestations de la Fondation dans des situations imprévues. La gestion de crises implique de communiquer efficacement, de prendre des décisions rapides et réfléchies, de coordonner les actions des différents services et de gérer le changement. La qualification du personnel dans ces domaines facilite la gestion, la compréhension, l'implication du personnel à la conduite au changement post-crise. La Fondation est tenue de définir un plan de formation qui prend en compte les domaines de la planification stratégique et la gestion des crises.

5. Conclusion

À travers cette étude, nous avons mis en évidence l'impact significatif de la planification stratégique sur la gestion des crises processuelles, en prenant la crise financière qui a eu lieu à la Fondation Mohammed VI pour la Promotion des Œuvres Sociales des Préposés Religieux comme modèle d'une crise processuelle survenue à une organisation publique marocaine. Nous avons souligné qu'une planification stratégique solide mise en place aide l'organisation à prévenir les crises ou à les gérer efficacement lorsqu'elles se produisent, ainsi, elle est mieux équipée pour gérer les crises de manière proactive plutôt que réactive.

En amont, la planification stratégique permet à l'organisation non seulement la définition des objectifs stratégiques sur la base d'une vision claire des ressources à mettre en œuvre pour leur réalisation, mais elle permet également l'identification des risques potentiels y compris les risques de crises et l'évaluation de leurs impacts sur l'organisation, en conséquence, les causes de la crise peuvent être facilement détectées et analysées pour mettre en place les actions préventives, de même pour les scénarios de la crise qui peuvent être préparés et testés avant son déclenchement.

Au moment de la crise, la planification stratégique est considérée comme un outil crucial d'évaluation et de communication. En effet, elle permet d'évaluer et suivre régulièrement les effets de la crise à travers les indicateurs de performance mis en place et ajuster régulièrement les plans d'action pour s'adapter aux nouvelles situations. De plus, elle facilite la circulation

et le partage des informations d'une manière régulière, rapide et fiable avec l'ensemble des gestionnaires de l'organisation notamment entre l'équipe désignée à gérer la crise.

Finalement, pour la reconstruction, la planification stratégique facilite l'évaluation post-crise sur laquelle l'organisation peut identifier les domaines à corriger et établir une révision globale de ses objectifs et ses ressources afin de saisir les nouvelles opportunités d'apprentissage et d'amélioration.

Pour conclure, et sur la base des résultats de notre étude qualitative, nous recommandons aux organisations de réaliser une analyse de l'environnement interne et externe et d'élaborer une stratégie des risques avant la conception de son plan stratégique en intégrant la gestion des crises dans le processus de la planification stratégique. À cet effet, nous proposons le développement des plans d'action pour les situations de crise au moment de la planification stratégique. Ces plans peuvent aider l'organisation à élaborer des plans d'action détaillés pour faire face aux situations de crise : protocoles de communication, des plans de continuité des activités...etc., également, nous proposons de former des équipes compétentes et multidisciplinaires pour permettre une approche collaborative et une prise de décision bien informée, notamment dans les domaines de la planification stratégique et la gestion des crises. Finalement, de nombreuses voies de recherche sont envisageables : compléter notre étude qualitative par une étude quantitative qui sera généralisée sur plusieurs organisations publiques marocaines pour confirmer ou infirmer les thèmes et les hypothèses identifiés lors de cette étude, et étudier des expériences similaires des organisations publiques des différents pays pour en tirer profit dans ces domaines.

Références

- (1). Abd El Rahman, S., Wahdan, A. (2021). The Egyptian Tourism and Hotel Sector Crisis Management Strategy: Application to the Corona-virus Crisis. *Journal of Association of Arab Universities for Tourism and hospitality*. 20(3), 238-260.
- (2). Al Shobaki, M., Abu Amuna, Y. Abu Naser, S., (2016). The impact of top management support for strategic planning on crisis management: Case study on UNRWA-Gaza strip. *International Journal of Academic Research and Development*. 1(10), 20-25.
- (3). Alzahrani, I., (2022). The role of strategic planning processes in improving the effectiveness of crisis management An analytical study of the opinions of a sample of heads of academic departments in Saudi universities. *Journal of Islamic University for Educational and Social Sciences*, 10(1). 299-348.
- (4). Banque Européenne pour la reconstruction et le développement, « Stratégie pour le Maroc », <https://www.ebrd.com/documents/osg/morocco-strategy-in-french.pdf>.
- (5). Benyetho K., Missaoui K., (2018), Planification stratégique et performance organisationnelle des PME marocaines, *Revue Marocaine de Recherche en Management et Marketing* ; Vol. 10, No 2.
- (6). Benyetho, K., Missaoui, K. (2018). Planification stratégique et performance organisationnelle des pme marocaines. *Revue Marocaine de Recherche en Management et Marketing*, 10(2), 20-37.
- (7). Bland, M., (1998), *Communicating out of a crisis*. Londres, Macmillan Publishers.
- (8). Boumrar, J. (2010). La crise : levier stratégique d'apprentissage organisationnel. *Vie & sciences de l'entreprise*, 185-186, 13-26.

- (9). Chahidi S., Elhajjaji M., Nejjar B., (2022), La résilience organisationnelle en temps de crise : panorama des stratégies marocaines résilientes en cas de la covid-19, *Revue de Management et Cultures*, N°7.
- (10). Dahir n°1-09-200 du 8 rabii I 1431 (23 février 2010) portant création de la « Fondation Mohammed VI pour la promotion des œuvres sociales des préposés religieux ». c732fcb5-5283-4027-a7ba-3b5c739fdf58.pdf (justice.gov.ma)
- (11). Daigne. J. F. (1991), *Management en période de crise. Aspects stratégiques, financiers et sociaux*. Paris : Les Éditions D'Organisation, Paris : les Éd. D'Organisation.
- (12). Dalain, F. (2021). The impact of strategic planning on crisis management from the perspective of the employees in the public jordanian hospitals, *Journal of Management Information and Decision Sciences*, 1-7. 1 1532-5806-24-S1.
- (13). Étude financière 2011-2023, établie par la Fondation Mohammed VI pour la Promotion des Œuvres Sociales des Préposés religieux.
- (14). Favoreu, C., Carassus, D. & Maurel, C. (2016). Le management stratégique en milieu public : Approche rationnelle, politique ou collaborative ? *Revue Internationale des Sciences Administratives*, 82, 465-482.
- (15). Giboin, B. (2019). *La boîte à outils de la Stratégie*. Dunod.
- (16). Jafar, Y., (2017). The impact of strategic planning in crises management: an applied study on public institutions in the Jerusalem suburbs area, *Al-Aqsa University Journal (Humanities Series)*, (21) 1, 293-324.
- (17). John-Eke, E. C., Eke, J. K. (2020). Strategic planning and crisis management styles in organizations: a review of related literature. *Journal of Strategic Management*, 5(1), 36 – 46.
- (18). Khalaf Alafi K., Musbah Al-Tmimi K., Karain K., Khitam M., Ali Aloom A., (2020), The Impact of Strategic Planning on the Methods of Crises Management in The Jordanian Ministry of Health, *International Journal of Innovation, Creativity and Change*, 14,11. 203-230.
- (19). Khalifé Abou Khalil. E., (2014), *Le management efficace des PME dans un contexte de crise : le cas du Liban*. <https://theses.hal.science>.
- (20). Lagadec, P. (2012). *Gestion de crise : nouvelle donne. Sécurité et stratégie*, 10, 50-52. <https://doi.org/10.3917/sestr.010.0050>
- (21). Libaert, T. (2005), *La communication de crise*, Paris : Dunod.
- (22). Mintzberg H., (1994), *Grandeur et décadence de la planification stratégique*, Dunod.
- (23). Mudalal, M. W. (2021). Integrating Crisis Management into the Strategic Planning Process in the Service Sector Firms. *International Journal of Academic Research in Accounting Finance and Management Sciences*, 11(3), 740–761.
- (24). Note de présentation du projet de loi organique relative à la loi de finances, (2015), https://www.finances.gov.ma/Publication/db/2014/np_fr.pdf.
- (25). Pearson, C. & J. Clair (1998), Reframing crisis management. *Academy of Management Review*, 23. 56 – 76.
- (26). Pündrich, A., Brunel, O. & Barin-Cruz, L. (2009). Les dimensions des crises : Analyse de deux études de cas sous les approches processuelle et événementielle. *Revue internationale d'intelligence économique*, 1, 213-235.
- (27). Rajotte, A. (2013). Veille, innovation et planification stratégique : un défi de complémentarité. *Télescope*, 19(2), 97–112.
- (28). Rochet, C. & Keramidas, O. (2007). La crise comme stratégie de changement dans les organisations publiques. *La Revue des Sciences de Gestion*, 228, 13-22.
- (29). Roux-Dufort, C. (2000), *La gestion de crise : Un enjeu stratégique pour les organisations*, Paris : De Boeck & Larcier.

- (30). Salamate F., Zahi J., (2020), La gestion de crise entre approche processuelle et événementielle : la crise sanitaire au Maroc Covid 19 comme événement, *Revue Internationale des Sciences de Gestion*, 3, 3. 333-347.
- (31). Serradj, T. (2018). L'entreprise face aux cas extrêmes : approche événementielle ou processuelle de la crise ? *Assurances et gestion des risques / Insurance and Risk Management*, 85(3-4), 193–208.
- (32). Soukaina, C., El Hajjaji, M., & Boubker, N. (2022). La résilience organisationnelle en temps de crise : panorama des stratégies marocaines résilientes en cas de la covid-19. *Revue de Management et Cultures*, 0(7), 288-303.
- (33). Zitouni, A., Mounir, M. (2022). La gestion de crise au sein des entreprises de très petite et petite taille. *International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics*, 3(5-1), 290-303.