Revue Française d'Économie et de Gestion
ISSN : 2728- 0128
Volume 7 : Numéro 11

GOUVERNANCE ET PERFORMANCE À L'ÈRE DE LA TRANSFORMATION NUMÉRIQUE : UNE ÉTUDE ANALYTIQUE DES DÉFIS, ENJEUX ET PERSPECTIVES POUR LES ORGANISATIONS PUBLIQUES GUINÉENNES

GOVERNANCE AND PERFORMANCE IN THE ERA OF DIGITAL TRANSFORMATION: AN ANALYTICAL STUDY OF CHALLENGES, ISSUES, AND PERSPECTIVES FOR PUBLIC ORGANIZATIONS IN GUINEA

Abdoul Gadiri KABA
Centre de Documentation Universitaire, Scientifique et Technique (CEDUST), République de Guinée,
Doctorant / Chercheur, Clermont School of Business – France

Sékou KÉITA
Université Julius Nyérére de Kankan, République de Guinée
Enseignant-chercheur / Doyen de la Faculté des Sciences Economiques et de Gestion
Directeur du Master Économie Appliquée.

Date de soumission : 24/08/2026

Date d'acceptation : 13/10/2026

Pour citer cet article :

KABA. A.G. & KEITA. S. (2026) « GOUVERNANCE ET PERFORMANCE À L'ÈRE DE LA TRANSFORMATION NUMÉRIQUE : UNE ÉTUDE ANALYTIQUE DES DÉFIS, ENJEUX ET PERSPECTIVES POUR LES ORGANISATIONS PUBLIQUES GUINÉENNES », Revue Française d'Economie et de Gestion « Volume 7 : Numéro 11 » pp : 365- 392.

Author(s) agree that this article remain permanently open access under the terms of the Creative Commons Attribution License 4.0 International License

Résumé

La transformation numérique redéfinit les mécanismes de gouvernance et les critères de performance des administrations publiques. Cet article propose une analyse conceptuelle des relations entre gouvernance publique, transformation numérique, intelligence artificielle et performance des organisations publiques guinéennes. Mobilisant le New Public Management, le Public Value Management, les théories de la gouvernance et la théorie des capacités dynamiques, il justifie leur articulation et construit un modèle intégré dans lequel la gouvernance modère, et les capacités dynamiques médiatisent, les effets du numérique sur la performance. La démarche, interprétative et abductive, s'appuie sur une analyse documentaire de sources institutionnelles, dont les données factuelles sont distinguées de l'interprétation des auteurs. L'analyse suggère que les effets de la transformation numérique sur la performance dépendent de la qualité de la gouvernance et des capacités dynamiques des organisations ; elle éclaire les initiatives guinéennes récentes en matière de gouvernance des données, d'intelligence artificielle et d'infrastructures. L'article formule quatre propositions et un jeu d'observables à éprouver empiriquement, et dégage des recommandations managériales pour les décideurs publics en contexte institutionnel contraint.

Mots-clés : Gouvernance publique ; Transformation numérique ; Intelligence artificielle ; Performance administrative ; Capacités dynamiques ; Guinée.

Abstract

Digital transformation is redefining the governance mechanisms and performance criteria of public administrations. This article offers a conceptual analysis of the relationships among public governance, digital transformation, artificial intelligence and the performance of Guinean public organizations. Drawing on New Public Management, Public Value Management, governance theories and dynamic capabilities theory, it justifies their articulation and builds an integrated model in which governance moderates, and dynamic capabilities mediate, the effects of digitalization on performance. The interpretive, abductive approach relies on a documentary analysis of institutional sources, in which factual data are distinguished from the authors' interpretation. The analysis suggests that the effects of digital transformation on performance depend on the quality of governance and on organizations' dynamic capabilities; it sheds light on Guinea's recent initiatives in data governance, artificial intelligence and infrastructure. The article formulates four propositions and a set of observables to be tested empirically, and draws managerial recommendations for public decision-makers in constrained institutional contexts.

Keywords : Public governance ; Digital transformation ; Artificial intelligence ; Administrative performance ; Dynamic capabilities ; Guinea.

INTRODUCTION

Les administrations publiques font face à une double exigence : améliorer leur performance tout en s'adaptant à des mutations technologiques accélérées. La transformation numérique, entendue comme l'intégration des technologies de l'information dans les processus administratifs et les modes de gouvernance, redéfinit en profondeur les logiques d'action publique (Mergel et al., 2019, p. 3 ; Vial, 2019, p. 121). La performance ne peut donc plus être appréhendée sous le seul angle de l'efficience bureaucratique : elle intègre la création de valeur publique, la transparence, la redevabilité et la qualité des services rendus aux citoyens (Bryson et al., 2014, p. 445).

Si les pays développés ont progressivement intégré ces mutations dans leurs réformes, l'Afrique subsaharienne fait face à des défis spécifiques : faiblesse des capacités institutionnelles, rigidités bureaucratiques héritées et environnements socio-politiques instables (Andrews et al., 2017, p. 45). La transformation numérique y est à la fois une opportunité de modernisation et un facteur de complexification de la gouvernance, ce que l'intelligence artificielle (IA) accentue : elle ouvre des perspectives d'optimisation des services tout en soulevant des enjeux de gouvernance algorithmique, d'éthique et de responsabilité.

La Guinée illustre ces tensions. Sa Vision Simandou 2040, adossée au développement du plus grand projet minier au monde, érige la digitalisation, l'innovation technologique et le renforcement des capacités administratives en leviers de diversification économique et de développement inclusif. Elle reste pourtant confrontée à des insuffisances de gouvernance institutionnelle, à des mécanismes de redevabilité limités et à des contraintes de capacités organisationnelles et humaines. L'intérêt du sujet est ainsi à la fois pratique -, celui d'une réforme numérique en cours dont le succès dépend de la gouvernance -, et scientifique, celui d'un lien entre gouvernance, numérique et performance encore peu théorisé hors des pays développés.

Or, si la littérature a largement exploré les relations entre gouvernance et performance (Van Dooren et al., 2015, p. 27) ainsi que les effets de la transformation numérique sur les organisations (Vial, 2019, p. 122), peu de travaux en proposent une lecture intégrée dans les contextes africains. L'articulation entre gouvernance publique, capacités dynamiques et transformation numérique demeure insuffisamment théorisée dans les environnements institutionnels contraints, d'autant que les modèles dominants, tel le New Public Management (NPM), ont montré leurs limites là où les conditions institutionnelles de leur efficacité ne sont

pas réunies (Hood & Dixon, 2015, p. 265). Cette lacune appelle la question suivante : dans quelle mesure et selon quelles conditions la transformation numérique peut-elle constituer un levier effectif d'amélioration de la gouvernance et de la performance des organisations publiques dans un contexte institutionnel contraint comme celui de la Guinée ?

Quatre objectifs en découlent : (i) analyser les fondements théoriques de la gouvernance publique à l'ère numérique ; (ii) examiner le rôle des capacités organisationnelles dans l'appropriation des technologies numériques ; (iii) évaluer les implications de cette transformation sur la performance administrative ; (iv) identifier les défis, contraintes et perspectives propres au contexte guinéen.

La contribution est triple. Sur le plan théorique, l'article articule le NPM, le Public Value Management (PVM) et la théorie des capacités dynamiques au sein d'un modèle qui se distingue des cadres existants (section 4.3). Sur le plan contextuel, il offre une lecture ancrée dans les réalités guinéennes, encore peu documentées. Sur le plan managérial, il dégage des implications pour les décideurs publics. Quatre propositions, formulées comme des hypothèses de travail à éprouver empiriquement, structurent la réflexion :

P1 : La transformation numérique est susceptible d'influencer positivement la performance administrative des organisations publiques, sous réserve de conditions institutionnelles favorables.

P2 : La gouvernance publique joue un rôle structurant, de modération, dans la relation entre transformation numérique et performance administrative.

P3 : Les capacités dynamiques jouent un rôle médiateur dans l'appropriation des technologies numériques et dans l'amélioration de la performance.

P4 : L'intégration de l'intelligence artificielle est susceptible de renforcer les potentialités de performance, tout en introduisant de nouveaux enjeux de gouvernance, d'éthique et de redevabilité.

Le plan de l'article est le suivant : la section 1 présente le positionnement épistémologique et la démarche de recherche ; la section 2 expose les cadres théoriques et justifie leur articulation ; la section 3 analyse les interactions entre gouvernance publique et transformation numérique ; la section 4 examine la performance administrative, présente le modèle intégré et en propose l'opérationnalisation ; la section 5 met en lumière les défis, enjeux et perspectives propres à la Guinée ; la section 6 discute les limites de la recherche, avant la conclusion.

1. Positionnement épistémologique et démarche de recherche

Cette recherche relève d'une posture interprétativiste pour l'analyse du cas guinéen : elle vise à comprendre les dynamiques complexes liant gouvernance publique, transformation numérique, IA et performance dans leur contexte institutionnel, conformément aux approches qualitatives interprétatives (Creswell & Poth, 2018, p. 23). Elle y adjoint une logique de construction théorique : le modèle formule des relations de médiation et de modération sous forme de propositions, entendues comme des conjectures conditionnelles et non comme des lois causales, destinées à un test ultérieur de type post-positiviste. Le raisonnement est abductif et articule de manière itérative théorie et réalité empirique, comme le soulignent Dubois et Gadde (2002, p. 555), à partir d'une analyse documentaire relative au cas guinéen.

Ce choix se justifie par l'état du champ : l'articulation entre gouvernance, capacités dynamiques et transformation numérique est peu théorisée dans les contextes africains, et les conditions d'un test empirique rigoureux ne sont pas réunies. La contribution repose donc sur la clarté des construits, de leurs relations, de la logique qui les relie et des conditions de leur validité (Whetten, 1989, p. 490-492), dans une logique de synthèse théorique et de construction de modèle (Jaakkola, 2020). Les propositions P1 à P4 visent une validité théorique (cohérence, plausibilité, pouvoir explicatif) et préparent un test ultérieur (section 6).

Les éléments empiriques proviennent d'une analyse documentaire, procédure systématique d'examen et d'évaluation de documents (Bowen, 2009, p. 27). Le corpus réunit prioritairement des documents institutionnels publiés entre 2020 et 2026 (stratégies, programmes, rapports, communiqués et sites institutionnels), complétés par des rapports d'organisations internationales et régionales (World Bank, 2021a ; UNDESA, 2022 ; Smart Africa, 2023) et par la littérature académique mobilisée aux sections 2 à 4, seule à remonter au-delà de 2020. Les documents ont été retenus selon leur caractère officiel, leur pertinence pour les quatre construits du modèle et leur actualité, puis analysés selon une grille thématique dérivée de ces construits (Tableau 3) ; leur triangulation limite, sans l'éliminer, le biais propre à chaque document (Bowen, 2009, p. 28). Nous distinguons enfin deux registres : les données factuelles, rapportées telles que déclarées par les sources institutionnelles et non vérifiées indépendamment, et l'interprétation des auteurs, produite à partir des cadres théoriques (section 5.2).

2. Cadres théoriques et conceptuels

2.1. Du New Public Management au Public Value Management

Le NPM a introduit dans le secteur public des logiques de management privé fondées sur l'efficience, la contractualisation et la mesure de la performance (Hood, 1991, p. 5 ; Hood & Dixon, 2015, p. 265), mais ses limites sont documentées : la focalisation sur les indicateurs et la fragmentation induite par la contractualisation ont souvent affaibli la cohérence stratégique et la capacité de coordination de l'État (Pollitt & Bouckaert, 2017, p. 112).

Face à ces limites, le PVM, développé notamment par Moore (1995), érige la création de valeur publique en finalité de l'action gouvernementale, en intégrant à l'efficience la légitimité, la qualité des services et la satisfaction des citoyens (Bryson et al., 2014, p. 445). Ce passage d'une performance instrumentale à une performance substantielle n'est pas sans tensions : le NPM privilégie une performance mesurable, le PVM des dimensions qualitatives (légitimité, valeur sociétale) plus difficiles à quantifier, singulièrement là où les capacités institutionnelles sont limitées.

2.2. Théories de la gouvernance : contrôle, confiance et institutions

La théorie de l'agence (Jensen & Meckling, 1976) met en évidence les asymétries d'information et les divergences d'intérêts entre principaux (citoyens, autorités politiques) et agents (administrations) : la gouvernance vise à réduire les comportements opportunistes par le contrôle, la contractualisation et la reddition de comptes (Bovens et al., 2014, p. 23). À l'inverse, la théorie du stewardship adopte une vision coopérative : les agents peuvent agir dans l'intérêt collectif sous réserve de conditions organisationnelles favorables, notamment, la confiance, l'autonomie et alignement des objectifs (Davis et al., 1997, p. 24), pertinente là où les relations interpersonnelles et les normes sociales structurent les organisations. La théorie institutionnelle (Scott, 2001) souligne enfin le rôle des normes et des structures sociales : les organisations publiques obéissent autant à des impératifs de légitimité qu'à l'efficience, ce qui importe dans les contextes africains marqués par des fragilités institutionnelles. Nous entendons par gouvernance publique l'ensemble des mécanismes institutionnels et relationnels (règles, contrôle, redevabilité, coordination), par lesquels l'action des organisations publiques est orientée, encadrée et légitimée (Bovens et al., 2014, p. 23 ; Scott, 2001).

2.3. Transformation numérique et intelligence artificielle

La transformation numérique se définit comme un processus d'intégration des technologies numériques entraînant des changements profonds dans les modes de fonctionnement, les

structures et les interactions avec les parties prenantes (Vial, 2019, p. 118). Dans le secteur public, elle se traduit par l'administration électronique, la dématérialisation des services et l'ouverture des données, souvent présentées comme des leviers de transparence, de redevabilité et de performance (Mergel et al., 2019, p. 3). Son efficacité dépend toutefois de la capacité des organisations à adapter structures, processus et compétences : sans réformes organisationnelles adéquates, la digitalisation peut accentuer les dysfonctionnements existants (Bannister & Connolly, 2020).

L'IA en constitue une extension avancée, par sa capacité à automatiser des processus, à analyser des volumes massifs de données et à soutenir la décision publique : elle peut améliorer l'efficacité administrative et le pilotage des politiques publiques, mais son déploiement soulève des enjeux majeurs de gouvernance, notamment, les infrastructures, l'éthique, la transparence algorithmique et la redevabilité (Wirtz et al., 2019).

2.4. Capacités dynamiques et adaptation organisationnelle

La théorie des capacités dynamiques, développée par Teece (2007), éclaire les conditions dans lesquelles les organisations publiques tirent parti de la transformation numérique : elle porte sur la capacité à intégrer, construire et reconfigurer les compétences face à des environnements en mutation, selon trois dimensions, notamment, la détection des opportunités et des menaces (sensing), leur saisie (seizing) et la reconfiguration des ressources et des processus (transforming) (Teece, 2007, p. 1320). Dans le secteur public, dont l'étude sous cet angle est récente (Piening, 2013 ; Kattel & Mazzucato, 2018), ces capacités permettent de dépasser les rigidités bureaucratiques, de favoriser l'innovation et d'améliorer la performance ; leur développement dépend toutefois du contexte institutionnel : dans les pays en développement, les contraintes de compétences, d'infrastructures et de gouvernance peuvent limiter leur mobilisation.

2.5. Articulation des cadres et cadre analytique intégré

Ces cadres ne sont pas simplement juxtaposés : chacun répond à une question distincte, à un niveau d'analyse différent. Le NPM et le PVM définissent la finalité (efficience mesurable ou valeur publique). Les théories de la gouvernance (agence, stewardship, institutionnelle) précisent les conditions relationnelles et institutionnelles (contrôle, confiance, légitimité), dans lesquelles s'exerce le changement. La théorie des capacités dynamiques explique le mécanisme organisationnel par lequel une administration convertit des technologies en performance (détecter, saisir, reconfigurer). La transformation numérique et l'IA constituent enfin l'objet du changement, dont les effets dépendent des trois niveaux précédents. Les

tensions entre cadres (contrôle et confiance, performance mesurable et valeur publique) sont traitées comme des conditions contingentes, le mécanisme dominant dépendant du contexte institutionnel.

Nous postulons ainsi que la gouvernance publique module l'adoption et les effets des technologies numériques ; que les capacités dynamiques jouent un rôle médiateur ; et que la performance administrative résulte de l'interaction de ces dimensions. Le Tableau 1 synthétise les cadres mobilisés, leur rôle dans le modèle et leurs limites.

Tableau 1 : Synthèse des cadres théoriques mobilisés

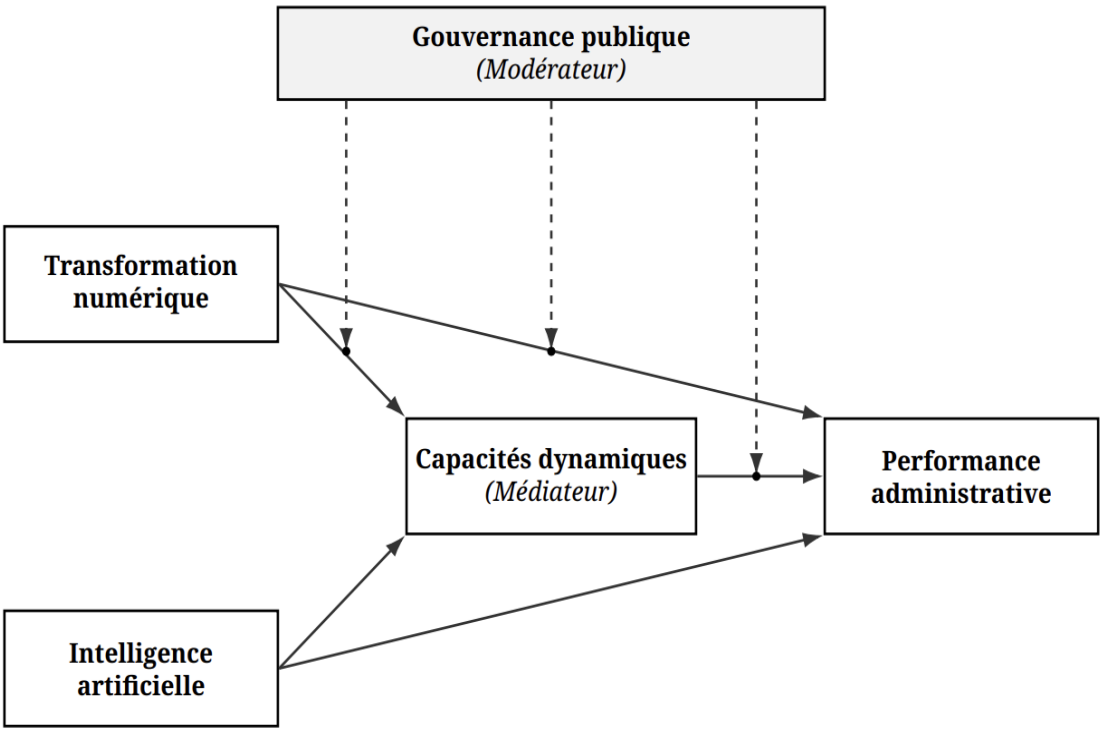
Cadre théorique	Principaux auteurs	Apports clés	Limites	Contribution à l'étude
New Public Management (NPM)	Hood (1991)	Efficacité, performance, gestion par résultats	Vision managériale parfois réductrice	Base de la logique de performance
Public Value Management	Moore (1995)	Création de valeur publique, intérêt général	Difficulté d'opérationnalisation	Orientation vers impact sociétal
Théorie de l'agence	Jensen & Meckling (1976)	Contrôle, réduction des asymétries	Vision opportuniste des acteurs	Cadre de redevabilité
Stewardship theory	Davis et al. (1997)	Confiance, engagement organisationnel	Faible prise en compte des conflits	Vision collaborative de la gouvernance
Théorie institutionnelle	Scott (2001)	Influence des normes et institutions	Rigidité institutionnelle	Analyse du contexte guinéen
Capacités dynamiques	Teece (2007)	Adaptation, innovation, transformation	Difficulté de mesure empirique	Médiation entre digitalisation et performance
Transformation numérique	Vial (2019)	Transformation organisationnelle via technologies	Approche souvent technocentrée	Cadre global de mutation
Intelligence artificielle	Wirtz et al. (2019)	Automatisation, décision, prédiction	Enjeux éthiques et biais	Nouvelle dimension de performance

Source : Conception des Auteurs, 2026 à partir de la synthèse de la littérature.

3. Gouvernance publique et transformation numérique

La transformation numérique reconfigure les systèmes de gouvernance publique en redessinant les frontières organisationnelles, les logiques décisionnelles et les interactions entre l'État et ses parties prenantes ; l'IA accentue cette dynamique. La gouvernance évolue ainsi vers des modèles hybrides, dans une logique systémique qu'illustre le modèle conceptuel de la Figure 1.

Figure 1 : Modèle conceptuel de la relation entre gouvernance, transformation numérique, intelligence artificielle et performance administrative



Source : Conception des Auteurs, 2026.

3.1. Recomposition de la gouvernance par le numérique

La transformation numérique n'est pas une simple évolution technologique mais un processus de recomposition des structures et des modes de gouvernance : en introduisant de nouveaux outils et de nouvelles formes d'interaction avec les usagers, elle modifie les équilibres institutionnels (Mergel et al., 2019, p. 3) et redéfinit les rapports entre l'État, les citoyens et les autres parties prenantes vers des formes de gouvernance plus ouvertes et collaboratives (Meijer & Bolívar, 2016, p. 400). Elle est susceptible de renforcer trois mécanismes : la transparence, par l'accès à l'information publique, l'open data et la dématérialisation des procédures, qui réduisent les asymétries informationnelles (Bannister & Connolly, 2020, p. 3) ; la redevabilité, par la traçabilité des décisions et le monitoring des performances (Bovens et al., 2014, p. 28) ; la coordination, par la circulation de l'information entre entités administratives. Cette recomposition n'est toutefois ni automatique ni homogène : elle dépend des capacités institutionnelles et des choix stratégiques des autorités publiques et, en l'absence de cadres institutionnels solides, la digitalisation peut se réduire à une modernisation apparente, voire amplifier les faiblesses des systèmes de gouvernance.

3.2. Limites de la digitalisation en contexte institutionnel contraint

Souvent présentée comme une solution aux dysfonctionnements administratifs, la transformation numérique peut produire des effets ambivalents dans les contextes fragiles. D'abord, l'insuffisance des infrastructures et des compétences numériques entrave l'appropriation des outils : connectivité, formation des agents et maintenance des systèmes font défaut dans de nombreux pays en développement (Heeks, 2018, p. 102). Ensuite, la digitalisation peut accentuer les inégalités d'accès aux services publics, entre zones urbaines et rurales ou selon la littératie numérique. Enfin, sans réformes organisationnelles et institutionnelles, elle risque de reproduire les dysfonctionnements existants : comme le souligne Heeks (2003), de nombreux projets de e-gouvernement échouent en raison d'un décalage entre les technologies mises en place et les réalités organisationnelles (design-reality gap). La digitalisation ne saurait donc être un levier autonome de performance.

3.3. IA, gouvernance algorithmique et souveraineté numérique

L'IA introduit une gouvernance algorithmique, fondée sur des algorithmes qui soutiennent, voire automatisent, certaines décisions administratives. Si elle peut offrir des gains d'efficience et de rapidité, elle soulève des enjeux de transparence, de biais algorithmiques et de responsabilité : la gouvernance doit garantir la traçabilité des décisions, la protection des données et le respect des principes éthiques, faute de quoi l'IA risque de fragiliser la légitimité des institutions. L'émergence de plateformes nationales interopérables telles que NimbaPay (section 5.2) déplace par ailleurs les enjeux vers la souveraineté des données et la résilience des infrastructures critiques, qui supposent une gouvernance robuste des données et une cybersécurité avancée et conditionnent la confiance des citoyens et la souveraineté de l'État.

4. Performance administrative à l'ère digitale

4.1. Définition et dimensions de la performance administrative

La performance administrative est passée d'une approche centrée sur l'efficience interne, appréhendée par des indicateurs quantifiables tels que la productivité et la réduction des coûts (Hood, 1991, p. 6), à une conception plus globale, intégrant des dimensions qualitatives, sociétales et institutionnelles. À l'ère numérique, elle intègre la qualité des services, la satisfaction des usagers, la transparence et la capacité d'adaptation (Van Dooren et al., 2015, p. 29), dans la logique du PVM (Bryson et al., 2014, p. 446). Elle peut être définie comme la capacité des organisations publiques à produire des résultats conformes aux attentes des parties prenantes, dans le respect des principes de bonne gouvernance.

Cette performance est multidimensionnelle. La dimension opérationnelle renvoie à l'efficience des processus (rapidité, fiabilité, coûts), que la digitalisation peut améliorer. La dimension qualitative concerne la qualité et l'accessibilité des services (Mergel et al., 2019, p. 4). La dimension institutionnelle renvoie à la transparence, à la redevabilité et à la légitimité, que la transformation numérique est susceptible de renforcer par l'accès à l'information et le suivi des activités (Bovens et al., 2014, p. 30). La dimension adaptative est la capacité à s'ajuster à un environnement technologique rapidement changeant (Teece, 2007, p. 1321). S'y ajoute une dimension algorithmique : la capacité d'exploiter l'IA pour améliorer la décision publique.

4.2. Effets de la transformation numérique et médiation des capacités dynamiques

En facilitant l'automatisation des processus et l'accès à l'information, la transformation numérique permet théoriquement d'accroître l'efficience des organisations publiques (Vial, 2019, p. 122), d'améliorer la qualité des services et de renforcer la redevabilité. Ces effets ne sont toutefois ni systématiques ni uniformes : l'absence de compétences numériques, les résistances au changement et les insuffisances de gouvernance peuvent limiter, voire compromettre, les gains attendus (Bannister & Connolly, 2020). Les capacités dynamiques (Teece, 2007, p. 1320) sont ici supposées jouer un rôle médiateur : les organisations qui détectent les opportunités technologiques, mobilisent les ressources nécessaires et adaptent leurs structures devraient mieux tirer parti de la digitalisation.

4.3. Modèle analytique intégré et positionnement par rapport aux cadres existants

Le modèle proposé (Figure 1) articule gouvernance publique, transformation numérique, IA, capacités dynamiques et performance administrative. Il postule que la transformation numérique est un levier de transformation organisationnelle dont les effets sur la performance sont médiatisés par les capacités dynamiques et modulés par la gouvernance publique, qui joue un rôle modérateur. L'IA y est traitée comme une composante avancée de la transformation numérique : elle en amplifie les effets potentiels tout en élevant les exigences posées à la gouvernance, du fait de sa dimension algorithmique (éthique, redevabilité).

Le Tableau 2 situe le modèle par rapport aux cadres les plus proches. La digital-era governance (Dunleavy et al., 2006, p. 467) et les cadres de la valeur publique (Moore, 1995 ; Bryson et al., 2014, p. 445) fournissent des finalités et des orientations de réforme, sans spécifier les conditions de gouvernance et de capacités sous lesquelles la technologie produit de la valeur. Les cadres de la transformation numérique (Vial, 2019, p. 118 ; Mergel et al., 2019, p. 3) et les analyses des échecs du e-gouvernement (Heeks, 2003 ; Heeks, 2018, p. 102)

décrivent des dynamiques et des écarts sans les formaliser en relations testables. Les travaux sur les capacités dynamiques du secteur public (Piening, 2013 ; Kattel & Mazzucato, 2018), appliquées depuis peu à la transformation numérique (Galdino de Magalhães Santos, 2024), fournissent le mécanisme, mais non son articulation avec la gouvernance et l'IA en contexte contraint. Le modèle apporte donc : (i) la gouvernance comme modérateur de la relation entre digitalisation et performance ; (ii) les capacités dynamiques comme mécanisme médiateur dans le secteur public ; (iii) l'IA comme composante avancée porteuse d'une dimension algorithmique ; (iv) une adaptation aux contextes institutionnels contraints. À notre connaissance, aucun de ces travaux ne réunit ces éléments, constat issu d'une revue non systématique (section 6).

Tableau 2 : Positionnement du modèle par rapport aux cadres existants

Cadre existant	Ce qu'il explique	Ce qu'il ne spécifie pas	Apport du modèle proposé
Digital-era governance (Dunleavy et al., 2006)	Réintégration, holisme centré sur les besoins, numérisation après le NPM	Capacités organisationnelles ; contextes contraints (pays en pointe de la réforme)	Capacités dynamiques en médiation, gouvernance en condition (P2, P3)
Valeur publique (Moore, 1995 ; Bryson et al., 2014)	Valeur publique comme finalité de l'action publique	Effets propres du numérique et de l'IA sur cette valeur	Valeur publique, numérique, IA et capacités dans un même modèle (P1, P4)
Transformation numérique (Vial, 2019 ; Mergel et al., 2019)	Définition, composantes et dynamiques de la transformation numérique	Gouvernance publique comme modérateur	Modérateur (gouvernance) et médiateur (capacités) pour la performance publique
Échecs du e-gouvernement (Heeks, 2003 ; Heeks, 2018)	Décalage conception–réalité ; facteurs d'échec en pays en développement	Relations testables	Diagnostic transformé en propositions P1 à P4
Capacités dynamiques du secteur public (Piening, 2013 ; Kattel & Mazzucato, 2018 ; Galdino de Magalhães Santos, 2024)	Antécédents, micro-fondements et effets ; agenda sur la transformation numérique	À notre connaissance, lien avec gouvernance et IA en contexte africain contraint	Triade détection-saisie-reconfiguration associée à la gouvernance et à l'IA (P2 à P4)

Source : Conception des Auteurs, 2026, à partir des travaux cités dans la première colonne.

4.4. Opérationnalisation des construits

Pour rendre le modèle opérationnalisable, chaque construit est décliné en dimensions et en observables empiriques (Tableau 3). La transformation numérique est appréhendée par le degré d'intégration des technologies dans les services, l'interopérabilité des systèmes et les usages de l'IA (Vial, 2019, p. 118 ; Mergel et al., 2019, p. 3). La gouvernance publique est décomposée en transparence, redevabilité (Bovens et al., 2014, p. 23) et qualité du cadre institutionnel et de coordination (Scott, 2001). Les capacités dynamiques suivent la triade détection–saisie–reconfiguration (Teece, 2007, p. 1320), et la performance administrative reprend les cinq dimensions de la section 4.1 (Van Dooren et al., 2015, p. 29). Ces observables, indicatifs, orientent la lecture documentaire de la section 5 et les études ultérieures, mais n'ont pas été testés ici.

Tableau 3 : Opérationnalisation des construits du modèle

Construit	Dimensions	Observables indicatifs	Ancrage théorique
Transformation numérique (et IA)	Services dématérialisés ; interopérabilité ; infrastructures ; usages de l'IA	Part des procédures disponibles en ligne ; systèmes interconnectés ; couverture et connectivité ; cas d'usage de l'IA déployés et encadrés	Vial (2019) ; Mergel et al. (2019) ; Wirtz et al. (2019)
Gouvernance publique	Transparence ; redevabilité ; coordination interinstitutionnelle ; cadre normatif et gouvernance des données	Accessibilité des données ouvertes ; traçabilité des décisions ; existence et fonctionnement d'instances de coordination ; textes sur la protection et la gouvernance des données	Bovens et al. (2014) ; Scott (2001) ; Jensen & Meckling (1976) ; Davis et al. (1997)
Capacités dynamiques	Détection (sensing) ; saisie (seizing) ; reconfiguration (transforming)	Veille technologique et diagnostic des besoins ; mobilisation de ressources, partenariats et pilotage de projets ; réorganisation des processus et formation des agents	Teece (2007)
Performance administrative	Opérationnelle ; qualitative ; institutionnelle ; adaptative ; algorithmique	Délais de traitement et coûts unitaires ; satisfaction des usagers et accessibilité ; confiance et légitimité perçues ; capacité d'ajustement ; qualité de l'aide algorithmique à la décision	Van Dooren et al. (2015) ; Bryson et al. (2014) ; Hood (1991)

Source : Conception des Auteurs, 2026, à partir des travaux cités dans la dernière colonne.

5. Défis, enjeux et perspectives dans le contexte guinéen

5.1. Défis structurels et enjeux stratégiques

L'intégration de la transformation numérique dans les administrations guinéennes se heurte à des contraintes structurelles. Sur le plan institutionnel, la coordination interinstitutionnelle, la clarté des responsabilités et la stabilisation des cadres normatifs demeurent faibles, ce qui entrave la cohérence des politiques de digitalisation ; comme le soulignent Andrews et al. (2017, p. 46), les réformes dans les pays en développement échouent souvent faute d'alignement entre réformes formelles et pratiques réelles. Sur le plan organisationnel, les rigidités bureaucratiques héritées limitent l'adaptation. Sur le plan technique, les insuffisances d'infrastructures, de connectivité et de compétences limitent l'appropriation des outils.

Ces défis se doublent d'enjeux stratégiques : la modernisation de l'action publique ; la transparence et la redevabilité, d'autant plus importantes que la confiance des citoyens demeure fragile (Bovens et al., 2014, p. 31) ; la création de valeur publique, au-delà de la modernisation technique ; enfin la souveraineté numérique, les choix technologiques conditionnant la capacité de l'État à contrôler ses systèmes d'information et à protéger ses données, l'IA y ajoutant des enjeux de dépendance technologique.

5.2. Cas illustratif : les initiatives de transformation numérique en Guinée

Données factuelles issues des sources institutionnelles. Les documents officiels inscrivent la transformation numérique dans la Vision Simandou 2040, comme levier de modernisation de l'action publique. Sous l'impulsion du Ministère des Postes, des Télécommunications et de l'Économie Numérique (MPTEN) et du Ministère de la Modernisation, de l'Administration et de la Fonction publique, via l'Agence Nationale de Digitalisation de l'État (ANDE), des initiatives ont été déployées autour de cinq axes : digitalisation de l'administration, infrastructures numériques, transformation sectorielle, renforcement des compétences et gouvernance numérique (Tableau 4). La Banque Centrale de la République de Guinée a lancé en 2026 NimbaPay, plateforme de paiement instantané et interopérable connectant banques, établissements de monnaie électronique et institutions de microfinance. La Stratégie nationale de gouvernance des données est en cours d'élaboration sous le pilotage du Ministère de la Communication, de l'Économie Numérique et de l'Innovation, tandis que l'initiative DounIA, portée par la Cité des Sciences et de l'Innovation de Guinée, structure une réflexion nationale sur le développement souverain de l'IA.

Tableau 4 : Synthèse des initiatives de transformation numérique en Guinée

Axe stratégique	Initiatives clés	Acteurs impliqués	Objectifs principaux	Contribution à la performance administrative
Digitalisation de l'administration	PLAGED (simplification des procédures administratives), TELEMO (dématérialisation des marchés publics), FUGAS (gestion intégrée des ressources humaines de la fonction publique), signature électronique (PKI)	ANDE, MPTEN	Modernisation des procédures, simplification administrative	Amélioration de l'efficacité, de la transparence et de la traçabilité
Gouvernance financière numérique	NimbaPay	BCRG - GuiM	Paiement instantané interopérable ; inclusion financière ; souveraineté numérique	Modernisation des paiements publics ; réduction des coûts de transaction ; amélioration de la performance financière publique
Infrastructures numériques	Data Center national, fibre optique (plus de 12 000 km), WARDIP, GIGA	MPTEN, partenaires internationaux	Renforcement de la connectivité et souveraineté des données	Accès élargi aux services publics, réduction des inégalités territoriales
Éducation et formation numérique	Univ Connect, connexion des écoles (2 200), hubs numériques, PLUDOC (Plateforme Unique de Documentation), WALISÉ (données de l'enseignement supérieur et de la recherche)	MESRSI, ANSUTEN	Accès aux ressources numériques documentaires, développement des compétences et gestion des données	Renforcement des capacités humaines et institutionnelles
Services sectoriels digitalisés	Digitalisation des impôts, santé numérique, paiements mobiles	Ministères sectoriels	Optimisation des services publics et collecte des recettes	Amélioration de l'efficacité des politiques publiques
Écosystème	SADA (Smart Africa	ANSUTEN,	Développement	Soutien à la

numérique et innovation	Digital Academy), R-CUN, Pôles VIE, partenariats (Huawei, PNUD)	partenaires privés	des talents et innovation technologique	transformation organisationnelle
Intelligence artificielle	Élaboration stratégie nationale IA, DounIA	Gouvernement, MESRSI, Cité des Sciences et de l'Innovation de Guinée, PNUD	Anticipation des transformations technologiques, intégration IA	Amélioration de la prise de décision, innovation et performance publique
Gouvernance numérique	SDN, AILA (Agile, Inclusive, Libératrice, Apprenante), Semaine du Numérique, cadre réglementaire	Gouvernement, institutions publiques	Coordination des acteurs et pilotage stratégique	Renforcement de la gouvernance et de la redevabilité

Source : Conception des Auteurs, 2026, à partir de sources institutionnelles et officielles (données déclaratives, non vérifiées indépendamment[1]).

Lecture interprétative des auteurs. Nous lisons ces initiatives comme l'indice d'une approche multidimensionnelle intégrant infrastructures, gouvernance, innovation et compétences, et NimbaPay comme l'avancée la plus structurante de 2026, car elle prépare la digitalisation des paiements publics et pourrait renforcer l'inclusion financière. Ces faits, déclaratifs, ne permettent toutefois pas de mesurer d'effets sur la performance : ils attestent d'un déploiement, non d'un impact. Leur efficacité dépendra de la cohérence, de l'interopérabilité et de l'appropriation des dispositifs ; sans pilotage stratégique intégré, ils risquent de produire des effets fragmentés. L'IA ouvre en outre des perspectives de gouvernance prédictive ; comme le suggèrent le PVM et les capacités dynamiques, la valeur publique qu'elle génère dépendra de son intégration stratégique, éthique et inclusive, au regard de la souveraineté numérique, de la régulation des algorithmes et de la protection des données publiques.

5.3. Analyse critique : les limites des approches importées

Les réformes de modernisation administrative en Afrique révèlent les limites de l'importation de modèles exogènes, tels que le NPM, conçus dans des contextes institutionnels spécifiques qui ne tiennent pas toujours compte des capacités institutionnelles et des dynamiques sociopolitiques des pays en développement (Hood & Dixon, 2015, p. 267). En Guinée, leur application sans adaptation pourrait reproduire sous forme numérisée les inefficacités

[1] Nous n'avons pas recoupé ces informations avec une source tierce. Il n'y a ni audit, ni évaluation externe, ni données d'usage, ni entretien de terrain. Les chiffres, les dates de mise en service et les effets attendus (« contribution à la performance administrative ») sont donc ceux des sources institutions utilisées.

existantes. Des approches contextualisées, fondées sur des réformes progressives et l'apprentissage organisationnel, paraissent donc s'imposer.

5.4. Perspectives, leviers d'amélioration et recommandations

La transformation numérique ouvre des perspectives de modernisation de la gouvernance publique guinéenne, à condition de s'inscrire dans une démarche stratégique cohérente articulant quatre leviers : le renforcement des capacités institutionnelles (clarification des responsabilités, coordination interinstitutionnelle, cadres réglementaires) ; le développement des capacités organisationnelles et humaines (compétences numériques, culture de l'innovation) ; une gouvernance numérique intégrée ; et le développement de capacités dynamiques, d'autant plus déterminant que l'IA exige un encadrement rigoureux en matière de gouvernance des données, d'éthique et de transparence algorithmique. Les travaux disponibles suggèrent que, dans de nombreux contextes africains comparables, la transformation numérique n'a d'effets significatifs sur la performance que lorsqu'elle s'accompagne d'une reconfiguration des structures organisationnelles et de la coordination interinstitutionnelle (Aker & Mbiti, 2010 ; UNDESA, 2022) ; en Guinée comme ailleurs en Afrique subsaharienne, la fragmentation institutionnelle et la faiblesse des cadres de gouvernance des données freinent la consolidation d'une administration digitalisée (World Bank, 2021a ; World Bank, 2021b ; Smart Africa, 2023).

L'opérationnalisation du modèle suppose un renforcement simultané de la gouvernance des données publiques, des compétences des agents et de dispositifs de régulation adaptés aux technologies émergentes, les expériences du Rwanda et du Maroc suggérant que leur efficacité repose sur l'articulation entre leadership politique, coordination institutionnelle et innovation technologique (World Bank, 2020 ; OCDE, 2021). Il est recommandé aux décideurs publics de concevoir la digitalisation comme un projet de transformation organisationnelle plutôt que comme une modernisation technique, dans une approche progressive et contextualisée, et de mettre en place des dispositifs d'évaluation fondés sur des indicateurs pertinents (Tableau 3). Pour la Guinée, l'enjeu paraît moins technologique qu'organisationnel et institutionnel.

6. Limites de la recherche

Cette recherche propose un modèle analytique reliant transformation numérique, IA, gouvernance publique et capacités dynamiques. Elle présente toutefois des limites. Son caractère conceptuel ne permet pas de valider empiriquement les relations proposées ; la comparaison avec les modèles existants (Tableau 2) repose sur une revue non systématique de

la littérature, de sorte que le caractère inédit du modèle reste à confirmer ; les données documentaires, déclaratives, n'ont pas été vérifiées indépendamment ; les observables du Tableau 3 n'ont pas été testés ; l'ancrage dans le cas guinéen peut limiter la transférabilité des analyses à d'autres contextes institutionnels. Elles ouvrent des perspectives de recherche : revue systématique de la littérature, tests empiriques des propositions P1 à P4 (modélisation par équations structurelles PLS-SEM, analyse comparative), études de cas approfondies et appropriation de l'IA dans les organisations publiques africaines.

CONCLUSION

Cet article a cherché à montrer, sur un plan conceptuel, que la transformation numérique ne peut être appréhendée comme un simple levier technique mais comme un processus de transformation systémique, ancré dans les dynamiques institutionnelles, organisationnelles et managériales, que l'IA renforce en accentuant les exigences de gouvernance et de capacités. En mobilisant conjointement le NPM, le PVM, les théories de la gouvernance et la théorie des capacités dynamiques, il propose un cadre qui se distingue de la digital-era governance, des cadres de la valeur publique et de la transformation numérique et des travaux sur les capacités dynamiques du secteur public : il fait de la gouvernance un modérateur et des capacités dynamiques un médiateur de la relation entre numérique et performance, et y intègre l'IA dans un contexte institutionnel contraint. Les effets de la transformation numérique sur la performance semblent ainsi conditionnés par la qualité de la gouvernance et des capacités organisationnelles, proposition qu'il reste à éprouver empiriquement.

Dans le contexte guinéen, l'analyse met en lumière des tensions entre les ambitions de modernisation et les contraintes institutionnelles persistantes, sans occulter les opportunités du numérique ; les avancées récentes, dont NimbaPay, suggèrent que la réussite des innovations numériques est indissociable d'une gouvernance robuste et d'une stratégie cohérente de souveraineté numérique. En définitive, la réussite de la transformation numérique en Guinée reposera moins sur les technologies que sur la capacité des institutions à développer des capacités dynamiques, à mobiliser l'IA de manière éthique et à consolider une gouvernance transparente et agile.

ANNEXES

Annexe 1 : Récapitulatif plus exhaustif des initiatives de digitalisation et de transformation numérique en Guinée

Domaine / axe stratégique	Sous-domaine	Initiative / programme / dispositif	Structure(s) pilote(s) / partenaire(s)	Contenu ou objet de l'initiative	Secteur concerné	Finalité stratégique	Effets attendus sur la gouvernance publique	Effets attendus sur la performance administrative
Pilotage institutionnel de la transformation numérique	Gouvernance centrale	Renforcement de l'Agence Nationale de Digitalisation de l'État (ANDE)	ANDE ; État guinéen	Positionnement de l'ANDE comme acteur central de conception d'applications et de solutions de gestion pour les secteurs public et privé	Administration publique, économie numérique	Structurer et piloter la digitalisation nationale	Renforcement de la coordination institutionnelle et du pilotage stratégique	Meilleure cohérence des réformes, gains d'efficacité dans la conduite des projets numériques
Administration électronique	Modernisation administrative	Informatisation et dématérialisation des processus administratifs	Ministères sectoriels ; État	Numérisation des procédures, notamment dans la gestion administrative et les ressources humaines	Administration publique	Réduire la lourdeur bureaucratique	Transparence accrue, traçabilité des actes, simplification des circuits décisionnels	Réduction des délais, amélioration de la qualité du service
Administration électronique	Gestion publique	Plateforme PLAGED	Structures publiques compétentes	Outil de simplification des procédures administratives et de modernisation de la gestion publique	Administration publique	Simplifier et rationaliser les procédures	Amélioration de la lisibilité de l'action publique	Efficacité accrue des procédures, réduction des coûts de traitement
Administration électronique	Fonction publique	Système FUGAS	Administration publique	Système numérique dédié	Fonction publique	Moderniser la gestion des	Meilleure traçabilité et	Optimisation de la gestion des

				à la gestion intégrée des agents de la fonction publique		agents publics	fiabilité des données RH	ressources humaines
Administration électronique	Marchés publics	Plateforme TELEMO	Gouvernement guinéen ; partenariat avec le Rwanda	Outil de dématérialisation des marchés publics	Passation de marchés publics	Digitaliser et sécuriser les procédures d'achat public	Renforcement de la transparence, de la redevabilité et du contrôle	Fluidification des procédures, réduction des lenteurs et risques d'opacité
Administration électronique	Sécurisation juridique et technique	Signature électronique / Infrastructure à clé publique (PKI)	État ; structures techniques concernées	Mise en place d'une infrastructure de sécurisation des transactions numériques	Administration et transactions électroniques	Fiabiliser les actes numériques	Sécurisation des échanges, consolidation de la confiance institutionnelle	Accélération des procédures et réduction des traitements papier
Administration électronique	Identité numérique nationale	Relance du domaine national « .GN »	État guinéen	Redynamisation du domaine national de premier niveau	Souveraineté numérique ; administration	Renforcer l'identité numérique nationale	Consolidation de la présence institutionnelle numérique	Amélioration de la visibilité et de l'authenticité institutionnelle
Données et souveraineté numérique	Hébergement et centralisation	Data Center national / Centre de données national	MPTEN ; État ; institutions publiques	Mise en service d'un centre de données national pour héberger et sécuriser les données publiques souveraines	Données publiques ; administration	Garantir la souveraineté et la sécurité des données	Renforcement de la gouvernance des données publiques	Meilleure disponibilité, fiabilité et continuité des services numériques
Infrastructures numériques	Intégration régionale	Projet WARDIP-Guinée	Gouvernement ; partenaires régionaux et financiers	Participation au programme régional d'intégration numérique en Afrique de	Connectivité ; infrastructures	Améliorer la connectivité et la résilience numérique	Soutien à une gouvernance interconnectée	Amélioration de l'accès aux services et de la robustesse des systèmes

				l'Ouest				
Infrastructures numériques	Réseau national	Extension de la fibre optique	Gouvernement ; opérateurs ; partenaires	Déploiement de plus de 12 000 km de fibre optique sur le territoire	Télécommunications ; numérique	Étendre la couverture nationale	Renforcement de l'accès territorial aux services numériques	Réduction des disparités spatiales, amélioration de la rapidité des services
Infrastructures numériques	Partenariat technologique	Partenariat Huawei	Gouvernement ; Huawei	Développement des infrastructures réseau et de solutions technologiques	Télécommunications ; numérique	Accélérer le déploiement technique	Appui à la modernisation des outils de gouvernance numérique	Meilleure efficacité des infrastructures et des plateformes
Éducation numérique	Écoles connectées	Projet GIGA	Gouvernement ; partenaires techniques	Connexion de 2 200 écoles à Internet ; plus de 585 écoles déjà raccordées selon le document	Éducation de base et secondaire	Réduire la fracture numérique scolaire	Meilleure inclusion territoriale et sociale	Accès élargi aux ressources éducatives, amélioration de l'environnement d'apprentissage
Éducation numérique	Connectivité éducative	Projet de connexion des écoles	Gouvernement ; ministères concernés	Raccordement des établissements à Internet pour soutenir l'éducation numérique	Éducation	Favoriser la digitalisation de l'enseignement	Soutien à une gouvernance éducative mieux informée	Renforcement des capacités pédagogiques et administratives
Enseignement supérieur numérique	Interconnexion académique	Univ Connect, PLUDOC	Gouvernement ; établissements d'enseignement supérieur ; IRS, CDI, Cairn Info, ScholarVox	Mise en réseau haut débit des universités et instituts ; 13 établissements sur 17 déjà raccordés selon le document ; Accès aux	Enseignement supérieur	Moderniser l'accès aux ressources académiques	Renforcement de la coordination universitaire	Amélioration de l'accès documentaire, de la gestion académique et des échanges

				ressources documentaires				
Enseignement supérieur numérique	Numérisation universitaire	Connexion des universités guinéennes, WALISÉ, DounIA	MESRSI ; universités ; IRS ; CDI ; CSIG	Interconnexion des universités pour améliorer l'accès aux ressources pédagogiques, Gestion des données, IA	Enseignement supérieur	Soutenir la transformation numérique du supérieur	Structuration de l'écosystème universitaire numérique	Efficience accrue dans l'enseignement, la recherche et l'administration
Santé numérique	Stratégie sectorielle	Stratégie nationale de santé digitale (2021–2025)	Ministère de la Santé ; structures sanitaires	Politique visant à améliorer la gestion des données de santé et la couverture sanitaire universelle	Santé publique	Moderniser le système d'information sanitaire	Renforcement de la gouvernance des données de santé	Meilleure coordination, meilleure qualité décisionnelle et suivi sanitaire
Finances publiques numériques	Fiscalité digitale	Digitalisation des impôts et taxes	Administration fiscale ; services compétents	Expérience de recouvrement des impôts et taxes via paiement mobile	Fiscalité ; finances publiques	Moderniser la collecte des recettes publiques	Traçabilité et transparence accrues dans les recettes publiques	Amélioration du recouvrement, réduction des coûts de transaction
Finances publiques numériques	Paiement numérique	Paiement mobile appliqué aux recettes publiques	Administration fiscale ; opérateurs concernés	Usage de solutions mobiles pour les paiements liés aux impôts et taxes	Fiscalité ; services publics	Faciliter les transactions publiques	Réduction des manipulations informelles et meilleure redevabilité	Gains de temps, sécurisation des paiements, meilleure efficacité financière
Formation professionnelle numérique	Transformation de l'EFTP	Stratégie nationale de transformation numérique de l'EFTP	Structures en charge de l'EFTP	Validation d'une stratégie numérique pour l'enseignement et la formation techniques et	Formation professionnelle	Adapter la formation aux exigences de l'économie numérique	Modernisation de la gouvernance de la formation professionnelle	Meilleure adéquation entre formation, compétences et marché de l'emploi

				professionnels				
Écosystème de compétences numériques	Renforcement des capacités	Smart Africa Digital Academy (SADA)	Gouvernement ; Smart Africa	Partenariat visant à renforcer les compétences numériques et le leadership féminin	Formation ; inclusion numérique	Développer le capital humain numérique	Gouvernance plus inclusive et orientée vers les compétences	Renforcement des ressources humaines et de l'employabilité
Écosystème de compétences numériques	Formation aux métiers du numérique	Mobilisation du secteur privé pour la formation	Secteur privé ; État ; partenaires	Formation des talents locaux pour répondre aux besoins du marché numérique	Emploi ; compétences	Répondre aux besoins du marché du travail numérique	Meilleure articulation public-privé dans la formation	Amélioration de l'employabilité et de la disponibilité des compétences
Écosystème de compétences numériques	Employabilité des jeunes	Programme R-CUN	ANSUTEN	Programme de renforcement des capacités numériques pour les jeunes	Jeunesse ; emploi ; numérique	Favoriser l'insertion professionnelle	Renforcement de l'inclusion numérique	Soutien à l'employabilité et à la montée en compétences
Innovation numérique	Espaces d'innovation	Hubs numériques	Gouvernement ; ANSUTEN ; partenaires	Création d'espaces d'apprentissage, d'innovation et d'expérimentation ; six hubs opérationnels et vingt en construction selon le document	Innovation ; jeunesse ; entrepreneuriat	Structurer l'écosystème d'innovation	Favoriser l'apprentissage organisationnel et l'innovation ouverte	Soutien à la créativité, à la formation et à la transformation locale
Intelligence artificielle	Politique d'anticipation technologique	Élaboration d'une stratégie nationale sur l'IA	Gouvernement ; PNUD ; partenaires	Début d'élaboration d'une feuille de route nationale sur l'intelligence artificielle	Innovation publique ; technologies émergentes	Préparer l'appropriation nationale de l'IA	Ouverture vers une gouvernance algorithmique encadrée	Appui futur à la décision, à l'optimisation et à l'innovation administrative

Gouvernance de la transformation numérique	Mobilisation de l'écosystème	Semaine du Numérique (SDN)	Gouvernement ; écosystème numérique	Événement annuel de fédération des acteurs et de promotion des solutions numériques locales	Gouvernance numérique ; innovation	Mobiliser les parties prenantes	Renforcement de la coordination, de la concertation et de la visibilité des politiques numériques	Diffusion des innovations, apprentissage collectif
Gouvernance de la transformation numérique	Méthode de conduite du changement	Démarche AILA	PNUD ; institutions publiques	Adoption d'une approche Agile, Inclusive, Libératrice et Apprenante pour accélérer la transformation digitale	Réforme administrative ; gouvernance	Favoriser une transformation numérique adaptative	Renforcement d'une gouvernance plus souple, inclusive et apprenante	Amélioration de l'appropriation institutionnelle des réformes
Gouvernance de la transformation numérique	Inclusion et service universel	ANSUTEN	Agence Nationale du Service Universel des Télécommunications & du Numérique	Intervention dans l'accès universel et le financement de programmes numériques	Inclusion numérique ; télécommunications	Réduire les fractures numériques	Renforcement de l'équité territoriale et sociale	Accès élargi aux services numériques et amélioration de leur portée
Vision stratégique nationale	Cadre de développement	Simandou 2040	État guinéen	Intégration du numérique comme troisième pilier du programme national de développement	Développement national	Faire du numérique un moteur de transformation	Alignement stratégique des politiques publiques	Soutien à une performance publique de long terme
Rayonnement continental	Coopération africaine	Transform Africa Summit 2025	Gouvernement ; partenaires africains	Accueil d'un sommet majeur positionnant la Guinée dans la coopération numérique	Diplomatie numérique ; coopération	Renforcer le leadership régional	Visibilité institutionnelle et apprentissage interétatique	Effets indirects sur l'innovation publique et les partenariats

				africaine				
Coopération internationale	Partenariats techniques et financiers	Appui international, notamment avec la France	Gouvernement guinéen ; France ; partenaires techniques et financiers	Soutien à l'accélération numérique et à la mise en œuvre des projets	Transformation numérique nationale	Mobiliser des ressources et expertises externes	Renforcement des capacités de mise en œuvre	Accélération des réformes et amélioration des conditions d'exécution

Source : Conception des Auteurs, 2026 à partir des documents institutionnels sur les efforts de digitalisation et de transformation numérique en Guinée.

L'annexe 1 met en évidence le caractère systémique et multidimensionnel de la transformation numérique en Guinée, qui mobilise simultanément des réformes administratives et institutionnelles, des investissements en infrastructures technologiques, des dispositifs sectoriels, des mécanismes de capacitation et des instruments de gouvernance numérique.

RÉFÉRENCES

1. ABOUDOU, H., & HILMI, Y. (2025). L'impact de l'IFRS 15 sur la Gouvernance d'Entreprise: Transitions vers une Transparence Accrue et des Pratiques Financières Responsables. International Journal of Economics and Management Sciences, 4(3), 28-43.
2. Aker, J. C., & Mbiti, I. M. (2010). Mobile phones and economic development in Africa. *Journal of Economic Perspectives*, *24*(3), 207–232.
3. Andrews, M., Pritchett, L., & Woolcock, M. (2017). *Building state capability: Evidence, analysis, action*. Oxford University Press.
4. Bannister, F., & Connolly, R. (2020). The future ain't what it used to be: Forecasting the impact of ICT on the public sphere. *Government Information Quarterly*, *37*(1), 101410.
5. Bovens, M., Goodin, R. E., & Schillemans, T. (Eds.). (2014). *The Oxford handbook of public accountability*. Oxford University Press.
6. Bowen, G. A. (2009). Document analysis as a qualitative research method. *Qualitative Research Journal*, *9*(2), 27–40.
7. Bryson, J. M., Crosby, B. C., & Bloomberg, L. (2014). Public value governance: Moving beyond traditional public administration and the New Public Management. *Public Administration Review*, *74*(4), 445–456.
8. Creswell, J. W., & Poth, C. N. (2018). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches* (4th ed.). SAGE Publications.
9. Davis, J. H., Schoorman, F. D., & Donaldson, L. (1997). Toward a stewardship theory of management. *Academy of Management Review*, *22*(1), 20–47.
10. Dubois, A., & Gadde, L.-E. (2002). Systematic combining: An abductive approach to case research. *Journal of Business Research*, *55*(7), 553–560.
11. Dunleavy, P., Margetts, H., Bastow, S., & Tinkler, J. (2006). New public management is dead-Long live digital-era governance. *Journal of Public Administration Research and Theory*, *16*(3), 467–494.
12. EL KEZAZY, H., & HILMI, Y. (2024). Le contrôle de gestion territorial: levier de la bonne gouvernance. Essaie sur le cas des collectivités territoriales au Maroc. Alternatives Managériales Economiques, 6(4), 287-305.

13. Galdino de Magalhães Santos, L. (2024). Dynamic capabilities in the public sector: Research agenda in the context of digital transformation. *JeDEM – eJournal of eDemocracy and Open Government*, *16*(2), 74–87.
14. Heeks, R. (2003). *Most eGovernment-for-development projects fail: How can risks be reduced?* (iGovernment Working Paper Series, Paper No. 14). University of Manchester, Institute for Development Policy and Management.
15. Heeks, R. (2018). *Information and communication technology for development (ICT4D)*. Routledge.
16. HILMI, Y., FATINE, F. E., AJARRAR, N., & BELKBIRA, F. (2020). La pratique de la gouvernance d'entreprise dans la période de crise du Covid-19. Quelles reconfigurations Economiques, Managerielles et Culturelles à l'Epreuve du COVID 19?, 66.
17. Hood, C. (1991). A public management for all seasons? *Public Administration*, *69*(1), 3–19.
18. Hood, C., & Dixon, R. (2015). *A government that worked better and cost less? Evaluating three decades of reform and change in UK central government*. Oxford University Press.
19. Jaakkola, E. (2020). Designing conceptual articles: Four approaches. *AMS Review*, *10*, 18–26.
20. 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.
21. KAIZAR, C., Dounia, G. A. G. A., & HILMI, Y. (2026). Intelligence artificielle et contrôle de gestion: leviers d'accountability et de gouvernance efficace. Agence Francophone, 576-607.
22. Kattel, R., & Mazzucato, M. (2018). Mission-oriented innovation policy and dynamic capabilities in the public sector. *Industrial and Corporate Change*, *27*(5), 787–801.
23. Meijer, A., & Bolívar, M. P. R. (2016). Governing the smart city: A review of the literature on smart urban governance. *International Review of Administrative Sciences*, *82*(2), 392–408.
24. Mergel, I., Edelmann, N., & Haug, N. (2019). Defining digital transformation: Results from expert interviews. *Government Information Quarterly*, *36*(4), 101385.
25. Moore, M. H. (1995). *Creating public value: Strategic management in government*. Harvard University Press.

26. Organisation de Coopération et de Développement Économiques (OCDE). (2021). *The digital government review of Morocco: Towards a citizen-driven digital transformation*. OECD Publishing.
27. Piening, E. P. (2013). Dynamic capabilities in public organizations: A literature review and research agenda. *Public Management Review*, *15*(2), 209–245.
28. Pollitt, C., & Bouckaert, G. (2017). *Public management reform: A comparative analysis-Into the age of austerity* (4th ed.). Oxford University Press.
29. Scott, W. R. (2001). *Institutions and organizations* (2nd ed.). SAGE Publications.
30. Smart Africa. (2023). *Smart Africa annual report 2023: Advancing Africa's digital transformation agenda*. Smart Africa Secretariat.
31. Teece, D. J. (2007). Explicating dynamic capabilities: The nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*, *28*(13), 1319–1350.
32. United Nations Department of Economic and Social Affairs (UNDESA). (2022). *E-Government survey 2022: The future of digital government*. United Nations.
33. Van Dooren, W., Bouckaert, G., & Halligan, J. (2015). *Performance management in the public sector* (2nd ed.). Routledge.
34. Vial, G. (2019). Understanding digital transformation: A review and a research agenda. *The Journal of Strategic Information Systems*, *28*(2), 118–144.
35. Whetten, D. A. (1989). What constitutes a theoretical contribution? *Academy of Management Review*, *14*(4), 490–495.
36. 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.
37. World Bank. (2020). *Rwanda digital economy assessment*. World Bank Group.
38. World Bank. (2021a). *Guinea digital economy diagnostic*. World Bank Group.
39. World Bank. (2021b). *World development report 2021: Data for better lives*. World Bank Group.