

La Performance Opérationnelle des Directions des Systèmes d'Information du Secteur Public : la Contribution du Système d'Information de Gestion de Projets

The Operational Performance of Public Information Systems Departments: The Contribution of Projects Management Information System

BINDGUIGNE Mustapha

Doctorant

Ecole Nationale de Commerce et de Gestion d'El Jadida

Université Chouaib Doukkali

Laboratoire Interdisciplinaire de Recherche sur les Organisations

Maroc

AKHLAFFOU Mohamed

Maitre de Conférence Habilité

Ecole Nationale de Commerce et de Gestion d'El Jadida

Université Chouaib Doukkali

Laboratoire Interdisciplinaire de Recherche sur les Organisations

Maroc

EL YEMLI Loubna

Docteur en Sciences de Gestion

Université Ibn Tofail

Maroc

Date de soumission : 17/03/2025

Date d'acceptation : 28/04/2025

Pour citer cet article :

BINDGUIGNE M. & al. (2025) «La Performance Opérationnelle des Directions des Systèmes d'Information du Secteur Public : la Contribution du Système d'Information de Gestion de Projets», Revue Internationale des Sciences de Gestion « Volume 8 : Numéro 2 » pp : 386 - 402

Résumé

La performance opérationnelle des Directions des Systèmes d'Information (DSI) des Ministères Marocains est la partie centrale du puzzle de l'efficacité et de l'efficience des services publics numérisés. Sur la base de cette idée, le système d'information de gestion de projet (SIGP) apparaît comme l'outil clé pour optimiser la planification, l'exécution et l'évaluation des projets informatiques au sein des DSI publiques. Cet article explore le cadre conceptuel de la performance opérationnelle et des SIGP dans les DSI publiques, en soulignant le rôle de ce système dans la réussite globale des projets informatiques. En outre, nous examinerons comment le SIGP contribue à l'évaluation de la performance opérationnelle des DSI publiques à travers plusieurs indicateurs. Cet article soulève également les défis de ce système, notamment la complexité de l'intégration, la résistance au changement et les problèmes de sécurité des données. L'étude se termine par des perspectives d'avenir pour maximiser l'impact des SIGP sur la performance opérationnelle des DSI dans les départements Ministériels Marocains.

Mots clés : Administrations Publiques ; Direction des Systèmes d'Information ; Projets Informatiques ; Performance Opérationnelle ; Système d'Information de Gestion de Projet.

Abstract

The operational performance of the Information System Departments (ISDs) of the Moroccan Ministries is the central part of the puzzle for the effectiveness and efficiency of digitalized public services. Based on this idea, the Project Management Information System (SIGP) emerges as the key tool for optimizing the planning, execution and evaluation of IT projects within public ISDs. This article explores the conceptual framework of operational performance and SIGP in public ISDs, highlighting the role of this system in the overall success of IT projects. In addition, we will examine how the SIGP contributes to the evaluation of the operational performance of public ISDs through several indicators. This article also raises the challenges of this system, including the complexity of integration, resistance to change and data security issues. The study concludes with future prospects for maximizing the impact of SIGP on the operational performance of ISDs in Moroccan ministerial departments.

Keywords: Public Administrations ; Information System Departments ; IT Projects ; Operational Performance ; Project Management Information System.

Introduction

La modernisation de l'administration publique est l'une des orientations stratégiques des pouvoirs publics pour la mise à niveau de l'administration (Benazzou & Ettahiri, 2022). En effet, La plupart des pays ont une stratégie nationale de transformation numérique, ainsi qu'une législation sur la cyber sécurité, la protection des données personnelles, la politique nationale en matière de données et l'ouverture des données gouvernementales (Benkadam, 2024). Dans le cas du Royaume du Maroc, le secteur public a clairement compris le passage de la transformation numérique comme un luxe à une nécessité, en mettant en place des Directions des Systèmes d'Information (DSI) en tant que structures responsables de la transformation numérique.

Les Directions des Systèmes d'Information des Départements Ministérielles Marocains sont les entités responsables de la transformation numérique des processus et procédures de leurs départements et, également, des institutions sous leur tutelle. Plusieurs Ministères ont fait leurs premiers pas vers le « Numérique », par la création et la mise en place d'une DSI, comme le Ministère de la Justice, ou une division, comme le Ministère de la Santé et de la Protection sociale. Lorsque l'un mène, les autres suivent, et les autres Ministères ont intégré ladite entité, pour arriver à la création d'un Ministère chargé de la Transition Numérique et de la Réforme de l'Administration sous les ailes du trente-troisième gouvernement Marocain à partir de 2021.

Si l'intégration des DSI au sein des Ministères Marocains marque une étape clé dans la modernisation de l'administration publique Marocaine, elle pose également des défis majeurs, notamment en ce qui concerne la mesure de leur performance opérationnelle. En effet, la performance est un concept complexe et multidimensionnel (Bourguignon, 1995), sans modèle de mesure prédéfini accepté par tous les chercheurs (Benkada, 2024). Ainsi, la performance des DSI publiques peut être évaluée en fonction de dimensions organisationnelles telles que « stratégiques », « opérationnelles » et autres...

Avec la montée de la transformation numérique, les DSI du secteur public commencent à jouer un rôle essentiel dans l'amélioration des services administratifs (Davenport & Prusak, 1998). Cependant, l'évaluation de leurs performances opérationnelles reste un défi, notamment en raison de la difficulté d'établir des indicateurs fiables, du manque de fluidité dans le partage de l'information et de l'absence d'outils permettant un suivi en temps réel de l'impact des projets informatiques (Smith & Fingar, 2003). Pour dépasser ces défis, les Systèmes D'information de Gestion de Projets (SIGP) apportent des solutions concrètes en

facilitant la gestion et le suivi des projets, en structurant les données et en améliorant l'analyse des performances (Kerzner, 2017). En intégrant ces outils, les DSI publiques peuvent non seulement mieux orienter leurs projets, mais aussi optimiser leurs ressources et améliorer la transparence dans le pilotage et le suivi des projets informatiques (Schwalbe, 2018).

Dans cet article, nous discuterons de la contribution des SIGP à la performance opérationnelle des DSI publiques, en introduisant l'évaluation de cette performance via les SIGP, en répondant à la question suivante : quelle contribution les SIGP apportent-ils à l'amélioration de la performance opérationnelle des DSI publiques, et comment peuvent-ils la mesurer ? Pour répondre à cette question, nous présenterons le cadre conceptuel de la performance opérationnelle des DSI du secteur public, puis étudierons le rôle des SIGP en tant qu'outil clé pour les DSI du secteur public, et enfin analyserons la contribution des SIGP à l'évaluation de la performance opérationnelle des DSI du secteur public et ses limites et perspectives.

Dans cette étude, nous opterons pour une méthodologie à la fois une analyse documentaire et une analyse des cas. Tout d'abord, un examen des travaux et apports scientifiques existants permettra d'identifier les principaux éléments influençant la performance opérationnelle des DSI publiques. Ensuite, une étude des cas des DSI Publiques enrichira cette analyse en explorant concrètement la contribution des systèmes d'information de gestion de projet (SIGP) à la gestion de projet informatique. Enfin, une comparaison des données collectées nous permettra de mieux comprendre leur impact sur la mesure de la performance opérationnelle.

Pour ce faire, Nous allons commencer, dans le premier axe, par la délimitation du cadre conceptuel de la Performance opérationnelle des DSI publiques. Dans le deuxième axe, nous allons se focaliser sur le SIGP comme un outil clé pour les DSI Publiques. Dans le troisième axe, nous allons étudier la contribution du SIGP à l'évaluation de la performance opérationnelle, pour se terminer avec les Limites et Perspectives du SIGP dans les DSI publiques.

1. Le cadre conceptuel de la Performance opérationnelle des DSI publiques :

Dans cette première partie, nous présenterons une synthèse des apports scientifiques de la notion de la performance opérationnelle, tout en cadrant sa définition et les multiples défis auxquels elle est confrontée dans un environnement informatique doté des spécificités du secteur public, pour terminer par les différents indicateurs de suivi et de pilotage de la performance opérationnelle dans les DSI publiques.

1.1. Définition de la Performance Opérationnelle :

La performance en tant que concept a été largement utilisée pour désigner les résultats de travail qualitatifs et quantitatifs d'une organisation, d'un individu, d'une équipe ou d'une unité (Wanyama, et al., 2022). La performance opérationnelle repose principalement sur la fiabilité, la rapidité, la qualité et l'efficacité des résultats des processus d'une organisation, ce qui a un impact sur les mesures de performance telles que la satisfaction du client (Azim, et al., 2015). Mbugua et Namada (Mbugua & Namada, 2019) ont noté que la performance opérationnelle vise à évaluer l'efficacité de la gestion et à réduire les coûts de gestion. En effet, comme d'autres indicateurs commerciaux, Uraon et Gupta (Uraon & Gupta, 2019) ont fait valoir que les indicateurs de performance opérationnelle diffèrent d'une organisation à l'autre en fonction de leurs domaines d'activité. Par exemple, MacDuffie (MacDuffie, 1995) a utilisé les notions de productivité et de qualité pour mesurer la performance opérationnelle, tandis qu'Uraon et Gupta (Uraon & Gupta, 2019) ont utilisé la qualité des produits/services, le développement de nouveaux produits et la satisfaction du client.

De ces définitions, nous pouvons voir que la notion de performance opérationnelle se concentre sur les résultats des processus de l'organisation en termes de productivité, de qualité et de nombreux autres aspects, et fait référence à plusieurs résultats tangibles et intangibles de l'organisation.

Dans le secteur public, et avec l'avènement de la nouvelle gestion publique (Hood, 1995), ce paradigme a mis en évidence la question de la mesure de la performance opérationnelle, qui est devenue la référence pour les règles de gestion du secteur public. Les pratiques du secteur privé se sont répandues dans les organisations publiques. En effet, les organismes publics, comme les organismes privés, produisent également des biens et fournissent des services, de sorte que leur performance opérationnelle peut être évaluée et mesurée (Assou & Chemlal, 2021). Par exemple, un hôpital évalue sa performance opérationnelle à l'aide d'indicateurs tels que le nombre de patients traités et le nombre d'opérations effectuées, la police évalue sa performance opérationnelle à l'aide du nombre de tickets émis, ou un service des systèmes d'information relie sa performance opérationnelle au nombre de projets réussis réalisés...et ainsi de suite. En conséquence, un organisme public qui définit ses produits et services peut montrer et mesurer sa performance opérationnelle.

Bien que le secteur public soit similaire au secteur privé, il existe des opinions et des critiques diverses à son égard (Assou & Chemlal, 2021). L'évaluation de la performance opérationnelle dans le secteur public est un débat en cours, car la mesure de la performance globale ne révèle

pas toujours la totalité et la vérité des efforts (Arnaboldi & Azzone, 2010 ; Nyhan & Marlowe, 1995). De plus, les services publics sont diversifiés et impliquent de nombreux acteurs, ce qui rend leur évaluation plus complexe que dans le secteur privé. Dans le cas d'un hôpital, par exemple, il ne suffit pas de compter le nombre d'opérations effectuées pour évaluer sa performance opérationnelle ; ce qui compte vraiment, c'est la réussite de ces opérations, qui dépend de nombreux facteurs extérieurs à l'établissement. À première vue, mesurer la performance opérationnelle d'une administration publique peut sembler une simple question de définition d'objectifs, d'établissement d'indicateurs et de comparaison des résultats avec les attentes, mais la réalité est beaucoup plus complexe. En effet, la performance opérationnelle des administrations publiques ne peut se résumer en un seul chiffre ou indicateur, car elle est influencée par un certain nombre d'acteurs et de contextes. De plus, les effets des actions publiques se font souvent sentir sur le long terme, ce qui complique leur évaluation, surtout lorsque les changements politiques perturbent la continuité des projets. Ainsi, la littérature et l'expérience de terrain s'accordent sur un point : l'évaluation de la performance opérationnelle dans le secteur public est un véritable défi.

1.2. Défis auxquels sont confrontés les DSI du Secteur Public :

Bien qu'il existe de nombreuses raisons de s'enthousiasmer pour l'informatique en 2024, les DSI publiques sont confrontées à de nombreux défis spécifiques. Selon « Enterprise Training Solutions », l'avant-garde de la révolution de la formation dans l'État de New York, les services informatiques du secteur public sont confrontés à dix défis spécifiques : contraintes en matière de ressources et de budget, rôles et responsabilités peu clairs, moral des employés, charge de travail, développement d'équipes plus fortes, manque de développement de carrière, opportunités de croissance, communication, compréhension et assimilation de l'IA et de l'apprentissage automatique, pratiques et politiques de travail hybrides ou à distance et recrutement de talents. Les équipes informatiques du secteur public sont différentes de leurs homologues du secteur privé, confrontées à des réglementations complexes et à des menaces de sécurité en constante évolution.

Au-delà de ces enjeux, un enjeu majeur réside dans la capacité de ces départements à démontrer leur impact et leur valeur ajoutée pour les départements ministériels auxquels ils appartiennent. C'est dans ce contexte que la question de la mesure de la performance opérationnelle devient cruciale. En effet, l'évaluation de l'efficacité et de l'efficience des DSI nous permet non seulement de mieux orienter les stratégies numériques, mais aussi de justifier

les investissements et d'améliorer continuellement la qualité des services offerts aux utilisateurs, qu'ils soient partenaires institutionnels ou citoyens.

1.3. Indicateurs Traditionnels de suivi de la Performance Opérationnelle :

La difficulté des responsables informatiques à démontrer que les ressources qu'ils consacrent à la planification, au développement, à la mise en œuvre et à l'exploitation de projets informatiques (ou de systèmes d'information informatisés) offrent un retour sur investissement tangible, les a amenés à se poser fréquemment un certain nombre de questions sur la nécessité d'investir dans les TI, la valeur ajoutée d'une application informatique mise en œuvre et la productivité des DSI (Lee, et al., 2008). Mesurer la valeur de l'informatique et évaluer la performance des systèmes d'information est donc d'une grande importance pour les managers.

Selon le rapport publié conjointement par le Cigref, le réseau des grandes entreprises françaises, et l'Association Nationale des Directeurs du Contrôle Financier et de Gestion en juin 2023, analysant et proposant des approches pour évaluer la performance des DSI, Mesurer la performance des DSI inclut évidemment la performance financière, mais aussi la performance non financière, puisque la valeur ajoutée apportée par les DSI et les Systèmes d'Information peut se traduire en KPI financiers, mais aussi en une contribution plus intangible mais néanmoins non négligeable. Ainsi, dans un contexte de directions SI caractérisées à la fois par une structure hiérarchique et par une structure projet, le Project Management Information System (SIGP) nous semble être l'élément capable d'apporter de la valeur ajoutée et de mesurer la performance opérationnelle de ces directions, et celles compte tenu de sa visibilité panoramique sur la performance opérationnelle de ces directions.

2. SIGP comme un Outil Clé pour les DSI Publiques :

Dans cette section, nous explorerons le concept de systèmes d'information de gestion de projet (SIGP), couvrant leur définition et leurs principales fonctionnalités, avant d'analyser les avantages spécifiques qu'ils apportent aux DSI publiques en termes de performance, de prise de décision et d'optimisation des ressources.

2.1. Définition et fonctionnalités du SIGP :

Jaafarit et anivong ont mentionné dans leur article scientifique intitulé « Vers un système d'information de gestion de projet intelligent » qu'un système d'information de gestion de projet est un système qui soutient et facilite la réalisation de tout projet, en particulier ceux

qui sont complexes, sujets à l'incertitude, soumis aux pressions du marché, du temps et de l'argent, ou autrement difficiles à gérer. Les principales exigences d'un SIGP devraient être, selon les deux auteurs, les suivantes : gestion et contrôle, en temps réel, des informations clés fournies aux équipes de projet, intégration DES informations tout au long du cycle de vie du projet, capacités de traitement et de reporting, facilitation de la proactivité et interopérabilité et compatibilité du SIGP.

Selon Project Management Institut (PMI, 2004), le SIGP représente un ensemble standardisé d'outils automatisés à la disposition de l'organisation et intégrés dans le système. Le niveau d'outils logiciels d'automatisation et de déploiement dépend des exigences spécifiques définies par le chef de projet. Celles-ci vont de solutions simples à des systèmes d'application logicielle avancés et entièrement intégrés. Le SIGP, étant un système sous forme d'applications logicielles, offre un certain nombre de solutions possibles.

Dans ce concept, des applications gratuites simples sont possibles, des solutions cloud au niveau du système, de grandes applications complexes développées par de petites maisons de logiciels locales, des applications complexes au niveau de l'utilisateur au niveau international, des solutions sophistiquées avec des fonctionnalités riches et des capacités de configuration au niveau de l'utilisateur. En outre, le SIGP permet de centraliser les données du projet, fournissant un accès unifié et sécurisé aux informations essentielles du projet. Il facilite également la planification en structurant l'ordre des tâches, l'allocation des ressources et le suivi des délais pour assurer une gestion optimale du projet. Et grâce à ses outils de suivi, il suit l'avancement du projet en temps réel et identifie les écarts. Enfin, ses fonctions de reporting génèrent des analyses précises pour une prise de décision éclairée.

2.2. Rôle du SIGP dans les DSI publiques :

Le Système financier et logistique présente de nombreux avantages. Selon l'article publié sur Acteurs Publics en janvier 2025, traitant des solutions informatiques que la gestion de projet propose pour accompagner le secteur public vers une plus grande efficacité, on retrouve la Gestion Stratégique de Portefeuille, qui aide le secteur public à concilier les impératifs des services publics avec une gestion rigoureuse des ressources, des budgets et des projets. Dans le même esprit, Sia Partners en 2020 a présenté la méthode MAREVA 2 (Méthode d'Analyse et de Remontée de la Valeur) déployée par la Direction Interministérielle du Système Numérique et d'Information et de Communication de l'Etat. Cette méthode vise à évaluer la pertinence des projets de systèmes d'information dans le secteur public en analysant leur

valeur ajoutée à l'aide d'outils informatisés. Sont également inclus une analyse par Bilanga, publiée en 2023, des défis complexes auxquels sont confrontées les administrations publiques, notamment en termes de modernisation des services et de transformation numérique. Cette analyse souligne l'importance de la gestion de projet informatisée pour atteindre les objectifs fixés et optimiser les ressources disponibles.

En conséquence, nous pouvons voir que la mise en œuvre d'un SIGP DANS LES services informatiques publics apportera certainement une valeur ajoutée en améliorant la performance globale et opérationnelle de ces services.

3. Contribution du SIGP à L'évaluation de la performance opérationnelle :

Dans cette troisième partie, nous examinerons la contribution des SIGP à la performance opérationnelle des DSI des départements ministériels en étudiant les indicateurs, outils et méthodes qui permettront d'évaluer la performance opérationnelle de ces départements à mesurer.

3.1. Indicateurs de performance opérationnelle mesurables via le SIGP :

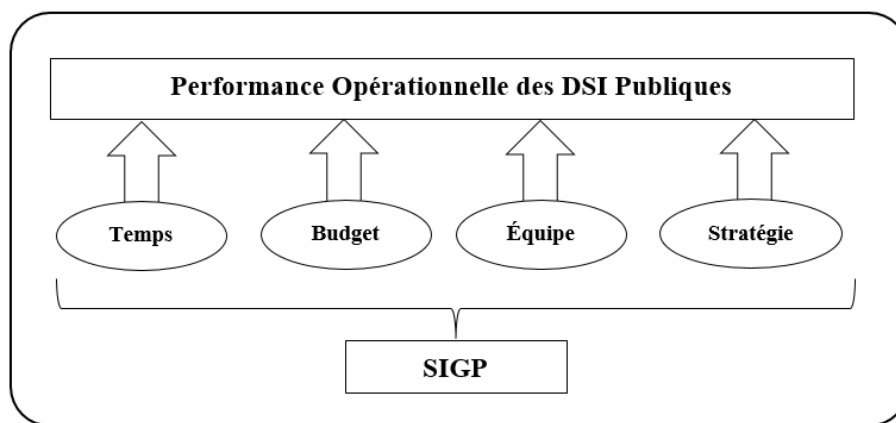
Pour mesurer et évaluer la performance opérationnelle des DSI publiques, les SIGP se réfèrent à des indicateurs clés de performance (ICP) spécifiques. Ces KPI fournissent des mesures quantifiables et des données mesurables pour évaluer les résultats opérationnels et les comparer aux objectifs. Parmi les exemples courants d'indicateurs clés de performance opérationnelle, citons la ponctualité, la performance budgétaire et les taux de progression des projets informatiques (recherche, conception, développement, tests, etc.), ainsi que les taux de résolution des incidents et la satisfaction des parties prenantes. À l'aide de ces indicateurs, les DSI peuvent suivre et évaluer leur performance opérationnelle via les SIGP, identifier les domaines à améliorer et prendre des mesures correctives pour optimiser leurs activités et atteindre leurs objectifs.

Les chefs de projet doivent parfois gérer des projets qui semblent suffisamment grands pour être achevés à temps (Critères de temps) et gérer le financement (Critères d'argent), qui doit être conforme au budget alloué (Mulcahy, 2002). Ils doivent également s'assurer que le projet contribue à la stratégie globale de la DSI (Critères de stratégie) ou à la satisfaction des utilisateurs. D'autres considèrent une communication efficace, une collaboration renforcée et l'engagement des parties prenantes (critères d'équipe) comme des critères de réussite (Retnowardhani & Suroso, 2019). L'enquête de Mulcahy a identifié des critères de réussite,

qui garantiront une amélioration de la performance opérationnelle des DSI, sur la base d'un cadre multi-niveaux pour la réussite des projets informatiques.

De cette façon, les INDICATEURS SIGP qui contribuent à la performance opérationnelle des DSI peuvent être schématisés selon les critères de contribution, comme indiqué ci-dessous :

Fig. N°1 : Critères SIGP qui contribuent à la performance opérationnelle des DSI



Source: auteurs

3.2. Méthodes et outils d'évaluation de la performance opérationnelle via le SIGP :

La performance d'une administration publique dépend des facteurs qui génèrent de bons résultats (Bindguigne & Akhlaffou, 2024). Dans le cas des DSI du secteur public, chargées de piloter la transition numérique des départements ministériels auxquels elles appartiennent avec un portefeuille de projets informatiques, la performance opérationnelle dépend de la performance de chacun de leurs projets informatiques.

Pour évaluer la performance opérationnelle des DSI publiques, l'adoption du SIGP est un levier stratégique, car il permet de mesurer, d'analyser et d'optimiser l'efficacité des processus informatiques. En effet, l'utilisation d'indicateurs clés de performance (KPI) dans un cadre structuré tel que le Balanced Scorecard (BSC) est essentielle pour assurer un suivi pertinent des activités (Kaplan & Norton, 1996). Ces KPI doivent inclure la gestion des ressources informatiques, la disponibilité des services numériques et l'alignement des projets informatiques sur les objectifs stratégiques du gouvernement (Bouckaert & Halligan, 2008). Ainsi, un SIGP bien conçu doit capturer des données précises et en temps réel pour faciliter la prise de décision et l'amélioration continue de la performance des DSI publiques.

Les méthodes d'évaluation de la performance opérationnelle des DSI publiques via les SIGP reposent sur plusieurs approches complémentaires. Le BSC, est une approche de référence pour évaluer la performance à partir d'un certain nombre de perspectives : financières, processus internes, innovation et satisfaction des utilisateurs. En outre, le cadre de l'Information Technology Infrastructure Library (ITIL) permet une gestion rigoureuse des services informatiques en normalisant les processus de gestion des incidents, des problèmes et des changements (Hochstein, et al., 2005). Une autre approche est basée sur le benchmarking, qui consiste à comparer la performance opérationnelle des services informatiques publics avec les meilleures pratiques du secteur privé ou d'autres administrations publiques (Van Helden & Tillema, 2005). Ces méthodes sont souvent renforcées par des outils analytiques avancés intégrés dans LES SIGP, tels que des tableaux de bord dynamiques, qui facilitent la visualisation des tendances et l'identification des axes d'amélioration (Parmenter, 2015).

L'intégration d'outils technologiques dans l'évaluation de la performance opérationnelle des DSI publiques est un levier d'amélioration de l'efficacité des projets informatiques. Les plateformes modernes de SIGP sont basées sur des solutions de Business Intelligence, qui permettent d'utiliser les données des opérations informatiques pour améliorer la prise de décision (Turban, et al., 2011). L'automatisation des rapports de performance opérationnelle, soutenue par l'intelligence artificielle et l'apprentissage automatique, permettra de détecter les anomalies et d'anticiper les dysfonctionnements, optimisant ainsi la gestion proactive des ressources informatiques (Brynjolfsson & McAfee, 2014). En outre, les logiciels de gestion des services informatiques, tels que ServiceNow ou Free Software Asset Manager et bien d'autres, jouent un rôle clé dans la collecte et l'analyse des indicateurs de performance opérationnelle en temps réel (Addy, et al., 2019). Ces outils assurent une meilleure traçabilité des actions menées par les DSI et garantissent le respect des normes de gouvernance publique, renforçant la transparence et l'efficacité des projets informatiques.

Last but not least, l'utilisation DES données du SIGP doit être accompagnée d'une gouvernance efficace pour s'assurer que les décisions sont aussi proches que possible de l'exactitude. Pollitt et Bouckaert ont précisé en 2011 que la mise en place de comités de pilotage permet d'analyser les résultats des évaluations et de proposer des plans d'actions adaptés. En outre, la formation continue des équipes de projet informatique est essentielle pour maximiser l'efficacité des SIGP et assurer une bonne appropriation des outils et méthodes d'évaluation (Fernandez & Rainey, 2006). En intégrant ces bonnes pratiques, les DSI publiques peuvent améliorer leur capacité à répondre aux exigences de modernisation des

départements ministériels auxquels elles appartiennent, tout en optimisant la gestion des ressources et services numériques.

4. Limites et Perspectives :

4.1. Limites du SIGP :

Cependant, malgré les avantages évidents des SIGP pour améliorer la performance opérationnelle des DSI publiques, de nombreux facteurs limitent leur plein potentiel. L'un d'entre eux est le manque de flexibilité des cadres de gestion de projet standardisés intégrés dans de nombreuses solutions SIGP. La plupart des cadres ne sont pas flexibles et ne peuvent pas être adaptés aux contraintes réglementaires et organisationnelles existantes, en particulier dans le secteur public. En outre, il existe des problèmes généralisés d'intégration avec l'infrastructure informatique existante. De nombreuses DSI publiques sont basées sur des systèmes obsolètes qui peuvent difficilement être entièrement intégrés à la solution SIGP en magasin. En conséquence, ils fonctionnent souvent comme de multiples silos de données et, ce faisant, éliminent la plupart des avantages attendus de l'amélioration du suivi des projets, des rapports et de la gestion des ressources.

Une autre limitation critique des SIGP dans les DSI publiques est la forte dépendance à la qualité des données et à l'adoption par les utilisateurs. L'efficacité du SIGP repose sur l'exactitude, l'actualité et l'exhaustivité des données saisies, mais les incohérences dans la saisie des données, l'absence de mécanismes de rapport standardisés et la résistance du personnel au changement réduisent souvent l'efficacité du système. En outre, les problèmes de cybersécurité et de confidentialité des données sont particulièrement prononcés dans le secteur public, où les données gouvernementales sensibles doivent être gérées de manière sécurisée. Des mesures de sécurité inadéquates au sein DES solutions SIGP peuvent exposer les administrations publiques aux cybermenaces et aux risques de conformité, limitant leur adoption et leur fiabilité.

Pour remédier à ces limitations, il faut investir en permanence dans la sensibilisation et la formation des chefs de projet informatique et dans l'amélioration de la sécurité informatique afin de garantir que les solutions SIGP sont parfaitement adaptées aux exigences particulières de la gestion de projet informatique dans les DSI du secteur public.

4.2. Perspectives d'avenir :

Pour surmonter ces contraintes, les SIGP devraient se concentrer sur l'intégration des dernières technologies liées à l'informatique telles que : l'analyse des mégadonnées,

l'apprentissage automatique et l'intelligence artificielle. En anticipant les risques liés aux projets informatiques, en allouant les ressources de manière optimale et intelligente et en automatisant les processus répétitifs, les SIGP alimentés par l'IA peuvent améliorer la prise de décision, augmenter la productivité et réduire les erreurs humaines. De plus, LES solutions SIGP basées sur le cloud sont sur le point de gagner en popularité, car elles offrent une évolutivité, une accessibilité à distance et une meilleure collaboration avec les parties prenantes - autant d'avantages pour les projets informatiques des DSI publics. En résolvant certains des problèmes de cybersécurité qui limitent actuellement l'efficacité des SIGP dans les DSI publiques, la mise en œuvre de la technologie blockchain pourrait encore améliorer la sécurité et la transparence des données.

Des améliorations peuvent également être apportées à la conception du système pour le poste de chef de projet informatique, ainsi qu'à l'interopérabilité. Dans LES développements futurs du SIGP, la plus grande attention devrait être accordée aux solutions de DSI publiques modulaires et personnalisables qui répondent aux exigences réglementaires et opérationnelles en matière de flux de travail. En outre, la promotion de la culture numérique et de la formation continue au sein des DSI publiques sera importante pour atteindre les niveaux requis de participation des utilisateurs et de qualité des données. Les administrations Marocaines doivent allouer des ressources aux ateliers sur ce sujet pour s'assurer que les équipes de projet informatique maîtrisent efficacement la gestion du changement pour une utilisation optimale des SIGP. En fin de compte, les progrès des technologies émergentes, les nouvelles orientations politiques et l'engagement organisationnel en faveur de la transformation numérique définiront le déploiement des SIGP dans les DSI publiques, conduisant à des méthodologies de gestion de projet plus flexibles, productives et intelligentes centrées sur les données.

Conclusion

Le SIGP est un levier clé pour évaluer et améliorer la performance opérationnelle des DSI publiques. En fournissant des données structurées pour soutenir la prise de décision, le suivi en temps réel des projets informatiques et l'analyse prédictive pour éviter les goulots d'étranglement, le SIGP permet une allocation pertinente des ressources, le suivi des projets informatiques et une évaluation plus efficace et multivariée des performances opérationnelles. Ainsi, les implications managériales de cette étude portent sur la mise en œuvre du SIGP qui favorise une meilleure prise de décision, en veillant à ce que les DSI publiques atteignent les

objectifs stratégiques tout en optimisant les coûts, les délais et la qualité. En effet, Les SIGP contribuent à assurer la transparence, la responsabilité et même l'agilité, renforçant l'efficacité des administrations publiques dans la fourniture de services numériques. Sur le plan scientifique, cette étude enrichit le cadre théorique en proposant des indicateurs spécifiques pour évaluer la performance des DSI publiques et en mettant en évidence les défis liés à l'adoption des SIGP.

Pour exploiter pleinement les avantages du SIGP, une approche intégrée et innovante est nécessaire. Les DSI publiques doivent adopter une stratégie holistique qui combine les avancées technologiques, la réingénierie des processus et le renforcement des capacités humaines. Tirer parti de l'intelligence artificielle, de l'analyse de données et du cloud computing peut améliorer les capacités du SIGP et permettre une gestion de projet informatique plus adaptative et prédictive. En outre, la promotion d'une culture de collaboration, de partage des connaissances et d'amélioration continue garantira que le SIGP reste un outil dynamique et axé sur la valeur. Les recherches futures devraient explorer les modèles d'intégration avancés et les meilleures pratiques pour maximiser leur impact sur la performance opérationnelle ou d'autres composantes de la performance globale des DSI publiques ou d'autres services d'affaires ou de soutien.

Bibliographie:

- Benazzou, L. & Ettahiri, L. (2022). « Impact de la transformation digitale sur la performance de l'administration fiscale au Maroc : cas de la mobilisation des recettes fiscales », Revue Française d'Economie et de Gestion, Volume 3 : Numéro 4, p. 128-152.
- Benkadam, A. (2024). « La digitalisation du service public : une priorité pour le développement économique et social au Maroc », Congrès international sur l'innovation en recherche quantitative et qualitative, Tétouan, Maroc.
- Décret n° 2-10-310 du 7 Joumada I 1432 (11 avril 2011), fixant les attributions et l'organisation du Ministère de la Justice.
- Décret n° 2-94-285 du 17 Joumada al-Thani 1415 (21 novembre 1994), relatif aux attributions et à l'organisation du Ministère de la Santé publique.
- Bourguignon, A. (1995). « Peut-on définir la performance ? », Revue Française de Comptabilité, p. 61-66.
- Wanyama, S. B., Eyamu, S., Ndanyi, D. M., Sansa, A., & Ayebale, D. (2022). « Human Resource Value Creating Practices and Operational Performance in Uganda's Public Sector », Journal of Management Policy and Practice, vol. 23(3).
- Davenport, T.H. & Prusak, L. (1998). « Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know », Harvard Business School Press, Boston.
- Smith, H., & Fingar, P. (2003). « Business Process Management: The Third Wave », Meghan-Kiffer Press.
- Kerzner, H. (2017). « Project Management: A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling », John Wiley & Sons.
- Wanyama, T., Mbugua, L., & Namada, J. (2022). « Influence of Risk Management Strategy on Project Sustainability: A Case of Water Projects in Kigoma Municipality, Tanzania », American Journal of Industrial and Business Management, 12(1), p. 1-20.
- Azim, S., Gale, A., Lawlor-Wright, T., Kirkham, R., Khan, A., & Alam, M. (2010). « The Importance of Soft Skills in Complex Projects », International Journal of Managing Projects in Business, 3(3), p. 387-401.
- Mbugua, L., & Namada, J. (2019). « Influence of Project Management Practices on Performance of Kenya Agricultural and Livestock Research Organization Projects in Kenya », International Journal of Project Management, 37(8), p. 1017-1028.
- Uraon, J., & Gupta, M. (2019). « Impact of Project Management Practices on Project Success: A Study of Indian IT Industry », Journal of Project Management, 4(2), p. 67-82.

- MacDuffie, J.P. (1995). « Human Resource Bundles and Manufacturing Performance: Organizational Logic and Flexible Production Systems in the World Auto Industry », *Industrial and Labor Relations Review*, 48(2), p. 197-221.
- Hood, C. (1995). « The 'New Public Management' in the 1980s: Variations on a Theme », *Accounting, Organizations and Society*, 20(2-3), p. 93-109.
- Assou, S., & Chemlal, M. (2021). « La transformation numérique dans l'administration publique marocaine : défis et opportunités », *Journal of Public Administration and Governance*, 11(3), p. 45-60.
- Arnaboldi, M., & Azzone, G. (2010). « Constructing Performance Measurement in the Public Sector », *Critical Perspectives on Accounting*, 21(4), p. 266-282.
- Nyhan, R.C., & Marlowe, H.A. (1995). « Performance Measurement in the Public Sector: Challenges and Trends », *Public Administration Review*, 55(1), p. 56-64.
- Lee, S., Park, G., & Kang, J. (2008). « Effect of the Alignment between Technology Commercialization Strategy and Innovation Strategy on Firm Performance », *International Journal of Technology Management*, 42(1-2), p. 127-144.
- Cigref & Association Nationale des Directeurs Financiers et de Contrôle de Gestion (DFCG). (2023). « La Performance de la DSI : financière, mais pas seulement », Cigref.
- Jaafari, A., & Manivong, K. (1998). « Towards a Smart Project Management Information System », *International Journal of Project Management*, 16(4), p. 249-266.
- Mulcahy, R. (2002). *PMP Exam Prep: Rita's Course in a Book for Passing the PMP Exam*, RMC Publications.
- Retnowardhani, A., & Suroso, A. (2019). « Design of a Smart Project Management Information System to Improve the Efficiency of Project Management », *International Journal of Open Information Technologies*, 7(1), p. 13-18.
- Bindguigne, M., & Akhlaffou, M. (2024). « Project Management Office of IT Projects in Information System Departments of the Moroccan Public Sector: The Added Value and Challenges », *International Journal of Project Management*, AJPO Journals Limited, vol. 6(5), p. 1-19.
- Kaplan, R.S., & Norton, D.P. (1996). *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*, Harvard Business School Press.
- Bouckaert, G., & Halligan, J. (2008). *Managing Performance: International Comparisons*, Routledge.

- Hochstein, A., Tamm, G., & Brenner, W. (2005). « Service-Oriented IT Management: Benefit, Cost and Success Factors », Proceedings of the 13th European Conference on Information Systems (ECIS), p. 1-12.
- Van Helden, J., & Tillema, S. (2005). « In Search of a Benchmarking Theory for the Public Sector », Financial Accountability & Management, 21(3), p. 337-361.
- Parmenter, D. (2015). « Key Performance Indicators: Developing, Implementing, and Using Winning KPIs », John Wiley & Sons.
- Turban, E., Sharda, R., & Delen, D. (2011). « Decision Support and Business Intelligence Systems », Prentice Hall.
- Brynjolfsson, E., & McAfee, A. (2014). « The Second Machine Age: Work, Progress, and Prosperity in a Time of Brilliant Technologies », W.W. Norton & Company.
- Addy, N., Chu, L., & Yoder, T. (2019). « Using Data Analytics to Predict Going Concern Audit Opinions », Accounting Horizons, 33(4), p. 1-25.
- Pollitt, C., & Bouckaert, G. (2011). « Public Management Reform: A Comparative Analysis – New Public Management, Governance, and the Neo-Weberian State », Oxford University Press.
- Fernandez, S., & Rainey, H.G. (2006). « Managing Successful Organizational Change in the Public Sector », Public Administration Review, 66(2), p. 168-176.
- <https://enterprisetraining.com/top-10-challenges-confronting-government-it-departments-this-year>
- <https://acteurspublics.fr/articles/gestion-de-projets-accompagner-le-secteur-public-vers-plus-defficacite>
- <https://www.siapartners.com/fr/publications/publications-de-nos-experts/mareva-2-methode-danalyse-de-la-valeur-des-projets-si->
- <https://bilanga.ca/la-transformation-de-la-gestion-de-projets-dans-le-secteur-public-defis-complexites-et-route-vers-linnovation>.