

## Vers un management hybride des projets sociaux au Maroc : participation, rigueur managériale et quête de durabilité

### Hybrid Management of Social Projects in Morocco: Participation, Managerial Rigor and Quest for Sustainability

Oumayma BELFAKIH

LARCEPEM, FSJES Souissi, Université Mohammed V de Rabat, Rabat, Maroc.

Amina BOUMAIZE

LARCEPEM, FSJES Souissi, Université Mohammed V de Rabat, Rabat, Maroc.

---

**Résumé.** Cet article s'étend sur la gestion des projets sociaux au Maroc afin de proposer un cadre intégré de « management hybride ». Ce modèle articule rigueur managériale, inclusion communautaire ou participation et durabilité institutionnelle. Il rappelle que les organisations non gouvernementales (ONG) marocaines s'efforcent de concilier des référentiels internationaux de gestion de projet : Project Management Body of Knowledge (PMBOK), PRojects IN Controlled Environments (PRINCE2), Project Management for Development (PM4DEV) avec des impératifs d'ancrage local et de justice sociale. Deux constats s'imposent : les ONG doivent faire preuve de rigueur managériale alors même qu'elles reposent sur des équipes bénévoles ou intermittentes, et elles doivent assurer la transparence financière tout en garantissant la participation authentique des bénéficiaires. L'article souligne que la professionnalisation ne saurait se faire au détriment de l'autonomie communautaire et que la durabilité économique et institutionnelle demeure fragile face à des financements volatils. À partir d'une revue de littérature (des concepts de la professionnalisation, la durabilité, le capital social), d'une étude documentaire du contexte : l'initiative Nationale pour le Développement Humain (INDH), l'économie Sociale et Solidaire (ESS), la régionalisation et le partenariat Public-Privé (PPP) et d'analyses qualitatives d'experts en migration et d'asile, cette étude met en lumière des paradoxes mais identifie également des mécanismes de conciliation : gouvernance multi acteurs clarifiée, diversification des ressources via l'entrepreneuriat social et des partenariats public-privé, suivi et évaluation hybride associant indicateurs quantitatifs et récits. Un tableau anonymisé synthétise enfin les apports des experts consultés. Ces résultats débouchent sur des propositions managériales opérationnelles destinées à renforcer les capacités des ONG comme l'adaptation contextualisée des référentiels internationaux, la simplification et participation, la diversification des ressources, le renforcement des compétences et du capital social local et suivi-évaluation hybride.

**Mots-clés :** *Management de projets sociaux ; ONG ; Rigueur managériale ; Participation communautaire ; Durabilité.*

**Abstract.** This article examines the management of social projects in Morocco and proposes an integrated framework of “hybrid management.” This model combines managerial rigor, community inclusion or participation, and institutional sustainability. It emphasizes that Moroccan non-governmental organizations (NGOs) strive to reconcile international project management standards—Project Management Body of Knowledge (PMBOK), PRojects IN Controlled Environments (PRINCE2), and Project Management for Development (PM4DEV)—with local anchoring and social justice imperatives. Two key observations emerge: NGOs must demonstrate managerial rigor despite relying on volunteer or intermittent teams, and they must ensure financial transparency while guaranteeing authentic beneficiary

participation. The article argues that professionalization should not undermine community autonomy and that economic and institutional sustainability remains fragile in the face of volatile funding. Drawing on a literature review (concepts of professionalization, sustainability, and social capital), a documentary analysis of the national context—National Initiative for Human Development (INDH), Social and Solidarity Economy (SSE), regionalization, and Public-Private Partnerships (PPP)—and qualitative analyses of migration and asylum experts, this study highlights paradoxes but also identifies mechanisms for reconciliation: clarified multi-stakeholder governance, resource diversification through social entrepreneurship and public-private partnerships, and hybrid monitoring and evaluation combining quantitative indicators and narratives. An anonymized table summarizes the contributions of consulted experts. These findings lead to operational managerial recommendations aimed at strengthening NGO capacities, such as contextualized adaptation of international standards, simplification and participation, resource diversification, skills and local social capital development, and hybrid monitoring and evaluation.

**Keywords:** *Social project management; NGOs; Managerial rigor; Community participation; Sustainability.*

---

## 1. Introduction

Au cours des deux dernières décennies, le secteur non lucratif s'est affirmé comme un acteur incontournable dans la réponse aux défis sociaux et humanitaires, notamment au Maroc où l'essor associatif accompagne des politiques publiques ambitieuses. Toutefois, la professionnalisation de la gestion de projet, importée du secteur marchand, peine encore à épouser la complexité, la diversité culturelle et la fragilité financière des organisations non gouvernementales ONG (Brière et al., 2015). La mise en œuvre de référentiels comme : Project Management Body of Knowledge PMBOK, Projects IN Controlled Environments PRINCE2 ou la méthode Project Management for Development PM4DEV apporte un cadre rigoureux de planification et de suivi, mais son appropriation reste souvent partielle dès lors qu'elle se confronte à la réalité des terrains marqués par l'incertitude et la multiplicité des parties prenantes (Golini & Landoni, 2014). Le Maroc se présente ainsi comme un laboratoire privilégié pour interroger la capacité des ONG à concilier performance managériale et finalité sociale.

La première contribution identifie un triple paradoxe. D'une part, les ONG sont sommées de démontrer l'efficacité et l'impact de leurs actions à travers des indicateurs standardisés, alors même que leurs ressources humaines demeurent majoritairement bénévoles ou intermittentes (Yogarajah, 2017). D'autre part, l'exigence d'inclusion communautaire rend difficile l'application stricte d'outils inspirés du secteur privé, puisqu'il faut adapter ces méthodes à la culture locale et aux attentes des participants (Batti, 2015). Enfin, l'objectif de durabilité est mis à mal par la volatilité des financements et le turn-over des talents (Miković et al., 2020). La seconde contribution prolonge cette réflexion en soulignant l'essor du cadre de l'économie sociale et solidaire (ESS), la montée en puissance de la régionalisation avancée et l'ouverture aux partenariats public-privé (PPP), qui redéfinissent les marges de manœuvre des ONG.

Cette contribution propose une grille de management hybride qui articule, de manière intégrée, rigueur managériale, participation communautaire et durabilité organisationnelle dans le contexte marocain. Son originalité tient à trois éléments. Premièrement, elle opérationnalise cette articulation à travers des capacités de couplage (gouvernance multi-acteurs, suivi-évaluation hybride, capital social local, culture de la donnée), dépassant les approches fragmentées qui traitent ces dimensions séparément. Deuxièmement, elle contextualise l'appropriation des référentiels internationaux de gestion de projet (PMBOK, PRINCE2, PM4DEV) en les simplifiant et en les alignant sur les pratiques participatives (AGD/AAP), ce qui répond aux contraintes d'équipes bénévoles et de financements volatils.

Troisièmement, elle s'appuie sur une triangulation qualitative (littérature, dispositifs nationaux INDH/ESS/PPP, discours d'experts anonymisés codés sous Nvivo 14) pour proposer un modèle conceptuel testable et des recommandations opérationnelles (formats de planification frugale, comités inclusifs, diversification maîtrisée, SROI participatif).

La valeur ajoutée réside dans un cadre actionnable pour les ONG : un outillage de gouvernance, de financement et d'évaluation permettant d'accroître la pertinence, la légitimité et la résilience des projets sociaux sans sacrifier l'inclusion ni la transparence. Ce modèle fournit aussi aux décideurs publics des balises de co-contratualisation avec les associations, contribuant à l'ancrage territorial et à la pérennité des effets.

Nous entendons par « management hybride des projets sociaux » un mode de pilotage intentionnel et cohérent qui combine trois pôles indissociables : Premièrement la rigueur managériale (Golini & Landoni, 2014) (planification, gestion des risques, traçabilité et redevabilité) adaptée aux contraintes des ONG ; (deuxièmement la participation communautaire substantielle (Kuper et al., 2009) (co-construction des livrables, mécanismes de feedback accessibles, inclusion âge-genre-diversité) ; et troisièmement la durabilité organisationnelle (Quéinnec & Couprie, 2012) (diversification des ressources, politiques de réserves, clauses sociales dans les partenariats, ancrage territorial). Ces pôles sont reliés par des capacités de couplage - gouvernance multi-acteurs, suivi-évaluation hybride (indicateurs et récits), mobilisation du capital social local (Miković et al., 2020) et culture de la donnée - qui permettent d'arbitrer les tensions entre efficacité technique, justice procédurale et pérennité. En effet, Cette approche s'appuie sur l'appropriation critique des référentiels de gestion et sur des dispositifs participatifs et territorialisés.

Dès lors la problématique centrale qui se pose est la suivante : Dans quelle mesure les ONG marocaines adoptent-elles le management hybride des projets sociaux au Maroc?

Les sous-questions de recherche qui en découlent sont les suivantes :

- 1- Comment les ONG marocaines adaptent-elles les référentiels internationaux pour améliorer la pertinence et la réalisation de leurs projets ?
- 2- Dans quelle mesure la diversification des sources de financement, l'investissement dans le capital social local et l'innovation dans le suivi et l'évaluation renforcent-ils la durabilité ?
- 3- Et enfin, quelles formes de gouvernance collaborative permettent de concilier rigueur, participation et pérennité ?

L'objectif principal de cette contribution synthétique est de proposer un modèle conceptuel de management hybride, contextualisé et opérationnalisable, fondé sur une analyse croisée des cadres théoriques, des dispositifs institutionnels et des retours d'expérience des experts.

Dans cet article, nous commençons par les cadres théoriques et pratiques du management de projets sociaux avec le contexte institutionnel et dispositifs nationaux au Maroc, pour expliquer la méthodologie et modèle conceptuel de la recherche et démontrer les résultats de la recherche.

## **2. Cadre théorique et pratiques du management de projets sociaux**

Cette première section propose un cadre théorique du management hybride des projets sociaux, en mobilisant les apports de la littérature sur la professionnalisation, la participation communautaire, la durabilité et la gouvernance multi-acteurs. Elle vise à identifier les tensions récurrentes et les leviers d'ajustement pour éclairer la configuration optimale d'un management adapté au contexte marocain.

### **a. Durabilité et diversification financière comme pilier de la résilience organisationnelle**

La durabilité organisationnelle, souvent abordée dans la littérature comme un enjeu transversal, dépasse la simple logique de financement pour intégrer des dimensions sociales, territoriales et politiques. En effet, la durabilité ne se résume pas à l'obtention de financements récurrents : elle inclut la consolidation du capital social local, l'intégration des projets dans les politiques publiques et la création de modèles économiques hybrides. Les ONG marocaines explorent des revenus propres (boutiques solidaires, vente de produits du terroir) et des partenariats public-privé pour mutualiser les risques (Quéinnec & Couprie, 2012). L'entrepreneuriat social, tel que la production d'huile d'argan par des coopératives féminines, génère des ressources réinvesties dans la formation et l'autonomisation (JAAD, 2020). Toutefois, l'ESS n'est pas une panacée : elle exige des compétences entrepreneuriales et une gouvernance démocratique pour éviter la marchandisation de la mission sociale. Les PPP, quant à eux, doivent inclure des clauses sociales pour garantir l'accessibilité des services aux plus vulnérables (Fath et al., 2023).

### **b. Référentiels internationaux et contextualisation : vers une rigueur managériale adaptée**

La professionnalisation des ONG, au cœur des débats sur l'efficacité du secteur non lucratif, repose sur l'appropriation critique de référentiels issus du management de projet. La professionnalisation des ONG passe par l'adoption d'outils et de pratiques issus du management de projet, notamment les référentiels PMBOK et PRINCE2. Le PMBOK structure les projets en domaines de connaissances (intégration, contenu, délais, coûts, qualité, ressources, communication, risques, approvisionnements, parties prenantes) et en processus (initiation, planification, exécution, surveillance et clôture). PRINCE2 insiste sur la séparation des responsabilités et la gestion par les produits. Les ONG marocaines se réapproprient ces référentiels en les simplifiant : utilisation de diagrammes de Gantt allégés, priorisation participative des livrables et adaptation des matrices de risques aux aléas politiques et socioculturels (Golini et al., 2015). Cette contextualisation est nécessaire car la majorité des associations reposent sur des bénévoles ou des salariés intermittents dont les compétences en gestion de projet sont hétérogènes (Brière et al., 2015). Les bailleurs peuvent imposer des formats de reporting multiples qui se superposent, engendrant une charge administrative importante. Les démarches agiles (scrum<sup>1</sup>, kanban<sup>2</sup>) offrent des alternatives plus flexibles en valorisant l'itération et la rétroaction.

### **c. Participation communautaire : de la consultation à la co-construction**

La participation communautaire est théorisée comme une condition essentielle de légitimité et d'appropriation des projets sociaux, en particulier dans les contextes marqués par la diversité culturelle et sociale. Effectivement, la participation des populations ne saurait se réduire à une consultation symbolique. Dans le domaine de l'asile et la migration par exemple, les approches âge-genre-diversité (AGD) et Accountability to Affected People (AAP) adopté par le haut-commissariat des nations unies pour les réfugiés (UNHCR) insistent sur la reconnaissance de la diversité des expériences et sur l'obligation de rendre des comptes aux personnes concernées.

Concrètement, elles se traduisent par des ateliers participatifs, des mécanismes de plainte et de feedback (boîtes à suggestions, numéros verts, plateformes numériques) et par l'intégration de représentants de

---

<sup>1</sup> Scrum : cadre méthodologique agile basé sur des cycles courts appelés sprints, visant à livrer des résultats incrémentaux. Il repose sur des rôles définis (Scrum Master, Product Owner, équipe de développement) et des rituels structurés (planification, revue, rétrospective) favorisant la collaboration et l'adaptation continue.

<sup>2</sup> Kanban : méthode agile de gestion visuelle du flux de travail, utilisant un tableau pour suivre l'avancement des tâches. Elle permet une amélioration continue, une limitation du travail en cours (Work In Progress) et une adaptation flexible aux priorités sans planification cyclique.

groupes marginalisés dans les comités de pilotage (Nabi Zaher et al., 2021).

Les études montrent que cette participation améliore la pertinence des interventions, favorise l'appropriation et réduit les conflits (Miković et al., 2020). Cependant, elle peut prolonger les délais et suppose des compétences de facilitation. Au Maroc, des initiatives comme les comités de quartier et les assemblées locales de développement mobilisent les habitants autour de projets d'infrastructure, d'activités génératrices de revenus ou de micro-crédit. La gouvernance multi acteurs repose sur des comités stratégiques et opérationnels, des cartes d'acteurs dynamiques et la médiation par des leaders communautaires (Kuper et al., 2009). Ces dispositifs limitent les divergences de priorités entre bailleurs, autorités locales et bénéficiaires.

#### **d. Suivi-évaluation hybride : entre culture de la preuve et narration sociale**

Le suivi-évaluation, en tant que dispositif de redevabilité et d'apprentissage, tend à évoluer vers des formes hybrides combinant rigueur méthodologique et sensibilité aux récits individuels. La recherche de légitimité pousse les ONG à mettre en place des systèmes de suivi-évaluation (S&E) robustes combinant indicateurs quantitatifs (nombre de bénéficiaires, revenus, accès aux services) et qualitatifs (histoires de vie, récits de changement). Des outils numériques libres facilitent la collecte de données, tandis que des méthodes comme le Social Return on Investment (SROI) permettent de monétariser, de manière participative, les effets intangibles tels que la confiance en soi ou le sentiment de sécurité (Antolín-López et al., 2022). Cette hybridation favorise l'apprentissage interne et la transparence externe, à condition de respecter l'éthique de la collecte et d'éviter l'inflation documentaire (Rogers et al., 2012).

Plusieurs projets montrent comment la combinaison d'indicateurs et de récits peut accroître la visibilité et le soutien. L'association « Fondation Orient-Occident », en partenariat avec le Haut-Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés (HCR), a publié plusieurs témoignages de femmes réfugiées ayant bénéficié d'un programme de formation en couture au sein de son centre communautaire de Rabat. Ces récits, diffusés dans les rapports d'activité et sur les réseaux sociaux, ont été accompagnés de données concrètes (nombre de femmes insérées professionnellement, création de micro-activités génératrices de revenus).

Cette mise en valeur de l'impact social du programme a permis à certaines bénéficiaires d'accéder à des financements sous forme de microcrédits, facilitant ainsi le lancement de leurs propres ateliers de couture ou leur intégration dans des coopératives locales. D'autres associations produisent des podcasts et des documentaires courts où les bénéficiaires racontent leurs parcours et expliquent l'impact des projets sur leur quotidien. Ces formats narratifs donnent un visage humain aux statistiques et facilitent la compréhension des enjeux par le grand public. Toutefois, l'utilisation de ces technologies doit être accompagnée d'une formation à la protection des données et aux enjeux de souveraineté numérique.

#### **e. Capital social et apprentissage organisationnel continu**

Le capital social local (alliances avec des leaders d'opinion, partenariats universitaires, réseaux de bénévoles) constitue un amortisseur face à la volatilité financière (Yogarajah, 2017). La formation continue des équipes (management de projet, gestion budgétaire, communication interculturelle) et la création de communautés de pratique renforcent les compétences et permettent de diffuser les bonnes pratiques (Hafs & Boutora, 2019). Au Maroc, le turnover des jeunes diplômés atteint 35 % la première année (Faysse & Thomas, 2016); des parcours mixtes associant missions de terrain, temps partiel en conseil et stages encadrés contribuent à retenir les talents.

### - Analyse critique du cadre théorique

Si les référentiels (PMBOK, PRINCE2) renforcent planification et traçabilité, leur transposition dans des ONG à ressources limitées expose à la sur normalisation et à une charge documentaire qui rigidifie l'action (Golini & Landoni, 2014); (Golini et al., 2015). Les approches participatives (AGD/AAP) améliorent la légitimité mais peuvent basculer vers une participation symbolique et des asymétries d'information, faute de capacités de facilitation et de garanties éthiques (Montanari & Bergh, 2014). Les leviers de durabilité (ESS/PPP) ouvrent des marges financières mais soulèvent des tensions de gouvernance et des risques d'externalisation en l'absence de clauses sociales (Bakkari & Tribak, 2022). Enfin, le S&E hybride et le SROI restent sensibles aux biais et à la qualité des données sécurité (Antolín-López et al., 2022).

### 3. Contexte institutionnel marocain et dispositifs d'appui aux projets sociaux

L'inclusion des réfugiés au Maroc s'inscrit dans un environnement institutionnel en mutation, marqué par des réformes structurelles et des dispositifs nationaux visant à renforcer la cohésion sociale, la gouvernance territoriale et l'innovation sociale. Trois dynamiques majeures façonnent ce contexte : l'Initiative Nationale pour le Développement Humain (INDH), la régionalisation avancée et le droit des associations, ainsi que l'essor de l'économie sociale et solidaire (ESS) et des partenariats public-privé (PPP). Ces dispositifs, bien qu'orientés vers les citoyens marocains, influencent les modalités d'intervention des acteurs associatifs et publics en matière de protection et d'inclusion des populations vulnérables, y compris les migrants et les réfugiés. Leur analyse permet de comprendre les opportunités et les contraintes institutionnelles qui encadrent les pratiques de terrain et les stratégies d'empowerment.

#### a. L'INDH : vers une contractualisation des projets sociaux et un renforcement des capacités)

Lancée en 2005, l'INDH se déploie en plusieurs phases successives. La première phase (2005-2010) ciblait la pauvreté et l'exclusion via des micro-projets et des infrastructures de base. La deuxième phase (2011-2015) introduit des comités de pilotage locaux et régionaux et impose des indicateurs socio-économiques mesurables. La troisième phase (2019-2023) se concentre sur le capital humain et l'entrepreneuriat des jeunes et des femmes. L'INDH diffuse ainsi une culture de contractualisation et de reddition de comptes et oblige les associations à renforcer leurs capacités administratives et financières (Montanari & Bergh, 2014).

#### b. Régionalisation avancée et droit des associations : entre autonomie territoriale et exigences de professionnalisation

La régionalisation avancée, inscrite dans la constitution de 2011, transfère des compétences aux régions, créant des conseils régionaux élus et des plans de développement régionaux. Les ONG doivent composer avec des calendriers budgétaires et des procédures d'achat public différents, ce qui exige une clarification des responsabilités et une coordination renforcée (Bakkari & Tribak, 2022). Le droit des associations, fondé sur un régime déclaratif, permet une grande liberté d'organisation, mais la reconnaissance d'utilité publique impose des obligations strictes de transparence et de conformité juridique. Les petites associations nécessitent souvent un accompagnement pour se professionnaliser et accéder aux financements publics.

#### c. Économie sociale et solidaire et partenariats public-privé : des leviers hybrides pour la durabilité et l'innovation sociale

L'ESS promeut la gouvernance démocratique et la redistribution équitable des surplus. Les coopératives, associations et entreprises sociales marocaines génèrent des revenus tout en réinvestissant les bénéfices

dans les communautés. L'État travaille à structurer ce secteur via des statuts juridiques et des mécanismes de financement adaptés (Bakkari & Tribak, 2022). Les PPP, encadrés par la loi n° 86-12 de 2014, permettent d'impliquer les entreprises privées dans des projets sociaux en partageant les risques. Dans la santé ou l'éducation, des modèles de délégation de service public se développent, mais leur succès dépend de clauses sociales explicites et d'une gouvernance transparente (Fath et al., 2023).

#### **4. Méthodologie de recherche et élaboration du modèle conceptuel**

Cette section présente la stratégie méthodologique adoptée pour explorer les conditions d'émergence d'un management hybride des projets sociaux au Maroc. Elle combine une revue de littérature thématique, une étude documentaire du contexte institutionnel national, et une analyse qualitative des discours d'experts. Le modèle conceptuel proposé illustre les interactions entre rigueur managériale, participation communautaire et durabilité organisationnelle, en mobilisant des construits issus du cadre théorique. L'analyse est conduite à l'aide du logiciel Nvivo 14, selon une démarche de codage thématique inductif permettant d'identifier les logiques de pilotage, les formes de gouvernance collaborative et les mécanismes de couplage entre les dimensions clés du management social.

##### **a. Une stratégie qualitative intégrée : littérature, contexte institutionnel et discours d'experts**

La présente étude adopte un pragmatisme constructiviste en combinant trois volets : (1) une revue de littérature sur la participation la rigueur managériale, le suivi-évaluation et la durabilité ; (2) une étude documentaire du contexte national (INDH, régionalisation, ESS, PPP) ; et (3) Une analyse qualitative des discours d'experts portant sur le pilotage par les résultats a été réalisée à partir de contenus recueillis lors de rencontres professionnelles, forums et conférences organisés au niveau national. Ces données ont été exploitées sous forme de transcriptions, notes d'observation et documents publics disponibles en ligne ou distribués pendant les événements. L'analyse, conduite à l'aide du logiciel Nvivo 14, repose sur un codage thématique inductif, axial et sélectif, permettant d'identifier les logiques de pilotage, les formes de participation, la structuration des partenariats et les contraintes observées.

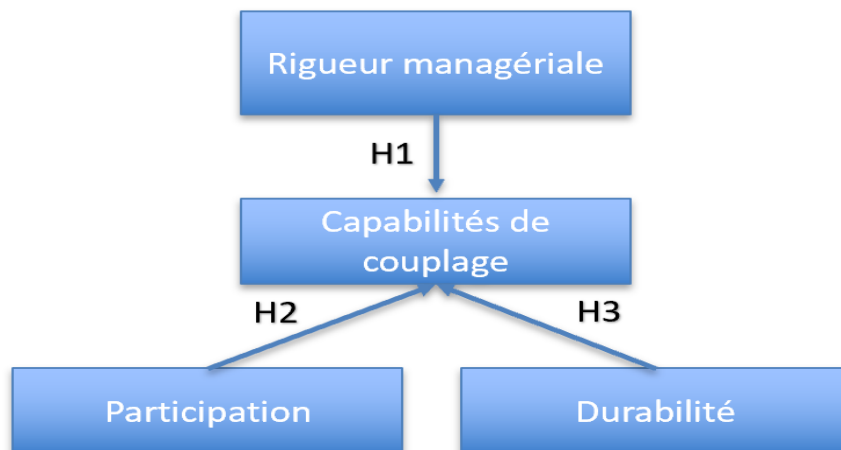
La sélection des experts a suivi un échantillonnage raisonné visant la variation maximale des points de vue (portefeuilles bailleurs, AGD/AAP, PPP/ESS, S&E). Les profils retenus disposent d'une expérience consolidée du pilotage de projets et des référentiels de gestion (PMBOK/PRINCE2), ce qui garantit la pertinence technico organisationnelle des analyses. Le choix de praticiens impliqués dans des dispositifs participatifs et territorialisés répond à la nécessité d'intégrer les dynamiques d'acteurs et d'apprentissage social propres au contexte marocain (Kuper et al., 2009). La saturation thématique a été jugée atteinte lorsque les derniers corpus n'apportaient plus de codes inductifs nouveaux, mais confirmaient et nuançaient des thèmes stabilisés (redondance des catégories et densification des sous thèmes). Cette décision s'inscrit dans une logique de processus et d'itération propre aux études qualitatives sur la gestion des projets de développement. La triangulation a été assurée à trois niveaux : premièrement des sources de la littérature scientifique, des documents institutionnels (INDH/ESS/PPP) et des discours d'experts ; deuxièmement des méthodes de codage thématique assisté par Nvivo 14 et confrontation des indicateurs à des récits de changement ; troisièmement des perspectives pour la mise en dialogue des logiques bailleurs/ONG/communautés. Cette triangulation renforce la crédibilité et la transférabilité des résultats en articulant données quantitatives et qualitatives dans une perspective d'apprentissage et de redevabilité.

**b. Un triangle dynamique : rigueur managériale, participation communautaire et durabilité organisationnelle**

Le modèle conceptuel proposé dans cette recherche repose sur une structuration triangulaire des dimensions fondamentales du management hybride des projets sociaux : la rigueur managériale, la participation communautaire et la durabilité organisationnelle. Ces trois pôles ont été identifiés à partir du cadre théorique présenté dans la section 1, qui mobilise des travaux sur la professionnalisation des ONG, les approches participatives et les enjeux de pérennité dans les contextes à ressources limitées. Ils traduisent les tensions récurrentes observées dans la gestion des projets sociaux au Maroc, entre exigences techniques, inclusion des bénéficiaires et continuité des effets.

Pour dépasser ces tensions, le modèle intègre des mécanismes intermédiaires appelés capacités de couplage, qui permettent de relier les pôles du triangle. Ces capacités incluent la gouvernance collaborative (comités stratégiques et opérationnels, cartes d'acteurs, dispositifs de médiation), le suivi-évaluation hybride (indicateurs quantitatifs et récits qualitatifs, notamment via le SROI), le capital social local (alliances communautaires, partenariats universitaires, relais médiatiques), et la culture de la donnée (applications mobiles, tableaux de bord, plateformes participatives). Ces éléments favorisent la coordination, la transparence et l'appropriation des résultats.

**Figure 1: le Modèle conceptuel du management hybride des projets sociaux au Maroc : articulation entre rigueur, participation et durabilité »**



Source : Auteures

Ces éléments ont été intégrés dans le modèle conceptuel comme des variables intermédiaires, issues à la fois du cadre théorique et des observations empiriques. Ils permettent de formuler trois hypothèses principales, directement dérivées des tensions et leviers identifiés :

- **H1** - Plus les ONG adoptent une rigueur managériale, plus la qualité des capacités de couplage et l'efficacité de gestion augmentent.
- **H2** - La mise en place de comités stratégiques et opérationnels de participation communautaire accroît la pertinence perçue des capacités des ONG et réduit les conflits d'intérêt.

- **H3** –*La durabilité organisationnelle (trésorerie, couverture des coûts, continuité des services) est positivement associée à la capacité des ONG à produire des décisions légitimes.*

Ce modèle invite à penser la gestion des projets sociaux comme un système ouvert, adaptatif et co-construit avec les bénéficiaires. La rigueur apporte la cohérence interne et l'évaluabilité ; la participation assure la pertinence, l'appropriation et la justice procédurale ; la durabilité garantit la continuité et l'inscription territoriale des effets. Il constitue ainsi une grille de lecture opérationnelle pour analyser les pratiques des ONG marocaines et identifier les conditions d'un management hybride efficace et inclusif.

Le tableau ci-après présente une triangulation analytique entre les construits mobilisés dans cette recherche, les indicateurs qualitatifs attendus, les outils et méthodes associés, les décisions observables, les références théoriques mobilisées et les hypothèses correspondantes. Ces construits ne sont pas issus d'un modèle standardisé, mais ont été déduits du cadre théorique développé dans la section 1, puis opérationnalisés dans le modèle conceptuel triangulaire présenté en section 3.2.

**Tableau 1: les différents construits et relation avec le cadre théorique**

<b>Variables</b>	<b>Traces/indicateurs qualitatifs attendus</b>	<b>Exemples d'évidence</b>	<b>Décisions associées</b>	<b>Références théoriques</b>	<b>Hypothèses associées</b>
<b>Rigueur managériale</b>	Plans adaptés (Gantt), matrices Responsibility assignment matrix (RACI), gestion de risques contextualisée	Modèles PRINCE2/PMBOK, registres décisions	Arbitrages délais/coûts, escalades	(Nabi Zaher et al., 2021) (Kuper et al., 2009)	H1
<b>Participation substantielle</b>	Comités mixtes, feedback accessible	PV comités, lignes vertes, scorecards	Redesign d'activités, ciblage	(Brière et al., 2015)	H2
<b>Durabilité organisationnelle</b>	Revenus, clause sociale PPP, politique de réserves	Accords PPP, grilles tarification sociale	Répartition valeur, continuité service	(Quéinnec & Couprie, 2012)	H3
<b>Capacités de couplage</b>	Gouvernance, S&E mixte, capital social, communication	Chartes, dashboards, Mémoires	Vitesse d'apprentissage, confiance	(Hafs & Boutora, 2019)	H1, H2, H3

*Source : Auteures*

La méthodologie qualitative adoptée, fondée sur une analyse thématique assistée par le logiciel Nvivo 14, permet de tester ces hypothèses à partir de données empiriques issues de la littérature, du contexte institutionnel marocain et des discours d'experts. Le tableau constitue ainsi une passerelle entre le cadre théorique, le modèle conceptuel et les résultats attendus, en assurant la cohérence de l'ensemble du dispositif de recherche.

## **5. Résultats : paradoxes et leviers de conciliation**

Cette section présente les résultats empiriques issus de l'analyse thématique croisée des données qualitatives. Elle met en lumière les tensions structurelles et les mécanismes d'ajustement identifiés dans les pratiques des ONG marocaines en matière de gestion de projets sociaux. Ces résultats permettent de confronter les hypothèses formulées dans le modèle conceptuel à la réalité du terrain, en révélant à la fois les paradoxes persistants et les leviers de conciliation mobilisés par les acteurs. Chaque sous-section correspond à une dimension du triangle conceptuel (rigueur managériale, participation communautaire, durabilité organisationnelle) et aux capacités de couplage qui les relie. Un tableau final synthétise les apports des experts consultés, en lien avec les construits théoriques et les hypothèses de recherche.

### **a. Analyse des paradoxes entre exigences managériales, participation et durabilité dans un contexte de ressources limitées**

L'analyse croisée des concepts de la professionnalisation, la durabilité, le capital social révèle plusieurs paradoxes. Le premier concerne l'exigence de rigueur managériale dans des organisations marquées par le bénévolat et le turn-over des équipes. Les associations doivent produire des plans et des rapports détaillés pour accéder aux financements, mais elles ne disposent pas toujours des compétences requises. Le second paradoxe tient à la tension entre redevabilité financière et participation effective : les ONG doivent répondre à des procédures de reporting standardisées qui laissent peu de place à la parole des bénéficiaires et qui peuvent détourner du travail de terrain (Quéinnec & Couprie, 2012). Le troisième paradoxe réside dans la quête de durabilité dans un environnement où les financements demeurent volatils et où les changements sociaux nécessitent du temps (Miković et al., 2020).

L'analyse croisée des discours d'experts suite aux rencontres professionnelles, forums et conférences organisés au niveau national par les ONG notamment les associations qui travaillent dans le champ de la migration et l'asile et des documents institutionnels publiés par ces ONG révèlent plusieurs paradoxes structurels qui entravent la mise en œuvre d'un management hybride. Le premier paradoxe concerne l'exigence de rigueur managériale dans des organisations souvent marquées par le bénévolat, le turn-over des équipes et une faible formalisation des processus. Bien que les bailleurs exigent des plans de projet détaillés et des rapports conformes à des standards internationaux (PMBOK, PRINCE2), les ONG ne disposent pas toujours des compétences techniques nécessaires pour les produire, ce qui crée une tension entre professionnalisation et réalité associative.

Le deuxième paradoxe réside dans la tension entre redevabilité financière et participation effective. Les ONG doivent répondre à des formats de reporting standardisés, souvent imposés par les bailleurs, qui laissent peu de place à l'expression des bénéficiaires et peuvent détourner les équipes du travail de terrain. Cette situation remet en question les principes de l'approche AAP (Accountability to Affected People), qui prône une redevabilité ascendante et inclusive.

Enfin, le troisième paradoxe touche à la durabilité des projets. Alors que les ONG sont incitées à construire des modèles économiques pérennes, elles évoluent dans un environnement marqué par la volatilité des financements, l'absence de politiques de réserves et la difficulté à maintenir les services dans le temps. Les changements sociaux, notamment en matière d'inclusion et d'autonomisation (nécessitent du temps,

de la stabilité et un ancrage territorial fort) des conditions rarement réunies.

Ces paradoxes confirment les tensions identifiées dans le cadre théorique (section 1) et justifient la nécessité de capacités de couplage pour articuler rigueur, participation et durabilité dans une logique de management hybride.

#### **b. Mécanismes de pilotage partagés pour gérer la complexité des parties prenantes**

Les dispositifs de gouvernance collaborative constituent un levier majeur pour gérer la complexité multi acteurs. Les comités stratégiques permettent d'aligner les priorités et de trancher les divergences, tandis que les réunions opérationnelles fluidifient la prise de décision quotidienne. Les cartes d'acteurs dynamiques aident à anticiper les ruptures de coordination et à actualiser les alliances.

La médiation par des leaders communautaires facilite la résolution de conflits culturels. Ces mécanismes favorisent un partage de l'information qui réduit les asymétries de pouvoir et renforce la légitimité des projets (Nabi Zaher et al., 2021).

#### **c. Vers des modèles économiques hybrides pour renforcer la résilience des ONG**

La diversification des financements apparaît comme une condition de résilience. Les activités génératrices de revenus (AGR) permettent de couvrir une partie des coûts de fonctionnement et d'investir dans l'innovation sociale. Les partenariats public-privé financent des infrastructures et des services, à condition de négocier des clauses sociales et de veiller à une répartition équitable des bénéfices (Fath et al., 2023). L'accès à de nouveaux instruments financiers (fonds d'impact, financement participatif) ouvre des pistes mais nécessite une réglementation adaptée et une montée en compétence des ONG.

#### **d. Dispositifs hybrides pour légitimer l'action et favoriser l'appropriation des résultats**

Les dispositifs de suivi-évaluation hybrides, combinant données quantitatives et récits qualitatifs, renforcent la légitimité externe et l'apprentissage interne. L'utilisation d'outils de collecte mobiles et la formation des enquêteurs permettent de produire des données fiables. L'analyse participative via des comités d'évaluation et la valorisation des histoires de changement favorisent l'appropriation des résultats. Le SROI participatif convertit les effets sociaux en équivalents monétaires pour faciliter le dialogue avec les bailleurs, tout en sensibilisant les acteurs locaux à la valeur des changements intangibles (Antolín-López et al., 2022). Toutefois, la collecte de données qualitatives exige du temps et des compétences en éthique de la recherche.

#### **e. Mobilisation du capital social et relationnelles pour soutenir la durabilité**

Le renforcement continu des compétences et la mobilisation du capital social local constituent des déterminants de la durabilité. La professionnalisation passe par des formations formelles (certifications, ateliers) et informelles (communautés de pratique, tutorat). Les partenariats avec les universités permettent d'intégrer des étudiants dans les projets et de bénéficier de recherches appliquées. Les médias et les réseaux sociaux peuvent être mobilisés pour valoriser les initiatives et attirer de nouveaux partenaires. Le maintien d'équipes stables et motivées suppose des parcours professionnels attractifs et une reconnaissance du rôle des bénévoles.

Le tableau suivant synthétise de manière anonymisée les contributions des experts (notamment des analystes en question). Chaque expert a été identifié par un code (E1 à E5) sans révéler son identité. Les thèmes abordés et leurs apports au management hybride sont résumés.

**Tableau 2: Tableau récapitulatif des réponses des experts (E1–E5)**

Code	Portée	Profil principal	Thème abordé	3 apports clés (synthèse)	Outils / méthodes suggérées	Points de vigilance	Degré de consensus
E1	International (agence multilatérale)	Responsable portefeuille pays – organisation multilatérale	Pilotage par les résultats	Formaliser la Théorie du changement et les chaînes d'effets ; définir des indicateurs robustes avec plan d'assurance-qualité des données ; aligner le reporting bailleurs/capacités ONG	Théorie du changement, cadre logique, matrice des risques, Data Quality Assessment (DQA), plan d'échantillonnage	Bureaucratization du suivi, surcharge de collecte, indicateurs non contextualisés	Fort
E2	Mixte (Maroc / international)	Consultant-e senior AGD/AAP – politiques publiques & ONG	Approches AGD/AAP	Mécanismes de feedback & plaintes accessibles ; inclusion des groupes marginalisés à chaque étape ; intégration do-no-harm et sauvegarde (PSEA)	Analyse AGD, cartographie des barrières d'accès, comités de bénéficiaires, community scorecards, lignes vertes	Participation symbolique, fatigue consultative, confidentialité des données sensibles	Fort
E3	Mixte (Maroc / partenariats)	Directeur-riche des alliances & PPP – ONG / collectivités	Coopération multi-acteurs	Diversifier les partenaires et clarifier les rôles ; accords-cadres avec clauses sociales ; mécanismes d'arbitrage/coordination	Cartographie acteurs (power-interest), matrices RACI, chartes de partenariat / MoU, comités stratégiques & opérationnels	Conflits d'agenda, captation par un acteur, dérive de mission	Moyen-fort
E4	National (écosystème marocain)	Directeur-riche administratif et financier – ONG & ESS	Contraintes budgétaires & modèles économiques	Portefeuilles équilibrés (dons, revenus propres, ESS, PPP) ; politique de réserves & gestion de trésorerie ; et tarification sociale	Planification de scénarios, tableau de bord trésorerie, ABC (Activity-Based Costing), politique des réserves, stress-tests	Dépendance à un bailleur, risque de change, sous-financement des frais de structure	Fort
E5	Mixte (Maroc / international)	Manager-ONG internationale / réseau humanitaire	S&E hybride	Mix quanti/quali et apprentissage continu ; SROI participatif & restitution communautaire ; boucles de rétroaction vers la décision	KoBo, Most Significant Change (MSC), Outcome Harvesting, SROI, tableaux de bord accessibles	Qualité & éthique des données, surcharge documentaire, biais de succès	Fort

*Source : Auteurs*

Les résultats confirment que l'adaptation contextualisée des référentiels internationaux améliore la pertinence et l'efficacité des projets, à condition de choisir les outils les plus adaptés et de les traduire dans la langue des acteurs. La simplification des outils de planification et la priorisation participative des livrables permettent de concilier rigueur et inclusion.

La diversification des ressources apparaît comme une condition nécessaire mais non suffisante de la durabilité : sans maîtrise des instruments financiers et sans gouvernance transparente, les ONG risquent de perdre leur légitimité. Le développement des compétences et la mobilisation du capital social local sont au cœur des dynamiques de changement, exigeant des investissements dans la formation, la médiation et les réseaux d'apprentissage. Enfin, le suivi-évaluation hybride doit être envisagé comme un levier d'empowerment plutôt que comme une contrainte administrative.

Ces constats empiriques permettent désormais d'ouvrir la discussion sur les implications managériales et les pistes d'amélioration pour renforcer la capacité des ONG marocaines à piloter des projets sociaux dans une logique hybride, inclusive et durable.

## **6. Conclusion**

La problématique posée en ouverture (Dans quelle mesure les ONG marocaines adoptent-elles le management hybride des projets sociaux au Maroc ?) trouve une réponse opérationnelle dans quatre mécanismes qui se renforcent mutuellement : l'appropriation frugale des référentiels de gestion (formats allégés réellement utilisés), une gouvernance multi-acteurs clarifiée et inclusive (mandats, comités et boucles de feedback), une diversification maîtrisée des ressources assortie de règles de partage de valeur (clauses sociales, tarification solidaire, politiques de réserves), et un dispositif de suivi-évaluation hybride orienté décision (données quantitatives et récits de changement). L'enquête menée auprès des acteurs confirme que ces mécanismes, lorsqu'ils sont articulés, forment un management hybride capable d'assurer la performance technique sans sacrifier l'appropriation locale ni la continuité des services.

L'objectif principal de cette recherche était de proposer un cadre conceptuel et opérationnel permettant d'analyser et de renforcer les capacités des ONG marocaines à gérer des projets sociaux dans une logique hybride. Il s'agissait plus précisément d'identifier les conditions dans lesquelles la rigueur managériale, la participation communautaire et la durabilité organisationnelle peuvent être articulées de manière cohérente et contextualisée.

À travers une approche qualitative combinant revue de littérature, analyse documentaire et exploitation de discours d'experts, l'étude visait à formuler des hypothèses testables et à dégager des mécanismes concrets de conciliation entre performance technique, inclusion sociale et pérennité institutionnelle.

Au terme de cette étude, trois enseignements majeurs émergent. Premièrement, la coexistence de référentiels internationaux, de dispositifs nationaux et de logiques communautaires génère une hybridation des pratiques managériales qui, bien qu'innovante, engendre également des surcharges administratives et des tensions identitaires (Bakkari & Tribak, 2022). Deuxièmement, la durabilité des projets sociaux marocains dépend d'une articulation subtile entre diversification des financements, professionnalisation des équipes et ancrage territorial fort (autrement dit, d'un triptyque financement-compétence-capital social (Hafs & Boutora, 2019)). Troisièmement, la mesure de l'impact social évolue vers des dispositifs hybrides, associant quantification et participation, sans toutefois résoudre entièrement les questions de comparabilité et de monétarisation des bénéfices intangibles (Antolín-López et al., 2022).

Malgré l'étendue des sources mobilisées, deux limites doivent être reconnues. D'une part, la littérature disponible souffre d'un biais de publication : les études relatant les échecs demeurent

rare, ce qui entrave l'analyse fine des facteurs d'abandon ou de réorientation des projets. D'autre part, la plupart des travaux se concentrent sur les régions côtières ou touristiques, tandis que les zones sahariennes et présahariennes restent sous-documentées alors qu'elles présentent des défis spécifiques en matière d'accessibilité et de résilience climatique (Hussain et al., 2022).

Trois axes méritent désormais un approfondissement empirique. Le premier consiste à mener des études comparatives interterritoriales afin d'analyser la transférabilité des modèles de management de projet entre régions à densité démographique et ressources contrastées. Le deuxième vise à élaborer des méthodologies d'évaluation continue, de type analyse coût-bénéfice « au fil de l'eau », pour détecter plus rapidement les signaux de fragilité financière et ajuster les modèles hybrides de financement. Le troisième entend explorer le rôle croissant de la technologie *civic-tech* : il s'agira d'examiner comment les applications mobiles et l'intelligence artificielle peuvent soutenir la collecte participative de données tout en préservant la confidentialité et la souveraineté numérique des communautés.

Cette recherche clarifie le management hybride comme une ingénierie d'arbitrages entre trois pôles : rigueur managériale, participation communautaire et durabilité organisationnelle, reliés par des capacités de couplage comprenant la gouvernance multi-acteurs, le suivi et évaluation hybride, le capital social et la culture de la donnée. Elle propose des construits de niveau intermédiaire utiles pour dépasser les traitements séparés de la professionnalisation des organisations, de la participation et de la durabilité ainsi que de la territorialisation. Sur le plan épistémique, l'étude soutient une lecture pragmatique et contextualisée du management de projet social : les effets ne sont ni purement procéduraux ni strictement communautaires, mais résultent de la qualité de couplage entre dispositifs techniques, dynamiques d'acteurs et ancrage territorial.

Pour les organisations, les résultats suggèrent de calibrer la rigueur au moyen d'outils frugaux réellement utilisés, comme un diagramme de Gantt simplifié, une matrice RACI et un registre de risques contextualisé, adossés à des compétences clés en pilotage et en médiation. La participation doit être substantielle grâce à des comités mixtes incluant des représentants des bénéficiaires, à des mécanismes de feedback accessibles et protégés et à des garde-fous contre la participation symbolique. La durabilité requiert un portefeuille équilibré intégrant dons, économie sociale et solidaire et partenariats public privé, des clauses sociales effectives et une politique de réserves. L'exemple des coopératives et des activités génératrices de revenus illustre des voies d'autofinancement lorsque la gouvernance est maîtrisée. Le capital social local, fondé sur des alliances communautaires et des partenariats universitaires, agit comme amortisseur face à la volatilité, mais il doit être entretenu par des trajectoires de ressources humaines et des espaces d'apprentissage. Enfin, le suivi et évaluation hybride, composé d'indicateurs et de récits, assorti d'un plan d'assurance qualité des données et de restitutions communautaires, renforce à la fois la redevabilité et l'apprentissage.

Dans la continuité de ce travail, des perspectives de recherche s'ouvrent pour éprouver empiriquement le management hybride des projets sociaux. Il s'agira d'abord de conduire des comparaisons interterritoriales afin de tester la transférabilité du modèle entre régions aux ressources et aux infrastructures contrastées, en mesurant de façon conjointe la performance technique, la pertinence perçue par les bénéficiaires, la continuité des services et la robustesse financière. Ensuite, des dispositifs longitudinaux et quasi expérimentaux permettront d'estimer l'effet, dans la durée, de la qualité des capacités de couplage - gouvernance multi-acteurs, suivi et évaluation hybride, capital social local et diversification des ressources - sur la résilience des projets et la réduction des conflits. Enfin, une économie de la participation reste à formaliser pour quantifier le coût d'opportunité des démarches participatives et leurs rendements sociaux, en vue d'orienter les arbitrages budgétaires, les clauses sociales et la tarification solidaire. Ces

pistes pourront être complétées par des enquêtes sur les conditions éthiques et techniques d'usage des outils numériques participatifs - qualité des données, biais, souveraineté - ainsi que sur les trajectoires de compétences favorisant la rétention des talents, de manière à préciser dans quels contextes l'arbitrage entre rigueur, participation et durabilité maximise à la fois l'impact et la légitimité des interventions.

## 7. Références

- Antolín-López, R., Jerez-Gómez, P., & Rengel-Rojas, S. (2022). Uncovering local communities' motivational factors to partner with a nonprofit for social impact: A mixed-methods approach. *Journal of Business Research*.
- Bakkari, M. E., & Tribak, A. (2022). The participation of local actors in the development of the upstream Ouelтана territorial municipalities, Azilal province (Morocco). *Geography notebooks*, 5(1).
- Batti, R. (2015). Development Project Management Within Local NGOs: 10 Recommendations to Meet 10 Challenges. *Global Business and Organizational Excellence*, 34, 21-29.
- Brière, S., Proulx, D., Flores, O. N., & Laporte, M. (2015). Competencies of project managers in international NGOs: Perceptions of practitioners. *International Journal of Project Management*, 33, 116-125.
- Fath, K., Haddouch, H., Bouksour, O., & Beidouri, Z. (2023). Qualitative Study of the Practices Used in the Implementation of the Quality Management System Within Moroccan Companies. *Management Systems in Production Engineering*, 31, 1-8.
- Faysse, N., & Thomas, L. (2016). Getting Technical: Farmers' New Strategies to Exercise Agency in Negotiating Development Projects in Morocco. *Forum for Development Studies*, 43(2), 229-249.
- Golini, R., Kalchschmidt, M., & Landoni, P. (2015). Adoption of project management practices: The impact on international development projects of NGOs. *International Journal of Project Management*, 33, 650-663.
- Golini, R., & Landoni, P. (2014). International development projects by NGOs: An evaluation of the need for specific project management and appraisal tools. *Impact Assessment and Project Appraisal*, 32, 121-135.
- Hafs, H. A., & Boutora, F. (2019). Impact of Project Manager Competencies on Project Success: Case of Social Projects in the City of Agadir, Morocco. *Journal of Business and Economics*.
- Hussain, S., Maqbool, R., Hussain, A., & Ashfaq, S. (2022). Assessing the Socio-Economic Impacts of Rural Infrastructure Projects on Community Development. *Buildings*.
- JAAD, M. (2020). Management des coopératives féminines au Maroc: Pratiques et compétences. *Moroccan Journal of Entrepreneurship, Innovation and Management*.
- Kuper, M., Dionnet, M., Hammani, A., Bekkar, Y., Garin, P., & Bluemling, B. (2009). Supporting the Shift from State Water to Community Water: Lessons from Social Learning in Morocco. *Ecology and Society*, 14(1).
- Miković, R., Petrović, D., Mihić, M., Obradović, V., & Todorović, M. (2020a). The integration of social capital and knowledge management – The key challenge for international development and cooperation projects of nonprofit organizations. *International Journal of Project Management*, 38, 515-533.
- Montanari, B., & Bergh, S. I. (2014). The challenges of 'participatory' development in a semi-authoritarian context: The case of an essential oil distillation project in the High

- Atlas Mountains of Morocco. *The Journal of North African Studies*, 19(5), 828-851.
- Nabi Zaher, C. S., Sykes, C. S., & Keevers, L. (2021). A Process Study of Negotiating Challenges of Managing International Development Projects. *Voluntas*.
  - Quéinnec, E., & Couprie, S. (2012). *Mettre la performance au service de la solidarité : Le management stratégique des ONG « humanitaires »*.
  - Rogers, J., Simmons, E., Convery, I., & Weatherall, A. (2012). Social impacts of community renewable energy projects: Findings from a woodfuel case study. *Energy Policy*, 42, 239-247.
  - Yogarajah, N. (2017). A resource-based perspective on project management in NGOs: A study of NGOs in Sri Lanka.