

L'intelligence artificielle et pilotage de la performance publique dans les pays en développement : vers un cadre conceptuel intégré au-delà des approches classiques ?

Artificial intelligence and public performance management in developing countries: towards an integrated conceptual framework beyond conventional approaches?

Zeinebou EBEID, (Doctorante en Sciences Economiques et Gestion)
Laboratoire Interdisciplinaire de Recherche En Economie, Finance et Management des Organisations (LIREFIMO)
Faculté des Sciences Juridiques, Economiques et Sociales (FSJES)
Université Sidi Mohammed Ben Abdellah (USMBA) - Fès, Maroc

Abderrazak EL HIRI, (Enseignant-chercheur)
Directeur du Laboratoire Interdisciplinaire de Recherche En Economie, Finance et Management des Organisations (LIREFIMO)
Faculté des Sciences Juridiques, Economiques et Sociales (FSJES)
Université Sidi Mohammed Ben Abdellah (USMBA) - Fès, Maroc

Adresse de correspondance :	Faculté des Sciences Juridiques, Économiques, et Sociales de Fès Adresse : BP 42, Fès 30000 Téléphone : 0663-215258
Déclaration de divulgation :	Les auteurs n'ont pas connaissance de quelconque financement qui pourrait affecter l'objectivité de cette étude et ils sont responsables de tout plagiat dans cet article.
Conflit d'intérêts :	Les auteurs ne signalent aucun conflit d'intérêts.
Citer cet article	EBEID, Z., & EL HIRI, A. (2025). L'intelligence artificielle et pilotage de la performance publique dans les pays en développement : vers un cadre conceptuel intégré au-delà des approches classiques ? <i>International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics</i> , 6(7), 101–118.
Licence	Cet article est publié en open Access sous licence CC BY-NC-ND

Received: 18/05/2025

Accepted: 25/06/2025

International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics - IJAFAME
ISSN: 2658-8455
Volume 6, Issue 07 (2025)

L'intelligence artificielle et pilotage de la performance publique dans les pays en développement : vers un cadre conceptuel intégré au-delà des approches classiques ?

Résumé :

Dans un contexte de transformation numérique globale, les pays en développement sont confrontés à de multiples défis pour moderniser la gestion de la performance publique. Cette étude propose un cadre conceptuel intégré qui cherche à surmonter les limites des approches traditionnelles axées exclusivement sur les indicateurs financiers et opérationnels. Une revue systématique de la littérature, basée sur plus de 70 contributions scientifiques indexées dans certaines bases de données telles que Web of Science, Scopus et Google Scholar, a permis d'identifier cinq dimensions fondamentales : technologique, organisationnelle, institutionnelle, stratégique et éthique.

Ces dimensions permettent une approche holistique des opportunités offertes par l'intelligence artificielle (IA) pour améliorer la transparence, l'efficacité et la réactivité des entités publiques, en particulier dans des contextes marqués par la rareté de données fiables, le manque de compétences techniques et les faiblesses structurelles de la gouvernance. Le cadre conceptuel proposé est basé sur l'interaction dynamique entre ces dimensions et les acteurs impliqués (décideurs, fonctionnaires, citoyens), intégrant des outils algorithmiques dans les cycles d'évaluation, de planification et de gestion de la performance.

Ce modèle hybride constitue à la fois un outil essentiel pour comprendre les défis de la gouvernance numérique et une base théorique solide pour de futures recherches empiriques. Il offre également des orientations concrètes pour l'action publique, telles que l'optimisation des ressources, la personnalisation des services et l'amélioration continue grâce à l'analyse prédictive. L'article comble une lacune théorique en explorant, à partir d'une approche multidisciplinaire, l'interrelation entre l'innovation technologique, la performance institutionnelle et le développement durable. Il présente une vision contextualisée, adaptée à la réalité des pays en développement, et contribue au débat sur l'intelligence artificielle responsable et la réforme des systèmes publics.

Mots clés : Intelligence artificielle, Gestion des performances publiques, Pays en développement, Gouvernance numérique, Cadre conceptuel intégré.

JEL Classification : O33, H83, O17, H11, L86

Type du papier : Recherche Théorique

Abstract :

In the context of global digital transformation, developing countries face multiple challenges in modernizing public performance management. This study proposes an integrated conceptual framework that seeks to overcome the limitations of traditional approaches focused exclusively on financial and operational indicators. A systematic literature review, based on over 70 scientific contributions indexed in databases such as Scopus, Web of Science and Google Scholar, identified five fundamental dimensions: technological, organizational, institutional, strategic and ethical.

These dimensions enable a holistic approach to the opportunities offered by artificial intelligence (AI) to improve the efficiency, transparency and responsiveness of public entities, particularly in contexts marked by scarcity of reliable data, lack of technical skills and structural weaknesses in governance. The proposed conceptual framework is based on the dynamic interaction between these dimensions and the actors involved (decision-makers, civil servants, citizens), integrating algorithmic tools into the evaluation, planning and performance management cycles. This hybrid model is both an essential tool for understanding the challenges of digital governance and a sound theoretical basis for future empirical research. It also offers concrete orientations for public action, such as resource optimization, service personalization and continuous improvement through predictive analytics. The article fills a theoretical gap by exploring, using a multidisciplinary approach, the interrelationship between technological innovation, institutional performance and sustainable development. It presents a contextualized vision, adapted to the reality of developing countries, and contributes to the debate on responsible artificial intelligence and the reform of public systems.

Keywords: Artificial intelligence, Public performance management, Developing countries, Digital governance, Integrated conceptual framework.

Classification JEL : O33, H83, O17, H11, L86

Paper type: Theoretical Research

1. Introduction

Ces dernières années, la question de l'efficacité du secteur public a pris une importance croissante dans le débat universitaire et politique international, particulièrement dans les pays en développement où l'écart entre les objectifs stratégiques et les résultats réels reste préoccupant. Dans de tels contextes, les systèmes administratifs sont souvent marqués par l'inefficacité, la corruption, des capacités institutionnelles limitées et une transparence limitée, qui freinent de manière significative l'amélioration de la performance publique (Heeks, 2018). Malgré les multiples efforts de réforme entrepris depuis les décennies passées, souvent inspirés par des paradigmes de gestion tels que la Nouvelle Gouvernance Publique (NGP), les résultats ont été largement insuffisants. La faiblesse des structures administratives, l'absence d'indicateurs pertinents et la faible capacité de pilotage stratégique continuent de limiter la mise en œuvre efficace des politiques publiques. Cela montre qu'il est urgent de repenser les outils et les modèles utilisés pour évaluer et piloter les résultats du secteur public, en particulier dans les pays en développement.

Dans ce sens, l'intelligence artificielle (IA) apparaît comme une opportunité sans précédent de transformer la façon dont les politiques publiques sont conçues, suivies et ajustées. Les technologies fondées sur l'IA - telles que l'apprentissage machine, l'exploration de données ou les systèmes experts - permettent de traiter de vastes volumes de données en temps réel, d'identifier des schémas cachés et de générer des recommandations prédictives susceptibles de renforcer les capacités de gouvernance et de prise de décision des institutions publiques (on Trade & Development, 2019). Cette capacité à élargir l'horizon de l'action publique représente un potentiel de rupture par rapport aux modèles traditionnels d'évaluation fondés sur des indicateurs fixes, des rapports périodiques et des analyses rétrospectives.

Sur le plan international, un certain nombre de pays avancés ont commencé à intégrer l'IA dans leurs systèmes de gouvernance, explorant de nouvelles formes de gouvernance intelligente et adaptative. Toutefois, dans les pays en développement, cette transition n'en est qu'à ses débuts, en raison de contraintes structurelles, technologiques et politiques (OECD, 2020; Vinuesa & others, 2020; World Bank, 2021). Le potentiel de transformation de l'IA pourrait toutefois être particulièrement pertinent dans ces contextes, car il permettrait de surmonter nombre des faiblesses qui caractérisent les approches traditionnelles : opacité de gestion, lenteur des réactions aux données, indicateurs inappropriés ou décontextualisés, entre autres. L'IA offre donc un moyen innovant de construire un système de gestion de la performance plus dynamique, proactif et contextualisé.

Malgré ces progrès prometteurs, il existe encore un écart théorique important dans la conceptualisation de cadres intégrés qui articulent de manière cohérente les composantes traditionnelles de la performance publique (efficacité, efficience, qualité de service, responsabilité) avec les nouvelles capacités offertes par l'IA. La littérature universitaire manque de modèles robustes pour prendre en compte cette intégration, en particulier dans les pays en développement où les contextes institutionnels nécessitent des adaptations spécifiques (Africa, 2024). Plusieurs études ont analysé séparément les outils d'évaluation des performances et aussi les applications de l'IA dans le secteur public, mais peu d'ouvrages ont réussi à relier systématiquement les deux dimensions (Heeks, 2020).

C'est pourquoi cet article propose d'élaborer un cadre conceptuel intégré pour l'évaluation et le pilotage de la performance publique dans les pays en développement, intégrant les contributions potentielles de l'IA (du Québec, 2021). Sur la base d'un examen critique des modèles existants, tant dans le domaine de la gouvernance que dans le domaine technologique, on cherche à construire une architecture théorique permettant de surmonter les contraintes des approches traditionnelles et d'ouvrir de nouvelles perspectives pour l'innovation dans l'administration

publique. Ce modèle hybride vise à fournir une base théorique solide qui, dans les recherches futures, puisse être validée empiriquement et adaptée aux différentes réalités institutionnelles. L'objectif principal de cet article est donc de contribuer au débat académique sur la modernisation de la gouvernance dans les pays en développement en proposant une vision renouvelée de la performance publique intégrant les capacités d'analyse, de prévision et de recommandation de l'intelligence artificielle. Cette proposition devrait également stimuler de nouvelles pistes de recherche théorique et pratique sur la numérisation de l'État et l'élaboration de politiques publiques plus intelligentes, plus inclusives et plus adaptatives.

2. Revue de littérature

Ces dernières années, la gestion de la performance publique a gagné en importance dans les débats universitaires et politiques, en particulier dans les pays en développement. La littérature spécialisée s'est attachée à comprendre comment les institutions publiques peuvent améliorer leur efficacité, leur efficience et leur légitimité en utilisant des outils structurés d'évaluation de la performance (Osborne, 2006). Cette section propose un examen critique et approfondi des principales approches théoriques et empiriques en matière d'évaluation de la performance publique, des limites des modèles traditionnels et des nouvelles perspectives émergentes axées sur l'utilisation de outils technologiques intelligents telles que l'intelligence artificielle (IA).

2.1. Fondements théoriques de la gestion de la performance publique

Les modèles classiques de gestion de la performance, tels que le tableau de bord intégral (Balanced Scorecard, BSC) proposé par (Kaplan & Norton, 1992), ont été largement utilisés dans le domaine public. Ces modèles permettent de mesurer les performances à partir de plusieurs dimensions : finance, processus internes, apprentissage et croissance, et point de vue du client. S'ils ont fait la preuve de leur efficacité, leur adaptation au contexte du secteur public, en particulier dans les pays en développement, s'est avérée limitée en raison de leur approche essentiellement quantitative et axée sur la logique du secteur privé.

En outre, les approches de contrôle de gestion, telles que celles d'Anthony et Govindarajan, (2001), offrent une vision centrée sur la planification stratégique, budgétaire et le suivi d'indicateurs clés. Cependant, des études récentes telles que celles de Bouckaert et Halligan, (2008) ont montré que l'application de ces approches dans des contextes institutionnels caractérisés par l'instabilité politique, la faiblesse institutionnelle et le manque de capacités techniques nécessite une reformulation adaptative. Certains auteurs proposent d'adopter une perspective plus contextualisée, en intégrant des indicateurs qualitatifs, une évaluation participative et un alignement sur les objectifs de développement durable (ODD), afin que les modèles soient plus pertinents pour les environnements publics fragiles (López-Acevedo et al., 2012).

2.2. Limites des modèles traditionnels dans les pays en développement

De nombreuses études ont identifié des contraintes structurelles dans la mise en œuvre de ces modèles dans les pays en développement. Parmi les principaux obstacles, on peut citer le manque de données fiables, l'absence d'une culture organisationnelle axée sur les résultats, la corruption systémique et l'absence de mécanismes efficaces de responsabilisation (Andrews, 2013; HOOD, 1991; Pollitt & Bouckaert, 2017).

Par exemple, des études de cas en Afrique subsaharienne ont montré que les cadres traditionnels ne parviennent pas à saisir la complexité des environnements administratifs, dans lesquels les priorités peuvent changer rapidement et où la mise en œuvre des stratégies est entravée par la fragmentation des responsabilités institutionnelles (Grindle, 2004; Hope, 2001). À cela s'ajoute la rigidité des systèmes bureaucratiques, qui limite la possibilité d'innover et d'adapter les outils de gestion aux changements de l'environnement. La littérature récente insiste sur la nécessité

de passer de modèles verticaux et prescriptifs à des approches plus horizontales, participatives et adaptatives, qui intègrent la voix des citoyens et l'apprentissage organisationnel (Andrews et al., 2017).

2.3. Nouveaux paradigmes théoriques : gouvernance intelligente et numérisation

Face à ces contraintes, un courant théorique axé sur la gouvernance intelligente a émergé, qui encourage l'utilisation stratégique de la technologie pour améliorer la réactivité du secteur public. Ce paradigme, basé sur des théories telles que la Nouvelle gouvernance publique (NPM), la théorie de l'agence (Jensen & Meckling, 1976) et les modèles collaboratifs de gouvernance (Ansell & Gash, 2008; Christensen & Lægreid, 2007), préconise l'utilisation d'outils numériques pour améliorer la coordination interinstitutionnelle, augmenter la transparence et renforcer la responsabilité.

L'intelligence artificielle occupe une place centrale dans ce nouveau paradigme, comme le montrent les études de (Mergel et al., 2019), qui soulignent comment les algorithmes peuvent contribuer à optimiser l'allocation des ressources, à anticiper les risques opérationnels et à améliorer la prise de décision en temps réel. De même, des auteurs tels que (Wirtz et al., 2021) proposent des modèles de gouvernance numérique dans lesquels l'IA est intégrée dans la gestion quotidienne des services publics, améliorant ainsi l'efficacité administrative et la satisfaction des citoyens. En outre, de nouvelles recherches (Dwivedi, Yogesh K.; Hughes, Laurie; Ismagilova, Elvira; Aarts, Gert; Coombs, Crispin; Crick & Yanqing; Dwivedi, Rohita; Janssen, 2021; Moretti, 2022) soulignent que l'intégration de l'IA n'est pas seulement un outil technique, mais un changement structurel qui affecte les modèles de leadership, la répartition du pouvoir et la relation entre l'État et la société.

2.4. Application de l'intelligence artificielle à le pilotage des performances publiques

L'Intelligence Artificielle (IA) peut être utilisée pour automatiser la collecte et l'analyse de grands volumes de données, facilitant ainsi l'évaluation continue de la performance de l'entreprise (Mergel et al., 2019). Les algorithmes d'apprentissage automatique permettent de détecter les modèles et de prévoir les dysfonctionnements avant qu'ils n'affectent de manière significative les performances de gouvernance. En outre, des outils tels que les systèmes experts et le traitement du langage naturel (PLN) permettent d'analyser des documents de politique générale, de formuler des recommandations de politique générale et d'évaluer les discours institutionnels, ouvrant ainsi de nouvelles possibilités de prise de décision fondée sur des preuves (Brynjolfsson & McAfee, 2017a; Janssen, 2020).

Plusieurs gouvernements ont commencé à explorer ces possibilités. Par exemple, le Royaume-Uni a mis en place des systèmes d'IA pour détecter les fraudes aux prestations sociales, tandis que Singapour a utilisé des algorithmes pour gérer le trafic urbain et optimiser les services de santé (OCDE, 2021). Bien que ces expériences soient encore rares dans les pays en développement, leur adaptation pourrait représenter une opportunité de surmonter les goulots d'étranglement structurels. Des recherches récentes recommandent d'accompagner ces applications de cadres réglementaires solides, de mécanismes d'inclusion numérique et de programmes de renforcement des capacités afin d'en maximiser l'impact (OECD, 2022; UNESCO, 2021).

3. Méthodologie de construction du cadre conceptuel

Cette étude est basée sur une approche théorico-conceptuelle fondée sur l'examen critique et systématique de la littérature académique liée à la gestion de la performance publique, la gouvernance numérique et l'intelligence artificielle (IA). Étant donné l'impossibilité de réaliser une étude empirique, la méthodologie adoptée vise à construire un modèle conceptuel original

en intégrant des théories, des approches et des modèles existants, adaptés au contexte des pays en développement.

3.1. Approche méthodologique adoptée

Une méthode inductive et comparative basée sur l'identification, l'analyse et la synthèse de modèles conceptuels existants a été utilisée dans la littérature. Cette approche permet de développer une nouvelle proposition théorique à partir de l'identification des lacunes, incohérences ou contraintes dans les cadres actuels. La sélection des sources a été effectuée au moyen d'une revue bibliographique structurée de publications indexées dans des bases de données scientifiques (Scopus, Web of Science, Google Scholar), en hiérarchisant les articles récents (dix dernières années) et pertinents pour le sujet.

3.2. Critères de sélection des modèles et des concepts

Des modèles largement reconnus ont été sélectionnés, tels que le tableau de bord complet (CMI/BSC), l'approche basée sur les indicateurs de performance clés (KPI) et les modèles de contrôle de gestion. En outre, des concepts contemporains de gouvernance publique, de gouvernance intelligente et de technologies numériques ont été intégrés. Le choix de ces modèles tient à leur applicabilité dans des contextes organisationnels publics et à leur potentiel d'enrichissement par l'IA.

Parallèlement, des technologies pertinentes d'intelligence artificielle (apprentissage automatique, exploration de données, analyse prédictive, traitement du langage naturel) ont été identifiées et sélectionnées, qui ont été utilisées dans d'autres contextes de gouvernance et constituent une base solide pour leur intégration conceptuelle.

3.3. Stratégie de synthèse théorique

La construction du cadre conceptuel s'est déroulée selon une approche structurée en trois étapes complémentaires. Tout d'abord, les composantes clés de la performance publique ont été systématiquement identifiées, en tenant compte d'éléments tels que les acteurs impliqués, les indicateurs d'évaluation, les processus opérationnels, les niveaux de décision et les systèmes d'information utilisés dans le secteur public. Cette phase a permis de délimiter les dimensions fondamentales de l'analyse (López-Acevedo et al., 2012; Schedler & Proeller, 2007).

Ensuite, la contribution potentielle de l'intelligence artificielle à chacune de ces composantes a été examinée. Cette évaluation s'est appuyée sur une revue critique de la littérature sur les applications de l'IA dans la gestion publique, soulignant sa capacité à améliorer la précision des indicateurs, à optimiser les processus décisionnels et à renforcer les capacités institutionnelles grâce à des outils prédictifs et analytiques (Dwivedi & others, 2021; Moretti, 2022; Wirtz et al., 2019).

Enfin, une structure hybride a été conçue pour articuler ces éléments dans un modèle conceptuel inclusif, spécifiquement adapté aux défis structurels des pays en développement. Cette architecture a été conçue pour intégrer à la fois les principes traditionnels de la gestion de la performance et les opportunités offertes par l'intelligence artificielle en termes d'innovation, d'automatisation et d'analyse avancée (Andrews et al., 2017; Mikalef & Gupta, 2023).

Le processus de synthèse s'est appuyé sur des outils d'analyse conceptuelle, tels que des matrices de comparaison, des diagrammes de cause à effet et des schémas fonctionnels. Ces outils ont garanti la cohérence interne du cadre proposé et ont permis de représenter visuellement les relations dynamiques entre les différentes dimensions du modèle (Christensen & Lægheid, 2011; OECD, 2022).

3.4. Limites méthodologiques

Compte tenu de son caractère conceptuel, cette étude ne comporte pas de validation empirique du modèle. Toutefois, cette base théorique devrait fournir un point de départ rigoureux pour de

futures recherches appliquées qui pourraient en évaluer la pertinence pratique dans des contextes réels.

4. Cadre conceptuel proposé

Le cadre conceptuel proposé s'appuie sur un modèle hybride qui combine les principes classiques de la gestion de la performance publique avec les capacités émergentes de l'intelligence artificielle (IA). Cette approche reconnaît la nécessité urgente d'améliorer l'efficacité, l'efficience et la transparence du secteur public dans les pays en développement, où les systèmes traditionnels d'évaluation des performances se heurtent à des contraintes structurelles (Christensen & Lægreid, 2011; Dunleavy & others, 2006; Schedler & Proeller, 2007). Ce modèle vise non seulement à mesurer la performance, mais aussi à transformer le processus de gestion publique, en s'appuyant sur les capacités prédictives et prescriptives offertes par l'IA (Faqihi & Miah, 2022; Wirtz et al., 2019).

Table 1 : Dimensions du Cadre Conceptuel Proposé

<i>Dimension</i>	<i>Description</i>	<i>Implications pratiques</i>
<i>Technologique</i>	Infrastructure numérique, qualité des données, capacités analytiques	Nécessité d'adopter des technologies adaptées au contexte local
<i>Organisationnelle</i>	Capital humain, culture de l'innovation, structures de gouvernance	Préparer les organisations à la gestion de projets IA
<i>Institutionnelle</i>	Normes, mécanismes de contrôle, alignement avec les priorités gouvernementales	Renforcer les mécanismes de transparence et de responsabilité
<i>Stratégique</i>	Clarté des objectifs, intégration avec les systèmes de planification	Aligner les objectifs de l'IA avec les résultats attendus
<i>Éthique</i>	Protection des droits, équité, transparence des algorithmes	Assurer l'équité et la transparence des systèmes IA

Source : Conception propre aux auteurs

4.1. Structure générale du modèle hybride

Le modèle conceptuel s'articule autour de quatre dimensions interdépendantes. La première dimension, la gouvernance institutionnelle, comprend les cadres réglementaires, les structures administratives et les mécanismes de coordination interinstitutionnelle qui conditionnent l'environnement opérationnel du secteur public. Des études telles que celles d'Osborne et al. (2013) et Moore (1995) soulignent qu'un système de gouvernance efficace doit assurer la stabilité, la légitimité et la capacité de coordination afin de garantir la mise en œuvre effective des politiques publiques.

La deuxième dimension, le système d'évaluation des performances, intègre des indicateurs quantitatifs et qualitatifs alignés sur les objectifs stratégiques de l'administration publique. Les recherches de Rantanen et al. (2007) et Schedler et Proeller (2007) ont montré que les approches d'évaluation doivent aller au-delà des indicateurs financiers traditionnels, en intégrant des perspectives centrées sur les utilisateurs et la valeur publique générée. Cette dimension est directement liée à la capacité institutionnelle à traduire les données en décisions stratégiques.

La troisième dimension concerne l'intelligence artificielle en tant que moteur analytique. L'IA permet de traiter de grands volumes de données, d'identifier des modèles et de générer des recommandations qui améliorent la prise de décision. Dwivedi et al. (2021) et Moretti (2022) soulignent comment l'IA peut générer de la valeur dans des contextes de gouvernance en automatisant des tâches, en anticipant les risques et en personnalisant les services. L'IA devient ainsi le cœur technique du modèle, reliant les entrées et les sorties au moyen d'algorithmes.

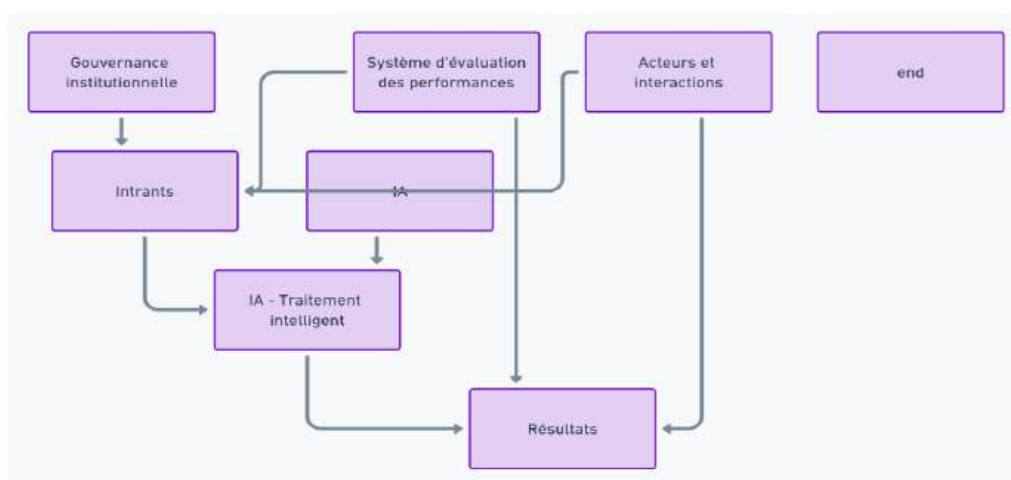
La quatrième dimension comprend les acteurs et les interactions, notamment les décideurs

politiques, les fonctionnaires, les citoyens et les acteurs technologiques. La littérature sur la gouvernance numérique (Ansell & Gash, 2008; Overman & Schillemans, 2020) souligne que les dynamiques interactives entre ces acteurs influencent la conception, la mise en œuvre et l'acceptation des solutions basées sur l'IA.

La figure 1 représente ce modèle hybride. Les flèches entre les composants illustrent la nature circulaire et rétroactive du processus : les acteurs participent à la génération d'entrées, l'IA transforme ces données en connaissances, et les résultats éclairent de nouvelles décisions. Cette dynamique renforce l'adaptabilité et la capacité d'apprentissage du système, comme le soulignent Andrews et al. (2017) et Grindle (2004).

Cette illustration, ci-dessous, résume visuellement cette architecture conceptuelle et ses logiques d'interdépendance :

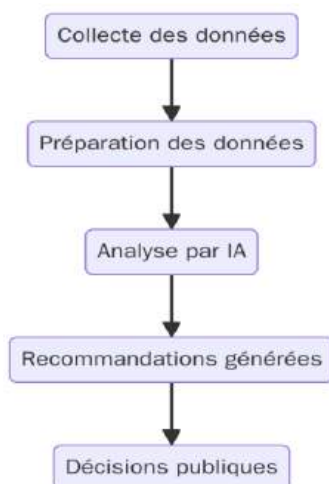
Figure 1 : Modèle Conceptuel Hybride de la Performance Publique avec IA



Source : Réalisé par les auteurs

La figure 2, quant à elle, détaille le processus d'intégration de l'IA dans la gestion de la performance. De la collecte de données à la prise de décision automatisée, chaque étape est basée sur un flux logique validé par des expériences empiriques (Janssen, 2020; OECD, 2022). Les flèches reflètent un processus séquentiel mais flexible, où chaque étape peut être alimentée par des mécanismes d'ajustement continu. Exemple concret : à Singapour, les systèmes d'IA appliqués aux transports urbains ont permis de réduire le temps de réponse aux urgences grâce à l'analyse prédictive des flux de véhicules. Ce type de mise en œuvre illustre le potentiel transformateur du modèle hybride.

Figure 2 : Processus d'Intégration de l'IA dans la Gestion de la Performance



Source : Réalisé par les auteurs

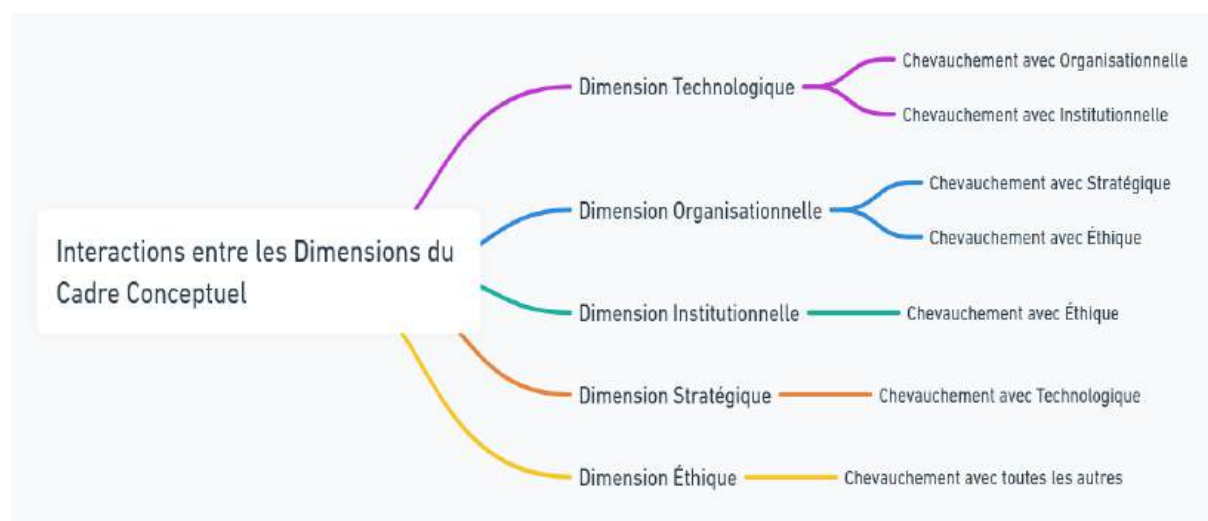
4.2. Composants clés du modèle

Le modèle identifie trois ensembles d'éléments fonctionnels : les entrées, les processus et les résultats. Les entrées comprennent les données administratives, les enquêtes de satisfaction, les rapports budgétaires et les indicateurs de développement. La littérature suggère que la qualité et la disponibilité de ces données sont déterminantes pour le succès du modèle (López-Acevedo et al., 2012). Il est proposé qu'une stratégie de données bien structurée augmente la précision de l'analyse des performances.

Les processus font référence au traitement que l'IA applique aux données : exploration, analyse des sentiments, détection des anomalies et génération de recommandations. Des études récentes (Brynjolfsson & McAfee, 2017b; Mergel, 2016) montrent que ces processus sont essentiels pour transformer les données en connaissances exploitables, réduire l'incertitude et améliorer la précision des décisions publiques. La figure 2 illustre en détail ce flux, où chaque étape est liée à des résultats opérationnels concrets.

Les résultats comprennent des tableaux de bord interactifs, des alertes automatisées, des rapports de performance et des propositions d'ajustement des politiques. Ces résultats permettent non seulement un suivi continu des performances, mais aussi un retour d'information sur le système en vue de son amélioration continue. La figure 3 montre comment ces catégories sont interreliées entre elles et avec les quatre dimensions structurelles. Les interactions reflètent la complexité systémique du modèle et son caractère holistique. Dans des pays comme l'Estonie, l'utilisation de l'IA dans les services d'identification électronique a permis d'améliorer la transparence administrative et la confiance des citoyens, illustrant l'impact pratique de ces résultats.

Figure 3 : Interactions entre les Dimensions du Cadre Conceptuel



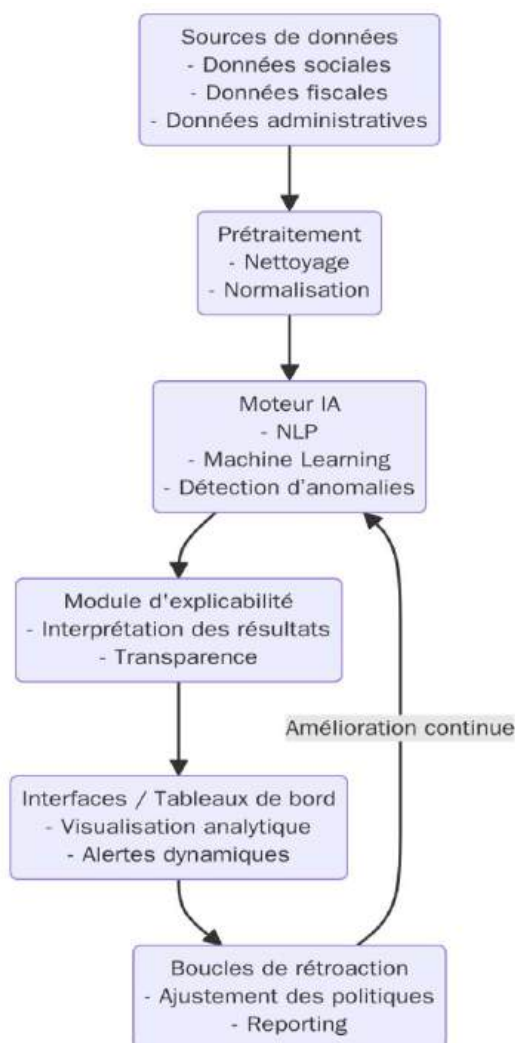
Source : Réalisé par les auteurs

4.3. Flexibilité et adaptabilité

L'une des caractéristiques essentielles du modèle proposé est son adaptabilité à différents contextes institutionnels, niveaux de gouvernement et secteurs d'activité. Des recherches telles que celles de Grindle (2004) et Pupion (2017) indiquent que la mise en œuvre réussie de cadres de gestion nécessite des adaptations en fonction de la capacité institutionnelle, de la maturité numérique et de la disponibilité des données. Ainsi, l'hypothèse est que plus l'adaptabilité modulaire du modèle est grande, plus son impact sur l'amélioration des performances institutionnelles est important.

Le modèle est conçu pour être modulaire, permettant aux organisations publiques de mettre en œuvre progressivement ses composants en fonction de leurs besoins et de leurs ressources. Par exemple, dans des contextes où la numérisation est faible, des processus d'analyse de données de base peuvent être lancés, tandis que les administrations plus avancées peuvent déployer l'IA pour une analyse prédictive en temps réel. La figure 4 représente cette architecture fonctionnelle, montrant comment les différents modules (sources de données, moteur d'IA, visualisation, rétroaction politique) s'intègrent dans un système cohérent et évolutif. Cette figure doit être comprise comme un guide technique pour une mise en œuvre par étapes.

Figure 4 : Architecture fonctionnelle du modèle IA-Publique



Source : Réalisé par les auteurs

4.4. Avantages du modèle proposé

Le modèle hybride proposé présente un avantage fondamental en surmontant les limites des approches traditionnelles axées exclusivement sur des indicateurs statiques. Ces modèles, qui utilisent généralement des mesures historiques pour évaluer la performance institutionnelle, ont tendance à être réactifs et manquent la capacité d'adaptation dans des contextes dynamiques. En revanche, le modèle proposé intègre des outils analytiques basés sur l'intelligence artificielle qui permettent une évaluation continue, multidimensionnelle et contextualisée, ce qui est particulièrement utile dans des environnements caractérisés par une forte volatilité, une faible disponibilité des données et une faiblesse institutionnelle.

En outre, l'automatisation des processus clés et l'utilisation d'algorithmes d'apprentissage automatique renforcent la capacité du système à anticiper les problèmes, à détecter les anomalies et à émettre des alertes précoces. Cette capacité de prévision améliore considérablement la prise de décision, permettant aux responsables publics d'agir de manière plus agile et plus efficace. L'approche proactive proposée contribue à une gouvernance plus résiliente et axée sur les résultats.

Un autre avantage notable est le renforcement de la transparence et de la responsabilité. Les visualisations interactives générées par le système, ainsi que la traçabilité des décisions automatisées, facilitent le suivi par les citoyens et favorisent un meilleur contrôle social. Cela améliore non seulement la confiance institutionnelle, mais crée également un environnement plus favorable à la participation citoyenne éclairée. Par conséquent, le modèle contribue non seulement à la performance organisationnelle, mais aussi au renforcement de la démocratie.

5. Apports théoriques et implications

Cette étude propose une innovation théorique significative en intégrant les technologies de l'IA dans un modèle conceptuel d'évaluation de la performance publique. Elle apporte une vision renouvelée de la gouvernance publique en considérant l'IA non seulement comme un outil technique, mais aussi comme une composante structurelle du système de gestion (Dwivedi & others, 2021a; Rantanen et al., 2007; Tangi et al., 2020). L'articulation entre la théorie de l'agence, les nouvelles théories de la gouvernance et l'approche numérique représente une contribution aux études sur l'administration publique et la gestion publique numérique (Benbya et al., 2020; United Nations, 2022).

5.1. Avancées dans la littérature

Le cadre conceptuel proposé représente une contribution significative à la littérature sur la gouvernance publique, la transformation numérique et l'intelligence artificielle. Il comble une lacune identifiée dans de nombreuses études en proposant un modèle adapté aux pays en développement qui tient compte à la fois des contraintes structurelles et des opportunités découlant de l'utilisation des nouvelles technologies. L'intégration des perspectives technologiques, organisationnelles, institutionnelles et éthiques permet une analyse plus solide et plus complète de la performance publique, en accord avec les approches multidisciplinaires contemporaines.

De même, le modèle introduit une logique d'interdépendance entre les acteurs, les processus et les technologies, conformément aux postulats de la gouvernance numérique (Margetts & Dorobantu, 2017) et de la création de valeur publique (Moore, 1995). La proposition s'aligne également sur les travaux de Chen & Hsieh (2019) et Moretti (2022) et Mikalef & Gupta (2023), qui préconisent des cadres analytiques qui transcendent les approches traditionnelles et reconnaissent la complexité des environnements publics contemporains.

5.2. Implications pratiques

Bien que cet article soit de nature conceptuelle, ses implications pratiques sont multiples. Pour les décideurs politiques, le modèle offre un guide systématique pour structurer les réformes visant la transformation numérique du secteur public. Ce cadre permet d'identifier les dimensions critiques à aborder pour une mise en œuvre réussie des solutions basées sur l'IA, en tenant compte à la fois des facteurs techniques, institutionnels et éthiques.

Pour les administrateurs publics, le modèle sert d'outil de planification stratégique et opérationnelle. En offrant un cadre clair pour l'évaluation des performances, il facilite l'allocation des ressources, le suivi des objectifs et l'amélioration continue des processus. En

outre, l'inclusion de modules d'analyse automatisée contribue à optimiser la gestion basée sur les données et à renforcer la capacité de réponse organisationnelle.

Pour les chercheurs, le modèle constitue une base théorique pour développer des études empiriques permettant d'évaluer son applicabilité, sa validité et sa pertinence dans divers contextes. Il soulève également des questions pertinentes sur la gouvernance algorithmique, l'éthique de l'automatisation et l'interaction entre les humains et les systèmes intelligents, ouvrant ainsi de nouvelles pistes de recherche.

5.3. Orientations pour les recherches futures

Il est recommandé de mener des études de cas dans différents pays en développement afin de valider empiriquement le modèle proposé. Ces études pourraient se concentrer sur des domaines clés tels que la santé publique, l'éducation et les services sociaux, où le besoin de systèmes efficaces et adaptables est particulièrement urgent. En outre, des recherches comparatives entre différents niveaux de gouvernement (national, régional et local) permettraient d'identifier les variations dans la mise en œuvre et les résultats du modèle.

Une autre piste prometteuse consiste à concevoir des indicateurs spécifiques pour mesurer la maturité de l'intégration de l'IA dans la gestion des performances. Ces indicateurs pourraient faciliter les évaluations comparatives et établir des normes minimales de capacité institutionnelle. Il est également suggéré de réaliser des simulations du modèle afin d'explorer différents scénarios d'application et de mieux comprendre les dynamiques internes entre les dimensions proposées.

Enfin, des approches participatives intégrant les citoyens et les acteurs non étatiques dans la conception et l'évaluation des systèmes basés sur l'IA pourraient être explorées. Ce type de recherche contribuerait à garantir que les solutions technologiques répondent aux besoins réels de la population et respectent les principes démocratiques fondamentaux.

Table 2 : Exemples d'Applications de l'IA dans le Secteur Public

<i>Application</i>	<i>Description</i>	<i>Bénéfices observés</i>
<i>Systèmes de prévision de la demande de services publics</i>	<i>Utilisation de l'IA pour prédire la demande de services (santé, éducation, transports)</i>	<i>Amélioration de la réactivité et de l'efficacité des services</i>
<i>Outils d'analyse des données publiques</i>	<i>Analyse des données de performance des institutions publiques</i>	<i>Optimisation des ressources et identification de nouveaux leviers de performance</i>
<i>Gestion des ressources humaines avec IA</i>	<i>Utilisation d'algorithmes pour la gestion des ressources humaines dans les ministères</i>	<i>Amélioration de la répartition des tâches et de l'efficacité opérationnelle</i>

Source : Conception propre aux auteurs

6. Conclusion

Cet article présente un cadre conceptuel hybride pour l'évaluation et le pilotage de la performance publique dans les pays en développement, intégrant les technologies de l'intelligence artificielle aux principes classiques de gestion. Partant d'une critique des modèles traditionnels, l'étude a démontré la pertinence d'adopter une perspective innovante et flexible adaptée à des contextes institutionnels complexes.

La principale contribution réside dans la construction d'un modèle théorique qui répond aux limites observées dans la pratique administrative, en proposant une architecture conceptuelle qui facilite la prise de décision, l'évaluation continue et l'amélioration de la performance institutionnelle. L'intégration des technologies de l'IA permet une vision plus dynamique, prédictive et axée sur les résultats (Chatfield & Reddick, 2020; Hughes & Moore, 2020; López & Ramírez, 2020).

L'article a également mis en évidence la nécessité de repenser les pratiques d'évaluation dans le secteur public, non pas comme des exercices bureaucratiques, mais comme des processus intégrés orientés vers la transparence, l'efficacité et la responsabilité (Overman & Schillemans, 2020; Sebastian & others, 2017).

Parmi les limites de l'étude figure l'absence de validation empirique, inhérente à sa nature théorique. Néanmoins, cette approche ouvre de multiples pistes pour de futures recherches, à la fois empiriques et comparatives, qui permettraient de tester la robustesse du modèle proposé dans différents contextes nationaux et sectoriels.

Enfin, un appel est lancé aux chercheurs, aux décideurs politiques et aux acteurs du développement pour qu'ils considèrent le potentiel de transformation de l'IA dans la gouvernance publique, non pas comme une fin en soi, mais comme un instrument au service d'une gestion publique plus efficace, plus équitable et plus inclusive.

Références :

- (1). Africa, S. (2024). Stratégie continentale sur l'intelligence artificielle. *Union Africaine*.
- (2). Andrews, M. (2013). *The Limits of Institutional Reform in Development: Changing Rules for Realistic Solutions*. Cambridge University Press.
- (3). Andrews, M., Pritchett, L., & Woolcock, M. (2017). *Building State Capability: Evidence, Analysis, Action*. Oxford University Press. <https://bsc.cid.harvard.edu/book>
- (4). Ansell, C., & Gash, A. (2008). Collaborative Governance in Theory and Practice. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 18(4), 543–571. <https://doi.org/10.1093/jopart/mum032>
- (5). Anthony, R. N., & Govindarajan, V. (2001). *Management Control Systems* (10th ed.). McGraw-Hill/Irwin.
- (6). Benbya, H., Nan, N., Tanriverdi, H., & Yoo, Y. (2020). Complexity and information systems research in the emerging digital world. *MIS Quarterly: Management Information Systems*, 44(1), 1–17. <https://doi.org/10.25300/MISQ/2020/13304>
- (7). Bouckaert, G., & Halligan, J. (2008). *Managing Performance: International Comparisons*. Routledge.
- (8). Brynjolfsson, E., & McAfee, A. (2017a). *Machine, Platform, Crowd: Harnessing Our Digital Future*. W. W. Norton & Company.
- (9). Brynjolfsson, E., & McAfee, A. (2017b). The Business of Artificial Intelligence. *Harvard Business Review*, 1–20. <https://hbr.org/2017/07/the-business-of-artificial-intelligence>
- (10). Chatfield, A. T., & Reddick, C. G. (2020). AI ethics in government: A cross-sectoral review of challenges and opportunities. *Government Information Quarterly*, 37(4), 101567.
- (11). Chen, Y.-C., & Hsieh, J.-Y. (2019). Artificial intelligence in government: Promises and challenges. *Public Administration Review*, 79(6), 843–846.
- (12). Christensen, T., & Lægreid, P. (2007). The Whole-of-Government Approach to Public Sector Reform. *Public Administration Review*, 67(6), 1059–1066. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6210.2007.00797.x>
- (13). Christensen, T., & Lægreid, P. (2011). *The Ashgate research companion to New Public Management*. Ashgate Publishing, Ltd.
- (14). du Québec, G. (2021). Stratégie d'intégration de l'intelligence artificielle dans l'administration publique 2021-2026. *Secrétariat Du Conseil Du Trésor*.
- (15). Dunleavy, P., & others. (2006). Digital era governance: IT corporations, the state, and e-government. *Oxford University Press*.
- (16). Dwivedi, Yogesh K.; Hughes, Laurie; Ismagilova, Elvira; Aarts, Gert; Coombs, Crispin;

- Crick, T. D., & Yanqing; Dwivedi, Rohita; Janssen, M. M. A. (2021). Artificial Intelligence (AI): Multidisciplinary perspectives on emerging challenges, opportunities,. *Elsevier*, 57. https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S026840121930917X?casa_token=9ADOW8Kw6TYAAAAA:bNkOm0LqUZ5q0L0tmbj15FQU9eyVUApg_-n2PcDYzmrjsn7-J9fNdEVhxnNNPgWtfm_PHSETieU
- (17). Dwivedi, Y. K., & others. (2021a). Artificial Intelligence (AI): Multidisciplinary perspectives on emerging challenges, opportunities, and agenda for research, practice and policy. *International Journal of Information Management*, 57, 101994.
 - (18). Dwivedi, Y. K., & others. (2021b). Artificial Intelligence (AI): Multidisciplinary perspectives on emerging challenges. *International Journal of Information Management*, 57.
 - (19). Faqihi, A., & Miah, S. J. (2022). Designing an AI-Driven Talent Intelligence Solution: Exploring Big Data to extend the TOE Framework. *ArXiv Preprint ArXiv:2207.12052*.
 - (20). Grindle, M. S. (2004). Good enough governance: Poverty reduction and reform in developing countries. *Governance*, 17(4), 525–548.
 - (21). Heeks, R. (2018). Digital transformation for development: A review of the literature. *Development Informatics Working Paper Series*, 63.
 - (22). Heeks, R. (2020). Artificial Intelligence for Sustainable Development: Challenges and Opportunities for Developing Countries. *Development Informatics Working Paper Series*, 68.
 - (23). HOOD, C. (1991). A PUBLIC MANAGEMENT FOR ALL SEASONS? *Public Administration*, 69(1), 3–19. <https://doi.org/10.1111/J.1467-9299.1991.TB00779.X>
 - (24). Hope, K. R. (2001). The new public management: Context and practice in Africa. *International Public Management Journal*, 4(2), 119–134.
 - (25). Hughes, O., & Moore, M. H. (2020). Public value creation in digital government. *Australian Journal of Public Administration*, 79(2), 174–180.
 - (26). Janssen, M. (2020). AI Governance and Public Values. *Government Information Quarterly*, 37(3), 101431.
 - (27). Jensen, M. C., & Meckling, W. H. (1976). Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure. *Journal of Financial Economics*, 3(4), 305–360. [https://doi.org/10.1016/0304-405X\(76\)90026-X](https://doi.org/10.1016/0304-405X(76)90026-X)
 - (28). Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1992). The balanced scorecard--measures that drive performance. *Harvard Business Review*, 70(1), 71–79.
 - (29). López-Acevedo, G., Krause, P., Mackay, K., & Savedoff, W. (2012). *Building Better Policies: The Nuts and Bolts of Monitoring and Evaluation Systems*. World Bank Publications. <https://doi.org/10.1596/978-0-8213-8188-9>
 - (30). López, M., & Ramírez, M. (2020). Ética e inteligencia artificial: desafíos para la administración pública. *Revista Española de Ciencia Política*, 52, 13–34. <https://doi.org/10.21308/recp.52.01>
 - (31). Margetts, H., & Dorobantu, S. (2017). Understanding government digital transformation: The role of public sector innovation. *Philosophical Transactions of the Royal Society A*, 375(2109), 20160361.
 - (32). Mergel, I. (2016). Agile innovation management in government: A research agenda. *Government Information Quarterly*, 33(3), 516–523.
 - (33). Mergel, I., Edelmann, N., & Haug, N. (2019). Defining Digital Transformation: Results from Expert Interviews. *Government Information Quarterly*, 36(4), 101385. <https://doi.org/10.1016/j.giq.2019.06.002>
 - (34). Mikalef, P., & Gupta, M. (2023). The dynamics of AI capability and its influence on public value creation: A resource-based perspective. *Government Information*

- Quarterly*, 40(2), 101746.
- (35). Moore, M. H. (1995). *Creating Public Value: Strategic Management in Government*. Harvard University Press.
 - (36). Moretti, A. (2022). Artificial intelligence and public governance: A state-of-the-art review. *Government Information Quarterly*, 39(2), 101664.
 - (37). OCDE. (2021). *L'administration publique au service de la relance : Investir dans l'avenir*. Éditions OCDE. <https://doi.org/10.1787/1e2e9f74-fr>
 - (38). OECD. (2020). *OECD Digital Economy Outlook 2020*. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/bb167041-en>
 - (39). OECD. (2022). *Artificial Intelligence in Society*. OECD Publishing.
 - (40). on Trade, U. N. C., & Development. (2019). Digital Economy Report 2019: Value creation and capture: Implications for developing countries. *UNCTAD*.
 - (41). Osborne, S. P. (2006). The New Public Governance? *Public Management Review*, 8(3), 377–387. <https://doi.org/10.1080/14719030600853022>
 - (42). Osborne, S. P., Radnor, Z., & Nasi, G. (2013). A New Theory for Public Service Management? Toward a (Public) Service-Dominant Approach. *The American Review of Public Administration*, 43(2), 135–158. <https://doi.org/10.1177/0275074012466935>
 - (43). Overman, S., & Schillemans, T. (2020). Digital accountability: Exploring the effects of accountability mechanisms on the use of big data and algorithms in public sector decision-making. *Government Information Quarterly*, 37(3), 101486.
 - (44). Pollitt, C., & Bouckaert, G. (2017). *Public Management Reform: A Comparative Analysis - Into the Age of Austerity* (4th ed.). Oxford University Press.
 - (45). Pupion, P.-C. (2017). L'esprit du NPM et les organisations publiques. *Gestion et Management Public, Volume 5* /(3), 1–3. <https://doi.org/10.3917/gmp.051.0001>
 - (46). Rantanen, H., Kulmala, H. I., Lönnqvist, A., & Kujansivu, P. (2007). Performance measurement systems in the public sector: Do they really work? *International Journal of Productivity and Performance Management*, 56(4), 373–385.
 - (47). Schedler, K., & Proeller, I. (2007). *Managing and measuring performance in public organizations: An integrated approach*. Springer.
 - (48). Sebastian, I. M., & others. (2017). How big old companies navigate digital transformation. *MIS Quarterly Executive*, 16(3), 197–213.
 - (49). Tangi, L., Janssen, M., & Benedetti, M. (2020). Evidence-based policymaking and the use of AI in government: The role of data infrastructures. *Information Polity*, 25(4), 475–492.
 - (50). UNESCO. (2021). *Recommendation on the Ethics of Artificial Intelligence*.
 - (51). United Nations. (2022). *E-Government Survey 2022: The Future of Digital Government*. United Nations Department of Economic and Social Affairs. <https://publicadministration.un.org/egovkb/en-us/Reports/UN-E-Government-Survey-2022>
 - (52). Vinuesa, R., & others. (2020). The role of artificial intelligence in achieving the Sustainable Development Goals. *Nature Communications*, 11(1), 233.
 - (53). 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. <https://doi.org/10.1080/01900692.2018.1498103>
 - (54). Wirtz, B. W., Weyerer, J. C., & Geyer, C. (2021). Artificial Intelligence and the Public Sector—Applications and Challenges. *International Journal of Public Administration*, 44(9), 715–730.
 - (55). World Bank. (2021). *The World Bank Annual Report 2021: From Crisis to Green, Resilient, and Inclusive Recovery*. World Bank Publications. <https://documents.worldbank.org/en/publication/documents->

- reports/documentdetail/120541633011500775/the-world-bank-annual-report-2021-from-crisis-to-green-resilient-and-inclusive-recovery
- (56). Africa, S. (2024). Stratégie continentale sur l'intelligence artificielle. *Union Africaine*.
 - (57). Andrews, M. (2013). *The Limits of Institutional Reform in Development: Changing Rules for Realistic Solutions*. Cambridge University Press.
 - (58). Andrews, M., Pritchett, L., & Woolcock, M. (2017). *Building State Capability: Evidence, Analysis, Action*. Oxford University Press. <https://bsc.cid.harvard.edu/book>
 - (59). Ansell, C., & Gash, A. (2008). Collaborative Governance in Theory and Practice. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 18(4), 543–571. <https://doi.org/10.1093/jopart/mum032>
 - (60). Anthony, R. N., & Govindarajan, V. (2001). *Management Control Systems* (10th ed.). McGraw-Hill/Irwin.
 - (61). Benbya, H., Nan, N., Tanriverdi, H., & Yoo, Y. (2020). Complexity and information systems research in the emerging digital world. *MIS Quarterly: Management Information Systems*, 44(1), 1–17. <https://doi.org/10.25300/MISQ/2020/13304>
 - (62). Bouckaert, G., & Halligan, J. (2008). *Managing Performance: International Comparisons*. Routledge.
 - (63). Brynjolfsson, E., & McAfee, A. (2017a). *Machine, Platform, Crowd: Harnessing Our Digital Future*. W. W. Norton & Company.
 - (64). Brynjolfsson, E., & McAfee, A. (2017b). The Business of Artificial Intelligence. *Harvard Business Review*, 1–20. <https://hbr.org/2017/07/the-business-of-artificial-intelligence>
 - (65). Chatfield, A. T., & Reddick, C. G. (2020). AI ethics in government: A cross-sectoral review of challenges and opportunities. *Government Information Quarterly*, 37(4), 101567.
 - (66). Chen, Y.-C., & Hsieh, J.-Y. (2019). Artificial intelligence in government: Promises and challenges. *Public Administration Review*, 79(6), 843–846.
 - (67). Christensen, T., & Lægreid, P. (2007). The Whole-of-Government Approach to Public Sector Reform. *Public Administration Review*, 67(6), 1059–1066. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6210.2007.00797.x>
 - (68). Christensen, T., & Lægreid, P. (2011). *The Ashgate research companion to New Public Management*. Ashgate Publishing, Ltd.
 - (69). du Québec, G. (2021). Stratégie d'intégration de l'intelligence artificielle dans l'administration publique 2021-2026. *Secrétariat Du Conseil Du Trésor*.
 - (70). Dunleavy, P., & others. (2006). Digital era governance: IT corporations, the state, and e-government. *Oxford University Press*.
 - (71). Dwivedi, Yogesh K.; Hughes, Laurie; Ismagilova, Elvira; Aarts, Gert; Coombs, Crispin; Crick, T. D., & Yanqing; Dwivedi, Rohita; Janssen, M. M. A. (2021). Artificial Intelligence (AI): Multidisciplinary perspectives on emerging challenges, opportunities,. *Elsevier*, 57. https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S026840121930917X?casa_token=9ADOW8Kw6TYAAAAA:bNkOm0LqUZ5q0L0tmbj15FQU9eyVUApg_-n2PcDYzmrjsn7-J9fNdEVhxuNNPgWtfm_PHSETieU
 - (72). Dwivedi, Y. K., & others. (2021a). Artificial Intelligence (AI): Multidisciplinary perspectives on emerging challenges, opportunities, and agenda for research, practice and policy. *International Journal of Information Management*, 57, 101994.
 - (73). Dwivedi, Y. K., & others. (2021b). Artificial Intelligence (AI): Multidisciplinary perspectives on emerging challenges. *International Journal of Information Management*, 57.
 - (74). Faqih, A., & Miah, S. J. (2022). Designing an AI-Driven Talent Intelligence Solution:

- Exploring Big Data to extend the TOE Framework. *ArXiv Preprint ArXiv:2207.12052*.
- (75). Grindle, M. S. (2004). Good enough governance: Poverty reduction and reform in developing countries. *Governance*, 17(4), 525–548.
 - (76). Heeks, R. (2018). Digital transformation for development: A review of the literature. *Development Informatics Working Paper Series*, 63.
 - (77). Heeks, R. (2020). Artificial Intelligence for Sustainable Development: Challenges and Opportunities for Developing Countries. *Development Informatics Working Paper Series*, 68.
 - (78). HOOD, C. (1991). A PUBLIC MANAGEMENT FOR ALL SEASONS? *Public Administration*, 69(1), 3–19. <https://doi.org/10.1111/J.1467-9299.1991.TB00779.X>
 - (79). Hope, K. R. (2001). The new public management: Context and practice in Africa. *International Public Management Journal*, 4(2), 119–134.
 - (80). Hughes, O., & Moore, M. H. (2020). Public value creation in digital government. *Australian Journal of Public Administration*, 79(2), 174–180.
 - (81). Janssen, M. (2020). AI Governance and Public Values. *Government Information Quarterly*, 37(3), 101431.
 - (82). Jensen, M. C., & Meckling, W. H. (1976). Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure. *Journal of Financial Economics*, 3(4), 305–360. [https://doi.org/10.1016/0304-405X\(76\)90026-X](https://doi.org/10.1016/0304-405X(76)90026-X)
 - (83). Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1992). The balanced scorecard--measures that drive performance. *Harvard Business Review*, 70(1), 71–79.
 - (84). López-Acevedo, G., Krause, P., Mackay, K., & Savedoff, W. (2012). *Building Better Policies: The Nuts and Bolts of Monitoring and Evaluation Systems*. World Bank Publications. <https://doi.org/10.1596/978-0-8213-8188-9>
 - (85). López, M., & Ramírez, M. (2020). Ética e inteligencia artificial: desafíos para la administración pública. *Revista Española de Ciencia Política*, 52, 13–34. <https://doi.org/10.21308/recp.52.01>
 - (86). Margetts, H., & Dorobantu, S. (2017). Understanding government digital transformation: The role of public sector innovation. *Philosophical Transactions of the Royal Society A*, 375(2109), 20160361.
 - (87). Mergel, I. (2016). Agile innovation management in government: A research agenda. *Government Information Quarterly*, 33(3), 516–523.
 - (88). Mergel, I., Edelmann, N., & Haug, N. (2019). Defining Digital Transformation: Results from Expert Interviews. *Government Information Quarterly*, 36(4), 101385. <https://doi.org/10.1016/j.giq.2019.06.002>
 - (89). Mikalef, P., & Gupta, M. (2023). The dynamics of AI capability and its influence on public value creation: A resource-based perspective. *Government Information Quarterly*, 40(2), 101746.
 - (90). Moore, M. H. (1995). *Creating Public Value: Strategic Management in Government*. Harvard University Press.
 - (91). Moretti, A. (2022). Artificial intelligence and public governance: A state-of-the-art review. *Government Information Quarterly*, 39(2), 101664.
 - (92). OCDE. (2021). *L'administration publique au service de la relance : Investir dans l'avenir*. Éditions OCDE. <https://doi.org/10.1787/1e2e9f74-fr>
 - (93). OECD. (2020). *OECD Digital Economy Outlook 2020*. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/bb167041-en>
 - (94). OECD. (2022). *Artificial Intelligence in Society*. OECD Publishing.
 - (95). on Trade, U. N. C., & Development. (2019). Digital Economy Report 2019: Value creation and capture: Implications for developing countries. *UNCTAD*.
 - (96). Osborne, S. P. (2006). The New Public Governance? *Public Management Review*, 8(3),

- 377–387. <https://doi.org/10.1080/14719030600853022>
- (97). Osborne, S. P., Radnor, Z., & Nasi, G. (2013). A New Theory for Public Service Management? Toward a (Public) Service-Dominant Approach. *The American Review of Public Administration*, 43(2), 135–158. <https://doi.org/10.1177/0275074012466935>
- (98). Overman, S., & Schillemans, T. (2020). Digital accountability: Exploring the effects of accountability mechanisms on the use of big data and algorithms in public sector decision-making. *Government Information Quarterly*, 37(3), 101486.
- (99). Pollitt, C., & Bouckaert, G. (2017). *Public Management Reform: A Comparative Analysis - Into the Age of Austerity* (4th ed.). Oxford University Press.
- (100). Pupion, P.-C. (2017). L'esprit du NPM et les organisations publiques. *Gestion et Management Public, Volume 5* /(3), 1–3. <https://doi.org/10.3917/gmp.051.0001>
- (101). Rantanen, H., Kulmala, H. I., Lönnqvist, A., & Kujansivu, P. (2007). Performance measurement systems in the public sector: Do they really work? *International Journal of Productivity and Performance Management*, 56(4), 373–385.
- (102). Schedler, K., & Proeller, I. (2007). *Managing and measuring performance in public organizations: An integrated approach*. Springer.
- (103). Sebastian, I. M., & others. (2017). How big old companies navigate digital transformation. *MIS Quarterly Executive*, 16(3), 197–213.
- (104). Tangi, L., Janssen, M., & Benedetti, M. (2020). Evidence-based policymaking and the use of AI in government: The role of data infrastructures. *Information Polity*, 25(4), 475–492.
- (105). UNESCO. (2021). *Recommendation on the Ethics of Artificial Intelligence*.
- (106). United Nations. (2022). *E-Government Survey 2022: The Future of Digital Government*. United Nations Department of Economic and Social Affairs. <https://publicadministration.un.org/egovkb/en-us/Reports/UN-E-Government-Survey-2022>
- (107). Vinuesa, R., & others. (2020). The role of artificial intelligence in achieving the Sustainable Development Goals. *Nature Communications*, 11(1), 233.
- (108). 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. <https://doi.org/10.1080/01900692.2018.1498103>
- (109). Wirtz, B. W., Weyerer, J. C., & Geyer, C. (2021). Artificial Intelligence and the Public Sector—Applications and Challenges. *International Journal of Public Administration*, 44(9), 715–730.
- (110). World Bank. (2021). *The World Bank Annual Report 2021: From Crisis to Green, Resilient, and Inclusive Recovery*. World Bank Publications. <https://documents.worldbank.org/en/publication/documents-reports/documentdetail/120541633011500775/the-world-bank-annual-report-2021-from-crisis-to-green-resilient-and-inclusive-recovery>