

# **Enjeux et défis de l'adoption des nouveaux outils digitaux dans les organisations internationales : cas du bureau régional de l'UNICEF pour l'Afrique de l'Ouest et Centrale et de la CONFEJES.**

Présenté par

**Elie Michel GUERRIER**

pour l'obtention du Master en Développement de l'Université Senghor

Département Management

Spécialité : Management de projets

Directeur de mémoire : Hanane ELZEINY

le 17 octobre 2023

Devant le jury composé de :

Mahamat ABDELLATIF	Président
Directeur des Etudes et de la Recherche Appliquée à ISTA - CEMAC	
Dr. Alioune DRAME	Examineur
Directeur du département management à l'Université Senghor	
Dr. Hanane ELZEINY	Directeur de mémoire
Maître de conférences, Département de Gestion, Faculté de Commerce, Université d'Alexandrie.	

## Remerciements

Bien plus qu'un travail individuel, ce travail est le résultat d'une série d'apports de part et d'autre venant d'une série de personnes à qui je tiens à adresser des mots de remerciements.

En premier lieu, je remercie le grand Dieu Créateur qui, sans sa lumière et sa sagesse, je ne saurais bénéficier de la santé et l'intelligence nécessaire pour poursuivre cette étude.

Je remercie le Directeur du Département Management, Dr. Alioune DRAME pour son dynamisme et son leadership à travers l'encadrement offert ainsi que Madame Magui Abdo, Secrétaire Exécutive du département Management pour sa disponibilité et son sens de service au cours de ces années d'études.

Je tiens aussi à remercier ma directrice de mémoire, Madame Hanane ELZEINY qui, malgré son emploi du temps a accepté volontiers de m'accompagner dans la rédaction de ce travail de recherche. Son sérieux et sa rigueur ont façonné tout le corpus de ce travail.

Des remerciements spéciaux vont à l'égard des responsables des deux structures au sein desquelles j'ai effectué mon stage, respectivement : la CONFEJES et le Bureau régional de l'Unicef pour l'Afrique de l'Ouest et du Centre.

Un grand merci à tous les collaborateurs/trices de ces deux structures. Merci pour l'encadrement ainsi que la confiance placée en moi. Ces deux expériences m'ont beaucoup apporté. Un remerciement spécial à mon tuteur de stage à l'Unicef, Monsieur John James pour ses conseils, son appui et la reconnaissance de mes compétences.

Je remercie tous ceux et celles qui m'ont fourni des informations dans le cadre de ce travail, et que pour des raisons de confidentialité, leurs noms ne peuvent être cités.

Un grand merci également à mes colocataires d'Alexandrie, Manassé Eliantus Michel et Jashua Brutus pour leur amitié et leur accompagnement dans la recherche de stage.

A mes compatriotes haïtiens et condisciples de la 18<sup>e</sup> promotion, à toutes celles et ceux ayant contribué d'une manière ou d'une autre à l'accomplissement de ce parcours, je vous en suis reconnaissant.

Je ne saurai conclure sans remercier d'une manière spéciale tous les membres de ma famille ainsi que tous ceux/celles dont leurs noms ne s'y figurent pas plus haut. Je vous prie de bien vouloir accepter toute l'expression de ma reconnaissance et ma gratitude profonde.

Je vous remercie tous et toutes et vous promets d'être à la hauteur de vos attentes pour la suite de ma carrière.

## Dédicace

À mes parents, **Michaëlle Excellent GUERRIER** et **Ricot GUERRIER** pour leurs sacrifices.

Vous avez fait de moi ce que je suis aujourd’hui et vous vous êtes investis à fond.

Mes frères et sœurs **Rischneider GUERRIER**, **Rijkaard GUERRIER**, **Mikerline GUERRIER**,  
**Stéphanie GUERRIER** et **Vania Basse MONDESIR** qui sont pour moi une source de  
motivation.

À **Nadyane R. MOREAU** pour son soutien indéfectible et son amour.

À mes amis de foi et de sang **Jameston FILS-AIME**, **Karthie Dumerlus Lexis**, **Edwich  
BEAULIEU**, **Nadgèle François**, **Lovely Alexandre** et **Bradley Colas**.

## Résumé

La transformation digitale est devenue un impératif pour les organisations, confrontées à un environnement en mutation, où la technologie joue un rôle majeur. Afin de rester compétitives et de préserver leur pérennité, les organisations doivent s'adapter et parfois anticiper les changements. Cette adaptation passe par l'intégration des innovations technologiques dans leur modèle opérationnel afin de pouvoir créer de la valeur et améliorer leur performance.

L'intégration de nouveaux outils digitaux dans les projets et programmes offre des opportunités pour accroître l'efficacité, l'efficience et la création de valeur. Cette recherche se concentre sur les enjeux et les défis liés à cette adoption, en mettant l'accent sur le bureau régional de l'UNICEF pour l'Afrique de l'Ouest et du Centre et le siège social de la CONFEJES. L'évolution rapide des technologies numériques bouleverse les processus d'affaires, les interactions et les modèles opérationnels. Cependant, cette transformation n'est pas exempte d'obstacles. En Afrique, l'adoption de nouveaux outils technologiques est confrontée à certains défis, et les projets et programmes ne sont pas exemptés de cette situation.

Cette recherche tend à élucider les principaux facteurs pouvant inciter les acteurs des organisations à adopter les outils digitaux dans la mise en œuvre des projets et programmes, tout en relatant comment celle-ci peut être optimiser. Pour s'y faire, nous avons procédé à une recherche qualitative prenant la forme d'étude de cas. Grâce aux entretiens effectués auprès de certains acteurs de deux organisations évoluant en Afrique, il nous a été permis de déceler quelques facteurs explicatifs liés à l'adoption et l'intégration des nouveaux outils digitaux.

Ce travail explore les enjeux et les défis liés à l'adoption des nouveaux outils digitaux dans les projets et programmes des organisations, en se penchant sur les réalités spécifiques du bureau régional de l'UNICEF pour l'Afrique de l'Ouest et Centrale et du siège social de la CONFEJES. Grâce à une analyse approfondie, cette étude contribue à une meilleure compréhension des facteurs qui influent sur cette adoption et fournit des recommandations pratiques pour optimiser cette intégration au sein des organisations africaines dans un environnement en constante évolution.

## Mots-clefs

Changement organisationnel ; Digitalisation ; Innovation technologique ; Outils digitaux ; Transformation digitale.

## **Abstract**

Digital transformation has become an imperative for organizations facing a changing environment where technology plays a key role. To stay competitive and continue to thrive, organizations must adapt to change and sometimes anticipate it. To create value and improve performance, this adaptation requires the integration of technological innovations into their operating model.

Integrating new digital tools into projects and programs offers opportunities to increase efficiency, effectiveness, and value. This study explores the challenges and opportunities associated with this adoption, focusing on UNICEF West and Central Africa Regional Office and CONFEJES Headquarters. Business processes, interactions, and operating models are being disrupted by the rapid evolution of digital technologies. However, this transformation is not without challenges. In Africa, the adoption of new technological tools faces several challenges. Projects and programs are not exempt from this situation.

This study aims to identify key factors that encourage organizations to adopt digital tools in project and program implementation, while discussing how this can be optimized. For this purpose, we conducted a qualitative study in the form of a case study. By interviewing some actors from two organizations working in Africa, we were able to identify some explanatory factors related to adopting and integrating new digital tools.

The purpose of the study is to examine the issues involved in the integration of new digital tools into projects and programs, focusing on the UNICEF Regional Bureau for West and Central Africa and the CONFEJES Headquarters, with the aim of contributing to a better understanding of the factors that influence the integration of new digital tools into projects and programs. Through in-depth analysis, this study contributes to a better understanding of the factors that influence this adoption. It also provides practical recommendations for optimizing this integration within African organizations in a constantly evolving environment.

## **Key-words**

Organizational change ; Digitalization ; Technological innovation ; Digital tools ; Digital transformation.

## Liste des acronymes et abréviations utilisés

- CONFEJES : Conférence des Ministres de la Jeunesse et des Sports de la Francophonie
- IDC : International Data Corporation
- IDT : Innovation Diffusion Theory
- IOT : Internet of Things
- MEA : Middle East & Africa
- OCDE : Organisation de coopération et de développement économique
- OIF : Organisation internationale de la Francophonie
- ONG : Organisation Non-Gouvernementale
- PMI : Project Management Institute
- TAM : Technology Acceptance Model
- TCAC : Taux de croissance annuel composé
- TIC : Technologie de l'information et de la communication
- UTAUT: Unified Theory of Acceptance and Use of Technology
- UNICEF: United Nations of International Children's Emergency Fund

## Tables des matières

Remerciements .....	i
Dédicace .....	ii
Résumé.....	iii
Mots-clefs.....	iii
Abstract .....	iv
Key-words.....	iv
Liste des acronymes et abréviations utilisés.....	v
Tables des matières.....	vi
Introduction.....	1
1 Problématique de l’adoption et l'intégration des outils technologiques dans les projets et programmes .....	3
1.1 Etat de la question de la transformation digitale.....	3
1.1.1 Les enjeux de la transformation digitale et le contexte des organisations .....	3
1.1.2 Evolution des organisations africaines au regard de la digitalisation.....	5
1.1.3 L'intégration des outils technologiques dans les projets et programmes.....	6
1.2 Enoncé des questions et objectifs de recherche.....	7
1.2.1 Question de recherche .....	8
1.2.2 Objectifs de recherche .....	9
1.2.3 Résultats attendus et données utilisés .....	9
2 Cadre théorique sur la question de l’adoption des nouveaux outils technologiques au sein des organisations .....	11
2.1 Revue de littérature.....	11
2.1.1 Champ conceptuel .....	11
2.1.2 Théories et modèles traitant la question de l'adoption des technologies .....	16
2.2 Etudes ultérieures de proximité et proposition de recherche.....	21
2.2.1 Etudes ultérieures de proximité.....	21
2.2.2 Proposition de recherche .....	23
2.2.3 Modélisation de la recherche.....	24
3 L’approche de la question des outils digitaux dans les projets et programmes de l’UNICEF et de la CONFEJES.....	26

3.1	Méthodologie de la recherche .....	26
3.1.1	Fondement et approche méthodologiques .....	26
3.1.2	Echantillonnage et choix des variables .....	28
3.1.3	Instruments de collecte et de traitement des données.....	30
3.2	Présentation des cas.....	32
3.2.1	Cas de la CONFEJES .....	32
3.2.2	Cas du bureau régional de l’UNICEF pour l’Afrique de l’Ouest et du Centre.....	33
4	Résultats et Propositions.....	36
4.1	Analyse des résultats et discussion .....	36
4.1.1	Analyse des résultats.....	36
4.1.2	Discussion et Interprétation.....	40
4.1.3	Recommandations .....	43
5	Mise en place d’une plateforme intranet de formation et de mise à niveau en matière d’outils digitaux modernes adaptée aux organisations évoluant en milieu africain : “PACKDI”	46
5.1	Contexte et Justification .....	46
5.2	Identification du problème et des objectifs .....	47
5.3	Caractéristiques du projet .....	49
5.3.1	Titre et description du projet .....	49
5.4	Analyse des parties prenantes .....	50
5.5	Gestion des risques.....	51
5.6	Modèles logiques du projet : théorie du changement et cadre logique .....	53
5.6.1	Théorie du changement .....	53
5.6.2	Cadre logique .....	54
5.7	Structure de découpage du projet ou “Work Breakdown Structure” .....	57
5.8	Budget prévisionnel du projet.....	58
	Conclusion .....	59
	Références bibliographiques.....	61
	Liste des figures.....	I
	Liste des tableaux.....	II
	Annexes .....	III

## Introduction

Les organisations évoluent dans un contexte environnemental en pleine évolution, certains parlent même de mutation. S'ajoute à tout cela, l'influence de la technologie comme source majeure de disruption et l'influence des concurrents, partenaires, pour ne citer que cela.

Soucieuses de pérenniser leur modèle, puis rester compétitives, toutes les organisations à l'échelle nationale ainsi qu'à l'internationale sont appelées à s'adapter, et dans certains cas anticiper d'éventuels changements. Afin de pouvoir s'y faire, elles doivent emprunter le chemin de la transformation digitale. Cette dernière consiste à intégrer les innovations technologiques au modèle opérationnel de l'organisation afin de créer la valeur et d'être plus performante. (Stolterman & Fors, 2004).

Par ailleurs, avec un monde en constante évolution, la transformation digitale s'impose comme un impératif pour les organisations souhaitant rester compétitives et efficaces. L'adoption des nouveaux outils digitaux dans les projets et programmes est devenue un enjeu majeur, offrant des opportunités pour améliorer l'efficacité, l'efficience et la création de valeur au sein des organisations. Ce travail de recherche tend à cerner les principaux enjeux et défis de cette adoption dans le contexte spécifique du bureau régional de l'UNICEF pour l'Afrique de l'Ouest et Centrale ainsi que du siège social de la CONFEJES.

L'évolution rapide des technologies numériques révolutionne les processus d'affaires, les interactions et les modèles opérationnels. Cependant, cette transformation ne se fait pas sans obstacles. Il convient de dresser un état des lieux de la question de la transformation digitale, en mettant l'accent sur les enjeux de cette révolution numérique dans un contexte de globalisation. Comme le souligne l'OCDE (2019a), les avancées telles que les technologies mobiles, les réseaux sociaux, le stockage et le traitement des données ont pris une ampleur considérable, définissant les méthodes de production, de marketing, et de prise de décision.

Dans le contexte africain, l'adoption des nouveaux outils technologiques se heurte à des défis spécifiques. L'infrastructure technologique limitée dans de nombreux pays d'Afrique entraîne un écart numérique entre les zones urbaines et rurales. Les coûts élevés associés à l'acquisition et à la maintenance des infrastructures constituent également un obstacle majeur pour les organisations africaines. Selon Achimugu et al. (2017), le manque d'infrastructures solides de connectivité et d'accès à Internet freine la mise en œuvre efficace de la digitalisation.

De plus, le manque de compétences numériques, les barrières culturelles et sociales, ainsi que les problématiques liées à la sécurité des données compliquent davantage l'adoption. Bekalu et al. (2019) mettent en évidence le défi du manque de compétences spécifiques pour utiliser efficacement les technologies numériques, tandis qu'Ali et al. (2020) soulignent comment les

inégalités socio-économiques créent une fracture numérique entre les zones urbaines et rurales, entravant ainsi l'adoption des technologies numériques.

L'intégration des outils technologiques dans les projets et programmes présente également des défis importants. L'évolution rapide des technologies nécessite une gestion proactive de l'obsolescence technologique. Geraldi et Adlbrecht (2018) mettent en avant l'importance de gérer les changements technologiques constants pour garantir le succès de l'intégration des outils technologiques. De plus, la résistance au changement, la coordination des outils et l'interopérabilité sont autant de défis auxquels les organisations doivent faire face pour assurer une intégration réussie. Mathiassen et al. (2018) soulignent comment la résistance au changement est souvent motivée par la crainte de l'inconnu et l'appréhension des conséquences sur les performances individuelles.

Face à ces réalités, ce travail vise à répondre à la question de recherche suivante : Quels sont les facteurs poussant les acteurs des organisations à adopter les outils digitaux dans la mise en œuvre des projets et programmes ? Pour répondre à cette question, plusieurs objectifs sont poursuivis. Il s'agit notamment d'identifier les éléments déclencheurs de l'adoption des outils dans les projets, d'analyser les facteurs internes et externes impactant l'intégration des outils digitaux, d'évaluer l'impact de cette adoption sur la performance des projets, et enfin, de proposer des mécanismes pour faciliter cette adoption au sein des organisations.

Les résultats attendus de cette recherche devraient mettre en lumière les facteurs influençant l'adoption des outils digitaux, ainsi que les défis spécifiques à surmonter. Des recommandations seront formulées pour une meilleure gestion de l'adoption et de l'intégration de ces outils, contribuant ainsi à l'efficacité des projets et programmes au sein des organisations. Pour atteindre ces objectifs, une approche multi-cas sera adoptée. Profitant d'une opportunité de stage au sein du bureau régional de l'UNICEF pour l'Afrique de l'Ouest et Centrale ainsi que le siège social de la CONFEJES, il conviendra de prendre en compte leurs différences de dimension et d'implication technologique. Il ne s'agira pas de comparer les structures de la façon dont elles abordent la question de l'adoption des nouveaux outils digitaux, mais plutôt de regarder les dimensions de l'adoption et d'en tirer des éléments capables de servir à la recherche.

En somme, ce travail se propose d'explorer les enjeux et défis liés à l'adoption des nouveaux outils digitaux dans les projets et programmes des organisations, en se penchant sur les réalités spécifiques du bureau régional de l'UNICEF pour l'Afrique de l'Ouest et Centrale et du siège social de la CONFEJES. Par une analyse approfondie, cette étude vise à contribuer à une meilleure compréhension des facteurs influençant cette adoption, et à fournir des recommandations pratiques pour optimiser cette intégration au sein des organisations africaines.

# **1 Problématique de l'adoption et l'intégration des outils technologiques dans les projets et programmes**

Afin de mieux appréhender le sujet de recherche, il convient à partir de ce premier chapitre, de faire un état des lieux de la question de la transformation digitale, notamment la question de l'adoption des nouveaux outils technologiques en général, et plus spécifiquement au contexte africain. Pour ce faire, nous aborderons tout d'abord les enjeux de la transformation digitale dans le contexte de la globalisation, puis on jettera un regard sur la réalité des organisations évoluant dans le contexte africain au regard de la digitalisation. Ensuite, nous embaucherons l'aspect intégration et adaptation des outils technologiques dans les projets et programmes. Enfin, nous poserons la problématique de notre recherche, tout en démontrant aussi bien la pertinence sociale que notre intérêt dans ce travail de recherche.

## **1.1 Etat de la question de la transformation digitale**

### *1.1.1 Les enjeux de la transformation digitale et le contexte des organisations*

Les avancées dans les technologies numériques sont actuellement en train de révolutionner nos modes de vie et nos systèmes économiques. Elles altèrent la manière dont les entreprises fabriquent des biens et proposent des services, stimulent l'innovation et interagissent avec d'autres acteurs tels que les entreprises partenaires, les travailleurs, les consommateurs et les autorités publiques. À première vue, elles semblent offrir d'immenses opportunités pour améliorer la productivité des entreprises et, en fin de compte, le niveau de vie (OCDE, 2019a).

En effet, le développement des nouvelles technologies mobiles ; la croissance sans précédent des réseaux sociaux, la multiplication des plateformes collaboratives (crowdsourcing, gamin), et sans oublier l'expansion des activités liées au stockage et traitement des données comme élément de base dans la prise de décision (open data, big data, etc.) démontre comment les éléments liés à la transformation numérique ont pris le large, du coup sont à leurs apogée.

Sous un premier angle, cette nouvelle ère digitale est sans précédent et ne cesse de transformer nos vies, tant au niveau social (redéfinition de la question de vie privée-professionnelle, la question de la mobilité, etc..) qu'au niveau économique (nouvelles approches rapport service-client, nouvelles approches de marketing, de modalités de ventes, etc.).

L'ascension des nouvelles technologies digitales a pour principale conséquence, la centralisation de l'information dans l'offre de produits/services (Porter et Heppelmann, 2014). Ces derniers sont organisés sous forme de systèmes informatisés, interconnectés offrant une pléiade de nouvelles fonctionnalités dont la pertinence est appréciée par rapport au degré d'intelligence. De cette pertinence découle une combinaison entre les données et leurs sources.

Par conséquent, cette nouvelle donne technologique influence les méthodes et les processus classiques d'innovation des produits et services, nécessitant une sorte de combinaison entre les propriétés physiques et numériques (Yoo et al., 2012). De ce fait, les processus de transformation digitale sont devenus dynamiques, ouverts et non linéaires, en raison de la complexité de l'anticipation des usages liés aux technologies numériques ainsi que leur flexibilité (Nylén et Holmström, 2015).

Sous un autre angle, le développement des capacités des biens et services au moyen des technologies numériques a su redéfinir les règles de la concurrence, la structure des marchés, mais aussi la limite des frontières (Porter et Heppelmann, 2014), particulièrement par la suprématie des entreprises détentrices des principales données et informations comme Google, Meta, pour ne citer que ceux-là. Dans cette même dynamique, incite les entreprises à revoir la proposition de valeur adressée à leurs clients directs et potentiels, en tenant compte des innovations technologiques.

D'après Greenstein et ses collaborateurs (2013), l'adoption des technologies numériques a entraîné des évolutions significatives, voire des transformations, dans la manière dont l'information est exprimée, partagée et exploitée. Cette évolution nécessite inévitablement une réévaluation du rôle des politiques et des mécanismes de protection de la propriété intellectuelle (PPI) dans la création de valeur au sein des diverses industries existantes.

Et pour finir, il s'agit d'aborder ici même avec plus de précision, l'impact de la transformation numérique sur l'entreprise en elle-même, dans sa structure propre. Certainement, bien plus loin de la question des nouveaux produits/services et des processus d'innovations, mais aussi de la restructuration de l'environnement des entreprises, de l'écosystème en général, les nouvelles technologies et les outils qui les accompagnent sont aussi des sources de transformation organisationnelles pour toutes les fonctions d'une organisation. Prenons le cas de la fonction marketing dont l'utilisation des données numériques sont particulièrement générées par les principaux usagers, qui sont à leurs tours exploitées par l'organisation dans le but d'atteindre son objectif, mais aussi de faire évoluer en temps réel l'offre de services (Westergren et Holmström, 2012).

Il faut aussi noter qu'au-delà de la question de l'impact sur les fonctions de l'organisation, les nouvelles technologies, par leurs formes d'interactions, ont pu faire surgir une nouvelle appréhension sur l'organisation de l'espace de travail. Les nouveaux outils technologiques favorisent la possibilité aux acteurs de prendre de meilleures décisions dans des délais restreints et de pouvoir donner réponse à des problèmes au fil des activités de l'institution, avec le plus de flexibilité possible.

Selon Ignatius (2014), ces technologies ont su augmenter considérablement le volume des échanges et flux d'informations, de manière horizontale et verticale, au sein de l'organisation et au-delà des limites des frontières de l'organisation. Ce fait est connu sous le nom de l'effet mégadonnées ou big-data. En ce sens, elles ouvrent de nouvelles possibilités dans la créativité

nomade et aussi de l'innovation en plein envol. Sur ce point, l'appel à l'intervention à ces technologies à tout son intérêt pour les institutions souhaitant adopter une approche d'innovation ouverte ou de profiter de leur écosystème d'innovation, situation pouvant augmenter les interrogations autour des organisations mises en réseau et la nature des résultats.

### *1.1.2 Evolution des organisations africaines au regard de la digitalisation*

L'un des principaux défis de la digitalisation en Afrique réside dans l'infrastructure technologique limitée. De nombreux pays africains connaissent des retards en termes de connectivité Internet, de couverture réseau et d'accès aux technologies de pointe. Cela crée un écart numérique entre les zones urbaines et les régions rurales, rendant difficile la mise en œuvre efficace de la digitalisation. Les coûts élevés associés à l'acquisition et à la maintenance des infrastructures technologiques constituent également un obstacle majeur pour de nombreuses organisations africaines.

D'une part, il y a la question de l'infrastructure technologique limitée. Il est clair que la digitalisation requiert des infrastructures technologiques solides pour permettre la connectivité, la transmission des données et l'accès à Internet. Cependant, de nombreux pays africains font face à des défis en termes d'infrastructures technologiques, tels que des connexions Internet lentes et instables, l'accès limité aux télécommunications et des coûts élevés pour l'accès à Internet. De fait, ces facteurs entravent considérablement la mise en œuvre effective de la digitalisation et limitent l'utilisation des technologies numériques par les organisations africaines (Achimugu et al., 2017).

Toutefois, les dépenses en intelligence artificielle au Moyen-Orient et en Afrique (MEA) - y compris Israël - atteindront 3,0 milliards de dollars en 2023, selon le dernier Worldwide Artificial Intelligence Spending Guide d'International Data Corporation (IDC). Bien que cela ne représente que 2 % du total mondial pour 2023 (151,4 milliards de dollars), la région connaîtra le taux de croissance le plus rapide au monde au cours des prochaines années. IDC prévoit que les dépenses en intelligence artificielle dans la région MEA augmenteront à un taux de croissance annuel composé (TCAC) de 29,7 % au cours de la période 2022-2026, pour atteindre 6,4 milliards de dollars en 2026.<sup>1</sup>

D'un autre côté, il y a aussi le défi lié au manque de compétences numériques. La digitalisation exige des connaissances et des compétences spécifiques pour utiliser efficacement les technologies numériques. Toutefois, de nombreux employés en Afrique n'ont pas encore acquis ces compétences, ce qui limite leurs capacités à s'adapter aux changements technologiques rapides. La formation et le renforcement des compétences numériques

---

<sup>1</sup> <https://www.idc.com/getdoc.jsp?containerId=prMETA50566523>

seraient donc essentiels pour permettre aux organisations africaines de tirer pleinement parti des avantages de la digitalisation (Bekalu et al., 2019).

Sans oublier, la carence de programmes de formation adéquats et d'éducation en matière de numérique limite la capacité des organisations à adopter et à utiliser pleinement les outils numériques pour améliorer leurs opérations.

Comme autre défi, il y a les barrières culturelles et sociales. Certaines communautés peuvent avoir des valeurs et des normes qui entravent l'adoption des technologies numériques, par exemple, la préférence pour les transactions en espèces plutôt que les paiements numériques. En plus, les inégalités socio-économiques peuvent servir de frein à l'accès à la technologie, créant ainsi une fracture numérique entre les zones urbaines et rurales (Ali et al., 2020). La compréhension de ces facteurs culturels et sociaux est cruciale pour adapter les stratégies de digitalisation aux spécificités locales.

En dernier lieu, il y a la question de la sécurité des données et de la cybersécurité. Ces dernières sont encore aujourd'hui au cœur des préoccupations par rapport à la digitalisation. Les attaques informatiques et les violations de données peuvent entraîner des conséquences dévastatrices pour les organisations, notamment en termes de perte de confiance des clients et de dommages financiers. Des mesures de sécurité adéquates doivent être mises en place pour protéger les données des organisations africaines, en tenant compte des spécificités du contexte africain (Arunachalam et al., 2021).

En somme, la digitalisation offre certainement, un potentiel considérable pour les organisations africaines, leur permettant de bénéficier de l'efficacité accrue, de l'innovation et de la croissance économique. Néanmoins, les défis spécifiques liés aux infrastructures technologiques, aux compétences numériques, aux barrières culturelles et sociales, ainsi qu'à la sécurité des données doivent être sérieusement pris en compte pour une mise en œuvre efficace de la digitalisation. Les gouvernements, les organisations internationales et les acteurs du secteur privé ont un rôle important à jouer dans la création d'environnements favorables à la digitalisation en Afrique, en investissant dans la formation des compétences et la sensibilisation à la sécurité numérique, mais surtout dans les infrastructures adéquates.

### *1.1.3 L'intégration des outils technologiques dans les projets et programmes*

Autre préoccupation majeure dans de nombreux secteurs d'activités, c'est la question de l'intégration des outils technologiques dans les projets et programmes. L'évolution rapide des technologies de l'information et de la communication offre de nouvelles possibilités permettant d'améliorer l'efficacité et l'efficience des projets, mais elle expose aussi des défis importants en termes d'adaptation, de coordination et de gestion du changement.

D'une part, l'une des principales difficultés rencontrées dans l'intégration des outils technologiques est l'évolution rapide de ces derniers. Les progrès technologiques se

produisent à un rythme effréné, ce qui signifie que les outils et les logiciels utilisés dans les projets et programmes peuvent rapidement ou spontanément devenir obsolètes. Cela crée un défi constant pour les équipes de projet, qui doivent être constamment à jour sur les dernières avancées technologiques et évaluer leur pertinence pour leur projet spécifique. Une étude de référence produite par Gerdali et Adlbrecht (2018) souligne l'importance d'une gestion proactive de l'obsolescence technologique dans les projets pour garantir le succès de l'intégration des outils technologiques.

D'autre part, nous avons la question de la résistance au changement de la part des membres de l'équipe et des parties prenantes impliquées dans le projet. L'adoption de nouvelles technologies peut perturber les routines existantes, ce qui nécessite des formations supplémentaires et entraîne des changements dans les processus de travail existant. Selon une étude menée par Mathiassen et al. (2018), la résistance au changement est souvent motivée par la crainte de l'inconnu et l'appréhension des conséquences sur les performances individuelles. Il est donc essentiel de mettre en œuvre des stratégies de gestion du changement efficaces, telles que la communication transparente, la formation adéquate et l'implication des parties prenantes dès les premières étapes du projet.

Et enfin, il y a le défi lié à la coordination et l'interopérabilité des outils technologiques, qui peut bien être complexe en raison de la nécessité de coordonner et d'assurer l'interopérabilité entre les différentes plateformes et applications. Les auteurs Hwang et al. (2019) dans leurs recherches ont mis en évidence l'importance de l'interopérabilité pour la réussite de l'intégration des outils technologiques dans les projets, en soulignant la nécessité de normes et de protocoles communs. Les projets et programmes impliquent souvent l'utilisation de multiples outils technologiques, tels que des logiciels de gestion de projet, des outils de communication en ligne et des systèmes de suivi des performances. Assurer cette fluidité entre la compatibilité et l'échange fluide des données entre ces outils reste un défi majeur.

Par conséquent, l'intégration des outils technologiques dans les projets et programmes offre des opportunités considérables pour améliorer l'efficacité et la productivité. Toutefois, cela présente aussi des défis importants en termes d'évolution rapide des technologies, de résistance au changement et de coordination des outils. Alors, une meilleure compréhension de ces défis contribuera à améliorer l'intégration des outils technologiques dans les projets et programmes, et à maximiser leur valeur ajoutée pour les organisations.

## 1.2 Enoncé des questions et objectifs de recherche

Il ne fait aucun doute que la question de la transformation digitale demeure à la fois une priorité pour bon nombre d'organisations, mais aussi un défi dont même les plus grandes organisations ont tendance à se heurter avec, comme c'est le cas pour le contexte africain.

Si l'adoption et l'intégration est d'une priorité pour ces organisations, la préoccupation ne s'arrête pas qu'à ce niveau. D'autres interrogations méritent d'être prises en compte afin de mieux cerner cette problématique sous de nouveaux angles beaucoup, par conséquent beaucoup plus spécifiques.

L'étude en question s'appuie sur, le cas du bureau régional de l'UNICEF pour l'Afrique de l'Ouest et Central qui, en tant qu'organisme des Nations Unies contribuant à la mise en œuvre des stratégies définies par le siège, fait appel aux outils digitaux, tout en essayant de s'adapter au contexte africain. Et aussi sur le cas de la CONFEJES qui, en tant qu'organisme intégrante de la Francophonie, cherchant à améliorer le suivi-évaluation de ses projets, fait appel aux outils digitaux dans la mise en œuvre de ses principaux programmes.

Cependant, nous constatons que ces deux institutions en question ne sont pas de même dimension, car l'un est un organisme mondial, quoique le cas d'étude en question est un bureau régional et l'autre une organisation non-gouvernementale internationale évoluant dans une région, mais opérant pour divers collaborateurs à travers le monde. De plus, nous constatons que le degré d'implication des outils dans l'implémentation de leur différents programmes et projets ne sont pas au même niveau.

Compte tenu de ces éléments précédemment cités, ainsi que d'autres facteurs non illustrés ici, il est donc judicieux de ne pas analyser la question de l'adoption des outils digitaux par ces deux institutions sous un angle comparatif, mais plus un regard distinctif, ce qui nous emmènera à une étude multi cas.

De ce fait, il est d'une nécessité de chercher à comprendre d'autres préoccupations en lien la question de l'adoption des outils digitaux. Alors, il devient intéressant ou même pertinent de chercher à comprendre ou à démontrer quels sont les facteurs (internes et externes) qui peuvent pousser les acteurs à adopter et à intégrer les outils digitaux. Par la suite, il faudra essayer de montrer comment faire intégrer les outils digitaux au sein des organisations, en s'appuyant sur l'observation de deux organisations évoluant dans le milieu africain.

### *1.2.1 Question de recherche*

Afin de cerner quels sont les facteurs susceptibles d'affecter l'adoption des outils digitaux dans le processus de création de valeur au sein des organisations dans l'implémentation des projets et programmes, nous tenterons dans notre recherche de répondre à cette question : Quels sont les facteurs qui peuvent amener les principaux acteurs des organisations à adopter les outils digitaux dans la mise en œuvre des projets et programmes ?

Afin de mieux apporter des éléments de réponses, il convient alors d'élucider cette question principale au travers de questions spécifiques que sont :

- Quels sont les éléments déclencheurs de l'adoption des outils dans les projets et programmes ?

- Quels sont les facteurs (internes et externes) pouvant affecter l'intégration et l'adoption des outils digitaux ? et quels en sont les défis ?
- Quelles mesures peuvent être prises pour améliorer l'adoption et l'utilisation des nouveaux outils digitaux au sein d'une structure ?

### *1.2.2 Objectifs de recherche*

Dans un contexte où les questions liées à la digitalisation, l'intelligence artificielle, le big data et autres, la question de la transformation digitale ne cesse d'éveiller la curiosité des uns et des autres. L'objectif principal de ce travail est de mettre en évidence les raisons qui peuvent amener ou pas, les organisations à adopter et intégrer les nouveaux outils digitaux dans le processus de création de valeur à travers les divers projets et programmes. De manière beaucoup plus spécifique, il s'agira de :

- étudier les facteurs influençant la décision d'adopter ou de ne pas adopter les outils digitaux dans la mise en œuvre de projets et programmes pour les organisations ;
- analyser les défis de l'adoption des outils digitaux dans les projets et programmes ;
- évaluer l'impact de l'adoption des outils digitaux sur la performance des projets et programmes au sein des organisations ;
- proposition d'un mécanisme de prise en compte de l'intégration et l'adoption de nouveaux outils digitaux pour le personnel opérationnel.

### *1.2.3 Résultats attendus et données utilisés*

Au terme de ce travail, les résultats attendus pourront se présenter sous forme d'éléments illustrant :

- les facteurs influençant la décision d'adopter et d'intégrer les outils identifiés ;
- les défis pour le management de projet liés à l'adoption des nouveaux outils répertoriés ;
- des recommandations sur des techniques d'implémentation d'un processus d'intégration et d'adoption d'outils digitaux au sein d'une organisation ;
- proposition de formation et de mise à niveau en matière d'adaptation des nouveaux outils digitaux au sein d'une organisation.

De manière beaucoup plus spécifique, les résultats pourraient permettre d'appréhender d'autres approches de communication ou de la collaboration entre les différents acteurs ou permettre de contribuer à l'amélioration de la qualité des services ; servir à faire des recommandations sous forme de projet.

Les données utilisées pour mesurer les résultats attendus comprennent :

- études de cas
- les données sur l'utilisation des outils numériques à partir d'enquêtes faites auprès des acteurs cibles au sein des deux organisations ;
- les données sur l'efficacité des projets et programmes ;
- analyse des données de projets et programmes afin d'évaluer le niveau d'efficacité.

En s'appuyant sur les enjeux précédemment développés, il est de fait que l'adoption des nouveaux outils numériques dans les projets et programmes est primordiale à la fois pour l'UNICEF et la CONFEJES, quoique leurs préoccupations vis-à-vis d'eux n'est pas au même titre. Les deux organisations se rejoignent sur le fait que tous deux veulent et reconnaissent la nécessité d'améliorer la vie des enfants et des jeunes en implémentant des programmes et projets s'alignant à leurs visions et missions respectives. C'est en ce sens qu'interviennent les outils numériques, car ils peuvent être un moyen efficace pour atteindre leurs objectifs respectifs.

## **2 Cadre théorique sur la question de l'adoption des nouveaux outils technologiques au sein des organisations**

Afin de pouvoir mieux cerner l'étude en question, il est nécessaire de connaître et comprendre les concepts et terminologies utilisés, et qui sont étroitement liés à notre problématique. De ce fait, ce chapitre tend à explorer à la fois le sens des concepts, leurs dimensions, mais aussi à faire un panorama des diverses théories et modèles développés dans ce milieu, toujours dans le but d'affiner la compréhension sur la question. Ensuite, cette présentation nous permettra de mieux situer la réflexion, par la proposition d'hypothèses qui, à leur tour, feront l'objet de d'affirmer ou de réfutation.

Le principal objectif de ce chapitre est de mettre l'accent sur la revue de littérature existante traitant de la question de l'adoption des technologies et des innovations, afin de déceler les facteurs et les déterminants qui conditionnent ce choix par les organisations, puis de le contextualiser à notre cas d'étude dans le but de mieux orienter la recherche.

Afin de pouvoir mieux se situer, ce chapitre sera structuré en trois (3) sous parties. Tout d'abord, nous allons présenter un cadre conceptuel traitant des notions liées à la digitalisation et ses extensions. Ensuite, nous présenterons les théories et modèles traitant la question de l'adoption des technologies, intrinsèquement liée à notre problématique soulevée précédemment. Puis nous poursuivrons avec un regard critique sur la question de l'adoption des outils digitaux dans les projets et programmes.

### 2.1 Revue de littérature

#### 2.1.1 *Champ conceptuel*

##### Transformation digitale

La transformation digitale est à la fois un processus multidimensionnel et complexe. Ce processus est rendu possible par l'augmentation significative de la vitesse des communications, de la puissance de calcul, des capacités de stockage de données et de la vitesse. Ces facteurs ont favorisé l'émergence d'un vaste écosystème de technologies diversifiées (OCDE, 2015b). Toutefois, l'appréhension même du concept varie d'un angle à un autre, par sa complexité et par sa dimension contingente. D'un point de vue organisationnel, la transformation digitale est perçue comme une refonte complète de l'entreprise, la poussant à réexaminer sa manière de travailler avec ses clients, ses processus internes, voire son modèle économique, comme l'a souligné Dudézert en 2018.

D'un autre point de vue, la transformation digitale englobe les modifications induites ou influencées par la technologie digitale dans tous les domaines de la vie humaine, comme Stolterman et Fors l'ont noté en 2004.

D'un autre côté, il est expliqué que la transformation consiste en l'utilisation de nouvelles technologies digitales permettant des améliorations majeures de l'activité de l'entreprise et peuvent influencer tous les aspects de la vie des clients (Reis et al., 2018). La transformation digitale est définie comme l'utilisation de la technologie pour améliorer radicalement les performances ou la portée des entreprises (Westerman et al., 2014).

Compte tenu de la multitude de définitions proposées par la littérature scientifique et économique sur cette thématique, il convient de nous arrêter à l'une d'entre elles qui, nous semble être à la fois englobante et précise. Il s'agit de celle développée par l'OCDE, qui stipule : «la transformation digitale » fait référence aux effets économiques et sociétaux de la numérisation et de la digitalisation. La numérisation correspond à la conversion de données et de processus analogiques dans un format lisible par la machine. La digitalisation désigne, quant à elle, l'utilisation des technologies et données numériques, ainsi que les interconnexions qui donnent lieu à la naissance d'activités nouvelles ou à l'évolution d'activités existantes.<sup>2</sup>

Comme mentionné plus haut, il s'agit d'un processus, et de celui-ci, on dénote trois phases de la transformation numérique : la numérisation, la digitalisation et la transformation digitale (Verhoef et al., 2021, p. 891). On tend souvent à les utiliser soit de manières vagues les uns à la place de l'autre, pour autant pas synonymes. Ils sont exposés à une sorte d'anglicisme.

### Outils digitaux

Le changement organisationnel déclenché par la transformation digitale est supporté par la diffusion quasi-généralisée des technologies numériques, puis façonné par les différents outils numériques et digitaux influençant à leur tour, le cadre organisationnel et individuel (Hanelt et al., 2020).

Les outils digitaux, aussi appelés outils numériques ou outils technologiques, englobent une vaste gamme de logiciels, d'applications et de dispositifs électroniques conçus pour faciliter, automatiser et améliorer diverses tâches et processus dans un contexte numérique. Ces outils exploitent les technologies de l'information et de la communication (TIC) pour permettre la collecte, le stockage, la manipulation et la diffusion de données et d'informations de manière efficace et rapide (O'Brien & Marakas, 2017).

Ces outils digitaux se présentent sous différentes formes, allant des applications mobiles aux logiciels de gestion d'entreprise en passant par les dispositifs IoT (Internet des objets) connectés. Ils trouvent des applications dans divers domaines tels que la gestion de projet, la

---

<sup>2</sup> "Digital transformation refers to the economic and societal effects of digitization and digitalization." (OCDE, 2019)

communication, le marketing, la comptabilité, la gestion des ressources humaines, la collaboration en ligne, la collecte et l'analyse de données, etc. (Bharati et al., 2010 ; Laudon & Laudon, 2016).

Les avantages des outils digitaux sont multiples, passant par l'augmentation de la productivité, à l'amélioration de l'efficacité opérationnelle, une meilleure prise de décision basée sur les données, une communication instantanée et une plus grande flexibilité dans le travail (O'Brien & Marakas, 2017 ; Brynjolfsson & McAfee, 2014). Du coup, ces outils sont devenus indispensables dans l'environnement professionnel moderne, car ils permettent aux entreprises de rester compétitives et de s'adapter aux changements technologiques et aux demandes du marché (Westerman et al., 2011).

Compte tenu de la création et de la diffusion continue des outils numériques et digitaux, il n'existe pas de liste exhaustive du nombre exact d'outils digitaux en utilisation sur le marché. Selon les sources, il y a une multitude d'outils disponibles, couvrant divers domaines et fonctions. Par exemple, une étude menée par Gartner en 2021 a révélé que le paysage des technologies digitales est en constante évolution, avec des milliers d'outils disponibles dans des catégories variées telles que les outils de collaboration, les plateformes de gestion de projet, les outils d'analyse de données, les solutions de marketing digital, etc. (Gartner, 2021).

A partir du tableau qui va suivre nous avons pu identifier et relever les principales catégories les plus fréquemment utilisées au sein des organisations, dans le contexte actuel. Parmi ces eux, on regroupe : les outils de communication et de collaboration, les systèmes de gestion de contenu, les plateformes de gestion de projet, les outils d'analyse et de business intelligence, les logiciels de gestion des ressources humaines, les solutions de marketing digital, les outils de gestion des réseaux sociaux, et bien d'autres. Cependant, il importe de noter que cette liste n'est pas exhaustive, car de nouveaux outils continuent d'émerger en réponse aux besoins changeants des organisations et des utilisateurs.

Il convient également de mentionner que le choix des outils digitaux dépendra des besoins spécifiques de chaque organisation et/ou programmes, de sa taille, de son secteur d'activité, et des objectifs poursuivis. Les organisations doivent effectuer une analyse approfondie pour déterminer quels outils répondent le mieux à leurs exigences et comment les intégrer de manière cohérente dans leurs processus de création de valeur. En ce sens, la liste présentée peut varier d'une organisation à une autre et peut aussi évoluer au fil du temps.

Tableau 1 Les outils digitaux au sein des organisations (Source : Lumapps)<sup>3</sup>

Catégories	Exemples
Outils Suites collaboratives	Gmail, Docs, Drive, Agenda, Meet, Word, Excel, Teams, One Drive
Outils CRM	Active Campaign, Zoho, Pipedrive, Salesforce, Follow Up Boss
Plateformes de communication	Slack, Microsoft Teams, Skype, Zoom ou Google Meet
Plateformes intranet nouvelle génération	Talkspirit, Workspace, Lumapps, Jamespot, Sharepoint, Jave, Unily, Simplrr
Outils de gestion de contenus CMS	WordPress, Prestashop, Drupal, Joomla, Magento, Shopify
Outils de stockage en ligne	Dropbox, Drive, One Drive, Box, Icloud
Outils de gestion de projet	Trello, Jira, Monday, Atlassian, Asana, Notion, Airtable.
Outils de gestion de recrutement	TalentSoft, SmartRecruiters
Outils de comptabilité	Intuit, Quickbooks, Itool, Sage compta, CEGID, Kiwii
Outils de gestion de paie	Payfit, Workday, Figgo, Nibelis, Openpay
**Outils de communication graphique	Adobe Creative Suite, Canva, Figma
**Outils de gestion de compte de réseaux sociaux	Buffer, Sprout social, Hootsuite, Socialpilot, Swello

### Culture organisationnelle

La culture organisationnelle, comme le définit Edgar Schein dans son ouvrage "Organizational Culture and Leadership,<sup>4</sup>" est un concept complexe qui englobe les valeurs, les normes, les croyances, les comportements et les pratiques partagés au sein d'une organisation. Elle représente un ensemble de modèles de pensée et de comportements communs qui sont acquis et transmis par les membres de l'organisation au fil du temps. Cette culture façonne l'identité de l'entreprise, guide la manière dont les employés interagissent les uns avec les autres et avec les parties prenantes externes, et influence les processus de prise de décision.

La culture organisationnelle est profondément enracinée dans l'histoire et les expériences passées de l'entreprise, et elle se perpétue à travers les rites, les rituels, les histoires, les symboles et les mythes partagés par les membres de l'organisation. Cette culture peut être explicite, c'est-à-dire exprimée par des valeurs et des normes officielles affichées par l'entreprise, ou elle peut être implicite, c'est-à-dire qu'elle se manifeste à travers des comportements et des pratiques non formalisés.

<sup>3</sup> Milton Herman, 10 Essential Tools to Support Your Digital Transformation (2019).  
<https://www.lumapps.com/digital-workplace/digital-transformation-tools/> (consulté le 17 mars 2023).

\*\* outils ajoutés à la liste produit par la plateforme [Lumapps](https://www.lumapps.com/)

<sup>4</sup> Schein, E. H. (2018). Organizational Culture and Leadership. Jossey-Bass, A Wiley Imprint

Les travaux de Cameron et Quinn dans "Diagnosing and Changing Organizational Culture : Based on the Competing Values Framework" soulignent que la culture organisationnelle joue un rôle essentiel dans la performance de l'entreprise. Selon leur modèle du "Competing Values Framework," les cultures organisationnelles peuvent être catégorisées en quatre types : celles qui privilégient la flexibilité et l'innovation, celles qui mettent l'accent sur la stabilité et le contrôle, celles qui valorisent la collaboration et l'harmonie, et celles qui favorisent la compétition et la réussite individuelle. Chaque type de culture a des avantages et des inconvénients en fonction des objectifs et des contextes de l'organisation.

Selon les recherches de Keil et al. (2000), une culture organisationnelle qui encourage l'expérimentation et la prise de risques favorise une attitude positive envers les nouvelles technologies. Les employés sont plus enclins à adopter les outils technologiques lorsque la direction encourage activement l'exploration de nouvelles solutions pour améliorer l'efficacité et la compétitivité de l'entreprise. Une culture qui valorise l'innovation et qui récompense la prise d'initiatives permet aux collaborateurs de se sentir encouragés à proposer et à utiliser de nouvelles technologies dans le cadre de leurs projets. Des environnements organisationnels flexibles et ouverts au changement favorisent également une communication ouverte et transparente, permettant aux employés de mieux comprendre les avantages des outils technologiques et de s'impliquer davantage dans le processus d'adoption.

Toutefois, Bharati et al. (2001) soulignent que dans certaines organisations, la culture peut être un obstacle à l'adoption des technologies. Une culture qui valorise la stabilité et la tradition peut engendrer une résistance au changement technologique, car les employés peuvent craindre que les nouvelles technologies perturbent les méthodes de travail établies. Cette résistance peut être renforcée par des craintes liées à l'insécurité de l'emploi, à la peur de l'inconnu et au manque de confiance dans la capacité de l'organisation à gérer le changement. Pour surmonter cette résistance, il est essentiel que la direction communique clairement les objectifs et les bénéfices attendus de l'adoption des outils technologiques. Un dialogue ouvert avec les employés, incluant des discussions sur les défis et les opportunités liés à l'introduction des nouvelles technologies, peut contribuer à apaiser les inquiétudes et à favoriser une meilleure acceptation de la part des équipes.

Ainsi, la culture organisationnelle joue un rôle crucial dans la façon dont les entreprises fonctionnent et évoluent, y compris dans leur capacité à adopter et à intégrer les outils technologiques. Les valeurs et les normes de la culture peuvent influencer l'attitude des employés envers l'innovation, leur volonté de prendre des risques, leur résistance ou leur ouverture au changement technologique, et leur engagement dans le processus d'adoption des nouvelles technologies.

Une prise de conscience et une compréhension approfondie de la culture organisationnelle sont donc essentielles pour faciliter une adoption réussie des outils technologiques et promouvoir l'efficacité et la compétitivité de l'entreprise.

### 2.1.2 Théories et modèles traitant la question de l'adoption des technologies

Comme souligné précédemment, la littérature scientifique actuelle présente un ensemble de théories et modèles traitant la question de l'adoption et de la diffusion des technologies au sein des organisations. Certains d'entre eux sont tout à fait originaux dans leurs apports, d'autres reprennent ce qui a déjà été présenté, tout en apportant des améliorations, tandis que d'autres tentent de combler certaines failles constatées au niveau des précédents.

D'une façon générale, ces différents modèles et théories cherchent à expliquer les déterminants clés et freins probables qui peuvent influencer l'individu et/ou les groupes d'individus (organisations) à adopter la digitalisation. Ils s'intéressent aux facteurs explicatifs de cette décision. Les différents articles consultés dans le cadre de ce travail nous ont permis d'identifier et de dresser une liste, non exhaustive, des principales théories et modèles dont l'objet d'étude se concentre sur la question de l'adoption des innovations et/ou des technologies. Ils sont présentés à travers le tableau qui suit :

Tableau 2 Les théories et modèles traitant de l'adoption des innovations et des technologies<sup>5</sup>

Théorie/Modèle	Auteur/Année
La théorie classique de changement organisationnel	Lewin (1947)
La théorie classique de diffusion de l'innovation	Rogers (1961)
Théorie de l'action raisonnée (TRA)	Fishbein et Ajzen (1975)
Le modèle d'acceptation de la technologie : le TAM	Davis (1989)
La théorie du comportement planifié : TPB	Ajzen (1991)
Modèle d'utilisation PC (MPCU)	Thompson, Higgins et Howell (1991)
La théorie de diffusion de l'innovation : IDT	Moore et Benbasat (1991)
Modèle de motivation (MM)	Davis, Bagozzi et Warshaw (1992)
Théorie cognitive sociale (TCS)	Compeau & Higgins (1995)
Théorie de la diffusion des innovations (IDT)	Rogers (1995)
Le modèle d'acceptation de la technologie 2 : le TAM 2	Venkatesh et Davis (2000)
La théorie d'adoption de l'innovation : TIA	Gallivan (2001)

<sup>5</sup> Regragui Y. (2022). Les facteurs influençant l'adoption des outils digitaux : Une recherche empirique dans le contexte Marocain. *Journal of Social Sciences and Organization Management*, Vol. 3, No 1, 2022(174-186).

Modèle UTAUT (Unified Theory of Acceptance and Use of Technology)	Venkatesh, Morris et Davis (2003)
Le modèle d'acceptation de la technologie révisé (TAM 3)	Venkatesh et Bala en 2008
La théorie unifiée de l'acceptation et l'utilisation de la technologie (UTAUT2)	Venkatesh et al (2012)

Compte tenu de cet éventail de théories et/ou modèles, ce travail se contentera surtout de mettre en lumière les principaux qui s'accroissent spécifiquement sur la question de l'adoption des innovations et des technologies dans le contexte de la gestion de projets et programmes. Ce choix nous emmènera à se focaliser sur ceux dont on juge les plus pertinents, donc plus utiles à pouvoir mieux appréhender la problématique en question.

#### Modèle d'acceptation technologique ou Technology Acceptance Model (TAM)

Développé par Davis (1989), ce modèle tente de créer le lien entre l'adoption du système d'information avec l'intention personnelle. Il stipule que le comportement d'utilisation de la technologie est influencé directement par l'intention de l'utilisateur potentiel. Cette intention est reliée à deux variables :

- l'utilité perçue : indication sur le degré auquel l'acteur pense que l'utilisation du système va améliorer ses performances.
- facilité d'usage : indique le degré de perception qu'une personne a sur l'utilisation d'un système nécessitant pas beaucoup d'efforts.

Cette théorie est l'un des modèles les plus influents pour comprendre et expliquer l'adoption des nouvelles technologies par les individus. Le TAM repose sur l'idée que l'acceptation et l'utilisation d'une technologie dépendent principalement de deux facteurs clés : la perception de l'utilité et la perception de la facilité d'utilisation de cette technologie.

Selon Davis, la perception de l'utilité se réfère à la croyance de l'utilisateur que l'outil technologique en question améliorera son rendement ou sa productivité dans l'accomplissement de tâches spécifiques. La perception de la facilité d'utilisation, quant à elle, renvoie à la croyance de l'utilisateur concernant la simplicité et la facilité avec lesquelles il pourra maîtriser et utiliser l'outil technologique. Lorsqu'un individu perçoit une technologie comme étant utile et facile à utiliser, il est plus enclin à l'adopter. En revanche, s'il perçoit l'outil comme étant difficile à utiliser ou peu bénéfique, il aura tendance à résister à son adoption. Le modèle TAM a été initialement développé pour expliquer l'adoption des systèmes informatiques en milieu professionnel, mais il a été largement utilisé et étendu pour comprendre l'acceptation de diverses technologies, y compris les outils numériques grand public.

Il est important de noter que le modèle TAM ne prend pas en compte certains facteurs contextuels et sociaux qui peuvent également influencer l'adoption des technologies.

Cependant, il a constitué un socle théorique solide et a servi de base à d'autres modèles plus complexes qui intègrent des éléments supplémentaires pour mieux comprendre le processus d'adoption technologique.

### Théorie de la diffusion des innovations (IDT)

Dans son modèle de la diffusion des innovations, développé en 1995, Rogers a centré son attention sur les éléments qui influencent l'acceptation et la propagation de nouvelles idées. Il a identifié cinq caractéristiques qui peuvent expliquer pourquoi les individus adoptent ces innovations. Ces caractéristiques incluent l'avantage relatif, la compatibilité, la complexité, la testabilité et l'observabilité. Selon Rogers, ces attributs de l'innovation sont liés aux perceptions individuelles que les gens ont à l'égard de cette innovation.

Ce modèle explique comment les nouvelles idées, innovations, et technologies se propagent et sont adoptées au sein d'une société. Il se concentre sur le processus par lequel une innovation est adoptée par différents groupes d'individus au fil du temps. Selon Rogers, l'adoption d'une innovation se produit généralement en suivant un schéma en forme de courbe en "S" qui est divisée en différentes catégories d'adoptants :

- Les innovateurs : Ce sont les premiers individus à adopter une nouvelle innovation. Ils sont ouverts aux nouveautés, curieux, et sont prêts à prendre des risques. Les innovateurs représentent généralement une petite proportion de la population, mais leur adoption précoce joue un rôle crucial dans la diffusion ultérieure de l'innovation.
- Les adoptants précoces : Ce groupe suit les innovateurs dans l'adoption de l'innovation. Ils sont souvent des leaders d'opinion et exercent une influence significative sur leur entourage. Leur adoption de l'innovation est cruciale pour attirer l'attention des autres segments de la population.
- La majorité précoce : Ce groupe est constitué d'individus qui adoptent l'innovation avant la majorité, mais après les adoptants précoces. Ils sont influencés par les opinions des adoptants précoces et cherchent généralement des preuves tangibles de la valeur de l'innovation avant de l'adopter.
- La majorité tardive : Ce segment représente une part importante de la population et adopte l'innovation après que la majorité précoce l'a déjà fait. Ils ont souvent besoin de preuves supplémentaires de l'utilité de l'innovation avant de s'y engager.
- Les retardataires : Ce groupe est composé d'individus qui sont réticents à adopter une innovation. Ils préfèrent les méthodes traditionnelles et peuvent avoir des barrières psychologiques ou culturelles à l'adoption de nouvelles technologies.

Le modèle DOI met en évidence l'importance de la communication interpersonnelle dans le processus de diffusion de l'innovation. Les adoptants précoces et les innovateurs jouent un

rôle crucial en diffusant des informations positives sur l'innovation à travers leur réseau social, ce qui incite les autres à adopter également l'innovation.

### Individual, Organizational, and Technological Factors Model - (IOT)

Le modèle des facteurs individuels, organisationnels et technologiques (Individual, Organizational, and Technological Factors Model - IOT) est une approche intégrative qui prend en compte les interactions complexes entre les facteurs individuels, organisationnels et technologiques qui influencent l'adoption et l'utilisation des technologies. Ce modèle a été développé par Agarwal et Karahanna en 2000.

Dans le cadre de ce modèle, les facteurs individuels se réfèrent aux caractéristiques personnelles et aux perceptions des utilisateurs. Cela inclut leurs compétences en matière de technologie, leurs attitudes envers l'utilisation de la technologie, leurs croyances concernant les avantages et les coûts associés à l'adoption, ainsi que leurs expériences antérieures avec des technologies similaires. Les facteurs individuels jouent un rôle important dans la détermination de l'intention d'utilisation d'une technologie et de son adoption effective.

Les facteurs organisationnels se réfèrent aux caractéristiques de l'organisation qui peuvent influencer l'adoption des technologies. Cela comprend la culture organisationnelle, le soutien de la direction, la disponibilité des ressources, les politiques et procédures de l'entreprise, ainsi que la communication interne. L'environnement organisationnel peut faciliter ou entraver l'adoption des technologies, en fonction de la manière dont ces facteurs sont alignés avec les objectifs de l'organisation et les besoins des utilisateurs.

Enfin, les facteurs technologiques font référence aux caractéristiques intrinsèques de la technologie elle-même. Cela inclut la convivialité de l'interface utilisateur, les fonctionnalités offertes par la technologie, sa compatibilité avec les systèmes existants, ainsi que sa stabilité et sa fiabilité. Les caractéristiques techniques de la technologie peuvent avoir un impact significatif sur l'acceptation et l'utilisation par les individus et les organisations.

Le modèle IOT propose une approche holistique pour comprendre l'adoption des technologies en considérant les interactions dynamiques entre les facteurs individuels, organisationnels et technologiques. En intégrant ces différents niveaux d'analyse, les chercheurs et les praticiens peuvent mieux appréhender les déterminants complexes qui influencent le processus d'adoption des technologies.

### Modèle UTAUT1 (Unified Theory of Acceptance and Use of Technology)

Dans ce modèle, les auteurs Venkatesh, Morris et Davis (2003) ont fait intervenir huit variables explicatives de huit théories. Il se compose de quatre variables explicatives et quatre variables modératrices pour expliquer à leur manière l'adoption des technologies et innovations. Il s'agit de : la performance attendue ; l'effort attendu ; l'influence sociale ; les conditions facilitantes ; le genre ; l'âge ; l'expérience ; la volonté d'utilisation.

Cette théorie vise à expliquer les facteurs qui influencent l'adoption et l'utilisation des technologies de l'information dans un contexte organisationnel. L'UTAUT est une synthèse de plusieurs théories existantes, notamment la théorie de l'acceptation de la technologie (TAM) de Davis, la théorie de la diffusion de l'innovation (DOI) de Rogers, la théorie de l'action raisonnée (TRA) et la théorie du comportement planifié (TPB) de Fishbein et Ajzen. Le modèle UTAUT met en évidence quatre facteurs clés qui influencent l'intention d'utilisation et l'adoption effective d'une technologie :

- La perception de l'utilité (Performance Expectancy) : Cela correspond à la croyance de l'utilisateur selon laquelle l'utilisation de la technologie améliorera son rendement dans l'accomplissement des tâches. Si un individu perçoit que la technologie lui sera bénéfique et qu'elle augmentera son efficacité, il est plus susceptible de l'adopter.
- La perception de la facilité d'utilisation (Effort Expectancy) : Ce facteur reflète la croyance de l'utilisateur concernant la simplicité et la facilité d'utilisation de la technologie. Si une technologie est perçue comme étant facile à apprendre et à utiliser, les individus seront plus enclins à l'adopter.
- L'influence sociale (Social Influence) : Cela fait référence à l'influence de l'entourage, des collègues, ou de la direction sur l'intention d'utilisation de la technologie. Si les individus perçoivent que leur entourage ou leur supérieur hiérarchique soutient et encourage l'utilisation de la technologie, ils seront davantage enclins à l'adopter.
- Les conditions facilitantes (Facilitating Conditions) : Ce facteur englobe les ressources et le soutien organisationnel disponibles pour faciliter l'utilisation de la technologie. Si les individus ont accès aux ressources nécessaires, telles que la formation, l'assistance technique et le support, cela facilite leur adoption de la technologie.

Le modèle UTAUT permet de mieux comprendre les déterminants clés qui influencent l'intention d'utilisation et l'adoption effective des technologies de l'information dans un contexte organisationnel. Il est largement utilisé dans la recherche en sciences de l'information et de la gestion pour étudier l'adoption des technologies dans divers secteurs d'activité et environnements organisationnels.

#### La théorie unifiée de l'acceptation et l'utilisation de la technologie (UTAUT2)

A travers ce nouveau modèle, l'auteur Venkatesh (2012) a proposé des améliorations du premier modèle précédemment cité (UTAUT 2) en s'assurant d'ajouter d'autres variables explicatives beaucoup plus poussées, tel que la motivation hédonique ; la valeur de prix et de l'habitude. Dans ce cas de figure, le nouveau modèle dont il est question tient compte de la variable modératrice dénommée : « volonté d'utilisation ».

### Théorie cognitive sociale (SCT)

A travers cette théorie, les auteurs Compeau et Higgins (1995) ont procédé à la mise en application et l'extension du modèle SCT, pris dans un contexte d'utilisation de l'ordinateur. Mais sa nature et la théorie sous-jacente permettent de l'étendre à l'acceptation et à l'utilisation des technologies de l'information en général. Dans leur modèle de base, ils ont utilisé plusieurs variables pour prédire l'utilisation comme une variable dépendante. En occurrence, il est question de : des résultats attendus (performance) ; des résultats attendus (personnels) ; l'auto-efficacité ; l'affect et l'anxiété.

### Modèle d'acceptation de la technologique 2 (TAM 2)

Les auteurs Venkatesh et Davis (2000) ont pris l'initiative d'étendre le modèle TAM1 pour donner place à un nouveau modèle explicatif TAM2. Avec cette extension théorique, on a vu l'inclusion de la norme subjective comme élément doctrinaire additionnel pouvant expliquer l'intention dans le cas des paramètres obligatoires. Encore en utilisation, ce modèle a été appliqué à beaucoup de technologies pour prédire le comportement des utilisateurs.

Malgré l'hétérogénéité et la similitude des différents théories et modèles que nous venons de présenter, le modèle de Venkatesh (Venkatesh, et al.,2003,2012) demeure le plus adapté, capable de comprendre et même de prédire le comportement quant à l'adoption des technologies. De ce modèle, les auteurs ont essayé d'intégrer des variables beaucoup plus significatives. Il est à la fois beaucoup plus récent, dont l'étude a été menée sur une population de 215 professionnels. Sans oublier de souligner la présence de variables modératrices.

Le modèle de Venkatesh (2003) a su combler quelques lacunes retracées à travers les autres modèles et théories. Toutefois, certains auteurs comme Bagozzi (2007) dresse une critique de celui-ci en ce qui a trait à la complexité de l'UTAUT et la modélisation faite à partir de ces nombreuses variables rend difficile l'exploitation concrète du modèle en question.

## 2.2 Etudes ultérieures de proximité et proposition de recherche

### *2.2.1 Etudes ultérieures de proximité*

Cette section se penche sur les récentes études concernant l'adoption des outils digitaux dans le contexte de la gestion de projet. Une série d'articles de recherche a été examinée pour explorer les aspects clés de cette adoption et son impact sur les pratiques de gestion de projet et ou de programmes.

Dans ses recherches, l'auteur Davis (1989) a mis en avant que les utilisateurs sont davantage enclins à adopter une technologie lorsqu'ils perçoivent des avantages concrets. Cette notion a été renforcée par les recherches de Venkatesh et Davis (2000), qui ont constaté que la perception de l'utilité d'une technologie influence directement son adoption. Dans le contexte de la promotion de la santé, les travaux de Rho et Lee (2010) ont illustré que la perception des

avantages de l'utilisation d'applications mobiles pour surveiller l'activité physique et la santé conduit les individus à les adopter plus volontiers.

Awan, Aslam, Shah et Khan (2019) ont mené une revue systématique de la littérature, mettant en lumière la complexité de l'adoption des outils digitaux. Leurs conclusions suggèrent que l'adoption de ces outils repose sur la perception de l'utilité qu'ils apportent aux praticiens de la gestion de projet. Ils soulignent également que les facteurs organisationnels, tels que la culture organisationnelle et le soutien de la direction, jouent un rôle essentiel dans le succès de cette adoption.

Khan, Shah et Khan (2017) ont abordé la question du rôle des outils digitaux dans la gestion de projet en interrogeant directement des praticiens. Leurs conclusions mettent en avant des facteurs clés tels que la pertinence contextuelle et la disponibilité des ressources, qui influencent le choix et l'adoption de ces outils.

De même, l'étude de Aslam, Awan et Khan (2016), qui a examiné l'utilisation des outils digitaux à travers une revue de la littérature, met en évidence leur rôle dans l'amélioration de la collaboration, la gestion efficace des ressources et le suivi des activités dans les projets.

Enfin, l'étude de Al-Haddad et Al-Ghamdi (2015), axée sur l'adoption des outils digitaux au sein d'une organisation gouvernementale, révèle les bénéfices concrets de ces outils sur la planification, la communication et la prise de décision au sein de l'organisation.

En parallèle, Agarwal et Prasad (1998) ont illustré que les facteurs organisationnels, tels que les politiques de soutien à l'innovation et les processus de communication transparents, favorisent l'innovativité personnelle des individus, ce qui influence à son tour leur adoption des nouvelles technologies. L'article du Project Management Institute (PMI), intitulé "How to Adopt New Digital Tools in Your Project Management Process"<sup>6</sup> offre une perspective pratique sur l'adoption des nouveaux outils digitaux dans les processus de gestion de projet. L'article met en avant l'importance de l'adaptation constante des méthodes de gestion de projet à l'évolution technologique. L'article propose une approche en quatre étapes pour faciliter l'adoption réussie de ces outils : l'identification des besoins, la recherche d'outils appropriés, la préparation et l'intégration dans les processus existants.

En revanche, l'article "The Challenges of Adopting New Digital Tools in Project Management"<sup>7</sup>, publié dans le Project Management Journal se penche sur les défis inhérents à l'adoption de nouveaux outils digitaux en gestion de projet. Les auteurs soulignent que l'intégration de ces outils peut être complexe en raison de facteurs tels que la résistance au changement, la compatibilité avec les systèmes existants et le manque de compétences numériques au sein

---

<sup>6</sup> <https://www.pmi.org/learning/library/adopt-new-digital-tools-project-management-process-12880>

<sup>7</sup> <https://journals.sagepub.com/doi/full/10.1177/8756972819897846>

des équipes de projet. L'article identifie également des défis liés à la gestion des données, à la sécurité de l'information et à la gestion du changement culturel.

Les auteurs Abriane A. et al. (2021) ont mené une recherche qui a su illustrer les déterminants clés et les freins probables à l'adoption de la digitalisation par les dirigeants des organisations. Leur travail a surtout mis l'accent sur un déterminant dénommé : "auto-efficacité". Ce dernier correspond à l'habileté de l'individu à utiliser les outils digitaux, ce qui nécessitera de prévoir des formations capables de répondre aux difficultés d'utilisation et/ou d'intégration systémique.

Et pour finir, l'auteur Y. Regragui (2022), dans son étude sur les entreprises marocaines montrent l'importance accordés aux éléments liés à l'environnement en tant que facteur clef capable d'expliquer le niveau d'adoption des outils digitaux. Il indique que les entreprises qui opèrent dans des environnements caractérisés par une multitude de partenariats (clients et fournisseurs) ainsi qu'une concurrence intense sont plus enclines à adopter des solutions numériques. Ses recherches ont également mis en évidence que l'adoption de ces outils numériques est influencée par des facteurs organisationnels. En effet, plus une structure dispose d'une infrastructure informatique adaptée aux nouvelles technologies, plus elle est encline à manifester un intérêt élevé pour l'adoption ou l'intégration de ces outils.

En somme, ces documents offrent une perspective plutôt équilibrée sur la question de l'adoption des outils digitaux dans les organisations, mais aussi dans le contexte de la gestion de projet. Sous un premier angle, certains fournissent des exemples sur la place qu'occupe l'utilité perçue dans le processus d'adoption des nouveaux outils digitaux. D'autres montrent l'influence des facteurs organisationnels et environnementaux influençant cette intégration, tout en démontrant le rôle qu'occupe ces nouveaux outils dans la performance organisationnelle.

Sous un autre angle, ils offrent des conseils pratiques pour une adoption réussie, et d'autres mettent en lumière les défis et les implications de cette adoption. Ces ressources complémentaires facilitent une meilleure appréhension du paysage en constante évolution des outils digitaux au sein des organisations.

### *2.2.2 Proposition de recherche*

A titre de rappel, la question principale à laquelle notre étude souhaite répondre est la suivante : Qu'est ce qui peut amener les organisations à adopter les outils digitaux dans la mise en œuvre des projets et programmes ?

Afin de pouvoir mieux élucider cette question, trois (3) questions spécifiques ont été soulevées : quels sont les éléments déclencheurs de l'adoption des outils dans les projets et programmes ? Quels sont les facteurs (internes et externes) pouvant affecter l'intégration et l'adoption des outils digitaux ? et quels en sont les défis ? Quelles mesures peuvent être prises

pour améliorer l'adoption et l'utilisation des nouveaux outils digitaux au sein d'une structure ?

Ainsi donc, en nous appuyant sur les facteurs illustrés dans notre revue de littérature et qui expliquent les principaux modèles traitant de la question des outils digitaux dans l'implémentation des projets et projets, nous nous arrêtons sur cette proposition de recherche qui s'aligne à une forme de recherche exploratoire afin d'aboutir à une déduction tenant comptes des résultats trouvés à la suite de l'implémentation de notre méthodologie.

### 2.2.3 Modélisation de la recherche

Tout comme ça a été expliqué à travers les théories et modèles précédemment développés, plusieurs facteurs peuvent entrer en ligne de compte sur ce qui concerne l'adoption des outils digitaux dans les projets et programmes. Selon nos observations, le modèle de Venkatesh (Venkatesh, et al.,2003,2012) demeure le plus adapté à ce contexte, dans la mesure où il permet de reconnaître et d'identifier, ou même prédire le comportement quant à l'adoption des technologies. La figure qui suit fait état de la modélisation faite par rapport à ce sujet, nos hypothèses, basées sur la littérature existante.

Dans ce modèle, nous avons mis en évidence deux principaux facteurs influençant l'adoption des outils digitaux dans les projets et programmes par les organisations. D'une part, les facteurs organisationnels tels que la culture de l'innovation, le soutien de la direction et la capacité d'adaptation peuvent favoriser ou entraver l'adoption des outils digitaux. D'autre part, la perception de l'utilité des outils digitaux en termes d'efficacité, de productivité et de résultats joue un rôle clé dans l'intention d'adoption.

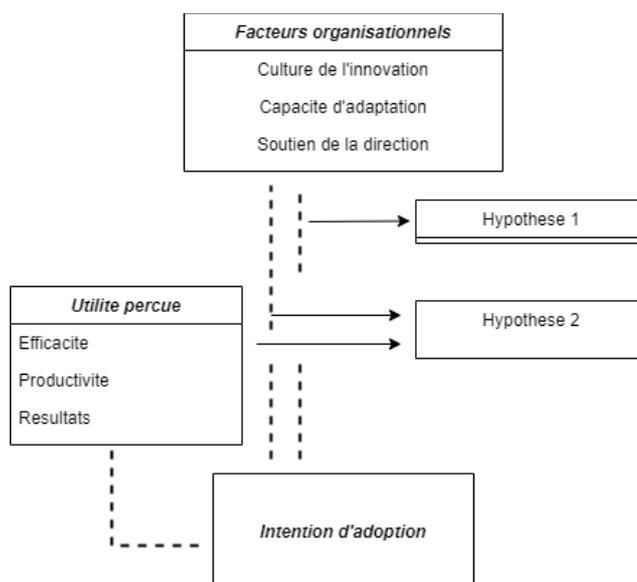


Figure 1 Modélisation de la recherche

Par cette modélisation, nous avons intégré les hypothèses aux différentes étapes du processus d'adoption des nouveaux outils digitaux par les organisations. Les facteurs organisationnels

tels que la culture de l'innovation, le soutien de la direction et la capacité d'adaptation peuvent influencer la perception de l'utilité des outils digitaux (Hypothèse 1). Une perception positive de l'utilité conduira à des intentions d'adoption favorables (Hypothèse 2).

L'intention d'adoption est un facteur médiateur entre les facteurs organisationnels et la décision finale d'adopter les outils digitaux. Si les organisations ont une intention positive d'adopter ces outils, elles sont plus susceptibles de les intégrer et de les utiliser dans la mise en œuvre de leurs projets et programmes.

Ce modèle schématisé permet de visualiser les liens entre les facteurs organisationnels, la perception de l'utilité, les intentions d'adoption et l'adoption réelle des outils digitaux. Il servira de guide pour le choix des variables, la collecte de données et l'analyse des résultats afin d'étayer les hypothèses formulées.

### **3 L'approche de la question des outils digitaux dans les projets et programmes de l'UNICEF et de la CONFEJES**

Dans les chapitres précédents, nous avons posé et développé la problématique liée à l'adoption des nouvelles technologies, en particulier celle liées aux nouveaux outils digitaux dans les projets et programmes. Dans cette sous-partie, nous avons fait le tour des principaux faits faisant cas de la question des nouveaux outils digitaux. Par la suite, nous avons effectué une revue documentaire qui a su prendre en compte la définition des concepts clés et terminologies incontournables dans le milieu. Cette revue nous a permis de comprendre au mieux les différentes approches, théories et modèles rattachés à cette problématique. Cela nous a permis de mieux nous situer et aussi de faire ressortir un modèle restrictif et adapté à nos questions de recherche.

Dans le présent chapitre, nous présenterons l'approche méthodologique de l'étude en s'appuyant sur nos hypothèses de départ. Par la suite, nous analyserons sous forme de cas d'études l'adoption des nouveaux outils digitaux dans les projets et programmes des structures au sein desquelles nous avons effectué des stages de mise en situation professionnelle, respectivement : le siège social de la CONFEJES et le Bureau régional de l'UNICEF pour l'Afrique de l'Ouest et Central. De ces analyses, les résultats qui y seront présentés feront l'objet d'analyse et d'interprétation, ce qui permettra de d'avancer une discussion.

#### **3.1 Méthodologie de la recherche**

Afin de répondre à nos questions de recherche, nous avons collecté des données auprès des deux (2) organisations à but non lucratif : UNICEF et CONFEJES. Certes, qui n'ont pas la même structure organisationnelle et leurs portées sont différentes. Mais partageant la même volonté d'atteindre leurs buts en faisant appel aux outils les plus adaptés à leurs contextes respectifs. Dans les sous-sections suivantes, nous présenterons les fondements du type de recherche adoptée, la raison du choix des variables, ainsi que les instruments de collecte et de traitement des données, sans oublier les critères d'évaluation de la qualité de la recherche.

##### *3.1.1 Fondement et approche méthodologiques*

Considérant la nature de notre question de recherche, décrite un peu plus haut, celle-ci nous amène à produire une réflexion qui tend vers une étude qualitative.

Selon Robert Yin (2014, 5<sup>ème</sup> édition, cité par Trista Hollweck, 2016), l'étude qualitative comme méthode de recherche cherche à examiner et à comprendre les complexités des phénomènes sociaux dans leur contexte naturel. Ce qui peut amener à faire une étude approfondie sur des

cas individuels et/ou de petits groupes afin de saisir la richesse se trouvant dans les détails, mais aussi les perspectives qui s’y rattachent.

Pour leur part, les auteurs Creswell & Poth (2017) présentent l'étude qualitative comme étant une démarche de recherche qui tend à mettre l'accent sur l'exploration approfondie des expériences, des perceptions et de l'appréhension individuelles des acteurs concernés. De cette méthode, l'utilisation de techniques tels que l'observation participante, l'entretien et même l'analyse du contenu, afin de pouvoir obtenir une compréhension assez approfondie sur les sujets étudiés. Cette méthode implique l'utilisation d'approches telles que l'observation participante, les entretiens et l'analyse de contenu pour obtenir une compréhension en profondeur des sujets étudiés.

A ce niveau, nous avons opté pour l'étude qualitative. Ce choix nous a permis d'une part d'avoir une compréhension plus profonde sur le phénomène en étude, et d'autre part de pouvoir obtenir des éléments de réponse à notre question centrale de recherche.

De la méthode qualitative, nous avons opté pour une approche d'étude de cas. Cette dernière peut être définie comme étant « une enquête empirique qui examine un phénomène contemporain dans son contexte réel, en particulier lorsqu'il y a des frontières floues entre le phénomène et le contexte » (Yin, 2009). D'un autre côté, cette approche est aussi vue comme « une méthode de recherche qui implique une investigation empirique approfondie d'un phénomène contemporain dans son contexte réel, en particulier lorsqu'il s'agit de comprendre pourquoi ou comment quelque chose s'est produit » (Flyvbjerg, 2006).

Selon Yin (2003), tel que cité par Mba & Nocheh (2021), les études de cas se concentrent essentiellement sur les individus, les groupes, les organisations, et autres entités similaires, en faisant appel à une collecte et une analyse de données pour expliquer, décrire ou explorer des événements ou des phénomènes dans leur contexte naturel.

Cette approche est la mieux adaptée à notre travail de recherche, dans la mesure où tenant compte des éléments énoncés proprement par Yin (2003), notamment : “ l'étude doit permettre de répondre à des questions de recherche du type quoi, comment et pourquoi; l'incapacité du chercheur à manipuler le comportement des participants impliqués dans l'étude; la prise en compte des facteurs contextuels du phénomène étudié jugés pertinents; et la présence de frontières floues entre le phénomène étudié et son contexte (Mba & Nocheh, 2021, p. 129). Cette approche nous permettra de cerner le sens qu'a les nouveaux outils digitaux pour les acteurs concernés, respectivement de nos deux cas d'études, en examinant le phénomène dans son ensemble.

Toutefois, compte tenu de l'existence de différentes catégories d'étude de cas, il convient de préciser que nous avons opté pour l'étude de cas multiples qui, est le mieux adapté et adéquat à notre problématique. Stake (2006) a identifié et distingué dans ses recherches, trois types de d'étude de cas : l'étude de cas intrinsèque tend à faciliter une meilleure compréhension du

cas ; l'étude de cas instrumental qui pour sa part, tend à peindre une préoccupation à travers un cas spécifique et l'étude de cas multiple qui fait appel à plusieurs cas afin de comprendre un phénomène réel. Cela dit, ce n'est pas pour faire ressortir des généralités statistiques, mais plutôt pour reconnaître des tendances et des modèles communs et/ou divergents entre les cas.

D'un autre côté, bien que dans le domaine des sciences de la gestion, l'approche étude de cas soit souvent l'objet de critiques et de polémiques, étant donné la portée généralisation de ces résultats compte tenu du faible nombre de cas étudié ou l'influence la dimension subjective du chercheur (Duport, 2020), nous avons fait appel à toute l'exigence scientifique nécessaire pour pouvoir éviter ces facteurs pouvant biaiser les résultats.

### *3.1.2 Echantillonnage et choix des variables*

#### Choix des variables

Jackson & Bazeley (2013) définit la variable comme : "un attribut, une propriété ou un aspect spécifique d'un phénomène qui peut être observé, décrit et analysé dans le cadre d'une recherche. Les variables sont les éléments clés étudiés pour comprendre les nuances et les relations au sein d'un contexte donné". Pour cette étude, nous nous intéressons aux variables permettant de cerner les principaux facteurs influençant l'adoption des outils digitaux dans les projets et programmes par les organisations.

Tenant compte du modèle de recherche préalablement présenté, les facteurs organisationnels et l'utilité perçue représentent nos deux principaux indicateurs, regroupant respectivement plusieurs sous-indicateurs. De ces indicateurs, nous pouvons identifier les principales variables sur lesquelles on doit se fixer dans notre méthodologie.

Ainsi, la variable dépendante de la principale étude est : « l'intention d'adoption et d'intégration des nouveaux outils digitaux » qui est fonction des facteurs organisationnels et l'utilité perçue. Ces deux variables citées précédemment sont modérées par des facteurs externes ou environnementaux. Ces derniers jouent un rôle régulateur, d'intensificateur et d'ajustement sur le rapport entre la variable dépendante et la variable indépendante. Pour sa part, on parle de variable modératrice. La figure qui suit présente avec plus de détails, le rapport existant entre ces variables. Les indicateurs servent de moyen d'identifier sur quoi et comment les rapports s'exercent dans le contexte organisationnel.

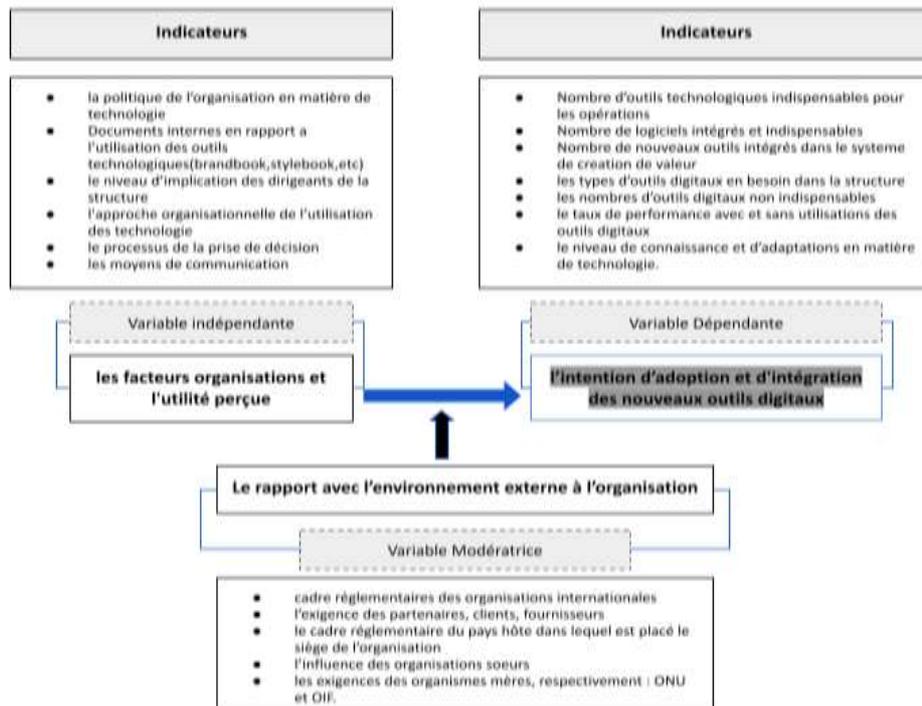


Figure 2 Proposition cadre théorique de la recherche

D'autres part, en plus des principales questions liées aux variables, le guide d'entretien<sup>8</sup> que nous avons utilisés lors des enquêtes permettra d'appréhender la problématique a un certain niveau afin de pouvoir orienter nos recommandations. On a fait appel à la variable modératrice, car celle-ci, comme montré dans les recherches précédemment citées dans ce document, l'influence de l'extérieur est un facteur à prendre en compte dans notre quête de savoir.

### Echantillonnage

Étant donné que notre recherche tend vers une étude qualitative, par conséquent, l'objectif premier est l'acquisition d'informations descriptives et subjectives en partant sur l'échantillonnage choisi. Contrairement à l'échantillonnage quantitatif qui cherche la représentativité, l'échantillonnage qualitatif accorde plus d'importance à la profondeur et à la qualité des informations pouvant être extraites de l'échantillon (Meyer, 2001).

Dans notre étude, il convient pour nous de sélectionner des individus aptes à générer des données capables de faire ressortir les variables illustrées ci-devant à partir des informations fournies. C'est pourquoi nous avons opté pour une technique d'échantillonnage non probabiliste basée sur le jugement. Cette technique renvoie à la sélection des unités d'évaluation intentionnellement en fonction de l'intérêt développé par le chercheur (Saunders et al., 2009, cité dans Oleksii et Ekaterina, 2017, p. 37).

<sup>8</sup> Annexe 5

Pour ce travail, les unités évaluées ont été choisies en raison de leur positionnement dans les deux structures et du poids de leurs possibles éléments de réponses, ce qui favorise la pertinence par rapport à la problématique de recherche.

Nous avons donc utilisé plusieurs critères pour guider notre sélection d'informateurs dans cette étude. Parmi lesquels, on peut citer : la relation actuelle des informateurs avec le phénomène étudié ; la diversité des rôles joués au sein de la structure en étude et les rôles faisant appel à l'utilisation de la technologie.

Cependant, il faut tout de même reconnaître que tous les répondants n'ont pas nécessairement satisfait à ces critères préalablement cités, mais ceux-ci ont servi de lignes directrices pour la sélection des informateurs les plus aptes à fournir des données de grande qualité.

### *3.1.3 Instruments de collecte et de traitement des données*

Dans le cadre de ce travail, nous avons procédé à l'association de données en faisant appel à des sources primaires et secondaires, d'une manière conjointe. Les données primaires ont été obtenues en faisant appel à la technique de l'entretien semi-directif, en tenant compte de faire appel à des acteurs engagés dans la gestion de projets et/ou programmes.

De l'autre côté, les données secondaires ont été utilisées de manière systématique à travers la documentation interne. En effet, ce travail a fait appel aux entretiens semi-directifs, à la revue documentaire et l'observation.

#### Observation

La technique de l'observation permet d'expliquer un phénomène à travers la description de comportements, de situations et de faits. Pour y parvenir scientifiquement, la description de l'observation doit être fidèle à la situation réelle et il est important de faire des rapports systématiques.<sup>9</sup>

Pour ce faire, nous nous sommes mis à observer les comportements, les lieux, les situations, tout en gardant la posture de l'observateur au regard critique. C'est dans cette perspective que Arborio (2007) souligna que « l'observation n'exige aucun autre instrument que le chercheur lui-même, ni mise en œuvre de techniques sophistiquées de traitement de données ».

Nous avons observé avec assiduité l'attitude des acteurs cibles vis à vis des outils numériques (nouveaux et anciens), observé leurs réactions et leurs discours afin d'avoir une première idée de ce degré d'appréhension. Dans cette démarche, nous avons opté pour l'observation participante. Celle-ci consiste à faire partie du contexte dans lequel on effectue l'étude. Ce qui

---

<sup>9</sup> Disponible sur : <https://www.scribbr.fr/methodologie/observation/>, consulté le [16/08/2023]

nous a aussi permis d'interagir avec la ou les acteurs pris comme cible en observation afin de pouvoir poser des questions.

### Entretiens

L'interview est une méthode de recueil d'informations qui consiste en des entretiens oraux, individuels ou de groupes, avec plusieurs personnes sélectionnées soigneusement, afin d'obtenir des informations sur des faits ou des représentations, dont on analyse le degré de pertinence, de validité et de fiabilité en regard des objectifs du recueil d'informations (Ketele & Roegiers, 1996, cité par Imbert, 2010, p.24). Ce choix nous permettra d'être en contact direct avec la source, tout en effectuant le travail d'observation, souligné plus haut.

Parmi les différentes formes d'entretiens existantes (entretien directif, semi-directif et l'entretien non directif), nous avons porté notre choix sur l'entretien semi-directif. L'entretien semi-directif est une technique de collecte de données qui contribue au développement de connaissances favorisant des approches qualitatives et interprétatives relevant en particulier des paradigmes constructivistes (Lincoln, 1995, cité par Imbert, 2010, p.24)

L'entretien semi-directif nous permet d'accorder une certaine autonomie à l'interviewé de pouvoir produire et développer son discours ou témoignage. Toutefois, cela n'empêche pas l'interviewer de garder le contrôle de l'échange.

De manière pratique, nous avons développé un guide d'entretien (validé par le directeur de mémoire) qui s'appuie d'une certaine manière sur notre problématique et le cadre théorique que nous avons élaboré préalablement, tenant compte de la recherche approfondie de la littérature.

Nous avons fait appel à Google Docs pour l'élaboration de ce guide en intégrant une série de questions ouvertes spécialement élaborées pour correspondre à nos objectifs de recherche.

### Documentation

Tout comme Meyer (2001) et Yin (2003) l'ont souligné : « La contribution des documents dans l'acquisition de données dans une étude de cas est fondamentale. Leur utilisation vise à étayer les informations fournies ou à contrebalancer les éventuels biais provenant d'autres sources. »

En parallèle aux données recueillies par entretien et observations, nous avons aussi recueilli des données secondaires afin de pouvoir aller plus loin dans la compréhension du contexte des propos émis par nos participants aux entretiens semi-directifs. Mais aussi de pouvoir faire confronter les informations pour assurer la cohérence entre les mots et les faits.

De ces documents consultés, certains nous ont été fournis par l'organisme par le biais d'un processus d'immersion, alors que d'autres ont pu les obtenir grâce à nos recherches personnelles.

## 3.2 Présentation des cas

### 3.2.1 Cas de la CONFEJES

Créé en 1969, il s'agit de l'une des plus anciennes instances créées par l'Organisation Internationale de la Francophonie lors de la Conférence des Ministres de la jeunesse et des sports, présents en ce jour. Elle regroupe 43 pays membres composés de gouvernements membres de la Francophonie. Elle vise à promouvoir la coopération entre les États membres de la Francophonie dans les domaines de la jeunesse, du sport, de la culture et de l'éducation. La CONFEJES apporte conseil et appui à ses membres dans les domaines de la jeunesse et du sport, contribue à la formation des cadres dans ces mêmes secteurs et au développement de la vie associative.

L'organisation des opérations au sein de la CONFEJES repose sur une structure bien définie, composée de plusieurs organes et départements, chacun exerçant des responsabilités spécifiques pour atteindre les objectifs de l'organisation. Il s'agit de : l'Assemblée Générale, du Comité Permanent et la Secrétariat Général. Cette dernière représente l'instance directoire des opérations de l'institution. Elle articule ses actions autour de trois principaux programmes : Gouvernance et actions stratégiques ; Jeunesse et Sport. Le siège social se trouve à Dakar, au Sénégal. Il s'agit d'une structure organisationnelle<sup>10</sup> simple, composé de personnel à contrat national et d'autres à contrat international(temporaire).

De la Gouvernance et actions stratégiques découlent les grandes orientations de l'organisation en s'appuyant sur le cadre stratégique de la Francophonie 2015-2022, validé lors de la XV<sup>e</sup> Conférence des chefs d'État et de gouvernement des pays ayant le français en commun, les 29 et 30 novembre 2014, signé à Dakar (Sénégal).

#### Constats sur la prise en compte de la digitalisation

S'appuyant sur l'objectif stratégique #5 visant à mettre les technologies de l'information et de la communication au service des innovations pédagogiques et de l'économie du savoir, l'actuelle secrétaire générale s'est dit engagée à moderniser la structure en s'appuyant sur la transformation numérique. Selon elle, propos recueillis lors d'une réunion d'équipe : « cette transformation passe surtout par la modernisation du processus opérationnel et décisionnel, en commençant par le siège social ».

La prise en compte de la digitalisation constitue une préoccupation essentielle dans l'évolution des organisations, y compris celles à vocation internationale telles que la Conférence des Ministres de la Jeunesse et des Sports de la Francophonie (CONFEJES). Ce discours est continuellement maintenu par l'actuelle secrétaire générale. Cela n'empêche de jeter un regard approfondi sur l'intégration de la digitalisation au sein du siège social de la

---

<sup>10</sup> ANNEXE 2

CONFÉJES. Par cette observation, il nous est permis de mettre en lumière certaines observations substantielles.

Tout d'abord, comme exprimé plus haut, la CONFÉJES, par la voie de l'actuelle secrétaire générale a pleinement reconnu les avantages inhérents à la digitalisation en matière d'amélioration de l'efficacité opérationnelle. Cette reconnaissance s'est matérialisée à travers l'adoption de systèmes informatisés visant à optimiser la gestion des données, la communication et la coordination. Des initiatives notables telles que la numérisation des archives, la mise à jour de leur site internet et une présence accrue sur les réseaux sociaux attestent de cette intention stratégique.

Cependant, il est à noter que des défis significatifs subsistent en dépit de ces efforts. La résistance au changement, intrinsèque à toute transition digitale, et l'insuffisance des compétences numériques au sein de la CONFÉJES ont pu éventuellement ralentir l'adoption complète de la digitalisation. Par ailleurs, une évaluation approfondie pourrait être requise afin de déterminer si les solutions numériques actuellement mises en place répondent de manière optimale aux impératifs opérationnels et stratégiques de l'organisation.

Dans le contexte plus large, il est pertinent de noter que la digitalisation peut revêtir un impact substantiel sur l'interaction de la CONFÉJES avec son auditoire-cible, à savoir les jeunes et les entités sportives. Le recours adéquat aux médias sociaux et au positionnement de leur site web peut potentiellement renforcer l'engagement et la participation des jeunes, mais il est crucial de s'assurer que cette transition ne génère pas de disparités en excluant ceux qui ont un accès limité aux technologies numériques.

De cette première analyse, nous retenons que l'institution a entrepris démontrer une certaine volonté d'intégrer la digitalisation dans ses processus et programmes, mais des défis subsistent en termes de résistance au changement, d'acquisition de compétences digitales et d'adéquation des solutions digitales aux besoins spécifiques. Une approche méthodique et stratégique, abordant les avantages potentiels tout en minimisant les enjeux, pourrait positionner la CONFÉJES pour capitaliser pleinement sur la transition digitale et ses retombées positives.

### *3.2.2 Cas du bureau régional de l'UNICEF pour l'Afrique de l'Ouest et du Centre*

Le Bureau Régional de l'UNICEF pour l'Afrique de l'Ouest et du Centre est une entité dédiée à la promotion et à la protection des droits des enfants dans la région. Il opère sous l'égide de l'UNICEF, l'agence des Nations Unies chargée de veiller au bien-être des enfants à travers le monde.

Situé à Dakar, au Sénégal, ce bureau régional travaille en étroite collaboration avec les gouvernements, les organisations partenaires et les communautés locales pour mettre en

œuvre des programmes et des initiatives visant à améliorer la vie des enfants et à assurer leur développement optimal.

Les principales missions du Bureau Régional de l'UNICEF pour l'Afrique de l'Ouest et du Centre comprennent la promotion de l'accès à l'éducation de qualité, la lutte contre la mortalité infantile et la malnutrition, la protection contre l'exploitation, les abus et la violence, ainsi que le renforcement des systèmes de santé et de protection sociale pour les enfants et leurs familles.

En travaillant en collaboration avec les gouvernements et les partenaires locaux, le bureau régional s'efforce de répondre aux défis uniques auxquels la région est confrontée, tels que les conflits, les crises humanitaires, la pauvreté et les inégalités persistantes. L'objectif ultime est de créer un environnement favorable où chaque enfant peut grandir en bonne santé, apprendre et participer pleinement à la société, conformément aux principes de la Convention relative aux droits de l'enfant.

Au sein du Bureau Régional de l'UNICEF pour l'Afrique de l'Ouest et du Centre, le cadre organisationnel se révèle comme une structure hiérarchique bien modelé, jouant un rôle central dans la stratégie de coordination et la mise en œuvre efficace des programmes dédiés à l'amélioration du sort des enfants dans cette région.

Placé sous l'autorité directe du Directeur Régional, les Adjoints au Directeur Régional assument une responsabilité clé dans la supervision des secteurs essentiels. Ces derniers, à savoir le Secteur Programmation et Politiques, le Secteur Opérations et Logistique, le Secteur Partenariats et Mobilisation des Ressources, ainsi que le Secteur Communication et Plaidoyer, érigent des piliers fonctionnels au sein desquels opèrent des Chefs de Secteur, qui à leur tour orchestrent des équipes hautement spécialisées, couvrant une gamme diversifiée de domaines allant de la santé à la communication.

Nous avons été affectés au sein de la section communication du bureau, dont les opérations sont gérées par le chef de la section Communication et Plaidoyer, assisté de plusieurs autres spécialistes en communication. D'une part, cette section gère les communications externes et la visibilité des actions de l'UNICEF. Elle assure les campagnes de plaidoyer pour sensibiliser aux enjeux touchant les enfants.

D'autres part, elle crée les contenus médiatiques adéquats, organise des événements et gère les relations avec les médias pour promouvoir les objectifs de l'UNICEF.

#### Constats sur la prise en compte de la digitalisation

L'observation et la consultation des ressources documentaires nous ont permis de jeter un regard sur la dimension de l'intégration de la digitalisation au sein du service communication du Bureau Régional de l'UNICEF pour l'Afrique de l'Ouest et du Centre met en lumière une série de constats cruciaux, témoignant des avancées significatives ainsi que des défis persistants dans cette transition numérique au service des enfants et de leur bien-être.

Dans cette ère de transformation numérique globale, le service communication du Bureau Régional de l'UNICEF a adopté une approche proactive pour exploiter les avantages de la digitalisation. Les médias sociaux, les plateformes en ligne et les outils de communication numérique ont été intégrés de manière stratégique pour amplifier la portée et l'impact des messages de protection, d'éducation et de développement destinés aux enfants dans la région. Cette démarche reflète une reconnaissance claire de l'importance croissante de la connectivité numérique dans la diffusion rapide et efficace de l'information à une audience variée et diversifiée.

L'utilisation habile des médias sociaux a permis d'instaurer une interaction en temps réel avec le public, créant un espace de dialogue et d'engagement autour des questions cruciales touchant les enfants. Les campagnes de sensibilisation lancées via les réseaux sociaux ont généré des retours significatifs, tant en termes de participation que de diffusion virale des messages. De plus, les sites web interactifs ont servi de plateformes de référence pour obtenir des informations détaillées sur les programmes, les réalisations et les initiatives en cours, renforçant ainsi la transparence et la crédibilité des actions menées par le bureau régional.

Cependant, il est impératif de reconnaître que malgré ces avancées, des disparités d'accès numérique persistent au sein de la région. Les inégalités socio-économiques, les infrastructures limitées et les taux variables de connectivité demeurent des obstacles majeurs à l'inclusion numérique complète. L'absence d'accès à internet dans certaines régions reculées peut entraver la diffusion équitable des informations, marginalisant ainsi certains groupes et communautés. Par conséquent, l'intégration de la digitalisation doit s'accompagner d'une approche équilibrée qui tienne compte de ces réalités et qui vise à garantir que tous les enfants, quels que soient leur situation géographique ou leur contexte socio-économique, bénéficient des opportunités offertes par la transformation numérique.

En outre, l'engagement dans le domaine de la digitalisation doit s'accompagner d'une vigilance constante quant à la qualité et à l'authenticité des informations diffusées. À l'heure où la désinformation peut se propager rapidement en ligne, il est essentiel que le Bureau Régional maintienne des normes élevées en matière de vérification des faits et d'exactitude des messages diffusés. La crédibilité de l'UNICEF en tant qu'acteur majeur dans le domaine du bien-être des enfants dépend également de la précision et de la fiabilité de ses communications numériques.

A ce niveau d'analyse, nous avons pu constater que l'intégration de la digitalisation au sein du service communication du Bureau Régional de l'UNICEF pour l'Afrique de l'Ouest et du Centre représente un élément clé dans l'optimisation de la portée et de l'impact des actions menées en faveur des enfants. Cependant, cette transition doit être accompagnée d'une prise de conscience continue des défis liés à l'inclusion numérique et à la véracité de l'information, afin de garantir que chaque enfant puisse bénéficier équitablement des avantages offerts par la révolution numérique, à partir des bureaux pays.

## 4 Résultats et Propositions

### 4.1 Analyse des résultats et discussion

Le présent chapitre illustre et analyse les résultats des données collectées et traitées. Ces dernières feront l'objet d'une discussion, afin de vérifier les hypothèses de départ sur la question des enjeux et défis de l'adoption, l'intégration des nouveaux outils digitaux au niveau des projets et programmes des organisations, en tenant compte du cas de la CONFEJES et de l'UNICEF.

Le guide d'entretien que nous avons élaboré est destiné à être adressé à une vingtaine de personnes, réparti comme suit :

Tableau 3 Grille des personnes cibles pour l'entretien

CONFEJES (14 acteurs ciblés)	Bureau régional de l'UNICEF pour l'Afrique de l'Ouest et du Centre (10 acteurs ciblés)
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Directeur programmes (2)</li> <li>- Adj. directeur programmes (2)</li> <li>- Directeur administratif et financier + adjoint (2)</li> <li>- Chef de cabinet (1)</li> <li>- Responsable comm. (1)</li> <li>- Coordonnateurs pays (5)</li> <li>- Assistante de programme (1)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Directrice du bureau régional (1)</li> <li>- Directeur adjoint du bureau régional (1)</li> <li>- Exécutive manager (2)</li> <li>- Chef de la section communication du bureau (1)</li> <li>- Assistante de programme (1)</li> <li>- Spécialiste en communication-plaidoirie (1)</li> <li>- Spécialiste en communication-nutrition (1)</li> <li>- Spécialiste en communication-éducation (1)</li> <li>- Chargée de communication digitale (1)</li> </ul>

Cependant, en raison de certains facteurs comme l'indisponibilité de certains acteurs, la durée des stages respectivement, ainsi que l'instabilité sociopolitique durant une bonne partie de la période de stage, nous avons pu échanger avec seulement 10 d'entre eux au total. Nous nous sommes appuyées sur leur aptitude à nous fournir des données pertinentes, capables de nous aider à cerner la problématique en question.

#### 4.1.1 Analyse des résultats

Désireux d'enrichir la compréhension du thème en étude, nous nous sommes rassurés de produire les entretiens auprès de spécialistes intervenant dans différents domaines, rattachés à des projets et programmes. La présentation des résultats se fera de façon sommaire dans un souci de synthèse. Quoique certaines particularités seront soulevées entre les deux institutions. Non pas par comparaison, mais pour démontrer au mieux le sens des informations fournies.

a) Les explications relatives à l'utilisation des nouveaux outils digitaux

D'une part, lors de l'entretien, la majeure partie des répondants ont mis en lumière les nouveaux outils digitaux intégrés au sein de la CONFEJES à travers la gestion des projets et programmes. Ils englobent les outils de gestion documentaire et des médias sociaux, les outils de visioconférence ayant contribué à surmonter les barrières géographiques lors des réunions avec les partenaires. Ces solutions ont amélioré la collaboration au sein de l'équipe et avec les partenaires, simplifié l'accès aux informations essentielles et renforcé la visibilité des actions menées.

Les avantages de l'utilisation de ces outils digitaux ont été marquants. L'un des répondants au niveau de cette structure n'a su souligner ce point en ces termes : « *Certainement, l'utilisation de ces outils digitaux a considérablement amélioré nos opérations au sein de la CONFEJES. Tout d'abord, ils ont renforcé la collaboration au sein de notre équipe et avec nos partenaires. Les plateformes collaboratives que nous exploitons actuellement comme Google Drive nous permettent de travailler ensemble de manière transparente, même si certains membres de l'équipe se trouvent à distance. De plus, les outils de visioconférence ont éliminé les barrières géographiques et ont rendu les réunions plus efficaces, économisant ainsi du temps et des ressources.* »

Il poursuit pour souligner que : « *La centralisation des documents sur notre plateforme interne en ligne a simplifié l'accès aux informations essentielles. Les membres de l'équipe peuvent facilement récupérer les documents pertinents sans délai, ce qui favorise une prise de décision éclairée et rapide. De même, l'utilisation des médias sociaux et des plateformes de communication en ligne a renforcé notre présence en ligne et notre capacité à sensibiliser un public plus large à nos initiatives.* »

Toutefois, dans les entretiens on note une tendance de perception générale qui peut être notée sous cette forme : « *Néanmoins, ce passage à la digitalisation n'est pas sans obstacles. La courbe d'apprentissage initiale, les disparités d'accès technologique, la sécurité des données et le risque de dépendance excessive aux outils numériques représentent des défis importants pour nous autres évoluant dans des contextes difficiles en Afrique. Ainsi, l'équipe de la CONFEJES s'efforce de maximiser les avantages des outils digitaux tout en gérant habilement ces enjeux inhérents pour une utilisation optimale dans la gestion de projets et programmes.* »

En outre, du côté de la l'intégration des outils digitaux a apporté une valeur ajoutée indéniable à la CONFEJES, en optimisant la collaboration, en élargissant la portée et en améliorant la gestion des projets et programmes.

D'autre part, à travers les réponses fournies par les répondants au niveau du bureau de l'UNICEF pour l'Afrique de l'Ouest et du Centre, nous avons pu relever une certaine évidence dans les propos quant à l'intérêt et l'obligation d'embrasser les outils digitaux, car ils représentés comme des leviers essentiels dans la gestion de projets et programmes. Un des

répondants au niveau du staff exécutif souligne ces points en ces termes : « *les plateformes de gestion de projet en ligne ont non seulement permis une collaboration transparente et en temps réel, en facilitant l'attribution de tâches, le suivi des jalons et la communication harmonieuse entre les équipes, mais elles ont aussi été instituées par les orientations stratégiques du quartier général de l'UNICEF, sise à New-York. Les outils de visioconférence, par exemple, transcendent les limites géographiques en permettant des interactions sans contraintes avec nos partenaires et parties prenantes, répondant ainsi aux directives du siège en matière de collaboration internationale facilitée.* »

Toutefois, il importe de noter que dans les réponses fournies par les différents acteurs questionnés, il y a une sorte de répétition en ce qui concerne l'intérêt de l'utilisation des nouveaux outils. On a pu souligner ceci : **la décision d'adopter et de mettre en œuvre ces outils découle directement des orientations globales dictées par le siège de l'UNICEF, qui place la digitalisation au cœur de la modernisation de la gestion de projets et programmes, afin d'assurer une efficacité accrue et une plus grande portée des initiatives.**

b) Les explications relatives à l'adoption des outils digitaux

Lors de l'entretien avec un des répondants, il a été noté que l'intégration des outils digitaux au sein du bureau de l'UNICEF pour l'Afrique de l'Ouest et du Centre découle directement des orientations stratégiques du siège de l'UNICEF. Ces orientations dictent le choix et l'adoption des outils digitaux, en mettant l'accent sur l'amélioration de l'efficacité opérationnelle, la collaboration internationale facilitée.

De l'autre côté, un acteur de la CONFEJES, j'ai expliqué comment nous avons introduit les nouveaux outils digitaux dans notre organisation. Il expliqua en ces termes : « *Les recommandations de la direction de la CONFEJES pour être à jour et innovantes influencent nos choix en ce qui a rapport à l'adoption d'un nouvel outil digital. Ce qui amène les avantages comme garder une trace de nos documents, accéder aux informations rapidement et utiliser les réseaux sociaux pour faire connaître nos actions. Cependant, aucune note formelle n'est sortie pour l'adoption et aucun document d'appui n'est illustré comme un carnet relatif à l'identité visuelle de la boîte.* »

c) Les explications relatives à la reconnaissance de l'importance des nouveaux outils digitaux dans la gestion des projets et programmes

La reconnaissance de l'importance des nouveaux outils digitaux dans la gestion de projets et programmes a été l'un des principaux éléments retracés à travers l'opinion des différents répondants. Ils ont tous exprimé un intérêt et une prise de conscience des enjeux et de l'importance de ces outils digitaux. Au niveau des deux structures étudiées, les résultats montrent que leur importance est reconnue, ainsi que leurs bénéfices que ce soit pour eux même ou pour l'organisation à travers les projets. Certains parlent même d'une évidence. A

travers les réponses fournies, ils ont fait mention de certaines expériences ou des activités ont pu être réalisées avec efficacité grâce à la place accordée aux outils.

L'un des répondants au niveau de l'UNICEF stipula en ces mots : *« il est clair que beaucoup de nos actions ont pu être effective grâce à l'implication et l'utilisation des nouveaux outils digitaux, comme pour le cas de la gestion de la communication avec nos différents pays évoluant dans des contextes afin d'implémenter nos projets. Aujourd'hui, il y a beaucoup d'améliorations que nous connaissons aujourd'hui, c'est grâce à certains outils digitaux. »* Toutefois, cet avis est partagé par les répondant de la CONFEJES, mais l'un des interviewés a su trouver nécessaire de noter que la reconnaissance ne suffit pas : *« il est d'une évidence qu'aujourd'hui les outils digitaux sont importants et occupe une place prépondérante au sein des organisations, mais reconnaître l'importance de l'utilisation ne suffit pas si les autres acteurs avec qui nous collaborons ne sont pas encore en mesure de s'aligner au même titre que nous en terme de degré ou de capacité d'utilisation. Certains de nos collaborateurs au niveau des pays sont ouverts dans l'appel à l'utilisation des nouveaux outils digitaux, d'autres sont encore hésitants à s'y mettre ».*

d) Explications relatives aux obstacles liées à l'adoption et l'intégration des nouveaux outils digitaux

Pour ce qui est de la Conférence des Ministres de la Jeunesse et des Sports de la Francophonie (CONFEJES), l'intégration des nouveaux outils digitaux dans les projets et programmes fait face à plusieurs obstacles. Les divers entretiens ont révélé que la résistance au changement est notable, car certains membres sont attachés aux méthodes traditionnelles.

Les répondants ont eu tendance à souligner qu'on ne peut encore se détacher du contexte africain. De plus, le manque de compétences numériques a été souligné, ce qui a incité à des formations pour améliorer les compétences. L'un des répondants s'exprima en ces termes : *« Regardez à travers nos différents coordonnateurs pays, peu d'entre eux sont en dessous de la quarantaine. Comment voulez-vous demandez à ces gens de mettre de côté les pratiques qui ont été à la base de leurs réussites en tant que professionnel, pour adopter de nouveaux outils qui les dépassent. »*

L'alignement entre les outils digitaux et les besoins de la CONFEJES est crucial pour leur efficacité, nécessitant une analyse approfondie. En outre, la sécurité des données est une priorité en constante évolution, avec des mesures de cybersécurité renforcées. Malgré ces défis, les répondant s'accordent sur l'importance de la sensibilisation, de la formation, de l'analyse minutieuse des outils afin de faciliter une transition digitale réussie.

De l'autre côté, dans les échanges avec les quelques acteurs du bureau régional de l'UNICEF pour l'Afrique de l'Ouest et du Centre relatif à l'intégration des nouveaux outils digitaux au sein des projets et programmes se heurte à divers obstacles. Selon les retours des répondants, la résistance au changement est notable, certains collègues étant attachés aux méthodes

traditionnelles. À ce propos, un des membres de l'équipe a souligné : « *Certaines équipes ont des habitudes établies, et l'introduction de nouveaux outils digitaux peut susciter des réticences. Nous avons travaillé à sensibiliser les équipes sur les avantages concrets de la digitalisation pour surmonter cette réticence.* » Pour répondre à cette préoccupation, il existe une plateforme offrant la possibilité à un personnel de se former, automatiquement qu'il est intégré dans le système des Nations Unies. Il s'agit donc d'une plateforme appelée AGORA. Son utilité ? permettre aux professionnels de se former en temps réel, selon un système de progression adaptée au professionnel, tout en étant dans l'exercice de sa fonction. L'un des répondants stipula : « *Contrairement à certaines structures, quand vous évoluez dans une agence des Nations Unies, le manque de compétences numériques ne peut être justifié. Il peut y avoir quelques résistances au changement chez les acteurs ou un besoin de renforcement des compétences, mais le manque de compétences ne peut être justifié dans les structures comme celle-ci. Sinon, vous êtes remplacées ou mutées.* »

D'un autre côté, l'alignement des nouveaux outils digitaux avec les besoins spécifiques de l'UNICEF dans la région s'est avéré crucial. Les répondants ont insisté sur la nécessité d'une analyse minutieuse pour garantir l'efficacité et la pertinence des solutions numériques. En outre, la sécurité des données occupe une place centrale. Les intervenants ont souligné la mise en place de mesures de cybersécurité renforcées pour prévenir tout risque de fuite ou d'utilisation abusive de données sensibles. Ce qui est très fondamental pour l'institution en question.

Malgré ces défis, les acteurs impliqués partagent un consensus sur les stratégies clés. La sensibilisation, la formation adaptée, l'analyse soignée des solutions digitales et la priorité accordée à la **sécurité des données sont considérées comme des impératifs pour faciliter la transition digitale** fructueuse au sein du bureau régional de l'UNICEF pour l'Afrique de l'Ouest et du Centre. Ces stratégies clés sont préalablement définies par la direction centrale même de l'UNICEF. D'où la part considérable du rôle prépondérant du staff décisionnel sur ces orientations.

#### 4.1.2 Discussion et Interprétation

L'objet fondamental de cette étude réside dans une approche approfondie de l'intégration des nouveaux outils digitaux au sein des initiatives de gestion de projets et de programmes, en mettant en exergue deux institutions distinctes : la Conférence des Ministres de la Jeunesse et des Sports de la Francophonie (CONFEJES) et le bureau régional de l'UNICEF pour l'Afrique de l'Ouest et du Centre. Les résultats découlent d'une analyse minutieuse de données qualitatives recueillies à travers des entretiens exhaustifs avec des experts œuvrant dans différentes sphères au sein de ces entités. Ces résultats ont permis d'identifier des constatations particulièrement éclairantes.

Dans les deux contextes institutionnels, un processus progressif d'adoption des nouveaux outils digitaux a été clairement constaté, principalement en vue de faciliter la gestion des projets et des programmes. Ces outils numériques englobent une panoplie de solutions, comprenant entre autres la gestion électronique des documents, les médias sociaux et les plateformes de visioconférence. L'efficacité de ces dernières s'est avérée manifeste, transcendant les barrières géographiques lors des interactions avec les parties prenantes, ce qui a renforcé la collaboration au sein des équipes et avec les partenaires tout en simplifiant l'accès aux informations cruciales et en rehaussant la visibilité des démarches entreprises.

L'intégration de ces outils digitaux a abouti à une série d'avantages significatifs. Un des répondants au sein de la CONFEJES a témoigné : *« L'assimilation de ces outils a profondément amélioré notre fonctionnement. Ils ont consolidé la collaboration interne et externe. Les plateformes collaboratives, à l'image de Google Drive, ont favorisé une coopération transparente, même à distance. De surcroît, les dispositifs de visioconférence ont supprimé les obstacles géographiques, optimisant l'efficacité de nos réunions. »* L'agrégation de documents sur une plateforme interne en ligne a également simplifié l'accès aux données pertinentes et a accéléré le processus de prise de décision. En outre, les médias sociaux ont amplifié la présence en ligne et ont généré une sensibilisation à large échelle.

Cependant, ces avantages ne se présentent pas sans leurs propres enjeux. Les répondants ont mis en avant des obstacles tels que la courbe d'apprentissage initiale, les inégalités d'accès aux technologies, la sécurité des données et la menace d'une dépendance excessive vis-à-vis des dispositifs numériques. Au sein de la CONFEJES, l'équipe s'emploie à maximiser les avantages tout en gérant habilement ces défis, dans le but de garantir une exploitation optimale de ces outils pour la gestion de projets et de programmes. Parallèlement, au sein du bureau régional de l'UNICEF pour l'Afrique de l'Ouest et du Centre, la reconnaissance de l'importance des outils digitaux est palpable, mais un effort concerté reste nécessaire pour harmoniser les compétences et surmonter les réticences.

Les avantages tangibles générés par l'intégration des outils digitaux sont particulièrement notables. En termes de collaboration, ces outils ont permis une interaction transparente et en temps réel entre les membres des équipes, même lorsqu'ils sont dispersés géographiquement. Cela se matérialise par l'utilisation de plates-formes collaboratives telles que Google Drive, qui facilitent la coopération en simplifiant le partage et l'accès aux documents essentiels. Les plateformes de visioconférence ont également joué un rôle crucial en éliminant les contraintes liées à la distance, offrant ainsi une alternative efficace aux réunions physiques, tout en économisant du temps et des ressources.

L'amélioration de l'efficacité opérationnelle est une réalité indéniable résultant de l'utilisation de ces outils. La centralisation des documents sur des plateformes en ligne a simplifié l'accès aux informations vitales pour la prise de décisions éclairées et rapides. Cela a permis d'éviter les retards dus à la recherche de documents et a renforcé la cohérence dans la diffusion des

informations au sein de l'équipe. De plus, les outils digitaux ont joué un rôle essentiel dans l'optimisation des processus internes, de la planification à la surveillance et à la communication.

La visibilité accrue des initiatives est une autre réalisation notable de l'intégration des outils digitaux. Les médias sociaux et les plateformes de communication en ligne ont permis aux organisations d'étendre leur portée et de sensibiliser un public plus large à leurs projets et programmes. Cela se traduit par une plus grande visibilité en ligne, augmentant ainsi les chances de mobiliser des partenaires, des donateurs potentiels et des parties prenantes.

Par ailleurs, on constate que les facteurs environnementaux sont les plus déterminants pour expliquer l'adoption des nouveaux outils digitaux par les organisations. **L'étude montre aussi que l'adoption des outils digitaux dépend en grande partie des facteurs organisationnels, tout en démontrant une part occupée aussi par l'influence des facteurs individuels et environnementaux.** Ainsi, plus l'organisation dispose d'une infrastructure informatique adaptée à la nouvelle technologie qu'elle souhaite adopter, plus elle a de chances d'adopter les outils digitaux. Mais aussi, il convient non seulement de décider sur la mise en place d'un outil, mais aussi de mettre en place une structure d'apprentissage ou de mise à niveau, adaptée à chaque acteur qui sera dans l'obligation d'en faire usage.

Comme prolongement, il en va de même pour le niveau de compétence des ressources humaines en matière de technologies ainsi que pour la volonté des dirigeants d'adopter les outils digitaux. Concernant les facteurs technologiques, l'étude identifie comme indicateur le plus important l'orientation définie par le top management qui pèse le plus. Plus cette capacité est élevée, plus les acteurs au niveau opérationnels et/ou décisionnelles tendent à s'aligner à cette adoption des nouveaux outils digitaux. Par ailleurs, l'étude constate que plus l'adoption d'une innovation est complexe pour les entreprises, moins elles sont disposées à adopter les outils digitaux.

Aussi, selon les résultats de l'étude, les facteurs individuels sont les moins influents sur l'adoption des outils digitaux. Cela peut s'expliquer par la résistance au changement qui a un effet négatif sur l'adoption des outils digitaux par le personnel. Toutefois, son degré est bien moindre dans les structures ou si le personnel ne s'aligne pas, il sera remplacé. Ce qui nous renvoie aux hypothèses préalablement posées, suivi du modèle qui consiste à relater que l'adoption et l'intégration des nouveaux outils digitaux est facteurs d'orientations organisationnelles. Cette hypothèse est vérifiée, mais il est d'autant plus démontré que c'est d'une orientation réservée au sommet stratégique des organisations. Par conséquent, l'ensemble de l'organisation s'aligne, et des facteurs comme le cadre réglementaire, l'appui accordé sont à prendre en compte pour une meilleure intégration

Par ailleurs, l'hypothèse liée à l'utilité perçue est moindre dans la mesure où il n'est pas un facteur prépondérant à l'intégration d'un nouvel outil digital dans l'implémentation d'un

projet ou programme, car elle révèle d'une portée subjective. Il a été démontré que cette dernière a sa place, mais elle est étroitement liée à l'orientation organisationnelle.

Cette étude offre un aperçu approfondi de l'évolution des pratiques de gestion de projets et de programmes grâce à l'intégration des outils digitaux. Les avantages substantiels en termes de collaboration, d'efficacité opérationnelle et de visibilité sont évidents. Néanmoins, la gestion réfléchie des défis associés à l'adoption de ces outils est impérative pour garantir leur efficacité et leur succès au sein des organisations, surtout en contexte africain.

#### 4.1.3 *Recommandations*

Cette section présente les recommandations liées à l'étude afin de contribuer à une meilleure prise en compte du processus d'adoption et d'intégration des nouveaux outils digitaux au niveau des projets et programmes, tenant compte de l'expérience UNICEF et de la CONFEJES.

Sous la base des résultats ci-devant développés, il nous a été permis de valider le modèle que nous avons illustré au niveau de la Figure 2 concernant les variables explicatives liées à l'adoption des nouvelles technologies. Ceci a servi de base théorique à cette recherche. Et nos recommandations vont tenir compte de cela. Grâce à l'analyse effectuée sur les données recueillies, et supporter par la discussion sur les résultats, nous avons pu valider la variable dépendante de la principale étude, qui est : **« l'intention d'adoption et d'intégration des nouveaux outils digitaux » qui est fonction des facteurs organisationnels et l'utilité perçue. »**

Nous comprenons alors grâce à cette étude, qu'une bonne conduite du changement caractérisée par l'adoption de nouveaux outils digitaux au sein d'une organisation, spécifiquement dans la gestion de projets et programmes, doit tenir compte des facteurs organisationnels propres à la structure et l'utilité perçue (l'appréhension et l'intérêt que peut avoir l'institution pour ces outils). A ce stade, on parle de variable dépendante. Cette dernière influe l'intention d'adoption et/ou d'intégration de nouveaux outils digitaux. Pour celle-là, on parle de variable dépendante. En même temps, il faut prendre en compte le rapport avec l'environnement externe de l'organisation. Ses rapports avec ses partenaires, ses clients, fournisseurs, l'Etat qui, pour leurs parts agit sur le lien entre les deux premières variables. Là il s'agit de variable modératrice. De ces trois dimensions, il est possible de maîtriser une série de paramètres fondamentaux capables de conduire à un changement organisationnel dans la création de valeurs et/ou de richesse.

De cette étude, il est essentiel de formuler des recommandations qui reflètent les constatations éclairantes issues de cette recherche. Ces recommandations visent à orienter les institutions concernées vers une adoption réussie et une utilisation optimale de ces dispositifs numériques, tout en tenant compte des avantages et des défis identifiés.

- Développer des Programmes de Formation et de Sensibilisation : Face à la courbe d'apprentissage initiale identifiée comme un défi majeur, il est recommandé que les

institutions comme la CONFEJES mette en place des programmes de formation adaptés. Ces programmes devraient viser à renforcer les compétences numériques de leur personnel, en fournissant des formations régulières sur l'utilisation des outils digitaux. Comme exemple, on peut procéder à la mise en place d'une plateforme intranet de formation et de mise à niveau en matière d'outils digitaux modernes.

- Assurer une adéquation avec les besoins spécifiques : L'intégration des outils digitaux doit être précédée par une analyse approfondie des besoins spécifiques de chaque institution. Il est recommandé de procéder à une évaluation rigoureuse des processus et des exigences opérationnelles afin de déterminer les fonctionnalités nécessaires. Cette approche garantira que les outils sélectionnés répondent aux besoins réels et contribuent efficacement à la gestion de projets et de programmes.
- Établir des Protocoles de Sécurité des Données : Étant donné la préoccupation liée à la sécurité des données, il est essentiel que des protocoles de sécurité solides soient mis en place. Les institutions doivent investir dans des mesures de cybersécurité renforcées pour protéger les informations sensibles des atteintes potentielles. Des formations sur les meilleures pratiques en matière de sécurité des données peuvent être dispensées au personnel pour minimiser les risques.
- Promouvoir la Collaboration et le Partage des Bonnes Pratiques : Les avantages de la collaboration renforcée résultant de l'utilisation des outils digitaux peuvent être amplifiés en encourageant le partage des bonnes pratiques au sein des équipes et entre les différentes institutions. Des plates-formes internes de partage d'expériences et de conseils peuvent être créées pour permettre aux membres du personnel d'apprendre les uns des autres et d'optimiser l'utilisation des outils.
- Établir un Processus de Suivi et d'Évaluation : Une fois les outils digitaux intégrés, il est recommandé d'établir un processus de suivi et d'évaluation continu pour mesurer leur efficacité et identifier les domaines d'amélioration. Des indicateurs clés de performance peuvent être définis pour évaluer l'impact des outils sur la gestion de projets et de programmes. Ces données peuvent servir de base pour apporter des ajustements et des améliorations en temps voulu.
- Faciliter l'Inclusion et la Participation : Pour surmonter les disparités d'accès technologique, les institutions peuvent prendre des mesures pour faciliter l'inclusion de tous les membres du personnel, indépendamment de leur niveau de familiarité avec la technologie. Cela peut impliquer la mise en place de mécanismes pour aider les membres moins technophiles à s'adapter progressivement aux outils digitaux.
- Promouvoir la Direction et le Leadership Engagé : L'engagement et le soutien du leadership sont cruciaux pour une adoption réussie des outils digitaux. Les hauts responsables des institutions doivent montrer l'exemple en utilisant activement les

outils et en encourageant leur utilisation au sein des équipes. Un leadership engagé peut stimuler la motivation et l'enthousiasme des membres du personnel à embrasser ces changements.

En somme, l'intégration des nouveaux outils digitaux dans la gestion de projets et de programmes présente des avantages indéniables, mais aussi des défis à relever. Les recommandations formulées visent à guider la CONFEJES, l'UNICEF et d'autres institutions dans une transition réussie vers une utilisation optimale de ces outils. L'adoption progressive, la formation, l'analyse continue et la sensibilisation sont des facteurs clés pour garantir que les avantages des outils digitaux soient pleinement exploités tout en minimisant les défis associés.

## **5 Mise en place d’une plateforme intranet de formation et de mise à niveau en matière d’outils digitaux modernes adaptée aux organisations évoluant en milieu africain : “PACKDI”**

### 5.1 Contexte et Justification

Le paysage africain connaît actuellement une transformation sans précédent, caractérisée par l'adoption rapide des technologies numériques et une croissance économique émergente. Cependant, cette transition vers le numérique n'est pas sans ses défis importants. En 2021, de nombreux pays africains étaient aux prises avec des défis socio-économiques majeurs. Les données de la Banque mondiale révélaient que le chômage touchait près de 30% de la population active dans certains pays, tandis que plus de 40% des Africains vivaient encore en dessous du seuil de pauvreté de 1,90 dollar par jour (Banque mondiale, 2021). Cette situation économique précaire a souvent amplifié la fracture numérique en Afrique, où le déficit en compétences numériques a renforcé les inégalités de revenus numériques. Selon un rapport de la Commission de l'Union africaine, en 2020, seulement 22% de la population africaine avait un accès régulier à Internet, tandis que les individus dotés de compétences numériques avaient un avantage considérable sur le marché du travail (Commission de l'Union africaine, 2020).

Aussi, les disparités culturelles en Afrique ont également joué un rôle dans l'adoption des nouvelles technologies. Selon des recherches en études culturelles menées par des universitaires africains, en 2019, près de 40% des communautés rurales d'Afrique subsaharienne préféraient encore les méthodes de communication traditionnelles aux technologies numériques, en grande partie en raison de préférences culturelles (Universitaires africains, 2019). De plus, les coûts élevés de la connectivité Internet constituaient un obstacle majeur à une adoption généralisée des technologies numériques en Afrique. Selon les données de l'Union internationale des télécommunications, en 2020, le coût moyen de la connectivité à large bande en Afrique était plus de trois fois supérieur à la moyenne mondiale, ce qui limitait l'accès aux services numériques (Union internationale des télécommunications, 2020).

Enfin, le manque d'accès à une éducation de qualité en matière de compétences numériques est resté un défi fondamental. Les rapports de l'UNESCO sur l'éducation en Afrique en 2021 ont révélé que près de 50% des écoles primaires en Afrique subsaharienne n'avaient pas d'accès à Internet, ce qui limitait les opportunités d'apprentissage des compétences numériques pour les élèves (UNESCO, 2021). En conséquence, les compétences numériques étaient souvent insuffisamment développées chez les populations.

En ce sens, les institutions opérant en Afrique doivent faire face à un environnement dynamique et exigeant où la maîtrise des compétences numériques est devenue un facteur

clé pour réussir. D'une part, de nombreuses organisations se retrouvent confrontées à un manque considérable de compétences numériques parmi leur personnel, ceci même parmi des professionnels de gestion de projets, en dépit de leurs formations académiques de base. Cette lacune entrave leur capacité à exploiter pleinement le potentiel des technologies digitales, les empêchant ainsi d'être compétitives et de répondre efficacement aux besoins changeants de leurs marchés.

D'autre part, les dirigeants qui veulent exprimer une volonté de faire adopter et intégrer les nouveaux outils, vont dans tous les sens sans tenir compte de certaines variables présentées préalablement dans ce document. Cette situation crée une sorte d'inadéquation entre les objectifs et les moyens utilisés pour poursuivre cette intégration et adoption. Dans ce contexte, il devient crucial de mettre en place un moyen capable de faciliter cette adoption et intégration des nouvelles technologies par le personnel en faisant appel une sorte de mise à niveau et/ou formation progressive sur les outils digitaux nécessaires ou utiles à la création de valeur par l'organisation.

Le présent projet vise à créer et rendre opérationnelle une plateforme digitale adaptée à l'environnement africain, consistant à rendre accessible aux utilisateurs au sein des organisations locales et internationales les compétences nécessaires afin de pouvoir s'adapter aux nouveaux outils digitaux dont ils seront dans l'obligation d'intégrer dans leurs opérations de tous les jours. Ce projet se veut être un catalyseur de renforcement des compétences digitales par le digital lui-même.

En résumé, la mise en place d'une plateforme digitale visant à améliorer les compétences digitales en Afrique est un investissement stratégique répondant à des besoins essentiels. Elle favorise la croissance économique, génère des opportunités d'emploi ou de renforcement des capacités et contribue aussi à la professionnalisation des acteurs évoluant dans le domaine de la gestion de projet. Cette initiative peut jouer un rôle clé pour les organisations locales et internationales qui souhaitent prospérer dans un environnement en constante évolution et préparer la main-d'œuvre africaine aux défis de l'ère numérique.

## 5.2 Identification du problème et des objectifs

Les compétences jouent un rôle fondamental dans la création de valeur au sein de toute organisation qui, exposée aux mutations de l'environnement externes. Dans un premier niveau, il paraît avoir une dimension individuelle, mais en réalité révèle d'une dimension collective. L'opérationnalisation d'un projet ou d'un programme n'est pas toujours linéaire. Par conséquent, les acteurs impliqués se doivent d'être dynamique et capable de s'exposer à des conditions faisant appel à des modifications, changement de procédés dans l'atteinte des objectifs.

Tenant compte du fait que les organisations sont appelées à s'adapter à ces changements et mutations, les acteurs évoluant dans la gestion des activités, des projets et autres, se doivent eux aussi de se mettre à niveau pour ne pas disparaître en devenant non utilitaire. De cette situation, nous constatons le manque de compétences en matière d'utilisation des nouveaux outils digitaux modernes dans le milieu professionnel en contexte africain.

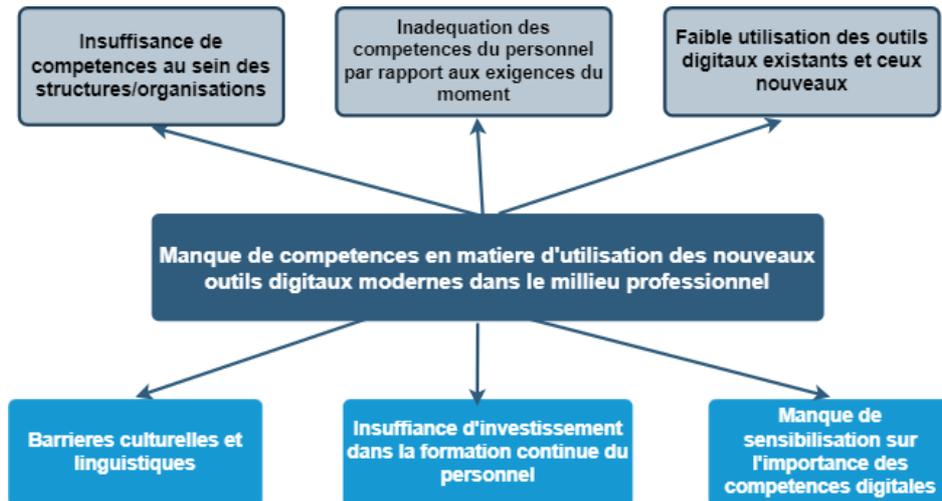


Figure 3 Arbre à problèmes



Figure 4 Arbre à objectifs

## 5.3 Caractéristiques du projet

### 5.3.1 Titre et description du projet

Mise en place d'une plateforme intranet de formation et de mise à niveau en matière d'outils digitaux modernes adaptée aux organisations évoluant en milieu africain : **PACKDI**. Elle est destinée aux professionnels évoluant au sein des organisations, en particulier pour ceux évoluant en gestion de projets et programmes.

#### Objectif global

Le projet vise à créer une plateforme digitale adaptée au contexte africain, capable de renforcer les compétences numériques des professionnels évoluant dans le milieu de la gestion de projets et de programmes. Cette plateforme permettra de contribuer à l'acquisition de nouvelles compétences, à l'adaptabilité par les acteurs aux nouveaux outils digitaux incontournables du monde professionnel. Ce sera une manière de permettre aux professionnels en activités de se mettre à jour tout n'étant pas obligé de s'arrêter pour se former.

#### Objectifs spécifiques

- renforcer les compétences des professionnels en exercice pour qu'ils restent pertinents dans un environnement numérique en constante évolution ;
- améliorer l'efficacité, l'efficience et le retour sur investissement dans la démarche de la formation continue ;
- créer de nouvelles opportunités d'emploi et de renforcement des capacités en offrant des formations adaptées aux besoins et exigences du marché du travail numérique en croissance.
- Professionnaliser les acteurs de la gestion de projet en leur fournissant des outils digitaux essentiels en gestion de projet ;

#### Bénéficiaires du projet

Les bénéficiaires de ce projet peuvent être répartis en deux groupes :

- **Les bénéficiaires directs** sont ceux qui participent au projet. Ils comprennent les employés ou les contractuels du projet, les équipes de projets, les organisations locales et les ONG.
- **Les bénéficiaires indirects** sont ceux qui sont touchés par le projet, mais qui n'y participent pas directement. Ils comprennent les bénéficiaires des projets dans le milieu africain, les organisations partenaires et les partenaires financiers (bailleurs de fonds).

## 5.4 Analyse des parties prenantes

En référence à la définition fournie par Le Guide du PMBOK<sup>11</sup>, il est dit qu'une partie prenante est : « *une personne, groupe ou organisation (tels que les clients, les commanditaires, les entreprises réalisatrices et le public), qui peut affecter, être affecté ou se sentir affecté par une décision, une activité ou l'achèvement d'un projet.* »

Tenant compte de l'importance de leur prise en compte dans le succès d'un projet, nous avons identifié les parties prenantes suivantes :

- Les équipes de projets
- Les ONG locales
- Les ONG internationales
- Les professionnels de la gestion de projet et programmes
- Les partenaires techniques et financiers
- Les utilisateurs externes

Tableau 4 Gabarit de l'analyse des parties prenantes

Parties prenantes	Rôles et Influence	Intérêts et attentes
Équipes de Projet	Acteurs internes responsables du développement de PACKDI.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Succès du projet</li> <li>- Création et maintenance de la plateforme.</li> <li>- Alignement avec les besoins des utilisateurs.</li> </ul>
ONG Locales	Organisations locales engagées dans le développement social et économique de l'Afrique	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Accès à des ressources pour la communauté locale.</li> <li>- Contribution au renforcement des compétences locales.</li> <li>- Transparence et collaboration dans la mise en œuvre.</li> </ul>
ONG Internationales	Organisations internationales engagées dans le développement et l'aide humanitaire en Afrique.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Alignement avec les objectifs de développement.</li> <li>- Soutien financier et technique au projet.</li> <li>- Impact positif sur les communautés locales.</li> </ul>
Professionnels de la Gestion de Projet et Programmes	Individus ou groupes ayant une expertise en gestion de projets et programmes	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Formation et opportunités de développement professionnel.</li> <li>- Collaboration dans la création de contenu de formation.</li> <li>- Utilisation de PACKDI pour l'amélioration de la gestion.</li> </ul>
Partenaires techniques et financiers	Organisations ou entités fournissant un soutien technique ou apports sous	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Soutien financier pour le développement et la maintenance.</li> <li>- Conformité aux normes de financement et</li> </ul>

<sup>11</sup> Le PMBOK, ou Project Management Body of Knowledge, est un guide publié par le Project Management Institute (PMI). Il définit les champs de connaissance et les bonnes pratiques en matière de gestion de projet.

	forme de fonds	de gouvernance. - Suivi et évaluation de l'impact du projet. -
Utilisateurs externes	Individus et organisations utilisant PACKDI pour renforcer leurs compétences digitales	- Accès à des formations de qualité - Facilité d'utilisation de la plateforme - Accès à des opportunités d'emploi ou de renforcement

Ce gabarit relatif aux parties prenantes permet d'identifier les acteurs clés impliqués dans la réussite de la mise en place et l'opérationnalisation du projet "PACKDI", tout en relatant leurs rôles, leurs attentes ainsi que leurs influences, attentes. Celui-ci permet alors de faire une gestion efficace des relations avec les parties prenantes tout au long du projet.



Figure 5 Matrice Intérêt - Pouvoir

### 5.5 Gestion des risques

Tout au long du cycle de vie d'un projet, il existe souvent des éventualités pouvant surgir et affecter l'exécution des activités prévues. Ces situations peuvent être positives ou négatives. En ce sens, nous avons jugé nécessaire d'identifier les principaux risques liés à la création et à l'opérationnalisation de la plateforme digitale en question.

Parmi les risques identifier, nous avons pu relever les suivantes :

- Gestion du changement au niveau des organisations - réticence pour l'utilisation de l'outil ;
- Difficultés liées à la connexion internet dans les régions pilotes ;
- Faible apport des partenaires financiers (bailleurs de fonds) ;
- Le contexte social de chaque région susceptible de faire appel à l'outil ;

- Piratage du système ;
- Projet déjà en cours du côté de la concurrence ;
- Légèreté au niveau de la sécurité des données ;
- Insuffisance de contenus pouvant répondre à la demande ;

Tableau 5 Inventaire des risques et appréciation

RISQUE	PROBABILITÉ (sur 5)	IMPACT (sur 5)
R1 : Gestion du changement au niveau des organisations - réticence pour l'utilisation de l'outil	3	4
R2 : Difficultés liées à la connexion internet dans les régions pilotes	3	2
R3 : Faible apport des partenaires financiers (bailleurs de fonds)	3	4
R4 : Piratage du système	3	5
R5 : Projet déjà en cours du côté de la concurrence	3	2
R6 : Légèreté au niveau de la sécurité des données	2	4
R7 : Insuffisance de contenus pouvant répondre à la demande	3	4
R8 : Le contexte sociale de chaque région susceptible de faire appel à l'outil ;	2	3

La figure ci-dessous illustre le niveau d'impact et de probabilité d'occurrence de chacun des risques listés ci-devant. Elle permet de les cerner et d'ajuster les mesures nécessaires afin de pouvoir anticiper certaines éventualités.



Figure 6 Matrice des risques du projet

## 5.6 Modèles logiques du projet : théorie du changement et cadre logique

### 5.6.1 Théorie du changement

Le projet "PACKDI" vise à créer et à opérationnaliser une plateforme intranet de formation et de renforcement des compétences digitales à destination des professionnels en gestion de projets et programmes évoluant en Afrique. Cette théorie du changement propose un cadre méthodologique pour comprendre la manière dont ce projet innovant contribuera à améliorer les compétences numériques des professionnels et à favoriser la transition numérique dans leurs domaines de travail.

Le projet "PACKDI" repose sur une théorie du changement en six étapes, qui sont décrites ci-dessous :

- a) Développement de la plateforme : Cette étape consiste à développer une plateforme digitale de formation en ligne qui réponde aux besoins spécifiques des professionnels en gestion de projets et programmes en Afrique. La plateforme devrait offrir un catalogue de modules de formation pertinents, actualisés et adaptés aux différents niveaux d'expertise.
- b) Création de contenu : La deuxième étape consiste à créer ou à sélectionner une série de contenus de formation de haute qualité. Le contenu devrait être développé par des experts de la gestion de projets et programmes ou procurer en ligne grâce au système de "web scraping" et devrait être adapté au contexte africain.
- c) Promotion et adoption : La troisième étape consiste à promouvoir la plateforme auprès des professionnels en gestion de projets et programmes en Afrique. Cela peut être réalisé via des campagnes de communication, des partenariats avec des organisations professionnelles et des initiatives de sensibilisation.
- d) Utilisation de la plateforme : La quatrième étape consiste à encourager les professionnels à utiliser la plateforme pour développer leurs compétences numériques. La plateforme devrait être facile à utiliser et à naviguer, et elle devrait offrir des fonctionnalités qui facilitent l'apprentissage.
- e) Application des compétences : La cinquième étape consiste à appliquer les compétences numériques acquises à la gestion de projets et programmes. Cela peut se faire au sein de l'organisation de l'utilisateur ou dans le cadre de projets et programmes personnels.
- f) Diffusion des compétences : La sixième étape consiste à diffuser les compétences numériques au sein des organisations. Cela peut se faire via le partage des connaissances entre les utilisateurs, la formation des formateurs et la création de communautés de pratique.

Les résultats escomptés du projet "PACKDI" sont les suivants :

- a) Amélioration des compétences numériques des professionnels : Les professionnels en gestion de projets et programmes en Afrique auront les compétences numériques nécessaires pour relever les défis et saisir les opportunités de l'ère numérique.
- b) Transformation digitale des organisations : Les organisations africaines seront plus efficaces et innovantes dans la gestion de leurs projets et programmes grâce à une main-d'œuvre numériquement compétente.
- c) Contribution à la transformation numérique de l'Afrique : Le projet PACKDI contribuera à la transformation numérique globale de l'Afrique en fournissant les compétences nécessaires pour relever les défis et saisir les opportunités de l'ère numérique.

La théorie du changement proposée pour le projet PACKDI est un cadre méthodologique solide qui permet de comprendre la manière dont ce projet innovant contribuera à améliorer les compétences numériques des professionnels en gestion de projets et programmes en Afrique. Cette théorie est susceptible d'être utile pour les chercheurs, les praticiens et les décideurs qui s'intéressent à l'impact de la technologie sur la gestion de projets et programmes.

#### *5.6.2 Cadre logique*

Après avoir élaboré sur la théorie du changement rattachée à ce projet, il convient de décrire les éléments du cadre logique. En effet, le tableau ci-dessous décrit de manière synthétique la logique d'intervention pour la réalisation du projet.

Tableau 6 Matrice du cadre logique

Logique d'intervention		Indicateurs objectivement vérifiables	Moyens de vérification	Hypothèses
<b>Objectif global</b>	Accroître les compétences numériques des professionnels en gestion de projets et programmes en Afrique pour favoriser la transition numérique au sein de leurs organisations.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Augmentation des compétences numériques des professionnels en gestion de projets et programmes.</li> <li>- Un catalogue de modules ou de capsules de formation disponibles et actualisés.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Taux de réussite des modules de formation.</li> <li>- Suivre le taux de réussite des utilisateurs dans les modules de formation pour évaluer leur progression.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Disponibilité des ressources financières pour le développement.</li> <li>- Disponibilité des compétences techniques nécessaires.</li> <li>- Engagement des experts pour la création de contenu.</li> </ul>
<b>Objectifs spécifiques</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Faciliter l'acquisition et le développement des nouvelles compétences digitales par le biais de PACKDI.</li> <li>- Créer et mettre à disposition un catalogue de modules ou de ressources webographiques de formation en compétences digitales</li> <li>- Appliquer les compétences numériques acquises dans la gestion de projets et programmes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Diffusion accrue des compétences numériques au sein des organisations.</li> <li>- Une gestion de projets et programmes plus efficace et adaptée aux enjeux numériques.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Enquêtes auprès des organisations</li> <li>- Retours des responsables de projets</li> <li>- Vérification par l'équipe de projet et les développeurs de la plateforme l'opérationnalisation de l'outil</li> <li>- Suivi continu de la mise à jour des modules de formation.</li> <li>- Évaluations de compétences avant et après la formation sur la plateforme.</li> <li>- Évaluations de la performance des projets et programmes gérés par les utilisateurs.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Les organisations encourageront activement le partage de compétences numériques entre leurs employés.</li> <li>- Disponibilité de ressources pour la maintenance du contenu.</li> <li>- Pertinence et attractivité du contenu pour les utilisateurs.</li> <li>- Utilisation régulière de la plateforme par les utilisateurs.</li> <li>- Qualité pédagogique du contenu de formation.</li> <li>- Réelle intégration ou non de la dimension numérique dans les pratiques de gestion de projets.</li> </ul>
<b>Résultats</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Une plateforme en ligne donnant accès à des contenus de formations adaptés aux besoins des organisations</li> <li>- Une main-d'œuvre en gestion de projets et programmes en Afrique, hautement qualifiée et adaptée à l'ère numérique.</li> <li>- Une contribution significative à la transformation digitale globale de l'Afrique en fournissant les compétences</li> </ul>			

	<p>numériques nécessaires pour relever les défis et saisir les opportunités de l'ère numérique.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Des organisations africaines compétitives sur la scène mondiale</li> </ul>			
<b>Activités</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Identifier les besoins en compétences numériques</li> <li>- Développer l'architecture et les fonctionnalités de la plateforme PACKDI.</li> <li>- Élaborer des modules de formation en compétences digitales</li> <li>- Mettre en ligne la plateforme PACKDI.</li> <li>- Promouvoir la plateforme auprès des professionnels en gestion de projets et programmes.</li> <li>- Organiser des sessions de formation pour les utilisateurs sur l'utilisation de la plateforme.</li> <li>- Évaluer l'impact des compétences numériques acquises sur la gestion de projets et programmes.</li> <li>- Élargir l'accès à la plateforme à d'autres pays région tenant compte de la région pilote</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Équipe d'analystes, enquêtes en ligne.</li> <li>- Équipe de développeurs, conception UX/UI.</li> <li>- Formateurs, concepteurs pédagogiques, capsules webographies</li> <li>- Équipe de déploiement, serveurs web.</li> <li>- Équipe de marketing, campagnes publicitaires</li> <li>- Formateurs, supports de formation.</li> <li>- Équipe d'évaluation, enquêtes de satisfaction</li> <li>- Équipe de déploiement, partenariats locaux</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Les résultats des enquêtes et études de marches</li> <li>- Code programmation disponible</li> <li>- Des modules sont disponibles à être diffusés</li> <li>- Un plan de communication élaboré et en cours d'exécution</li> <li>- Séance de formation organisée</li> <li>- Audit et Control effectué</li> <li>- Signatures de nouveaux partenariats</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Les besoins sont bien compris et représentatifs de la réalité.</li> <li>- La plateforme est conviviale et répond aux besoins des utilisateurs.</li> <li>- Le contenu sera pertinent et attrayant pour les apprenants</li> <li>- La sensibilisation attirera un grand nombre d'utilisateurs.</li> <li>- Les utilisateurs comprendront comment utiliser la plateforme.</li> <li>- Les compétences numériques amélioreront la performance des projets.</li> <li>- Le modèle économique assurera la durabilité du projet</li> </ul>

### 5.7 Structure de découpage du projet ou “Work Breakdown Structure”

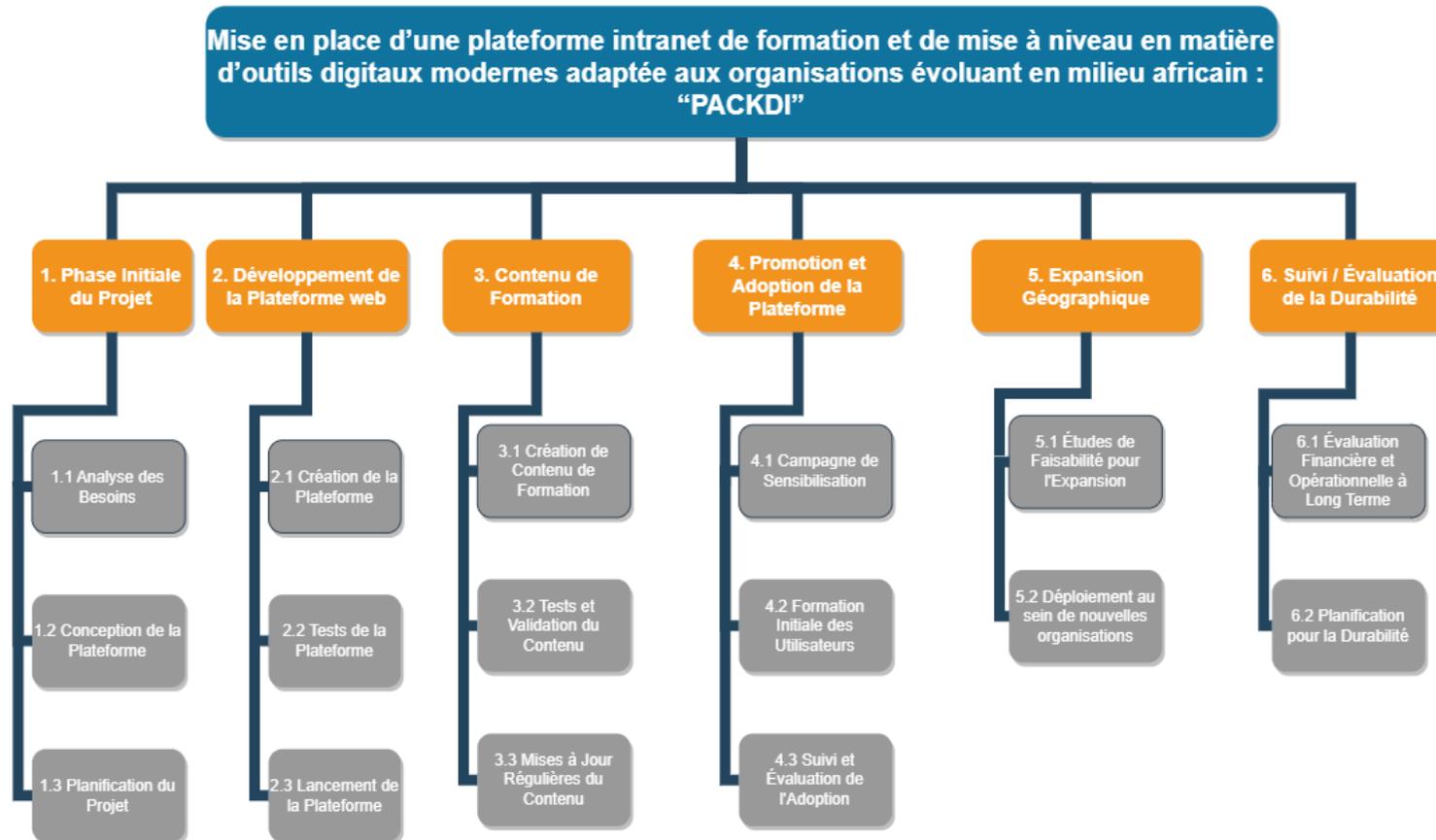


Figure 7 Structure de découpage du projet

## 5.8 Budget prévisionnel du projet

Tableau 7 Budget du projet

Désignation	Unité	CU	Q	Total	Notes	Bénéficiaires
<b>Coûts de Développement de la Plateforme</b>						
1.1. Développement de la plateforme :		22 000	1	22 000		
1.2. Serveurs et hébergement web		7 000	1	7 000		
1.3. Licence de logiciel & sécurité		6 000	1	6 000		
<b>Sous-total Activité 1</b>		<b>35 000 USD</b>		<b>35 000 USD</b>		
<b>2. Coûts de Création de Contenu de Formation</b>						
2.1. Rémunération des formateurs et concepteurs pédagogique		15 000	1	15 000		
2.2. Logiciels de conception de contenu		5 000	1	5 000		
2.3. Acquisition de droits pour les ressources éducatives		5 000	1	5 000		
<b>Sous-total Activité 2</b>		<b>25 000 USD</b>		<b>25 000 USD</b>		
<b>3. Coûts de Promotion et Adoption de la Plateforme</b>						
3.1. Campagnes de marketing et de sensibilisation		12 000	1	10 000		
3.2. Création de supports de promotion		5 000	1	5 000		
3.3. Frais liés à la formation initiale des utilisateurs		3 000	1	3 000		
<b>Sous-total Activité 3</b>		<b>20 000 USD</b>		<b>20 000 USD</b>		
<b>4. Coûts de Gestion de Projet</b>						
4.1. Rémunération de l'équipe de gestion de projet		30 000	1	30 000		
4.2. Frais administratifs et de bureau		3 000	1	3 000		
4.3. Assurance du projet		2 000	1	2 000		
<b>Sous-total Activité 4</b>		<b>35 000 USD</b>		<b>35 000 USD</b>		
<b>5. Autres</b>						
5.1. Réserve pour les Incidents Non Prévus		5 000	1	5 000		
5.2. Suivi et évaluation de l'impact		7 000	1	7 000		
<b>Sous-total Activité 5</b>		<b>12 000 USD</b>		<b>12 000 USD</b>		
<b>Sous-total Activité</b>		<b>127 000 USD</b>		<b>127 000 USD</b>		

## Conclusion

### Synthèse de l'étude

L'objectif de cette étude était de mettre en évidence les éléments déclencheurs liés à l'adoption des outils dans le processus de création de valeur à travers les projets et programmes. De cette perspective, nous étions appelés à, cerner les facteurs influençant la décision d'adopter ou à ne pas adopter les outils digitaux dans la mise en œuvre de projets et programmes pour les organisations, analyser les défis de l'adoption des outils digitaux dans les projets et programmes, mais aussi les mesures qui peuvent être prises pour faciliter cette adoption.

Tenant compte du fait que notre travail est de nature exploratoire, nous avons profité de l'expérience au sein de deux structures, pour s'entretenir avec les principaux acteurs de celles-ci, afin de prélever les éléments fondamentaux pouvant aider à cette réflexion. Les résultats obtenus au cours de cette expérience nous ont permis de comprendre les enjeux et défis liés à l'adoption des nouveaux outils digitaux dans les projets et programmes des organisations, en nous penchant sur les réalités spécifiques du bureau régional de l'UNICEF pour l'Afrique de l'Ouest et Centrale et du siège social de la CONFEJES. Les quelques éléments de réponses trouvées grâce à la méthodologie développée, nous ont aidé à répondre à notre principale question de recherche : **quels sont les facteurs qui peuvent amener les principaux acteurs des organisations à adopter les outils digitaux dans la mise en œuvre des projets et programmes ?**

Nous avons aussi pu comprendre également ce qui motive les utilisateurs de ces outils, mais aussi les obstacles qu'ils rencontrent dans la pratique d'adoption des outils. A partir des expériences vécues et exprimées par nos répondants, nous avons compris que l'adoption des outils ne suffit pas, il faut aussi mettre les moyens et le cadre nécessaire pour permettre aux bénéficiaires de vraiment voir leurs intérêts dans cette adoption ou intégration. En ce sens, il faut qu'il y ait certaines conditions préalables dans le processus d'adoption des nouvelles technologies au sein des organisations.

### Contribution de la recherche

L'intégration des outils digitaux dans la gestion de projets et de programmes entraîne des changements importants. Ces outils offrent des avantages considérables, tels que l'amélioration de la collaboration, de l'efficacité opérationnelle et de la visibilité. Cependant, leur adoption peut également présenter des défis, tels que la résistance au changement, les difficultés de formation et le coût. Il est donc important de gérer ces défis de manière réfléchie pour garantir le succès de l'intégration.

L'étude montre que l'adoption des outils digitaux est principalement influencée par les facteurs organisationnels, tels que la culture d'entreprise, les politiques et les ressources. Cependant, les facteurs individuels et environnementaux jouent également un rôle important. En milieu africain, il est important de tenir compte des spécificités du contexte local, telles que les ressources limitées et les besoins spécifiques des organisations africaines.

### Limites de la recherche

Par-dessus son apport ou sa contribution en elle-même, tout travail de recherche résultats présente aussi limités et, celui-ci n'est pas exempt de cela.

La première limitation de cette étude réside dans son caractère exploratoire. Cela implique qu'elle a pour objectif d'explorer un domaine de recherche et de découvrir des pistes de réflexion plutôt que de fournir des conclusions définitives. Par conséquent, il est nécessaire d'interpréter les résultats de cette recherche avec prudence. Les données collectées auprès des répondants ont été obtenues à partir des entretiens semi-directifs. Les réponses fournies lors de l'entretien ont une portée subjective. Par conséquent, elles portent en elles même des éléments pouvant faire biaiser les résultats.

La seconde limitation est que cette étude s'est basée sur une étude de deux organisations. Cela signifie que les résultats de la recherche ne peuvent être généralisés à l'ensemble des organisations, en particulier aux organisations africaines. En plus qu'il s'agit tous deux d'organisations internationales, dont leurs structure et mode de fonctionnement peuvent ne pas être les mêmes dans de nombreuses des institutions africaines de la place.

### Perspective de recherche

Afin de pallier les limites précédemment citées concernant cette recherche, il serait bien que d'autres recherches soient effectuées sur cette même problématique, en essayant de l'aborder sur d'autres angles, en tenant compte de certaines variables. Par conséquent, serait intéressant de mener des recherches complémentaires, de nature quantitative ou qualitative, sur un échantillon plus large d'organisations. Ces recherches permettraient de confirmer ou d'infirmer les résultats de la recherche exploratoire et d'obtenir une compréhension plus approfondie des facteurs qui influencent l'adoption des outils digitaux dans les organisations africaines.

## Références bibliographiques

### Ouvrages ou chapitres d'ouvrages :

Brynjolfsson, E., & McAfee, A. (2014). *The Second Machine Age: Work, Progress, and Prosperity in a Time of Brilliant Technologies*. W. W. Norton & Company.

Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2006). *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework*. John Wiley & Sons.

Hofstede, G. (1980). *Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values*. Sage Publications.

Knapp, J. (2016). *Sprint: How to Solve Big Problems and Test New Ideas in Just Five Days*. Simon & Schuster

Laudon, K. C., & Laudon, J. P. (2016). *Management Information Systems: Managing the Digital Firm (14th ed.)*. Pearson.

Le guide du PMBOK® : *Guide de gestion de projet du Project Management Institute (6e éd.)*. (2017). PMI.

Mike Cohn (2005). *The Agile Project Management Pocket Guide*, Mountain Goat Software.

O'Brien, J. A., & Marakas, G. M. (2017). *Management Information Systems (10th ed.)*. McGraw-Hill Education.

Ries, E. (2011). *The Lean Startup: How Today's Entrepreneurs Use Continuous Innovation to Create Radically Successful Businesses*. Crown Business.

Rogers, E. M. (1983). *Diffusion of innovations (3rd ed)*. Free Press; Collier Macmillan.

Schein, E. H. (2010). *Organizational Culture and Leadership (4th ed.)*. John Wiley & Sons

### Articles

Ahmed, A. (s. d.). *Les déterminants de l'adoption de la digitalisation par les entreprises : Revue de littérature*. 2.

Achimugu, P., Selamat, A., Ibrahim, R., & Arshad, H. (2017). *The challenges of e-commerce implementation in a developing country: A case study*. *Information Technology for Development*, 23(1), 163-193.

Ali, I., Miah, S. J., & Gammack, J. (2020). *Adoption of mobile payment in the digital economy: A systematic review*. *Telematics and Informatics*, 55, 101441.

- Arunachalam, V., Pigneur, Y., & Abrahams, A. (2021). *Cybersecurity practices for small and medium-sized enterprises in South Africa*. *Information Systems Frontiers*, 23(5), 1453-1468.
- Ajzen, I. (1991). The theory of planned behavior. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50(2), 179-211. [https://doi.org/10.1016/0749-5978\(91\)90020-T](https://doi.org/10.1016/0749-5978(91)90020-T)
- Bekalu, M. A., & Adela, T. G. (2019). *Digital skills and digital transformation: Implications for Africa*. *International Journal of Information Management*, 49, 234-239.
- Barlatier, P.-J. (2016). *Management de l'innovation et nouvelle ère numérique : enjeux et perspectives*. *Revue Française de Gestion*, 42(254), 55-63. <https://doi.org/10.3166/rfg.2016.00009>
- Bharati, P., Zhang, W., & Chaudhury, A. (2001). *Successful adoption of electronic commerce in the government*. *Communications of the ACM*, 44(12), 99-105.
- Bharati, P., Zhang, W., & Chaudhury, A. (2010). *Successful adoption of electronic commerce in the government: A case study of Singapore*. *Communications of the ACM*, 53(6), 147-151.
- Chen, Y., Zhang, H., Cai, S., & Zhou, C. (2018). *Understanding the factors affecting the adoption of mobile healthcare service: A theoretical framework and empirical study*. *International Journal of Information Management*, 43, 1-13.
- Bonnet, D., & Westerman, G. (s. d.). *The New Elements of Digital Transformation*.
- Davis, F. D. (1989). *Perceived Usefulness, Perceived Ease of Use, and User Acceptance of Information Technology*. *MIS Quarterly*, 13(3), 319. <https://doi.org/10.2307/249008>
- Davis, F. D., Bagozzi, R. P., & Warshaw, P. R. (1992). *Extrinsic and Intrinsic Motivation to Use Computers in the Workplace*. *Journal of Applied Social Psychology*, 22(14), 1111-1132. <https://doi.org/10.1111/j.1559-1816.1992.tb00945.x>
- Denison, D. R., Haaland, S., & Goelzer, P. (2003). *Corporate culture and organizational effectiveness: Is Asia different from the rest of the world?* *Organizational Dynamics*, 32(3), 189-211.
- N. A. Al-Haddad et F. Al-Ghamdi (2018). The Impact of Digital Tools on Project Management. <https://hbr.org/2023/02/how-ai-will-transform-project-management>
- Geraldi, J., & Adlbrecht, G. (2018). *Proactive Management of Technological Obsolescence in Projects*. *Project Management Journal*, 49(3), 5-22.
- Mathiassen, L., Pries-Heje, J., & Ngwenyama, O. (2018). *Overcoming Resistance to Changes in the IT Function: An Analytical Framework Based on Social Theory*. *Journal of the Association for Information Systems*, 19(9), 768-792.
- Keil, M., Cule, P., Lytinen, K., & Schmidt, R. (2000). *A framework for identifying software project risks*. *Communications of the ACM*, 43(2), 115-120.

Hanelt, A., Bohnsack, R., Marz, D., & Antunes Marante, C. (2021). *A Systematic Review of the Literature on Digital Transformation: Insights and Implications for Strategy and Organizational Change*. Journal of Management Studies, 58(5), 1159-1197. <https://doi.org/10.1111/joms.12639>

Hwang, B. G., Lee, D. H., & Hahn, J. (2019). *Enhancing Interoperability between Building Information Modeling (BIM) and Project Management Information Systems (PMIS) for Construction Projects*. Sustainability, 11(7), 1913.

HBR\_How-Smart-Connected-Products-Are-Transforming-Competition.pdf. (s. d.)

Regragui, Y. (2022). *Les facteurs influençant l'adoption des outils digitaux : Une recherche empirique dans le contexte Marocain*. Journal of Sciences and Organization Management, 3 (1), 175-186. <https://doi.org/10.48434/IMIST.PRSM/jossom-v3i1.33373>

Roux, U. (2019). Aurélie Dudézert, *La Transformation digitale des entreprises* : Paris, Éd. La Découverte, coll. Repères, 2018, 128 pages. Questions de communication, 35, 401-403.

University of Michigan, & Bagozzi, R. (2007). *The Legacy of the Technology Acceptance Model and a Proposal for a Paradigm Shift*. Journal of the Association for Information Systems, 8(4), 244-254. <https://doi.org/10.17705/1jais.00122>

Venkatesh, Morris, Davis, & Davis. (2003). *User Acceptance of Information Technology: Toward a Unified View*. MIS Quarterly, 27(3), 425. <https://doi.org/10.2307/30036540>

Venkatesh, Thong, & Xu. (2012). *Consumer Acceptance and Use of Information Technology: Extending the Unified Theory of Acceptance and Use of Technology*. MIS Quarterly, 36(1), 157. <https://doi.org/10.2307/41410412>

Venkatesh, V., & Bala, H. (2008). *Technology Acceptance Model 3 and a Research Agenda on Interventions*. Decision Sciences, 39(2), 273-315. <https://doi.org/10.1111/j.1540-5915.2008.00192.x>

Venkatesh, V., & Davis, F. D. (2000). *A Theoretical Extension of the Technology Acceptance Model: Four Longitudinal Field Studies*. Management Science, 46(2), 186-204. <https://doi.org/10.1287/mnsc.46.2.186.11926>

Vial, G. (2019). *Understanding digital transformation: A review and a research agenda*. The Journal of Strategic Information Systems, 28(2), 118-144. <https://doi.org/10.1016/j.jsis.2019.01.003>

### **Rapport de recherche ou technique**

OCDE. (2019). Perspectives économiques de l'OCDE, Volume 2019 Numéro 1 : Version préliminaire. OECD. <https://doi.org/10.1787/0a0e3904-fr>

OECD. (2019). Going Digital: Shaping Policies, Improving Lives. OECD.  
<https://doi.org/10.1787/9789264312012-en>

### **Mémoires et thèses**

Ibanescu, Gabriella. 2011. Facteurs d'acceptation et d'utilisation des technologies d'information : Une étude empirique sur l'usage du logiciel « Rational Suite » par les employés d'une grande compagnie de services informatiques - Mémoire de Maitrise en Informatique de gestion, Université Québec à Montréal, 129 pages.  
<https://archipel.uqam.ca/3960/1/M11905.pdf>

Joannie Bergeron. 2015. L'adoption d'une technologie permettant de gérer les interruptions dans un contexte d'« open-plan office » : une étude de cas. - Mémoire de maîtrise ès sciences, HEC Montréal, 107 pages. <https://biblos.hec.ca/biblio/memoires/2015NO22.PDF>

Kouassi Sylvestre Kouakou. 2005. Les déterminants de l'adoption des réseaux sociaux numériques en situation professionnelle : étude empirique au sein des bibliothèques des universités ivoiriennes. Centre de Recherche en Sciences de l'Information et de la Communication, Université Libre de Bruxelles, Belgique. 120 pages.  
<http://www.frantice.net/docannexe/fichier/1080/6.pdf>

Fatimata SAWADOGO. 2021. Quels défis de l'intégration de l'approche genre dans les projets et programmes : Exemple du Programme de Promotion de l'Entrepreneuriat des Jeunes (PPEJ) de la CONFEJES. - Mémoire de master en Management de projets, Université Senghor à Alexandrie, 83 pages. <https://memoires.usenghor-francophonie.org/memoires/man/1921/FatimataSawadogo.pdf>

### **Ressources webographiques :**

How to Adopt New Digital Tools in Your Project Management Process, par Project Management Institute : <https://www.pmi.org/learning/library/adopt-new-digital-tools-project-management-process-1288> (consulté le 12 mai 2023)

The Benefits of Using Digital Tools in Project Management, par TechRepublic : <https://www.techrepublic.com/article/the-benefits-of-using-digital-tools-in-project-management> (consulté le 20 mars 2023)

The Future of Project Management is Digital, par Forbes : <https://www.forbes.com/sites/forbestechcouncil/2021/09/14/the-future-of-project-management-is-digital/?sh=5d6b7c1a5f4e> (consulté le 12 mai 2023)

Milton Herman, 10 Essential Tools to Support Your Digital Transformation (2019). <https://www.lumapps.com/digital-workplace/digital-transformation-tools/> (consulté le 17 mars 2023)

Site officiel du bureau de l'Unicef pour l'Afrique de l'Ouest et du Centre (WCARO) : <https://www.unicef.org/wca/fr> (consulté le 22 mai 2023)

Site officiel du siège social de la Conférence des Ministres de la Jeunesse et des Sports de la Francophonie (CONFEJES) : <https://confejes.org/> (17 juillet 2023)

Site officiel de l'organisation de coopération et de développement économique (OCDE) : <https://www.oecd.org/> (consulté le 17 mars 2023)

<https://www.techrepublic.com/article/the-benefits-of-using-digital-tools-in-project-management> (consulté le 12 août 2023)

<https://journals.sagepub.com/doi/full/10.1177/8756972819897846> (consulté le 12 août 2023)

<https://www.idc.com/getdoc.jsp?containerId=prMETA50566523> (consulté le 17 mai 2023)

<https://www.scribbr.fr/memoire/projet-de-recherche-memoire/> (consulté le 17 mai 2023)

## Liste des figures

Figure 1 Modélisation de la recherche.....	24
Figure 2 Proposition cadre théorique de la recherche .....	29
Figure 3 Arbre à problèmes.....	48
Figure 4 Arbre à objectifs .....	48
Figure 5 Matrice Intérêt - Pouvoir.....	51
Figure 6 Matrice des risques du projet .....	52
Figure 7 Structure de découpage du projet .....	57

## Liste des tableaux

Tableau 1 Les outils digitaux au sein des organisations (Source : Lumapps).....	14
Tableau 2 Les théories et modèles traitant de l'adoption des innovations et des technologies .....	16
Tableau 3 Grille des personnes cibles pour l'entretien .....	36
Tableau 4 Gabarit de l'analyse des parties prenantes .....	50
Tableau 5 Inventaire des risques et appréciation .....	52
Tableau 6 Matrice du cadre logique .....	55
Tableau 7 Budget du projet.....	58

## **Annexes**

### Annexe 1 - Guide d'entretien

#### **Exploration des Enjeux et Défis liés à l'Adoption des Nouveaux Outils Numériques dans les Projets et Programmes des Organisations.**

**Introduction :** Madame/Monsieur, je vous exprime ma gratitude pour votre participation à cette étude. L'objectif de cet entretien est d'acquies une compréhension approfondie de votre expérience quant à l'utilisation des nouveaux outils numériques dans le cadre de la mise en œuvre des projets et programmes au sein de l'organisation dont vous évoluez actuellement.

Vos perspectives sont essentielles pour enrichir notre connaissance des enjeux et des défis inhérents à une compréhension de la question de l'adoption des nouveaux outils numériques.

#### **Section 1 : Rôle et Position**

1. Pourriez-vous, s'il vous plaît, exposer votre rôle et votre position au sein de l'organisation ?

#### **Section 2 : Utilisation des Outils Numériques**

2. Pourriez-vous procéder à une discussion approfondie des nouveaux outils numériques que vous employez dans le contexte de la gestion de projets et programmes ?

3. Serait-il envisageable d'énumérer les avantages prédominants que vous avez pu identifier dans l'utilisation de ces outils numériques pour vos activités professionnelles ?

4. Pouvez-vous identifier les défis majeurs ou les obstacles auxquels vous faites face lors de l'exploitation de ces outils numériques ?

#### **Section 3 : Adoption des Outils Numériques**

5. Pourriez-vous nous éclairer sur la démarche suivie pour introduire les nouveaux outils numériques au sein de cette organisation ? Existait-il des initiatives de formation ou des sessions d'information orchestrées pour faciliter l'adoption de ces outils ?

6. Quels éléments ont concouru à la décision d'adopter ces outils numériques ? Pourriez-vous expliciter les facteurs déterminants qui ont orienté cette transition ?

#### **Section 4 : Réactions et Incidences**

7. Eu égard à l'adoption de ces outils numériques, pourriez-vous partager vos observations relatives aux réactions manifestées par vos pairs et vos supérieurs hiérarchiques ? Dans quelle mesure ces réactions ont-elles joué un rôle dans l'usage que vous faites de ces outils ?

8. Serait-il possible de discerner des transformations tangibles dans votre productivité ou vos performances depuis l'incorporation de ces outils numériques ? Le cas échéant, pourriez-vous identifier les spécificités de ces changements ?

**Section 5** : Collaboration et Communication

9. Pourriez-vous esquisser les impacts générés par l'usage des outils digitaux sur la dynamique de collaboration et de communication au sein de vos équipes de projet ?

**Section 6** : Perspectives d'Améliorations

10. Dans une perspective d'optimisation, pourriez-vous suggérer des améliorations envisageables pour ces outils digitaux, en vue de faciliter leur intégration et leur utilisation au sein des projets et programmes ?

**Conclusion** : Je tiens à vous exprimer ma reconnaissance pour votre contribution substantielle à cette étude. Votre nom et votre statut réel resteront confidentiels.

Vos éléments de réponses vont indubitablement éclairer l'appréhension sur la question de l'intégration et l'adoption des outils digitaux dans la sphère de gestion de projets et de programmes.

## Annexe 2 – Organigramme de siège social de la CONFEJES

