

Le Management de Projet comme Levier de Convergence des Politiques Publiques dans les Administrations Publiques

Project Management as a Lever for Convergence of Public Policies in Public Administrations

Salima HARRAB, (Docteure chercheuse)
 Ecole Nationale de Commerce et de Gestion de Kénitra,
 Université Ibn Tofail de Kénitra, Maroc

Omar TAOUAB, (Enseignant-chercheur)
 Ecole Nationale de Commerce et de Gestion de Kénitra,
 Université Ibn Tofail de Kénitra, Maroc

Adresse de correspondance :	ENCG KENITRA, BP. 1420, 14000 Université Ibn Toufail, Maroc, +212537329421
Déclaration de divulgation :	Les auteurs n'ont pas connaissance de quelconque financement qui pourrait affecter l'objectivité de cette étude. Ils assument l'entière responsabilité de tout éventuel plagiat, de l'usage de l'intelligence artificielle dans la rédaction, ainsi que des résultats présentés dans cet article.
Conflit d'intérêts :	Les auteurs ne signalent aucun conflit d'intérêts.
Citer cet article	HARRAB, S., & TAOUAB, O. (2026). Le Management de Projet comme Levier de Convergence des Politiques Publiques dans les Administrations Publiques. <i>International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics</i> , 7(12), 731–749. https://doi.org/10.5281/zenodo.23287015
Licence	Cet article est publié en open Access sous licence CC BY-NC-ND

Received: 30/09/2026

Accepted: 08/10/2026

International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics - IJAFAME
 ISSN: 2658-8455
 Volume 7, Issue 12 (2026)

Le Management de Projet comme Levier de Convergence des Politiques Publiques dans les Administrations Publiques

Résumé

La fragmentation institutionnelle constitue un défi majeur de la gouvernance contemporaine. La littérature francophone a traité séparément la théorie néo-institutionnelle, la gouvernance en réseau et le Management de Projet dans le secteur public ; toutefois, aucun modèle n'articule simultanément ces trois corpus pour analyser la convergence des politiques publiques, notamment dans la région MENA. Cet article examine l'efficacité du Management de Projet comme instrument de convergence dans les administrations publiques. Il répond à la question suivante : quelle efficacité peut avoir le Management de Projet en tant qu'instrument de convergence des politiques publiques ? La démarche retenue est une synthèse conceptuelle fondée sur une revue intégrative de la littérature. Mobilisant la théorie néo-institutionnelle (DiMaggio & Powell, 1983 ; March & Olsen, 1989), la gouvernance en réseau (Kickert, Klijn & Koppenjan, 1997) et la littérature sectorielle (Ika, 2009 ; Crawford & Helm, 2009), il propose un modèle intégré à trois niveaux (macro, méso, micro) et une matrice typologique croisant maturité organisationnelle et leadership politique. Le Cadre Normatif de Convergence des Politiques Publiques 2026 (CNCPP 2026) sert d'ancrage empirique. L'analyse montre que l'efficacité de cette convergence dépend de la maturité organisationnelle, de la culture administrative et de la qualité des mécanismes de pilotage.

Mots-clés : Management de Projet, politiques publiques, convergence institutionnelle, administration publique complexe, gouvernance en réseaux, coordination inter-organisationnelle.

JEL Classification : H83

Type du papier : Recherche théorique

Abstract

Institutional fragmentation remains a major challenge of contemporary governance. The francophone literature has addressed neo-institutional theory, network governance, and Project Management in the public sector separately; however, no integrative model simultaneously articulates these three bodies of work to analyse public policy convergence, particularly in the MENA region. This article examines the effectiveness of Project Management as an instrument of public policy convergence in public administrations. It addresses the following question: how effective can Project Management be as an instrument of public policy convergence? The approach adopted is a conceptual synthesis based on an integrative literature review. Drawing on neo-institutional theory (DiMaggio & Powell, 1983; March & Olsen, 1989), network governance (Kickert, Klijn & Koppenjan, 1997), and sectoral literature (Ika, 2009; Crawford & Helm, 2009), it proposes an integrated three-level model (macro, meso, micro) and a typological matrix crossing organisational maturity with political leadership. The 2026 Normative Framework for Public Policy Convergence (CNCPP 2026) serves as empirical anchor. The analysis shows that the effectiveness of project-based convergence depends on organisational maturity, administrative culture, and the quality of steering mechanisms.

Keywords: Project Management, public policies, institutional convergence, complex public administration, network governance, inter-organizational coordination.

JEL Classification: H83, O21, M10

Paper type: Theoretical Research

1. Introduction

Les administrations publiques évoluent dans des environnements caractérisés par une densité croissante de problèmes publics interdépendants, que Rittel et Webber (1973) qualifient de « wicked problems » : des défis qui n'ont pas de solution unique, dont les causes sont enchevêtrées et dont les effets traversent plusieurs champs de politique publique à la fois. La lutte contre le changement climatique en est un exemple parlant : une politique publique d'adaptation thermique des bâtiments engage simultanément des ministères en charge de l'énergie, du logement, des finances, de l'environnement et des collectivités territoriales ; aucun acteur ne détient seul le problème ni sa solution. Il en va de même pour la transformation numérique de l'État, la cohésion territoriale ou la lutte contre le chômage des jeunes, qui appellent toutes une action transversale, coordonnée et multi-échelle. Or, la réalité organisationnelle des grandes administrations publiques reste celle d'une division verticale et horizontale des compétences, des ressources et des légitimités institutionnelles (Peters, 1998 ; Pollitt & Bouckaert, 2004). Cette tension entre l'interdépendance des problèmes et la fragmentation des structures constitue le défi central auquel répond cet article. Ce défi n'est pas exclusif aux économies avancées : il est particulièrement aigu dans les pays en transition administrative, notamment les États de la région MENA, où la régionalisation, la déconcentration et la modernisation de l'État se déroulent simultanément.

À cet égard, le Maroc constitue un cas emblématique de régionalisation avancée. L'évolution de sa Constitution (Royaume du Maroc, 2011) et l'adoption de la loi organique n° 111-14 relative aux régions (Royaume du Maroc, 2016) ont fait émerger un environnement institutionnel multi-niveaux, dans lequel les politiques sectorielles nationales doivent se territorialiser et se conformer aux stratégies régionales portées par les Conseils Régionaux et les Comités Régionaux de Coordination (CRC). Plus récemment, l'introduction du Cadre normatif de convergence des politiques publiques (CNCPP 2026 ; MICEPP, 2026) traduit une intention institutionnelle claire d'harmoniser et d'intégrer les interventions à travers les secteurs nationaux et régionaux, au moyen d'un cycle de politique publique en cinq phases.

C'est dans ce contexte, universel dans son principe mais particulièrement saillant dans la réforme de la gouvernance territoriale, que se pose le défi central de cet article. Le Management de Projet est devenu, au fil du temps, un instrument de réforme de l'action publique. La logique de projet a investi les administrations publiques depuis les premiers travaux de la Commission européenne sur le Management par projet dans le domaine des programmes de développement (Commission européenne, 1993) jusqu'aux réformes plus récentes axées sur les résultats dans les pays de l'OCDE.

Cette évolution soulève une question de recherche centrale : quelle efficacité peut avoir le Management de Projet en tant qu'instrument de convergence des politiques publiques dans les administrations publiques ? Cette question centrale se décline en deux sous-questions : (i) quels mécanismes du Management de Projet permettent de dépasser la fragmentation institutionnelle et de produire une cohérence de l'action publique ? (ii) et sous quelles conditions organisationnelles, culturelles et politiques ce potentiel de convergence peut-il effectivement se réaliser ?

La contribution de cet article se distingue de la littérature existante sur le Management de Projet public (Ika, 2009 ; Crawford & Helm, 2009) de deux manières. D'une part, alors que la recherche se concentre sur la performance et le succès de chaque projet séparément, cet article vise à faire du Management de Projet un mécanisme de convergence des politiques publiques au niveau administratif et spécifie explicitement trois niveaux d'évaluation (macro, méso, micro). D'autre part, il propose une matrice typologique des conditions d'efficacité qui permet de qualifier, au-delà d'une simple observation de contingence, quelles configurations organisationnelles sont susceptibles de produire de la convergence ou non.

Pour répondre à cette question, l'article est structuré en six sections. La deuxième section établit la base théorique et conceptuelle en articulant trois corpus : théorie néo-institutionnelle, gouvernance en réseau et Management de Projet Public. La troisième section examine les mécanismes par lesquels le Management de Projet facilite la convergence. La quatrième section identifie les conditions d'efficacité de ce levier. La cinquième section présente une étude de cas sur le CNCPP 2026 marocain, qui ancre empiriquement le modèle. La conclusion synthétise les apports, les limites et les perspectives de recherche.

2. Cadre théorique et conceptuel

2.1. La fragmentation comme pathologie des administrations publiques

Le concept d'administration publique complexe décrit des configurations organisationnelles qui incluent de nombreux acteurs, niveaux hiérarchiques, juridictions et logiques institutionnelles concurrentes (Mintzberg, 1979 ; Daft, 2010). Dans la littérature sur la bureaucratie et le néo-institutionnalisme, cette complexité est comprise comme l'effet des processus de sédimentation des structures (Thelen, 2004), du mimétisme institutionnel (DiMaggio & Powell, 1983) et des logiques de spécialisation fonctionnelle héritées de l'ère industrielle. Peters (1998), analysant la coordination gouvernementale horizontale, identifie plusieurs pathologies communes : la « balkanisation » des ministères, la « pensée en silo », la rivalité inter-agences et l'absence de mémoire inter-organisationnelle. Ces dysfonctionnements créent un déficit que Hood (1991) qualifie de manque de cohérence de l'action publique, où les politiques sectorielles peuvent être mutuellement contradictoires et créer des doublons ou des angles morts dans la satisfaction des besoins sociaux. La théorie néo-institutionnelle (March & Olsen, 1989 ; Scott, 2008) offre une perspective analytique particulièrement utile pour comprendre cette fragmentation : les administrations publiques sont habitées par des institutions, au sens de règles, normes et croyances partagées, qui produisent des logiques d'action conflictuelles et une résistance au changement. L'isomorphisme institutionnel coercitif, mimétique et normatif (DiMaggio & Powell, 1983) peut, selon les cas, induire une convergence ou au contraire renforcer les compartimentations existantes.

2.2. La gouvernance en réseaux comme réponse à la fragmentation

Face aux limites des modèles de coordination hiérarchiques, la littérature sur la gouvernance en réseau (Rhodes, 1997 ; Kickert, Klijn & Koppenjan, 1997 ; Börzel, 1998) propose une interprétation alternative de la coordination publique, fondée sur des interactions horizontales, la négociation et la confiance inter-organisationnelle. De ce point de vue, les politiques publiques complexes sont élaborées dans des systèmes d'interdépendances où aucun acteur ne dispose de l'ensemble des ressources, informations et capacités nécessaires pour les concrétiser. Klijn et Koppenjan (2016) distinguent les réseaux de politiques publiques, structures d'acteurs propres à un domaine sectoriel, des réseaux de gouvernance, dispositifs institutionnels délibératifs visant la construction de politiques publiques légitimes et efficaces. Ainsi comprise, la convergence des politiques publiques ne se réduit pas à une coordination procédurale ; elle suppose une délibération substantielle entre des acteurs aux intérêts et cadres d'action potentiellement opposés.

Cette distinction éclaire directement l'architecture institutionnelle marocaine de la convergence : les comités de pilotage sectoriels, organisés autour d'un ministère chef de file et de ses partenaires directs, correspondent au type des réseaux de politiques publiques, tandis que les Comités Régionaux de Coordination, qui rassemblent des représentants de multiples départements ministériels autour d'un enjeu territorial commun sans qu'aucun d'entre eux ne dispose d'une autorité hiérarchique sur les autres, relèvent davantage du type des réseaux de gouvernance. Cette hétérogénéité des formes de réseau constitue un défi supplémentaire pour

le Management de Projet en tant que levier de convergence, dans la mesure où les outils et les postures de pilotage adaptés à un réseau de politiques sectorielles hiérarchisé ne sont pas nécessairement transposables tels qu'ils le sont à un réseau de gouvernance territoriale plus horizontal.

2.3. Le Management de Projet dans le secteur public : état de la littérature

La littérature sur le Management de Projet dans le secteur public a progressé au cours des vingt dernières années en réponse aux réformes introduites par la Nouvelle Gestion Publique (Hood, 1991 ; Osborne & Gaebler, 1992), qui mettent en avant les logiques de performance, de résultats et d'efficacité dans les administrations publiques. Le Project Management Institute (2021) définit le Management de Projet comme l'application de connaissances, de compétences, d'outils et de techniques aux activités du projet afin d'en atteindre les objectifs. Turner (2009), dans une perspective complémentaire, le définit comme l'art de répondre aux exigences du client tout en maîtrisant les contraintes de portée, de délai et de coût, en mobilisant l'ensemble des ressources disponibles. Dans le secteur public, ce paradigme connaît cependant des spécialisations contextuelles significatives. Dans une revue de la littérature sur le succès des projets, Ika (2009) souligne l'inadéquation des critères de succès traditionnels, coût, délai, qualité, soit le « triangle d'or » d'Atkinson (1999), pour rendre compte de la performance des projets publics, où la légitimité, l'engagement citoyen et l'impact sur les politiques publiques constituent des dimensions tout aussi essentielles. Ce débat oppose ainsi une conception restrictive du succès des projets, centrée sur les critères d'Atkinson (1999), à une conception élargie défendue par Ika (2009), qui intègre les dimensions politiques et sociales propres à l'action publique. Les projets publics présentent en outre des caractéristiques distinctives : multiplicité des acteurs, environnement politique instable, exigence accrue de redevabilité et horizon temporel long, comme le montrent Crawford et Helm (2009). Aubry, Hobbs et Thuillier (2007) proposent un cadre analytique pour les Bureaux de Management de Projet (PMO) dans le secteur public, montrant que de telles structures peuvent contribuer à la standardisation et à l'apprentissage organisationnel, favorisant à terme une convergence des pratiques. Maylor et al. (2006) mettent en évidence le phénomène de « projectification » des organisations publiques, soit la tendance systématique à recourir à la forme projet pour organiser l'action collective. Ce phénomène se révèle à double tranchant. D'un côté, lorsque les projets sont bien articulés entre eux et portés par une gouvernance interinstitutionnelle, la projectification structure et accélère la convergence. De l'autre côté, lorsque chaque département lance ses propres projets sans coordination, on assiste à une multiplication de silos projectuels qui aggrave la fragmentation initiale : c'est ce que la section 4.3 désigne comme « projectification pathologique ».

2.4. Vers un cadre intégrateur : articulation des trois corpus

Les trois sections précédentes ont mis en évidence la complémentarité des corpus mobilisés. La théorie néo-institutionnelle fournit les catégories analytiques pour comprendre pourquoi les administrations résistent à la convergence et selon quelles logiques elles peuvent y être amenées. La gouvernance en réseau déplace le regard vers les formes horizontales de coordination, là où la hiérarchie ne suffit plus à produire la cohérence de l'action publique. Le Management de Projet Public, enfin, offre un répertoire d'instruments opérationnels susceptibles de porter concrètement cette coordination au sein et entre les organisations. Mobilisés ensemble, ces trois corpus permettent d'appréhender la convergence des politiques publiques à la fois dans ses fondements institutionnels, dans ses dispositifs de gouvernance et dans ses instruments de mise en œuvre, ce qui justifie leur articulation au sein d'un modèle intégré à trois niveaux, développé dans la section suivante (Tranfield, Denyer & Smart, 2003 ; Charreire-Petit & Durieux, 2007).

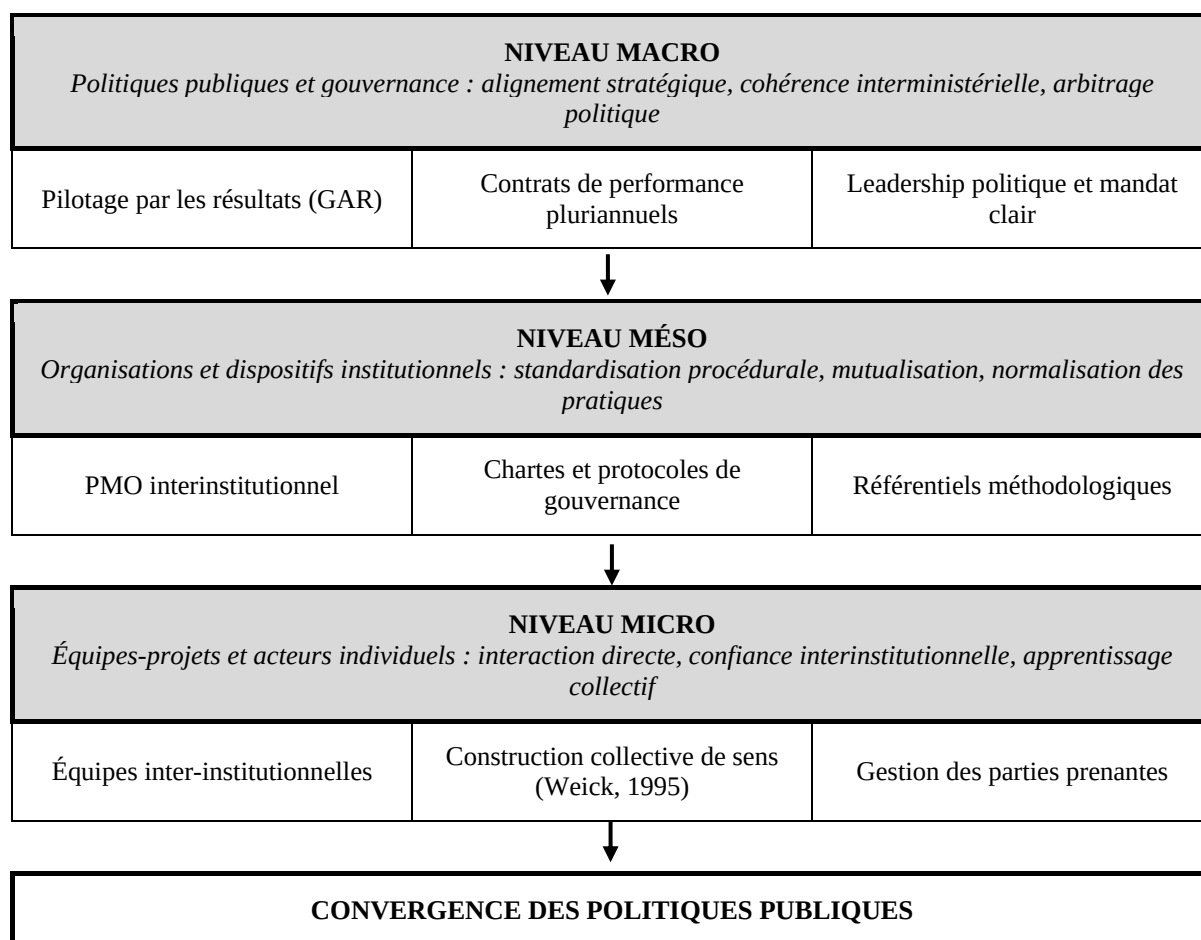
Les trois corpus ainsi rassemblés, théorie néo-institutionnelle, gouvernance en réseau et Management de Projet Public, éclairent chacun une facette distincte du problème de la

fragmentation administrative : le premier en explique les fondements institutionnels et les mécanismes d'isomorphisme, le deuxième en propose une réponse fondée sur la coordination horizontale et la délibération, et le troisième identifie dans le Management de Projet un instrument opérationnel susceptible de porter cette coordination. C'est l'articulation de ces trois corpus qui fonde le modèle intégré à trois niveaux (macro, méso, micro) développé dans ce qui suit : le niveau macro mobilise principalement les catégories de la théorie néo-institutionnelle et de la gouvernance en réseau, tandis que les niveaux méso et micro s'appuient plus directement sur les apports de la littérature sur le Management de Projet Public.

3. Le Management de Projet comme mécanisme de convergence

La figure 1 ci-dessous présente le modèle de convergence intégré à trois niveaux que nous proposons. Il se concentre sur trois niveaux d'analyse interdépendants : le niveau macro des politiques publiques et de la gouvernance, le niveau méso des organisations et des arrangements institutionnels, et le niveau micro des équipes de projet et des acteurs individuels. Les trois niveaux se combinent pour produire une convergence efficace des politiques publiques, chacun avec ses propres leviers de Management de Projet.

Figure 1: Modèle intégré à trois niveaux de convergence



Source : auteurs

Avant de détailler ces mécanismes, il importe de préciser la nature de la convergence qu'ils produisent. Le triptyque de l'isomorphisme institutionnel proposé par DiMaggio et Powell (1983) offre à cet égard une grille de lecture opératoire, permettant de distinguer trois voies par lesquelles le Management de Projet fait converger les pratiques administratives. La convergence procède d'abord d'un isomorphisme coercitif lorsqu'elle résulte de contraintes

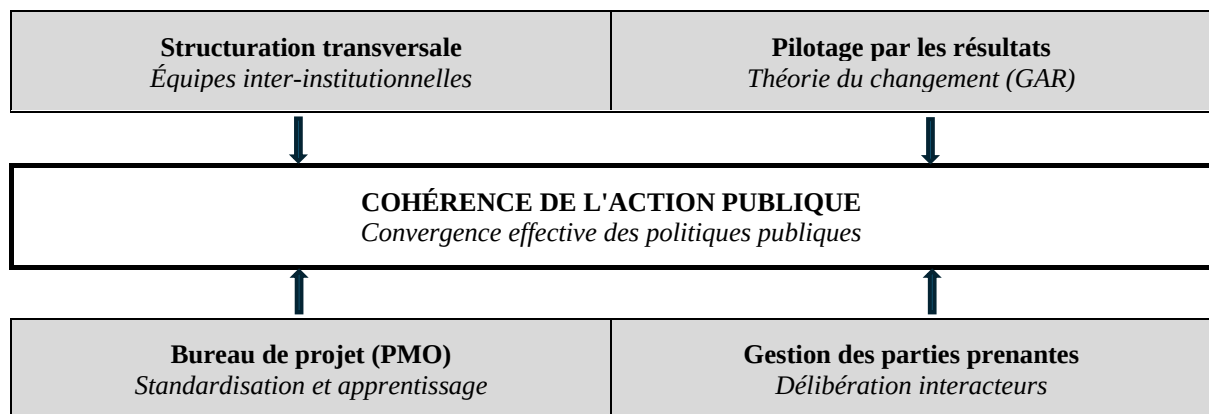
formelles imposées par le niveau macro, telles que les contrats de performance pluriannuels, les cadres normatifs nationaux ou les obligations de reporting : la standardisation s'impose alors aux organisations par voie réglementaire. Elle relève ensuite d'un isomorphisme mimétique lorsque les administrations, confrontées à l'incertitude, imitent les pratiques de Management de Projet d'organisations perçues comme plus performantes ou plus légitimes, ce que favorisent notamment les Bureaux de Management de Projet en diffusant des modèles de référence. Elle procède enfin d'un isomorphisme normatif lorsqu'elle s'ancre dans la professionnalisation des acteurs, par la formation aux méthodologies de Management de Projet et la diffusion de normes partagées au sein de communautés professionnelles. Les quatre mécanismes examinés dans les sous-sections suivantes mobilisent ces trois voies à des degrés variables : le pilotage par les résultats emprunte surtout à la voie coercitive, le PMO combine les voies mimétique et normative, tandis que la structuration transversale et la gestion des parties prenantes reposent davantage sur des dynamiques normatives d'apprentissage mutuel.

3.1. La structuration transversale par les dispositifs projet

Le Management de Projet, en tant que mécanisme trans-organisationnel et non simple outil de planification, comporte plusieurs mécanismes de convergence. Premièrement, la création d'une équipe de projet interinstitutionnelle franchit les frontières formelles de l'organisation et ouvre un espace d'interaction à des acteurs qui, autrement, n'auraient pas de sphère de coopération commune. Midler (1993), analysant la logique de « projetisation » chez Renault, montre que la forme projet établit des « zones de gestion partagées » au sein desquelles les frontières disciplinaires et hiérarchiques deviennent fluides. Appliqué au secteur public, ce mécanisme correspond à ce que Bryson, Crosby et Stone (2006) appellent les collaborations intersectorielles, soit des arrangements proactifs entre acteurs de différents secteurs (administrations, autorités locales, agences, opérateurs) pour traiter des problèmes publics qu'aucun acteur ne peut résoudre seul. Le Management de Projet confère une procédure partagée aux actions coopératives, ainsi qu'un langage, des outils de pilotage et un mécanisme d'arbitrage qui facilitent l'émergence d'une gouvernance partagée. Deuxièmement, les outils de Management de Projet (chartes de projet, plans de communication, matrices RACI, revues de projet) constituent des artefacts organisationnels au sens de Weick (1995) : ils fournissent un support collectif de « mise en sens » qui stabilise les représentations des acteurs et les aligne vers un objectif commun. La formalisation des rôles, des responsabilités et des livrables réduit l'ambiguïté organisationnelle, identifiée par March et Olsen (1989) comme l'une des principales sources de fragmentation institutionnelle.

La figure 2 décrit les quatre principales manières dont le Management de Projet favorise la convergence des politiques publiques.

Figure 2: Les quatre mécanismes de convergence



Source : auteurs, adapté de Bryson (2011), Crawford (2006) et Pollitt et Bouckaert (2004)

3.2. Le pilotage par les résultats comme vecteur d'alignement stratégique

Le passage d'une logique de moyens à une logique de résultats constitue l'une des principales contributions du Management de Projet à la cohérence de l'action publique. Ce mécanisme relève avant tout d'un isomorphisme coercitif, dans la mesure où l'alignement des pratiques y est induit par des exigences formelles de fixation d'objectifs et de reddition de comptes. La gestion axée sur les résultats, couramment mobilisée dans l'aide au développement et les réformes gouvernementales, repose sur une logique de projet fondée sur la détermination d'objectifs mesurables, l'allocation ciblée des ressources (OCDE, 2010), le suivi d'indicateurs de performance et le compte rendu des réalisations. Cette approche favorise la convergence des politiques publiques en imposant aux acteurs d'explicitier les théories du changement sous-jacentes à leurs interventions, de mettre en évidence les chaînes causales entre actions et résultats attendus, et d'explicitier les interdépendances avec d'autres politiques sectorielles. Pinto et Slevin (1988) ont montré, dès leurs travaux fondateurs sur les facteurs critiques de succès, que la clarté de la mission et le soutien de la hiérarchie figurent parmi les déterminants les plus structurants de la réussite d'un projet tout au long de son cycle de vie. Dans le même sens, Cooke-Davies (2002) montre que, avant même l'imposition de méthodes de planification, la clarté des objectifs du projet est le facteur le plus déterminant du succès. Cette clarté est d'autant plus structurante dans le secteur public qu'elle exige des arbitrages politiques explicites entre objectifs concurrents. Pollitt et Bouckaert (2004), dans leur analyse comparative des réformes de gestion publique au sein de l'OCDE, constatent que les systèmes de mesure de la performance les plus efficaces articulent des indicateurs sectoriels avec des indicateurs de résultats transversaux, établissant une cascade de convergence des objectifs depuis le niveau stratégique jusqu'au niveau opérationnel.

3.3. Le bureau de Management de Projet (PMO) comme institution de convergence

Les Bureaux de Management de Projet (PMO) au sein ou entre les administrations publiques sont l'un des mécanismes de convergence les plus institutionnalisés à travers les projets. Ce mécanisme est une synthèse des approches mimétiques et normatives de l'isomorphisme ; mimétique dans le sens où il fournit des modèles de référence pour que les administrations les adoptent en période d'incertitude ; normatif dans le sens où il professionnalise les pratiques et établit des normes collectives. Un PMO conjoint ou multi-agences peut jouer un rôle dans le processus de convergence (Aubry & Hobbs, 2011), qui implique la standardisation des méthodes et des cadres (convergence procédurale), la mise en commun des ressources de gestion (convergence des capacités), le suivi consolidé du portefeuille de projets (convergence stratégique), et la capitalisation sur les leçons apprises (convergence cognitive). Crawford (2006) souligne que la maturité d'un PMO est directement liée à la capacité organisationnelle d'apprendre et que les PMO les plus sophistiqués ne sont pas seulement capables de standardiser les pratiques, mais aussi de créer une culture de projet transversale (élément déterminant pour le succès de la convergence des politiques publiques). Dans l'administration publique, cet aspect culturel est particulièrement sensible, car de nombreux agents résistent au changement en raison de leur identité professionnelle et de leur culture organisationnelle propre.

3.4. La gestion des parties prenantes comme pratique de délibération

Parmi les mécanismes de convergence issus du Management de Projet, la gestion des parties prenantes occupe une place centrale. Bryson (2004) montre que la cartographie et la gestion stratégique des parties prenantes dans les organisations publiques constituent un outil puissant pour aligner les intérêts et construire une vision partagée. Appliquée au Management de Projet Public, cette approche invite à considérer les acteurs institutionnels concernés par ou influençant le projet comme des coproducteurs de la politique publique, plutôt que comme de simples bénéficiaires ou contraintes. Freeman (1984), fondateur du champ de la gestion des

parties prenantes, et ses successeurs (Mitchell, Agle & Wood, 1997) ont élaboré des cadres analytiques permettant de classer les parties prenantes selon trois attributs : leur pouvoir, leur légitimité et l'urgence de leurs attentes. Appliquée, même de façon stylisée, à une administration publique complexe, cette grille permettrait par exemple de distinguer les ministères sectoriels dotés d'un fort pouvoir réglementaire mais d'une légitimité territoriale limitée, des Comités régionaux de coordination, dont la légitimité territoriale est forte mais dont le pouvoir de contrainte sur les administrations centrales reste faible : une telle cartographie oriente les stratégies de mobilisation différenciées à mettre en œuvre selon les catégories d'acteurs. Dans l'administration publique complexe, l'identification systématique des parties prenantes internes et externes d'un projet, et la gestion active de leurs relations dans le cadre d'une stratégie dédiée, peuvent ainsi servir de support de discussion des politiques sectorielles, en facilitant le dialogue entre convergences et divergences sectorielles et en favorisant des solutions intégrées plutôt que juxtaposées.

4. Conditions d'efficacité et limites

4.1. La maturité organisationnelle en Management de Projet

La figure 3 propose une matrice typologique des configurations possibles selon deux dimensions clés : la maturité organisationnelle en Management de Projet et la force du leadership politique. Il s'agit d'une typologie heuristique construite par les auteurs pour les besoins de cet article, inspirée des travaux de Crawford (2006), Kerzner (2017) et Pollitt et Bouckaert (2004) sans en constituer une reprise directe. Cette matrice permet d'identifier quatre configurations distinctes, appelant chacune des stratégies spécifiques de convergence.

Figure 3: Matrice des conditions d'efficacité

	Maturité organisationnelle FAIBLE	Maturité organisationnelle FORTE
Leadership politique FORT	Convergence portée par la politique Volonté forte, outils insuffisants ; risque de convergence symbolique. ▶ <i>Renforcer les capacités projet, investir dans un PMO interministériel.</i>	Convergence optimale Leadership et outils en synergie ; convergence réelle et durable. ▶ <i>Capitaliser et diffuser les pratiques existantes.</i>
Leadership politique FAIBLE	Fragmentation persistante Double déficit : ni volonté ni capacité ; projets ad hoc, effets silo. ▶ <i>Réforme institutionnelle profonde préalable à toute projectification.</i>	Convergence technique sans ancrage politique Outils disponibles, mandat manquant ; risque de projectification pathologique. ▶ <i>Renforcer le sponsorship exécutif et la légitimité institutionnelle.</i>

Source : auteurs, typologie originale inspirée de Crawford (2006), Kerzner (2017) et Pollitt et Bouckaert (2004).

Dans l'ensemble, la littérature sur la maturité organisationnelle du Management de Projet (Crawford, 2006 ; Cooke-Davies & Arzymanow, 2003 ; Kerzner, 2017) distingue plusieurs niveaux d'intégration des pratiques de Management de Projet dans les organisations. Le modèle P3M3 (Portfolio, Programme and Project Management Maturity Model) identifie cinq niveaux allant de la sensibilisation à l'optimisation. Dans la plupart des études empiriques portant sur les administrations publiques, le niveau de maturité observé est relativement bas, caractérisé par des pratiques ad hoc, une faible standardisation et une culture de projet peu diffusée (Ika & Donnelly, 2017). Ce faible niveau de maturité constitue l'un des principaux défis pour faire du Management de Projet un moteur de convergence : lorsque des administrations aux niveaux de

maturité hétérogènes doivent collaborer sur un projet interinstitutionnel, il devient difficile de faire émerger une gouvernance de projet commune. L'asymétrie de maturité entre partenaires institutionnels engendre des tensions, des malentendus et la domination de fait des acteurs les mieux équipés, ce qui affaiblit la gouvernance partagée.

La figure 4 illustre, de façon qualitative, l'écart de maturité observé entre secteur public et secteur privé sur les cinq dimensions du modèle P3M3.

Figure 4: Niveaux de maturité en Management de Projet, secteur public et secteur privé

Dimension P3M3	Secteur public (Niveau observé)	Secteur privé (Niveau observé)
Échelle : ■ = 1 niveau (de 1 à 5)	□□□□ = niveau 0 / ■■■■■ = niveau 5	
Contrôle de gestion	Faible (1/5) ■□□□	Moyen (3/5) ■■■□□
Gestion des avantages	Faible (1/5) ■□□□	Moyen (3/5) ■■■□□
Gestion des risques	Faible (1/5) ■□□□	Moyen-élevé (4/5) ■■■■□
Gestion des ressources	Faible-moyen (2/5) ■■□□□	Moyen-élevé (4/5) ■■■■□
Engagement des parties prenantes	Faible (1/5) ■□□□	Moyen (3/5) ■■■□□

Source : auteurs, synthèse qualitative d'après Cooke-Davies et Arzymanow (2003), Crawford (2006) et Ika et Donnelly (2017).

4.2. Le rôle du leadership politique et administratif

La convergence des politiques publiques par le Management de Projet suppose un leadership politique et administratif fort, capable d'articuler un mandat clair, de mobiliser les ressources nécessaires et d'arbitrer les conflits inévitables entre agendas institutionnels. Edelman (1988) montre que le leadership politique dans les organisations publiques est en partie symbolique : les dirigeants sont responsables de la construction de récits de légitimité qui mobilisent les parties prenantes autour d'une vision commune. Dans la pratique du Management de Projet Public, ce rôle de champion politique, ou « sponsor exécutif », demeure souvent sous-évalué ou mal défini. Cleland et Ireland (2006) montrent qu'un facteur d'échec fréquent des projets complexes est l'absence d'un « propriétaire de projet » identifiable, disposant à la fois de l'autorité politique et de la légitimité institutionnelle nécessaires pour porter le projet dans la durée. Ce constat est particulièrement pertinent pour les administrations publiques complexes, où les mandats et responsabilités sont fréquemment partagés entre plusieurs organismes publics, ce qui rend d'autant plus nécessaire l'identification d'un leadership clairement assumé.

4.3. Le risque de « projectification » pathologique

Maylor et al. (2006) et Packendorff et Lindgren (2014) mettent en garde contre les conséquences négatives d'une projectification excessive des organisations. Paradoxalement, la généralisation de la forme projet comme mode de fonctionnement dominant peut produire une nouvelle fragmentation : multiplication de projets concurrents, compétition pour des ressources humaines et financières rares, affaiblissement des structures permanentes au profit de structures

temporaires non coordonnées. Cette prolifération de projets est susceptible de conduire à une désarticulation plutôt qu'à une convergence des politiques publiques. La nature éphémère du projet, orientée vers un livrable spécifique et un horizon temporel borné, peut ainsi entrer en tension avec la temporalité de la politique publique, structurellement longue, évolutive et soumise aux cycles politiques. Granqvist et Gustafsson (2016) montrent à cet égard que la capacité des acteurs à transformer les institutions dépend largement de leur maîtrise des temporalités, notamment de la construction de l'urgence et de la synchronisation avec les calendriers institutionnels. Lindblom (1959), dans son analyse du « tâtonnement » (muddling through) des politiques publiques, avait anticipé cette tension : les politiques publiques procèdent rarement de décisions rationnelles et planifiées, mais résultent plutôt d'ajustements incrémentaux, de compromis et de révisions constantes. En imposant une logique de planification rationnelle, le Management de Projet peut ainsi sous-estimer cette dimension adaptative de l'action publique.

4.4. Les résistances institutionnelles et culturelles

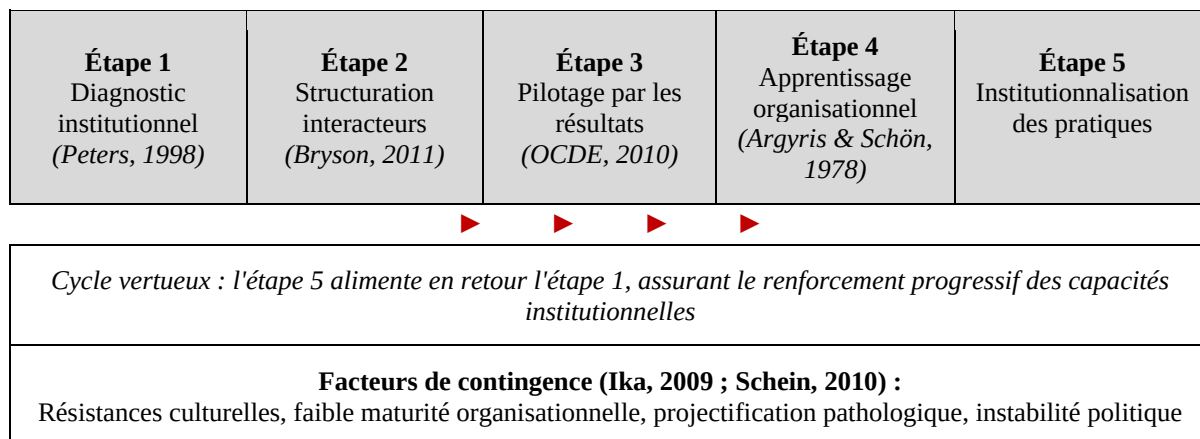
La résistance au changement compte parmi les obstacles les plus persistants à toute réforme administrative, et le Management de Projet n'y échappe pas. Schein (2010) distingue, dans la culture organisationnelle, les artefacts visibles (structures, procédures), les valeurs déclarées et les hypothèses fondamentales : ce sont ces dernières, profondément enracinées dans la culture administrative, qui façonnent l'adoption par les gestionnaires de nouvelles solutions de gestion. Dans de nombreux systèmes administratifs, la culture de projet est perçue comme incompatible avec la logique du service public, voire comme une intrusion du secteur privé dans le domaine public ou une menace pour les prérogatives des organisations professionnelles établies. DiMaggio et Powell (1983) montrent que les organisations résistent à l'isomorphisme institutionnel lorsque le modèle proposé contredit leurs logiques institutionnelles fondamentales. Dans les administrations publiques complexes, la convergence des politiques publiques par le Management de Projet implique donc une stratégie de changement qui prenne en compte les dimensions culturelles et identitaires des résistances institutionnelles, et non leurs seules dimensions techniques ou procédurales.

Ces résistances prennent des formes distinctes selon les strates de l'administration concernée. Au niveau des cadres techniques, la résistance tend à s'exprimer par un scepticisme méthodologique : la logique de projet, avec ses jalons, ses livrables et ses indicateurs de suivi, peut être perçue comme une couche procédurale supplémentaire s'ajoutant à des dispositifs de gestion déjà denses, sans bénéfice perçu immédiat pour le cœur de métier sectoriel. Au niveau des directions centrales, la résistance revêt davantage un caractère identitaire et statutaire, dans la mesure où l'instauration de PMO interministériels ou de mécanismes de gouvernance partagée peut être vécue comme un empiètement sur des prérogatives sectorielles historiquement constituées. Cette double nature de la résistance, technique chez les exécutants et statutaire chez les décideurs, invite à distinguer, dans toute stratégie de changement, les actions de formation et d'accompagnement méthodologique des actions de négociation politique et institutionnelle proprement dites.

4.5. Discussion : vers un modèle intégré de convergence par le projet

La figure 5 synthétise le cycle vertueux du Management de Projet Public : un processus séquentiel en cinq étapes, du diagnostic institutionnel à l'institutionnalisation des pratiques, alimenté par des conditions favorables et contraint par des facteurs de contingence.

Figure 5: Cycle vertueux du Management de Projet Public



Source : auteurs.

La synthèse du matériel théorique et analytique présenté dans cet article permet de dégager un modèle de convergence intégrée des politiques publiques par le Management de Projet, structuré en trois niveaux d'analyse interdépendants.

Au niveau micro, celui des équipes de projet et des acteurs individuels, la convergence s'opère par le contact direct, le transfert d'informations et la construction de la confiance interinstitutionnelle. Les relations d'apprentissage (Argyris & Schön, 1978) et la construction collective de sens (Weick, 1995) y sont essentielles pour élaborer une vision partagée des problèmes et des solutions.

Au niveau méso, celui des organisations et des cadres institutionnels, la convergence résulte des PMO, des chartes interinstitutionnelles et des protocoles de gouvernance partagée. L'isomorphisme positif y est facilité par la standardisation procédurale et la normalisation des pratiques, qui permettent de traduire des logiques institutionnelles diverses dans un langage commun.

Au niveau macro, celui des politiques publiques et des systèmes de gouvernance, la convergence suppose l'unité des objectifs stratégiques, l'unité des outils d'intervention et la convergence des politiques sectorielles. Ce niveau requiert un leadership politique fort et des mécanismes formels d'arbitrage intergouvernemental.

Le modèle proposé ici concerne principalement une dynamique descendante du niveau macro au niveau micro. Mais nous soulignons que cette logique verticale ne tient pas compte de ce qui remonte : l'apprentissage au niveau de l'équipe de projet (micro) ou du PMO (méso) n'influence pas nécessairement la direction stratégique nationale (macro). Une équipe interinstitutionnelle peut développer des pratiques de coopération efficaces sans que celles-ci soient reconnues ou généralisées par les décideurs politiques, car il n'existe pas de mécanisme de retour d'information et de capitalisation institutionnel. Cette limite du modèle appelle des approfondissements ultérieurs.

Ce modèle montre ainsi que la convergence par le Management de Projet n'est ni automatique ni linéaire ; elle est conditionnée par un agencement favorable de multiples facteurs agissant simultanément. L'efficacité du Management de Projet comme levier de convergence repose sur une condition de base que l'on peut qualifier de capacité d'absorption institutionnelle.

4.6. La capacité d'absorption institutionnelle : vers un concept opérationnalisable

Transposé de Cohen et Levinthal (1990) au champ des administrations publiques, le concept de capacité d'absorption institutionnelle désigne le degré auquel les administrations concernées peuvent intégrer les méthodes et cultures de Management de Projet dans leurs propres logiques institutionnelles, sans les rejeter ni les incorporer de façon purement mécanique. Il constitue l'un des apports théoriques les plus originaux de cet article et mérite, à ce titre, d'être précisé

au-delà de sa seule mention. Trois dimensions constitutives peuvent en être proposées. La première, la capacité d'acquisition, renvoie à l'aptitude d'une administration à identifier et à mobiliser des méthodes de Management de Projet pertinentes pour son contexte, par exemple à travers la veille méthodologique ou la formation de ses cadres. La deuxième, la capacité d'assimilation, désigne l'aptitude à traduire ces méthodes dans le langage et les routines organisationnelles existantes, sans provoquer un rejet identitaire. La troisième, la capacité de transformation et d'exploitation, correspond à l'aptitude à faire évoluer les pratiques internes à partir de ces méthodes et à en tirer des bénéfices durables en matière de coordination. Ces trois dimensions pourraient être approchées empiriquement par des indicateurs tels que le nombre de cadres formés aux méthodologies de Management de Projet, l'existence de référentiels méthodologiques internes adaptés au contexte institutionnel local, ou encore le taux de pérennisation des pratiques de Management de Projet au-delà du cycle de vie d'un projet donné. La formalisation de ces indicateurs constitue une piste de recherche empirique que la présente contribution théorique appelle de ses vœux.

Les développements précédents mettent en évidence quatre conditions interdépendantes qui déterminent la contribution du Management de Projet à la convergence des politiques publiques. La maturité organisationnelle conditionne la capacité des administrations à mobiliser des compétences, des méthodes et des routines communes. La culture administrative influence l'appropriation des pratiques transversales et la disposition des acteurs à coopérer au-delà des frontières institutionnelles. Le leadership politique et administratif permet de formuler un mandat commun, de mobiliser les ressources nécessaires et d'arbitrer entre les priorités sectorielles. Enfin, la qualité des mécanismes de pilotage repose sur la définition de résultats partagés, d'indicateurs communs, de responsabilités clairement établies et de dispositifs d'apprentissage. La combinaison de ces quatre conditions favorise une convergence durable et réduit le risque d'une coordination uniquement formelle.

Toutefois, le Management de Projet ne constitue pas à lui seul l'unique voie de convergence des politiques publiques. Il s'inscrit dans un ensemble plus large de mécanismes de coordination, comprenant notamment la planification stratégique territoriale (Bryson, 2011), les conférences interservices, les mécanismes d'examen par les pairs, les contrats de performance pluriannuels et les systèmes d'information partagés. La mise en cohérence de ces dispositifs peut être éclairée par les travaux de Klijn (2008) sur la gouvernance en réseau. L'étude des complémentarités entre ces différents mécanismes et les pratiques de Management de Projet ouvre ainsi une perspective de recherche sur les configurations de coordination les mieux adaptées aux contextes institutionnels et territoriaux.

5. Le CNCPP : ancrage empirique du modèle dans le contexte marocain

Le Cadre Normatif de Convergence des Politiques Publiques, élaboré par le Ministère délégué chargé de l'Investissement, de la Convergence et de l'Évaluation des Politiques Publiques, constitue l'illustration la plus aboutie, à ce jour, d'une tentative d'institutionnaliser le Management de Projet comme levier systémique de convergence dans une administration publique. Son analyse à travers le prisme du modèle théorique développé dans les sections précédentes révèle une cohérence remarquable entre le cadre conceptuel proposé et les choix architecturaux du dispositif.

5.1. Architecture du CNCPP et correspondance avec le modèle à trois niveaux

Le CNCPP organise la convergence des politiques publiques autour d'un cycle en cinq phases (cadrage, développement, adoption, mise en œuvre et suivi, évaluation), qui structure l'action publique de manière transversale et interinstitutionnelle. Cette architecture correspond, terme à terme, aux trois niveaux du modèle proposé.

Au niveau macro, le CNCPP fixe un cadre stratégique national de convergence : il définit les objectifs de cohérence entre politiques sectorielles, établit les principes directeurs de subsidiarité et de territorialisation, et impose un calendrier commun de programmation et d'évaluation. Il joue ainsi le rôle d'un isomorphisme coercitif au sens de DiMaggio et Powell (1983) : les ministères sectoriels sont soumis à des obligations de mise en compatibilité de leurs programmes avec les priorités convergentes définies au niveau national.

Au niveau méso, le CNCPP déploie des outils de standardisation méthodologique directement assimilables aux fonctions d'un PMO normatif : des référentiels communs de formulation des politiques (matrices d'interdépendance, théories du changement, matrices des parties prenantes) et des guides de programmation conjointe.

Au niveau micro, les Comités régionaux de coordination (CRC) constituent les espaces opérationnels où la convergence se traduit concrètement en plans d'action partagés, en équipes interinstitutionnelles et en mécanismes de délibération entre acteurs ministériels et territoriaux. Le CNCPP leur fournit des outils de gestion des parties prenantes et de construction de visions communes, directement inspirés des pratiques de Management de Projet.

5.2. Le CNCPP face aux conditions d'efficacité

L'analyse du CNCPP à travers la matrice des conditions d'efficacité (figure 3) permet de positionner ce dispositif et d'identifier ses leviers de consolidation. La configuration observée est celle d'une convergence portée par la politique, dans un contexte de maturité organisationnelle variable : le leadership politique est réel, incarné par la création d'un ministère délégué spécifiquement dédié à la convergence et à l'évaluation des politiques publiques. En revanche, la maturité organisationnelle en Management de Projet reste hétérogène selon les départements ministériels, certains disposant de directions de programmes dotées de capacités de pilotage, d'autres fonctionnant encore selon des logiques strictement sectorielles et procédurales.

Les conditions d'efficacité les plus critiques identifiées par le modèle, à savoir la maturité organisationnelle, la culture de collaboration interinstitutionnelle, la clarté du leadership et les mécanismes d'apprentissage, sont précisément celles sur lesquelles le CNCPP tente d'agir. Son programme de renforcement des capacités, ses cycles de formation et ses ateliers interdirectionnels illustrent une stratégie de montée en maturité progressive, qui vise à faire passer le dispositif de la configuration convergence portée par la politique à la configuration convergence optimale de la matrice.

La capacité d'absorption institutionnelle (Cohen & Levinthal, 1990) constitue, dans ce cas, un défi central : l'appropriation des outils et référentiels du CNCPP par les administrations sectorielles suppose un travail de traduction et d'adaptation aux cultures et aux routines institutionnelles propres à chaque département. La pérennisation de ces pratiques au-delà du cycle de chaque programme constitue l'enjeu majeur de l'institutionnalisation en cours.

5.3. Le CNCPP comme dispositif intégré de Management de Projet

La figure 6 ci-dessous synthétise, à partir de l'expérience des auteurs dans l'élaboration du CNCPP, la manière dont les cinq phases du cycle du cadre normatif s'articulent avec les leviers du Management de Projet. Elle montre que le CNCPP n'est pas un simple document de politique ; c'est un dispositif de gouvernance par projet, dans lequel chaque phase est portée par des outils, des acteurs et des mécanismes de coordination empruntés directement au Management de Projet.

Le CNCPP peut être appréhendé, dans une perspective analytique, comme un dispositif intégré de Management de Projet appliqué à l'action publique. Son architecture repose sur un cycle structuré comprenant l'initiation et le cadrage, l'élaboration, l'adoption, la mise en œuvre et le suivi, puis l'évaluation. Ces phases peuvent être rapprochées des fonctions classiques de cadrage, de planification, de décision, de pilotage et de capitalisation. Cette lecture met en

évidence la contribution du CNCPP à la clarification des responsabilités, à la coordination interinstitutionnelle, au suivi des résultats et à l'apprentissage collectif. Il ne s'agit toutefois pas d'assimiler le CNCPP à un référentiel formel de Management de Projet, mais d'utiliser le Management de Projet comme grille d'analyse pour comprendre les mécanismes par lesquels ce cadre peut soutenir la cohérence et la complémentarité des politiques publiques. La figure 6 synthétise cette articulation.

Figure 6:Articulation des phases du CNCPP avec les fonctions du Management de Projet

Éléments de lecture	1 Initiation et cadrage	2 Élaboration	3 Adoption	4 Mise en œuvre et suivi	5 Évaluation
Fonction de Management de Projet	CADRER Définir le problème, le périmètre et les acteurs	CONCEVOIR ET PLANIFIER Structurer les objectifs, les interdépendances et les indicateurs	DÉCIDER ET ENGAGER Valider le mandat, les responsabilités et les engagements	PILOTER ET AJUSTER Coordonner l'exécution, suivre les résultats et corriger	ÉVALUER ET CAPITALISER Apprécier les effets et tirer les enseignements
Résultat de convergence	Cadre partagé	Plan d'action cohérent	Engagement collectif	Action coordonnée	Apprentissage institutionnel
Socle transversal : gouvernance et arbitrage coordination interinstitutionnelle gestion des parties prenantes pilotage par les résultats					
Effet recherché : cohérence stratégique complémentarité des interventions coordination multi-niveaux					
Boucle d'apprentissage : les enseignements de l'évaluation alimentent l'initiation et le cadrage du cycle suivant					

Source : auteurs, à partir du CNCPP (MICEPP, 2026).

6. Conclusion

Cet article s'est proposé de répondre à la question suivante : quelle efficacité peut avoir le Management de Projet en tant qu'instrument de convergence des politiques publiques dans les administrations publiques ? L'analyse conduite montre que le Management de Projet dispose d'un potentiel réel de structuration de la convergence, à travers quatre mécanismes principaux : la structuration transversale par des dispositifs projet, le pilotage axé sur les résultats, les PMO en tant qu'institutions de convergence, et la gestion des parties prenantes en tant que pratique délibérative. Ce potentiel demeure toutefois conditionnel : la maturité organisationnelle, la qualité du leadership politique et administratif, le risque de projectification pathologique et les résistances culturelles sont autant de facteurs qui déterminent si le Management de Projet produit une convergence réelle et durable, ou une convergence seulement symbolique voire une fragmentation supplémentaire.

Les enseignements de cet article sont particulièrement pertinents pour les pays de la région MENA dans le processus de décentralisation et de réforme administrative, en particulier le Maroc. La régionalisation avancée engagée depuis 2015 a créé un environnement institutionnel à plusieurs niveaux dans lequel la convergence entre les politiques nationales et les politiques régionales constitue un défi opérationnel central. Les Comités Régionaux de Coordination (CRC), qui sont chargés d'assurer la cohérence des interventions et de fournir les services décentralisés, sont directement affectés par les difficultés discutées dans cet article : le manque de maturité organisationnelle des ministères, une mauvaise coordination du leadership et la prolifération de projets ad hoc. Le Cadre Normatif de Convergence des Politiques Publiques constitue, à cet égard, une tentative d'institutionnalisation des dynamiques que nous avons décrites : il prend pour modèle un cycle de politique publique en cinq phases (cadrage, développement, adoption, mise en œuvre et suivi, évaluation) et dote les administrations marocaines d'un ensemble de méthodes intégrées (matrices d'interdépendance, théories du

changement, matrices des parties prenantes), à la manière d'un PMO normatif à l'échelle nationale. Cette innovation gouvernementale devrait être étudiée empiriquement. Les leçons tirées de cette analyse théorique, en particulier la coordination transversale, la gestion axée sur les résultats, la clarification des responsabilités et la gestion des parties prenantes, seront utiles pour les administrations qui travaillent à la convergence. Dans le contexte marocain, quatre leviers devraient être envisagés afin de soutenir la mise en œuvre du CNCPP à travers le pays :

- Développer les capacités de Management de Projet à tous les niveaux de l'organisation, par exemple à travers un programme de certification interne destiné aux cadres des CRC et des directions régionales sectorielles ;
- Investir dans une culture de collaboration interinstitutionnelle allant au-delà de la coexistence formelle, notamment via des conventions de coopération pluriannuelles entre CRC et ministères sectoriels assorties d'objectifs communs ;
- Clarifier les mandats et responsabilités au plus haut niveau, avec la désignation, pour chaque grand programme régional, d'un « sponsor exécutif » identifié et doté d'un pouvoir d'arbitrage effectif ;
- Établir des mécanismes systématiques d'apprentissage et d'évaluation, par exemple des revues annuelles de portefeuille de projets régionaux permettant la capitalisation des expériences et la diffusion des meilleures pratiques entre régions.

Cette recherche comporte plusieurs limites qu'il convient de souligner. De nature exclusivement théorique et conceptuelle, elle ne procède à aucune validation empirique du modèle intégré à trois niveaux, qui demeure à éprouver sur des terrains d'étude. Les niveaux de maturité présentés dans la figure 4 relèvent en outre d'une synthèse qualitative à visée indicative, et non d'une mesure empirique. Enfin, l'ancrage marocain, fondé sur l'analyse du seul CNCPP, ne permet pas de généraliser les conclusions à d'autres contextes sans études comparatives. L'analyse du rôle du Management de Projet dans la convergence des politiques publiques doit tenir compte de facteurs politiques, institutionnels, territoriaux et culturels. Les pratiques de coordination peuvent varier selon les administrations, les secteurs d'intervention et les niveaux de gouvernance. Une attention particulière doit également être accordée aux dynamiques ascendantes, notamment aux retours d'expérience des équipes-projets et des acteurs territoriaux, qui complètent les mécanismes de coordination portés par les instances centrales. De futures recherches pourraient étudier, dans une perspective comparative et longitudinale, les modalités de déploiement du CNCPP dans les régions marocaines, les conditions de son appropriation et les formes de coopération développées entre les acteurs concernés. La notion de capacité d'absorption, issue des travaux de Cohen et Levinthal (1990), pourrait enrichir l'analyse des conditions dans lesquelles les administrations acquièrent, adaptent et diffusent de nouvelles pratiques de coordination. Le Management de Projet constitue ainsi un levier dont l'efficacité dépend de son adaptation au contexte institutionnel, des capacités organisationnelles disponibles et de la qualité de la coopération entre les parties prenantes.

Références

- (1). Argyris, C., & Schön, D. A. (1978). *Organizational Learning: A Theory of Action Perspective*. Addison-Wesley.
- (2). Atkinson, R. (1999). Project management: cost, time and quality, two best guesses and a phenomenon, it's time to accept other success criteria. *International Journal of Project Management*, 17(6), 337-342.
- (3). Aubry, M., & Hobbs, B. (2011). A fresh look at the contribution of Project Management to organizational performance. *Project Management Journal*, 42(1), 3-16.

- (4). Aubry, M., Hobbs, B., & Thuillier, D. (2007). A new framework for understanding organizational Project Management through the PMO. *International Journal of Project Management*, 25(4), 328-336.
- (5). Börzel, T. A. (1998). Organizing Babylon: On the different conceptions of policy networks. *Public Administration*, 76(2), 253-273.
- (6). Bryson, J. M. (2004). What to do when stakeholders matter: Stakeholder identification and analysis techniques. *Public Management Review*, 6(1), 21-53.
- (7). Bryson, J. M. (2011). *Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations: A Guide to Strengthening and Sustaining Organizational Achievement* (4th ed.). Jossey-Bass.
- (8). Bryson, J. M., Crosby, B. C., & Stone, M. M. (2006). The design and implementation of cross-sector collaborations: Propositions from the literature. *Public Administration Review*, 66(s1), 44-55.
- (9). Charreire-Petit, S., & Durieux, F. (2007). Explorer et tester : deux voies pour la recherche. In R.-A. Thiétart (dir.), *Méthodes de recherche en management* (3e éd., pp. 58-83). Dunod.
- (10). Cleland, D. I., & Ireland, L. R. (2006). *Project Management: Strategic Design and Implementation* (5th ed.). McGraw-Hill.
- (11). Cohen, W. M., & Levinthal, D. A. (1990). Absorptive capacity: A new perspective on learning and innovation. *Administrative Science Quarterly*, 35(1), 128-152.
- (12). Commission européenne. (1993). *Project Cycle Management: Integrated Approach and Logical Framework*. Office des publications officielles des Communautés européennes.
- (13). Cooke-Davies, T. (2002). The 'real' success factors on projects. *International Journal of Project Management*, 20(3), 185-190.
- (14). Cooke-Davies, T., & Arzymanow, A. (2003). The maturity of Project Management in different industries: An investigation into variations between Project Management models. *International Journal of Project Management*, 21(6), 471-478.
- (15). Crawford, L. (2006). Developing organizational Project Management capability: Theory and practice. *Project Management Journal*, 37(3), 74-86.
- (16). Crawford, L., & Helm, J. (2009). Government and governance: The value of Project Management in the public sector. *Project Management Journal*, 40(1), 73-87.
- (17). Daft, R. L. (2010). *Organization Theory and Design* (10th ed.). South-Western Cengage Learning.
- (18). DiMaggio, P. J., & Powell, W. W. (1983). The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review*, 48(2), 147-160.
- (19). Edelman, M. (1988). *Constructing the Political Spectacle*. University of Chicago Press.
- (20). Freeman, R. E. (1984). *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Pitman.
- (21). Granqvist, N., & Gustafsson, R. (2016). Temporal institutional work. *Academy of Management Journal*, 59(3), 1009-1035.
- (22). Hood, C. (1991). A public management for all seasons? *Public Administration*, 69(1), 3-19.
- (23). Ika, L. A. (2009). Project success as a topic in Project Management journals. *Project Management Journal*, 40(4), 6-19.
- (24). Ika, L. A., & Donnelly, J. (2017). Success conditions for international development capacity building projects. *International Journal of Project Management*, 35(1), 44-63.
- (25). Kerzner, H. (2017). *Project Management: A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling* (12th ed.). Wiley.
- (26). Kickert, W. J. M., Klijn, E.-H., & Koppenjan, J. F. M. (Eds.). (1997). *Managing Complex Networks: Strategies for the Public Sector*. SAGE Publications.

- (27). Klijn, E.-H. (2008). Governance and governance networks in Europe: An assessment of ten years of research. *Public Management Review*, 10(4), 505-525.
- (28). Klijn, E.-H., & Koppenjan, J. (2016). *Governance Networks in the Public Sector*. Routledge.
- (29). Lindblom, C. E. (1959). The science of muddling through. *Public Administration Review*, 19(2), 79-88.
- (30). March, J. G., & Olsen, J. P. (1989). *Rediscovering Institutions: The Organizational Basis of Politics*. Free Press.
- (31). Maylor, H., Brady, T., Cooke-Davies, T., & Hodgson, D. (2006). From projectification to programmification. *International Journal of Project Management*, 24(8), 663-674.
- (32). Midler, C. (1993). *L'auto qui n'existait pas : Management des projets et transformation de l'entreprise*. InterEditions.
- (33). Ministère de l'Investissement, de la Convergence et de l'Évaluation des Politiques Publiques (MICEPP). (2026). Guide méthodologique du Cadre Normatif de la Convergence des Politiques Publiques (CNCPP) 2026. Rabat : MICEPP. Disponible sur : https://micepp.gov.ma/sites/default/files/2026-03/LIVRET%20en%20FR%20Pour%20Affichage%20_V11-n.pdf
- (34). Mintzberg, H. (1979). *The Structuring of Organizations: A Synthesis of the Research*. Prentice-Hall.
- (35). Mitchell, R. K., Agle, B. R., & Wood, D. J. (1997). Toward a theory of stakeholder identification and salience: Defining the principle of who and what really counts. *Academy of Management Review*, 22(4), 853-886.
- (36). OCDE. (2010). *Glossaire des principaux termes relatifs à l'évaluation et la gestion axée sur les résultats*. OECD Publishing.
- (37). Osborne, D., & Gaebler, T. (1992). *Reinventing Government: How the Entrepreneurial Spirit Is Transforming the Public Sector*. Addison-Wesley.
- (38). Packendorff, J., & Lindgren, M. (2014). Projectification and its consequences: Narrow and broad conceptualisations. *South African Journal of Economic and Management Sciences*, 17(1), 7-21.
- (39). Peters, B. G. (1998). Managing horizontal government: The politics of co-ordination. *Public Administration*, 76(2), 295-311.
- (40). Pinto, J. K., & Slevin, D. P. (1988). Critical success factors across the project life cycle. *Project Management Journal*, 19(3), 67-75.
- (41). Pollitt, C., & Bouckaert, G. (2004). *Public Management Reform: A Comparative Analysis* (2nd ed.). Oxford University Press.
- (42). Project Management Institute. (2021). *A Guide to the Project Management Body of Knowledge - PMBOK Guide* (7th ed.). PMI.
- (43). Rhodes, R. A. W. (1997). *Understanding Governance: Policy Networks, Governance, Reflexivity and Accountability*. Open University Press.
- (44). Rittel, H. W. J., & Webber, M. M. (1973). Dilemmas in a general theory of planning. *Policy Sciences*, 4(2), 155-169.
- (45). Royaume du Maroc. (2011). *Constitution du Royaume du Maroc*. Bulletin officiel n° 5964 bis du 30 juillet 2011.
- (46). Royaume du Maroc. (2016). *Loi organique n° 111-14 relative aux régions, promulguée par le dahir n° 1-15-83 du 20 ramadan 1436 (7 juillet 2015)*. Bulletin officiel n° 6440 du 18 février 2016.
- (47). Schein, E. H. (2010). *Organizational Culture and Leadership* (4th ed.). Jossey-Bass.
- (48). Scott, W. R. (2008). *Institutions and Organizations: Ideas and Interests* (3rd ed.). SAGE Publications.

- (49). Thelen, K. (2004). *How Institutions Evolve: The Political Economy of Skills in Germany, Britain, the United States, and Japan*. Cambridge University Press.
- (50). Tranfield, D., Denyer, D., & Smart, P. (2003). Towards a methodology for developing evidence-informed management knowledge by means of systematic review. *British Journal of Management*, 14(3), 207-222.
- (51). Turner, J. R. (2009). *The Handbook of Project-Based Management: Leading Strategic Change in Organizations* (3rd ed.). McGraw-Hill.
- (52). Weick, K. E. (1995). *Sensemaking in Organizations*. SAGE Publications.

Déclaration relative à l'usage de l'intelligence artificielle

Les auteurs déclarent que l'intelligence artificielle a été utilisée uniquement à des fins linguistiques, pour la correction de l'orthographe, de la grammaire et de la syntaxe. Aucune partie de la rédaction ni du contenu scientifique de cet article n'a été produite par l'intelligence artificielle ; les auteurs en assument l'entière responsabilité.