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

L'intelligence artificielle au service de la valeur publique territoriale : Revue systématique et perspectives pour les collectivités territoriales

Artificial intelligence in the service of territorial public value: A systematic review and perspectives for local authorities

NOUIDAR Soukayna
Doctorante chercheuse
Faculté d'Économie et de Gestion
Université Sultan Moulay Slimane - Beni-Mellal, Maroc
Laboratoire des Études et des Recherches en Sciences Économiques et Gestion (LERSEG)

AISSAOUI Awatif
Enseignante chercheuse
Faculté Polydisciplinaire
Université Sultan Moulay Slimane - Beni-Mellal, Maroc
Laboratoire des Études et des Recherches en Sciences Économiques et Gestion (LERSEG)

Date de soumission : 18/09/2026

Date d'acceptation : 01/11/2026

Pour citer cet article :

NOUIDAR. S. & AISSAOUI. A. (2026) « L'intelligence artificielle au service de la valeur publique territoriale : Revue systématique et perspectives pour les collectivités territoriales », Revue Française d'Economie et de Gestion « Volume 7 : Numéro 11 » pp : 714- 740.

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

Résumé

Dans un contexte marqué par la modernisation et la digitalisation de l'administration publique, les collectivités territoriales sont appelées à adopter des pratiques de gouvernance plus efficaces, transparentes et inclusives. La régionalisation avancée renforce également leur rôle dans le développement local et la gouvernance de proximité. Dans ce cadre, l'intelligence artificielle (IA) constitue un levier potentiel de création de valeur publique, notamment à travers l'amélioration de la prise de décision, de la qualité des services et de la transparence. Cet article vise à étudier, à travers une revue systématique de la littérature, les apports théoriques et empiriques relatifs à l'intégration de l'IA dans la gouvernance locale. Il s'intéresse à la notion de valeur publique et à ses mécanismes, tout en tenant compte des spécificités du contexte territorial. L'étude examine également les principes d'intégration de l'IA dans les collectivités territoriales et analyse sa contribution à la création de valeur publique.

Mots clés : intelligence artificielle, valeur publique, collectivités territoriales, performance publique, gouvernance territoriale.

Abstract

In a context marked by the modernization and digitalization of public administration, local and regional authorities are called upon to adopt more effective, transparent and inclusive governance practices. Advanced regionalization also strengthens their role in local development and local governance. In this context, artificial intelligence (AI) constitutes a potential lever for creating public value, in particular through improving decision-making, the quality of services and transparency. This article aims to study, through a systematic literature review, the theoretical and empirical contributions relating to the integration of AI in local governance. It explores the concept and mechanisms of public value, while considering the specificities of the territorial context. The study also examines the key principles of AI integration in local and regional authorities and analyzes its contribution to public value creation.

Keywords : artificial intelligence, public value, local authorities, public performance, territorial governance.

Introduction

De nos jours, l'intelligence artificielle constitue une innovation marquante dans la transformation numérique des organisations publiques, grâce à sa capacité à traiter une quantité énorme de données, automatiser les tâches, prédire les événements futurs. Toutefois, les collectivités territoriales sont encore modestes quant à l'introduction de ces solutions numériques intelligentes.

Dans un contexte marqué par les contraintes budgétaires, l'évolution des attentes des citoyens, les exigences de transparence, les collectivités locales sont obligées de repenser leurs modèles économiques afin d'améliorer leurs performances (Parida et al., 2019). Aujourd'hui, la transformation numérique figure parmi les priorités stratégiques des collectivités locales (Singh et al., 2020). L'intégration des technologies numériques dans le fonctionnement d'une organisation a un impact direct sur ses performances (Sousa-Zomer et al., 2020).

De l'autre part, la valeur publique introduite par (Moore, 1995) constitue un levier essentiel à la gouvernance et à la performance publique ; elle stipule que l'objectif principal de l'action publique ne se limite pas à la simple recherche de l'efficacité organisationnelle. Il vise également à créer des avantages collectifs pour la société. La valeur publique reflète la qualité des services publics, la satisfaction des citoyens, la transparence, la participation, l'équité, l'inclusion sociale et l'innovation.

L'objectif principal de cet article est d'examiner la contribution de l'IA à la création de la valeur publique dans les collectivités territoriales, de cartographier les usages de l'IA dans le contexte local et d'identifier les facteurs favorables et les freins existants. Cette recherche contribue à l'enrichissement des travaux reliant IA et théorie de la valeur publique territoriale, en proposant des perspectives et recommandations stratégiques.

La question centrale de cette recherche est la suivante : Dans quelle mesure l'adoption de l'IA contribue-t-elle à la création de la valeur publique au sein des collectivités territoriales ? Pour répondre à cette question, nous avons mené une revue systématique en se référant à Scopus et Web Of Science pour constituer la base des données de l'étude documentaire.

La première partie de cet article est consacrée à une revue de la littérature existante sur l'adoption de l'IA et sa relation avec la valeur publique territoriale. Ensuite, la deuxième partie est réservée à la présentation des étapes du protocole PRISMA 2020 suivies pour mener la revue systématique. Enfin, la troisième partie est dédiée à la présentation et l'interprétation des résultats notamment les liens entre IA et création de la valeur publique, les recommandations et implications managériales.

1. Revue de littérature

1.1. Adoption de l'intelligence artificielle dans le secteur public

1.1.1. Évolution historique et définitions : d'une dématérialisation à une adoption de l'IA dans le secteur public

L'évolution numérique au sein des administrations publiques a passé d'une simple dématérialisation pour réduire les papiers à une transformation numérique profonde intégrant l'intelligence artificielle (IA). La transformation numérique est qualifiée par (Dang, 2025) comme toute intégration des outils technologiques aux processus organisationnels. (Schneider et al., 2024) définissent cette transformation comme une utilisation stratégique des technologies numériques pour remodeler les processus métier, l'expérience client et la culture organisationnelle. (Wang et Ma, 2022) la décrivent comme une initiative visant à rénover les organisations grâce aux technologies numériques afin d'améliorer leurs opérations en automatisant les tâches, les activités ou les processus et ; par conséquent ; de renouveler leur proposition de valeur. D'après ces définitions, nous pouvons dire que la transformation numérique a pour objectif de créer de la valeur dans les processus organisationnels pour répondre aux besoins internes (qualité, efficacité et transparence de l'administration) et externes (satisfaction des citoyens).

La littérature illustre l'évolution numérique au sein des gouvernements dans trois phases principales :

Tableau N°1 : Évolution numérique des administrations publiques

Phase	Période	Description
Administration 1.0	Fin des années 1990 -Début des années 2000	Mise en place des portails d'information et des services électroniques de base. Les utilisateurs agissent en tant que spectateurs. L'objectif était d'innover les processus internes du gouvernement pour accroître leur efficacité et efficience.
Administration 2.0	Milieu - Fin des années 2000	Création des portails électroniques de participation. Les utilisateurs agissent en tant que participants. L'objectif était de favoriser les interactions entre le gouvernement et les citoyens.
Administration 3.0	Début - Milieu des années 2010	Adoption du cloud et des services électroniques avancés, des initiatives de gouvernement mobile. Les utilisateurs agissent en tant que cocréateurs. L'objectif était de tirer l'avantage des technologies avancées telles que l'IoT et la blockchain pour construire un gouvernement intelligent.
Administration 4.0	Fin des années 2010 - Aujourd'hui	Intégration de l'IoT, de la blockchain et de l'IA pour des initiatives de villes intelligentes, des services publics pilotés par l'IA et des systèmes basés sur la blockchain, favorisant des interactions individualisées et engageantes.

Source : Reproduit et adapté de (Alzaabi et al., 2025).

1.1.2. Applications de l'IA au niveau territorial

L'IA est largement définie comme l'automatisation algorithmique des processus décisionnels humains, englobant le matériel, les logiciels, les algorithmes et les données opérationnalisées par le biais de l'apprentissage automatique (Machine Learning), de l'apprentissage en profondeur (Deep Learning) etc. (Yigitcanlar et al., 2024). Elle consiste à imiter et reproduire l'intelligence humaine en se basant sur des modèles statistiques et des programmes qui analysent de nombreuses données textuelles, sémantiques et sentimentales. Au fur et à mesure que le domaine évoluait, des études de cas européennes et des analyses plus larges ont commencé à positionner l'IA comme une forme d'innovation numérique basée sur les technologies d'information et de communication (TIC) au sein du gouvernement local. Les collectivités territoriales sont devenues particulièrement intéressées par les projets de transformation numérique et d'adoption de l'IA en raison des avantages potentiels liés à un modèle économique inclusif et intelligent (Gualdi & Cordella, 2021). Les principaux domaines dans lesquels l'IA est adoptée par les gouvernements locaux sont la planification, l'analyse, la sécurité, la surveillance, l'énergie et la modélisation (Yigitcanlar et al., 2024).

Les technologies de l'IA permettent d'accroître l'efficacité et la qualité des services à travers l'automatisation des tâches routinières qui permet de réduire les délais de traitement des dossiers, d'analyser les données en temps réel. L'IA améliore l'efficacité opérationnelle en automatisant les tâches routinières et la maintenance prédictive des infrastructures publiques, ce qui permet de réduire les coûts et le gaspillage (Hangl et al., 2022). À l'aide des algorithmes de l'IA, des apprentissages automatiques (machine learning), les administrations publiques peuvent traiter facilement une grande quantité de données structurées et non structurées (qualitatives et quantitatives) provenant des rapports publiés et des actualités etc. Les outils d'IA peuvent évaluer et analyser différentes sources de données, notamment les données démographiques, les indicateurs économiques et les statistiques sociales, pour éclairer les décisions politiques (Gualdi & Cordella, 2021). Selon (Simon, 1976), l'IA est capable d'utiliser efficacement les données et de prendre des décisions d'une manière rapide et instantanée. Plusieurs recherches ont examiné un effet significatif des technologies de l'IA dans l'augmentation de la précision des prédictions et la réduction des erreurs. L'analyse de données pilotée par l'IA peut aider à identifier les points de blocage dans la prestation de services, à prévoir la demande et à optimiser les effectifs, ce qui permet d'offrir des services publics plus réactifs et plus efficaces (Jonathan et al., 2025).

L'IA permet d'améliorer l'expérience client à travers l'utilisation des chatbots et des assistants virtuels. La technologie des chatbots est définie comme un programme informatique intelligent conçu pour simuler une conversation humaine. Les chatbots basés sur l'IA s'intègrent aux bases de données de connaissances et au traitement du langage naturel (NLP) pour améliorer l'interaction et l'efficacité (Mohamad et al., 2026). Ils sont principalement utilisés dans le service client, mais sont devenus utilisés dans les organisations publiques pour répondre aux besoins et demandes des citoyens rapidement ainsi que pour libérer les ressources humaines pour exécuter des tâches d'une plus grande valeur ajoutée. L'IA améliore la manière dont les gouvernements interagissent avec le public grâce aux plateformes numériques intelligentes permettant de mesurer le niveau de satisfaction des citoyens, d'analyser en temps réel leurs opinions et attentes sur des projets ou services locaux. De plus, il renforce l'implication des citoyens dans l'évaluation des politiques publiques et dans la vie politique (Veeramootoo et al., 2018). Les budgets participatifs constituent, à leur tour, un dispositif de démocratie participative et d'inclusion citoyenne en accordant au public la possibilité de participer à l'élaboration du budget local. L'utilisation du langage naturel (NLP) dans ce sens permet d'identifier les priorités, déterminer les besoins et analyser les propositions.

Dans le cadre des smart cities, l'IA est largement utilisée pour prédire les schémas de pollution, optimiser les itinéraires de collecte des déchets et modéliser l'impact des politiques de changement climatique, contribuant ainsi à un avenir plus durable (Selten & Klievink, 2024). L'IA permet aux organisations publiques d'optimiser l'utilisation des ressources, de renforcer la lutte contre la fraude et de faciliter l'adoption de pratiques plus durables, notamment dans des domaines tels que l'urbanisme et la gestion environnementale (Jonathan et al., 2025). En termes de gouvernance, les collectivités locales améliorent leur efficacité et la qualité de leurs services en réduisant les délais de traitement, en renforçant la transparence et la fluidité des prestations de services (Lindgren et al., 2019). L'IA joue un rôle crucial dans la détection et la prévention des fraudes au sein de la gestion des finances publiques. Elle utilise des méthodes sophistiquées, telles que la détection d'anomalies et l'analyse prédictive, pour identifier les irrégularités ou les activités suspectes qui s'écartent des normes attendues. Les algorithmes d'apprentissage automatique contribuent à l'analyse des données historiques afin de prédire les scénarios de fraude potentiels, permettant ainsi d'agir de manière proactive.

L'usage de l'IA permet d'automatiser les procédures complexes de reporting et de faciliter l'accès du public aux données financières, grâce à l'apprentissage automatique et au langage

naturel, qui facilitent la collecte et l'analyse de grandes quantités de données. Selon (Filatova et al., 2023), le traitement automatique du langage naturel peut considérablement simplifier les rapports financiers. Les gouvernements peuvent facilement produire des données et rendre compte au public sur l'allocation des ressources financières. Ainsi, les tableaux de bord basés sur l'IA fournissent des données en temps réel et renforcent la culture de la transparence et de la responsabilité. Selon (Aziz & Othman, 2021), les technologies d'IA améliorent l'efficacité de la détection des fraudes et contribuent à réduire la corruption, en alertant rapidement les autorités et en aidant le public à rétablir la confiance dans le gouvernement. L'usage de l'IA rend l'information plus accessible et accroit l'anonymat et la distance de l'humain par rapport aux tâches, ce qui réduit largement les probabilités de corruption (David, 2024). En somme, l'intégration des TIC, des plateformes de données ouvertes, du gouvernement numérique est essentielle pour garantir la reddition des comptes, la transparence et la participation citoyenne. Ainsi, l'amélioration de l'expérience citoyenne grâce à l'IA favorise un plus grand engagement, renforce la confiance et accroît la satisfaction en proposant des services plus accessibles et personnalisés (Rahman et al., 2023).

1.1.3. Enjeux de l'IA publique

Plusieurs études ont souligné que le succès de l'IA dépend non seulement de la technologie et des données, mais également de l'environnement social, organisationnel et politique. Par ailleurs, ils ont signalé que ces technologies peuvent soulever des questions sur leur utilisation en raison de leur complexité, notamment les considérations éthiques, la confidentialité des données, les biais algorithmiques et la nécessité de cadres réglementaires robustes.

En principe, le recours aux systèmes d'IA soulève des inquiétudes quant à l'explicabilité des décisions, surtout celles financières, un enjeu crucial pour les institutions du secteur public, où la transparence est une obligation légale et éthique (Lehner et al., 2022). Les biais algorithmiques peuvent conduire à des résultats inéquitables, souvent dus à des données incorrectes ou des algorithmes erronés.

La littérature montre que l'IA soulève aussi des enjeux de transparence et de responsabilité en raison de la difficulté à identifier des acteurs responsables des décisions prises par l'IA (Nascimento et al., 2025). L'ambiguïté de certains algorithmes d'apprentissage automatique qualifiés de « boîtes noires » rend difficile la compréhension de la manière dont les décisions sont prises (Li et al., 2025).

De plus, plusieurs études soulignent le biais relatif à la confidentialité et la sécurité des données. Les collectivités territoriales collectent et utilisent des données sensibles (données

personnelles des citoyens, données financières et fiscales etc.), qui doivent être protégées contre les cybermenaces et la violation des données. D'où la nécessité de mettre en place un cadre éthique et réglementaire solide quant à la collecte, l'utilisation et le stockage des données pour renforcer la confiance des citoyens envers les services publics (Nascimento et al., 2025).

L'utilisation des outils d'IA nécessite des ressources humaines qualifiées (Leocádio et al., 2025), des infrastructures modernisées, des compétences numériques développées et un changement organisationnel profond. Un autre enjeu majeur est le manque d'infrastructures adéquates, en particulier dans les zones rurales et mal desservies (Wirata et al., 2025). Le manque d'infrastructures adéquates entrave considérablement la mise en œuvre d'outils technologiques (Khneyzer et al., 2026).

1.2. La notion de la valeur publique

1.2.1. Définition et cadre théorique

La théorie du New Public Management (NPM) est apparue à la fin du 20ème siècle comme une révolution majeure qui apporte les systèmes de gestion appliqués à l'origine dans le secteur privé et les adapte aux exigences du secteur public. Le NPM s'appuie sur la décentralisation et la responsabilisation des gestionnaires comme mécanismes de suivi de la performance (Hood, 1991). La théorie du NPM a été largement critiquée par plusieurs chercheurs en raison de sa concentration sur l'efficacité des résultats, sa génération d'une fragmentation des services et sa négligence de certains principes de valeur publique tels que l'équité, la gouvernance démocratique, etc.

Selon (Hood, 1991), les critiques du NPM ont engendré d'autres modèles de gouvernance tels que le « post-NPM ». Cette théorie met l'accent sur la coordination, le pilotage public, la participation, la légitimité démocratique et la création de la valeur publique. D'autres concepts alternatives tels que le New Public Governance (NPG), le Public Value Management et la Digital-Era Governance (DEG) ont vu le jour.

Le modèle NPG développé par (Osborne, 2010) met l'accent sur les réseaux d'acteurs, la coproduction des services publics et la collaboration entre État, société civile et secteur privé. D'autres recherches considèrent que le modèle NPG se base sur trois principaux axes : L'amélioration des services publics, l'orientation vers les attentes du public et la digitalisation des administrations. Par ailleurs, la théorie Public Value Management conçue par (Moore, 1995) considère que les organisations publiques ne doivent pas se contenter uniquement de la performance mais également de la création de la valeur publique.

Le concept de valeur publique a été défini par (Moore, 1995) comme l'aptitude des organisations publiques à concrétiser les valeurs sociétales et produire des résultats conformes aux attentes des citoyens. À cet égard, les gestionnaires publics doivent agir comme « créateurs de valeur » pour la société, plutôt que de se concentrer uniquement sur l'efficacité. La création de la valeur publique met l'accent sur trois axes : la prestation de services, l'obtention de résultats sociaux et le maintien de la confiance et de la légitimité.

Dans son ouvrage « Creating Public Value : Strategic Management in Government », (Moore, 1995) fait face aux critiques de la théorie du New Public Management (NPM), il redéfinit le rôle des gouvernements et oriente la gestion des opérations internes vers la satisfaction des attentes du public. La théorie de la valeur publique de Moore se base sur « le triangle stratégique de la valeur publique » composé de trois piliers à savoir : la valeur publique substantielle, la légitimité et le soutien, et les capacités opérationnelles. Cette théorie contribue à la modernisation des administrations publiques en renforçant non seulement l'efficacité et l'optimisation des ressources, mais aussi l'inclusion, la réactivité, la participation citoyenne et la transformation digitale, qui constituent des dimensions essentielles de la valeur publique dans la gouvernance contemporaine.

La Digital Era Governance développée par (Dunleavy & Margetts, 2025) repose sur un triptyque de piliers à savoir : la réintégration et la centralisation des services auparavant fragmentés à cause du NPM, l'holisme permettant de positionner l'administration au cœur des attentes des citoyens au lieu de la dominance de la bureaucratie, la transformation numérique des services publics via l'automatisation, l'intégration des systèmes d'information, des plateformes en ligne et de l'intelligence artificielle.

Aujourd'hui, l'IA dans le secteur public apparaît non seulement comme une innovation technologique, mais aussi comme une capacité stratégique qui doit être institutionnellement intégrée pour générer une valeur publique durable (Jonathan et al., 2025). Dans ce sens, l'adoption de l'IA dans le secteur public va au-delà de la recherche d'une efficacité opérationnelle ; elle représente également une voie transformatrice pour générer de la valeur publique (Mergel et al., 2023).

1.2.2. Dimensions de la valeur publique territoriale

La valeur publique territoriale fait référence à la capacité des collectivités à fournir des services de qualité adaptés aux besoins des citoyens. Elle englobe des principes d'efficacité, de transparence, d'inclusion, de participation, d'innovation et de durabilité.

L'efficacité désigne le degré d'atteinte des objectifs fixés. Un secteur public efficace provoque un impact direct sur la croissance économique, la stabilité sociale et le bien-être des citoyens ; il améliore ainsi la qualité des services publics et réduit le gaspillage des ressources. Selon (Alqasimi et al., 2025), l'efficacité du secteur public englobe trois dimensions : l'efficacité économique, administrative et sociale. Elle constitue l'un des objectifs principaux de la valeur publique et représente l'effet des services publics sur la cohésion sociale et le bien-être des citoyens (Ravallion, 2005). L'efficacité économique repose sur les résultats des services publics en matière de croissance économique et rentabilité budgétaire. L'efficacité administrative est liée aux valeurs individuelles et cultures organisationnelles (Fernández-Gutiérrez & Van De Walle, 2019).

La transparence renvoie à la publication des informations claires, complètes, fiables, pertinentes, accessibles et réutilisables par les citoyens. L'inclusion fait référence à l'ensemble des dispositifs mis en place pour garantir l'équité de participation des citoyens à la vie économique, sociale et politique. La participation n'est plus assimilée comme une simple consultation mais comme un ensemble de mécanismes permettant une intégration plus large du public allant jusqu'à la co-construction des décisions publiques (OECD, 2022).

L'innovation désigne la capacité des entités publiques à moderniser leurs pratiques de gestion et à améliorer la qualité des services, notamment à travers la réorganisation des processus, l'intégration des outils technologiques. Selon (OECD, 2017), l'innovation correspond à l'introduction des nouvelles approches dans les services publics afin d'obtenir de meilleurs résultats pour la société.

2. Méthodologie de recherche

2.1. Présentation du protocole PRISMA

Cette recherche repose sur une revue systématique de la littérature menée conformément aux pratiques du protocole PRISMA 2020 (Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses). L'objectif est d'identifier et présenter de manière synthétique la littérature scientifique portant sur l'adoption de l'IA et sa relation avec la création de la valeur publique territoriale. Le protocole PRISMA s'appuie sur les étapes suivantes :

- **Identification** : cette étape consiste à identifier les documents à partir d'une ou plusieurs bases de données en utilisant une requête de recherche et des filtres de recherches adéquats. La période de recherche ciblée est de 2010 jusqu'à la date de la recherche afin d'obtenir des recherches récentes. Ainsi, un filtrage a été effectué par domaine de recherche en choisissant le domaine « Business, Management and

Accounting ». La recherche effectuée à date du 11 mai 2026 a fait ressortir un total de 366 résultats dans les deux bases de données (Scopus et Web Of Science).

- **Screening** : cette étape consiste à supprimer les doublons puis faire un premier tri des documents par titres et résumés pour éliminer les documents non pertinents. À l'aide du logiciel Zotero, le nombre de documents retenus après suppression des doublons est de 259 documents. Pour faciliter l'analyse, l'extraction des métadonnées a été effectuée en fichier Excel sous format CSV, puis analysée via des grilles de lecture.
- **Eligibility** : cette étape consiste à lire et analyser l'intégralité de chaque document et les trier selon les critères d'inclusion et d'exclusion prédéfinis. Le résultat de cette phase fait ressortir 152 articles.
- **Inclusion** : le nombre total d'articles retenus après évaluation intégrale est de 55 articles.

2.2. Stratégie de recherche documentaire

Pour constituer la base de données de la recherche documentaire, une recherche a été effectuée sur Web of Science et Scopus, vu que ce sont les bases de données qui nous ont fourni un nombre important de documents. Ainsi, nous avons défini les mots-clés qui reflètent chaque thématique du sujet de recherche. Ces mots-clés ont été rédigés en anglais et en français afin de cibler le maximum de documents scientifiques. Ils sont présentés comme suit :

Tableau N°2 : Les mots-clés utilisés dans la recherche documentaire

Thématique	Mots clés
Intelligence artificielle	Artificial intelligence ; AI ; intelligence artificielle ; IA
Valeur publique	Public value ; value creation ; valeur publique ; création de la valeur publique ; governance ; gouvernance ; performance ; performance measurement
Collectivités territoriales	Public administration ; public organization; public sector; administration publique; organization publique; secteur public; government; local government; territorial government; local authorities ; territorial authorities ; local collectivities ; territorial collectivities

Source : Par nos soins.

Sur la base des mots clés ci-dessus, des critères booléiens (AND, OR, NOT) ont été ajoutés pour formuler les requêtes de recherche suivantes :

- **Sur Web Of Science :**

TS=("artificial intelligence" OR "AI" OR "intelligence artificielle" OR "IA") AND TS=("public administration*" OR "public organisation*" OR "public sector*" OR "administration* publique*" OR "organisation* publique*"OR "secteur* public*" OR

"government*" OR "local government*" OR "territorial government*" OR "local authorit*" OR "territorial authorit*" OR "local collectivit*" OR "territorial collectivit*") AND TS=("public value" OR "value creation" OR "valeur publique" OR "création de la valeur publique" OR "governance" OR "gouvernance" OR "performance" OR "performance measurement")

❖ **Sur Scopus :**

TITLE-ABS-KEY ("artificial intelligence" OR "AI" OR "intelligence artificielle" OR "IA") AND TITLE-ABS-KEY ("public administration*" OR "public organisation*" OR "public sector*" OR "administration* publique*" OR "organisation* publique*" OR "secteur* public*" OR "government*" OR "local government*" OR "territorial government*" OR "local authorit*" OR "territorial authorit*" OR "local collectivit*" OR "territorial collectivit*") AND TITLE-ABS-KEY ("public value" OR "value creation" OR "valeur publique" OR "création de la valeur publique" OR "governance" OR "gouvernance" OR "performance" OR "performance measurement") AND PUBYEAR > 2009 AND PUBYEAR < 2026 AND (LIMIT-TO (LANGUAGE , "English") OR LIMIT-TO (LANGUAGE , "French")) AND (LIMIT-TO (SUBJAREA , "BUSI")) AND (LIMIT-TO (DOCTYPE , "ar") OR LIMIT-TO (DOCTYPE , "re")) AND (LIMIT-TO (OA , "all"))

2.3. Critères d'inclusion et d'exclusion

Afin de garantir la pertinence du contenu analysé, plusieurs critères d'exclusion ont été définis. En premier lieu, le filtrage des doublons est effectué à l'aide du logiciel Zotero, afin d'assurer que chaque étude ne soit pas dupliquée plusieurs fois. De même, les documents dont le texte intégral est inaccessible ou payant sont exclus vu que le contenu du texte ne peut pas être intégralement consulté et analysé. Les études portant sur le secteur public en général ou l'utilisation de l'IA sans lien avec la création de la valeur publique territoriale sont exclues, vu qu'elles ne traitent pas spécifiquement la problématique de recherche. Par ailleurs, les travaux relevant de la littérature grise ou non revus par les pairs sont exclus pour garantir la rigueur du contenu étudié. Ainsi, les recherches publiées avant 2010 sont exclues afin de tenir compte des effets observés dans une période récente sur le sujet de recherche. Afin d'assurer la cohérence avec la problématique étudiée, les documents qui traitent les aspects techniques de la conception, l'intégration de l'IA sont exclus lorsqu'ils ne traitent des effets sur la création de la valeur publique. Le tableau ci-dessous récapitule les principaux critères d'inclusion et d'exclusion.

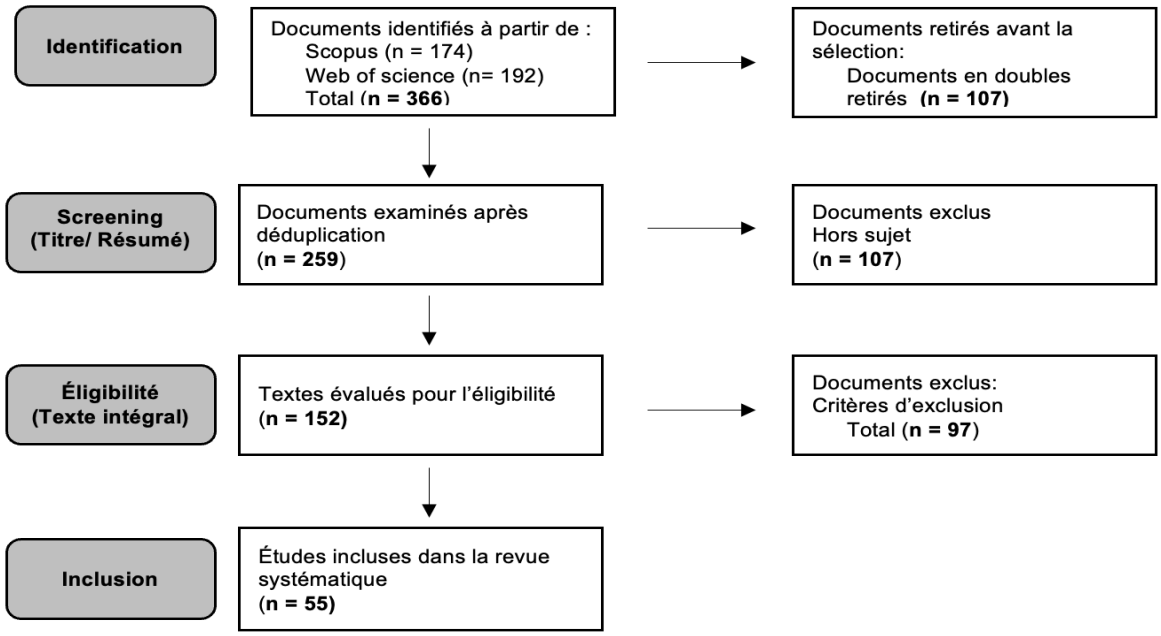
Tableau N°3 : Les critères d'inclusion et d'exclusion

Critères d'inclusion	Critères d'exclusion
- Articles scientifiques revus par les paires ; - Études théoriques et empiriques ; - Publications en Open Access ; - Articles en Français et Anglais ; - Publications entre 2010–2026 ; - Articles incluant le lien entre l'IA et la valeur publique sous l'angle de la gouvernance.	- Doublons ; - Articles non accessibles ou payants ; - Études hors contexte du secteur publique ; - Travaux non académiques (magazines, documents non publiés) ; - Études antérieures à 2010 ; - Articles traitant uniquement l'aspect technique de l'IA.

Source : Par nos soins.

Le diagramme PRISMA ci-dessous synthétise les étapes poursuivies :

Figure N°1 : Diagramme PRISMA 2020



Source : Par nos soins.

3. Résultats et discussion

3.1. Caractéristiques des études retenues

Cette section synthétise les principales caractéristiques des documents étudiés, elle propose une classification thématique des principaux mots clés, une répartition par méthodologie et par année de publication.

❖ **Analyse thématique des mots clés :**

Le tableau ci-dessous résume les termes les plus fréquents dans le contenu étudié. L'analyse des mots clés révèle que des thématiques comme : la transformation numérique, l'intégration des capacités organisationnelles, la gouvernance territoriale ont été traitées dans divers contextes au cours des dernières années.

Tableau N°4 : Analyse thématique des mots clés

Thématiques principales	Mots clés récurrents	Description
IA, technologies et transformation numérique	IA, machine learning, data science, predictive analytics, chatbots, e-government, digital transformation, information systems, government digital services	Cette thématique regroupe les études portant sur l'usage des outils de l'IA dans les organisations publiques. Elle permet d'identifier les principales formes d'IA susceptibles de transformer les processus administratifs au niveau local.
Adoption, intégration et capacités organisationnelles	AI adoption, AI readiness, organizational readiness, technology adoption, TOE, facilitating conditions, capability, dynamic capability, leadership, organizational commitment	Cette thématique s'intéresse aux conditions d'adoption et d'intégration de l'IA dans les structures publiques. Elle prend en considération l'infrastructure technologique, organisationnelle et humaine ainsi que les facteurs facilitateurs d'adoption.
Gouvernance, régulation et responsabilité publique	AI governance, AI policy, algorithmic accountability, cybersecurity, auditing, compliance management, risk management, good governance, transparency, information technology governance	Cette thématique concerne les dimensions de gouvernance associées à l'utilisation de l'IA dans le secteur public. Elle couvre les questions de transparence, de responsabilité algorithmique, de cybersécurité, d'audit, de conformité et de gestion des risques.
Gouvernance territoriale, performance et services publics	governance, local government, municipality, public-sector, public-sector performance, performance management, public service, public service performance, administrative reform, NPM	Cette thématique analyse les effets potentiels de l'IA sur la gouvernance et la performance du secteur public territorial. Elle examine comment l'IA peut contribuer à améliorer la performance, l'efficacité et la capacité de gestion.
Valeur publique, citoyens et développement territorial	public value, public value creation, citizen engagement, participatory budgeting, digital inclusion, trust, satisfaction, innovation, sustainable development, smart city, rural areas	Cette thématique s'intéresse au rôle de l'IA dans la création de la valeur publique, elle dépasse l'approche purement technologique de l'IA pour analyser également les résultats et les effets sur la société et les citoyens.

Source : Par nos soins.

- **Répartition par méthodologie de recherche :**

La classification des articles retenus dans la revue systématique par méthodologie de recherche montre la prédominance de l'approche qualitative (soit 53% de l'ensemble des articles). L'objectif est de comprendre les transformations technologiques, institutionnelles et organisationnelles de l'introduction de l'IA. Les recherches quantitatives représentent 29%

des articles retenus, elles recourent à des méthodes empiriques pour mesurer les effets et les relations entre l'IA et la gouvernance publique. Ainsi, les études qui utilisent une approche mixte représentent 18%, elles visent à obtenir une compréhension plus approfondie des phénomènes étudiés.

Tableau N°5 : Répartition par méthodologie de recherche

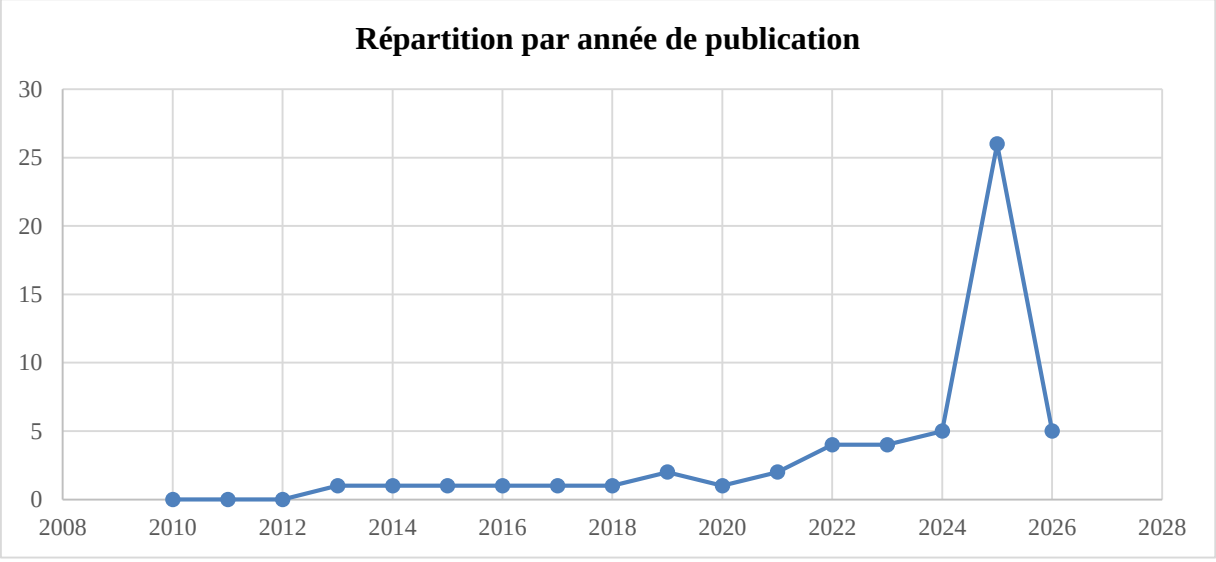
Méthodologie adoptée	Nombre d'articles	Pourcentage (%)
Qualitative	29	53%
Quantitative	16	29%
Mixte	10	18%
Total	**55**	**100%**

Source : Par nos soins.

❖ **Répartition par année de publication :**

La répartition des articles par année de publication démontre une croissance significative de la production scientifique dans la période entre 2020 et 2026 (soit 84% des articles retenus dans la revue), cette augmentation reflète l'intérêt croissant des chercheurs dans le domaine de l'IA et de la gouvernance publique. Ceci est justifié principalement par l'émergence rapide des technologies de l'IA ; en conséquence ; l'apparition de multiples problématiques liées à son utilisation dans différents contextes.

Figure N°2 : Répartition par année de publication



Source : Par nos soins.

3.2. Articulation de l'IA et la valeur publique territoriale

Les principaux résultats identifiés indiquent que l'emploi des outils de l'IA produit des gains de qualité et de réactivité. Dans le contexte territorial, l'utilisation de l'IA automatise les tâches routinières, réduit le temps de traitement et les coûts opérationnels, ce qui accroît la qualité des prestations de services et permet aux employés du secteur public de se concentrer

sur des tâches à plus forte valeur ajoutée. Les systèmes d'IA fonctionnent 24 heures sur 24, 7 jours sur 7, ce qui augmente le débit et permet potentiellement aux gouvernements de « faire plus avec moins » (Alrawahna et al., 2025).

Par le biais des fonctions telles que l'apprentissage, l'IA contribue à la résolution des problèmes complexes en utilisant le raisonnement logique, à l'instar de l'intelligence humaine. L'IA exploite certaines capacités cognitives spécifiques et peut accomplir de nombreuses tâches à un rythme nettement plus rapide. Les résultats de la recherche de (Darmawati et al., 2025) démontrent que l'IA est un outil essentiel pour améliorer l'efficacité du processus des marchés. Les méthodes traditionnelles étaient souvent lentes et fortement dépendantes du jugement humain. Alors que les algorithmes de l'IA peuvent agir rapidement et efficacement. Toutefois, la combinaison de l'IA avec le contrôle humain peut donner de meilleurs résultats que l'une ou l'autre seule, l'humain en tant qu'inspecteur et décideur joue un rôle crucial dans l'évaluation de la qualité des modèles et la vérification de la concordance des résultats avec les perspectives des citoyens (Shin, 2025). Il est donc crucial de maintenir un contrôle humain permanent sur les processus automatisés, via des audits d'algorithmes et des analyses de résultats produits par l'IA.

Dans une autre perspective, les gouvernements locaux peuvent utiliser l'IA pour concevoir et mettre en œuvre des politiques publiques et offrir des services efficaces à la ville, qui créent la valeur pour les citoyens. Les modèles prédictifs peuvent prévoir les demandes du public, évaluer l'impact des politiques et faciliter la prise de décision et la gestion des catastrophes (Alrawahna et al., 2025). Néanmoins, un risque de fragmentation est mis en évidence dans la littérature marocaine, en particulier dans les projets de villes intelligentes qui sont conduits de manière dispersée par diverses collectivités, avec l'absence d'une gouvernance nationale claire et unifiée des données urbaines.

Le gouvernement mexicain fait l'exemple d'une expérience réussie dans l'usage de l'IA comme outil d'optimisation des services publics et de prévision des fuites dans le réseau d'eau potable pour des interventions plus efficaces. De même, le Maroc illustre une réalisation marquante dans le domaine du développement de solutions de l'IA appliquées aux réseaux électriques intelligents, qui favorisent l'ajustement en temps réel de la production et de la distribution d'énergie (Driouach, 2025). Ainsi, la mise en place de la plateforme Open Data CDMX pour fournir aux citoyens un accès en temps réel aux informations sur les ressources gouvernementales, les contrats et les projets d'infrastructure, ce qui permet d'établir un lien de

confiance avec les citoyens, d'identifier les irrégularités dans l'administration publique et de lutter contre la corruption (Хуарес-Мерино, 2025).

L'intelligence artificielle offre diverses solutions, telles que la détection des fraudes, l'optimisation de l'allocation des ressources et l'analyse des mégadonnées. La gestion efficace des ressources, l'automatisation et l'analyse prédictive améliorent la transparence et la responsabilité ; par conséquent, ils renforcent la confiance des citoyens envers l'administration publique. Dans ce sens, Santiago s'est positionné comme un leader dans l'adoption et l'usage de l'IA pour la gestion de la mobilité urbaine, l'analyse des modèles de trafic et l'optimisation des itinéraires de transport en commun. Des systèmes de surveillance basés sur l'IA sont également déployés dans les zones à haut risque pour prévenir les incidents criminels, bien que ceux-ci soulèvent des préoccupations concernant la confidentialité des données et les biais algorithmiques (Хуарес-Мерино, 2025).

Sur le plan comptable et financier, l'IA transforme les pratiques comptables en offrant des avantages tels que l'automatisation, la précision accrue et l'analyse des données. Elle automatise diverses tâches courantes, comme la saisie de données, le rapprochement bancaire et la gestion des factures. Ceci permet aux comptables de se concentrer sur des rôles plus complexes et stratégiques.

Lorsque les outils de l'IA sont conçus et entraînés, ils peuvent détecter les erreurs dans les documents, améliorer la précision des rapports financiers et faciliter la conformité aux normes réglementaires. Ces progrès contribuent ainsi à l'efficacité des processus décisionnels de haut niveau, notamment l'analyse financière, la planification fiscale et le conseil (Aldemir & Uçma Uysal, 2025). Malgré l'investissement coûteux, les systèmes intelligents peuvent permettre de réaliser des économies de coûts à long terme en automatisant les processus à forte intensité de main-d'œuvre, en réduisant les erreurs et en optimisant l'allocation des ressources (Alrawahna et al., 2025).

L'acceptabilité de l'IA par les citoyens au niveau des collectivités territoriales dépend largement de la disponibilité d'une information transparente et de l'existence d'un cadre éthique clair. La perception des citoyens sur l'utilisation des outils, la sécurité des données personnelles, le contrôle humain des décisions automatisées améliore considérablement leur confiance. Par ailleurs, l'utilisation de l'IA générative joue un rôle important dans le renforcement de la participation citoyenne. Les plateformes de l'e-participation et des budgets participatifs permettent aux usagers d'émettre des suggestions d'investissements locaux. Au Maroc, plusieurs plateformes numériques comme le portail « idarati.ma » et l'assistant

vocal « Chat e-htiyati » de la Caisse Nationale de Retraites et d'Assurances (CNRA) représentent des exemples concrets d'outils intelligents permettant d'optimiser le délai de traitement et de rapprocher l'administration des citoyens. Toutefois, les plateformes numériques de participation restent accessibles à un nombre très limité de la population, ce qui remet en question l'équité d'accès. De plus, une insuffisance remarquable de la sensibilisation des citoyens quant à l'utilisation des instruments numériques, surtout chez les personnes âgées ou résidant en milieu rural (Driouach, 2025).

Au sein des collectivités territoriales, l'adoption de l'IA représente des avantages particuliers, notamment en permettant d'améliorer l'efficacité opérationnelle et la prestation des services de proximité. La recherche de (Thompson et al., 2025) a démontré que l'IA est associée à des progrès significatifs en matière d'efficience et d'efficacité des services publics. Toutefois, son adoption au sein des services locaux se confronte majoritairement à la pénurie des compétences internes (expertise technique, compétences managériales) aptes de développer, contrôler et gouverner les instruments de l'IA. Ce constat corrobore avec la recherche de (Zhang & Li, 2025) qui ajoute que l'appui sur des compétences humaines accrues améliore la capacité du gouvernement local à tirer profit des systèmes IA, d'innover et d'améliorer la qualité des services.

En dépit du potentiel considérable de l'IA à générer de la valeur publique, les collectivités territoriales sont souvent confrontées à des contraintes majeures d'ordre technique, organisationnel, éthique et juridique. Sur le plan technique, les systèmes d'IA peuvent amplifier les biais des données de formation, ce qui entraîne des résultats discriminatoires. Cela soulève de graves préoccupations en matière d'équité et de justice sociale (Alrawahna et al., 2025). Ainsi, les outils d'IA sont largement critiqués par le manque de transparence et la difficulté d'explication. De nombreux algorithmes sont opaques, ce qui rend difficile pour les fonctionnaires et les citoyens de comprendre comment les décisions sont prises. Cela nuit à la transparence, à la responsabilité et au droit du public à l'explication (Alrawahna et al., 2025).

Les stratégies d'adoption des outils d'IA diffèrent d'une organisation publique à une autre, selon la taille, le contexte etc. Les grandes organisations publiques ont tendance à privilégier l'élaboration de politiques nationales globales et la mise en place d'infrastructures fondamentales. Alors que les organisations locales adoptent des solutions adaptées au contexte de leur territoire. L'incapacité à intégrer harmonieusement l'IA aux écosystèmes de processus publics existants peut considérablement entraver la création de valeur, notamment dans les environnements caractérisés par des systèmes informatiques hérités (Hangl et al.,

2022). Dans le même sens, les problèmes liés à la qualité des données, notamment les informations incomplètes ou biaisées, peuvent entraver l'efficacité des outils d'IA.

Sur le plan organisationnel, l'un des défis majeurs d'adoption de l'IA dans le contexte territorial est la présence d'objectifs divergents entre les différents niveaux (central et entités décentralisées), ce qui peut entraver l'élaboration de stratégies d'IA cohérentes, compliquer la création de la valeur et limiter l'alignement entre les différents services (Felemban et al., 2024). Généralement, les tentatives de transformation numérique échouent car les services fonctionnent en silos.

À cela s'ajoute, le manque de compétences techniques et non techniques, le cloisonnement des dispositifs institutionnels, la méfiance et le manque d'incitations au changement, l'absence de vision, le manque d'implication et le manque de réflexion stratégique. Ainsi, la recherche de (Cohen & Levinthal, 1990) identifie une résistance au changement inhérente au sein de la fonction publique, où les pratiques établies et le manque de familiarité avec les nouvelles technologies peuvent freiner l'adoption de l'IA et la concrétisation de ses avantages.

Sur le plan éthique et juridique, plusieurs défis ont été identifiés notamment ceux menaçant à la valeur publique comme : l'érosion de l'équité, la confidentialité, les problèmes de données et les problèmes de gouvernance sociétale. Il appelle à une conception de l'IA axée sur les valeurs publiques et à des cadres de gouvernance plus solides pour garantir que l'IA s'aligne sur la responsabilité, la transparence, l'égalité et la justice, conformément aux principes de (OECD, 2019) pour une IA responsable. Le déploiement de l'IA remet en question le souci de la confidentialité, en raison du stockage d'une grande masse de données des citoyens. Ainsi, le problème éthique se pose quant à la délégation totale des décisions moralement importantes à des machines et à la garantie de l'alignement sur les valeurs publiques. (Alrawahna et al., 2025). Le problème de l'isolation des responsabilités lors de la prise des décisions erronées constitue également un défi majeur, des audits d'algorithmes sont largement recommandés, ainsi qu'une définition claire de la responsabilité légale et le maintien d'une supervision humaine continue (Lehner et al., 2022).

3.3. Recommandations stratégiques

Les gouvernements locaux sont appelés à développer des cadres de gouvernance et des stratégies robustes pour l'IA, y compris une supervision réglementaire et des directives éthiques, afin de garantir la responsabilité et la confiance du public. De nombreux pays ont élaboré des stratégies nationales en matière d'IA, et des organismes internationaux tels que (OECD, 2019) mettent l'accent sur des valeurs comme l'équité, la transparence, la supervision

humaine et la responsabilité. En termes de responsabilité, il est nécessaire de mettre en place des mécanismes de responsabilisation clairs pour les décisions fondées sur l'IA, notamment des évaluations d'impact algorithmique, une surveillance continue des biais ou des erreurs et la création d'organes de surveillance. Certaines juridictions explorent les registres de transparence algorithmique et les pistes d'audit (Alrawahna et al., 2025).

Il est nécessaire de développer et améliorer les lois sur la protection des données, les procédures administratives et la lutte contre la discrimination pour tenir compte de l'IA. Des initiatives telles que celle du European General Data Protection Regulation (GDPR) sur le droit à l'explication et la législation proposée par l'Algorithmic Accountability Act aux États-Unis visent à protéger les citoyens contre les méfaits de l'IA (Alrawahna et al., 2025). Généralement, les entités publiques reconnaissent ces considérations éthiques, mais accorde la priorité à l'amélioration concrète des services publics, en négligeant le fait d'agir et traiter de manière proactive les biais algorithmiques potentiels et les violations de la vie privée (Jonathan et al., 2025). La Finlande constitue un exemple concret de l'adoption d'une stratégie proactive qui privilégie une gouvernance éthique dans l'intégration de l'IA à travers la création d'un comité d'éthique qui gère les éventuels menaces (Wong et al., 2022).

Afin de tirer parti des avantages de l'IA et remédier aux résistances au changement, sa mise en place doit être accompagnée de programmes de formation pour les fonctionnaires en science des données et en maîtrise de l'IA. Les recherches de (Kampira & Mukonza, 2025) mettent l'accent sur l'implication et la formation continue du personnel, l'accompagnement du changement, la promotion d'une culture d'innovation et la coordination inter-institutions.

La mise en place de l'IA au sein des collectivités nécessite une architecture de système résiliente, une infrastructure de plate-forme évolutive, une intégration de la cybersécurité, une gouvernance des données solide et une infrastructure physique adéquate. À cet effet, il est essentiel d'élaborer des feuilles de route de transformation numérique, de stratégies de développement et maintenance et de collaboration, d'approches de déploiement progressif, de programmes pilotes et d'un financement adéquat (Kampira & Mukonza, 2025). En raison des ressources limitées de la majorité des collectivités territoriales, ces dernières doivent s'appuyer davantage sur des partenariats avec des fournisseurs de technologies pour tirer parti des avantages en termes de technologies et d'expertise (Netshirando et al., 2026).

Conclusion

Le présent article vise à examiner la manière dont laquelle l'intelligence artificielle aide à créer la valeur publique territoriale, à relever les avantages qu'elle peut apporter ainsi qu'aux défis confrontés. Les résultats de cette revue démontrent que l'utilisation de l'IA dans les territoires concerne plusieurs aspects générateurs de la valeur à savoir : l'amélioration de la qualité des services publics locaux, l'aide à la prise de décision, la gestion efficace des infrastructures, la participation des citoyens, l'intelligence des villes, la gestion de l'environnement, l'urbanisme et la planification des territoires. Lorsque ces outils sont intégrés de manière responsable et éthique, les gouvernements ont le potentiel d'améliorer considérablement leur efficacité opérationnelle et la qualité de leurs services ; ce qui, en fin de compte, conduit à une meilleure gouvernance. Toutefois, cet article met en lumière plusieurs défis importants notamment : la confidentialité et la protection des données personnelles, la transparence des algorithmes, les risques de discrimination, les ressources financières insuffisantes et le manque de compétences qualifiées.

En guise de conclusion, cette revue montre que l'intelligence artificielle ne constitue pas une finalité en soi, mais plutôt un outil qui sert à créer de la valeur pour les collectivités locales. Les résultats de cet article contribuent à enrichir la littérature existante. Malgré le nombre croissant des publications consacrées à l'intelligence artificielle dans le secteur public, les études sur sa contribution à la création de valeur publique territoriale demeurent fragmentées. Alors que certaines recherches se focalisent sur l'impact de l'IA sur la performance, d'autres traitent les aspects de la valeur publique sans offrir une vue d'ensemble. D'où la nécessité de mener une recherche qui synthétise les connaissances sur les applications clés de l'IA, les avantages, les limites et les recommandations stratégiques pratiques d'ordre institutionnel, organisationnel et éthique pour faire de l'IA un outil puissant de modernisation des collectivités. Ce travail offre de nouvelles perspectives de recherche, des études empiriques peuvent être menées pour identifier les facteurs clés d'adoption et de succès de l'IA tout en assurant une valeur territoriale pour les citoyens et une gouvernance accrue.

BIBLIOGRAPHIE

Aldemir, C., & Uçma Uysal, T. (2025). Artificial Intelligence for Financial Accountability and Governance in the Public Sector : Strategic Opportunities and Challenges. Administrative Sciences, 15(2), 58. https://doi.org/10.3390/admsci15020058

Alishani, A., & Homburg, V. (2025). When citizens meet the chatbot : Evidence from a survey vignette experiment in Estonia. Public Policy and Administration, 09520767251404286. https://doi.org/10.1177/09520767251404286

Alqasimi, S. A., Zervopoulos, P. D., Sharker, A. E., & Fousteris, A. E. (2025). A Review of the Impact of Institutions on Public Sector Efficiency. International Review of Management and Marketing, 15(3), 352-390. https://doi.org/10.32479/irmm.19428

Alrawahna, A. S., Alzghoul, A., & Awad, H. (2025). The Impact of Artificial Intelligence on Public Sector Decision- Making : Benefits, Challenges, and Policy Implications a. International Review of Management and Marketing, 15(5), 125-138. https://doi.org/10.32479/irmm.19419

Alzaabi, A., Metawa, N., & Marks, A. (2025). The Role of Digital Transformation in Enhancing Government Service Delivery in the UAE : A Literature Review. International Review of Management and Marketing, 15(5), 100-106. https://doi.org/10.32479/irmm.19311

Amer, M., Hilmi, Y., & El Kezazy, H. (2024, April). Big Data and Artificial Intelligence at the Heart of Management Control: Towards an Era of Renewed Strategic Steering. In The International Workshop on Big Data and Business Intelligence (pp. 303-316). Cham: Springer Nature Switzerland.

Aziz, F. L. A., & Othman, I. W. (2021). Internal Auditors' Perception on the Efficacy of Fraud Prevention and Detection in the Public Sector. Universal Journal of Accounting and Finance, 9(4), 764-772. https://doi.org/10.13189/ujaf.2021.090422

Bolton, M., & Mintrom, M. (2023). RegTech and creating public value : Opportunities and challenges. Policy Design and Practice, 6(3), 266-282. https://doi.org/10.1080/25741292.2023.2213059

Bunyula, L., Lungisa, S., & Mathentamo, Q. (2025). Municipal employee perceptions on the use of artificial intelligence to perform their work. South African Journal of Economic and Management Sciences, 28(1), 13. (Level of Education, Job Position, Marital Status, Department/Directorate, Age groups, Gender distribution.). https://doi.org/10.4102/sajems.v28i1.6203

Cohen, W. M., & Levinthal, D. A. (1990). Absorptive Capacity : A New Perspective on Learning and Innovation. Administrative Science Quarterly, 35(1), 128-152. https://doi.org/10.2307/2393553

Criado, J. I., Sandoval-Almazán, R., & Gil-Garcia, J. R. (2025). Artificial intelligence and public administration : Understanding actors, governance, and policy from micro, meso, and macro perspectives. Public Policy and Administration, 40(2), 173-184. https://doi.org/10.1177/09520767241272921

Dang, D. (2025). Theorizing Community-Driven Digital Transformation Adoption : A Community Digital Transformation Enablement Framework.

Darmawati, D., Jaafar, N. I., Hs, R., Baja, H. K., Purisamya, A. J., Yolanda, A. M. W., Amir, B., & Juanda, M. R. P. (2025). The Role of Artificial Intelligence in Improving the Efficiency and Accuracy of Local Government Financial Reporting : A Systematic Literature Review. Journal of Risk and Financial Management, 18(11), 601. https://doi.org/10.3390/jrfm18110601

David, G. (2024). Artificial Intelligence: Opportunities and Challenges for Public Administration. Canadian Public Administration, 67(3), 388-406. https://doi.org/10.1111/capa.12580

Dounia, G., Chaimae, K., Yassine, H., & Houda, B. (2025). ARTIFICIAL INTELLIGENCE AND BIG DATA IN MANAGEMENT CONTROL OF MOROCCAN COMPANIES: CASE OF THE RABAT-SALE-KENITRA REGION. Proceedings on Engineering, 7(2), 925-938.

Driouach, M. (2025). L'intelligence artificielle au service des collectivités territoriales marocaines : entre promesses de modernisation et contraintes d'intégration. Revue De l'Intelligence Artificielle Et Du développement Territorial Durable, 2(01).

Dunleavy, P., & Margetts, H. (2025). Data science, artificial intelligence and the third wave of digital era governance. Public Policy and Administration, 40(2), 185-214. https://doi.org/10.1177/09520767231198737

Felemban, H., Sohail, M., & Ruikar, K. (2024). Exploring the Readiness of Organisations to Adopt Artificial Intelligence. Buildings, 14(8), 2460. https://doi.org/10.3390/buildings14082460

Feng, N., & Chandra, Y. (s. d.). Accountability in Government Use of AI : Citizen Concerns and Preferences. Public Administration, n/a(n/a). https://doi.org/10.1111/padm.70030

Fernández-Gutiérrez, M., & Van De Walle, S. (2019). Equity or Efficiency? Explaining Public Officials' Values. Public Administration Review, 79(1), 25-34. https://doi.org/10.1111/puar.12996

Filatova, H., Tumpach, M., Reshetniak, Y., Lyeonov, S., & Vynnychenko, N. (2023). Public policy and financial regulation in preventing and combating financial fraud : A bibliometric analysis. Public and Municipal Finance, 12(1), 48-61.

Gualdi, F., & Cordella, A. (2021). Artificial Intelligence and Decision-Making : The question of Accountability. Hawaii International Conference on System Sciences. https://doi.org/10.24251/HICSS.2021.281

Hangl, J., Behrens, V. J., & Krause, S. (2022). Barriers, Drivers, and Social Considerations for AI Adoption in Supply Chain Management : A Tertiary Study. Logistics, 6(3), 63. https://doi.org/10.3390/logistics6030063

Hood, C. (1991). A PUBLIC MANAGEMENT FOR ALL SEASONS? Public Administration, 69(1), 3-19. https://doi.org/10.1111/j.1467-9299.1991.tb00779.

Jonathan, G. M., Yalew, S. D., Gebremeskel, B. K., & Watat, J. K. (2025). AI Adoption in the Public Sector : Organizational Readiness and the Pursuit of Public Value. Complex Systems Informatics and Modeling Quarterly, (45), 43-70. https://doi.org/10.7250/csimq.2025-45.03

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.

Kampira, A., & Mukonza, R. (2025). E-Government/AI Integration State and Capacity in Developing Countries : A Systematic Review. ADMINISTRATIVE SCIENCES, 15(12). https://doi.org/10.3390/admsci15120482

Khneyzer, C., Boustany, Z., & Dagher, J. (2026). Governing Artificial Intelligence for Sustainable Territorial Development in Fragile Contexts : Insights from North Lebanon. Administrative Sciences, 16(3), 130. https://doi.org/10.3390/admsci16030130

Lehner, O. M., Ittonen, K., Silvola, H., Ström, E., & Wührleitner, A. (2022). Artificial intelligence based decision-making in accounting and auditing : Ethical challenges and normative thinking. Accounting, Auditing & Accountability Journal, 35(9), 109-135. https://doi.org/10.1108/AAAJ-09-2020-4934

Leocádio, D., Malheiro, L., & Reis, J. (2025). Exploration of Audit Technologies in Public Security Agencies : Empirical Research from Portugal. Journal of Risk and Financial Management, 18(2), 51. https://doi.org/10.3390/jrfm18020051

Li, Y., Fan, Y., & Nie, L. (2025). Making governance agile : Exploring the role of artificial intelligence in China's local governance. Public Policy and Administration, 40(2), 276-301. https://doi.org/10.1177/09520767231188229

Lindgren, I., Madsen, C. Ø., Hofmann, S., & Melin, U. (2019). Close encounters of the digital kind : A research agenda for the digitalization of public services. Government Information Quarterly, 36(3), 427-436. https://doi.org/10.1016/j.giq.2019.03.002

Maake, G., & Schultz, C. M. (2025). Using AI in Performance Management : A Global Analysis of Local Government Practices. Administrative Sciences, 15(10), 392. https://doi.org/10.3390/admsci15100392

Mergel, I., Dickinson, H., Stenvall, J., & Gasco, M. (2023). Implementing AI in the public sector. Public Management Review, 0(0), 1-14. https://doi.org/10.1080/14719037.2023.2231950

Mohamad, I., Hughes, L., Alalwan, A. A., Malik, T., & Dwivedi, Y. K. (2026). Examining the factors influencing citizen adoption of e-government chatbot services in Jordan : A longitudinal survey study. Technological Forecasting and Social Change, 222, 124398. https://doi.org/10.1016/j.techfore.2025.124398

Moore, M. H. (1995). M. H. Moore, Creating Public Value : Strategic Management in Government. Harvard University Press, 1995.

Nascimento, P. V. M., De Siqueira, P. B. B., Chrispim, N., Chaves, R. M., Barbosa, C. E., & De Souza, J. M. (2025). The future of AI in government services and global risks : Insights from design fictions. European Journal of Futures Research, 13(1), 9. https://doi.org/10.1186/s40309-025-00253-9

Netshirando, V., Munyoka, W., & Kadyamatimba, A. (2026). An investigation of digital transformation initiatives in South African rural local municipalities. South African journal of information management, 28(1), a2077. https://doi.org/10.4102/SAJIM.v28i1.2077

OECD. (2022). OECD Guidelines for Citizen Participation Processes. OECD Publishing. https://doi.org/10.1787/f765caf6-en

OECD. (2017). Trust and Public Policy: How Better Governance Can Help Rebuild Public Trust. OECD. https://doi.org/10.1787/9789264268920-en

OECD. (2019). Recommendation of the Council on Artificial Intelligence (OECD/LEGAL/0449). OECD.

Omonov, M. S., & Ahn, Y. (2025). Towards Smart Public Administration: A TOE-Based Empirical Study of AI Chatbot Adoption in a Transitioning Government Context. Administrative Sciences, 15(8), 324. https://doi.org/10.3390/admsci15080324

Osborne, S. P. (Ed.). (2010). The new public governance? Emerging perspectives on the theory and practice of public governance. Routledge.

Parida, V., Sjödin, D., & Reim, W. (2019). Reviewing Literature on Digitalization, Business Model Innovation, and Sustainable Industry: Past Achievements and Future Promises. Sustainability (Switzerland), 11, 391. https://doi.org/10.3390/su11020391

Rahman, M. S., Bag, S., Gupta, S., & Sivarajah, U. (2023). Technology readiness of B2B firms and AI-based customer relationship management capability for enhancing social sustainability performance. Journal of Business Research, 156, 113525. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.113525

Ravallion, M. (2005). On Measuring Aggregate "Social Efficiency". Economic Development and Cultural Change, 53(2), 273-292. https://doi.org/10.1086/425380

Robles, P., & Mallinson, D. J. (2025). Artificial intelligence technology, public trust, and effective governance. Review of Policy Research, 42(1), 11-28. https://doi.org/10.1111/ropr.12555

Saida, I. (2025). Synergy between Artificial Intelligence and Good Governance : Deciphering Predictive Dynamics for Optimal Public Performance in Morocco. International Review of Management and Marketing, 15(4), 143-152. https://doi.org/10.32479/irmm.18725

Schneider, M. H. G., Kanbach, D. K., Kraus, S., & Dabić, M. (2024). Transform Me If You Can : Leveraging Dynamic Capabilities to Manage Digital Transformation. IEEE Transactions on Engineering Management, 71, 9094-9108. https://doi.org/10.1109/TEM.2023.3319406

Selten, F., & Klievink, B. (2024). Organizing public sector AI adoption: Navigating between separation and integration. Government Information Quarterly, 41(1), 101885. https://doi.org/10.1016/j.giq.2023.101885

Shin, B. (2025). Exploring the potential of machine learning to reduce administrative burden in participatory budgeting: A case study of Seoul. Journal of Public Budgeting, Accounting & Financial Management, 38(1), 237-264. https://doi.org/10.1108/JPBAFM-09-2024-0188

Simon, H. A. (1976). Administrative behavior: A study of decision-making processes in administrative organization (3rd ed.)

Singh, A., Klarner, P., & Hess, T. (2020). How do chief digital officers pursue digital transformation activities? The role of organization design parameters. Long Range Planning, 53(3), 101890. https://doi.org/10.1016/j.lrp.2019.07.001

Sousa-Zomer, T. T., Neely, A., & Martinez, V. (2020). Digital transforming capability and performance: A microfoundational perspective. International Journal of Operations & Production

Thompson, S., & Pillay, P. (2025). How data analytics and AI in government can drive greater public value. https://www.ey.com/en_gl/insights/government-public-sector/how-data-analytics-and-ai-in-government-can-drive-greater-public-value

Veeramootoo, N., Nunkoo, R., & Dwivedi, Y. K. (2018). What determines success of an e-government service? Validation of an integrative model of e-filing continuance usage. Government Information Quarterly, 35(2), 161-174. https://doi.org/10.1016/j.giq.2018.03.004

Wang, C. & Ma, L., 2022, 'Digital transformation of citizens' evaluations of public service delivery: Evidence from China', Global Public Policy and Governance 2(4), 477–497. https://doi.org/10.1007/s43508-022-00054-x

Wirata, G., Gunawan, M. S., Judijanto, L., Sarmento, A. D. A., & Permono, A. R. (2025). The Role of E-Government Innovation in Enhancing Public Service Performance and Strengthening Transparent Governance. International Journal of Accounting and Economics Studies, 12(6), 710-717. https://doi.org/10.14419/zxpzp606

Wong, J., Morgan, D., Straub, V. J., Hashem, Y., & Bright, J. (2022). Key challenges for the participatory governance of AI in public administration. SocArXiv. https://doi.org/10.31235/osf.io/pdcrm

Yigitcanlar, T., Senadheera, S., Marasinghe, R., Bibri, S. E., Sanchez, T., Cugurullo, F., & Sieber, R. (2024). Artificial intelligence and the local government : A five-decade scientometric analysis on the evolution, state-of-the-art, and emerging trends. Cities, 152, 105151. https://doi.org/10.1016/j.cities.2024.105151

Zhang, Y., & Li, Y. (2025). The impact of artificial intelligence on government digital service capacity. International Review of Economics & Finance, 102, 104374. https://doi.org/10.1016/j.iref.2025.104374

Хуарес-Мерино, М. А. (2025). ARTIFICIAL INTELLIGENCE AND CITIZENSHIP IN LATIN AMERICAN GOVERNMENTS. Вопросы Государственного и Муниципального Управления, (5), 71-86. https://doi.org/10.17323/1999-5431-2025-0-5-71-86