

PMO et Projets IT au sein du Secteur Public Marocain: analyse de Apports Stratégiques et Contraintes

PMO and IT Projects in the Moroccan Public Sector: Analysis of
Strategic Contributions and Constraints

Mustapha BINDGUIGNE

Doctorant

Ecole Nationale de Commerce et de Gestion d'El Jadida

Université Chouaib Doukkali

Laboratoire Interdisciplinaire de Recherche sur les Organisations

Bindguigne.mustapha@ucd.ac.ma

Mohamed AKHLAFFOU

Maitre de Conférence Habilité

Ecole Nationale de Commerce et de Gestion d'El Jadida

Université Chouaib Doukkali

Laboratoire Interdisciplinaire de Recherche sur les Organisations

akhlaffou.m@ucd.ac.ma

Résumé :

Depuis les années 90, les départements ministériels marocains ont commencé à embrasser la transformation numérique comme une nécessité plutôt qu'un luxe, avec le lancement d'un panier des projets informatiques. Une grande attention a été accordée aux méthodes et outils de gestion de projet, notamment sur le plan structurel, avec la création de directions informatiques et le renforcement des Project Management Offices (PMO). Les recherches empiriques et théoriques se sont multipliées pour tenter d'aboutir à un cadre définissant la meilleure méthode qui garantira à un PMO la réussite des projets informatiques et la minimisation de leurs taux d'échec. L'objectif du présent document est de mettre en évidence, à travers une revue de la littérature, la naissance de la discipline du Project Management, PMO et la valeur ajoutée et les enjeux de cette entité pour les projets informatiques du secteur public marocain. La méthodologie adoptée repose principalement sur une étude comparative des différents apports (théoriques et empiriques) de la littérature sur la réussite de la gestion de projet. A cet effet, le présent travail s'intéresse, dans un premier temps, à un aperçu général du Project Management dans le secteur public, puis, dans un deuxième temps, à l'émergence de cette discipline dans le secteur public marocain en relation avec la Transformation Digitale du secteur et la naissance du PMO de projets IT, pour terminer, dans un troisième temps, par une présentation de la valeur ajoutée du PMO de projets IT et de ses enjeux dans le secteur public marocain.

Mots clés: Bureau de Gestion de Projets, Projets Informatiques, Secteur Public, Transition Numérique, Performance Organisationnelle.

Summary :

The Moroccan public sector is moving towards a digital transformation, transforming the tool from an accessory to a strategic approach for modern administration. Far from being a fad, this movement is illustrated by the multiplication of IT projects and the growing appropriation of project management methods and tools, notably through the creation of Information Systems Departments and Project Management Offices. The recurring difficulties associated with IT projects (complexity, failure, etc.) call for attention on both scientific (empirical and theoretical) and practical levels, and knowledge is mobilized in an appeal that seeks to identify approaches to optimizing the effectiveness of PMOs based on their actual use. It is to this approach that the present work aims to contribute through a literature review analyzing the strategic contributions and constraints of PMOs in the Moroccan public sector, using a comparative study of academic and practical contributions to the success of IT projects. The research is structured around three limiting dimensions: the evolution of Project Management in the public sector, the emergence of PMOs in Morocco in the context of digital transformation, and the analysis of strategic contributions and constraints that limit the use of these devices for project management.

Keywords: Project Management Office, IT Projects, Public Sector, Digital Transition, Organizational Performance.

Introduction :

Dans le contexte en constante évolution de la gestion de projet, le concept de Bureau de Gestion de Projet (BGP) s'est imposé comme une structure essentielle pour renforcer la capacité des organisations à mener à bien leurs projets (Morris, 1997). Issu de son rôle traditionnel d'organe directeur central chargé de définir et de maintenir les normes de gestion de projet, le BGP est devenu un atout précieux pour favoriser l'alignement stratégique et l'excellence opérationnelle au sein des institutions. Ce constat est particulièrement pertinent dans le secteur public marocain, où la complexité de la gouvernance, l'allocation des ressources et l'impératif de développement durable exigent un haut niveau de compétence en matière d'exécution de projets.

Le PMO du secteur public marocain s'éloigne ainsi d'une solution universelle pour devenir une entité nuancée, chargée de gérer le double mandat d'adaptation des méthodologies internationales de gestion de projets et d'intégration des spécificités locales dans leur application. Cela implique d'importantes responsabilités en matière de gestion des fonds publics, de respect des normes éthiques et de promotion de l'égalité des chances pour toutes les parties prenantes.

Par ailleurs, l'avènement des technologies numériques et des approches de gestion agiles présente à la fois des défis et des opportunités pour les PMO du secteur public marocain, notamment pour les projets informatiques (PIT). Cet article présente les mécanismes par lesquels les PMO peuvent exploiter ces innovations pour améliorer la mise en œuvre des PIT et la manière dont le secteur public marocain s'adapte à ces tendances émergentes. L'objectif ultime est de fournir un aperçu complet des meilleures pratiques, des paradigmes de leadership et des modèles de gouvernance qui peuvent permettre aux PMO de projets informatiques du secteur public marocain de devenir des catalyseurs de changements significatifs et durables dans un monde dynamique.

Ces dernières années, la mise en place de bureaux de gestion de projets (BGP) au sein des Directions des Systèmes d'Information (DSI) des organisations gouvernementales a suscité une attention croissante, notamment dans les pays en développement comme le Maroc. L'avènement des technologies sophistiquées et le rôle croissant des systèmes d'information dans la prestation de services publics ont souligné l'importance de méthodologies de gestion de projets efficaces. Cet article intitulé « BGP des projets informatiques dans les Directions des Systèmes d'Information du secteur public marocain : valeur ajoutée et défis » explore le paysage complexe des BGP dans le secteur public marocain, explorant à la fois leur valeur potentielle et les défis qu'ils rencontrent dans la pratique.

I. « Management » et « Projet » : la naissance de la discipline de gestion de projet :

Ce chapitre intitulé « Management et projet : Naissance de la discipline de gestion de projet » propose un aperçu complet de la gestion de projet dans le contexte de la transition numérique dans les organisations publiques.

Dans ce chapitre, nous examinons les concepts de « management » et de « projet » et examinons leur importance dans la naissance de la discipline de la gestion de projet. À travers

une synthèse des recherches actuelles, des cadres théoriques et des exemples pratiques, ce chapitre vise à approfondir la compréhension des concepts de « management » et de « projet » et de leurs implications pour la naissance de la discipline de la gestion de projet.

À la fin de ce chapitre, les lecteurs auront acquis des connaissances précieuses sur la naissance de la discipline de gestion de projet et seront mieux équipés pour la relier à la transition numérique dans le cas des ITP.

1) L'histoire du « management » : un aperçu général

Avant de plonger dans l'histoire du management, il convient de définir le concept. En effet, de nombreux auteurs ont proposé des définitions couvrant plusieurs périodes, domaines, courants et théories, allant de la période industrielle à une dimension plus humaine. Parmi ces définitions, on en trouve une particulièrement pertinente dans le contexte actuel, car elle intègre les évolutions récentes du concept et prend en compte les nouvelles technologies, la mondialisation et les changements organisationnels : celle de Raymond-Alain Thiétart. Dans « Le Management » (Thiétart, 2003), le management est défini comme l'action, l'art ou la manière de diriger une organisation, de la diriger, de planifier son développement, de la contrôler et d'en garantir le bon fonctionnement. Thiétart a ainsi résumé le management en quelques fonctions stratégiques. Mais historiquement, le puzzle du « Management » a été complété par plusieurs pièces scientifiques, parfois influencées par l'environnement de l'organisation, parfois par des courants scientifiques.

• Premières approches de base

Avant de plonger dans l'histoire du management, il convient de définir le concept. En effet, de nombreux auteurs ont proposé des définitions couvrant plusieurs périodes, domaines, courants et théories, allant de la période industrielle à une dimension plus humaine. Parmi ces définitions, celle de Raymond-Alain Thiétart est particulièrement pertinente dans le contexte actuel, car elle intègre les évolutions récentes du concept et prend en compte les nouvelles technologies, la mondialisation et les changements organisationnels. Il s'agit de celle de Raymond-Alain Thiétart. Dans « Le Management » (Thiétart, 2003), le management est défini comme l'action, l'art ou la manière de diriger une organisation, de la diriger, de planifier son développement, de la contrôler et d'en garantir le bon fonctionnement.

La notion de management est bien plus ancienne qu'on ne le pense, son histoire remontant à des milliers d'années. Selon Pindur, Rogers et Kim (1995) dans leur article scientifique « The History of Management : A Global Perspective », les premières approches fondamentales du management remontent à au moins 3 000 ans avant J.-C., lorsque les premiers documents de transactions commerciales furent établis par des prêtres du Moyen-Orient. Vers 400 ans avant J.-C., Socrate affirmait que le management était une compétence distincte de la maîtrise des compétences et connaissances techniques (Higgins, 1991). Les Romains, célèbres pour leurs légions de guerriers dirigées par des centurions, ont introduit la responsabilité par le biais d'une hiérarchie d'autorité. L'Église catholique romaine était organisée selon des territoires spécifiques, une chaîne de commandement et des descriptions de poste. Au Moyen Âge, une période d'environ 1 000 ans, de 476 à 1450 après J.-C., des

guildes d'artisans et de marchands fournissaient des produits artisanaux allant du pain aux armures et aux épées pour les Croisades. Une hiérarchie de contrôle et de pouvoir, semblable à celle de l'Église catholique, existait : l'autorité reposait sur les maîtres et descendait jusqu'aux compagnons et aux apprentis. Ces artisans étaient, par essence, de petites entreprises produisant des produits de qualité variable, avec une productivité modeste et ne nécessitant guère de contrôle managérial autre que celui du propriétaire ou du maître artisan.

Quelques années plus tard, avec l'essor des nouvelles technologies, un nouveau besoin est apparu chez les managers : améliorer la productivité et l'efficacité. La recherche d'une gestion optimale des entreprises s'est concentrée sur la complexité des processus de travail. Les managers cherchent à approfondir l'exécution des tâches et son impact sur la productivité, en s'efforçant d'affiner les méthodologies opérationnelles. À cet égard, on peut citer Frederick Winslow TAYLOR et sa célèbre « Organisation scientifique du travail », Henry FAYOL et sa célèbre « Organisation administrative du travail », Henry FORD et sa méthode industrielle connue sous le nom de « fordisme », Max Weber et son « Organisation bureaucratique du travail » fondée principalement sur une hiérarchie clairement définie des emplois, et bien d'autres auteurs qui ont enrichi le discours sur le management, de 1900 à 1930, dans le contexte d'une organisation productive efficace (Stern et Jean-Schoettl, 2017).

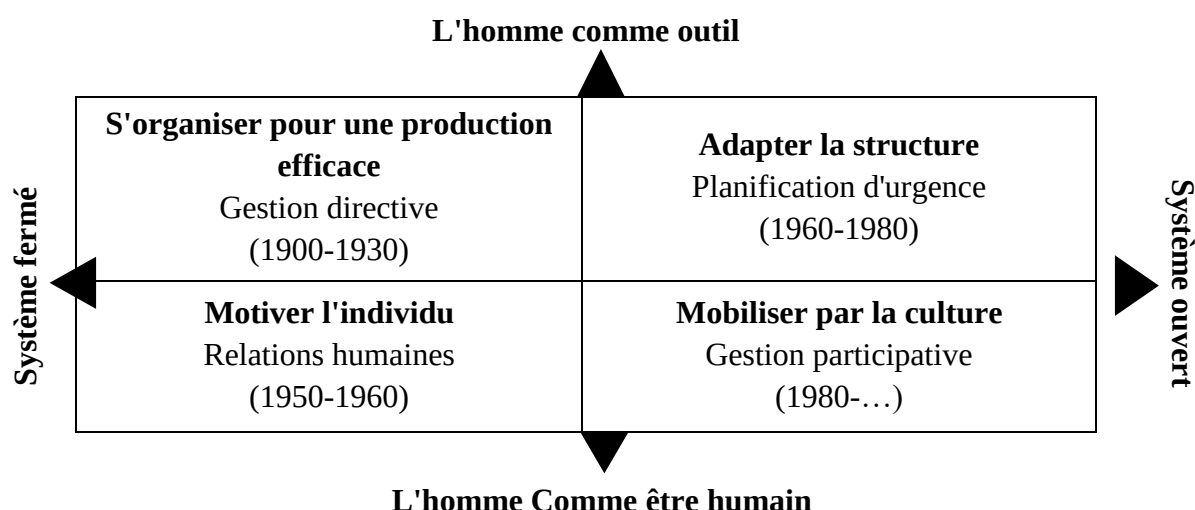
Cette vision simpliste de la motivation n'a pas trouvé écho auprès des psychologues, qui soutenaient que les motivations humaines étaient plus complexes que ne le laissaient supposer les simples incitations économiques. Un courant de pensée comportementale a ainsi émergé, visant à établir une approche organisationnelle humaniste. Ce courant a introduit une nouvelle perspective en considérant le comportement du travailleur non seulement comme un individu, mais aussi comme un membre d'un groupe (Kchirid et Temnati, 2021). Selon les principes de ce courant dit humaniste, le salarié au sein d'une entreprise possède une dimension humaine qui entraîne des réactions et des comportements émotionnels et affectifs, parfois en contradiction avec la logique rationnelle de l'organisation. Pour les théoriciens de ce mouvement, tels que Mayo, Lewin, Likert, Maslow, Herzberg, McGregor ou Argyris, et bien d'autres apparus entre 1950 et 1960, dont les recherches s'appuyaient sur des expérimentations et des études, la performance économique est liée à la satisfaction des besoins sociologiques et psychologiques que chaque individu cherche à satisfaire dans son travail. Ils affirment que « la motivation est une énergie dirigée vers la satisfaction d'un besoin, qui se manifeste par un engagement visant à réduire les tensions » (Moulette, Roques et Tironneau, 2019).

L'approche humaniste, présentée précédemment, valorisait l'individu dans son environnement interne, au détriment de l'environnement externe, parfois déterminant pour la survie de l'organisation. Pour surmonter cette limite, l'approche technocratique intervient avec plusieurs contributions scientifiques visant à démontrer qu'il n'existe pas d'organisation « parfaite » (le fameux « One best way »), mais que l'organisation diffère selon plusieurs facteurs externes. Dans les travaux de Woodward, Chandler, Burns et Stalker, Lawrence et Lorsh et bien d'autres, l'objectif est de rendre compte de la manière dont les organisations sont structurées, en étudiant l'influence des variables contextuelles sur les caractéristiques organisationnelles.

L'approche technocratique a permis aux organisations de s'ouvrir et de s'adapter à leur environnement, principalement externe. Cependant, elle présente plusieurs limites : premièrement, la multiplication des variables contingentes ; deuxièmement, la dépendance à une conception mécaniste de l'organisation ; et troisièmement, la conception contingente. Depuis 1980, c'est là qu'intervient l'approche socio-économique, prenant en compte à la fois la finalité technico-économique de l'organisation et sa finalité humaine et sociale. Face à un environnement complexe, la réussite est impossible sans les collaborateurs. Il s'agit de mobiliser l'intelligence de chacun, pour un management participatif où l'information est partagée, la qualité est exigée, les groupes de projet travaillent ensemble, etc.

En résumé, le référentiel de Scott situe l'organisation selon deux axes : la conception de l'homme (l'homme comme outil ou l'homme comme acteur) et la conception de l'organisation en relation avec l'environnement (système fermé ou système ouvert).

Figure 1 : Cadre de référence de Scott



Source : Stern, P. et Schoettl, JM (2017). Fiche 07 : Comprendre l'environnement managérial. Dans La Boîte à outils du management, Dunod.

• Management et Organisations Publiques:

Après un bref aperçu historique de la gestion organisationnelle, il nous semble nécessaire de l'examiner dans un contexte caractérisé par des spécificités organisationnelles et fonctionnelles tantôt rigides, tantôt flexibles. Selon le Dictionnaire encyclopédique de l'administration publique, la gestion appliquée au secteur public, appelée « gestion publique », consiste en un ensemble de processus et d'outils conçus pour optimiser la performance d'une organisation vouée au service public.

Historiquement, la gestion publique a pris forme dans les années 1970 et 1980. Durant cette période, un discours critique sur l'intervention de l'État et l'efficacité de la gestion

publique a émergé. On a soutenu que les méthodes de gestion du secteur privé étaient supérieures à celles du secteur public. L'intérêt pour ces pratiques était fort, car elles étaient perçues comme une solution aux problèmes de l'administration publique (Rainey, 1990).

Cette perception a conduit à une redéfinition de l'administration publique et de la bureaucratie traditionnelle décrite par Max Weber (Auby, 1996 ; Hood, 2005 ; Parenteau, 1994 ; Rainey, 1990). Cependant, cette redéfinition a généré des tensions entre deux logiques : celle de la gestion d'une part, et celle de l'administration légale d'autre part. Il en est résulté un conflit entre la recherche de la performance et le respect des règles et des procédures.

Ce conflit s'est apaisé lorsque la direction a abandonné certains aspects de la rationalité du secteur privé, comme la recherche du profit, pour intégrer des valeurs propres au secteur public, comme l'équité. Ainsi, la gestion est devenue publique (Payette, 1992), et l'État a commencé à adopter une approche managériale plutôt qu'administrative (Payette, 1992).

Les administrations publiques s'efforcent constamment d'améliorer leurs performances. Ce principe est au cœur de la gestion publique, tant en théorie qu'en pratique. Pour y parvenir, elles s'appuient également sur des concepts tels que la délégation de pouvoir, la responsabilisation et l'efficacité. L'expression anglaise « Let managers manage » (Laisser les managers gérer) résume bien cette philosophie, soulignant l'importance de laisser aux managers la liberté de prendre des décisions pour optimiser les services publics.

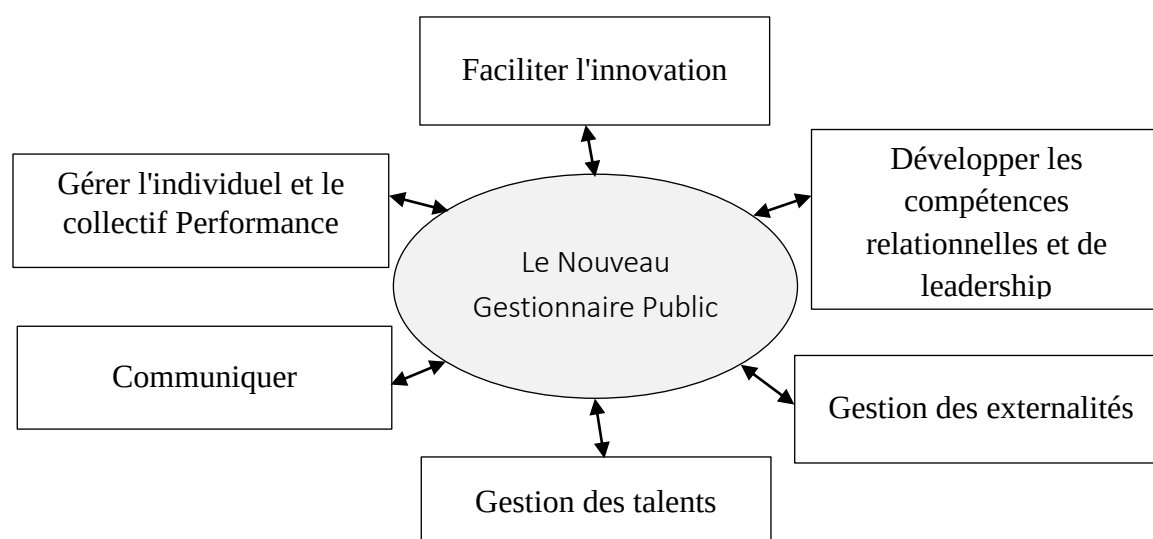
Alors que de nombreux pays mènent des réformes administratives visant à moderniser la gestion des affaires publiques, l'exploration des liens entre performance et éthique publique est devenue cruciale. Ce sujet intéresse les gestionnaires des organisations publiques et privées, ainsi que les chercheurs en management (Fouchet, 1999). En effet, l'introduction d'une gestion axée sur les résultats soulève des questions fondamentales sur la nature du service public, qui devrait être guidé à la fois par des principes éthiques tels que la neutralité, la défense de l'intérêt général, l'équité et la solidarité, et par des principes professionnels tels que l'efficacité et l'efficience, la transparence, la responsabilité, l'équité et la justice sociale, la participation citoyenne, l'innovation et l'adaptabilité.

D'un point de vue théorique, la gestion publique repose sur un socle théorique solide composé de plusieurs théories, telles que le Nouveau Management Public. Inspiré des pratiques du secteur privé, le NPM met l'accent sur l'efficacité, la performance et la satisfaction des citoyens-clients. Il introduit des outils tels que la gestion par objectifs, les indicateurs de performance et les contrats de performance ; la théorie de la gouvernance, qui met l'accent sur l'interaction entre les différents acteurs (public, privé, société civile) et la collaboration intersectorielle dans la gestion des affaires publiques ; la théorie des choix publics, qui suppose que le comportement des agents publics est guidé par des motivations personnelles et économiques similaires à celles des acteurs du secteur privé, et qu'il est nécessaire de concevoir des mécanismes d'incitation pour aligner ce comportement sur l'intérêt général ; la théorie des parties prenantes, qui suggère que la gestion publique doit prendre en compte les intérêts de toutes les parties prenantes, y compris les citoyens, les entreprises, les ONG et les autres niveaux de gouvernement ; la théorie institutionnelle, qui

souligne l'importance des structures, des normes et des cultures institutionnelles dans le fonctionnement et l'évolution des organisations publiques ; et la théorie des réseaux, qui se concentre sur la gestion des réseaux et des partenariats entre diverses organisations pour la prestation de services publics, reconnaissant que de nombreux problèmes publics nécessitent une coopération inter organisationnelle.

On voit ainsi que la gestion publique offre au gestionnaire public une boîte à outils pour assurer la bonne gouvernance de la structure qu'il supervise. Pour y parvenir, le gestionnaire public doit acquérir six qualités essentielles mentionnées par Philippe BLOCH dans son ouvrage « Startup Academy : Comprendre et s'approprier les secrets d'une nouvelle génération d'entrepreneurs », décrites dans la figure ci-dessous :

Figure 2 : Les 6 principes du nouveau gestionnaire public



Source : Bloch, P. (2008). Startup Academy : Comprendre et s'approprier les secrets d'une nouvelle génération d'entrepreneurs, édition Ventana.

• Management dans les organisations publiques marocaines

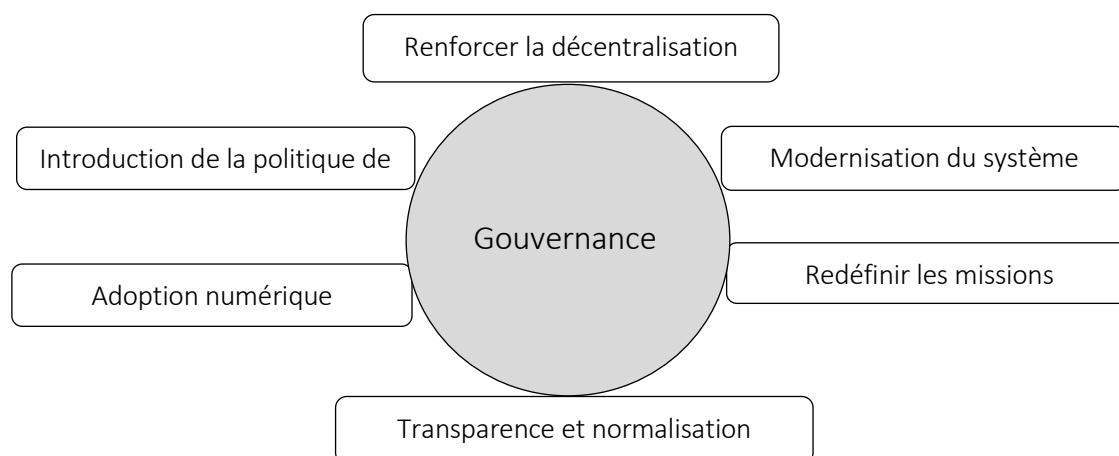
Le style de gestion de l'administration publique marocaine utilise des outils, des techniques et des méthodes pour améliorer la qualité des services publics. L'objectif est de rendre ces services plus efficaces, transparents et réactifs, afin de mieux répondre aux besoins et aux demandes évolutifs des citoyens. Pour y parvenir, divers efforts et stratégies sont mis en œuvre pour moderniser les pratiques administratives, renforcer les capacités institutionnelles et garantir une meilleure gouvernance. En effet, le Maroc a entrepris de nombreuses réformes pour aligner ses pratiques sur les normes internationales et répondre aux attentes croissantes de la population. Selon le rapport de la Commission spéciale sur le modèle de développement, publié en avril 2021, les principaux défis des administrations publiques marocaines sont : la modernisation et la numérisation, la transparence et la lutte

contre la corruption, l'efficacité et la performance, et plus récemment la participation citoyenne. Pour relever ces défis, plusieurs réformes cruciales ont été mises en place afin de garantir que les administrations publiques marocaines répondent aux attentes et aux exigences des citoyens et contribuent au développement global du pays.

Le Maroc a été un précurseur en Afrique dans le domaine de la gestion publique, en engageant de nombreuses réformes de ses administrations. Ces changements visent à améliorer la gouvernance afin d'optimiser l'utilisation des ressources et d'orienter le capital humain vers des résultats concrets, tout en garantissant la satisfaction des citoyens. Le gouvernement s'est engagé dans un ambitieux processus de démocratisation et de transparence dans la gestion des affaires publiques. L'objectif est de rendre le pays plus attractif pour les investissements étrangers et d'assurer une répartition équitable des richesses (Idrissi et El Amraoui, 2018). Cette initiative concerne non seulement l'État, mais aussi l'ensemble des acteurs du service public. Ensemble, ils œuvrent à la rationalisation des budgets et à la mise en place d'une régionalisation avancée fondée sur la performance et l'efficacité des résultats attendus.

Dans cette optique, le Maroc a lancé plusieurs projets visant à améliorer la gouvernance publique. L'objectif est de mettre en place un nouveau modèle de gestion publique garantissant l'efficacité des services offerts aux citoyens, tout en optimisant les ressources disponibles. Cela nécessite l'implication de toutes les parties prenantes dans le processus de modernisation de la gouvernance au sein de l'administration publique. Il est crucial de sensibiliser les fonctionnaires à l'importance de ce défi, afin de surmonter les dysfonctionnements et les lacunes du système actuel. Les axes de modernisation de la gouvernance peuvent être résumés en six facteurs, comme l'illustre la figure ci-dessous.

Figure 3 : Les six facteurs de la modernisation de la gouvernance



Source : Idrissi, K. & El Amraoui, L. (2018). Contribution du nouveau management public à la consécration de la performance de l'administration publique marocaine, *Revue du contrôle, de la comptabilité et de l'audit*, p. 1006.

Dans le contexte de la gestion des organisations publiques, la notion de projet revêt une importance cruciale pour la planification, la mise en œuvre et l'évaluation des politiques

publiques. Les projets dans ce domaine peuvent prendre diverses formes, allant du développement de programmes sociaux à la construction d'infrastructures publiques. Une gestion efficace des organisations publiques exige la capacité de concevoir, de coordonner et d'exécuter des projets complexes répondant aux besoins et aux attentes des citoyens. Les principes de la gestion de projet, tels que la définition d'objectifs clairs, l'allocation de ressources appropriées et l'évaluation continue des projets, jouent un rôle essentiel dans la réalisation des missions des organisations publiques et la prestation efficace des services publics. Ainsi, la gestion des organisations publiques et la notion de projet sont étroitement liées, concourant à l'atteinte des objectifs et aux défis des administrations publiques.

2) La naissance du concept de « projet »

La notion de « projet » semble fondamentale dans de nombreux domaines, qu'il s'agisse de la construction et du gros œuvre, de la transformation numérique ou même d'une campagne de recrutement. Un projet consiste généralement en un ensemble d'activités coordonnées et contrôlées, avec des dates de début et de fin, visant à atteindre un objectif précis dans le respect total d'exigences particulières, incluant des contraintes souvent liées aux délais, aux coûts et aux ressources.

Étymologiquement, le mot « projet » a plusieurs définitions dans le dictionnaire, parfois comme verbe, parfois comme nom. Nominal, il désigne un plan ou une proposition. Verbe, il signifie avancer, s'élancer ou se projeter. En latin, on le trouve également sous forme de verbe (proicio, se projeter en avant) et de nom (projectio, l'action de se projeter en avant), ce qui explique l'origine du mot « projet ». Projet implique donc à la fois action et service. L'idée d'« avancer » incorpore implicitement les notions de temps et d'espace. En français, le mot « projet » signifie également « avoir l'intention de faire quelque chose ». Ainsi, le mot « projet » signifiait « quelque chose qui précède la réalisation ». Il faisait référence à l'élaboration d'un plan plutôt qu'à sa mise en œuvre. Une fois le plan réalisé, ce qui en résultait était appelé un « objet ».

L'usage du mot « projet » a évolué dans les années 1950 avec l'émergence de diverses techniques de gestion de projet. Depuis, le terme a pris un sens plus large, incluant à la fois les projets et leurs résultats. Un projet est souvent guidé par un plan ou un échéancier de développement, qui impose des contraintes et fixe des objectifs et des paramètres spécifiques. La gestion de grands projets nécessite parfois la création d'une organisation temporaire, composée d'une équipe projet et de plusieurs équipes de travail. En général, un projet nécessite des ressources humaines (comme des spécialistes en aérodynamique), matérielles (comme des machines-outils), logicielles (comme des logiciels de modélisation géométrique) et financières.

Ainsi, les notions de « Management », de « Projet » et de « Gestion de Projet » sont étroitement liées dans le sens où les deux premières se combinent pour donner naissance à une nouvelle discipline.

3) La discipline « Gestion de projet »

La gestion de projet est une discipline pionnière pour la réussite de tout type de projet. Elle combine plusieurs étapes de planification, d'organisation, de direction et de contrôle des ressources, des tâches et des activités nécessaires à l'atteinte d'objectifs spécifiques dans un délai prédéterminé. Cette approche structurée permet de gérer les projets plus efficacement, tout en minimisant les risques et en garantissant la satisfaction de toutes les parties prenantes. Elle est définie par le PMI (Project Management Institute) comme l'art de structurer l'ensemble des activités, des ressources et des équipes nécessaires au bon déroulement d'un projet, dans le but d'obtenir un résultat précis et porteur de valeur ajoutée. Le chef de projet est un leader d'impact et un catalyseur de talents.

Selon les contributions de Tom SEYMOUR et Sara HUSSEIN, professeurs à l'Université d'État de Minot, dans leur article scientifique intitulé « L'histoire de la gestion de projet », la gestion de projet est pratiquée depuis l'apparition de l'humanité sur Terre. L'histoire regorge d'exemples de projets complexes menés à bien, malgré la complexité et les incertitudes qui auraient pu les faire échouer.

En 2003, Young Hoon KWAK affirme que les origines de la gestion de projet moderne ont commencé entre les années 1900 et 1950 et il a identifié quatre périodes dans l'histoire du projet moderne :

Tableau 1 : Périodes de gestion de projet

Périodes	Caractéristiques de la période
Avant 1958	La gestion de projet est passée d'un système artisanal à une administration des relations humaines.
De 1958 à 1979	Avancement technologique significatif.
De 1980 à 1994	Les ordinateurs personnels multitâches ont eu un impact sur de nombreux aspects du travail et des affaires, y compris la gestion de projet.
De 1995 à aujourd'hui	La technologie continue d'être un moteur de changement et a un impact considérable sur les activités des chefs de projet.

Source : Élaboration personnelle des auteurs.

La gestion de projet requiert plusieurs composantes, telles que le projet (le livrable), l'équipe projet et les techniques de gestion de projet. Autrement dit, elle requiert un large éventail de compétences. Le chef de projet, par exemple, doit non seulement maîtriser les méthodologies de conception, les outils et les techniques de production, mais aussi exceller en communication et en relations humaines. Il sait gérer les relations interpersonnelles et motiver son équipe pour atteindre les objectifs. Dans toute organisation, publique ou privée, la gestion de projet est essentielle pour coordonner et motiver les professionnels vers une direction commune. Le chef de projet est impliqué dès le début, en planifiant les tâches, les phases de

mise en œuvre, les rôles du personnel, les modes opératoires, le calendrier de production et le contrôle jusqu'à la clôture du projet.

Au niveau des projets, les organisations (publiques ou privées) développent constamment de nouveaux projets, qu'il s'agisse du développement d'applications informatiques, de la construction de bâtiments, de la conception de nouveaux produits ou de l'élaboration d'offres de services (Bourdeau, Rivard et Barki, 2003). Dans le cas des projets d'intégration des dernières tendances en matière de technologies de l'information aux systèmes d'information des organisations publiques, ou des projets informatiques, la gestion de projet met en œuvre une panoplie d'outils, de techniques et de méthodes pour éviter les dépassements de budget et d'échéancier, ainsi que le non-respect des niveaux de qualité et de performance, et pour garantir la maîtrise des facteurs de risque associés à la gestion de projet (risque technologique, taille du projet, expérience et expertise, complexité des livrables, environnement organisationnel, complexité du projet, conditions exogènes, caractéristiques des intervenants externes, etc.).

II. Gestion des projets informatiques dans le secteur public marocain : comment et pourquoi ?

La gestion de projets informatiques est devenue une discipline essentielle dans un monde où la technologie est au cœur de toutes les organisations, notamment publiques. Gérer un projet informatique implique de jongler avec de nombreuses variables complexes : équipes, budgets, délais et spécifications techniques. Mais pourquoi est-ce si crucial ? Parce qu'un projet informatique réussi peut véritablement transformer une administration. Il améliore les processus, accroît l'efficacité et lui confère un fort potentiel pour répondre aux demandes des citoyens. De plus, une bonne gestion de projet réduit les risques, optimise les ressources et garantit l'atteinte des objectifs. En bref, la gestion de projets informatiques va bien au-delà de l'aspect technique : c'est une stratégie clé pour assurer la réussite et la croissance durable des administrations publiques.

1) Transition numérique du secteur public marocain: Émergence des projets informatiques

La transformation numérique est devenue un moteur essentiel du progrès humain et économique. Le Maroc a adopté plusieurs initiatives numériques au fil des ans. Tout a commencé avec le plan quinquennal 1999-2003, suivi de « e-Maroc 2010 » couvrant la période 2005-2010, puis de la « Stratégie Maroc Numérique 2013 » de 2009 à 2013, et enfin de la « Stratégie Maroc Numérique 2020 ». Plus récemment, le « Plan National de Réforme de l'Administration 2018-2021 » a été lancé pour moderniser l'administration sur les plans organisationnel, managérial, numérique et éthique. Une nouvelle feuille de route pour le développement numérique de 2021 à 2025 a également été élaborée. Ces différentes stratégies partagent un objectif commun : propulser le Maroc parmi les pays leaders en matière de digitalisation. L'idée est de faire des technologies de l'information un pilier de l'économie, apportant productivité et valeur ajoutée aux secteurs économiques et à l'administration publique, tout en contribuant au développement humain.

Qu'il s'agisse du « dépôt électronique des factures et autres documents nécessaires à l'attestation du service fait » de la Trésorerie Générale du Royaume (Ministère de l'Économie et des Finances), du « Registre National Électronique des Sûretés Mobilières » du Ministère de la Justice, ou encore du « MINHATY : Portail National des Demandes de Bourse de l'Enseignement Supérieur et de la Formation Professionnelle » du Ministère de l'Enseignement Supérieur, de la Recherche Scientifique et de l'Innovation, autant de projets informatiques, et bien d'autres, qui ont marqué la transition numérique marocaine. De nombreux facteurs ont contribué à la réussite de ces projets, que ce soit au niveau des utilisateurs ou de l'administration, notamment la manière dont ils sont gérés et les outils mobilisés pour en faire des projets efficaces.

En résumé, la transformation numérique est devenue une nécessité pour toutes les organisations, et les administrations publiques marocaines ne font pas exception. Afin d'améliorer les services aux citoyens, leur mission première, elles entreprennent divers projets informatiques visant à moderniser leurs pratiques et leur fonctionnement, et à améliorer leur performance. Cependant, les résultats ne sont pas toujours au rendez-vous. La mise en œuvre de ces initiatives se heurte souvent à des obstacles majeurs, tels que l'absence de vision globale de la transformation numérique, la résistance au changement, une culture numérique encore peu développée, des infrastructures limitées et un cadre réglementaire insuffisant, autant de facteurs qui rendent l'administration publique marocaine moins efficace pour répondre aux demandes des usagers.

2) Pourquoi gérer des projets informatiques : performance organisationnelle

La notion de performance est omniprésente dans presque tous les domaines de l'activité humaine. Du monde universitaire, où la performance se reflète dans les bonnes notes des étudiants, au monde du travail, où elle équivaut à l'excellence dans l'accomplissement de certaines tâches. Même pour les animaux domestiques, on parle de performance en lien avec leur production alimentaire. Quant aux objets, on parle de la performance d'un moteur de voiture ou de celle d'un ordinateur portable en lien avec ses capacités de stockage et de traitement de données. Le point commun de tous ces exemples est la relation entre la performance et le résultat d'une activité, qui doit être mesurable et en constante évolution.

Dans le domaine du management, la notion de performance est à la fois complexe et diversifiée, et souvent difficile à définir clairement. Depuis les années 1980, de nombreux chercheurs ont tenté de la définir. Campbell, en 1990, considère la performance organisationnelle comme le résultat de la performance individuelle des membres de l'organisation, des processus internes et des résultats obtenus. De leur côté, Richard et Johnson, en 2001, affirment que la performance organisationnelle correspond à la capacité d'une organisation à atteindre ses objectifs et les résultats souhaités, tout en utilisant efficacement ses ressources. Lawler et Worley, en 2010, définissent la performance organisationnelle comme la capacité d'une organisation à générer des résultats positifs et durables pour toutes ses parties prenantes, notamment les employés, les clients, les actionnaires et la société dans son ensemble. Ces différentes perspectives montrent clairement

que la définition de la performance organisationnelle dépend des intérêts et des points de vue de ceux qui l'analysent.

La performance peut être considérée comme un terme universel, compte tenu des multiples domaines dans lesquels elle est requise au sein des organisations (performance financière, performance administrative, performance organisationnelle, etc.). Selon l'OCDE, la performance organisationnelle est « le résultat des activités réalisées dans le cadre des objectifs poursuivis. Son objectif est de multiplier les occasions où les autorités publiques atteignent leurs objectifs » (OCDE, 2005). Dans le contexte des administrations publiques, la gestion axée sur les résultats est considérée comme un pilier de la performance organisationnelle (Mahouat et al., 2023). Ainsi, nous pouvons en déduire que la performance organisationnelle d'une administration publique dépend des facteurs qui génèrent de bons résultats. Dans le cas des Directions des Systèmes d'Information (DSI) du secteur public, dont la mission est de piloter la transition numérique du service dont elles ont la charge avec un portefeuille de Projets de Technologies de l'Information (PTI), la performance organisationnelle dépend donc de la performance de chacun de leurs projets informatiques. Cette idée peut être présentée sous la forme d'une équation comme suit :

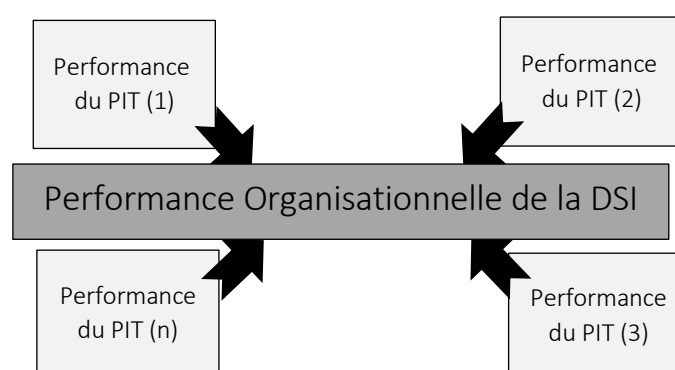
Figure 4 : L'équation et son schéma descriptif

L'équation :

$$\text{Performance organisationnelle de la DSI} = \sum_{i=1}^{n*} \text{Performance du projet informatique (i)}$$

*n: le nombre de projets informatiques dans le portefeuille de projets de la DSI.

Schéma descriptif :



Source : Élaboration personnelle des auteurs.

La performance d'un projet informatique est évaluée en fonction de sa capacité à atteindre le coût, le délai et le niveau de qualité souhaités. Par conséquent, un projet informatique est considéré comme réussi s'il fournit le produit avec le niveau de qualité convenu, dans les délais et le coût impartis (Agarwal et Rathod, 2006). Le rapport « Chaos » du Standish Group aborde la question des projets informatiques, les qualifiant de « réussis »

s'ils atteignent les trois objectifs principaux, et de « difficiles » s'ils n'y parviennent pas. Plutôt que de qualifier un projet d'« échec », le rapport préfère parler d'« abandon » s'il est interrompu avant son achèvement. Cependant, cette vision à court terme de la performance d'un projet néglige le fait qu'un projet peut être techniquement réussi, mais produire un logiciel inutilisable ou ne répondant pas aux besoins des utilisateurs. Il faut reconnaître qu'un projet peut être évalué de nombreuses manières différentes, et limiter les critères de performance au coût, au délai et à la qualité réduit la complexité inhérente aux projets logiciels.

Selon Agarwal et Rathod, les critères de performance d'un projet informatique peuvent se concentrer sur deux aspects distincts : les caractéristiques internes à l'organisation du projet, directement liées à ses aspects techniques, telles que le respect des délais, des coûts et du périmètre, et les caractéristiques externes à l'organisation du projet, telles que la satisfaction client quant aux résultats du projet. Nous soutenons l'utilité du premier critère, car l'exécution, le suivi et le contrôle d'un projet informatique sont des facteurs clés d'une bonne gestion de projet, garante d'un livrable répondant aux attentes des parties prenantes. Une bonne gestion de projet informatique ne peut être assurée sans la présence d'un bureau de gestion de projet (PMO) doté d'une équipe pluridisciplinaire et de méthodes standardisées.

3) Comment gérer des projets informatiques : le bureau de gestion de projet (PMO)

Selon le PMI, un bureau de gestion de projet (PMO) est un groupe fonctionnel dont la mission est de coordonner et de gérer les projets sous sa responsabilité. Le succès et l'efficacité d'un PMO reposent sur les fonctions qu'il décide de mettre en œuvre et sur sa capacité d'adaptation et d'ajustement pour atteindre les objectifs de l'organisation (Syed Ehtesham, 2015).

Müller et al. (2013) soulignent que la mise en place de PMO peut considérablement accroître l'efficacité de la gestion de projet. Ils estiment que les PMO aident les équipes à tirer les leçons des erreurs et des réussites passées, tout en apportant un soutien précieux aux projets et aux différents niveaux de management. Cependant, Salamah et Alnaji (2014) soulignent que la création d'un PMO n'est pas toujours une sinécure. Ils ont découvert que plusieurs obstacles à surmonter peuvent faire la réussite d'un PMO (El Yacoubi, Jahidi et El Amrani, 2019).

Pour les organisations publiques marocaines, comme pour celles d'envergure internationale, la mise en place d'un PMO constitue une valeur ajoutée très importante, dans la mesure où elle réunit un certain nombre de facteurs qui contribuent à garantir une performance de projet de haut niveau et à faire face à certaines difficultés qui entravent la réussite des projets.

Depuis les années 2000, la digitalisation, parallèlement à la simplification des procédures administratives, a fait son entrée dans le secteur des télécommunications, avant de s'étendre timidement à d'autres secteurs. Plusieurs départements ministériels marocains (DMM) ont engagé une vague de changement organisationnel, intégrant au sein de leurs structures une entité dédiée à la gouvernance de la transformation numérique (Direction des

Systèmes d'Information, DSI). La mission de ces départements est de mettre en œuvre une stratégie de transformation numérique via une panoplie de projets informatiques visant à simplifier les procédures administratives, à instaurer un climat de confiance entre le citoyen et l'administration, et à constituer des bases de données riches en données qui fourniront des statistiques fiables pour aider les décideurs à prendre des décisions pertinentes.

Le lancement de projets informatiques nécessite la présence au sein de ces départements d'une entité de gestion de projet pour assurer la bonne réalisation des projets informatiques, et pour faire face aux défis probables qui limiteront le projet ou même l'entité de gestion de projet (PMO).

III. PMO des projets informatiques dans les directions des systèmes d'information de l'État marocain Secteur : La valeur ajoutée et les défis :

La veille technologique, le bureau de gestion de projets, la conduite du changement organisationnel et bien d'autres fonctions ont récemment été intégrées aux organigrammes des directions des systèmes d'information en charge de la transformation numérique des départements ministériels marocains. Le PMO Projets IT apportera une valeur ajoutée considérable en assurant une gestion efficace et cohérente des projets IT. En centralisant la planification, le suivi et l'évaluation des projets, le PMO garantira une utilisation optimale des ressources et une meilleure conformité aux normes internationales. Cette approche contribue à améliorer la performance des projets IT et à répondre aux demandes des citoyens en matière de services numériques. Cependant, le PMO sera confronté à de multiples défis, tels que la résistance au changement au sein de l'organisation et de la part des parties prenantes, le manque de compétences informatiques spécialisées (développement informatique, infrastructures et réseaux de télécommunications, gestion de bases de données, etc.) et les contraintes budgétaires.

La réussite de cette structure repose donc sur la capacité à surmonter ces obstacles, à promouvoir une culture de gestion de projet rigoureuse et à s'adapter en permanence aux évolutions technologiques et réglementaires.

1) La valeur ajoutée du PMO

L'étude des PMO dans différents contextes organisationnels met en évidence les facteurs qui influencent la performance des projets, ainsi que leur valeur ajoutée et l'évaluation de leur impact sur la gestion de projet et la stratégie organisationnelle (Hobbs et Aubry, 2007). On peut déduire des travaux d'Anantamula et Rad (2018) que la mise en place d'un PMO pour les projets informatiques dans le contexte public améliorera la performance de la gestion de projet grâce à une meilleure coordination au sein de l'organisation et à des ressources plus efficaces pour atteindre les objectifs.

L'analyse de plusieurs références met en évidence plusieurs éléments clés pour la réussite des projets informatiques :

- Fixer des objectifs clairs et précis, indispensables pour mesurer les progrès et la réussite du projet ;

- Obtenir l'engagement et le soutien de la haute direction, ce qui est essentiel pour mobiliser les ressources et prendre des décisions ;
- Comprendre les besoins des parties prenantes pour s'assurer qu'ils sont satisfaits ;
- Établir une communication efficace pour informer, coordonner et motiver les équipes ;
- Restez flexible et adaptable pour faire face aux changements inattendus et inévitables.

La mise en place d'un PMO au sein d'une direction des systèmes d'information peut considérablement améliorer la maturité de la gestion de projet au sein de cette direction, car un environnement bien structuré facilite l'adoption de bonnes pratiques qui renforcent la performance globale de la direction. Cependant, il est tout aussi important de rester flexible et agile pour s'adapter aux besoins changeants des parties prenantes. L'objectif est de trouver le juste équilibre entre structure solide et adaptabilité.

Un PMO peut également aider la direction des services informatiques à atteindre plus efficacement ses objectifs en priorisant certains projets. Une meilleure compréhension des raisons de ces priorités peut également atténuer les frustrations des équipes et des autres collaborateurs, frustrations souvent sources de désengagement professionnel et de manque d'engagement.

La mise en place d'un PMO ne se fait pas du jour au lendemain. Il est crucial que le responsable s'habitue au service et commence par gérer deux ou trois de ses tâches principales avant d'assumer des rôles plus complexes tels que la coordination du portefeuille de projets, la gestion des ressources, la planification stratégique et l'amélioration continue, entre autres. Ce n'est qu'une fois que le PMO a prouvé sa valeur et son efficacité qu'il obtient la reconnaissance de toutes les parties prenantes. Cette approche prend du temps et nécessite une préparation minutieuse. Comme pour tout projet, la réussite d'un PMO dépend de son intégration à la culture et à l'activité du service, et de la prise de conscience par ce dernier des avantages qu'il peut apporter.

2) Les défis du PMO

Évoluer ou disparaître, tel est le défi. Les PMO qui ne créent pas de valeur pour les services informatiques sont voués à disparaître de leurs organigrammes. Et c'est là que réside le problème. Or, les PMO sont confrontés à de nombreux défis pour gérer leur propre changement. Concrètement, nous pouvons identifier sept défis à relever pour que le rôle du PMO soit considéré comme essentiel aux flux de valeur des services informatiques :

- Aligner le portefeuille de projets avec la stratégie informatique du département ;
- Gérer les ressources de manière agile et efficace ;
- Être réactif aux changements au cours d'un projet ;
- Communiquer efficacement avec la direction ;
- Favoriser l'agilité managériale ;
- Standardiser les processus et les flux de travail ;
- Renouveler l'outil de gestion de portefeuille de projets.

L'étude des différentes contributions scientifiques sur l'intérêt des PMO pour les projets informatiques met en évidence la difficulté d'évaluer leur valeur ajoutée au sein des DSI. En effet, la mise en place d'un PMO peut représenter un investissement conséquent par rapport à sa contribution réelle à certains projets informatiques (Hobbs et Aubry, 2007), et la présence d'un PMO n'améliore pas toujours significativement la réussite des projets (Darling et Whitty, 2016). De plus, les DSI considèrent souvent le PMO principalement comme un outil de reporting, offrant peu de soutien réel aux équipes projet. Une intégration insuffisante au sein de l'organisation peut s'avérer problématique ; il est donc essentiel de clarifier clairement ses rôles et responsabilités (Darling et Whitty, 2016). La complexité des projets informatiques et l'absence de méthodes d'évaluation fiables et impartiales rendent difficile la mesure de leur impact réel. Le défi majeur reste donc de démontrer la véritable valeur ajoutée des PMO pour les DSI.

Conclusion :

En conclusion, la mise en place d'un PMO pour les projets informatiques au sein des directions informatiques des ministères marocains représente à la fois un défi et de nombreuses opportunités prometteuses. Bien que diverses études révèlent des avis divergents sur la valeur ajoutée des PMO, il est indéniable que l'intégration stratégique et la clarification des rôles sont essentielles pour maximiser leur efficacité. En adoptant une gestion proactive des ressources et un engagement en faveur de l'amélioration continue, les PMO ont le potentiel de renforcer la gouvernance des projets informatiques, d'optimiser les processus de livraison et de promouvoir une culture d'excellence et de responsabilisation au sein des institutions publiques.

Pour relever ces défis, il est crucial de développer des méthodologies d'évaluation adaptées aux spécificités du secteur et de favoriser une collaboration étroite entre les équipes de projet, les responsables des PMO et les décideurs institutionnels. Ainsi, en investissant dans une approche réfléchie et adaptable, les PMO peuvent jouer un rôle central dans la transformation numérique et l'amélioration des services publics, répondant efficacement aux attentes croissantes des citoyens et des parties prenantes.

Références:

- Thiétart, AR (2003). Management, PUF, 127 pages.
- Pesqueux, Y. (2020). L'École des relations humaines et la question de la motivation, [thèse de doctorat en management], Université Hesam.
- Pindur, W. et Rogers, SE et Kim, PS (1995). Histoire du management : une perspective mondiale, Revue d'histoire du management, vol. 1, n° 1, p. 59-77.
- Higgins, JM (1991). Le défi du management : Introduction au management, Macmillan Publishing Company, 781 pages.
- Stern, P. et Schoettl, JM (2017). Fiche 07 : Comprendre l'environnement managérial. Dans La Boîte à outils du management, Dunod.
- Kchirid, A. et Temnati, R. (2021). Gestion d'entreprise, Ellipses, 216 pages.
- Moulette, P. & Roques, O. & Tironneau, L. (2019). Gestion des ressources humaines, Dunod, 208 pages.
- Deroy, X. (2007). Chapitre 1. Dans Formes d'action stratégique, De Boeck, p. 63-85.
- Auby, JF (1996). Gestion publique : Introduction générale, Paris, Sirey.
- Hood, C. (2005). Gestion publique : le mot, le mouvement, la science, Manuel d'Oxford de gestion publique, Oxford, Oxford University Press, p. 7-26.
- Parenteau, R. (1994). Peut-on parler de gestion publique ?, L'administration publique : diversité de ses problèmes et complexité de sa gestion, Presses de l'Université du Québec, p. 3-20.
- Rainey, HG (2009). Comprendre et gérer les organisations publiques, Jossey-Bass - Wiley Imprint, 547 pages.
- Payette, A. (1992). Éléments pour une conception de la gestion publique, La gestion publique : comprendre et gérer les institutions étatiques, Presses de l'Université du Québec, p. 3-24.
- Bartoli, UN. & Blatrix, C. (2015). Management des organisations publiques, Dunod, 382 pages.
- Bartoli, UN., Keramidas, O., Larat, F. & Mazouz, B. (2011). Vers une gestion publique éthique et performante, Revue française d'administration publique, 2011/4 (n° 140) ; P. 629-639, Institut national de la fonction publique.
- Fouchet, R. (1999). Performance, service public et nouvelles approches managériales, Revue Politique et Management Public, vol. 17, n° 2, p. 35-47.
- Bloch, P. (2018). Startup Academy : Comprendre et s'appropriier les secrets d'une nouvelle génération d'entrepreneurs, édition Ventana, 224 pages.
- Idrissi, K. & El Amraoui, L. (2018). Contribution du nouveau management public à la consécration de la performance de l'administration publique marocaine, Revue du Contrôle, de la Comptabilité et de l'Audit, P. 993-1010.
- Young, RA & Valach, L. (2006). La notion de projet en psychologie professionnelle, Revue d'orientation scolaire et professionnelle, Édition : Cnam, 16 pages.
- Labrousche, G. (2021). Chapitre 1 : Qu'est-ce qu'un projet ? . Dans Gestion de projets innovants, édition : Ellipses, P. 57 à 72.

- Seymour, T. et Hussein, S. (2014). Histoire de la gestion de projet, Revue internationale de gestion et des systèmes d'information, volume 18, numéro 4, 8 pages.
- Kwak, YH (2003). Brève histoire de la gestion de projet. Dans « The Story of Managing Projects », Quorum Books, p. 2.
- Almaache, M. & Ennahal, A. (2022). Facteurs et critères critiques de réussite en gestion de projet : revue de la littérature, Revue d'économie et de gestion, Volume 3 : n° 3, p. 296-316.
- Bourdeau, S., Rivard, S., Barki, H. (2003). Évaluation des risques en gestion de projet, Série scientifique, Centre interuniversitaire de recherche en analyse des organisations (CIRANO), 2003.
- Habbani, S. & Ziat, A. (2022). La conduite du changement dans les administrations publiques marocaines à l'ère de la transformation numérique, Revue Internationale des Sciences de Gestion, Volume 5 : No. 2, P. 1245-1259.
- Campbell, JP (1990). Modélisation du problème de prédiction de la performance en psychologie industrielle et organisationnelle, Handbook of Industrial and Organizational Psychology, Palo Alto, CA : Consulting Psychologists Press, p. 687-732.
- Richard, OC et Johnson, NB (2001). Efficacité de la gestion stratégique des ressources humaines et performance de l'entreprise. Revue internationale de gestion des ressources humaines, 12(2), p. 299–310.
- Worley, CG et Lawler, EE (2010). Organisations conçues pour changer et progrès responsable : les deux piliers d'une réussite durable. Dans Recherche sur le changement organisationnel et le développement, vol. 18, Emerald Group Publishing Limited. P. 1-49.
- Rapport annuel de l'OCDE (2005).
- Mahouat, N., El Azzouzi, N., Benlakouiri, A. & Makhroute, M. (2023). Le rôle de l'audit externe dans l'amélioration de la performance organisationnelle du secteur public au Maroc : approche théorique, Revue internationale de comptabilité, finance, audit, gestion et économie, p. 300-312.
- Agarwal, N. et Rathod, U. (2006). Définition du « succès » des projets logiciels : une révélation exploratoire. Revue internationale de gestion de projet, p. 358-370.
- El Yacoubi, Z., Jahidi, R. & El Amrani, J. (2019). PMO au sein des organisations marocaines : vers un modèle synthétique de mise en œuvre, Revue scientifique européenne, vol. 15, p. 191-205.
- Syed Ehtesham, H. (2015). Project Management Office (PMO), Sustainable Program and Portfolio Management, Université de Liverpool, 3 pages ;
- Müller R., Glückler, J., et Aubry, M. (2013). Une typologie relationnelle des bureaux de gestion de projets, Project Management Journal, 44(1), p. 59-76.
- Salamah, H. et Alnaji, L. (2014). Défis liés à la création, à la gestion et à l'exploitation d'un bureau de gestion de projet. Conférence internationale sur l'économie, la gestion et le développement, p. 192–197.
- Anantatmula, VS, et Rad, PF (2018). Rôle des facteurs de maturité organisationnelle en gestion de projet sur la réussite du projet. Engineering Management Journal, 30(3), p. 165–178.

- Pratt, M. (2023). 8 raisons pour lesquelles les projets informatiques continuent de dérailler, DSI (<https://www.cio-online.com>).
- Darling, EJ et Whitty, SJ (2016). Le bureau de gestion de projet : ce n'est plus ce qu'il était, Revue internationale de gestion de projets en entreprise, 9(2), p. 282-308.
- Boushaba, I. & Chakor, A. (2023). L'impact de l'intelligence artificielle sur la gestion de projet : opportunités et défis, Revue internationale de recherche en économie et gestion, V4, N°5 ; P. 87-109.
- Aubry, M., Hobbs, B., Müller, R. et Blomquist, T. (2010). Identifier les forces qui motivent les changements au sein du PMO, Project Management Journal, p. 30-45.