

## La résilience des territoires une affaire d'humain à l'ère des crises : Cas du Covid 19

### Territorial resilience, a human affair in an era of crisis: the case of Covid 19

**Fadoua CHAKIR, (Doctorante)**

*Laboratoire des Sciences de Gestion*

*FSJES d'Agdal*

*Université Mohamed V de Rabat*

**Abdelaziz BAHOUSSA, (Enseignant chercheur)**

*Laboratoire des Sciences de Gestion*

*FSJES d'Agdal*

*Université Mohamed V de Rabat, Maroc*

|                                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|-------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Adresse de correspondance :</b>  | Avenue des Nations-Unies, B.P. 721 Agdal –<br>Rabat - MAROC<br>+212 5 37 22 57 48 / 39<br>+212 5 37 22 57 41<br>fsjes-agdal@um5r.ac.ma                                                                                                                                                                                        |
| <b>Déclaration de divulgation :</b> | Les auteurs n'ont pas connaissance de quelconque financement qui pourrait affecter l'objectivité de cette étude.                                                                                                                                                                                                              |
| <b>Conflit d'intérêts :</b>         | Les auteurs ne signalent aucun conflit d'intérêts.                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| <b>Citer cet article</b>            | CHAKIR, F., & BAHOUSSA, A. (2023). La résilience des territoires une affaire d'humain à l'ère des crises : Cas du Covid 19. International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics, 4(3-1), 252-265.<br><a href="https://doi.org/10.5281/zenodo.8053010">https://doi.org/10.5281/zenodo.8053010</a> |
| <b>Licence</b>                      | <b>Cet article est publié en open Access sous licence<br/>CC BY-NC-ND</b>                                                                                                                                                                                                                                                     |

Received: March 20, 2023

Accepted: June 15, 2023

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

**ISSN: 2658-8455**

**Volume 4, Issue 3-1 (2023)**

## La résilience des territoires une affaire d'humain à l'ère des crises : Cas du Covid 19

### Résumé :

La pandémie du Covid19 a provoqué une crise humaine, sanitaire et économique d'une nature profondément différente des grandes crises précédentes. La propagation du Coronavirus a déclenché une urgence inouïe dans le monde entier obligeant les États à appeler au confinement général ce qui a induit à une récession mondiale historique.

Cette situation d'exception a imposé une révision des parangons, ainsi les institutions, les citoyens, les entreprises et les territoires sont soumis à une injonction de résilience en vue de répondre au contexte actuel.

À travers le présent article, nous examinerons l'importance de la résilience territoriale dans cette ère de crises successives ainsi que le rôle de l'être humain dans ce processus de résilience. Notre principal objectif est de mettre le point sur l'ensemble d'actions permettant une meilleure résilience des territoires en général tout en proposant des pistes de réflexion pour un Maroc des territoires résilients, et ce en s'appuyant sur à un ensemble d'articles relevant de la littérature académique anglophone et francophone.

Nous concluons de la présente contribution que la crise du Covid 19 est une opportunité pour construire un nouveau modèle du développement territorial en engageant une dynamique collective dont l'Homme est l'acteur majeur. S'engager ensemble dans des actions synergiques est l'enjeu de transition d'un territoire vulnérable à un territoire résilient doté d'une immunité adaptative.

Notre travail est organisé en cinq parties : la première partie, met le point sur les concepts clés étudiés, la seconde présente le nouveau contexte induit par la crise du Covid19. À travers la troisième, nous allons mettre en exergue l'importance de l'Homme dans le processus de résilience des territoires à l'ère du post Covid. La quatrième partie propose un ensemble de réflexions pour un Maroc des territoires résilients et enfin nous concluons avec une section de confrontation des études empiriques traitant la résilience des territoires.

**Mots clé :** Territoire, résilience, Covid 19, acteurs territoriaux, social.

**Classification JEL :** H12 - R11- R52 - Z13

**Type d'article :** Article théorique

### Abstract :

The Covid19 pandemic has caused a human, health and economic crisis of a different nature unlike previous major crises. The spread of the Corona Virus has triggered an unprecedented emergency worldwide forcing the state to call for general lockdowns which has led to a historic global recession.

This exceptional situation has imposed a revision of the parangons; thus institutions, citizens, businesses and territories are subject to a resilience injunction in order to respond to the current context.

Through this article, we will examine the importance of territorial resilience in this era of successive crises as well as the role of human beings in this resilience process. Our main objective is to focus on the set of actions that allow a better resilience of territories in general while proposing ways of thinking for Morocco of resilient territories by relying on a set of articles from the Anglophone and Francophone academic literature.

We conclude from this contribution that the Covid 19 is an opportunity to build a new model of territorial development by initiating a collective dynamic in which Man is a major actor.

Engaging together in synergistic actions is the challenge of transitioning from a vulnerable territory to a resilient one with adaptive immunity.

Our work is organized in five parts: the first part reviews the key concepts studied, the second presents the new context induced by the Covid19 crisis. Through the third part, we will highlight the importance of Man humans in the process of territories resilience in the post-Covid era. The fourth part proposes a set of reflections for Morocco of resilient territories and finally we conclude with a confrontation section of empirical studies dealing with the territories resilience.

**Keywords:** Territory, resilience, Covid 19, territorial actors, social.

**JEL Classification :** H12 - R11- R52 - Z13

**Paper type :** Theoretical Research

## Introduction

L'humanité vit actuellement dans une ère de changement caractérisée par de perpétuelles urgences d'ordre économique, social, écologique, climatique, sanitaire...

Covid 19 constitue l'un de ces changements brusques, il est un véritable défi sanitaire, économique, environnemental et surtout social. Il s'agit d'un choc qui a causé une brusque désorganisation à l'échelle mondiale ayant imposé une nouvelle approche où une réorganisation voire une reconfiguration des paradigmes de tout un chacun.

Cette pandémie, qui a ébranlé nos modes de vie, a mis en lumière la vulnérabilité de notre société. Ses impacts très drastiques nous incitent aujourd'hui à revoir nos systèmes actuels et à mettre en place des stratégies guidées par des enjeux de résilience.

Les territoires, variable clé de la société, ont été profondément bouleversés par la crise sanitaire. Cette dernière a impliqué un changement radical des besoins des citoyens au sein de leurs territoires voire même la perception de ces derniers.

De par leur nature, les territoires passent durant leur histoire par plusieurs configurations considérées comme une évolution territoriale à savoir l'autopoïèse qui signifie l'autoproduction (Maturana, Varela, 1994), la déterritorialisation, le développement, l'émergence et enfin la résilience qui fait l'objet de notre présente contribution (Ginet, 2007).

Cette dernière est considérée comme la capacité d'un système à intégrer une perturbation dans son fonctionnement, sans changer de structure qualitative (Aschan-Leygonie, 2000). Selon le sixième rapport d'évaluation du Groupe d'experts intergouvernemental sur l'évolution du climat (2019), la résilience est définie comme étant la capacité d'un système à absorber les perturbations en conservant la même structure de fonctionnement, la capacité d'auto-organisation et d'adaptation au stress et au changement. Côté territoire, la résilience territoriale est un concept émergent capable d'aider à la prise de décision pour identifier les vulnérabilités et améliorer la transformation des zones sociogéographiques (Wilkinson et al. 2010).

La résilience est un construit pluridisciplinaire traité à plusieurs reprises sous différents angles, par ailleurs son champ conceptuel connaît plusieurs limites surtout en termes de compréhension et de réalisation de la résilience (Brunetta et al., 2019).

Pour s'affranchir de ces limites, nous menons le présent travail de nature essentiellement théorique en vue d'examiner l'importance de la résilience territoriale pour garantir la survie des territoires et le rôle de l'être humain dans ce processus de résilience. Notre principal objectif est de mettre le point sur l'ensemble des actions permettant une meilleure résilience des territoires en générale tout en proposant des pistes de réflexion pour un Maroc des territoires résilients.

Nous partons de l'hypothèse que la résilience durable des territoires est centrée sur l'être humain c'est-à-dire les acteurs et leur travail collaboratif. Les acteurs territoriaux doivent plus que jamais prendre des mesures d'urgence pour faire face aux séquelles de la crise avec en fil rouge une coopération collective et inclusive basée sur une co-construction pour le bien commun.

Dans ce sens, il est judicieux de répondre à un ensemble de questions permettant une compréhension plus profonde de ce sujet de grande importance notamment :

- Quel est l'impact du Covid19 sur les territoires ?
- La nouvelle conjoncture sanitaire, a-t-elle prescrit de nouveaux paradigmes ?
- Quel est le rôle de l'acteur humain dans ce processus de résilience ?
- Comment peut-on assurer la résilience des territoires au Maroc ?

Dans l'optique de couvrir l'ensemble de ces questions, nous allons éclairer dans un premier axe les concepts de base à savoir la crise, le territoire et la résilience, ensuite nous nous pencherons sur la Covid 19 et son impact sur les territoires avant de passer à la proposition

d'un ensemble de réflexions pour un Maroc des territoires résilients en mettant en lumière les enseignements tirés de la pandémie du Covid 19. Enfin nous concluons avec une section de confrontation des études empiriques traitant la résilience des territoires.

## **1 Définition des concepts**

Avant d'appréhender la résilience du territoire après Covid, il convient d'abord de s'interroger sur un ensemble de notions clés, à savoir le territoire, la crise et la résilience.

### **1.1 Le territoire**

#### **1.1.1 Notion du territoire**

Il existe plusieurs approches et manières pour définir le mot territoire. Ce terme venant du latin, *territorium*, signifie selon le Petit Robert « une étendue sur laquelle vit un groupe humain ». Par ailleurs, du point de vue sociologique, le territoire représente l'identité culturelle de la population autochtone à savoir les habitudes, coutumes, l'organisation communautaire..., manifestant son originalité et le distinguant d'un autre groupe humain ou d'une autre société.

Selon les urbanistes, « Le territoire fait référence au support concret de l'État qu'il faut préserver de toute intrusion étrangère et de développer en l'aménageant »

« Définir un territoire, c'est le délimiter, en définir les tenants et aboutissants, établir la connaissance et le contrôle qu'en ont ceux qui ont mission de le gérer et, dans un contexte de compétences partagées comme c'est le cas en milieu fédéral, connaître les problèmes réels ou potentiels reliés à l'exercice des compétences respectives des différents ordres de gouvernement sur l'ensemble du territoire, mais aussi sur des espaces précis affectés à des fins particulières. » (Lacasse et Dorion, 2011)

De leur côté, les géographes le considèrent comme une portion de la surface terrestre, un espace délimité et approprié qui possède des caractéristiques naturelles et des ressources.

Une définition pertinente stipule la combinaison de ces différents volets en vue de toucher l'ensemble des parties composant le territoire ayant sans doute une contribution notable dans son développement. Selon Moine (2006), le territoire est composé de trois entités : un nom, Un espace naturel anthropisé et une gouvernance. De sa part, Millet (1995), dans une approche plus détaillée, considère que les composantes de base d'un territoire sont une composante organique, économique, géographique, symbolique.

Selon le même auteur, la composante organique fait référence à l'histoire du territoire c'est-à-dire l'origine du peuplement, le rôle joué dans l'histoire, etc... la culture du territoire renvoie vers les traditions progressistes, les coutumes, la religion, la langue, la population urbaine et rurale et enfin l'organisation actuelle du territoire c'est-à-dire son poids dans la région, le département, les villes voisines, etc...

En ce qui concerne la composante économique, elle retrace l'ensemble des activités économiques dominantes ainsi que le diagnostic économique actuel. Pour la composante géographique, elle touche l'impact de la géographie sur l'identité des habitants et sur la localisation des activités économiques. Au dernier rang, la composante symbolique qui est l'identité visuelle du territoire à savoir les paysages, l'architecture, les châteaux, les églises, les monuments...

Enfin, il va sans dire que les composantes du territoire revêtent une grande importance pour son développement par ailleurs, ce dernier reste conditionner de la synergie de ces acteurs et la fédération de leurs efforts.

### 1.1.2 Acteurs territoriaux

Le territoire constitue un système ouvert plein d'échanges et interactions entre les différents sous-systèmes qui le composent appelé acteurs. Pour le Petit Larousse, l'acteur est celui qui prend une part déterminante dans une action. « En fait, les acteurs déterminent l'aboutissement de la démarche par les actions qu'ils vont mettre en œuvre. En outre, chaque acteur agit sur son territoire selon des moyens et des stratégies, en fonction de la représentation qu'il a de ce territoire » (Brunet et al., 1993), ce qui donnera lieu par conséquent à une dynamique territoriale.

Les acteurs d'un territoire sont approchés différemment par les spécialistes vu leurs multitudes, on retient ci-après les plus fondamentaux :

- L'État : Un acteur central ayant comme principale mission de mettre en place les politiques de gestion et de développement du territoire répondant aux grandes priorités gouvernementales et menant à une vision claire du tissu institutionnel territorial.
- Les collectivités territoriales : Un acteur de développement local qui participe à la mise en œuvre du processus de développement en utilisant des initiatives locales. Il est chargé aussi de l'aménagement du territoire par l'élaboration des programmes de proximité dans le cadre de ses attributions pour une meilleure attractivité dudit territoire.
- Les citoyens et la société civile : Il s'agit de la population autochtone dont le rôle demeure fondamental. La réussite des plans de développement du territoire passe inévitablement par l'implication des citoyens en vue d'atteindre les objectifs fixés dans un processus collectif d'achèvement.
- Les entreprises : un agent économique capital et créateur de richesse qui offre diverses opportunités surtout en termes de création d'emploi et développement économique du territoire.

Engager une dynamique collective des acteurs, y compris les intercommunautés, demeure le pivot du rayonnement du territoire. En sus, l'ouverture de ce dernier sur le reste du monde revêt également une importance cruciale. Les territoires entretiennent des relations les uns avec les autres, « On constata que les conditions endogènes typiquement territoriales jouaient un rôle important pour accueillir et valoriser les interventions de nature exogène en regard du développement. » (Massicotte, 2008)

## 1.2 La crise

La crise, terme très complexe ayant connu plusieurs mutations, est un mot français dérivé du latin *krisis*. « Le mot "crise" est issu du vocabulaire médical où il représente l'étape charnière, le moment paroxystique d'une maladie, qui peut en ce point "critique" évoluer vers la guérison comme vers la mort » Ordioni. Ce terme a été longtemps utilisé dans le domaine médical avant d'être généralisé aux autres sphères avec une transformation sémantique allant de la dimension d'examen et un jugement vers un dysfonctionnement, une incapacité conjoncturelle et une situation de difficulté.

Une crise est sans doute un moment difficile, cependant, ce mot a également une connotation positive. Il s'agit d'un point de basculement qui implique un changement pendant cet instant décisif ainsi que la crise devient une opportunité de transmutation.

## 1.3 La résilience

La résilience est un concept polysémique, selon le dictionnaire de la langue française, la résilience est la « caractéristique mécanique définissant la résistance aux chocs d'un matériau. (La résilience des métaux, qui varie avec la température, est déterminée en provoquant la rupture par choc d'une éprouvette normalisée.) ». Cette notion considérée comme un ancien

concept issu du latin *resilire*, *resilio*, a été utilisé en premier lieu dans la littérature latine pour désigner un rebond voire un saut, avant de réapparaître au Moyen-Age pour désigner une résiliation ou une annulation. (Talandier, 2019)

La définition du concept de la résilience demeure contestée, il n'existe pas de définition internationalement reconnue de la résilience (Meerow et al. 2016), chaque discipline semble avoir développé sa propre définition de la résilience ce qui enrichit par conséquent son champ sémantique.

L'écologue Crawford Stanley Holling est considéré comme l'un des pères fondateurs de ce concept dans les années soixante-dix, il le définit comme une mesure de la aptitude des systèmes à résister aux perturbations et aux changements (1973). De sa part, Talandier (2000) définit la résilience comme étant « la capacité d'un système à faire face à un choc. ». En psychologie, il est considéré comme étant « l'aptitude d'un individu à se construire et à vivre de manière satisfaisante en dépit de circonstances traumatiques », c'est la « Capacité d'une personne ou d'un groupe à se développer bien, à continuer à se projeter dans l'avenir en dépit d'« événements déstabilisants, de conditions de vie difficiles, de traumatismes sévères (Manciaux, 2001).

En urbanisme, La capacité d'un système urbain et de tous ses réseaux socio-écologiques et socio-techniques constitutifs à travers les échelles temporelles et spatiales, à maintenir ou à retrouver rapidement les fonctions souhaitées face à une perturbation, à s'adapter au changement et à transformer rapidement les systèmes qui limitent la capacité d'adaptation actuelle ou future (Meerow et Newell, 2016).

En logistique, c'est la capacité d'un système à revenir à son état initial ou à se déplacer vers un nouvel état plus souhaitable après avoir été perturbé (Christopher et al. 2014).

Pour les territoires, la résilience territoriale est « une mise en mouvement du territoire, une recherche perpétuelle d'équilibre dynamique entre des caractéristiques paradoxales et des processus contraires : court terme et temps long, échelle locale et mondialisation, redondance et efficacité, sur-mesure et prêt-à-porter, autonomie et dépendance... » (Analyse Théma, 2017).

L'objectif est de préparer un territoire résilient capable d'anticiper les éventuelles perturbations grâce à la mise en œuvre d'une politique de veille dans le but d'atténuer les effets futurs. Le paradigme de la résilience des territoires s'inscrit essentiellement dans la quête d'une nouvelle capacité d'adaptation à travers un comportement préventif basé sur une approche participative rassemblant l'ensemble des acteurs. Ladite capacité peut prendre trois formes : observer les chocs (les anticiper), s'adapter aux chocs, se transformer face aux chocs. (Fabry et Zeghni, 2022)

## **2 Un nouveau contexte induit par la crise « COVID 19 »**

La Covid-19 est une épreuve qui a agenouillé le monde entier, elle a débarqué avec des changements brusques qui ont impacté profondément notre existence confirmant ainsi la fragilité du système social, économique et de santé... de nos pays.

La crise sanitaire a fortement touché l'ensemble des acteurs des États à leur tête, les professionnels de la santé, la police, les autorités locales, les enseignants et les citoyens en général.

Cette période de repli chez soi, notamment celle du confinement, a obligé des millions de personnes (salariés, étudiants, entrepreneurs, citoyens et leurs familles...) à poursuivre l'ensemble de leurs activités quotidiennes à domicile. Additionnant, la distanciation sociale qui demeurait une condition *sine qua non* pour maîtriser la propagation rapide du virus.

En conséquence, les gens ont été obligés de respecter de nouvelles règles en vue de se réapproprier à nouveau les espaces communs. Cette donne a eu des incidences importantes sur nos façons d'habiter, de penser, d'utiliser et de consommer nos territoires.

Ainsi, et pour faire face à cette déstabilisation de la pensée architecturale et urbaine, il s'est avéré crucial de gérer la densité des personnes au niveau des espaces communs que ce soit en plein milieu rural ou urbain. Ladite gestion a touché plusieurs commodités de la vie quotidienne, notamment les moyens de transport, les grandes surfaces, les hôpitaux...en bref la vie tout entière.

D'un clin d'œil le monde a passé d'une vie normale à une situation particulière avec notamment un enseignement à distance, du télétravail, des réunions s'effectuent en visioconférence, des démarches administratives en ligne : un mode de vie spécial dont le digital est le maitre-chef.

Convaincus que le « retour à la normale » est devenu impossible, l'ensemble des acteurs territoriaux, citoyens, commerçants, parties prenantes..., ont commencé à s'adapter au nouveau concept tout en essayant de trouver en permanence un nouvel équilibre pour répondre aux circonstances contextuelles. Il était indispensable de concilier nos habitudes mises en œuvre depuis des années avec la récente réalité du Covid 19. Les citoyens ont dû retrouver leur ville avec une distanciation physique, les prestataires de services, les commerçants, entreprises... étaient dans l'obligation de suivre les nouvelles règles pour accommoder leurs clients alors que les entités publiques devaient réviser voire même revoir leurs méthodes et modes de gestion.

Plusieurs obstacles ont été rencontrés au cours de cette mutation rapide, le problème majeur était la communication au sein des différents organismes, surtout les administrations publiques où les responsables devaient entrer en contact avec les citoyens. Le défi était immense avec une situation incertaine évoluant très rapidement, de ce fait les responsables se trouvaient confrontés à des questions auxquelles ils n'ont même pas de réponses. D'autant plus les anciens moyens de communication n'étaient plus valables, ce qui a poussé l'ensemble des organisations à chercher à se doter des meilleures stratégies et outils pour assurer une communication optimale auprès de leurs publics et avec l'ensemble des parties prenantes.

D'autre part, l'accès au réseau internet, aux équipements informatiques ainsi que le manque de compétences pour les utiliser, constituaient une autre barrière devant la bonne adaptation avec la nouvelle conjoncture. La pandémie a dévoilé les inégalités au sein des populations quant à l'accès et utilisation de ces derniers.

Le manque de temps pour réagir, l'insuffisance de financement, la difficulté d'adaptation rapide aux nouveaux modes de gestion par incompetence et/ou peur du changement constituaient aussi des entraves majeures.

### **3 L'homme acteur déterminant de la résilience des territoires à l'ère du post COVID**

« Peut-on reprendre la vie, l'action comme avant ? Cela semble difficile, voire même impossible, mais c'est peut-être l'occasion de regarder autrement ces territoires, leurs réalités en termes de fragilités, mais aussi de solidarités. Les enjeux à relever sont la re-mobilisation collective, la re-priorisation et donc l'ajustement des moyens relevant des contractualisations, programmes les dispositifs relevant de la politique de la ville. » (Note des Centres de Ressources Politique, 2020)

La situation actuelle requiert la fédération des efforts de tout un chacun. La crise sanitaire était un véritable révélateur des complémentarités des rôles entre l'État, les collectivités et les citoyens.

« Alors que le peuple constitue l'unité sociétale de base (ethnique), l'État est la structure institutionnelle supérieure (politique) ayant vocation à représenter l'ensemble de la société sur un territoire donné » (Lacasse & Dorion, 2011)

Ces territoires à l'ère actuelle ne répondent guère aux besoins des citoyens surtout avec l'instauration de nouvelles règles d'utilisation de ces derniers, imposées essentiellement par la propagation du Coronavirus. Ce qui nécessite des stratégies de résilience basées sur une révision de la relation entre la gouvernance et les populations.

Remettre l'individu au cœur des politiques publiques pour un développement durable des territoires est présentement la clé de voute. Cette résilience des territoires doit impérativement s'allier à la résilience sociale, de ce fait, la réflexion sur le renforcement des liens sociaux et des solidarités au sein des territoires est un sujet de premier ordre.

« Les citoyens doivent pouvoir vivre, travailler, entreprendre, où ils le souhaitent, pour qu'il n'y ait de fatalité imposée pour aucun territoire » (G-F, Dumont. F, Paponnaud. Avril 2020).

Un changement à grande échelle s'impose, ainsi impliquer les citoyens en vue de s'interroger collectivement sur les conditions de relance des territoires pour mettre en place des projets communs et des feuilles de route stratégiques respectives est l'urgence du moment.

La résilience collective des territoires est une opportunité pour revoir le modèle de développement mis en œuvre par les collectivités en vue d'y insérer de nouveaux objectifs visant à répondre aux nouveaux défis.

Ensemble, les acteurs territoriaux, impliqués dans des politiques de solidarité, doivent interagir, coordonner, coopérer, engager une dynamique collective, partager de la valeur autour des besoins essentiels pour re-bâtir, réorganiser, réinventer l'aménagement du territoire hors des anciens déterminismes. Ces derniers se retrouvent inopérants ou tout du moins insuffisants pour faire face à cette situation pandémique ayant une telle échelle de complexité. L'objectif est de sortir avec des solutions inédites répondant aux aspirations des communautés, à des innovations socio-territoriales à travers la confrontation des visions hétérogènes des acteurs pour un même territoire.

## **4 Premières réflexions pour un Maroc des territoires résilients**

### **4.1 Mutations stratégiques du développement des territoires au Maroc**

Le Maroc a connu plusieurs changements depuis la fin des années 90. Cette phase a été caractérisée par des transformations profondes ayant des conséquences notables sur les différents plans, y compris les territoires. Diverses mesures et politiques publiques visant le développement des territoires ont été mises en place par l'État. Parmi les plus fondamentales, le découpage de 1997 de 16 régions institutionnelles pour une déconcentration administrative. L'année 1998 a été couronnée par la création d'un ministère chargé de l'aménagement du territoire, de l'environnement, de l'urbanisme et de l'habitat disposant de deux documents de référence : la Charte Nationale d'Aménagement du Territoire et le Schéma National d'Aménagement du Territoire.

Le 30 juillet 2010, un nouveau modèle de développement économique et social a été conçu, le Royaume a mis en œuvre la réforme de la régionalisation avancée pour un développement territorial inclusif et durable. Son objectif majeur est d'inscrire une dynamique territoriale fondée sur un rééquilibrage des compétences et des ressources entre l'État central et les collectivités locales et pour favoriser le rapprochement des politiques publiques et des habitants.

Ladite réforme, pierre angulaire du changement, a été mise en œuvre en 2015 avec un découpage administratif du Maroc en 12 régions au lieu de 16.

## 4.2 Premières réflexions pour un Maroc des territoires résilients

Bien que la crise reste un terme lourd et inquiétant, il garde aussi une connotation positive, il s'agit d'un point de basculement offrant une opportunité de générer un changement.

La crise engendrée par la Covid 19 a eu une panoplie d'impacts sur nos territoires qu'on ne peut pas cerner au court terme. C'est une occasion propice pour préparer des territoires résilients capables de s'adapter à de nouveaux contextes.

Le Maroc, comme tous les autres pays du globe a été touché par cette pandémie dévastatrice. Cependant notre Royaume a réagi d'une manière proactive qui a permis de maîtriser la propagation du virus et la résistance de notre économie durant cette période critique, et ce en adoptant un ensemble de solutions innovantes et adaptées.

Avec la conjoncture actuelle due à la crise sanitaire, les transformations se sont accentuées, ainsi notre pays se trouve face à une situation où le développement de territoires intelligents est une nécessité impérieuse pour se préparer à vivre d'éventuels bouleversements dans les années à venir.

Avant d'évoquer de premières pistes de réflexion, il s'avère judicieux de souligner que les autorités territoriales compétentes doivent commencer prioritairement par un diagnostic pour identifier les facteurs de vulnérabilité des territoires. Ce dernier ne doit pas être cadré par la pandémie au contraire il doit être élargi de façon à avancer au maximum l'ensemble des innovations territoriales possibles dans le futur.

Nos autorités, qui ont fait preuve d'innovation afin de sortir de la présente crise, sont appelées fortement à construire un Maroc plus solide avec des territoires résilients. L'enjeu est d'assurer une transition intelligente durable de nos territoires.

De nombreux appels à un changement profond du modèle territorial s'imposent, ainsi un ensemble d'actions seraient à mettre en place pour atteindre cet objectif, ces actions touchent trois grandes catégories : des actions centrées sur le territoire, d'autres sur les acteurs et la relation entre eux et en fin des actions centrées sur les stratégies et outils à utiliser pour une bonne gestion des territoires.

En ce qui concerne les actions centrées sur le territoire, une panoplie de mesure sont à mettre en place pour atteindre l'objectif de la résilience des territoires au Maroc, notamment la reconfiguration des territoires en vue de répondre aux besoins récents créés par la nouvelle conjoncture du Covid 19 et surtout post Covid, la création des organismes de gestion des territoires visant la revitalisation et la revalorisation locale, la multiplication des commissions locales d'urgence et des réseaux d'alerte et d'information de la dynamique territoriale moyennant des indicateurs de mesure pertinents. Ceci sans doute se fait en collaboration étroite avec les acteurs locaux du territoire, ce qui nous renvoie vers la deuxième catégorie relative aux acteurs et à la relation entre eux. Il revêt judicieux de souligner que les acteurs sont le cœur battant du territoire sans leur implication, toute stratégie de développement ne pourrait donner fruits. Cette grande importance nous pousse à revoir le rapport des acteurs au territoire, à impliquer les acteurs locaux tout en assurant une ouverture sur l'extérieur, encourager la proximité entre habitants et institutions, à créer un discours identitaire et rassembler les habitants autour de ce dernier, à développer les compétences techniques des acteurs clés des territoires en vue de faciliter l'utilisation des outils technologiques adoptés. Ce renforcement des liens est crucial pour assurer une résilience durable à travers un travail à la fois collaboratif et participatif de la part de l'ensemble des acteurs.

In fine, les changements récurrents actuels stipulent aussi la mise en place d'un ensemble d'actions centrées sur les stratégies et les outils performants à utiliser pour une bonne gestion des territoires, le recours à la digitalisation et le développement de la communication. Pour ce faire, il faut commencer tout d'abord par définir une stratégie de différenciation du territoire, revoir les anciennes méthodes de gestion tout en encourageant les initiatives locales, mettre

en place de nouvelles pratiques, innovantes, et créatives, adopter des solutions durables acceptées par la population privilégiant le bien-être des communautés, instaurer des Think Tank, moteur d'innovations territoriales composés des différents acteurs territoriaux permettant un bouillonnement d'idées et d'initiatives ingénieuses, adopter de nouvelles technologies de communication et des infrastructures numériques, la transition numérique est la clé de réussite de cette mouvance tactique, la période de confinement a prouvé l'importance de la digitalisation dans notre quotidien et pratique en général, développer de plateformes, sites internet, applications et services numériques, administratifs, et éducatifs, veiller au renforcement de l'anticipation des problématiques territoriales à travers l'analyse des crises locales quotidiennes du territoire en vue de les cerner et d'y remédier via des stratégies de développement mise en œuvre par les autorités territoriales compétentes pour la prévention des risques, développer davantage des solutions simples à mettre à la disposition de la population pour effectuer les démarches administratives en ligne avec un service d'assistance permanence, mettre en œuvre des projets de coopération transfrontalière et développer des formules de partenariat avec d'autres territoires, veiller à la prise en considération de la dimension spatiale dans les programmes nationaux et les grands projets structurants, se doter des meilleures stratégies et outils pour assurer une communication optimale auprès de leurs publics et avec l'ensemble des parties prenantes.

## **5. Études empiriques relatives à la résilience des territoires à l'ère des crises**

Le monde actuellement connaît des mutations profondes ayant un caractère récurrent qui ont poussé les territoires à en faire face. La crise du Covid 19 était l'une des crises qui ont accélérée voire même brutalisé le processus de relance. Dans ce sens, plusieurs chercheurs se sont intéressés à cette question de résilience qui revêt une importance cruciale pour le développement territorial. Ainsi, une panoplie d'études ont touché divers volets de la vie dont l'être humain reste le maître à savoir le travail, l'enseignement, le commerce, le tourisme, la santé, l'usage des territoires, etc...

Cette section ambitionne de croiser quelques études empiriques faites au préalable par des chercheurs en termes de résilience territoriale, l'objectif majeur est de passer en revue des expériences en vue s'appuyer conjointement sur les connaissances théoriques et empiriques d'une part et de comparer nos résultats à des études empiriques d'autre part.

Dans ce sens, nous avons sélectionné trois études : la première traite le Covid 19 dans la région métropolitaine de Wuhan, la deuxième met le point sur le tourisme en Espagne et la dernière se concentre sur la durabilité de la résilience. Nous avons choisi des études qui sont proches de notre contexte et des éléments d'analyse adoptés dans notre travail.

Nous commençons tout d'abord par l'étude menée par Peng, Shu et Lin (2022) sur la région métropolitaine de Wuhan source du Covid 19. La présente étude s'est basée sur 39 unités spatiales dans la région métropolitaine de Wuhan, son objectif est d'identifier les caractéristiques et les principaux facteurs limitants de la résilience territoriale dans lesdites régions métropolitaines tout en proposant des stratégies de planification et des solutions pour améliorer la résilience territoriale dans la région de Wuhan et dans d'autres régions.

Les principales conclusions de la présente contribution sont les suivantes : La résilience territoriale de la région métropolitaine de Wuhan est caractérisée par une agglomération centrale et une dispersion périphérique de bas niveau, formant un modèle global d'une zone centrale et de quatre sous-régions à l'est, à l'ouest, au nord et au sud. Deuxièmement, Il existe un décalage entre l'offre et la demande d'éléments de résilience, et il est nécessaire de rationaliser la distribution spatiale des éléments de résilience au niveau régional. En fonction des différents éléments limitant la résilience dans la région métropolitaine de Wuhan, les villes peuvent être divisées en trois types : les villes limitées à la fois par les politiques et les

ressources spatiales, les villes avec des éléments socio-économiques en retard et les villes avec des éléments d'innovation insuffisants. La différence entre la résilience des zones étudiées réside dans les niveaux de capacité des éléments et les voies d'amélioration.

La deuxième étude que nous allons traiter se penche sur le tourisme, le secteur le plus impacté par la covid 19. A ce niveau, Duro, Perez-Laborda et Fernandez (2022) ont mené une étude intitulée « Territorial tourism resilience in the COVID-19 summer » visant à analyser la résilience des territoires touristiques en Espagne. La présente étude a porté sur l'impact de divers facteurs sur la résilience à court terme des provinces espagnoles ainsi que les différences de résilience observées entre les destinations espagnoles étudiées. Pour ce faire ils ont opté pour 50 provinces espagnoles comme unité territoriale.

Comme résultats, les chercheurs ont constaté des différences territoriales significatives dans la distribution de la résilience, elle est plus élevée dans les régions spécialisées dans le tourisme de nature et plus faible dans celles qui connaissent habituellement une forte demande touristique à savoir la côte méditerranéenne et les deux archipels. En sus, les politiques touristiques adoptées par les régions ont joué un rôle important, surtout celles visant à accroître la résilience et à réduire la vulnérabilité. À titre d'exemple, la spécialisation antérieure de certaines régions sur le marché intérieur était responsable d'une grande partie de la variance de la résilience contrairement à celles de provinces qui ne comptent pas sur cette cible. D'autre part, la densité de la population a été considérée comme un facteur de différence territoriale en matière de résilience dans ce sens où les territoires les moins denses étaient les plus actifs.

En fin, les conclusions tirées de cette étude sont : la nécessité de mettre en œuvre des stratégies territoriales de la part des gestionnaires de destinations permettant de se concentrer sur les marchés nationaux et autres marchés à courte distance, de chercher à réduire la densité et la saisonnalité, et de se spécialiser dans des produits autres que le soleil et le sable comme le tourisme de nature.

En ce qui concerne la résilience des territoires et la durabilité, Rizzi , Graziano et Dallara ont mené de leur part une étude sur les régions européennes dont le titre est « A capacity approach to territorial resilience: the case of European regions ». Leur contribution analyse le concept complexe de résilience régionale en adoptant une approche systémique et holistique et en se référant au contexte théorique de la durabilité. De même, elle vise à tester les liens entre les variables au sein de chaque dimension et entre les dimensions de la résilience territoriale en l'appliquant au cas des régions européennes. Pour mesurer les facteurs de résilience, 13 variables ont été sélectionnées pour définir les facteurs de résilience pour 248 régions européennes : 4 variables décrivant la sphère économique, 5 la sphère sociale et 4 la sphère économique.

Cette analyse fait apparaître des compromis évidents entre les dimensions économiques, sociales et écologiques, soulignant la nécessité de politiques axées sur la durabilité et le développement durable. Elle a mis le point aussi sur les acteurs, les gouvernements locaux et les partenaires du secteur privé ont la grande responsabilité d'investir dans des systèmes plus résilients, dans des infrastructures, des services plus résilients et dans la réduction des risques. Dans cette optique, les politiques de cohésion intégrées de l'UE deviennent essentielles pour réduire les différences entre les pays et les régions, notamment en termes d'infrastructures, d'éducation et d'économie verte.

Les résultats des études retracent l'importance de rationaliser la distribution spatiale des éléments de résilience, d'adopter des politiques touristiques pour accroître la résilience et pour réduire la vulnérabilité des territoires et en fin de fédérer les efforts des acteurs privés et publics pour assurer la durabilité de la résilience recherchée en se basant sur des politiques intégrées renforcées par la cohésion des êtres humains.

## 6. Conclusion

D'une nature profondément différente des grandes crises précédentes, Covid 19 a induit un nouveau contexte de vie avec des mesures hors-normes. La pandémie, en sus des autres crises d'ordre politique et économique qui l'ont succédé, a mis à nu des fragilités de nos sociétés en mettant l'être humain dans une situation atypique, ce qui a révélé clairement notre manque de préparation surtout à ce type d'aléa.

Dans ces circonstances spéciales, la résilience reste la solution capitale pour la survie des territoires. Cette capacité recherchée du territoire à faire face à un choc (Talandier, 2000) réside dans le fait d'observer les chocs en vue de les anticiper, de s'y adapter et enfin de se transformer face aux chocs (Fabry et Zeghni, 2022).

Par ailleurs, la nouvelle donne nous impose d'allier impérativement la résilience des territoires à la résilience sociale. Se focaliser sur les parties prenantes seules pour développer un territoire n'est plus la voie judicieuse à suivre à l'ère actuelle, l'implication des autres acteurs territoriaux en l'occurrence les citoyens en vue de s'interroger collectivement sur les conditions de relance des territoires permettra de mettre en place des projets communs et des feuilles de route stratégiques respectives.

Le Maroc n'échappe pas à cette réalité, il faut souligner que le Royaume a parcouru un long chemin en termes de développement territorial avant la crise de Covid, dans ce sens l'État a mis en place depuis les années 90 un ensemble de politiques publiques. Le découpage administratif de 2015 chapeauté par la réforme de la régionalisation avancée a permis des mutations stratégiques au niveau des territoires marocains. Le Maroc, sous l'égide de Sa majesté le Roi, veille d'inscrire une dynamique territoriale fondée sur un rééquilibrage des compétences et des ressources pour un développement territorial inclusif et durable. Par ailleurs, à l'ère de l'incertitude et de succession de crises, le Maroc est dans l'obligation de suivre les présents changements à l'instar des pays du monde. L'enjeu est d'assurer une transition intelligente durable de nos territoires. De nombreux appels à un changement profond du modèle territorial marocain s'imposent, ainsi un ensemble d'actions seraient à mettre en place pour atteindre cet objectif, ces actions touchent trois grandes catégories : des actions centrées sur le territoire, d'autres sur les acteurs et la relation entre eux et en fin des actions centrées sur les stratégies et outils à utiliser pour une bonne gestion des territoires.

La principale conclusion de notre contribution et l'exigence actuelle pour la résilience des territoires résident dans un travail collaboratif coopératif dont l'être humain est le maître. Les crises actuelles interrogent notre capacité à prendre soin d'un nous collectif et pluriel, ainsi une prise de conscience collective est l'urgence sociale du moment.

Ensemble, les acteurs territoriaux, impliqués dans les politiques de solidarité, doivent s'interroger collectivement sur les conditions de relance des territoires en mettant en œuvre des plans d'action intégrant le besoin de résilience.

Instaurer des Think Tank, créer des organismes de gestion des territoires, multiplier les commissions locales d'urgence, encourager la proximité entre habitants et institutions serait tant d'actions à mettre en place par les territoires pour assurer leur résilience. Tout l'enjeu, donc, est de développer le système immunologique des territoires pour atténuer les futures vulnérabilités.

Pour conclure, il est judicieux de souligner que les citoyens sont la pierre angulaire du territoire ainsi ils doivent être impliqués dans tout le processus visant cette relance. Cette importance nous renvoie vers d'éventuelles perspectives de recherche, notamment l'inclusion des citoyens et surtout leur participation à la création de valeur pour leur territoire dans différents domaines. Dans une approche sectorielle, nous projetons travailler dans le futur sur la co-crédation de la valeur en tourisme en mettant le point sur les communautés d'accueil étant donné qu'ils sont à la fois un acteur clé de la chaîne touristique et des ambassadeurs des destinations touristiques.

## Références

- (1). Anaut, M. (2005). Le concept de résilience et ses applications cliniques. Recherche en soins infirmiers, N° 82(3), 4-11.
- (2). Aschan-Leygonie C., 2000, « Vers une analyse de la résilience des systèmes spatiaux », L'Espace géographique, n°1, pp.64-77.
- (3). Belaïdi, N., & Koubi, G. (2020). Covid-19 et peuples autochtones. Des « faits informatifs » sur une relation au monde (Enquête de mars à juin 2020). La Revue des droits de l'homme. Revue du Centre de recherches et d'études sur les droits fondamentaux. <https://doi.org/10.4000/revdh.10441>
- (4). Belemlih, A.(2020) Pour une résilience collective des territoires. (s. D.). <https://les-citoyens.org/New/2020/06/pour-une-resilience-collective-des-territoires/>
- (5). Brunetta, G.; Ceravolo, R.; Barbieri, C.A.; Borghini, A.; de Carlo, F.; Mela, A.; Beltramo, S.; Longhi, A.; De Lucia, G.; Ferraris, S.; Pezzoli, A.; Quagliolo, C.; Salata, S.; Voghera, A. Territorial Resilience: Toward a Proactive Meaning for Spatial Planning. Sustainability 2019, 11, 2286. <https://doi.org/10.3390/su11082286>
- (6). Chevreau, A., Charbit, C. (2017) Pour un développement territorial inclusif et durable au Maroc Le temps de l'action.
- (7). Christopher, M.; Peck, H. Building the Resilient Supply Chain. Int. J. Logist. Manag. 2014, 15, 1–14.
- (8). Defalvard, H. Après le coronavirus : « Vers la société du commun ». (2020). Le Monde.fr. [https://www.lemonde.fr/idees/article/2020/04/17/apres-le-coronavirus-vers-la-societe-du-commun\\_6036906\\_3232.html](https://www.lemonde.fr/idees/article/2020/04/17/apres-le-coronavirus-vers-la-societe-du-commun_6036906_3232.html)
- (9). Delbecque, E., Voy-Gillis, A., Portier, N., Levratto, N., & Fassin, D. (2020) Veille & Territoires #264—Focus sur Covid-19 et cohésion des territoires. 10.
- (10). Directeurs des Centres de Ressources Politique de la ville (2020) l'impact de la crise sanitaire sur les habitants des quartiers prioritaires de la politique de la ville. France.
- (11). Dumont, G., Paponnaud, F. (2020). Après le Covid-19 : « réinventer » l'aménagement du territoire, – Société de Géographie. (s. D.). <https://socgeo.com/2020/04/21/apres-le-covid-19-reinventer-lamenagement-du-territoire-par-gerard-francois-dumont-et-francine-paponnaud/>
- (12). Duro, J.A., Perez-laborda, A., Fernandez, M. 2022. Territorial tourism resilience in the covid-19 summer. Annals of tourism research empirical insights. Volume 3, issue 1.
- (13). Fabry, N., Zeghni, S. (2022). Résilience d'une destination touristique à l'ère postcovid: le cas de Val d'Europe Agglomération (VEA). Université Gustave Eiffel
- (14). Ginet P., 2007, « Bifurcation de trois trajectoires rurales sous influence périmétropolitaine: la vallée de la Marne entre Champagne, Perthois et Vallage », Montpellier, Actes du colloque international « Héritages et trajectoires rurales en Europe », FRE 3027 Mutations des Territoires en Europe
- (15). Girard-Millet V.(1995). Identité territoriale et marketing territorial : application du concept de Corporate Mix, Les cahiers lyonnais de la recherche en Gestion, p. 148-170
- (16). Holling C. S., 1973, "Resilience and stability of ecological systems", Annual Review of Ecology and Systematics, n° 4, p. 1-23.
- (17). Lacasse, J.-P., & Dorion, H. (2011). Le Québec, territoire incertain. Éditions du Septentrion. 336 pages
- (18). Leonard, prospective et innovation par VINCI (2020) COVID-19 : La résilience des villes et des territoires, une affaire d'humains. <https://leonard.vinci.com/covid-19-la-resilience-des-villes-et-des-territoires-une-affaire-dhumains/>

- (19). Manciaux, M. (2001). La résilience Un regard qui fait vivre. *Études*, Tome 395(10), 321-330.
- (20). Massicotte, G. (2008). *Sciences du territoire : Perspectives québécoises*. Presses de l'Université du Québec. 448 pages.
- (21). Maturana H., Varela F., 1994, *l'arbre de la connaissance*, Paris, Addison-Wesley.
- (22). Meerow, S., & Newell, J. P. (2019). Urban resilience for whom, what, when, where, and why?. *Urban Geography*, 40(3), 309-329.
- (23). Meerow, S., Newell, J. P., & Stults, M. (2016). Defining urban resilience: A review. *Landscape and urban planning*, 147, 38-49.
- (24). Mengjie Zhang, Chong Peng, Jianfeng Shu, et Yingzi Lin. 2022. Territorial Resilience of Metropolitan Regions: A Conceptual Framework, Recognition Methodologies and Planning Response—A Case Study of Wuhan Metropolitan Region. *Int J Environ Res Public Health* Man Yuan, Academic Editor and Paul B. Tchounwou, Academic Editor. 10.3390/ijerph19041914.
- (25). Moine, A. (2006). Le territoire comme un système complexe : Un concept opératoire pour l'aménagement et la géographie. *L'espace géographique*, Tome 35(2), 115-132.
- (26). Ordioni, N. (2011). Le concept de crise : Un paradigme explicatif obsolète ? Une approche sexospécifique. *Mondes en développement*, n°154(2), 137-150.
- (27). Paquot, T. (2011). Qu'est-ce qu'un « territoire » ? *Vie sociale*, N° 2(2), 23-32.
- (28). Rizzi, P. et al. 2017. A capacity approach to territorial resilience: the case of European regions. Springer-Verlag GmbH Germany. DOI 10.1007/s00168-017-0854-1
- (29). Talandier, M. 2019. Résilience des métropoles le renouvellement des modèles
- (30). *Théma* (Décembre 2017) La résilience des territoires aux catastrophes. <https://www.ecologie.gouv.fr/sites/default/files/Th%C3%a9ma%20-%20La%20r%C3%a9silience%20des%20territoires%20aux%20catastrophes.pdf>
- (31). Wilkinson, C.; Porter, L.; Colding, J. Metropolitan Planning and Resilience Thinking: A Practitioner's Perspective. *Crit. Plan.* 2010, 17, 25–43.