

L'impact de l'intelligence artificielle sur la performance managériale dans l'administration publique : étude de cas des ministères des finances et du budget en guinée.

Ibrahima Kalil DIAKITE

ibrahima100.diakite@gmail.com

Université Montpellier Paul Valéry

&

Rachad GBADAMASSI

rachad.gbadamassi@gmail.com

Université Montpellier Paul Valéry

Résumé

Cet article analyse l'impact des systèmes d'intelligence artificielle sur la performance managériale dans l'administration publique guinéenne. À partir d'une étude de cas menée au sein des Ministères des Finances et du Budget, et d'une enquête qualitative auprès de 16 managers, il met en lumière les apports de l'IA en matière d'automatisation, d'analyse budgétaire et d'aide à la décision. Toutefois, l'adoption de ces technologies se heurte à des freins : manque de formation, infrastructures limitées, résistance au changement. L'étude propose des leviers d'action et recommandations concrètes pour accompagner une transition numérique efficace et durable dans les administrations publiques africaines.

Mots-clés : intelligence artificielle, performance, management public, transformation numérique,

The Impact of Artificial Intelligence on Managerial Performance in Public Administration: A Case Study of the Ministries of Finance and Budget in Guinea.

Abstract

This article analyzes the impact of artificial intelligence systems on managerial performance in Guinea's public administration. Based on a case study conducted in the Ministries of Finance and Budget and 16 qualitative interviews with managers, the study highlights AI's contributions to process automation, budget data analysis, and decision-making support. However, adoption remains constrained by limited training, weak infrastructure, and resistance to change. The article identifies strategic levers and provides actionable recommendations to support a sustainable and effective digital transformation within African public institutions, adapted to local contexts and challenges.

Keywords : Artificial intelligence, performance, public management, digital transformation.

Introduction

La transformation numérique des administrations publiques est devenue un enjeu majeur pour les États, soucieux d'améliorer l'efficacité, la transparence et la qualité des services rendus aux citoyens. Selon un rapport de la Banque mondiale (2023), plus de 60 % des gouvernements dans les pays en développement initient des projets de modernisation numérique, avec une part croissante dédiée à l'intégration des technologies d'intelligence artificielle (IA). Ces technologies ouvrent la voie à des solutions de service intelligent, capables d'analyser de grandes masses de données, d'automatiser des tâches complexes, et d'assister la prise de décision des managers publics dans un environnement de plus en plus incertain. En Afrique, bien que le potentiel de l'IA soit reconnu, son appropriation dans les administrations reste encore limitée. En Guinée, par exemple, seuls 18 % des ministères disposent d'un système intégré de gestion numérique de leurs données (Ministère des Postes et Télécommunications, 2024). Pourtant, des initiatives émergent, notamment au Ministère du Budget, qui joue un rôle stratégique dans la gouvernance économique et financière du pays. Ce ministère a amorcé des réformes numériques, parmi lesquelles l'introduction progressive d'outils d'automatisation, de traitement intelligent des données fiscales, ou encore de plateformes d'aide à la décision pour les managers de proximité.

Dès lors, une problématique essentielle se pose : dans quelle mesure les solutions de service intelligent basées sur l'IA contribuent-elles à transformer les pratiques managériales au sein de l'administration publique guinéenne, et plus spécifiquement au sein du Ministère du Budget ? Cette question soulève des enjeux relatifs à la capacité des managers à s'approprier ces outils, à leur impact sur les performances, et aux conditions organisationnelles nécessaires pour une adoption réussie. L'objectif de cet article est exploratoire et descriptif. Il vise à : Identifier les solutions de service intelligent actuellement déployées ou en projet au sein du Ministère du Budget ; Comprendre comment ces solutions influencent les rôles, les compétences et les méthodes de travail des managers publics ; Analyser les principaux leviers et obstacles à leur mise en œuvre dans un contexte administratif africain. Trois questions de recherche guident cette réflexion : Quelles sont les solutions de service intelligent basées sur l'IA utilisées dans le ministère ? Comment ces solutions modifient-elles les pratiques de gestion des managers ? Quels sont les facteurs favorables ou limitants à leur adoption ?

Sur le plan théorique, cette étude enrichit les travaux sur le management public numérique, encore peu développés dans les contextes africains francophones. Sur le plan pratique, elle fournit des recommandations opérationnelles pour les décideurs publics guinéens, en vue d'une transition digitale efficace et contextualisée. Elle met également en lumière les besoins en formation, en infrastructures et en accompagnement du changement. L'article est structuré en cinq parties : la première présente les fondements théoriques et conceptuels liés à l'intelligence artificielle et aux services intelligents dans le secteur public. La deuxième décrit la méthodologie de l'étude. La troisième expose les résultats empiriques de l'étude de cas. La quatrième propose une discussion critique des enseignements tirés. Enfin, la cinquième partie conclut en formulant des recommandations et en ouvrant des perspectives de recherche futures.

1. Revue de littérature

1.1. Définition des concepts clés

a) Intelligence artificielle (IA)

L'intelligence artificielle se définit comme l'ensemble des technologies capables de simuler l'intelligence humaine, incluant l'apprentissage automatique (machine learning), le traitement du langage naturel (NLP), la reconnaissance d'images et les systèmes de recommandation (Russell & Norvig, 2021). Dans le secteur public, elle est mobilisée pour automatiser les tâches administratives, améliorer l'analyse de données publiques, et faciliter la prise de décision (Sun & Medaglia, 2019).

Les pratiques managériales désignent l'ensemble des actions, routines et outils mobilisés par les managers pour atteindre les objectifs organisationnels (Bloom & Van Reenen, 2010). Dans l'administration publique, elles incluent la planification, le suivi de la performance, la prise de décision et la gestion des ressources humaines.

La performance managériale, dans un contexte public, peut se traduire par l'efficacité des managers à atteindre les résultats escomptés tout en répondant aux exigences de transparence, de responsabilité et d'efficacité (Boyne, 2003). Elle se mesure à travers des indicateurs de qualité de service, de productivité, d'innovation administrative, et d'impact sur les politiques publiques.

1.2. Cadre théorique : La théorie de la gestion de la performance publique

Cette recherche s'appuie sur la théorie de la gestion de la performance dans le secteur public (Public Sector Performance Management Theory), selon laquelle les organisations publiques peuvent améliorer leur efficacité par l'introduction de systèmes formels de suivi, d'évaluation et d'amélioration continue de la performance (Van Dooren, Bouckaert & Halligan, 2015). Cette théorie met en relation trois piliers : Les objectifs et résultats attendus, Les outils de suivi et d'évaluation (dont l'IA peut faire partie), L'usage stratégique des informations collectées pour améliorer les décisions managériales. Dans cette optique, l'IA est considérée comme une ressource technologique stratégique, capable de transformer les pratiques managériales et de renforcer la performance des décideurs publics (Kohtamäki & Olsson, 2023).

1.3. Travaux antérieurs sur le thème (état de l'art)

Les recherches récentes montrent un intérêt pour l'IA dans l'administration publique : Wirtz, Weyerer et Geyer (2019) soulignent que l'IA peut renforcer la qualité du service public en automatisant les tâches répétitives et en optimisant l'affectation des ressources. Sun & Medaglia (2019) identifient les principaux cas d'usage de l'IA dans les administrations, allant de la prédiction des fraudes fiscales à la gestion des ressources humaines. L'introduction de l'IA dans les organisations publiques permet aux managers : De mieux piloter l'activité grâce à une analyse prédictive, d'optimiser la gestion des ressources via des algorithmes d'aide à la décision (Zhou et al., 2020), et de favoriser la transparence et la responsabilité en rendant les données accessibles et exploitables (Tangi et al., 2021). Peu de recherches portent sur l'impact de l'IA dans la gestion publique en Afrique. Une exception notable est celle de Dlodlo & Mahlangu (2022), qui explorent les freins à l'adoption de l'IA dans les administrations sud-africaines : infrastructures limitées, manque de compétences, et résistance organisationnelle.

1.4. Identification des lacunes ou zones d'ombre

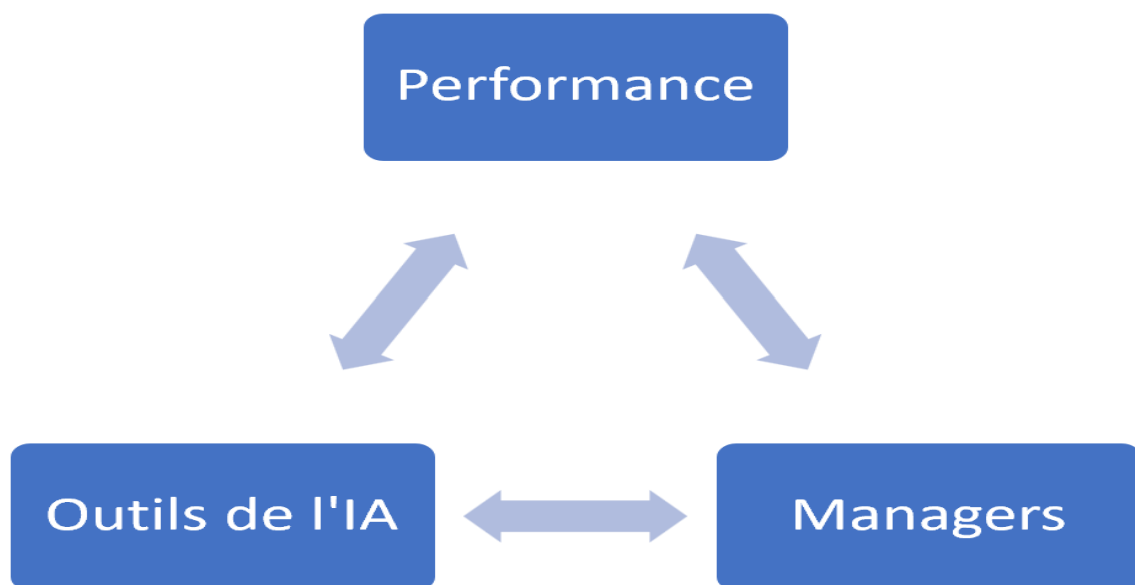
Plusieurs lacunes ressortent de l'état de l'art : Un déficit d'études empiriques en Afrique de l'Ouest, et en particulier en Guinée, sur les effets concrets de l'IA dans les institutions

publiques. Une sous-exploration du lien direct entre l'IA et la performance managériale dans les ministères stratégiques comme ceux du Budget et des Finances. Une absence de travaux interrogeant les conditions de succès de l'intégration de l'IA dans des environnements institutionnels marqués par des contraintes structurelles : manque de formation, résistance au changement, infrastructures déficientes.

1.5. Positionnement de l'étude par rapport à la littérature existante

Cette recherche se positionne à la croisée de trois axes : La transformation numérique du secteur public, en particulier à travers l'introduction des systèmes d'IA ; L'étude des pratiques managériales dans les administrations publiques africaines, un domaine encore peu exploré ; La mesure de la performance managériale comme indicateur de réussite de l'innovation technologique. En analysant le cas des Ministères des Finances et du Budget en Guinée, cette étude entend contribuer à la littérature par : Une approche empirique originale, basée sur des entretiens auprès de managers publics ; Une lecture stratégique de l'IA comme levier de performance managériale ; des recommandations concrètes pour une adoption contextuelle et efficace de l'IA dans le secteur public africain.

Schéma 1 : Modèle de recherche



2. Méthodologie de recherche

2.1. Typologie et posture de recherche

Cette étude adopte une approche qualitative visant à explorer en profondeur les dynamiques liées à l'introduction des solutions de service intelligent basées sur l'intelligence artificielle dans une administration publique. L'objectif est de comprendre les perceptions, les usages, les opportunités et les freins à l'intégration de ces technologies par les managers. Pour ce faire, la posture retenue est celle de la recherche-action, dans laquelle le chercheur interagit avec le terrain tout en contribuant à une réflexion critique et constructive sur les pratiques existantes.

(Thiéart, 2022). Ce choix est justifié par la volonté de produire une connaissance utile à la fois sur le plan scientifique et opérationnel.

2.2. Terrain d'étude

Le terrain retenu est le Ministère du Budget de la République de Guinée, une institution stratégique en charge de la planification, de l'allocation et du contrôle des ressources publiques. Ce ministère a été choisi en raison de ses efforts récents en matière de digitalisation, notamment l'expérimentation d'outils numériques à composante intelligente dans la gestion budgétaire, fiscale et administrative.

2.3. Méthodes de collecte des données

Les données ont été collectées à travers l'administration d'un guide d'entretien semi-directif, conçu pour recueillir les représentations, expériences et jugements des acteurs en lien avec l'usage des solutions intelligentes. Les entretiens ont été menés à distance via la plateforme Zoom, entre janvier et mars 2025, en raison de contraintes logistiques et sanitaires. La durée moyenne des entretiens était de 45 à 60 minutes.

2.4. Échantillonnage

L'échantillon est composé de 16 participants, dont 12 hommes et 4 femmes, sélectionnés selon une méthode d'échantillonnage de convenance, en fonction de leur disponibilité, de leur implication dans les projets numériques du ministère, et de leur niveau hiérarchique. Les participants occupent des postes variés, allant de cadres intermédiaires à directeurs techniques ou administratifs, ce qui permet de croiser différents points de vue.

2.5. Méthodes d'analyse des données

Les entretiens ont été enregistrés, retranscrits sous forme de verbatims, puis analysés selon une approche thématique. L'analyse s'est déroulée en plusieurs étapes : (1) codage initial des données, (2) regroupement des codes en catégories thématiques, (3) interprétation des thématiques en lien avec le cadre théorique mobilisé. Cette méthode permet de dégager des régularités dans les discours et d'identifier les représentations collectives des managers sur les outils d'intelligence artificielle.

2.6. Limites méthodologiques

Cette étude présente plusieurs limites. Tout d'abord, le recours à un échantillon restreint et non représentatif limite la généralisation des résultats à l'ensemble de l'administration publique guinéenne. De plus, le biais de désirabilité sociale peut influencer les réponses des participants, notamment dans un contexte où les innovations numériques sont perçues comme stratégiques. Enfin, la réalisation des entretiens en ligne a pu affecter la qualité de certaines interactions, en raison de coupures techniques ou de limitations de langage non verbal. Malgré ces limites, la méthodologie adoptée permet de fournir un éclairage pertinent et original sur un phénomène encore peu étudié dans le contexte guinéen.

3. Résultats de recherche

Cette section présente les résultats issus de l'analyse des données recueillies auprès des managers du Ministère du Budget de la République de Guinée. L'analyse a été conduite selon une démarche thématique, articulée autour d'une double lecture : verticale (analyse individuelle des discours) et horizontale (recherche de régularités entre les discours). Trois grandes thématiques se dégagent : (1) les usages actuels et perçus des solutions de service intelligent, (2) les effets perçus sur les pratiques managériales, et (3) les obstacles rencontrés dans le processus d'appropriation. Nous avons réalisé les analyses qualitatives avec le logiciel Nvivo.

3.1. Usages et représentations des solutions de service intelligent

Les entretiens révèlent que la majorité des participants associe les solutions de service intelligent à des outils d'aide à la gestion des données, à l'automatisation de certaines tâches répétitives, et à l'amélioration du suivi budgétaire. Plusieurs d'entre eux mentionnent l'usage de plateformes d'analyse budgétaire automatisée ou de logiciels de prévision fiscale.

« On utilise un système qui nous permet de voir en temps réel les recettes collectées par poste douanier. C'est une vraie avancée pour le suivi. » (Participant 5)

« Ces nouveaux outils nous permettent de gagner du temps dans le traitement des dossiers budgétaires. Avant, il fallait faire beaucoup à la main. » (Participant 11)

Cependant, certains managers témoignent d'une connaissance partielle des outils, parfois confondus avec des solutions bureautiques classiques. Cela montre une appropriation inégale des solutions intelligentes au sein du ministère.

3.2. Effets sur les pratiques managériales

Plusieurs répondants estiment que les solutions intelligentes modifient progressivement leur façon de travailler, en favorisant une approche plus analytique et orientée résultats.

« L'intelligence artificielle nous oblige à mieux structurer nos données et à réfléchir à ce que nous voulons vraiment mesurer. » (Participant 3)

« Il y a plus de redevabilité maintenant. Le système détecte les anomalies, et on doit justifier certaines décisions. » (Participant 9)

Certains managers relèvent aussi un renforcement de la capacité à anticiper et à mieux planifier les actions. Les outils d'analyse prédictive permettent, par exemple, de modéliser des scénarios budgétaires sur la base de données historiques. Cela contribue à améliorer la qualité des décisions, à condition que les données soient fiables.

Toutefois, les effets restent limités à certaines directions ou départements pilotes, ce qui freine la généralisation de ces nouvelles pratiques.

3.3. Obstacles à l'appropriation

Plusieurs freins sont évoqués de manière récurrente. Le manque de formation est cité par la majorité des participants comme un obstacle majeur.

« On nous donne des outils, mais sans véritable accompagnement. Chacun se débrouille comme il peut. » (Participant 7)

La résistance au changement, notamment chez les cadres plus anciens, est également identifiée.

« Certains collègues voient ces outils comme une menace pour leur poste ou comme une complexité inutile. » (Participant 13)

En outre, les problèmes d'infrastructure numérique (connexion internet instable, manque d'équipements modernes) freinent l'utilisation quotidienne des solutions intelligentes.

3.4. Analyse croisée avec les questions de recherche

En réponse à la première question de recherche, les solutions de service intelligent actuellement utilisées dans le ministère concernent principalement la gestion automatisée des données fiscales, le suivi des performances et la visualisation de l'exécution budgétaire. Concernant la deuxième question, l'analyse montre que ces solutions influencent positivement les pratiques managériales en renforçant la capacité d'anticipation, la rigueur dans le suivi, et l'aide à la décision. Toutefois, l'effet demeure inégal selon les départements et les niveaux hiérarchiques. Enfin, en lien avec la troisième question, les principaux facteurs limitant l'adoption sont : l'insuffisance de formation, le déficit d'appropriation culturelle, et les obstacles technologiques.

3.5. Apports significatifs de l'étude

Cette étude met en lumière plusieurs apports significatifs :

- Elle démontre que l'introduction des services intelligents a déjà un impact concret sur les logiques managériales au sein d'une administration africaine.
- Elle souligne l'importance du facteur humain dans l'appropriation des outils technologiques.
- Elle identifie des leviers d'action pour les décideurs publics, notamment en matière de formation continue, de sensibilisation et de renforcement des infrastructures.

Ces résultats préparent le terrain pour une transformation numérique plus stratégique et intégrée du management public en Guinée.

4. Discussion

4.1. Interprétation des résultats

Les résultats de cette étude montrent que l'introduction progressive des solutions de service intelligent basées sur l'intelligence artificielle (IA) au sein du Ministère du Budget de la République de Guinée génère des changements notables dans les pratiques managériales. Ces outils offrent un soutien efficace à la gestion des données, améliorent la traçabilité des actions administratives, et renforcent la capacité de suivi et de prévision. Toutefois, leur impact reste inégal selon les profils des managers, leur niveau de familiarité avec les outils numériques et leur position dans la hiérarchie. Les résultats révèlent également une perception ambivalente de ces technologies : d'un côté, une reconnaissance de leur utilité stratégique, et de l'autre, des inquiétudes liées à la complexité, au manque de formation et à la crainte de déshumanisation du travail administratif. La faible disponibilité d'infrastructures numériques robustes accentue cette tension, tout comme la résistance au changement observée chez certains cadres. Ces résultats confirment que l'appropriation des technologies intelligentes ne relève pas uniquement d'une question technique, mais implique une transformation plus profonde des logiques organisationnelles, des cultures professionnelles et des compétences managériales.

4.2. Comparaison avec les travaux antérieurs

Ces constats rejoignent ceux de Wirtz et al. (2019), qui soulignent que l'efficacité de l'IA dans le secteur public dépend fortement de l'engagement des usagers internes, en particulier des

managers. De même, Sun & Medaglia (2019) ont mis en évidence que l'adoption des technologies intelligentes repose sur une combinaison de facteurs technologiques, humains et organisationnels. Cependant, contrairement à certaines études menées dans des contextes institutionnels plus développés, cette recherche montre que dans les pays africains en voie de digitalisation, comme la Guinée, les enjeux d'infrastructure, de gouvernance numérique et de compétences sont encore plus déterminants. Ce constat est en phase avec les analyses de Gwagwa et al. (2022), qui alertent sur la nécessité d'un ancrage local des projets d'IA dans les administrations publiques africaines.

4.3. Apports théoriques

D'un point de vue théorique, cette étude contribue à enrichir la littérature sur la transformation numérique du management public, en mettant en lumière le rôle des solutions de service intelligent comme leviers d'évolution des pratiques managériales dans les contextes émergents. Elle offre une lecture contextualisée du modèle technologique d'acceptation (TAM) en montrant que, dans un environnement institutionnel complexe, l'utilité perçue des outils ne suffit pas à en garantir l'adoption : l'environnement culturel, le style de leadership et la confiance organisationnelle jouent un rôle tout aussi crucial. En croisant le TAM avec la théorie de la contingence organisationnelle, cette recherche propose une lecture renouvelée de l'alignement entre les outils numériques intelligents et les structures administratives, suggérant que cet alignement doit être pensé à plusieurs niveaux (infrastructure, compétence, vision managériale).

4.4. Apports managériaux

Sur le plan managérial, cette étude permet de formuler plusieurs recommandations concrètes pour améliorer l'efficacité de l'adoption des solutions intelligentes dans le secteur public guinéen :

- Renforcer les capacités numériques des managers à travers des formations ciblées, des ateliers de sensibilisation et des dispositifs de mentorat technologique.
- Favoriser une approche participative de l'innovation, en impliquant les cadres dans la conception et l'adaptation des outils numériques à leurs besoins réels.
- Mettre en place une gouvernance claire de la digitalisation, avec des référents IA dans chaque direction, chargés de faciliter l'intégration des solutions intelligentes.
- Investir dans les infrastructures technologiques, notamment la connectivité, les équipements informatiques et la sécurité des systèmes.
- Promouvoir une culture de l'expérimentation, qui autorise l'essai-erreur, l'apprentissage continu et l'adaptation locale des innovations.

Ces recommandations s'adressent à la fois aux responsables ministériels, aux partenaires techniques et financiers, et aux instances de pilotage de la transformation numérique. Elles visent à favoriser une digitalisation inclusive, contextualisée et soutenable du management public en Guinée.

4.5. Apport méthodologique de l'étude

Cette recherche apporte une contribution méthodologique notable à l'analyse de l'impact des technologies numériques – en particulier de l'intelligence artificielle (IA) dans les contextes

organisationnels publics, souvent perçus comme réfractaires à l'innovation (ou du moins, comme lents à la saisir à pleine main sans demander trois signatures hiérarchiques).

D'abord, en adoptant une approche qualitative exploratoire fondée sur des entretiens semi-directifs avec 16 cadres des ministères des Finances et du Budget en Guinée, l'étude s'inscrit dans une tradition méthodologique qui privilégie la profondeur à la représentativité. Là où les chiffres peinent à révéler les subtilités des perceptions humaines, la parole des acteurs vient éclairer les dynamiques invisibles, les résistances feutrées, et les enthousiasmes discrets souvent dissimulés derrière des tableaux Excel.

Ensuite, la recherche se distingue par sa capacité à contextualiser l'IA dans un environnement bureaucratique africain, où les réalités d'infrastructure, de culture organisationnelle et de formation constituent autant de variables déterminantes mais rarement prises en compte dans les études internationales. Cela donne à l'article une valeur empirique singulière et un potentiel de transfert vers d'autres administrations publiques confrontées à des défis analogues, en Afrique comme ailleurs.

Méthodologiquement, l'utilisation de l'analyse inductive thématique (via NVivo ou équivalent) permet de faire émerger les perceptions des managers sur la base de catégories construites *a posteriori*, en évitant de plaquer des grilles occidentales souvent inadaptées à la complexité du terrain guinéen. Le croisement entre les discours et les dimensions managériales (automatisation, performance, décision, contrôle, acceptabilité technologique) aboutit à un modèle interprétatif riche, qui relie pratiques, ressentis et transformation structurelle.

Enfin, cette étude montre qu'il est méthodologiquement possible d'étudier l'IA sans tomber dans le piège de la techno-idéologie : ici, l'IA n'est ni sauveur suprême, ni force obscure destructrice, mais un outil dont les effets dépendent fortement des contextes d'implémentation, des logiques de pouvoir et des compétences humaines mobilisées. Une leçon précieuse pour les chercheurs autant que pour les décideurs.

Conclusion

Cet article avait pour objectif d'explorer l'impact des solutions de service intelligent basées sur l'intelligence artificielle (IA) sur les pratiques managériales au sein de l'administration publique guinéenne, à travers une étude de cas centrée sur le Ministère du Budget. Dans un contexte de modernisation progressive de l'appareil étatique, cette recherche visait à comprendre dans quelle mesure ces technologies transforment le travail des managers, quels usages en sont faits, et quels sont les facteurs facilitant ou entravant leur appropriation. Les résultats ont permis de mettre en lumière trois apports majeurs. D'abord, les solutions de service intelligent jouent un rôle croissant dans l'automatisation des processus, l'aide à la décision et le pilotage budgétaire. Ensuite, ces outils influencent positivement les pratiques managériales, en favorisant une culture de la donnée, une plus grande rigueur dans le suivi des actions et une meilleure anticipation. Enfin, leur diffusion reste freinée par des obstacles structurels : faible niveau de formation, infrastructures numériques limitées, résistances culturelles, et accompagnement institutionnel insuffisant.

En réponse à la problématique initiale, il apparaît que les solutions de service intelligent contribuent effectivement à transformer les pratiques managériales dans l'administration publique, mais de manière encore partielle et inégale. Leur impact dépend largement du degré d'appropriation par les acteurs, du soutien organisationnel et du contexte technologique local.

Cette étude comporte néanmoins certaines limites. Le recours à un échantillon restreint et non représentatif, fondé sur un échantillonnage de convenance, limite la généralisation des résultats. De plus, la méthode qualitative, bien que riche en données contextuelles, ne permet pas de mesurer quantitativement l'efficacité ou la performance induite par ces outils.

Pour prolonger cette recherche, plusieurs pistes futures peuvent être envisagées. D'une part, des études comparatives entre différents ministères ou pays africains permettraient de mieux cerner les facteurs de réussite de l'adoption des technologies intelligentes. D'autre part, des recherches quantitatives pourraient évaluer de manière plus fine l'impact des solutions d'IA sur les performances administratives et managériales. Enfin, il serait pertinent d'explorer le rôle de la culture organisationnelle et des styles de leadership dans la transformation numérique du secteur public. En définitive, cette étude invite à penser l'intelligence artificielle non comme une simple innovation technologique, mais comme un vecteur de transformation profonde des logiques managériales, à condition qu'elle soit accompagnée par une stratégie de conduite du changement adaptée aux réalités des administrations africaines.

Bibliographie

Benleulmi, M.-N. (2023). *Comment stimuler la performance opérationnelle à travers le management basé sur l'intelligence artificielle ?*

Bertolucci, M. (2024). L'intelligence artificielle dans le secteur public : Revue de la littérature et programme de recherche. *Gestion et Management Public*, (3), 71–91.

Davis, F. D. (1989). *Perceived usefulness, perceived ease of use, and user acceptance of information technology*. *MIS Quarterly*, 13(3), 319–340.

Gwagwa, A., Kazim, E., Meyer, T., & Van der Sloot, B. (2022). *Artificial intelligence and public governance in Africa: Opportunities and risks*. *AI & Society*, 37(2), 527–541.

Janssen, M., Van der Voort, H., & Wahyudi, A. (2020). *Factors influencing big data decision-making quality*. *Journal of Business Research*, 112, 403–410.

Lawrence, P. R., & Lorsch, J. W. (1967). *Organization and Environment: Managing Differentiation and Integration*. Harvard Business School Press.

- Margetts, H., & Dorobantu, C. (2019). *Rethinking public policy in the era of AI: A new role for the state*. Oxford Internet Institute.
- Russell, S., & Norvig, P. (2021). *Artificial Intelligence: A Modern Approach* (4th ed.). Pearson.
- Scholl, H. J., & Scholl, M. C. (2021). *Smart governance: A roadmap for research and practice*. *Government Information Quarterly*, 38(1), 101547.
- Sivarajah, U., Irani, Z., Weerakkody, V., & Hindi, N. (2017). *Smart technologies in government: A review*. *Government Information Quarterly*, 34(1), 1–27.
- Sun, T. Q., & Medaglia, R. (2019). *Mapping the challenges of Artificial Intelligence in the public sector: Evidence from public healthcare*. *Government Information Quarterly*, 36(2), 368–383.
- UNDP (2023). *Digital Transformation and Public Sector Modernization in West Africa*. United Nations Development Programme.
- Venkatesh, V., & Davis, F. D. (2000). *A theoretical extension of the technology acceptance model: Four longitudinal field studies*. *Management Science*, 46(2), 186–204.
- Wirtz, B. W., Weyerer, J. C., & Geyer, C. (2019). *Artificial Intelligence and the Public Sector—Applications and Challenges*. *International Journal of Public Administration*, 42(7), 596–615.
- Russell, S., & Norvig, P. (2021). *Artificial Intelligence: A Modern Approach* (4th ed.). Pearson. Ouvrage de référence classique qui couvre tous les domaines fondamentaux de l'IA.
- Nilsson, N. J. (2010). *The Quest for Artificial Intelligence: A History of Ideas and Achievements*. Cambridge University Press.
- Brynjolfsson, E., & McAfee, A. (2017). *Machine, Platform, Crowd: Harnessing Our Digital Future*. W. W. Norton & Company.
- Floridi, L. (2019). *The Logic of Information: A Theory of Philosophy as Conceptual Design*. Oxford University Press.
- Jordan, M. I., & Mitchell, T. M. (2015). Machine learning: Trends, perspectives, and prospects. *Science*, 349(6245), 255–260. <https://doi.org/10.1126/science.aaa8415>
- Vinuesa, R., Azizpour, H., Leite, I., Balaam, M., Dignum, V., Domisch, S., ... & Fuso Nerini, F. (2020). The role of artificial intelligence in achieving the Sustainable Development Goals. *Nature Communications*, 11(1), 1–10.
- European Commission. (2020). *White Paper on Artificial Intelligence: A European approach to excellence and trust*.
- Jobin, A., Ienca, M., & Vayena, E. (2019). The global landscape of AI ethics guidelines. *Nature Machine Intelligence*, 1(9), 389–399.