

# **La satisfaction du citoyen pour pallier à la complexité de la performance de l'administration publique : Test des effets directs**

## **Etude du cas de l'administration fiscale Marocaine**

# **Citizen satisfaction to overcome the complexity of public administration performance: Direct effects test**

## **Moroccan tax administration case study**

**LOUKILI Dounia**

Doctorante, cadre à la Trésorerie Générale du Royaume  
Ecole Supérieure de Technologie Fès  
Université Sidi Mohamed Ben Abdellah- Maroc  
Laboratoire LTSI  
**Dounia.loukili@usmba.ac.ma**

**ALAOUI ISMAILI Abderrahman**

Enseignant chercheur  
Ecole Supérieure de Technologie Fès  
Université Sidi Mohamed Ben Abdellah- Maroc  
Laboratoire LTSI  
**Abderrahman.alaouiismaili@usmba.ac.ma**

**Date de soumission** : 20/07/2021

**Date d'acceptation** : 05/09/2021

**Pour citer cet article** :

Loukili D. & Alaoui Ismaili A., (2021) «La satisfaction du citoyen pour pallier à la complexité de la performance de l'administration publique : Test des effets directs, Etude du cas de l'administration fiscale Marocaine », Revue Française d'Economie et de Gestion «Volume 2 : Numéro 9» pp : 65- 85.

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

Attribution License 4.0 International License



## Résumé

La présente recherche ambitionne à valider le lien entre la performance de l'administration publique et la satisfaction du citoyen dans le cadre d'une idéologie de la pensée complexe.

Le cadre théorique présente la performance de l'administration publique comme étant complexe et propose de la simplifier à travers la satisfaction du citoyen, en mettant en avant l'approche par la qualité dans notre schéma théorique. L'approche empirique présente une étude de cas de l'administration fiscale marocaine comme unité d'observation en prenant comme ancrage « le citoyen » à travers un échantillon de convenance de 372 citoyens. Nous présentons ainsi les effets directs résultants des tests d'hypothèses entre les variables « Performance », « satisfaction », « qualité de service » et « qualité de gestion ».

La validation de nos hypothèses de recherche pousse la réflexion sur l'appréhension de la performance de l'administration publique par les décideurs et sur la nécessité d'intégrer la satisfaction du citoyen comme mesure inhérente de la performance de l'administration tout en admettant que la performance de l'administration publique est complexe, imprévisible et ainsi ajuster la prise de décision aux aléas du système.

**Mots clés :** Complexité ; Performance ; Administration publique ; Satisfaction ; Citoyen.

## Abstract

This research aims to validate the link between the performance of public administration and citizen satisfaction within the framework of a complex ideology.

The theoretical framework presents the performance of public administration as being complex and proposes to simplify it through citizen satisfaction, by emphasizing the quality approach in our theoretical scheme. The empirical approach studies the case of the Moroccan tax administration as an observation unit, taking "the citizen" as an anchor. We thus present the direct effects resulting from the hypothesis tests between the variables "Performance", "satisfaction", "quality of service" and "quality of management".

The validation of our hypotheses pushes on the apprehension of the performance of the public administration and on the need to integrate the citizen satisfaction as an inherent measure of the performance of the administration while admitting that the performance of the public administration is complex, unpredictable and thus adjust decision-making to the aleas of the system.

**Keywords :** Complexity ; Performance ; Public administration ; Satisfaction ; Citizen.

## Introduction

Le secteur public voit depuis plusieurs années son management passer d'une logique de moyens à une logique de résultats afin de faire face aux pressions internationales, gouvernementales et communautaires. Il est donc devenu impératif d'intégrer la notion de performance, notion issue initialement du privé, dans la sphère publique.

En effet, la montée des exigences des citoyens pour l'amélioration des services publics, renforcée par une conjoncture difficile ont conduit les gouvernements à modeler leurs décisions et modes opératoires vers un objectif bien déterminé qui est l'atteinte de la performance. C'est ainsi que depuis la fin des années 1990, dans un contexte de réforme de la gouvernance publique, la performance suscita un intérêt particulier des chercheurs, élus politiques et citoyens à travers le monde.

Notre article traite de manière spécifique la notion de performance dans l'administration publique, vue d'un œil complexe en s'appuyant sur la fameuse théorie d'Edgar MORIN, à savoir la théorie de la complexité. Ainsi, à travers notre travail, nous cherchons à déterminer un modèle d'évaluation de la performance d'une organisation publique qui tienne compte des spécificités d'un secteur public en perpétuelle mutation, caractérisé par une multitude de paradoxes et de complexités. Nous considérons que la simplification de cette complexité réside dans l'atteinte de la satisfaction du citoyen. Ainsi, la position que nous cherchons à défendre, est que la satisfaction du citoyen est l'indicateur clé de la performance publique. A cet effet, nous avons posé la question centrale suivante, qui fait l'objet de notre problématique : « La satisfaction du citoyen peut-elle palier à la complexité qui caractérise la performance de l'administration publique ? »

Ainsi, nous définirons dans un premier temps le cadre théorique de la recherche ainsi que la revue de littérature présentant les différents liens entre nos concepts, ensuite nous présentons la démarche méthodologique retenue, le terrain d'étude qui l'administration fiscale marocaine, et à la méthode de collecte des données. Enfin, nous présenterons les résultats obtenus suite à la validation empirique de notre modèle théorique par l'approche PLS pour aboutir sur des constats et sur un modèle final validé empiriquement.

### 1. Cadre théorique

Depuis le début du 19<sup>ème</sup> siècle, plusieurs chercheurs se sont intéressés à la notion de performance dans l'administration publique. Les spécificités et les complexités associées au concept, ont fait qu'il n'y ait pas de consensus sur une définition et des mesures standardisés

de la performance dans le secteur public. De nos jours, et suite à l'intérêt croissant accordé à l'administration publique et au citoyen, ce débat est d'actualité.

L'évaluation de la performance, sa mesure et la gestion par la performance constituent ainsi une nécessité stratégique et politique pour une nouvelle conception du rôle de l'Etat, de l'Etat providence, à l'Etat stratège, régulateur, incitateur et facilitateur. Cette notion de performance devrait également être appréhendée dans l'ensemble de ses dimensions, budgétaires, comptables, organisationnelles, stratégique, sociales, sociétales ... et ceci, pour converger vers l'objectif ultime de l'organisation publique, à savoir assurer la cohésion sociale et la satisfaction des besoins du citoyen.

Toutefois, Anne Bartoli (2011), évoque que certaines pratiques managériales dans l'administration publique posent question dès lors qu'elles sont amenées à confondre fins et moyens, ce qui peut faire dévier l'administration de sa raison d'être au service du bien public, ou provoquer des incompatibilités par des mimétismes mal gérés entre les sphères privée et publique. Dans cette optique, nous évoquons Swiss (1991) qui soutient que le management dans la sphère publique va devenir de plus en plus complexe en raison de la complexité que connaît le monde sur les plans technologiques, économiques, sociales ...

En effet, la complexité est une caractéristique inhérente à l'organisation, et notamment à l'organisation publique. Les recherches sur l'administration publique ont enrichi la compréhension du gouvernement et des processus de gouvernance et ont introduit des idées et des concepts d'autres disciplines. Dans la plupart des théories de l'administration publique, l'hypothèse dominante était que les organisations étaient des acteurs unifiés et rationnels (Braybrooke et Lindblom, 1963). Toutefois, les chercheurs ont commencé à prêter attention au fait que le comportement rationnel et l'hypothèse que le gouvernement était un acteur unifié constituaient plus l'exception que la règle dans la pratique de l'administration publique. La mise en œuvre des politiques publiques s'est avérée être complexe (Pressman et Wildavsky, 1974) et des approches multi-acteurs ont été introduites. Ceux-ci ont souligné l'interaction et le caractère dynamique des processus politiques. Plus tard, cette attention à la complexité des phénomènes d'administration publique a été renforcée par le passage conceptuel bien connu du gouvernement à la gouvernance, où une grande attention a été accordée aux réseaux dans lesquels la politique publique est formée et réalisée (Rhodes, 1988 ; Marin et Mayentz, 1991).

Aussi, l'environnement organisationnel dans lequel évolue l'administration publique est composé d'un ensemble de relations entre les agents ou les parties prenantes et d'autres

facteurs qui peuvent échapper au contrôle de l'organisation (Mason, 2007; Iyayi, 2005). Tout ceci nous amène à constater que les concepts de la complexité, développés à l'origine dans les sciences naturelles et la biologie, ont influencé d'autres sciences sociales, telles que la théorie et la gestion des organisations.

A la complexité qui caractérise l'administration publique, s'ajoute la complexité liée au concept de performance, de par sa multi-dimensionnalité, sa définition, ses finalités, sa mesure ... En effet, la multiplicité des parties prenantes a fait que la performance ne peut être définie précisément car elle est vue sous différents angles selon les finalités de chaque intervenant dans le processus. Son évaluation et sa mesure constituent également un réel défi pour les gouvernements et les gestionnaires.

L'utilisation de cette approche permettra, pour cette étude, d'appréhender l'administration publique comme un système complexe, ouvert sur son environnement, Ainsi « penser la complexité » constitue une nouvelle voie de progression en intégrant de nouveaux éléments dans la compréhension du complexe.

Pour les systèmes complexes tels que l'administration publique, une grande importance est accordée à la relation entre le système et son environnement extérieur. Pour des auteurs comme Seashore (1979) et Beeson (2000), le succès d'une organisation réside dans sa capacité à s'approprier son environnement, à s'adapter et satisfaire ses partenaires externes. Les moyens mobilisés pour son bon fonctionnement sont jugés des critères de performance. C'est ainsi que nous visons à simplifier la complexité de la performance de l'administration publique par le biais d'une étude empirique des corrélations et des liaisons entre divers concepts, en mettant en avant un construit phare qui est « la satisfaction du citoyen » dans le cadre de la recherche de la simplicité.

Ce concept de satisfaction est un indicateur dynamique qui évolue dans le temps, selon l'environnement, renferme une grande complexité et est à la fois facile à appréhender. Ainsi, il semble évident de mesurer un concept complexe par un concept qui soit également complexe.

### **1.1. Lien Performance - Satisfaction**

Ce qui caractérise la performance des administrations publiques a longtemps suscité les débats dans le domaine de la gestion publique et de la littérature scientifique. (Fynes et Voss 2011) affirment que la complexité qui caractérise les organisations publiques pousse la recherche à analyser toutes les composantes de la performance de l'organisation. C'est ainsi que plusieurs auteurs se sont intéressés à étudier le lien satisfaction et performance. Holzer,

Charbonneau (2009) a intégré les facteurs de confiance dans cette analyse, d'autres auteurs ont intégré les écarts de perception (Parasuraman et al., 1985, Van Ryzin et al., 2004), et la disconfirmation des attentes (Oliver, 1980).

Churchill et surprenant (1982), Anderson et Sullivan (1993) ont prouvé l'existence d'une relation directe entre la perception, ou la « performance perçue » et la satisfaction.

Une autre étude menée par Asta Daunoriene, Alma Zekeviciene (2007) sur un modèle des institutions publiques qui lie les pratiques de la qualité, la satisfaction des citoyens et la performance de l'organisation a validé une hypothèse stipulant que la satisfaction globale des citoyens sur la qualité des services a un effet positif sur la qualité de la performance des institutions publiques.

Holzer et al (2009) affirment que la satisfaction du citoyen est le meilleur indicateur de performance, et constitue un outil très attrayant pour les gestionnaires et le politique. Toutefois, il faudrait être très précis dans la mesure de la satisfaction du citoyen car ce dernier pourrait commettre des erreurs dans l'évaluation de la qualité en jugeant qu'un service doit être fourni alors qu'il est déjà par exemple. Kaynak (2003) ; Perdomo-Ortiz et al (2006) affirment qu'il existe des liens entre la satisfaction du citoyen et la performance publique à travers les pratiques de management par la qualité.

Les écrits sur la valeur client sont de plus en plus prépondérants. Aujourd'hui, les entreprises qu'elles soient privées ou publiques, ont su démontrer la place du citoyen client dans la performance globale. L'administration publique, dans de nombreux pays à travers le monde, a centré son intérêt sur le citoyen afin de mieux répondre à ses attentes et remplir sa mission de service public dans les meilleures conditions.

## **1.2. L'approche par la qualité dans l'administration publique**

La qualité dans le secteur public est une philosophie de management axée sur le client, à travers l'amélioration des services publics et l'accroissement de la performance. (Bunescu Liliana, 2012).

Bon nombre d'organisations négligent souvent la qualité parce qu'ils la perçoivent comme isolée de l'organisation et non comme une partie intégrante de l'organisation (Caballero et al, 2008). (Khristianto & Suyadi, 2012) rajoutent que les organisations devraient évaluer et améliorer la qualité de leurs processus métiers et la qualité de leurs services.

La performance de l'administration peut être définie d'une manière objective par la qualité, que ce soit à travers la qualité de service délivré au citoyen, ou par les processus qui sont

conçus et contrôlés pour délivrer ce service dans les meilleures conditions afin de répondre ainsi à l'objectif ultime de l'administration qui n'est autre que la satisfaction du citoyen.

Au vu de la complexité caractérisant nos concepts, nous avons introduit l'approche par la qualité dans l'administration. Cette approche par la qualité ne se résume pas uniquement à atteindre l'objectif tracé, mais nécessite une démarche centrée sur la qualité dans chaque boucle du processus. Les spécificités des organisations publiques font que l'adoption de cette démarche qualité demeure complexe.

Pour Rummler et Brache (1995), la performance des organisations publiques est un résultat de la performance sur trois niveaux d'action qui sont l'organisation, les processus et les tâches. Kaynak, (2003) a étudié la relation entre la qualité de gestion et les différentes dimensions de la performance. Il a conclu l'existence d'une corrélation positive entre les deux variables. Il a été également prouvé par Nair, (2006) et Prajogo & Sohal (2006) qu'il existe une relation positive entre les pratiques par la qualité et la performance de l'administration publique. L'étude menée dans ce sens par Prajogo & Sohal (2006) affirme que la performance d'une organisation publique peut être expliquée par la qualité de gestion si les processus sont développés de manière à atteindre des résultats de qualité.

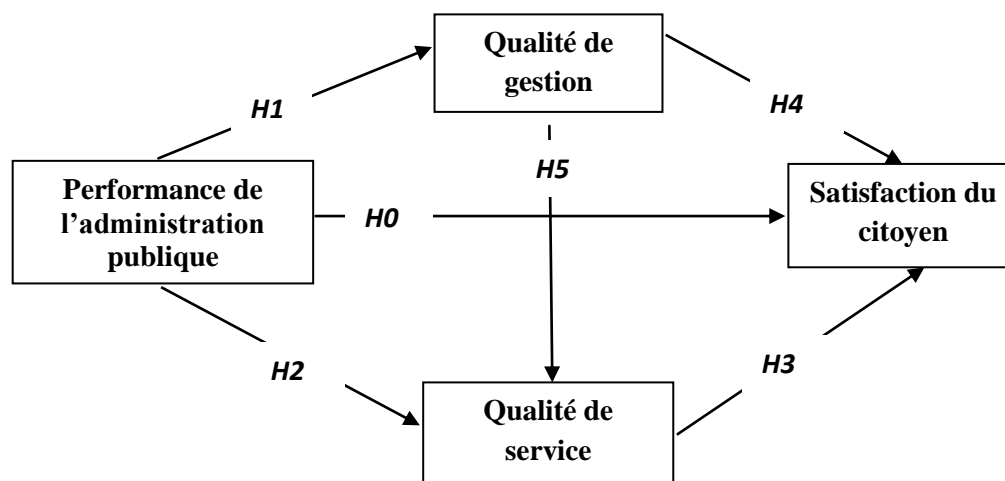
Les indicateurs de qualité de service sont destinés aux usagers des services publics et aux partenaires internes et externes de l'administration. Dans ce sens, les déterminants de la performance de l'administration publique ne se limitent pas aux indicateurs objectifs transactionnels, mais englobent également des critères relationnels. En effet, l'administration publique évolue dans un système en mouvement, caractérisé par une multiplicité d'acteurs et de parties prenantes, dont les finalités ne convergent pas forcément. Il est donc nécessaire de coordonner entre ces différents partenaires à travers un cadre de gestion qui instaure des relations de partenariat et de respect avec toutes les parties prenantes, cette approche relationnelle représente un élément indissociable de la performance de l'organisation.

## **2. La méthodologie de la recherche**

### **2.1. Le modèle de recherche**

Notre schéma conceptuel (figure n°1) se présente comme suit, et relie la « performance » de l'administration publique et la « satisfaction » du citoyen par le biais de la qualité dans ses deux dimensions présentées sous les variables « qualité de service » et « qualité de gestion ».

Figure N° 1 : Schéma conceptuel de notre recherche



Source: Elaboré par nos soins

Notre recherche porte sur la validation de la satisfaction du citoyen pour pallier à la complexité qui caractérise la performance de l'administration publique, en incluant dans le modèle la gestion par la qualité et la qualité de service comme variables médiatrices.

Le présent article présentera les effets directs de notre analyse.

Nous présentons toutefois les postulats relatifs au schéma conceptuel et à l'étude sur le terrain, et qui caractérisent notre travail de recherche.

Postulat 1 : Le citoyen consiste en le client externe à l'administration publique, qu'il soit représenté en son propre nom, ou au nom d'une entité qu'il représente dans le cadre de l'exercice de ses fonctions.

Postulat 2 : La notion de satisfaction est appréhendée dans son approche cumulative qui considère que l'évaluation du client se fait dans le temps et se base sur son expérience pour forger une satisfaction globale, indépendamment des déterminants de sa satisfaction.

Postulat 3 : La performance perçue par le citoyen reflète la réalité de la performance de l'administration publique (Andersen et Hjortskov 2016).

## 2.2. Les hypothèses de recherche

L'objectif fondamental de ce modèle est de comprendre et d'analyser les relations existantes entre les différentes variables étudiées. L'ensemble de ces relations est représenté par les hypothèses ci-après:

H0 : La performance de l'administration publique aurait un effet positif sur la satisfaction du citoyen.



H1 : La performance de l'administration publique aurait un effet positif sur la qualité de gestion.

H2 : La performance de l'administration publique aurait un effet positif sur la qualité de service.

H3 : La qualité de service aurait un effet positif sur la satisfaction du citoyen.

H4 : La qualité de gestion aurait un effet positif sur la satisfaction du citoyen.

H5 : La qualité de gestion aurait un effet positif sur la qualité de service.

Ces hypothèses seront testées par la suite par la méthode des équations structurelles pour l'administration fiscale Marocaine.

### **2.3. Terrain d'étude et stratégie de la recherche**

L'approche empirique passe impérativement par le choix d'un terrain d'étude. Dans le cadre de notre travail de recherche, nous avons choisi l'administration fiscale Marocaine représentée par trois administrations relevant du ministère de l'économie, des Finances et de la réforme de l'administration qui sont l'administration générale des Impôts (DGI), la Trésorerie Générale du Royaume (TGR) et l'administration des Douanes et Impôts Indirects (ADII).

Notre choix s'est porté sur l'administration fiscale au Maroc pour avoir un échantillon homogène qui opère selon la même vision stratégique, les mêmes valeurs et détient les mêmes moyens technologiques. Aussi, l'appréhension de la performance des administrations fiscales au Maroc est guidée par la même entité qui est le ministère de l'économie et des finances et de la réforme de l'administration (MEFRA). Aussi, si la satisfaction du citoyen est vérifiée dans l'administration fiscale, qui d'un point de vue psychologique est déjà biaisée par un jugement négatif vu que le contribuable vient y mettre sa contribution à l'impôt, ce qui nous ancre encore plus dans la complexité, elle sera forcément vérifiée pour toute autre administration.

Notre stratégie de recherche s'appuie sur une méthodologie mixte qui combine deux approches :

- Une approche exploratoire réalisée auprès d'un groupe de professionnels dont le métier suppose un contact durable, récurrent et fréquent avec l'administration fiscale, à savoir les notaires et les comptables, et un deuxième groupe de citoyens avisés et d'experts, dit groupe des particuliers ayant une relation moins fréquente avec

l'administration mais pouvant analyser et décrire leurs perceptions avec intelligence et précision comme les professeurs chercheurs et les chefs d'entreprise.

- Une approche quantitative confirmatoire sous forme d'une enquête par questionnaire diffusé en ligne auprès des citoyens ayant été en contact avec l'administration fiscale Marocaine.

Notre méthode d'élaboration et de conception du questionnaire a fait l'objet d'une multitude de tests auprès de plusieurs intervenants, afin de nous assurer que la structure des questions, leur acheminement, leur nombre et le nombre de modalités, sont cohérents, ne font pas l'objet d'ambiguïté et sont valides et compréhensibles par les répondants. Nous nous sommes également interrogés sur l'adéquation de l'échelle de mesure choisie, pour opter finalement pour une échelle de Likert à cinq points.

Nous avons aussi procédé à l'opérationnalisation des construits et leur traduction en indicateurs issus de la littérature et adaptés par le biais des résultats obtenus de la recherche exploratoire.

#### **2.4. La collecte des données**

Plusieurs auteurs recommandent de diversifier les méthodes d'administration du questionnaire afin de limiter le terme d'erreur dû à la méthode de mesure, dit « biais de la méthode », (Donaldson et Grant-Vallone, 2002 ; Podsakoff et al, 2003). Mais étant donné que la diffusion des questionnaires a coïncidé avec le contexte actuel pandémique que vit notre pays, ainsi que plusieurs pays à travers le monde, nous avons majoritairement diffusé notre questionnaire en ligne avec l'outil Google Forms. Le partage du lien « Google Forms » menant vers notre questionnaire s'est fait sur plusieurs groupes sur les réseaux sociaux, à savoir des groupes de doctorants, des TPME, des groupes de lauréats des écoles. Aussi, le lien vers le questionnaire a également été envoyé à des groupes professionnels de l'ordre national des notaires et de l'ordre national des comptables agréés du Maroc. Enfin, quelques questionnaires élaborés à l'aide du logiciel « Sphinx » ont été distribués en version papier à des citoyens dans la rue pour compléter nos données.

Et au vu de l'impossibilité de questionner l'ensemble de la population, ni de constituer un échantillon représentatif de la population s'étant rendue à l'administration fiscale marocaine, nous avons choisi d'opter pour un échantillon de convenance. Ce choix est également dû à la

difficulté d'approcher le citoyen en cette période de pandémie, ce qui restreint encore davantage les perspectives qui nous ont été offertes.

L'utilisation des échantillons de convenance a été fortement sollicitée comme le constate Roussel (2005), qui a souligné que l'utilisation des techniques d'échantillonnage classiques nécessite une grande rigueur et se fait de plus en plus rare dans les recherches sur les sciences de gestion. Ainsi, nous estimons avoir utilisé les multiples moyens qui s'offrent à nous et qui garantissent un taux de réponse élevé. En effet, notre méthode a permis de collecter 372 réponses durant la période de collecte des données. Ces données collectées constituent notre base de données sur laquelle nous allons tester notre modèle empirique. Elle fera l'objet d'une épuration afin de remédier aux valeurs manquantes et aux valeurs aberrantes et d'une analyse des échelles de mesure afin d'obtenir une base de données prête à être exploitée.

### 3. Résultats et tests d'hypothèses

Pour tester nos hypothèses, nous avons utilisé la méthode des équations structurelles sous l'approche PLS à travers le logiciel SmartPLS3. Ainsi, après l'épuration des échelles de mesure, nous avons procédé à des analyses factorielles confirmatoires des construits « performance », « satisfaction », « qualité de service » et « qualité de gestion ». Ces construits sont considérés comme étant des variables latentes réflexives. Puis nous avons testé le modèle structurel et les hypothèses de recherche.

#### 3.1. Analyse factorielle confirmatoire

Pour effectuer cette analyse confirmatoire, nous nous sommes intéressés pour chaque variable à la fiabilité, la validité discriminante et la validité convergente en nous basant sur une multitude d'indicateurs décrits par (Lacroux, 2009 ; Hair et al., 2017), à savoir la variance restituée de chaque dimension (AVE), la fiabilité composite de chaque dimension (CR), la fiabilité par l'indice Alpha de Cronbach, les contributions croisées et les corrélations entre construits.

**Tableau n° 1 : Indicateurs AVE, CR et Alpha d Cronbach des variables latentes.**

	AVE	CR (Composite reliability)	Alpha de Cronbach
Performance	0,645	0,959	0,953
Satisfaction	0,818	0,931	0,889
Qualité de service	0,745	0,972	0,968
Qualité de gestion	0,724	0,959	0,952

**Source: Elaboré par nos soins**

L'examen de l'AVE, la fiabilité composite CR et l'Alpha de Cronbach (Tableau n°1), révèlent que chaque variable explique plus que la moitié de la variance des indicateurs avec un indice AVE supérieur au seuil de 0,5. Nous validons ainsi la validité convergente de la variable latente.

Pour ce qui est de la fiabilité de chaque variable, chacun des deux indicateurs CR et Alpha de Cronbach affichent des niveaux très satisfaisants, supérieurs au seuil de 0,7 requis. Nous confirmons ainsi la fiabilité de nos variables latentes.

Pour examiner la validité discriminante, nous avons analysé le tableau de corrélation entre les construits et les contributions croisées et nous avons conclu que les indicateurs possèdent une plus forte corrélation avec la variable latente qu'ils représentent qu'avec les autres variables latentes (Lacroux, 2010), et ce en comparant la racine carrée de la variance moyenne extraite aux éléments de la diagonale qui correspondent à la variance partagée entre les variables latentes mesurées par les corrélations entre les concepts.

Nous confirmons ainsi la validité discriminante des variables latentes étudiées.

### 3.2. Test d'hypothèses : Test des effets directs

Le test des effets directs entre les construits latents du modèle s'est fait par la méthode du ré-échantillonnage (Bootstrapping) selon le sens des relations structurelles formulé dans nos hypothèses de recherche suivant le schéma conceptuel défini. Par le biais de cette méthode, nous avons obtenu les valeurs du T de student et les p-values à un niveau de significativité de 5% pour juger de la validation ou du rejet pour chaque relation structurelle testée, c'est-à-dire pour les hypothèses formulées retraçant les effets directs.

Le tableau ci-après (Tableau n° 2) retrace les résultats du test d'hypothèse sur les effets directs entre les construits latents du modèle.

**Tableau N° 2 : Résultat du test des relations structurelles directes du modèle sous PLS**

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics ( O/STDEV)	P Values
PERFORMANCE -> QUALITE DE GESTION	0,709	0,709	0,028	25,288	<b>0,000</b>
PERFORMANCE -> QUALITE DE SERVICE	0,584	0,584	0,054	10,716	<b>0,000</b>
PERFORMANCE -> SATISFACTION	0,505	0,506	0,070	7,235	<b>0,000</b>
QUALITE DE GESTION -> QUALITE DE SERVICE	0,278	0,279	0,059	4,710	<b>0,000</b>
QUALITE DE GESTION -> SATISFACTION	0,159	0,158	0,050	3,195	<b>0,001</b>
QUALITE DE SERVICE -> SATISFACTION	0,207	0,206	0,066	3,144	<b>0,002</b>

Source : Bootstrapping sous SmartPLS3

Nous constatons que toutes les relations structurelles testées sont significatives au seuil de 1%. Ainsi, les hypothèses correspondantes aux dites relations sont validées.

Nous résumons le résultat de la validation des hypothèses retraçant les effets directs dans le tableau n°3 ci-après :

**Tableau n° 3 : Traduction des relations structurelles en hypothèses du modèle**

Hypothèse	Relation structurelle : Effet direct	Décision
H0	PERFORMANCE -> SATISFACTION	Validée
H1	PERFORMANCE -> QUALITE DE GESTION	Validée
H2	PERFORMANCE -> QUALITE DE SERVICE	Validée
H3	QUALITE DE SERVICE -> SATISFACTION	Validée
H4	QUALITE DE GESTION -> SATISFACTION	Validée
H5	QUALITE DE GESTION -> QUALITE DE SERVICE	Validée

Source : Elaboré par nos soins

### 3.3. Discussion des résultats et contributions managériales

L'analyse des relations structurelles directes sur notre échantillon de convenance de 372 citoyens a permis de ressortir plusieurs constats.

La première relation structurelle qui s'est avérée significative concerne l'effet de la performance de l'administration publique perçue par le citoyen sur sa satisfaction. Ceci rejoint plusieurs auteurs ayant validé l'impact direct de la performance perçue sur la satisfaction (Oliver et Desarbo, 1988 ; Churchill et surprenant, 1982 ; Anderson et Sullivan, 1993 ; Holzer et al, 2009).

Ainsi, l'administration se doit d'être très attentive aux exigences et besoins des citoyens et il est devenu crucial pour une administration publique d'innover et de s'améliorer. Cet intérêt pour le citoyen doit passer inéluctablement par son intégration dans tout le processus afin de lui permettre de s'approprier les décisions. Cette participation en elle-même permet d'augmenter sa satisfaction, et par conséquent sa performance perçue de l'administration.

L'utilisation des enquêtes de satisfaction des citoyens pour mesurer les performances est très commune dans le secteur public, elle représente une vision "centrée sur le citoyen" de la performance du service public qui va de pair avec l'évolution actuelle des systèmes de gestion de la performance (Moynihan 2008).

Le lien entre la performance et la qualité de gestion a été également validé par le test d'hypothèse. En effet, ce résultat concorde avec les résultats d'études antérieures (Kaynak, 2003 ; Nair, 2006 ; Prajogo & Sohal, 2006).

C'est ainsi qu'il faut agir sur les dimensions de la qualité de gestion afin d'appréhender la performance dans l'administration publique, et pour se faire il faudrait concevoir les processus en intégrant les parties prenantes et en tenant compte de leurs attentes. L'administration publique devrait également s'adapter à la complexité croissante qui la caractérise à travers la mise à niveau du système d'information et la mise en place de processus d'harmonisation de l'information au sein de l'organisation.

Dans ce sens, il convient de développer les systèmes d'information afin de gérer la quantité de données, les conserver et les exploiter pour une prise de décision en accord avec les objectifs de l'organisation.

Enfin, tout gestionnaire devrait veiller à motiver, former et impliquer ses ressources humaines. En effet, Le personnel constitue une ressource inestimable pour l'organisation. Un personnel épanoui, respecté, autonome, engagé, qui évolue dans un environnement sain dans un climat social favorable constitue un facteur indissociable de la performance de l'administration publique et permet de soutenir sa stratégie organisationnelle.

Le test d'hypothèse retraçant le lien entre la performance et la qualité de service a abouti sur la validation de l'hypothèse de l'effet de la performance sur la qualité de service. En effet, si l'administration est performante, cela suppose qu'elle atteint ses objectifs en termes d'efficacité socio-économique, d'efficience et de qualité de service comme énoncé par la Loi organique relative à la loi de finance. En effet, l'administration publique évolue dans un système en mouvement, caractérisé par une multiplicité d'acteurs et de parties prenantes, dont les finalités ne convergent pas forcément. Il est donc nécessaire de coordonner entre ces différents partenaires à travers un cadre de gestion qui instaure des relations de partenariat et de respect avec toutes les parties prenantes, cette approche relationnelle représente un élément indissociable de la performance de l'organisation, et sa mise en œuvre agit sur la qualité de service fournie au citoyen. Ainsi, plus l'administration sera performante, plus elle aura tendance à délivrer des services de qualité.

Ensuite, l'impact de la qualité de service sur la satisfaction s'est révélé également significatif. En effet, la littérature appuie ce constat qui affirme que l'évaluation de la qualité de service par le citoyen impacte directement sa satisfaction par rapport au produit ou service (Aeval ,2009 ; Janatyan, 2011). Dans diverses études, la qualité de service est un antécédent de la

satisfaction (Anderson et al. 1994), et les recherches effectuées attestent qu'il y a un consensus quant à la relation positive entre ces deux concepts. Une augmentation de la qualité de service va de pair avec une augmentation de la satisfaction, et inversement (Sureshchandar et al. (2002)).

Ainsi pour agir sur la satisfaction du citoyen, l'administration se doit de délivrer des services de qualité à travers l'entretien de ses locaux, bureaux et des équipements, tout en veillant à y faciliter l'accès et les doter de logiciels de gestion de files d'attentes performants.

Il faudra également songer à partager, diffuser largement et rappeler les bonnes pratiques en matière d'accueil (Empathie, écoute, courtoisie ...). Enfin, l'allégement des procédures et processus de délivrance des services demeure un incontournable pour assurer une bonne qualité de service et améliorer ainsi sur la satisfaction du citoyen envers l'administration.

Le lien qualité de gestion- satisfaction a également été vérifié et s'est révélé significatif dans le cadre de notre étude. En effet, la satisfaction de l'utilisateur dépasse la simple réalisation du service, le processus de son obtention est également très important. L'administration publique est dans l'obligation d'ajuster ses procédures et processus avec les besoins et les attentes des citoyens. Ceci revient également à harmoniser les démarches administratives au sein de toutes les administrations et développer la collaboration intra-administration afin de développer un échange de données systématique et éviter au citoyen des allers retours entre les différentes administrations. Toute procédure instaurée par l'administration doit impérativement être pensée de manière à privilégier le citoyen et lui faciliter l'accès au service.

Aussi, la satisfaction du citoyen passe impérativement par la satisfaction du fonctionnaire qui sert ce citoyen. Tous les comportements des fonctionnaires devraient être animés par une orientation vers le citoyen et la réalisation de ses attentes. Ceci explique en partie les défaillances dont souffre l'administration publique. La satisfaction du citoyen se manifeste également lorsque ce dernier peut avoir recours aux nouvelles technologies et de la dématérialisation des services publics pour accéder à des services sans avoir même à se déplacer. La disponibilité de l'information en ligne et en temps réel est également très appréciée par les utilisateurs des services publics et a été mentionnée par la majorité de nos interviewés dans la partie qualitative.

Les résultats de notre étude soutiennent également l'effet positif qu'exerce la qualité de gestion sur la qualité de service. Dans ce sens, l'adoption d'une approche par la qualité dans l'administration aboutira sur une qualité des services délivrés aux citoyens.

Enfin, la complexité suggère également que la recherche d'une stratégie « optimale » unique n'est pas possible et n'est pas recommandée. Toute stratégie peut être optimale sous certaines conditions, et le changement dans les conditions est suffisant pour impacter la pertinence de la stratégie entamée. D'un point de vue pratique, notre travail de recherche pousse les gestionnaires publics des administrations à revoir leurs priorités et leur stratégie organisationnelle et envisager des pistes afin d'intégrer les attentes du citoyen pour repenser et ajuster les services fournis.

Pour ce qui est de l'administration fiscale Marocaine, L'enquête exploratoire réalisée auprès des citoyens ainsi que les résultats du questionnaire délivré nous ont amené à croire que l'administration fiscale marocaine peut être considérée comme ayant accompli une transition progressive mais accélérée vers le « tout numérique ». L'on est, néanmoins, conscients du caractère perfectible et évolutif des chantiers ouverts.

C'est dans ce sens qu'il est nécessaire de repenser toute la structure organisationnelle, juridique, politique et surtout comportementale afin d'atteindre la performance dans chacune de ses dimensions. Nous proposons tout de même trois pistes d'amélioration que nous avons jugées très importantes afin d'optimiser la performance de l'administration fiscale, et par conséquent satisfaire le citoyen qui sont d'instaurer un système de gestion intégré entre les d'administrations publiques afin de relier leurs bases de données et faciliter au citoyen les démarches administratives, promouvoir le civisme fiscal et l'acceptation de l'impôt en mettant l'accent sur la sensibilisation du contribuable et être plus attentive au marketing, car le sens même du Marketing va de pair avec l'objectif de l'administration publique, qui est de satisfaire le Citoyen-Client.

#### **4. Contributions managériales et scientifiques**

Le présent article avait pour ambition dans un premier temps de mettre la lumière sur la complexité de l'administration publique et confirmer ainsi aux décideurs qu'ils ne peuvent contrôler une économie, ou prétendre pouvoir le faire. Les systèmes tel que les organisations publiques sont imprévisibles et en perpétuel mouvement. Les gestionnaires devraient ainsi ajuster leur prise de décision aux aléas du système, et ceci ne peut se faire que s'ils acceptent préalablement la complexité existante et s'y adaptent. Ainsi, il faudra examiner les liens existants entre les différents intervenants et les différents domaines d'action. Il faudra également instaurer un système qui retrace l'évolution de l'administration en temps réel afin de coordonner la prise de décision avec la dynamique de l'administration.



Nous avons également soulevé des complexités dans la notion de performance liée à la définition (performance financière, économique, humaines, environnementale, sociale, sociétale ...), aux finalités, à la multiplicité des parties prenantes et à la mesure et l'évaluation.

Dans ce sens, les idées issues de la théorie de la complexité peuvent être considérées comme la prochaine génération d'idées issues de l'utilisation de théories antérieures et des problèmes de contreperformance rencontrés récemment dans l'administration publique.

Enfin, et à travers la validation de nos hypothèses sur le terrain, et en examinant la relation entre la satisfaction du citoyen et sa perception de la performance de l'administration fiscale marocaine, nous apportons une nouvelle pièce à l'édifice qui atteste que la performance de l'administration fiscale impacte la satisfaction du citoyen et ainsi, si l'on veut améliorer la performance de l'administration fiscale, il suffit d'agir sur les déterminants de la satisfaction du citoyen.

Ce concept de satisfaction est à son tour un concept multi attribut complexe, sa complexité se manifeste dans les exigences des citoyens liées au contexte politique et social, au statut fiscal, au statut de l'utilisateur des services publics, au suivi de la mesure de la satisfaction du citoyen... la satisfaction est également dynamique et seul un indicateur complexe peut englober la complexité de la performance de l'administration, il constitue ainsi une mesure à part entière qui va de pair avec les finalités de l'administration publique et atteste que si le management œuvre dans chacune des étapes de ses processus à satisfaire le citoyen, ceci équivaut que l'administration œuvre pour l'atteinte de sa performance.

Pour ce qui est de l'administration fiscale Marocaine, l'enquête exploratoire réalisée auprès des citoyens ainsi que les résultats du questionnaire délivré nous ont amené à croire que l'administration fiscale marocaine peut être considérée comme ayant accompli une transition progressive mais accélérée vers le « tout numérique ». L'on est, néanmoins, conscients du caractère perfectible et évolutif des chantiers ouverts. C'est dans ce sens qu'il est nécessaire de repenser toute la structure organisationnelle, juridique, politique et surtout comportementale afin d'atteindre la performance dans chacune de ses dimensions. Nous proposons tout de même trois pistes d'amélioration que nous avons jugées très importantes afin d'optimiser la performance de l'administration fiscale, et par conséquent satisfaire le citoyen qui consistent en l'instauration d'un système de gestion intégré entre les administrations publiques, la promotion du civisme fiscal et de l'acceptation de l'impôt et

enfin être plus attentifs au marketing, car le sens même du Marketing va de pair avec l'objectif de l'administration publique, qui est de satisfaire le citoyen-client.

### **5. Limites et prolongements de la recherche**

Dans notre travail de recherche, il était question d'étudier la dyade administration-citoyen, le contexte pandémique ainsi que la difficulté de la mise en œuvre de cette étude n'ont pas contribué à l'aboutissement de ce projet de recherche. Nous avons en effet, étudié un seul côté de la dyade qui est le citoyen, pris comme unité d'observation.

Il serait cependant intéressant de prendre en considération dans des études futures les deux partenaires de la dyade, afin d'intégrer les perceptions du citoyen et du gestionnaire et pouvoir les comparer. Nous notons également qu'aucune étude antérieure n'a été menée dans ce sens.

Aussi, notre étude sur le terrain s'est déroulée dans des conditions sanitaires et un contexte pandémique qui ont restreint significativement notre champ d'action en matière de collecte des données. C'est ainsi qu'une limite méthodologique de notre travail se rapporte à la taille de l'échantillon de 372 répondants, qui est jugée satisfaisante pour entamer l'analyse, mais qui est considérée réduite par rapport à l'ensemble de la population sondée, qui est le citoyen Marocain ayant été en contact avec l'administration fiscale.

Nos résultats empiriques ont été également construits sur la base d'une étude du cas de l'administration fiscale Marocaine afin d'avoir une base de travail homogène. La continuité de ce travail est de généraliser notre travail sur l'ensemble des administrations marocaines et voir si on va obtenir les mêmes résultats, et voir également si le biais généré par l'administration fiscale (Civisme, incivisme fiscal) est significatif.

Enfin, dans notre travail de recherche, nous avons utilisé un modèle prédéfini, issu de la littérature et ajusté au contexte marocain par l'enquête exploratoire car nous cherchions à tester la relation entre la performance de l'administration publique et la satisfaction du citoyen dans le but de simplifier, ou de « simplifier » la complexité existante. Il serait tout de même intéressant d'adopter une posture purement constructiviste dans une recherche future afin d'attaquer la même problématique de notre recherche. Le but étant de voir si la satisfaction du citoyen allait ressortir comme solution à la complexité de la performance de l'administration publique.

### **BIBLIOGRAPHIE**

Aeval (2010). The institution, evaluation approach and experience. Regional Workshop on Public Policy Evaluation, MENA-OECD Governance Programme.

Andersen, S.C., Hjortskov, M. (2016). Cognitive Biases in Performance Evaluations. *Journal of Public Administration Research and Theory*, Volume 26 : numéro 4, pp 647–662.

Anderson, EW et Sullivan (1994). Les antécédents et les conséquences de la satisfaction de la clientèle pour les entreprises. *Sciences du marketing*, Volume 12 : numéro 2, pp 125-143.

Asta Daunoriene, Alma Zekeviciene (2007). A Reference Model of Public Institutions' quality Practices, Citizens' Satisfaction and Performance Quality.

Bartoli et al. (2011). Vers un management public éthique et performant. *Revue française d'administration publique*, volume 140 : numéro 4, pp 629-639.

Beeson, I., & Davis, C (2000). Emergence and accomplishment in organizational change. *Journal of Organizational Change Management*, volume 13, numéro 2, pp 178-189.

Braybrooke D., Lindblom C. E (1963). A Strategy of decision. Policy evaluation as a social process, Free Press, New York.

Caballero et al (2008). Gestion collective des risques dans un épisode de fuite vers la qualité. *The journal of finance*, volume 63 : numéro 5, pp 2195-2230.

Churchill A., Surprenant C (1982). An investigation into the determinants of customer satisfaction. *Journal of Marketing Research*, November, Volume XIX, pp 491-504.

Donaldson, S. I., & Grant-Vallone, E. J. (2002). Understanding self-report bias in organizational behavior research. *Journal of Business and Psychology*, Volume 17 : numéro 2, pp 245-262.

Fynes, B. and Voss, C. (2011). A path analytic model of quality practices, quality performance and business performance. *Production and Operations Management*, volume 10 : numéro 4, pp. 494– 513.

Hair JF et al. (2017). *Advanced Issues in Partial Least Squares Equation Modeling*. Sage publication.

Holzer, M., Charbonneau, E. & Kim, Y (2009). Mapping the terrain of public service quality improvement : twenty-five years of trends and practices in the United States. *International Review of Administrative Sciences*, volume 75 : numéro 3, pp 403–418.

Iyayi, F (2005). Lecture note on behavioral science for business Bus 751 Department of Business Administration University of Benin, Benin. Unpublished MBA lecture notes.

Janatyan N. & Shahin, A. (2011). Estimation of Customer Dissatisfaction Based on Service Quality Gaps by Correlation and Regression Analysis in a Travel Agency. *International Journal of Business and Management*, Volume 6 : Numéro 3, pp. 99-108.

Kaynak, H. (2003). The relationship between total quality management practices and their effects on firm performance. *Journal of Operations Management*, Volume 21 : numéro 4, pp 405-435.

Khristianto, W., Kertahadi, I., & Suyadi, I. (2012). The influence of information, system and service on customer satisfaction and loyalty in online shopping. *International Journal of Academic Research*, Volume 4 : numéro 2, pp 28-32.

Lacroux, Alain (2009). L'analyse des modeles de relations structurelles par la methode Pls : Une Approche Emergente Dans La Recherche. In XXème Congrès de l'AGRH, pp 1– 27.

Liliana Bunescu (2013). Tax Elasticity Analysis in Romania : 2001 – 2012. *Procedia Economics and Finance*, Volume 6, pp 609 – 614.

Marin, B. and R. Mayntz (1991). *Policy Networks : Empirical Evidence and Theoretical Considerations*. Colorado : Westview Press.

Mason, R (2007). The external environment's effect on management and strategy". A complexity theory approach. *Management Decision*, volume 45 : numéro 1, pp 10-28.

Moynihan P. (2008). Measuring how administration shapes citizenship : A policy feedback perspective on performance management. *Public Administration Review*, Volume 68 : numéro 5, pp 908-920.

Nair A. (2006). Méta-analyse de la relation entre les pratiques de gestion de la qualité et la performance de l'entreprise - Implication pour le développement de la théorie de la gestion de la qualité. *Journal de la gestion des opérations*, Volume 24 : numéro 6, pp 948-975.

Oliver R (1980). A cognitive model of the antecedents and consequences of satisfaction decisions. *Journal of Marketing Research*, volume 17, pp 460-469.

Oliver, R.L., et DeSarbo, W.S. (1988). Response determinants in satisfaction judgements, *Journal of Consumer Research*. Volume 14: numéro 4, pp 495-507.

Parasuraman, Berry L., Zeithaml A (1985). A Conceptual Model of Service Quality and its Implications for Future Research. *Journal of Marketing*, volume 49, Fall, pp 41-50.

Perdomo-Ortiz et al (2006). Total quality management as a forerunner of business innovation capability. *Technovation* Volume 26, pp 1170–1185.

Podsakoff M. et al (2003). Common Method Biases in Behavioral Research : A Critical Review of the Literature and Recommended Remedies. *Journal of Applied Psychology*, Volume 88 : Numéro 5, pp 879–903.

Prajogo, D.I., Sohal, A.S. (2006). The integration of TQM and technology/R&D management in determining quality and innovation performance. *Omega* volume 34, pp 296-312.

PRESSMAN Jeffrey L. et WILDAVSKY Aaron B. (1974). Implementation : How Great Expectations in Washington Are Dashed in Oakland. Volume 412 : numéro 1, pp 204-205.

Rhodes, R.A.W (1988). Beyond Westminster and Whitehall: The Sub-central Governments of Britain. London : Unwin Hyman.

Roussel (2005). Méthodes de Développement d'Échelles Pour Questionnaires d'Enquête.

Rummler, G. et A. Brache (1995). Improving Performance : How to Manage the White Space on the Organization Chart. San Francisco, Jossey-Bass Publishers.

Seashore S. E. (1979). Assessing Organizational Effectiveness with Reference to Member Needs. Meetings of the Academy of Management.

Sureshchandar, G., Rajendran, C. and Anantharaman, R. (2002). The Relationship between Service Quality and Customer Satisfaction—A Factor Specific Approach. Journal of Services Marketing, Volume 16, pp 363-379.

Swiss, J.E (1991). Public Management Systems : Monitoring and Managing Government Performance. Englewood Cliffs, Prentice Hall.

Van Ryzin (2004). Attentes, performances et satisfaction des citoyens vis-à-vis des services urbains. Journal d'analyse et de gestion des politiques, volume 23 : numéro 6, pp 433-448.