



# Rôle de la Gouvernance des projets de Transformation Digitale dans l'amélioration de la Performance des organisations publiques : Perception des usagers

KADDARA Nabaouia<sup>1</sup>, KARIMI Dounia<sup>2</sup>

1 Doctorante en Science de gestion ; Laboratoire Business Intelligence, Gouvernance des Organisations, Finance et Criminalité Financière (BIGOFCE). Faculté des sciences juridiques économiques et sociales, Université Hassan II. Casablanca,

2 Professeure Universitaire ; Laboratoire Business Intelligence, Gouvernance des Organisations, Finance et Criminalité Financière (BIGOFCE). Faculté des sciences juridiques économiques et sociales, Université Hassan II. Casablanca,

**Résumé :** A l'ère du digital, les organisations publiques tendent à dématérialiser leurs relations avec les citoyens et à moderniser leurs services, en s'engageant dans des projets de numérisation de leurs processus et de dématérialisation des services offerts. De ce fait ces dites organisations s'engagent davantage dans des projets de Transformation Digitale afin d'améliorer la qualité de service dans le secteur public.

Afin d'atteindre cette finalité, les organisations publiques font appel à la gouvernance de projet pour garantir une utilisation efficiente des ressources publiques et une efficacité dans la réalisation des objectifs des politiques publiques.

Cette recherche vise à explorer le rôle de la gouvernance des projets de Transformation Digitale dans l'amélioration de la performance des organisations publiques, précisément en termes de satisfaction de la principale partie prenante des dits projets à savoir les usagers des services publics.

Pour ce faire, nous procéderons en premier lieu à une revue de littérature que nous compléterons par la suite par une étude exploratoire dans le contexte marocain, à travers une enquête par questionnaire destiné à un échantillon d'usagers des services publics, afin de mettre en exergue le rôle de la gouvernance des projets de transformation digitale dans l'amélioration de la performance des organisations publiques en termes d'efficacité, et de qualité de service.

**Mots-clés :** Gouvernance de projet, Projet de Transformation Digitale, Secteur public, Performance, qualité de service

**Digital Object Identifier (DOI):** <https://doi.org/10.5281/zenodo.13624913>

**Published in:** Volume 3 Issue 4



This work is licensed under a [Creative Commons Attribution-NonCommercial-NoDerivatives 4.0 International License](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/).

## **1. Introduction**

Le développement de la technologie a transformé la façon dont les gens vivent, leur façon de travailler, créant de nouveaux environnements de travail et de nouveaux secteurs d'activité. Cela a suscité un besoin continu d'améliorer les prestations de services et de créer de nouveaux services transformés et différents qui n'existaient pas auparavant, notamment pour le secteur public qui est appelé à répondre à cette nouvelle réalité et à se transformer.

La dernière décennie a été une période de changements majeurs où le secteur public a été appelé à faire face à des transformations majeures et sans précédent, avec de nouvelles attentes des citoyens.

Le terme « e-gouvernement » est lié à la transformation numérique dans le secteur public ; il est lié à la prestation de services et au désir du gouvernement de fournir de meilleurs services à ses citoyens. Dans le secteur public, associé à l'administration en ligne, il existe des définitions qui présentent l'effet de levier des Technologies de l'Information et de la Communication (TIC) pour soutenir les citoyens, moderniser et améliorer la prestation de services.

Traditionnellement, la technologie était conçue comme un moyen de réalisation de la stratégie organisationnelle des organisations publiques, mais avec le temps, cette conception a évolué, et aujourd'hui on la voit comme un facteur déterminant dans la formulation de la stratégie des dites organisations qui sont appelées à se transformer pour rester pertinentes, à adopter de nouvelles technologies pour être en mesure de créer de nouveaux services en ligne à ses citoyens. Cela a nécessité des initiatives et des projets de transformation numérique dans l'ensemble du secteur public.

Dans cette contribution, nous nous sommes interrogés sur le rôle de la gouvernance des projets de Transformation Digitale dans l'amélioration de la performance des organisations publiques en termes d'efficacité, et de qualité de service. Pour ce faire, nous commencerons dans un premier axe par une revue de littérature, des concepts de Gouvernance de projet, de Transformation Digitale et de Performance des organisations publiques et dans un deuxième axe nous détaillerons notre étude empirique.

## **2. Revue de littérature, cadre théorique**

### **2.1 La gouvernance de projet**

La gouvernance de projet est la clé du succès de la livraison du projet, et toute organisation s'efforce de mettre en place un modèle de gouvernance qui soutient l'organisation dans ses besoins stratégiques et opérationnels.

Pour le (Project Management Institute, 2013), la gouvernance de projet est définie comme une « fonction de supervision alignée sur le modèle de gouvernance de l'organisation et englobant le cycle de vie du projet ».

Selon l'Association for Project Management (APM), la gouvernance de projet est définie comme « un ensemble de politiques, de réglementations, de fonctions, de processus, de procédures et de responsabilités qui définissent l'établissement, la gestion et le contrôle des projets, des programmes et des portefeuilles. Il donne à une organisation le contrôle interne requis, tandis qu'à l'extérieur, il rassure les parties prenantes que l'argent dépensé est justifié ».

Ainsi la gouvernance des projets est le moyen de superviser les projets, d'assurer l'adoption et le soutien des décisions prises et de gérer efficacement les relations avec les parties prenantes. Aussi il est essentiel de préciser que la gouvernance de projet informatique comprend les éléments de gouvernance de projet et les éléments de gouvernance informatique.

## **2.2 La Transformation Digitale dans le secteur public**

La Transformation Digitale est un changement organisationnel majeur, suite à l'introduction de technologies numériques destinées à améliorer les performances dans le domaine des produits, des services, des processus ou des modèles commerciaux (Schwertner, 2017; Barthel & Hess, 2019; Kane et al., 2019).

La Transformation Digitale renouvelle et transforme les organisations et leurs secteurs d'activité tout en améliorant et tirant parti de la technologie numérique. La Transformation Digitale va au-delà du niveau du projet avec un impact direct sur l'ensemble de l'organisation. Elle apporte de nouveaux cadres, de nouvelles façons de travailler et transforme les attentes des citoyens pour fournir des services numériques en temps réel et à forte valeur ajoutée.

Les moteurs de la Transformation Digitale sont liés à des facteurs internes et externes. Ils sont liés à la question des nouvelles vagues de technologies qui ont créé des opportunités visant à répondre aux besoins des utilisateurs, tels que les médias sociaux, les appareils mobiles, L'Intelligence Artificielle (IA), et l'automatisation. Ainsi la Transformation Digitale est intrinsèquement liée aux changements stratégiques des modèles économiques du fait de la mise en œuvre des technologies (Sebastian et al., 2020).

De plus, La Transformation Digitale peut aider les organisations à mieux interagir avec les clients externes grâce à des technologies innovantes (Singh & Hess, 2020).

Ainsi nous pouvons conclure que la Transformation Digitale vise l'efficacité, la cohérence, l'accessibilité, la facilitation de la collaboration et de la communication, l'augmentation de la productivité des employés et l'amélioration des processus métier tout en améliorant les performances des organisations. Elle favorise la compétitivité et la création de valeur dans les secteurs privé et public.

## **2.3 La performance des organisations publiques**

Selon Morin et al. (1994) : « La performance est définie par la durabilité de l'organisation (rentabilité financière, qualité des produits, industrie et compétitivité internationale), l'efficacité économique ou la valeur ajoutée de l'organisation (productivité, capacité à conserver les ressources), la valeur des ressources humaines de l'organisation (conditions sociales, mobilisation et développement des employés) et la légitimité de l'organisation auprès des groupes externes (client, bailleurs de fonds, régulateur, satisfaction de la communauté) ».

Morin et al. (1994), précisent aussi que « Les dimensions de performance comprennent la durabilité de l'organisation, l'efficacité des ressources humaines, la légitimité de l'organisation auprès de ses parties prenantes, ces dimensions sont définies par certains critères mesurables ».

Selon Bourguignon (1996) « La performance fait référence à la réalisation des objectifs organisationnels, quel que soit le type ou la diversité des objectifs ».

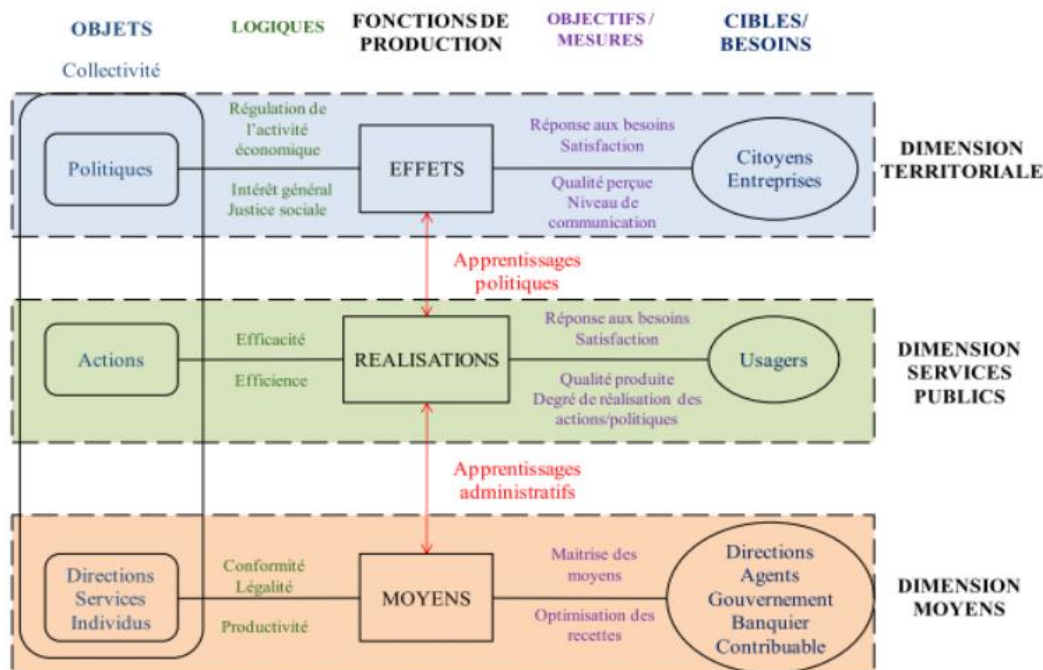
Esther, Morin et al. (1996) ajoutent que « la performance est une condition préalable à la durabilité organisationnelle et est nécessairement liée aux valeurs des personnes et des parties prenantes par rapport auxquelles elle est mesurée ».

Pesqueux (2004) a enrichi la définition de la performance en ajoutant « dans toute évaluation d'une performance en gestion, une perspective objective : la mesure des moyens et de leurs conséquences, objectives par des instruments de mesure dédiés et une perspective subjective : un jugement de valeur qui peut porter aussi bien sur les ambitions poursuivies, que sur leur mise en œuvre concrète ou leurs conséquences ».

Renaud et Berland (2007) ajoutent « la mesure de la performance est liée à trois éléments indissociables : l'économie qui indique les moyens utilisés, l'efficacité qui représente la réalisation des objectifs et l'efficacité qui implique l'atteinte des résultats à moindre coûts ».

Quant à la performance des organisations publiques, Galdemar et al. (2012) proposent une vision plus large, qui ne se limite pas à l'efficacité, mais qui intègre aussi la notion de valeur ajoutée pour l'ensemble des parties prenantes des entités publiques. Ils la définissent comme « le fait de réaliser non seulement des objectifs ou des résultats prévus, mais aussi de créer de la valeur. Alors que dans le secteur privé, la création de valeur est souvent liée à l'accroissement des profits, dans le secteur public, elle correspond à une amélioration des services offerts aux citoyens ». Les auteurs confirment que la création de valeur par les organisations publiques se traduit par une meilleure qualité des services fournis aux usagers. Maurel et al. (2014) intègrent dans la définition de la performance des organisations publiques, les attentes de tous les acteurs impliqués dans l'organisation publique. Ils estiment que « la performance est l'aptitude d'une organisation publique à gérer efficacement ses ressources humaines, financières et organisationnelles pour offrir des services publics de qualité et en quantité suffisante, qui répondent aux besoins de ses parties prenantes et qui produisent des impacts positifs et durables sur son territoire ». De ce qui précède nous pouvons en conclure que la performance des organisations publiques est la réalisation des objectifs de l'organisation en utilisant les moyens dont elle dispose, en optimisant les coûts et en prenant en compte les intérêts de diverses parties prenantes, afin de satisfaire leurs besoins.

**Figure N°1 : Schéma de le performance publique**



**Source:** Carassus, D., Favoreu, C., Gardey, D., & Maurel, C. (2011, June).<sup>3</sup>

## 2.4 Corpus théorique

Plus d'une perspective théorique est nécessaire pour couvrir le large éventail d'approches possibles de la gouvernance de projet et de la performance des organisations publiques. Nous avons choisi deux théories à savoir la théorie des parties prenantes et la théorie de la contingence.

**La théorie des parties prenantes**, élaborée en 1984 par R. Edward Freeman, souligne que toute organisation a des obligations envers non seulement ses actionnaires, mais également tous ceux qui ont un intérêt dans ses activités et résultats, ainsi que dans la création de valeur.

La théorie des parties prenantes prend en compte un groupe plus large de constituants plutôt que de se concentrer sur les actionnaires. Lorsque l'accent est mis sur les parties prenantes, la structure de gouvernance peut prévoir une certaine représentation directe des groupes de parties prenantes.

Elle soutient qu'une organisation, doit être gérée dans l'intérêt de toutes ses parties prenantes, telles que les employés, les fournisseurs, les clients, les communautés locales et l'environnement, ainsi que la société dans son ensemble (Blair, 1995). La théorie des parties prenantes suggère donc que les intérêts et revendications contradictoires des différentes parties prenantes organisationnelles doivent être équilibrés (Donaldson et Preston, 1995)

**La théorie de la contingence**, formulée en 1967 par Lawrence et Lorsch, affirme qu'il n'existe pas de modèle organisationnel universellement optimal. Cette théorie examine comment la structure de gouvernance d'une organisation s'adapte aux facteurs internes et externes. Son application à la gouvernance des projets de transformation numérique met en lumière l'importance de l'agilité et de l'adaptation à l'environnement digital pour améliorer la qualité des services publics.

Nous nous appuyons dans notre recherche sur la théorie des parties prenantes et la théorie de la contingence comme deux lentilles théoriques complémentaires. En effet, suivant la théorie des parties prenantes, la gouvernance de projet est une stratégie essentielle pour aider les équipes de projet à comprendre et à répondre aux différents groupes de parties prenantes, et selon la théorie de la contingence, une organisation donnée notamment un projet, s'adapte continuellement tant aux nouvelles données internes qu'aux exigences des parties prenantes externes.

Dans la section suivante, nous explorerons le rôle de la gouvernance de projet dans l'amélioration des performances des organisations publiques à travers une étude empirique sur les projets de Transformation Digitale.

### **3. Rôle de la Gouvernance des projets de Transformation Digitale dans l'amélioration de la performance des organisations publiques : Partie empirique de la recherche**

#### **3.1. Problématique de la recherche**

Dans le cadre de notre étude nous avons retenu la problématique suivante : Quel est le rôle de la gouvernance de projet de Transformation Digitale (TD) dans l'amélioration de la performance des organisations publiques ?

Notre attention s'est portée sur la perception de ladite performance par la principale partie prenante des dits projets à savoir les usagers des services publics.

#### **3.2. Méthodologie de la recherche**

Afin d'appréhender notre problématique, nous avons choisi la posture épistémologique positiviste. Une approche déductive a été choisie pour expliquer les résultats empiriques. Une conception d'enquête a été choisie pour collecter les données de manière transversale auprès d'une grande variété d'usagers de plusieurs organismes publics ayant opté pour la digitalisation de leurs services.

#### **3.3. Hypothèses de la recherche**

Nous avons retenu dans notre étude, deux hypothèses de recherche :

**H1** : Les processus de gouvernance de projet : Prise de décision et Gestion des risques des projets de TD jouent un rôle positif dans l'amélioration de la performance des organisations publiques.

**H2** : Les processus de gouvernance de projet : Prise en compte des intérêts des parties prenantes et Communication avec les parties prenantes des projets de TD jouent un rôle positif dans l'amélioration des organisations publiques. Dans notre étude on s'est limité à la catégorie des usagers comme partie prenante.

### **3.4. Elaboration du questionnaire**

Notre étude évalue de la perception des usagers bénéficiant des services publics offerts par des organismes publics marocains qui offrent des prestations de service digitalisées.

Le questionnaire que nous avons utilisé a été construit suite à une revue de la littérature sur le sujet et suite aux entretiens faits auprès d'un échantillon d'usagers choisi aléatoirement et qui ne sont pas intégrés dans les résultats de l'enquête.

Notre enquête repose sur un ensemble de critères (12items) que nous avons identifiés et qui sont groupés dans quatre processus de la gouvernance de projet.

Le questionnaire élaboré est un document de 2 pages, composé de 20 questions, nécessitant 5 à 10 minutes pour y répondre.

Le questionnaire comporte cinq axes :

1. Caractéristiques sociodémographiques : tranche d'âge, sexe, fonction, ville.
2. Perception des usagers du rôle du processus de prise de décision de la gouvernance des projets de TD dans l'amélioration de la performance des organisations publiques.
3. Perception des usagers du rôle du processus de la gestion des risques des projets dans la gouvernance des projets de TD dans l'amélioration de la performance des organisations publiques.
4. Perception des usagers du rôle du processus de prise en compte des intérêts des parties prenantes (notamment les usagers) de la gouvernance de projets de TD dans l'amélioration de la performance des organisations publiques.
5. Perception des usagers du rôle du processus la communication avec les parties prenantes (notamment les usagers) de la gouvernance de projets de TD dans l'amélioration de la performance des organisations publiques.

### **3.5. Collecte des données**

#### **3.5.1.Population**

La population visée par la présente enquête est constituée des usagers bénéficiant des services publics qui fréquentaient plusieurs organismes publics marocains ayant opté pour la digitalisation de leurs services. Les répondants à cette étude représentent la majorité des villes du Royaume du Maroc.

#### **3.5.2. Déroulement de l'étude**

Cette enquête s'est déroulée sur une période allant du début Avril 2024 jusqu'à fin Juin 2024. Un test pilote a été effectué auprès de dix répondants. Sur la base des commentaires, des modifications mineures de la formulation des questions ont été apportées pour plus de compréhension. Les réponses de l'échantillon pilote n'ont pas été utilisées dans l'analyse.

Le questionnaire définitif a été remis aux usagers via Google Forms en utilisant différents groupes sociaux.

Pour éviter les influences par biais de méthode commune, nous avons confirmé l'anonymat dans le texte d'introduction.

L'outil utilisé à cette fin fut : Le logiciel SPSS.

#### 4. Résultats

##### 4.1. Taux de réponse

Les questionnaires récupérés remplis étaient 266 questionnaires, cependant 42 des questionnaires ont été exclus pour non exploitabilité des réponses.

##### 4.2. Présentation des résultats

48% des répondants sont des hommes, le reste 52 % étant des femmes. La majorité des répondants sont âgés entre 25 et 45 ans avec une proportion de 49 %, suivie de ceux âgés entre 45 et 65 ans avec un pourcentage de 30 %. L'enquête a touché presque toutes les villes du royaume marocain.

##### 4.3. Évaluation de la perception des usagers des services publics du rôle de la gouvernance de projet de TD dans l'amélioration de la performance des organisations publiques

L'évaluation de la perception des usagers des services publics du rôle de la gouvernance de projet de TD dans l'amélioration de la performance des organisations publiques porte sur quatre aspects de la gouvernance de projet de TD : le processus de prise de décision, le processus de la gestion des risques des projets de TD, le processus de prise en compte des intérêts des parties prenantes et le processus de la communication avec les parties prenantes.

Afin d'assurer une évaluation objective, les résultats de l'enquête seront présentés sous forme de Tableaux d'Accord (taux d'Accord). Et pour mieux voir la différence entre l'accord et le désaccord vis-à-vis des aspects identifiés, les quatre modalités de réponses ont été regroupées en « D = Désaccord » et « A = D'accord »; « MA= Moyennement D'accord » et « TA= Tout à fait D'accord ».

Le taux d'accord = A+ MA+ TA

##### 4.3.1. Évaluation de la perception des usagers du rôle du processus de prise de décision de la gouvernance des projets de TD dans l'amélioration de la performance des organisations publiques

Le tableau 1 ci-dessous résume la perception des usagers des aspects identifiés :

<b>TABLEAU 1 : PERCEPTION DU RÔLE DU PROCESSUS DE LA PRISE DE DECISION DE LA GOUVERNANCE DE PROJET DE TD DANS L'AMELIORATION DE LA PERFORMAMCE DES ORGANISATIONS PUBLIQUES :</b>	
<b>Aspects</b>	<b>% D'accord</b>
Q1 : la décision d'entamer des projets de digitalisation des services publics améliore la qualité de service des organisations publiques	<b>70%</b>
Q2 : la décision d'entamer des projets de digitalisation des services publics améliore la transparence des services publics	<b>52%</b>

(Auteurs, 2024)

#### 4.3.2. Évaluation de la perception des usagers du rôle du processus de la gestion des risques des projets de TD dans l'amélioration de la performance des organisations publiques

Le tableau 2 ci-dessous résume la perception des usagers des aspects identifiés :

<b>TABLEAU 2 : PERCEPTION DU RÔLE DU PROCESSUS DE LA GESTION DES RISQUES DANS LA GOUVERNANCE DES PROJETS DE TD DANS L'AMÉLIORATION DE LA PERFORMAMCE DES ORGANISATIONS PUBLIQUES :</b>	
<b>Aspects</b>	<b>% D'accord</b>
Q3 : l'accès aux plates formes digitalisées est sécurisée	<b>99%</b>
Q4 : les données personnelles et les prestations servies sont protégées	<b>89 %</b>

(Auteurs, 2024)

#### 4.3.3. Évaluation de la perception des usagers du rôle du processus de prise en compte des intérêts des parties prenantes (les usagers) de la gouvernance de projets de TD dans l'amélioration de la performance des organisations publiques

Le tableau 3 ci-dessous présente la perception des usagers des aspects identifiés :

<b>TABLEAU 3 : PERCEPTION DU RÔLE DU PROCESSUS LA PRISE EN COMPTE DES INTERETS DES PARTIES PRENANTES (LES USAGERS) DE LA GOUVERNANCE DES PROJETS DE TD DANS L'AMÉLIORATION DE LA PERFORMAMCE DES ORGANISATIONS PUBLIQUES :</b>	
<b>Aspects</b>	<b>% D'accord</b>
Q5: les solutions numériques développées répondent aux besoins des usagers	<b>80%</b>
Q6 : les services digitalisés couvrent tous les services dont bénéficient les usagers	<b>75%</b>
Q7:les interfaces des services digitalisés sont conçus en collaboration avec les usagers	<b>25%</b>
Q8 : les services digitalisés sont de forte valeur ajoutée	<b>72%</b>

(Auteurs, 2024)

#### 4.3.4. Évaluation de la perception des usagers du rôle du processus la communication avec les différentes parties prenantes (les usagers) de la gouvernance de projets de TD dans l'amélioration de la performance des organisations publiques



Le tableau 4 ci-dessous illustre la perception des usagers des aspects identifiés :

<b>TABLEAU 4 : PERCEPTION DU RÔLE DU PROCESSUS LA COMMUNICATION AVEC LES PARTIES PRENANTES (USAGERS) DANS LA GOUVERNANCE DES PROJETS DE TD DANS L'AMELIORATION DE LA PERFORMAMCE DES ORGANISATIONS PUBLIQUES :</b>	
<b>Aspects</b>	<b>% D'accord</b>
Q9: les communiqués et informations aux usagers sont digitalisés	<b>60%</b>
Q10: les services digitalisés sont en temps réels	<b>30%</b>
Q11: les services digitalisés sont périodiquement améliorés en fonction des remontées et réclamations des usagers	<b>35%</b>
Q12 : les services digitalisés sont à jour	<b>68%</b>

(Auteurs, 2024)

## 5. Discussion

Pour les quatre processus de la gouvernance de projet étudiés, l'enquête a révélé une perception positive des usagers du rôle de la gouvernance des projets de TD dans l'amélioration de la performance des organisations publiques.

Pour le processus de prise de décision de la gouvernance des projets de TD, l'enquête a enregistré un taux de 70% de la population qui approuvent que la décision d'entamer des projets de digitalisation des services publics améliore la qualité de service des organisations publiques.

Aussi pour le processus de gestion des risques des projets, l'enquête a relevé que 99 % de la population perçoivent une sécurité d'accès et 89 % de la population confirment qu'il y a protection des données personnelles ce qui renvoie à une perception positive de la qualité des services digitalisés.

Et de ce fait nous pourrions confirmer notre première hypothèse H1 qui suppose que les processus de gouvernance de projet : Prise de décision et Gestion des risques des projets de la TD jouent un rôle positif dans l'amélioration de la performance des organisations publiques.

Aussi pour le processus de prise en compte des intérêts des parties prenantes de la gouvernance de projets de TD, 80% de la population confirment que les services digitalisés offerts répondent aux besoins des usagers et 72% de la population pensent que les services digitalisés sont de forte valeur ajoutée.

Parallèlement pour le processus de la communication avec les parties prenantes, l'enquête a relevé que 60 % de la population ayant confirmé que les communiqués et informations aux usagers sont digitalisés et que 68 % de la population ayant confirmé que les services digitalisés sont à jour.

Et de ce fait nous pourrions confirmer notre deuxième hypothèse H2 qui stipule que les processus de gouvernance de projet : Prise en compte des intérêts des parties prenantes et Communication avec les parties prenantes des projets de la TD jouent un rôle positif dans l'amélioration des organisations publiques.

## 6. Conclusion

La performance organisationnelle, fait référence à la mesure dans laquelle une organisation atteint ses objectifs. Elle englobe diverses dimensions, notamment la performance financière, la satisfaction client, la productivité des employés et l'efficacité opérationnelle.

La gouvernance de projet, quant à elle, fait référence au cadre et aux processus mis en place pour garantir que les projets soient gérés efficacement et réalisent les objectifs préalablement définis. Elle permet l'établissement des processus et des méthodologies de gestion de projet. Cela comprend la définition des objectifs, la portée et les livrables du projet, ainsi que l'élaboration d'un plan de projet avec des délais et des jalons clairs.

En mettant en œuvre une gouvernance de projet efficace, les organisations peuvent améliorer leurs capacités de gestion de projet, conduisant à une amélioration des performances des projets et par conséquent à une augmentation des performances organisationnelles.

La gouvernance des projets de TD garantit également que les projets soient alignés sur les priorités stratégiques de l'organisation, lui permettant ainsi d'atteindre ses buts et objectifs stratégiques. Cet alignement conduit à une meilleure coordination et intégration des efforts, en conduisant à des résultats de projet réussis et finalement en conduisant à l'amélioration de la performance organisationnelle.

Et de ce fait, la gouvernance des projets de TD joue un rôle crucial dans la performance organisationnelle en fournissant une approche structurée de la gestion des projets. Elle aide les organisations à améliorer leurs capacités de gestion de projet, à identifier et à gérer les risques du projet, et à faciliter une communication et une collaboration efficaces entre les parties prenantes du projet.

D'après les résultats de notre étude empirique auprès des usages, principale partie prenante des projets de TD des organisations publiques, nous concluons que la gouvernance des dits projets, apporte de nombreux avantages à la performance organisationnelle. Elle améliore la transparence dans le processus de prise de décision, la responsabilité et la gestion des risques, conduisant à de meilleurs résultats de projet et finalement à l'amélioration de la performance organisationnelle globale.

La limite de notre étude, c'est que nous nous sommes contentés d'étudier la perception d'une seule partie prenante des projets de TD des organisations publiques à savoir les usagers, quant au rôle de la gouvernance des dits projets dans l'amélioration de la performance des organisations publiques. Nous proposons que les recherches futures étudient la perception des autres parties prenantes afin d'assurer une triangulation des données et de confirmer les résultats obtenus.

## **Bibliographie**

- [1] Ahn, M. J., & Chen, Y. C. (2022). Digital transformation toward AI-augmented public administration: The perception of government employees and the willingness to use AI in government. *Government Information Quarterly*, 39(2), 101664.
- [2] Ben Abdelhak, A. (2024). L'impact de la transformation numérique sur la performance de la fonction des ressources humaines (Doctoral dissertation, Université du Québec à Trois-Rivières).
- [3] Bessire, D. (1999). Définir la performance. *Comptabilité-Contrôle-Audit*, 5(2), 127-150.
- [4] Brunet, M., & Aubry, M. (2016). The three dimensions of a governance framework for major public projects. *International Journal of Project Management*, 34(8), 1596-1607.
- [5] Brunet, M., & Choinière, O. (2024). Governance Framework Trajectory for Major Public Projects: The Case of Canada. *Project Management Journal*, 87569728241251710.
- [6] Chiapello, È. (1996). Les typologies des modes de contrôle et leurs facteurs de contingence: un essai d'organisation de la littérature. *Comptabilité-contrôle-audit*, 2(2), 51-74.
- [7] Eom, S. J., & Lee, J. (2022). Digital government transformation in turbulent times: Responses, challenges, and future direction. *Government Information Quarterly*, 39(2), 101690.
- [8] Germain, C., & Trebucq, S. (2004). La performance globale de l'entreprise et son pilotage: quelques réflexions. *Semaine sociale Lamy*, 1186, 35-41.

- [9] Gond, J. P., Mercier, S., & Laboratoire interdisciplinaire de recherche sur les ressources humaines et l'emploi (Toulouse). (2005). Les théories des parties prenantes: une synthèse critique de la littérature (pp. 1-21). LIRHE, Université des sciences sociales de Toulouse.
- [10] Idzi, F. M., & Gomes, R. C. (2022). Digital governance: government strategies that impact public services. *Global Public Policy and Governance*, 2(4), 427-452.
- [11] Joslin, R., & Müller, R. (2016). The relationship between project governance and project success. *International journal of project management*, 34(4), 613-626.
- [12] Joukhadar, G., Jiang, R., Harrington, K., & Thorogood, A. (2023). Promoting digital innovation for sustainability in the public sector. *Communications of the Association for Information Systems*, 53(1), 240-277.
- [13] Khan, A., Waris, M., Panigrahi, S., Sajid, M. R., & Rana, F. (2021). Improving the performance of public sector infrastructure projects: Role of project governance and stakeholder management. *Journal of Management in Engineering*, 37(2), 04020112.
- [14] Maurel, C., & Tensaout, M. (2014). Proposition d'un modèle de représentation et de mesure de la performance globale. *Comptabilité-Contrôle-Audit*, 20(3), 73-99.
- [15] Muller, R. (2011). Project governance. *Strategic Direction*, 27(2). Müller, R., & Turner, R. (2007). The influence of project managers on project success criteria and project success by type of project. *European management journal*, 25(4), 298-309.
- [16] Ngereja, B. J., Hussein, B., & Wolff, C. (2024). A comparison of soft factors in the implementation and adoption of digitalization projects: a systematic literature review. *International Journal of Information Systems and Project Management*, 12(2), 70-86.
- [17] Pesqueux, Y. (2024). De la performance.
- [18] Saddiqa, A., Shehzad, M. U., & Mohiuddin, M. (2023). Effects of Contractual Governance on IT Project Performance under the Mediating Role of Project Management Risk: An Emerging Market Context. *Information*, 14(9), 490 Schumm, M., Hanelt, A., & Firk, S. (2022). Digital Innovation Units: An Empirical Investigation of Performance Implications. In *ICIS 2022 Proceedings*. AIS eLibrary.
- [19] Sebastian, I. M., Ross, J. W., Beath, C., Mocker, M., Moloney, K. G., & Fonstad, N. O. (2020). How big old companies navigate digital transformation. In *Strategic information management* (pp. 133-150). Routledge.
- [20] Singh, A., & Hess, T. (2020). How chief digital officers promote the digital transformation of their companies. In *Strategic information management* (pp. 202-220). Routledge.
- [21] Volden, G. H., & Welde, M. (2022). Public project success? Measuring the nuances of success through ex post evaluation. *International Journal of Project Management*, 40(6), 703-714.